

**PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E  
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE  
(CAP. 8 - F. Fontana, M. Caroli, Economia e  
gestione delle imprese 5/ed, McGraw-Hill  
Education, 2017, Cap. 8, pp. 247-294)**

Management delle imprese di comunicazione – a. a. 2025/2026 – Prof. Christian Corsi

1

---

---

---

---

---

---

---

---

**Il sistema organizzativo aziendale**

Risultante dell'interazione dinamica tra i seguenti elementi:

- 1) Strategie e orientamenti di fondo;
- 2) Strutture e ruoli;
- 3) Risorse Umane;
- 4) Meccanismi operativi;
- 5) Tecnologie.

2

---

---

---

---

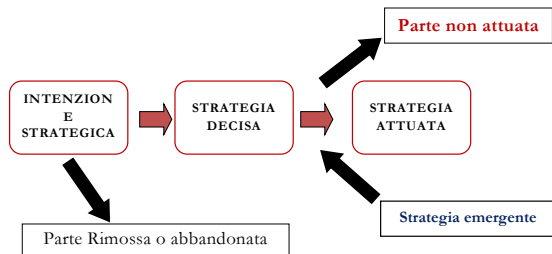
---

---

---

---

**Il percorso strategico  
per la formazione della strategia**



Fonte: Mintzberg, 1987.

3

---

---

---

---

---

---

---

---

### Alcuni aspetti da chiarire

- 1) Relazione tra progettazione organizzativa e sostenibilità del vantaggio competitivo.
- 2) Strategie e risorse umane.

4

---

---

---

---

---

---

---

---

### La struttura strategica, le strategie e la progettazione organizzativa

**L'analisi strategica** come punto di partenza, a **due livelli**:

- 1) Corporate;
- 2) Business.

Le diverse tipologie di **SBU** rilevanti per la progettazione organizzativa:

- 1) Core Business;
- 2) Business Cerniera;
- 3) Business Captive.

➔ Analisi strategica delle SBU e delle interdipendenze

5

---

---

---

---

---

---

---

---

### Le determinanti delle scelte di progettazione organizzativa

I bisogni strutturali emersi in fase di analisi strategica orientano le scelte di progettazione organizzativa attraverso:

- 1) l'individuazione delle diverse **combinazioni di caratteristiche organizzative**;
- 2) la definizione della **forma organizzativa più idonea**;
- 3) l'analisi delle **interazioni** tra la struttura organizzativa e gli altri aspetti del sistema organizzativo aziendale.

6

---

---

---

---

---

---

---

---

## La struttura organizzativa

- 1) Definisce il raggruppamento delle **attività** dell'impresa in **posizioni organizzative**.
- 2) Viene rappresentata nell'organigramma.
- 3) La scelta del modello dipende da (approccio contingente):
  - a) La **dimensione** aziendale;
  - b) La situazione **prodotto-mercati**;
  - c) La **tecnologia**;
  - d) La struttura e la dinamica dell'**ambiente**;
  - e) Le **strategie** adottate.

7

---

---

---

---

---

---

---

---

## La struttura organizzativa

- 1) L'**adeguatezza della struttura** organizzativa deve essere valutata facendo riferimento a:
  - a) l'efficienza;
  - b) l'elasticità operativa;
  - c) l'elasticità strategica;
  - d) l'elasticità strutturale.
- 2) Tre **modelli organizzativi** di riferimento:
  - a) funzionale (forma U);
  - b) multidivisionale (forma a M);
  - c) holding (forma a H).

8

---

---

---

---

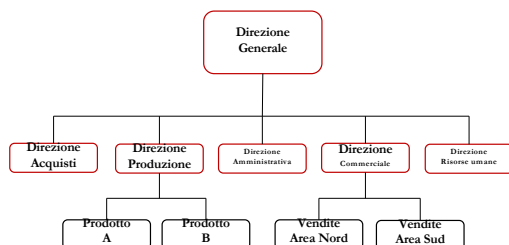
---

---

---

---

## Il modello funzionale



9

---

---

---

---

---

---

---

---



10

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- ## Il modello funzionale
- 1) Elevata **specializzazione** funzionale.
  - 2) Elevata **rigidità** strutturale.
  - 3) Elevata **efficacia ed efficienza** in caso di:
    - a) modeste dimensioni aziendali;
    - b) bassa differenziazione di prodotto e a lungo ciclo di vita;
    - c) tecnologia stabile;
    - d) ambiente stabile;
    - e) strategie basate sullo sviluppo in mercati preesistenti e sulla penetrazione in nuovi.
  - 4) Metodi di **attenuazione** della rigidità funzionale.

11

---

---

---

---

---

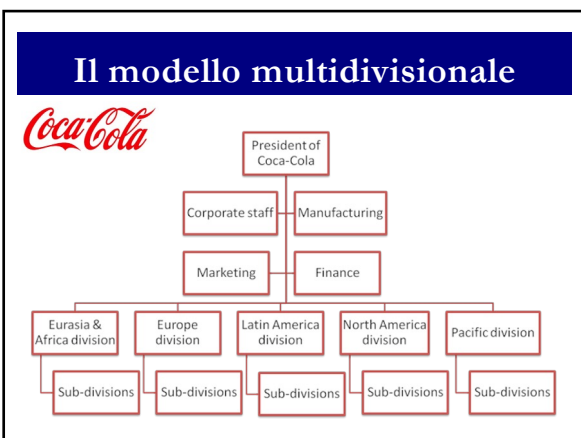
---

---

---

---

---



12

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il modello multidivisionale

- 1) Elevata **autonomia** delle divisioni.
- 2) Elevata **elasticità** operativa.
- 3) Elevata **efficacia ed efficienza** in caso di:
  - a) crescita delle dimensioni aziendali;
  - b) proliferazione di prodotti/servizi;
  - c) sviluppo tecnologico;
  - d) ambienti competitivi tendenzialmente instabili;
  - e) strategie di differenziazione.
- 4) Grado di **divisionalizzazione** e strutture centrali.

---

---

---

---

---

---

---

---

13

## Il modello multidivisionale

La condivisione delle attività può essere sostenuta secondo due soluzioni:

- 1) Creazione di **Direzioni Centrali** che operano a livello **corporate**; nel caso si tratti di un **attività di supporto** della catena del valore;
- 2) Creazione di una divisione **autonoma** o Direzione Centrale di Servizio, nel caso in cui si proceda alla **condivisione di attività operative**.

---

---

---

---

---

---

---

---

14

## Il modello multidivisionale

Le divisioni possono assumere, in funzione della **complessità** della struttura organizzativa, dell'**articolazione** della **struttura strategica**, del grado di divisionalizzazione, **diverse** configurazioni:

Divisione	Società operativa	Finanziaria di gestione o capogruppo
Unità organizzativa <b>senza autonomia</b> giuridica	Azienda con <b>propria autonomia gestionale</b> e giuridica che fa capo alle strutture direzionali di una Holding capogruppo o finanziaria di gestione	Gestisce segmenti di attività correlati o comunque omogenei, appartenente a sua volta a una holding o ente di gestione

---

---

---

---

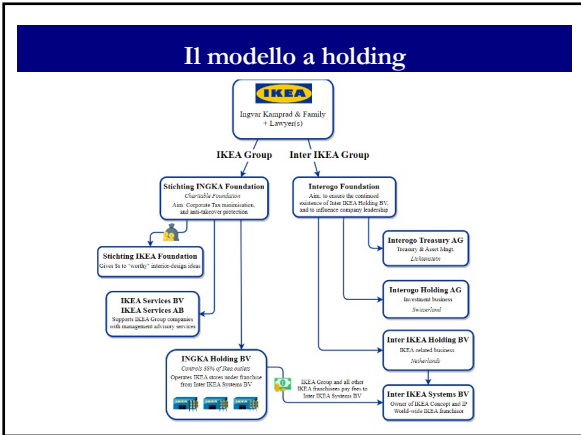
---

---

---

---

15



16

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il modello a holding

Due soluzioni a seconda del ruolo svolto dalla capogruppo:

- 1) Finanziaria di gestione;
- 2) Caposettore-capogruppo.

Raggruppamento di aziende	➡	Holding di gestione
Raggruppamento di aziende e divisioni	➡	Holding capogruppo
Raggruppamento di settori	➡	Azienda
Settore di business	➡	Responsabile di settore o gruppo
Unità di business	➡	Divisione
Prodotto mercato	➡	Unità di prodotto-mercato

17

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le strutture matriciali

- 1) **Articolazioni organizzative** secondo due o più dimensioni:
  - a) unità di business-funzione;
  - b) progetto-funzione;
  - c) funzione-prodotto.
- 2) **Unità organizzative** di due tipologie:
  - a) operative;
  - b) di supporto.

18

---

---

---

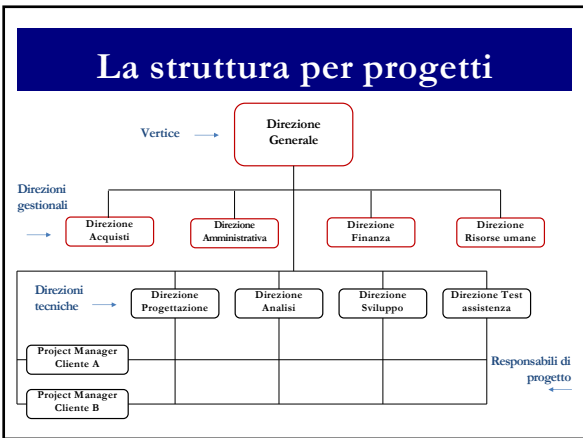
---

---

---

---

---



19

---

---

---

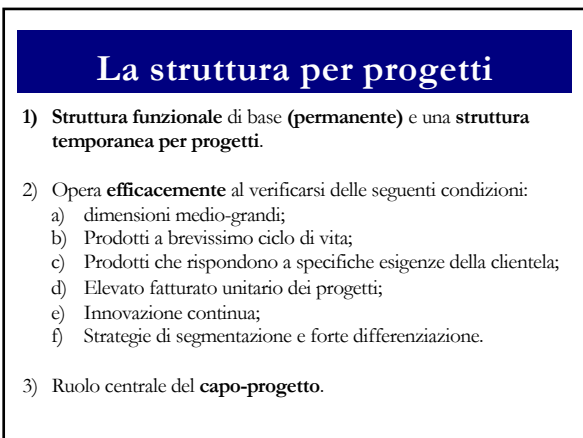
---

---

---

---

---



20

---

---

---

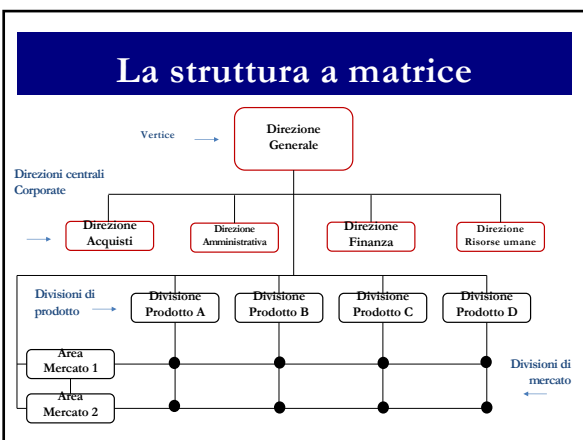
---

---

---

---

---



21

---

---

---

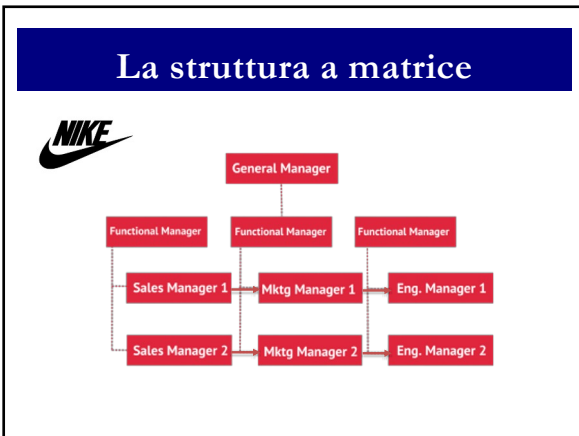
---

---

---

---

---



22

---

---

---

---

---

---

---

---

## La struttura a matrice

- 1) Ripartisce le **responsabilità organizzative** mediante la definizione di una **matrice di responsabilità** attraverso l'adozione di due (o più) criteri di specializzazione.
- 2) Rappresenta la **soluzione** organizzativa **più efficace** al verificarsi delle seguenti condizioni:
  - a) dimensioni medio-grandi;
  - b) prodotti a breve ciclo di vita;
  - c) necessità di svolgere attività interne di sviluppo tecnologico;
  - d) strategie di segmentazione e forte differenziazione.
- 3) Può essere considerata come una **evoluzione** della struttura **divisionale o a holding**.

23

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le strutture reticolari

- 1) La rete **interna**:
  - a) Meccanismi organizzativi non codificati;
  - b) La logica a rete.
- 2) La rete **esterna**:
  - a) Esternalizzazione (outsourcing) controllata di attività lungo la catena del valore dovuta a: l'impossibilità dei sistemi organizzativi di adattarsi flessibilmente all'incertezza esogena e/o legata al fatto che in alcuni anelli della catena è più conveniente il ricorso al mercato.

24

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le strutture reticolari

Le reti per l'innovazione nascono dall'esigenza delle imprese di **cooperare** nello sviluppo di nuove tecnologie.

Lo sviluppo di network tecnologici generano **benefici comuni** i cui elementi caratteristici sono:

- 1) Economie di Scala;
- 2) Condivisione di costi e rischi;
- 3) Sviluppo di capitale relazionale;
- 4) Separazione e trasferimento.

25

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le soluzioni organizzative per l'attuazione delle strategie di corporate

- 1) Valorizzazione delle **interdipendenze**.
- 2) Strutture orizzontali e **meccanismi di coordinamento**:
  - a) Unità di pianificazione strategica;
  - b) Il Comitato Strategico;
  - c) I settori o gruppi;
  - d) I comitati di attenzione al mercato;
  - e) Il Sistema di pianificazione strategica;
  - f) Le procedure organizzative interdivisionali.

26

---

---

---

---

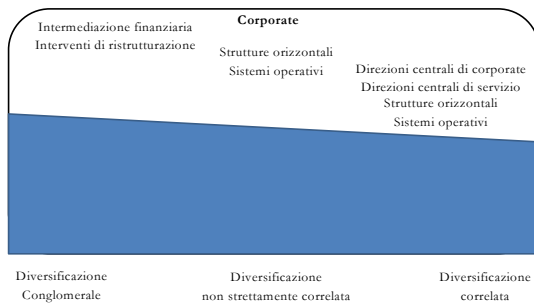
---

---

---

---

## Il ruolo delle strutture di Corporate nell'attuazione delle strategie di diversificazione



27

---

---

---

---

---

---

---

---

### Il ruolo delle strutture di Corporate nell'attuazione delle strategie di diversificazione

Diversificazione conglomerale	Diversificazione non strettamente correlata	Diversificazione strettamente correlata
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le SBU acquisite presentano <b>irrilevanti</b> connessioni tecnologiche o di mercato con le attività dell'impresa acquirente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La diversificazione debolmente correlata consiste nella possibilità di <b>realizzare economie di scope</b> attraverso la <b>condivisione di risorse</b> intangibili o attività di supporto tra i business tradizionali e l'oggetto di diversificazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La diversificazione strettamente correlata si ha con lo sviluppo interno o con l'acquisizione di <b>business complementari</b> a quelli <b>già esistenti</b> nell'impresa, caratterizzati da <b>intense interrelazioni</b> con le rispettive catene del valore.</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

28

### Gli ostacoli organizzativi all'implementazione delle strategie di diversificazione

La mancata realizzazione delle interrelazioni può dipendere da:

- 1) Scelta deliberata della corporate;
- 2) Carenze nelle strategie di corporate;
- 3) Inadeguatezza del modello organizzativo;
- 4) Costi eccessivamente elevati;
- 5) Resistenza delle SBU a causa di:
  - a) **Diversità** nei contesti **organizzativi**;
  - b) **Assenza di una cultura** di corporate;
  - c) **Asimmetria** nei benefici;
  - d) **Vincoli** imposti dalle divisioni;
  - e) **Resistenze**;
  - f) **Sistemi di incentivazione**.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

29

### I sistemi di gestione delle risorse umane

- 1) Dalle **risorse** umane al **capitale** umano.
- 2) L'importanza del **capitale intangibile**:
  - a) Valore e liquidità.
- 3) La liquidità può essere sviluppata attraverso interventi volti a **stimolare**:
  - a) Fedeltà del personale;
  - b) Cultura organizzativa;
  - c) Ricambio generazionale.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

30

Sviluppo della Liquidità del personale		
<b>Fedeltà del personale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intesa come <b>estensione</b> dei tempi di <b>permanenza individuale</b> dei dipendenti oltre la soglia ritenuta minima per lo sviluppo delle competenze di base.</li> </ul>	<b>Cultura organizzativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concepita come l'insieme dei valori e principi accettati e condivisi all'interno dell'impresa; un collante culturale forte è in grado di omogeneizzare i comportamenti e favorire l'integrazione dei neoassunti. (Daft, 1998)</li> </ul>	<b>Ricambio generazionale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inteso come <b>avvicendamento</b> tra risorse senior e neoassunti alle varie posizioni; questo fattore è legato al vantaggio competitivo e allo sviluppo del capitale umano quando forme di <b>affiancamento e mentorship</b> accompagnano i passaggi generazionali. (Giustiniano et al, 2016)</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

31

Gli strumenti di gestione del personale		
<b>FORMAZIONE</b>	<b>I PERCORSI DI CARRIERA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lineare</li> <li>Di esperto</li> <li>A spirale</li> </ul>	<b>IL SISTEMA COMPENSATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenere attrattività e competitività nei confronti del mercato;</li> <li>Accrescere la performance complessiva e riconoscere i contributi individuali;</li> <li>Rinforzare i comportamenti organizzativi coerenti con le strategie aziendali e il processo motivazionale delle persone;</li> <li>Mantenere/accrescere il grado di flessibilità del costo del lavoro;</li> <li>Comunicare i valori dell'organizzazione per allineare la visione del management e delle persone.</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

32

Gli strumenti di gestione del personale		
<b>I SISTEMI DI MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)</b>	<b>GLI OBIETTIVI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Prioritari</b> per le strategie aziendali;</li> <li>Significativamente <b>correlati</b> con le <b>prestazioni individuali</b>, influenzabili dalla persona incentivata;</li> <li><b>Realistici, ambiziosi e sfidanti</b> ma comunque <b>raggiungibili</b>;</li> <li><b>Coerenti</b> della dimensione temporale.</li> </ul>	<b>OBIETTIVI ASSOCIATI A INDICATORI DI PERFORMANCE ADEGUATE E COERENTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reddittuali</li> <li>Finanziari</li> <li>Fisici</li> <li>Temporali</li> <li>Strategici</li> <li>Di integrazione</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

33

**Le basi per la sostenibilità del vantaggio competitivo attraverso il capitale umano: l'apprendimento organizzativo**

La conoscenza organizzativa	Le alleanze strategiche	Knowledge management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tacita-esplicita</li> <li>• Individuale collettiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'apprendimento organizzativo fondato sull'esperienza e l'attività di ricerca interno può risultare lento e parziale se non alimentato e integrato con altre forme di apprendimento</li> <li>• Le alleanze dipendono dall'esigenza delle imprese di accedere a risorse complementari da quelle possedute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La protezione brevettuale e organizzativa delle tecnologie, lo sviluppo della prospettiva knowledge management, intesa come lo sviluppo di funzioni di acquisizione di conoscenza e ruoli di presidio dei processi di formazione delle competenze costituiscono alcuni degli strumenti sui quali si fondano le politiche di protezione delle competenze distintive</li> </ul>

---



---



---



---



---



---



---