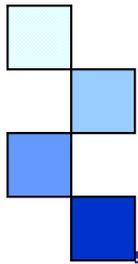
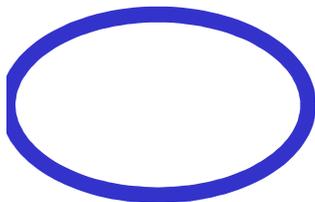
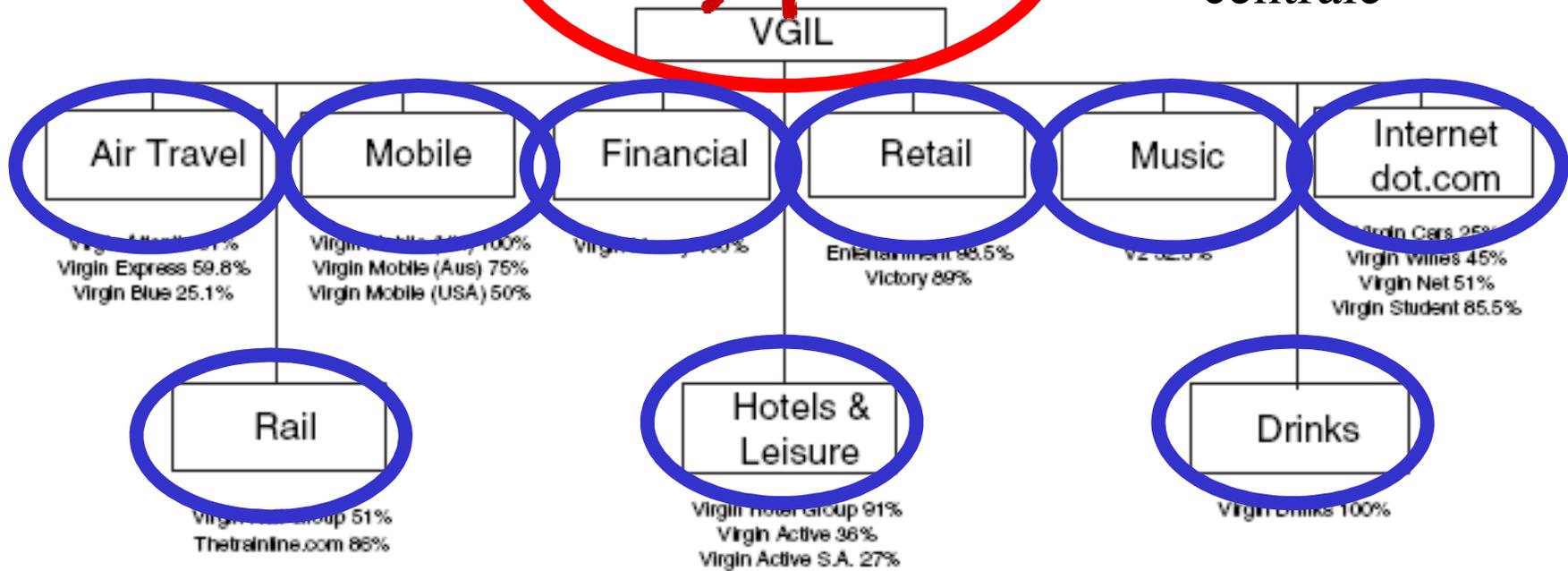


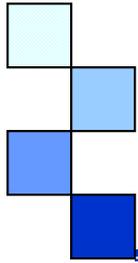
I diversi livelli di pianificazione



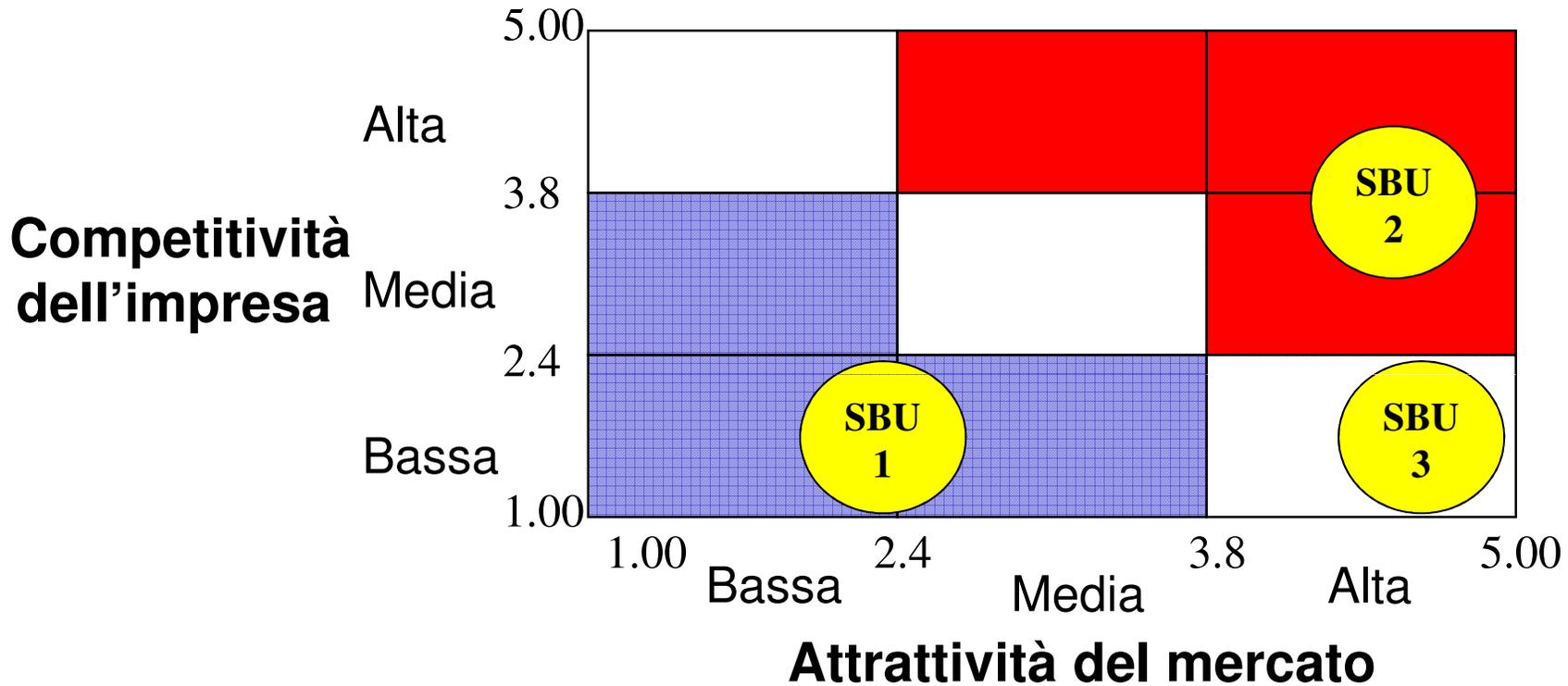
Pianificazione della direzione centrale

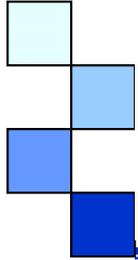


= pianificazione a livello di SBU

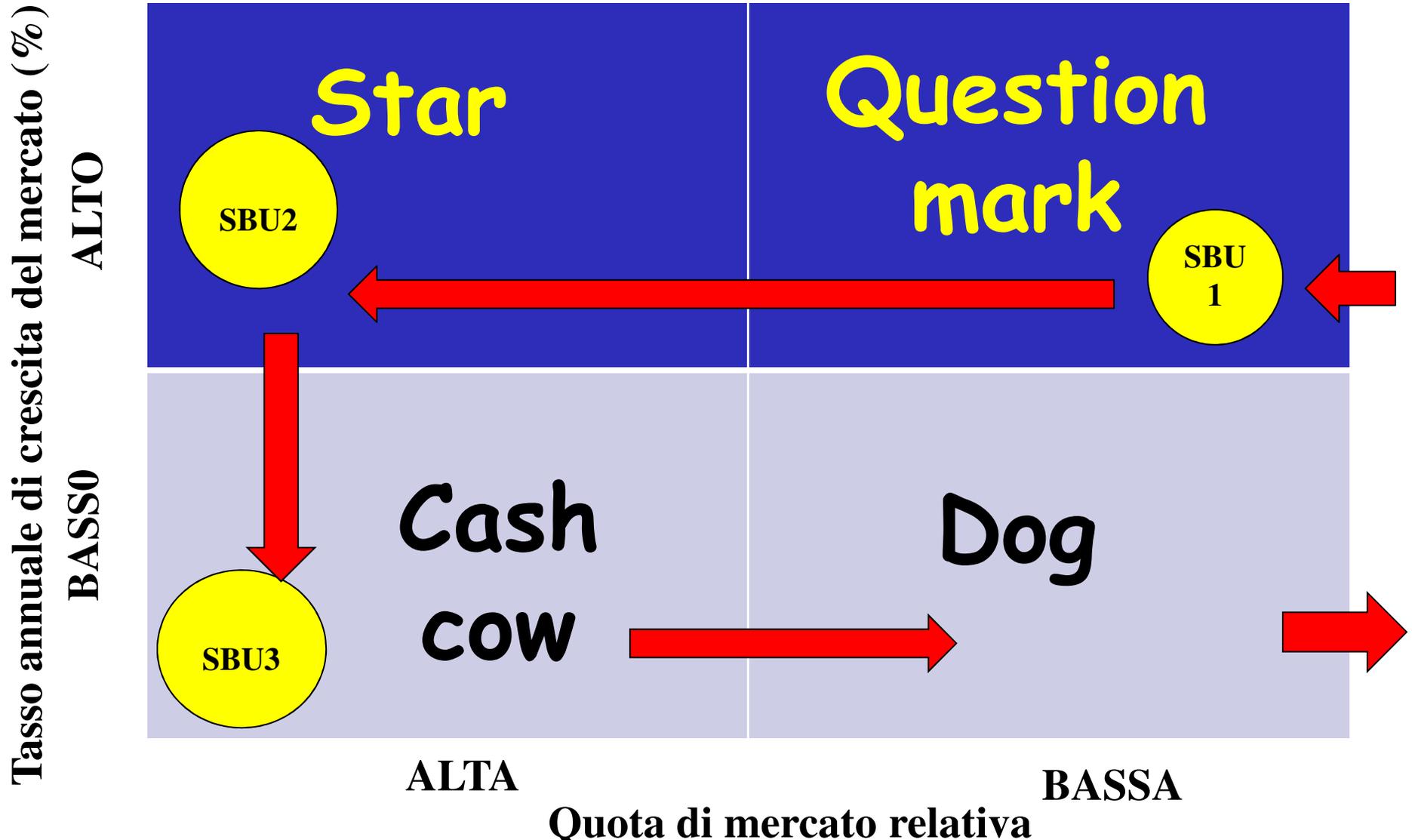


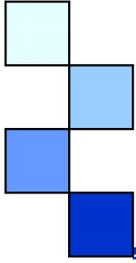
La selezione delle SBU: la matrice attrattività-competitività





La selezione delle SBU: la griglia BCG

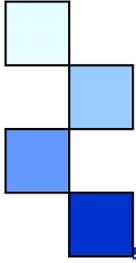




SBU e strategie orizzontali

» Strategie orizzontali:

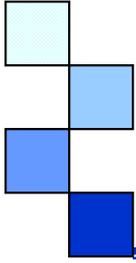
- finalizzate allo sfruttamento delle **sinergie potenziali** esistenti tra le SBU => valore dell'impresa maggiore della somma dei valori delle SBU
- di competenza del livello centrale
- necessarie in tutte le imprese, anche di piccole dimensioni, con più SBU



SBU e strategie orizzontali

► **Strategie orizzontali basate su** una o più tipologie di **interrelazioni**:

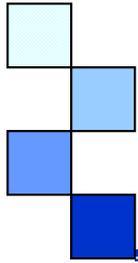
- 1) **tangibili** (condivisione di una o più attività tra SBU con in comune clienti, canali distributivi, tecnologie, ecc.)
- 2) **intangibili** (trasferimento di competenze o know-how manageriale tra le SBU)
- 3) **con i concorrenti** (quando due o più imprese diversificate competono in più business e occorre trovare un equilibrio dinamico evitando che azioni in un business causino reazioni in un altro)



SBU e strategie orizzontali

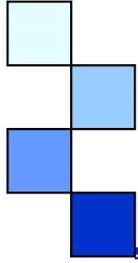
- » **Strumenti organizzativi** per le strategie orizzontali (Porter):
 - **accentramento** parziale di un'attività generatrice di valore (es. approvvigionamenti); ruolo delle direzioni funzionali
 - creazione di **strutture trasversali**, quali comitati e task force (temporanee), ecc.

- » **Resistenze organizzative** all'attuazione di strategie orizzontali



SBU, allocazione delle risorse e creazione di valore

- » Considerato che le **risorse** a disposizione dell'impresa sono limitate, occorre decidere come esse vadano **allocate (cioè ripartite)** alle diverse SBU
- » Decisione strategica che si basa al **contributo** che **ciascuna SBU** è in grado di fornire **al processo di formazione del valore** complessivo dell'impresa (e ai tempi di ritorno delle risorse impiegate)

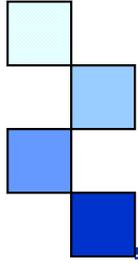


SBU, allocazione delle risorse e creazione di valore

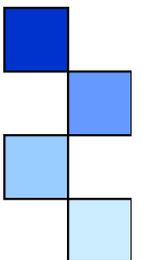
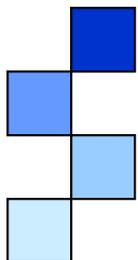
“I dirigenti **non** devono **confondere la pianificazione di portafoglio con la strategia orizzontale.**”

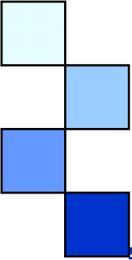
La strategia orizzontale è più difficile da formulare della strategia di portafoglio, ma è il modo in cui un'impresa diversificata crea autentici vantaggi economici per le sue unità di business”

(Porter, 1987)



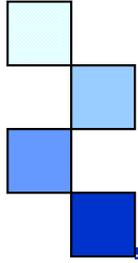
PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E GESTIONE DEL CAPITALE UMANO





Premesse

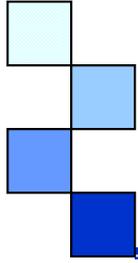
- ▶ Affinché le strategie dell'impresa abbiano successo occorre che vi sia **coerenza con la progettazione organizzativa**
- ▶ “Il ruolo della progettazione organizzativa risiede nel **far convergere** verso un'azione collettiva finalizzata **il comportamento** organizzativo messo in atto dai singoli individui” (Fontana e Caroli, 2009, p. 214)
- ▶ **La progettazione organizzativa è un processo** che accompagna nel suo divenire l'impresa (al pari della pianificazione strategica, di cui fa parte) e l'apprendimento dell'organizzazione



La progettazione della struttura organizzativa

- ▶ **Struttura organizzativa rappresentata attraverso l'organigramma**, che evidenzia:
 - unità organizzative (insieme di individui coordinati da capo)
 - livelli gerarchici
 - rapporti di dipendenza formale

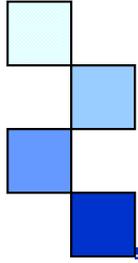
- ▶ **I principali modelli di base** (o strutture) di progettazione organizzativa sono:
 - funzionale od unitario (forma ad U)
 - multidivisionale (forma ad M)
 - holding (forma ad H)



Il modello funzionale o unitario (forma a U)

» Elevata efficacia ed efficienza se:

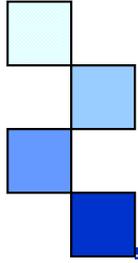
- Ridotte dimensioni aziendali
- Prodotto indifferenziati e a lungo ciclo di vita
- Tecnologia stabile
- Ambiente stabile
- Strategie basate sullo sviluppo in mercati preesistenti e ingresso in nuovi



Il modello multidivisionale (forma a M)

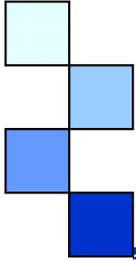
- **Suddivisione in divisioni**, in base al tipo di prodotto, alla categoria di clienti, all'area geografica (SBU)
- Ad esempio: divisione business e divisione privati nei servizi telefonici

- **Elevata efficacia ed efficienza se:**
 - Crescita delle dimensioni aziendali
 - Proliferazione di prodotti/servizi
 - Sviluppo tecnologico
 - Ambienti competitivi tendenzialmente instabili
 - Strategie di differenziazione
- **Rischio:** divisioni troppo autonome e poco governabili



Il modello holding (forma a H)

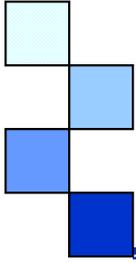
- » Quando **le divisioni** acquisiscono **autonomia gestionale e giuridica**, la forma multidivisionale diventa holding
- » **Holding**: un'azienda Capo Gruppo controlla alcune imprese autonome
- » In alcuni casi **la Capo Gruppo** può anche gestire direttamente una o più aree di business



Il modello a matrice

- ▶ Nel modello a matrice le responsabilità sono articolate secondo **due o più dimensioni contemporaneamente**, ad esempio per prodotto e mercato; per funzioni e progetti, ecc.

	Asia	Africa	U.E.	Est-Europa
Prodotto 1					
Prodotto 2					
Prodotto 3					



La gestione del capitale umano

- » Legame tra **capitale umano** e sostenibilità del vantaggio competitivo
- » **Strumenti di gestione del capitale umano:**
 - formazione** (diversi strumenti, ad esempio il coaching)
 - i percorsi di **carriera**
 - il sistema di **compensation** (motivazione economica e non solo dei collaboratori); a tal proposito va citato il Management by Objectives che riconosce una parte aggiuntiva di retribuzione al raggiungimento di obiettivi => es. venditori