



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra Progettazione Organizzativa

"Il Fit Organizzativo come Chiave del
Successo Strategico: Un'Analisi del Modello
Contingente nelle Organizzazioni Moderne".

Prof. Elena Bruni

RELATORE

Prof. Giuseppe Delmestri

CORRELATORE

Matr. 780001 Luca Martusciello

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1 IL MODELLO CONTINGENTE.....	6
1.1 LA PROSPETTIVA CONTINGENTE.....	6
1.2 I FATTORI CONTINGENTI.....	8
1.3 LE TEORIE CONTINGENTI.....	16
CAPITOLO 2 IL FIT ORGANIZZATIVO.....	26
2.1 LE BASI DEL FIT ORGANIZZATIVO.....	26
2.2 IL FIT STRUTTURALE.....	29
2.3 MODELLI TEORICI DEL FIT STRUTTURALE.....	35
2.4 IL FIT STRATEGICO.....	43
2.5 MODELLI TEORICI DEL FIT STRATEGICO.....	45
2.6 IL FIT CULTURALE.....	51
2.7 MODELLI TEORICI DEL FIT CULTURALE.....	54
CAPITOLO 3 APPLICAZIONI SETTORIALI DEL FIT.....	68
3.1 IL FIT ORGANIZZATIVO NEL SETTORE MANIFATTURIERO E INDUSTRIALE.....	69
3.2 IL FIT ORGANIZZATIVO NEL SETTORE DEI SERVIZI.....	72
3.3 IL FIT ORGANIZZATIVO NEL SETTORE SANITARIO.....	75
CAPITOLO 4 CASO STUDIO NETFLIX.....	79
4.1 INTRODUZIONE AL CASO STUDIO.....	79

4.2 IL FIT STRUTTURALE: COME NETFLIX HA REINVENTATO LA PROPRIA ORGANIZZAZIONE PER SOSTENERE LA STRATEGIA.....	81
4.3 IL FIT STRATEGICO: COME NETFLIX HA ALLINEATO RISORSE E VISIONE PER COMPETERE NELL'ERA DIGITALE.....	83
4.4 IL FIT CULTURALE: COME NETFLIX HA COSTRUITO UNA CULTURA ORGANIZZATIVA COERENTE E DISTINTIVA.....	86
CONCLUSIONI.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	94

INTRODUZIONE

Questa tesi nasce da una domanda tanto semplice quanto cruciale per chiunque oggi si occupi, in maniera teorica o pratica, di organizzazione aziendale: quali sono i fattori che permettono ad alcune imprese di mantenere la propria competitività, di adattarsi ai cambiamenti, di innovare e di crescere nel tempo, mentre altre, pur operando in contesti simili, faticano a sostenere il proprio sviluppo o vanno incontro a un progressivo declino? Al di là delle soluzioni standardizzate e degli approcci organizzativi proposti in maniera generalista, vi è un principio più profondo e strutturale che incide in modo determinante sulla performance e sulla tenuta delle imprese nel tempo: la capacità di costruire e mantenere coerenza interna tra i diversi elementi che compongono il sistema organizzativo. È da questa riflessione che prende forma l'idea centrale della tesi: approfondire il concetto di fit organizzativo come chiave interpretativa del successo nelle organizzazioni moderne.

Viviamo in un'epoca segnata da instabilità, trasformazioni rapide e cambiamenti continui. Le organizzazioni non operano più in ambienti statici, ma in contesti fluidi, in cui innovazione tecnologica, globalizzazione, cambiamenti culturali e nuove esigenze sociali ridefiniscono costantemente il terreno di gioco. In questo scenario, non basta più disporre di una buona strategia, di una struttura solida o di una cultura ben definita: serve che tutto sia allineato, coerente, in equilibrio dinamico. Ed è proprio questa l'essenza del fit: la capacità di far dialogare efficacemente le varie componenti di un'organizzazione tra loro e con l'ambiente esterno.

Il fit organizzativo non è una ricetta magica né un ideale irraggiungibile, ma una logica di adattamento intelligente che si costruisce nel tempo, attraverso scelte consapevoli e coerenti. Parlare di fit significa parlare di adattabilità senza perdere identità, di coerenza senza irrigidirsi, di equilibrio tra ciò che un'organizzazione è e ciò che vuole diventare. È questo il filo rosso che guida l'intero lavoro.

La tesi si sviluppa seguendo una struttura progressiva. Il primo capitolo è dedicato alle fondamenta teoriche: si esplora l'evoluzione del pensiero organizzativo, soffermandosi sulle teorie della contingenza, che hanno aperto la strada all'idea che non esista un solo modo "giusto" di organizzare, ma che l'efficacia dipenda dalla coerenza con specifici fattori contestuali. Vengono analizzate le principali variabili contingenti, ambiente,

tecnologia, strategia e dimensione, come elementi che impongono all'organizzazione continue scelte di adattamento.

Nel secondo capitolo, si entra nel cuore concettuale del lavoro, approfondendo le tre principali tipologie di fit: strutturale, strategico e culturale. Ognuna viene trattata non solo nella sua definizione teorica, ma anche attraverso i modelli più rilevanti che ne hanno sostenuto lo sviluppo. L'idea di fondo è che solo integrando questi tre livelli, struttura, strategia e cultura, sia possibile costruire organizzazioni davvero resilienti, capaci di affrontare le sfide del presente e anticipare quelle del futuro.

Il terzo capitolo trasporta questa riflessione nel mondo reale, analizzando come il fit si traduca concretamente in tre settori chiave: industriale, dei servizi e sanitario. Ogni settore viene esplorato per mostrare come il fit non sia un concetto astratto, ma un criterio operativo, una lente per leggere la realtà organizzativa e comprendere le sue scelte.

Il quarto capitolo completa il percorso con l'analisi di un caso aziendale di particolare rilievo: Netflix. L'obiettivo è mostrare come un'impresa protagonista della scena globale abbia costruito il proprio successo attraverso una gestione coerente del fit organizzativo. Attraverso l'analisi del suo assetto strutturale, della sua strategia e della sua cultura, si evidenzia come il fit non sia solo un concetto teorico, ma una vera e propria leva strategica per generare valore, innovazione e sostenibilità nel tempo.

Questa tesi, in quanto lavoro compilativo, non ha la pretesa di fornire soluzioni definitive, ma intende offrire una chiave di lettura utile e concreta per comprendere le dinamiche organizzative di oggi. Il fit organizzativo è, in questo senso, non solo un modello teorico, ma un modo di guardare all'organizzazione con maggiore profondità, consapevolezza e capacità di adattamento.

CAPITOLO 1

IL MODELLO CONTINGENTE

1.1 La prospettiva contingente

Non tutte le organizzazioni sono uguali. Trattarle come se lo fossero, ipotizzando, come sostenuto da alcuni approcci teorici tradizionali, l'esistenza di un'unica via ottimale per la progettazione organizzativa, rischia di generare criticità operative e gestionali. È facile osservare, infatti, come strutture e sistemi che risultano efficaci in determinati reparti o contesti aziendali, possano rivelarsi inefficaci o inadeguati in altri ambiti della stessa organizzazione. Il concetto di contingenza sottolinea proprio questa variabilità, indicando che "una cosa dipende da un'altra" (Donaldson, 2001). Affinché un'organizzazione possa essere realmente efficace, è necessario che vi sia una stretta coerenza tra le sue caratteristiche interne e le condizioni dell'ambiente esterno in cui opera (Lawrence & Lorsch, 1967). Quello che funziona in un determinato scenario può non essere affatto efficace in un altro, rendendo impossibile l'identificazione di una soluzione organizzativa universalmente valida.

È proprio questo il presupposto su cui si fondano le cosiddette teorie della contingenza, le quali hanno progressivamente modificato l'idea stessa di "miglior modo di organizzare": l'obiettivo della progettazione organizzativa non è più quello di individuare un'unica forma ottimale, ma piuttosto quello di sviluppare e adottare soluzioni differenti, ciascuna adeguata a specifiche condizioni ambientali e operative (Burns & Stalker, 1961; Woodward, 1965).

All'interno di questa prospettiva, anche il concetto di efficacia organizzativa assume una valenza centrale. Numerosi studi, attraverso l'analisi comparativa tra organizzazioni ad alte e basse performance, hanno evidenziato una relazione stretta tra le modalità organizzative adottate e i livelli di performance raggiunti. Il principio guida di questo approccio, che ha preso forma negli anni Sessanta, è che organizzazione e contesto contingente sono legati da un imperativo di adattamento: ogni cambiamento nel contesto esterno richiede una modifica corrispondente all'assetto organizzativo.

In quest'ottica, la capacità di adattamento diventa un fattore determinante per il successo aziendale. Quando un'organizzazione riesce ad allinearsi efficacemente alle variabili contingenti, si parla di fit, e il risultato è una performance elevata. Al contrario, in presenza di un disallineamento, si configura una situazione di misfit, associata a un calo delle prestazioni e a un'insufficiente efficacia del sistema organizzativo (Venkatraman, 1989; Burton, 2006). L'elaborazione teorica proposta dall'approccio contingente ha portato a superare il principio della "one best way", tipico delle visioni classiche, sostituendolo con l'idea di "one better fit" (Donaldson, 2001). Secondo questa prospettiva, le scelte organizzative più efficaci non sono universali, ma devono essere costruite e adattate sulla base del fattore contingente ritenuto di volta in volta più rilevante. Le modalità con cui si suddivide e coordina il lavoro non possono quindi essere predefinite a priori, bensì devono risultare coerenti con il contesto specifico in cui l'organizzazione si trova ad operare.

Uno dei principali nodi critici legati a questo approccio risiede tuttavia nella misurazione dell'efficacia organizzativa, concetto complesso e articolato. In termini generali, l'efficacia può essere definita come il grado in cui un'organizzazione riesce a raggiungere i propri obiettivi dichiarati (Cameron, 1986). Tuttavia, le organizzazioni sono realtà articolate, spesso frammentate e multidimensionali: esse svolgono attività differenti in parallelo, perseguono una molteplicità di obiettivi, e producono risultati che possono essere intenzionali o emergenti. Per questo, parlare di efficacia significa implicitamente considerare una vasta gamma di variabili, sia a livello complessivo che all'interno delle singole unità operative.

Il cuore dell'approccio contingente può essere sintetizzato nell'espressione "tutto dipende" (it all depends). Un'organizzazione che opera in un ambiente stabile, utilizza tecnologie routinarie e persegue principalmente l'efficienza, sarà verosimilmente più adatta ad adottare una configurazione burocratica, con forte formalizzazione, struttura funzionale e comunicazione scritta (Mintzberg, 1979). In un contesto invece altamente dinamico e incerto, saranno richieste strutture più flessibili, orientate alla decentralizzazione e alla rapidità decisionale.

In quest'ottica, individuare l'organizzazione "più adatta" non significa ricercare una forma perfetta o definitiva, bensì comprendere quale assetto organizzativo risulti più efficace rispetto a uno specifico insieme di condizioni: il settore di attività, il contesto

competitivo, la tecnologia adottata, la strategia aziendale, la localizzazione geografica o la dimensione dell'impresa. Il risultato di questo orientamento è l'abbandono del modello unico a favore di una visione di pluralismo organizzativo.

La forza dell'approccio contingente risiede proprio nella sua capacità di contestualizzare le scelte organizzative e di riconoscerne la validità in funzione della variabilità ambientale. Questo ha rappresentato, per lungo tempo, un riferimento teorico importante sia per il mondo accademico che per la pratica manageriale. Aver riconosciuto che l'efficacia delle scelte strutturali dipende dal contesto ha reso il modello contingente particolarmente utile nella progettazione organizzativa. Tuttavia, resta evidente che per valutare se una configurazione sia realmente "migliore" rispetto a un'altra, si rende necessaria una valutazione basata su indicatori oggettivi, capaci di misurare la performance ottenuta in funzione delle specifiche contingenze in cui l'organizzazione opera.

1.2 I Fattori Contingenti

Per comprendere a fondo le dinamiche organizzative, uno dei primi passi fondamentali consiste nell'individuare le dimensioni che descrivono i tratti distintivi della struttura di un'organizzazione. Tali dimensioni, comunemente note come variabili contingenti, costituiscono gli elementi strutturali su cui poggia l'intera configurazione organizzativa (Daft, 2016).

Una delle variabili contingenti più importanti, che incide in modo significativo sul modo in cui un'organizzazione viene progettata e strutturata, è sicuramente l'ambiente esterno. Con questo termine si fa riferimento a tutto ciò che si trova al di fuori dei confini diretti dell'organizzazione, includendo attori, condizioni, dinamiche e altri fattori rilevanti, come tendenze tecnologiche, evoluzioni normative, contesto economico e fattori socioculturali, che possono esercitare un'influenza, sia diretta che indiretta, sul suo funzionamento quotidiano, sulle scelte strategiche che viene chiamata a compiere, sulle sue strutture interne e, in ultima analisi, sui risultati che riesce a ottenere (Lawrence & Lorsch, 1967).

Guardando all'organizzazione in un'ottica sistemica, l'ambiente rappresenta lo sfondo in cui essa è immersa: un contesto con cui deve interagire costantemente, da cui dipende in parte e con cui si confronta ogni giorno per riuscire a mantenersi competitiva, rilevante e

sostenibile nel tempo. È bene sottolineare che non si tratta di un fattore neutro o statico, ma di un vero e proprio ecosistema in continuo movimento, che cambia, si evolve e costringe l'organizzazione ad adattarsi in modo continuo per non perdere coerenza e capacità di risposta.

All'interno di questo ambiente si trovano una moltitudine di attori: dai clienti ai fornitori, passando per le istituzioni finanziarie, i concorrenti, gli enti regolatori, i media, le comunità territoriali e persino l'opinione pubblica. Ognuno di questi soggetti ha aspettative, bisogni e poteri di influenza differenti, e tutti insieme compongono quello che in letteratura viene definito con il termine stakeholder. Gli stakeholder, cioè i portatori di interesse, sono soggetti che, a vario titolo, hanno un legame con l'organizzazione e sono in grado di influenzarne l'attività (Freeman, 1984). Questa influenza può essere esercitata in maniera diretta, ad esempio attraverso richieste contrattuali, vincoli normativi o partnership commerciali, oppure in modo più sottile e indiretto, come accade quando si tocca la reputazione, la percezione pubblica, o il livello di fiducia che l'impresa riesce a costruire nel suo contesto di riferimento.

Va detto, inoltre, che la natura dell'ambiente esterno non è mai uniforme: può cambiare in funzione del settore in cui l'organizzazione opera, del momento storico o persino della posizione geografica. Alcuni ambienti sono relativamente semplici e stabili, con pochi attori coinvolti, tecnologie consolidate e un basso tasso di innovazione. In questi casi, le imprese tendono a sviluppare strutture più rigide, formalizzate e centralizzate, proprio perché l'efficienza e il controllo diventano gli obiettivi principali. Al contrario, altri contesti risultano molto più complessi e turbolenti: caratterizzati da una forte instabilità normativa, da continue innovazioni tecnologiche e da una concorrenza dinamica e imprevedibile (Burns & Stalker, 1961). Qui, l'organizzazione non può affidarsi a schemi rigidi, ma deve essere pronta ad adattarsi rapidamente, il che implica l'adozione di assetti più flessibili e aperti, capaci di apprendere, cambiare direzione, riorganizzarsi. Questo tipo di flessibilità è spesso una condizione necessaria per sopravvivere in mercati altamente competitivi.

Un altro aspetto interessante da considerare è quello dell'interconnessione tra organizzazioni. Oggi più che mai, le imprese non operano in modo isolato, ma si muovono all'interno di reti complesse fatte di relazioni, collaborazioni, alleanze strategiche. Pensiamo ad esempio a filiere produttive, distretti industriali, ecosistemi dell'innovazione

o partnership pubblico-private. In questi contesti, l'ambiente non è soltanto un insieme di pressioni da fronteggiare, ma può trasformarsi anche in una risorsa da cui attingere valore, innovazione e vantaggio competitivo (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996). L'azione degli altri, siano essi concorrenti, università, enti pubblici o start-up può influenzare le decisioni interne dell'organizzazione in modo significativo. Per questo motivo, è fondamentale che ogni impresa sviluppi una buona capacità di lettura dell'ambiente, cioè di analizzare e comprendere le tendenze in atto, le dinamiche tra attori, i rischi emergenti e le opportunità potenziali. Solo così potrà non solo difendersi dalle minacce, ma anche anticipare i cambiamenti e costruirsi un ruolo attivo nel proprio ecosistema di riferimento.

Un secondo elemento rilevante tra i fattori contingenti è rappresentato dalla tecnologia. In ambito organizzativo, con questo termine si fa riferimento all'insieme di strumenti, tecniche, procedure e conoscenze che un'organizzazione utilizza per trasformare le proprie risorse, gli input, in prodotti o servizi destinati al mercato, ovvero gli output (Daft, 2016). La tecnologia, quindi, non va intesa solo come la presenza di macchinari o infrastrutture digitali, ma come l'insieme dei processi operativi che stanno alla base dell'attività produttiva o erogativa dell'impresa. In altre parole, è ciò che definisce "come" un'organizzazione lavora, più che "cosa" produce.

La varietà tecnologica che si può osservare tra organizzazioni è estremamente ampia. Pensiamo, ad esempio, alla differenza tra una fabbrica altamente automatizzata che utilizza robot per l'assemblaggio di componenti industriali e una scuola che adotta piattaforme digitali per la didattica a distanza; oppure tra una multinazionale dotata di un sistema informativo integrato su scala globale e una piccola azienda artigiana che lavora su commessa. Ciascuno di questi contesti impiega tecnologie diverse, che richiedono modalità organizzative altrettanto differenti. La tecnologia, infatti, non è mai neutrale rispetto alla struttura organizzativa, ma esercita su di essa una pressione significativa, modellandone processi, ruoli, tempi, modalità di controllo e coordinamento (Woodward, 1965).

In generale, tecnologie più complesse o innovative, come quelle ad alto contenuto digitale, automatizzato o basate sull'intelligenza artificiale, richiedono strutture organizzative capaci di affrontare una maggiore incertezza operativa, tempi di risposta più rapidi, e una continua capacità di apprendimento da parte dei lavoratori. In questi casi, le organizzazioni tendono ad adottare assetti più flessibili, team interdisciplinari,

gerarchie meno rigide e sistemi di comunicazione orizzontale. Al contrario, in contesti tecnologici più standardizzati e prevedibili, dove le attività sono fortemente routinarie (come ad esempio nella produzione di massa tradizionale), possono risultare più funzionali strutture formali, ben definite e centralizzate, capaci di garantire controllo e coerenza nei processi (Mintzberg, 1979).

Un aspetto importante da sottolineare è che il grado di incertezza tecnica associato alla tecnologia adottata ha un impatto diretto sulla progettazione organizzativa. Quando la tecnologia è complessa o ancora in fase di sperimentazione, è più probabile che si verifichino imprevisti, eccezioni o necessità di interventi personalizzati: in questi casi, l'organizzazione deve prevedere meccanismi che le consentano di adattarsi velocemente, prendere decisioni rapide e riorientare le attività in corso d'opera (Perrow, 1970). Per questo motivo, la tecnologia non va mai considerata semplicemente come "uno strumento", ma piuttosto come una variabile strategica, che deve essere coerentemente integrata nella struttura e nella logica operativa dell'impresa.

Inoltre, con l'evoluzione digitale in atto e la crescente diffusione di tecnologie come la robotica collaborativa, il cloud computing, i big data o l'automazione intelligente, il rapporto tra tecnologia e organizzazione è diventato ancora più interdipendente. In molti casi, non è solo la tecnologia ad adattarsi all'organizzazione, ma è quest'ultima a dover ripensare profondamente sé stessa per poter sfruttare appieno il potenziale innovativo delle soluzioni adottate (Zammuto & O'Connor, 1992). Questo processo richiede non solo investimenti tecnici, ma anche un cambiamento culturale e gestionale, volto a preparare le persone e i processi a lavorare in modo diverso.

La tecnologia, dunque, rappresenta una leva cruciale per comprendere e guidare il cambiamento organizzativo. Analizzarne la natura, la complessità e il livello di standardizzazione permette di orientare in modo più consapevole le scelte relative alla struttura interna, alla divisione del lavoro, ai meccanismi di controllo e all'interazione tra le persone. La progettazione organizzativa, dunque, non può prescindere da un'attenta valutazione del contesto tecnologico in cui l'impresa opera, pena il rischio di costruire strutture disfunzionali o incoerenti rispetto alle reali esigenze operative.

Un altro elemento chiave che influenza in maniera significativa le scelte strutturali delle organizzazioni è rappresentato dalla strategia. Questo termine, spesso utilizzato con accezioni diverse, fa riferimento in senso ampio alla direzione che un'organizzazione decide di intraprendere per raggiungere i propri obiettivi. In altre parole, la strategia definisce che cosa un'organizzazione vuole ottenere e come intende farlo, guidando non solo le priorità e le scelte operative, ma anche l'allocazione delle risorse e la configurazione interna necessaria per sostenerne l'attuazione (Porter, 1985). Più concretamente, possiamo pensare alla strategia come a un piano d'azione complessivo che include le decisioni su quali mercati servire, quali prodotti o servizi offrire, quali vantaggi competitivi sviluppare e come relazionarsi con gli stakeholder esterni. La strategia determina anche il posizionamento dell'organizzazione nel suo ambiente di riferimento, cioè la modalità con cui essa si distingue dalla concorrenza e costruisce la propria identità nel mercato. Da questo punto di vista, la strategia rappresenta un vero e proprio "faro" per l'organizzazione, poiché orienta le attività quotidiane, i comportamenti organizzativi e, più in generale, le modalità con cui l'impresa interagisce con il mondo esterno (Andrews, 1987).

Il legame tra strategia e struttura è particolarmente rilevante nell'ambito del design organizzativo. Non è sufficiente, infatti, definire una buona strategia sul piano teorico: affinché essa possa essere concretamente attuata, è necessario che l'organizzazione sia progettata in modo da sostenere e tradurre operativamente quelle scelte strategiche. Ciò significa, ad esempio, che un'impresa che punta sull'innovazione e sulla flessibilità dovrà dotarsi di una struttura agile, decentralizzata e capace di favorire il flusso delle idee, mentre un'organizzazione focalizzata sull'efficienza e sul contenimento dei costi potrà adottare modelli più formali, con procedure standardizzate e controlli gerarchici più marcati. Il contributo di Chandler (1962), "structure follows strategy", è emblematico in tal senso, perché sottolinea come la struttura organizzativa non possa essere definita indipendentemente dalla strategia, ma debba essere coerente con essa. In caso contrario, si rischia un disallineamento che compromette la capacità dell'organizzazione di realizzare i propri obiettivi. Questo principio, apparentemente semplice, è in realtà molto potente, perché mette in evidenza quanto sia importante pensare in modo integrato alle scelte strategiche e agli assetti organizzativi che le devono accompagnare.

Va considerato, inoltre, che la strategia non è qualcosa di immutabile nel tempo. Al contrario, essa evolve in risposta ai cambiamenti dell'ambiente competitivo, alle nuove

tecnologie disponibili, alle trasformazioni sociali e culturali, e persino ai cambiamenti interni all'organizzazione stessa (come nuove competenze o risorse acquisite) (Porter, 1985). Per questo motivo, anche la struttura deve essere in grado di adattarsi dinamicamente alle nuove esigenze strategiche: un'organizzazione troppo rigida o troppo lenta nel modificare i propri assetti interni rischia di non essere più in grado di sostenere strategie innovative o di rispondere efficacemente ai nuovi obiettivi posti dalla direzione aziendale.

Infine, la strategia ha un ruolo fondamentale anche nel determinare le relazioni dell'organizzazione con i suoi stakeholder, stabilendo il grado di apertura verso l'esterno, i canali di comunicazione, i modelli di partnership o collaborazione, e le priorità in termini di responsabilità sociale, sostenibilità o innovazione. Queste scelte, a loro volta, influenzano la cultura interna, il sistema di valori dell'organizzazione e il modo in cui le persone interpretano il proprio ruolo all'interno dell'impresa. La strategia è un fattore contingente di primaria importanza perché agisce come motore delle scelte organizzative. Progettare un'organizzazione efficace significa, prima di tutto, assicurarsi che ci sia coerenza tra ciò che l'impresa vuole raggiungere e come ha deciso di strutturarsi per farlo. Solo in presenza di questo allineamento sarà possibile attuare la strategia in modo coerente, efficace e sostenibile nel tempo.

Dopo aver approfondito l'influenza esercitata dall'ambiente, dalla tecnologia e dalla strategia sulle scelte strutturali, è opportuno soffermarsi su un'ultima variabile contingente di grande rilevanza: la dimensione organizzativa. Questo fattore, apparentemente semplice, nasconde in realtà molte implicazioni sul piano gestionale e strutturale, poiché la grandezza di un'organizzazione condiziona in maniera significativa il modo in cui essa funziona, prende decisioni e coordina le proprie attività. La dimensione viene comunemente misurata attraverso il numero di dipendenti, un parametro che riflette la portata dell'organizzazione dal punto di vista umano e sociale. Più persone lavorano all'interno di un'impresa, maggiore sarà la complessità nella gestione dei flussi comunicativi, nella definizione dei ruoli, nella distribuzione delle responsabilità e nel controllo delle attività. Tuttavia, oltre al numero di addetti, anche altri indicatori, come il fatturato annuo, il volume di affari, il numero di sedi operative o il valore del bilancio, possono offrire ulteriori spunti per valutare la scala di un'organizzazione. Nonostante ciò, è proprio la componente umana a rappresentare l'aspetto più evidente e spesso più sfidante nella gestione della crescita. La dimensione,

infatti, non è un elemento neutro, ma condiziona direttamente le modalità con cui un'organizzazione struttura i propri processi interni (Pugh, 1968; Blau & Schoenherr, 1971). Le organizzazioni di piccole dimensioni tendono generalmente a essere più informali, snelle e flessibili: i flussi decisionali sono rapidi, i livelli gerarchici limitati, e spesso i fondatori o i dirigenti sono direttamente coinvolti nelle attività operative. In queste realtà, la comunicazione avviene con facilità, anche in maniera non strutturata, e la cultura aziendale può essere trasmessa con immediatezza grazie alla vicinanza tra leadership e personale.

Tuttavia, man mano che la dimensione cresce, aumentano anche la complessità organizzativa e la necessità di strutturazione. Le imprese di grandi dimensioni si trovano a dover affrontare sfide diverse: devono garantire il coordinamento tra molteplici funzioni, divisioni, sedi e livelli di responsabilità. Di conseguenza, tendono a sviluppare strutture più articolate, con una maggiore divisione del lavoro, una formalizzazione dei processi, l'introduzione di sistemi informativi sofisticati e spesso un maggiore grado di decentramento decisionale, per evitare colli di bottiglia e favorire l'autonomia locale (Child, 1973; Hall, 1977). Questa trasformazione non avviene automaticamente, ma richiede una riprogettazione consapevole dell'architettura organizzativa, che tenga conto dell'equilibrio tra controllo e autonomia, tra efficienza e flessibilità.

È interessante notare come, numerosi studi abbiano evidenziato una correlazione tra la crescita della dimensione e la tendenza all'aumento di specializzazione, pianificazione e formalizzazione. Questo fenomeno è stato osservato in organizzazioni molto diverse tra loro, appartenenti a settori e contesti geografici differenti, il che suggerisce l'esistenza di un certo grado di regolarità strutturale legata alla dimensione. In altre parole, pur nella varietà dei casi, le grandi organizzazioni condividono spesso tratti comuni a livello strutturale, proprio perché chiamate a gestire sfide simili. Naturalmente, l'aumento della dimensione può portare anche a rischi di burocratizzazione, rallentamento dei processi decisionali, perdita di agilità e minore reattività ai cambiamenti. Per questo motivo, molte grandi imprese si sforzano oggi di bilanciare la necessità di controllo con quella di adattabilità, adottando modelli organizzativi "a rete", logiche di team agili, o strutture divisionali che riproducono internamente una maggiore autonomia locale (Burton, Obel & Håkansson, 2020).

La dimensione organizzativa, dunque, si configura come una variabile contingente fondamentale, poiché incide su ogni aspetto della progettazione organizzativa: dalla struttura formale alla cultura interna, dai sistemi di controllo ai meccanismi di coordinamento. Comprenderla e gestirla con consapevolezza permette all'organizzazione di trovare il giusto equilibrio tra ordine e flessibilità, tra efficienza operativa e capacità di evolvere nel tempo.

L'analisi dei principali fattori contingenti: ambiente, tecnologia, strategia e dimensione, ha evidenziato come la progettazione organizzativa non possa mai essere concepita come un processo standard o lineare, valido in ogni contesto. Ogni organizzazione opera in condizioni specifiche, dinamiche e spesso instabili, e deve per questo modellare la propria struttura interna in funzione delle caratteristiche del contesto esterno, degli strumenti operativi impiegati, delle scelte strategiche adottate e della propria estensione organizzativa. L'ambiente, con le sue pressioni e incertezze, impone all'impresa di adattarsi continuamente, sviluppando assetti coerenti con il grado di complessità e turbolenza del mercato di riferimento. La tecnologia, nella sua varietà, condiziona le modalità operative e il livello di flessibilità richiesto. La strategia, intesa come direzione generale dell'organizzazione, rappresenta un punto di riferimento fondamentale, ma non autosufficiente: deve essere accompagnata da una struttura in grado di sostenerla. Infine, la dimensione dell'organizzazione introduce vincoli e opportunità in termini di specializzazione, formalizzazione e coordinamento, richiedendo soluzioni differenziate a seconda della scala operativa.

Ciò che accomuna questi fattori è la loro capacità di influenzare profondamente le scelte strutturali, generando la necessità di trovare soluzioni organizzative su misura, capaci di garantire coerenza tra l'interno e l'esterno dell'impresa. È proprio questa logica di adattamento, basata sull'idea che “non esiste un unico modello valido per tutti” a costituire il fondamento teorico dell'approccio contingente all'organizzazione, che verrà approfondito nel prossimo capitolo. Le teorie della contingenza, infatti, si sono sviluppate proprio con l'obiettivo di spiegare come e perché le organizzazioni dovrebbero adattarsi ai fattori contingenti, e come tale adattamento incida direttamente sulla loro efficacia. Comprendere tali teorie significa quindi proseguire idealmente il percorso iniziato in questo capitolo, spostando l'attenzione dalle singole variabili contingenti alla loro elaborazione teorica e applicativa, all'interno di un modello interpretativo più ampio e strutturato.

1.3 Le Teorie Contingenti

Le teorie contingenti nascono in contrapposizione agli innumerevoli tentativi di ricercare logiche universali uniche per i comportamenti delle organizzazioni. Negli anni che vanno dal 1950 al 1960 nascono parecchi gruppi di ricerca che si sforzano di provare l'infondatezza delle logiche universalistiche. Questi confluiscono in un insieme di conoscenze che vanno sotto il nome di "teorie contingenti"; sono piuttosto delle norme sociali che indicano su cosa effettuare la ricerca, sulla base di quali assunti e con quali metodi. La scuola delle teorie contingenti nasce nel momento stesso in cui analisi statistiche sulle Organizzazioni (Woodward, 1965), rivelano che nelle Imprese vincenti non sono sempre applicati principi rigorosi quali quelli di Fayol o di Taylor anzi questi sono spesso disattesi là dove sono stati adottati come standard. La pretesa universalistica delle teorie classiche veniva sempre più considerata un paradigma superato e quindi cresceva il bisogno più relativista.

Il paradigma organizzativo, emerso negli anni che vanno dal 1960 al 1970, ha condotto ad un approccio misto fra quello delle teorie classiche ed una visione biologica dei fenomeni organizzativi. Tale approccio ha condotto ad una teoria del tipo causa-effetto dove la causa delle mutazioni è l'ambiente, l'effetto è quello che si produce sulla struttura organizzativa. In sintesi l'Organizzazione reagisce agli stimoli dell'ambiente mutando attraverso un processo di riorganizzazione che porta ad una modificazione delle strutture organizzative. E' quindi una scuola di pensiero diversa rispetto a quella classica poiché contrappone un approccio biologico ad uno rigidamente meccanicistico. Un elemento particolarmente rilevante nell'ambito dell'approccio contingente è rappresentato dalla cosiddetta metafora biologica, un paradigma concettuale che paragona le organizzazioni a organismi viventi, capaci di adattarsi, evolversi e interagire costantemente con l'ambiente esterno. Questa prospettiva, introdotta nell'ambito degli studi organizzativi a partire dagli anni '60, ha avuto un ruolo cruciale nel superamento della visione meccanicistica delle organizzazioni proposta dalla teoria classica, per abbracciare invece una visione più dinamica e sistemica (Morgan, 1986).

Alla base di questa metafora si colloca innanzitutto il concetto di sistema aperto, secondo cui le organizzazioni non sono entità chiuse o isolate, ma scambiano continuamente risorse, informazioni ed energia con l'ambiente circostante, seguendo un ciclo di input–trasformazione–output (Katz & Kahn, 1978). È proprio questa interdipendenza a rendere

necessario l'adattamento costante: l'organizzazione si alimenta di input ambientali (come risorse finanziarie, tecnologiche, umane) che trasforma in output (prodotti, servizi, decisioni), mantenendo così la propria vitalità.

Il secondo concetto centrale è quello di omeostasi, ossia la capacità dell'organizzazione di mantenere un certo equilibrio interno nonostante le sollecitazioni esterne. Ciò avviene grazie a meccanismi di controllo e feedback che consentono al sistema di autorregolarsi: in presenza di uno scostamento tra obiettivi attesi e risultati ottenuti, il sistema attiva risposte correttive per riportare la situazione in equilibrio (Ashby, 1956).

Un altro principio chiave della metafora biologica è il rapporto tra struttura e funzione: proprio come negli organismi biologici ogni organo ha una funzione specifica in relazione agli altri, anche nelle organizzazioni ogni unità, funzione o team ha un ruolo ben preciso che contribuisce al funzionamento complessivo del sistema. Le strutture non sono fisse, ma si evolvono nel tempo in base alle necessità funzionali e ai cambiamenti dell'ambiente esterno (Burns & Stalker, 1961).

Il principio della varietà richiesta (*requisite variety*) introduce un altro elemento fondamentale: per poter fronteggiare un ambiente complesso, l'organizzazione deve sviluppare una varietà interna (in termini di risorse, competenze, strutture) sufficiente a rispondere alla complessità esterna. In sostanza, maggiore è la varietà e l'instabilità dell'ambiente, maggiore deve essere la capacità dell'organizzazione di differenziarsi al proprio interno (Ashby, 1956; Emery & Trist, 1965).

Un ulteriore aspetto è rappresentato dall'evoluzione del sistema: così come gli organismi viventi si adattano al loro habitat modificando le proprie caratteristiche strutturali e funzionali, anche le organizzazioni evolvono nel tempo per rispondere a nuove sfide, mutamenti tecnologici, esigenze di mercato o pressioni normative (Lawrence & Lorsch, 1967). Tale evoluzione non segue un modello universale, ma dipende dalle caratteristiche specifiche del contesto e del sistema stesso, rafforzando la natura contingente delle scelte organizzative.

Infine, la equifinalità è un concetto che sintetizza al meglio la flessibilità propria dei sistemi viventi: esistono molteplici modi per raggiungere uno stesso obiettivo. Due organizzazioni, pur avendo strutture, risorse o strategie diverse, possono conseguire lo stesso livello di performance se riescono ad adattarsi in modo coerente al proprio contesto

(Katz & Kahn, 1978). Questo principio rompe con l'idea di un'unica best practice, enfatizzando invece l'importanza della coerenza interna ed esterna del sistema.

Le teorie contingenti, nel loro sviluppo, hanno dato origine a diversi filoni di ricerca, ciascuno focalizzato su una specifica variabile critica che condiziona la struttura e il funzionamento delle organizzazioni. Questi filoni non vanno considerati in modo separato o indipendente, ma piuttosto come prospettive complementari che, nel loro insieme, contribuiscono a delineare una visione articolata e dinamica delle organizzazioni. Di seguito vengono esaminati i principali orientamenti teorici emersi all'interno del paradigma contingente.

- La Scuola Ambientale

Uno dei contributi più significativi all'interno della scuola ambientale delle teorie contingenti è certamente quello di Tom Burns e G.M. Stalker, che nel 1961 introdussero una distinzione fondamentale tra due modelli organizzativi contrapposti: le strutture meccaniche e quelle organiche (Burns & Stalker, 1961). Questa dicotomia ha rappresentato una svolta nella comprensione della relazione tra struttura organizzativa e ambiente, mostrando come non esista una forma organizzativa ideale in assoluto, ma piuttosto una coerenza da ricercare tra il contesto in cui un'organizzazione opera e le modalità con cui essa è strutturata internamente. Le organizzazioni meccaniche, secondo gli autori, sono caratterizzate da un'alta formalizzazione, una gerarchia rigida, un forte accento sulla specializzazione del lavoro e su canali di comunicazione verticali. Queste configurazioni risultano particolarmente adatte ad ambienti stabili e prevedibili, in cui l'efficienza operativa e il controllo gerarchico sono fondamentali. Al contrario, le organizzazioni organiche sono descritte come più flessibili, decentralizzate e orientate alla comunicazione orizzontale e alla collaborazione interfunzionale. Questo secondo modello si dimostra più efficace nei contesti turbolenti e dinamici, dove l'adattabilità, la rapidità di risposta e la capacità di innovazione diventano fattori competitivi chiave.

Questa distinzione, che ha resistito alla prova del tempo, continua ad offrire una lente interpretativa estremamente utile per analizzare l'allineamento tra l'assetto organizzativo e il grado di instabilità ambientale. In altri termini, ciò che rende efficace un'organizzazione non è tanto l'adesione a un modello strutturale "corretto" in sé, quanto la sua capacità di adattare il proprio funzionamento interno alle caratteristiche del contesto esterno.

A tale prospettiva si collega in modo coerente anche il lavoro di Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch (1967), che hanno ulteriormente raffinato la comprensione dell'adattamento organizzativo attraverso l'introduzione dei concetti di differenziazione e integrazione. I due studiosi hanno osservato che le grandi organizzazioni non operano in ambienti omogenei, ma si trovano a interagire con una molteplicità di "sottoambienti" — come segmenti di mercato diversi, aree geografiche specifiche, o linee di prodotto autonome — ognuno dei quali presenta dinamiche proprie e richiede risposte organizzative differenziate. Questo porta le organizzazioni a dover suddividere le proprie unità interne in funzione delle peculiarità dei diversi sottoambienti, dando luogo a una differenziazione delle strutture, dei compiti e delle competenze (Lawrence & Lorsch, 1967).

Tuttavia, la differenziazione da sola non basta. Un'eccessiva autonomia delle singole unità può generare frammentazione, incoerenze e conflitti interni. Per questo motivo, Lawrence e Lorsch pongono con forza l'attenzione anche sul bisogno di integrazione, ovvero sulla capacità dell'organizzazione di sviluppare meccanismi formali e informali per mantenere il coordinamento tra le diverse parti, garantendo una visione comune e un'azione coerente. Il grado ottimale di differenziazione e integrazione non è fisso, ma dipende dal livello di complessità e turbolenza dell'ambiente esterno: quanto più instabile è l'ambiente, tanto più è necessario differenziare le risposte e rafforzare l'integrazione.

I contributi di Burns e Stalker, così come quelli di Lawrence e Lorsch, hanno rappresentato un punto di svolta nello studio delle organizzazioni, ponendo le basi per una comprensione più realistica e dinamica del rapporto tra ambiente esterno e assetto strutturale. La loro visione ha evidenziato come il successo organizzativo non dipenda da modelli statici o universalistici, ma dalla capacità dell'impresa di modellare le proprie strutture interne in funzione delle caratteristiche specifiche del contesto in cui opera. In questo senso, l'adattamento diventa un elemento cruciale: trovare il giusto equilibrio tra specializzazione e coordinamento, tra autonomia delle unità e coerenza complessiva, costituisce ancora oggi una delle sfide principali per chi si occupa di progettazione e gestione organizzativa.

- La Scuola Tecnologica

Un'altra dimensione centrale è quella analizzata da Joan Woodward (1965), che attraverso una ricerca empirica su oltre 100 imprese manifatturiere dimostrò che la tecnologia di produzione condiziona profondamente le scelte strutturali.

Le sue osservazioni portarono a identificare tre classi tecnologiche fondamentali:

1. Produzione unitaria o artigianale (per lotti piccoli o personalizzati);
2. Produzione di massa, standardizzata e ripetitiva;
3. Produzione continua, basata su processi automatizzati e a flusso costante.

Secondo gli studi di Joan Woodward, non esiste un modello organizzativo che possa essere considerato il migliore in termini assoluti. Al contrario, la sua ricerca ha messo in luce come ogni tipo di tecnologia produttiva richieda una configurazione organizzativa specifica per risultare efficace. Questo significa che non possiamo applicare indistintamente le stesse logiche strutturali a tutte le imprese, ma dobbiamo valutare con attenzione la natura tecnica del lavoro che vi si svolge.

Ad esempio, nelle aziende che utilizzano tecnologie di tipo continuo, come impianti chimici, raffinerie o industrie altamente automatizzate, risulta vantaggioso adottare un assetto strutturale fortemente standardizzato e automatizzato. In questi contesti, la produzione avviene in modo pressoché ininterrotto e con un elevato livello di controllo tecnico, il che rende superfluo un forte presidio umano nelle operazioni di routine. Tuttavia, proprio perché il sistema è complesso e spesso rigido, è fondamentale che ci siano figure con competenze elevate, collocate in posizioni strategiche, pronte a intervenire nei casi di deviazioni, problemi tecnici, innovazioni o situazioni non previste. La presenza di componenti organizzative più "organiche", capaci di rispondere con flessibilità a scenari imprevisti, diventa quindi cruciale per garantire efficienza e continuità operativa.

Al contrario, nei contesti produttivi a bassa ripetitività, come quelli tipici dell'artigianato o della produzione su commessa, le esigenze organizzative cambiano completamente. In queste realtà, dove ogni prodotto può essere diverso dal precedente e richiedere soluzioni su misura, le strutture rigide e standardizzate rischiano di ostacolare il lavoro piuttosto che facilitarlo. Serve invece un'organizzazione più snella, dinamica e orientata alla flessibilità, in cui le persone possano comunicare direttamente, prendere decisioni rapide e adattarsi con prontezza ai cambiamenti o alle richieste dei clienti.

Il contributo di Woodward è stato rivoluzionario perché ha per primo sistematizzato questa connessione tra tecnologia e struttura, mostrando che non esiste un'unica forma

organizzativa efficace, ma che l'efficacia dipende, appunto, dalla coerenza tra questi due elementi. Ancora oggi, il suo pensiero è di grande attualità. Con l'avvento della cosiddetta Industria 4.0, che introduce nuove tecnologie digitali, automazione avanzata, intelligenza artificiale e sistemi cyber-fisici, il dibattito sul ruolo della tecnologia nel determinare il design organizzativo si è intensificato (Porter & Heppelmann, 2014). Le sue intuizioni, formulate già negli anni '50 e '60, anticipano molte delle sfide che oggi le imprese devono affrontare nel costruire strutture adatte a un contesto tecnologico in continua trasformazione.

In questo senso, Joan Woodward può essere considerata una vera pioniera, perché ha spostato l'attenzione della teoria organizzativa da un approccio rigido e universale a una prospettiva più realistica, in cui la variabilità delle condizioni produttive richiede risposte organizzative diversificate. Il suo lavoro invita, ancora oggi, studiosi e manager a riflettere sul fatto che per progettare strutture efficaci non basta seguire modelli astratti, ma bisogna partire dall'analisi concreta della tecnologia utilizzata e dei processi operativi reali.

- La Scuola Strategica

La scuola strategica rappresenta un ulteriore importante filone delle teorie contingenti, incentrato sul rapporto tra le decisioni strategiche dell'organizzazione e la sua struttura interna. Il contributo più influente in questo ambito è senza dubbio quello di Alfred D. Chandler, che nel suo celebre studio del 1962 ha formulato l'assunto secondo cui "la struttura segue la strategia" ("structure follows strategy") (Chandler, 1962). Con questa affermazione, Chandler ha voluto sottolineare che le organizzazioni non sono entità puramente reattive all'ambiente o alla tecnologia, ma sono anche soggetti attivi e intenzionali, in grado di scegliere come posizionarsi, come competere e come allocare le proprie risorse in modo coerente con gli obiettivi strategici che si pongono. Secondo questa prospettiva, la struttura organizzativa non può essere pensata come una variabile indipendente o predefinita, ma deve essere progettata sulla base delle scelte strategiche compiute dall'impresa. Una decisione strategica, infatti, ha ricadute dirette su aspetti fondamentali come la divisione del lavoro, la gerarchia decisionale, i meccanismi di coordinamento, i processi di comunicazione interna e il grado di autonomia concesso alle diverse unità organizzative. Per fare un esempio concreto, un'impresa che adotta una strategia di diversificazione, ovvero che opera in più settori o mercati con prodotti

differenti, avrà la necessità di strutturarsi in divisioni relativamente autonome, ciascuna focalizzata su una linea di prodotto o su un'area di business distinta.

Questo modello, noto come struttura divisionale, consente una gestione più efficiente delle specificità legate a ciascun ambito operativo. Al contrario, un'organizzazione che adotta una strategia focalizzata, orientata cioè a una nicchia di mercato o a un prodotto altamente specializzato, potrà invece trarre maggior beneficio da una struttura funzionale, in cui le attività vengono organizzate per competenze (marketing, produzione, vendite, ecc.) e coordinate in modo più centralizzato (Mintzberg, 1983; Galbraith, 1973). L'importanza della coerenza tra strategia e struttura è stata ulteriormente approfondita da altri studiosi, tra cui Newman e Logan, i quali nel 1971 hanno sviluppato un modello logico-operativo che descrive il processo attraverso cui la strategia influenza e guida la costruzione dell'assetto organizzativo (Newman & Logan, 1971). Secondo il loro approccio, tutto parte dalla definizione chiara della strategia aziendale, che viene poi tradotta in obiettivi concreti. A partire da questi obiettivi, l'organizzazione elabora un piano di azione articolato in fasi di programmazione, esecuzione e controllo. Ma il processo non si conclude qui: esso è ciclico, nel senso che i risultati ottenuti vengono costantemente monitorati e confrontati con le intenzioni strategiche iniziali, in modo da identificare eventuali scostamenti e correggere il tiro, se necessario. Questo ciclo continuo garantisce che vi sia sempre un allineamento tra ciò che l'organizzazione intende fare e ciò che effettivamente realizza.

In tale ottica, la struttura organizzativa non è semplicemente un insieme statico di regole e ruoli, ma uno strumento dinamico, in continua evoluzione, al servizio della strategia. Deve essere sufficientemente flessibile da adattarsi ai cambiamenti del contesto competitivo e, allo stesso tempo, abbastanza solida da garantire coerenza interna e controllo. L'intuizione di Chandler, e il successivo approfondimento da parte di Newman e Logan, hanno contribuito a consolidare l'idea che un'organizzazione ben progettata è quella che riesce a mantenere una stretta coerenza tra le proprie scelte strategiche e la propria configurazione strutturale, adattandosi nel tempo senza perdere identità né efficienza (Chandler, 1962; Newman & Logan, 1971).

- La Scuola Dimensionale

Un'altra prospettiva significativa nell'ambito delle teorie contingenti è quella che attribuisce un ruolo determinante alla dimensione dell'organizzazione. Questo approccio,

già anticipato dagli studi sociologici di Max Weber, trova le sue radici nell'opera *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economia e società, 1922), in cui l'autore analizza in profondità il concetto di burocrazia razionale-legale come forma organizzativa caratteristica delle grandi organizzazioni moderne. In particolare, Weber evidenzia come l'aumento delle dimensioni organizzative richieda una maggiore specializzazione, una gerarchia formale definita, la standardizzazione dei compiti e un sistema impersonalizzato di regole e procedure (Weber, 1922).

Queste intuizioni hanno trovato conferma e sviluppo nelle successive ricerche in ambito organizzativo e manageriale, che hanno messo in evidenza una stretta correlazione tra la scala di un'organizzazione e la configurazione della sua struttura interna (Blau & Schoenherr, 1971).

In particolare, l'aumento della dimensione, misurata tipicamente attraverso il numero di dipendenti, il volume d'affari o la diffusione geografica, tende a generare una serie di trasformazioni strutturali ricorrenti. Le organizzazioni più grandi sviluppano forme più complesse di divisione del lavoro, dando luogo a una crescente specializzazione delle funzioni e delle competenze. Tale specializzazione è spesso accompagnata da una formalizzazione più marcata, con l'introduzione di regolamenti, procedure standard e sistemi documentati che garantiscano coerenza ed efficienza nei processi interni (Mintzberg, 1979).

Parallelamente, aumenta anche il bisogno di pianificazione strategica: la presenza di numerose unità operative, con ruoli e responsabilità differenziate, richiede una visione d'insieme che solo una pianificazione sistematica può garantire. Inoltre, per evitare colli di bottiglia e rigidità eccessive, le grandi organizzazioni tendono a introdurre un certo grado di decentralizzazione decisionale, consentendo alle divisioni o ai dipartimenti locali di prendere decisioni in autonomia entro ambiti definiti. Questo modello, tuttavia, deve essere sostenuto da meccanismi efficaci di coordinamento e controllo, per evitare il rischio di dispersione o incoerenza (Child, 1973; Pugh, 1968).

Queste tendenze sono state osservate in numerosi studi empirici condotti a livello internazionale, che hanno dimostrato come l'impatto della dimensione sulla struttura organizzativa si manifesti in modo relativamente uniforme, al di là delle differenze culturali o istituzionali. In altre parole, esistono delle dinamiche strutturali che sembrano "universali" nelle organizzazioni che crescono oltre una certa soglia di complessità (Hall,

1977). Tuttavia, se da un lato la crescita dimensionale porta con sé efficienze legate all'economia di scala e a una maggiore capacità di controllo, dall'altro può comportare effetti indesiderati. Uno dei principali rischi è quello dell'eccessiva burocratizzazione: una struttura troppo gerarchica, formalizzata e rigida può ridurre la capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti, rallentando il processo decisionale e creando distanza tra il vertice strategico e le unità operative. È per questo che molte grandi organizzazioni cercano oggi di combinare i vantaggi della scala con la flessibilità delle strutture più agili, adottando modelli "a rete", team cross-funzionali, o forme ibride di organizzazione che bilanciano centralizzazione e autonomia (Burns & Stalker, 1961; Galbraith, 1973).

La dimensione, dunque, non rappresenta solo una variabile quantitativa, ma un vero e proprio fattore strutturante, in grado di modellare l'intero assetto organizzativo. Comprendere le implicazioni della crescita significa non solo prevedere i cambiamenti strutturali che essa comporta, ma anche saperli gestire con strumenti adeguati, per evitare che la complessità degeneri in inefficienza. È proprio in questo senso che la dimensione va considerata come uno dei principali fattori contingenti da tenere in considerazione nel design organizzativo.

Alla luce di quanto discusso finora, appare evidente come la teoria contingente abbia segnato un significativo punto di svolta nel pensiero organizzativo, ponendo definitivamente fine alla pretesa universalistica dei modelli classici e aprendo nuove prospettive per la progettazione e la gestione delle organizzazioni. Il contributo fondamentale di questo paradigma è stato quello di aver messo in evidenza la necessità che ogni organizzazione, per essere efficace, debba costantemente adattarsi a specifiche variabili contingenti, quali l'ambiente esterno, la tecnologia impiegata, la strategia adottata e la propria dimensione organizzativa. Questa prospettiva, che può essere efficacemente sintetizzata nella frase "tutto dipende" ("it all depends"), enfatizza come l'efficacia organizzativa non sia mai un obiettivo statico, ma piuttosto una condizione dinamica che dipende dalla continua capacità di adattarsi alle mutevoli circostanze in cui l'organizzazione opera.

Teoria/Scuola	Definizione	Articoli
Scuola ambientale	Sottolinea l'influenza dell'ambiente esterno sulla struttura organizzativa e la necessità di adattarsi ai livelli di incertezza.	"Lawrence & Lorsch (1967), 'Differentiation and Integration in Complex Organizations'" "Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation"
Scuola tecnologica	Evidenzia come le scelte strutturali siano influenzate dalla tecnologia utilizzata nel processo produttivo.	"Woodward (1965), 'Industrial Organization: Theory and Practice'" "Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition"
Scuola strategica	Afferma che la struttura deve seguire la strategia adottata dall'organizzazione.	"Chandler (1962), 'Strategy and Structure'; Newman & Logan (1971), 'Strategy, Policy, Structure, and Process'"
Scuola dimensionale	Sostiene che all'aumentare della dimensione aumentano formalizzazione, specializzazione e gerarchia.	"Weber (1922), 'Economy and Society'; Blau & Schoenherr (1971), 'The Structure of Organizations'" "Child, J. (1973). Predicting and Understanding Organizational Structure"

Tabella 1: Le principali scuole teoriche del pensiero contingente, definizioni e contributi rilevanti

CAPITOLO 2

IL FIT ORGANIZZATIVO

2.1 Le Basi Del Fit Organizzativo

Dopo aver esplorato le radici teoriche dell'approccio contingente, è naturale ora soffermarsi su uno dei suoi sviluppi più significativi e concreti: il concetto di fit organizzativo. Se il modello contingente ha avuto il merito di scardinare la visione universalistica dei modelli classici, dimostrando che non esiste una sola via giusta per tutte le organizzazioni, ma che ogni configurazione deve essere coerente con il proprio contesto, allora il fit rappresenta la forma in cui questo principio si manifesta nella pratica. Si può dire, quindi, che il fit organizzativo sia la “messa a terra” della contingenza, la sua traduzione in strumenti e logiche capaci di guidare le scelte organizzative in modo adattivo e dinamico (Drazin & Van de Ven, 1985).

Parlare oggi di fit organizzativo significa affrontare un tema centrale per la comprensione della performance e dell'efficacia delle imprese moderne. Il concetto si è affermato progressivamente come un punto di riferimento sia nella teoria che nella prassi manageriale, diventando una delle lenti più utilizzate per leggere la coerenza e l'allineamento tra elementi organizzativi interni – come la struttura, i processi, le competenze, la cultura – e fattori esterni come l'ambiente competitivo, le tecnologie emergenti, le strategie di mercato (Venkatraman, 1989).

La forza del fit sta nella sua capacità di far dialogare due mondi spesso tenuti separati: da un lato, l'astrazione teorica dei modelli organizzativi, dall'altro, le esigenze concrete delle imprese alle prese con l'incertezza e la complessità. In effetti, è proprio nelle situazioni di rapido cambiamento e turbolenza ambientale che il fit assume un ruolo cruciale. In questi contesti, le organizzazioni non possono più contare su configurazioni stabili o standardizzate, ma devono imparare a leggere in modo sistemico le interazioni tra le loro scelte interne e le sollecitazioni provenienti dall'esterno. L'obiettivo non è raggiungere una “forma perfetta”, ma costruire una coerenza dinamica che permetta di rispondere in modo efficace alle sfide di volta in volta emergenti (Nadler & Tushman, 1980).

È però importante chiarire un punto: il fit non è mai una condizione statica, né un traguardo da raggiungere una volta per tutte. Al contrario, si tratta di una condizione

dinamica, che richiede attenzione continua, capacità di lettura dei segnali deboli e disponibilità al cambiamento. Le organizzazioni che ignorano la necessità di verificare periodicamente il proprio grado di coerenza con il contesto, rischiano di cadere in quello che la letteratura definisce misfit, ovvero una condizione di disallineamento in cui la struttura interna non risponde più alle esigenze ambientali, con conseguenze spesso negative in termini di efficienza, competitività e risultati (Siggelkow, 2001). In questa prospettiva, il fit può essere visto come un processo ricorsivo, fatto di continue revisioni, adattamenti e riallineamenti. Non è un fine, ma un mezzo: uno strumento attraverso il quale l'organizzazione mantiene la propria efficacia nel tempo, anche in presenza di cambiamenti profondi. Si tratta quindi di sviluppare una capacità dinamica di adattamento organizzativo, che permetta di cogliere per tempo le evoluzioni del contesto e di tradurle in decisioni strategiche e strutturali coerenti (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Dunque, il fit organizzativo rappresenta la naturale evoluzione delle riflessioni introdotte dalla teoria della contingenza. Mentre quest'ultima ha posto le basi per comprendere che l'efficacia dipende dall'adattamento al contesto, il concetto di fit si concentra sul come realizzare questo adattamento: attraverso il coordinamento tra strategia, struttura, risorse e processi. È per questo motivo che, nella prosecuzione di questa tesi, ci si occuperà di analizzare le diverse tipologie di fit:

1. Fit strutturale: si riferisce prevalentemente all'adattamento tra struttura organizzativa (configurazioni, meccanismi di coordinamento, livelli gerarchici, divisione del lavoro) e la strategia competitiva adottata dall'organizzazione. Questa dimensione risulta particolarmente critica, poiché una struttura non coerente con la strategia può indebolire l'efficacia delle decisioni manageriali e compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali.
2. Fit strategico: riguarda principalmente la coerenza tra le risorse e le capacità interne possedute dall'organizzazione e gli obiettivi strategici di lungo periodo che essa intende perseguire. La dimensione strategica del fit mette in evidenza come l'organizzazione debba continuamente allineare le sue risorse e competenze chiave alle esigenze evolutive imposte dal mercato, mantenendo così una posizione competitiva solida e sostenibile.
3. Fit culturale: attiene alla compatibilità e coerenza tra i valori profondi dell'organizzazione e quelli condivisi dalle persone che ne fanno parte, influenzando così il livello di coinvolgimento, motivazione e identità organizzativa. Questa

dimensione, se trascurata, può generare resistenza interna al cambiamento, inefficienza comunicativa, conflitti latenti o aperti, con conseguenti impatti negativi sulla performance complessiva.

Queste tre dimensioni, pur distinte sul piano teorico e analitico, risultano strettamente interdipendenti nella pratica organizzativa concreta, contribuendo in modo sinergico alla determinazione della performance aziendale, della sua coerenza interna e della sua capacità di risposta dinamica ai cambiamenti ambientali. Il fit organizzativo si configura così come un costrutto multidimensionale complesso, il cui studio accurato richiede necessariamente un'analisi integrata, approfondita e sistemica delle componenti strutturali, strategiche e culturali che lo definiscono e ne guidano l'evoluzione nel tempo.

Proprio in virtù di questa complessità, diviene indispensabile per il management adottare approcci e metodologie orientati non soltanto alla valutazione periodica e sistematica del livello di fit raggiunto dall'organizzazione, ma anche alla progettazione e all'implementazione di interventi mirati, finalizzati al recupero o al mantenimento di tale equilibrio dinamico. In tal senso, la letteratura manageriale più recente ha proposto strumenti diagnostici e metodologie pratiche in grado di supportare i processi decisionali interni relativi al fit, favorendo così il continuo adattamento dell'organizzazione e la sua capacità di anticipare, anziché subire passivamente, le trasformazioni del contesto esterno.

Nel presente capitolo, dunque, verranno analizzati in dettaglio i principali contributi teorici e le elaborazioni concettuali più significative relativi alle tre dimensioni di fit identificate, con l'obiettivo di delineare chiaramente le basi teoriche su cui poggia il costrutto stesso e di evidenziare con precisione le implicazioni operative che esso comporta nelle scelte concrete dei decisori aziendali. Questo approfondimento rappresenta un passaggio cruciale e propedeutico per comprendere meglio, nei capitoli successivi, come i diversi modelli teorici interpretino e applichino operativamente il concetto di fit organizzativo, facilitando così un confronto critico e consapevole tra approcci differenti, che contribuirà ad arricchire la comprensione della complessità delle moderne organizzazioni.

2.2 Il Fit Strutturale

All'interno del più ampio concetto di fit organizzativo, una delle dimensioni centrali è rappresentata dal fit strutturale, ovvero dalla coerenza tra la configurazione interna della struttura organizzativa e la strategia perseguita dall'impresa. In altri termini, si tratta di capire quanto bene la struttura dell'organizzazione — intesa come l'insieme di ruoli, funzioni, livelli gerarchici, flussi decisionali e modalità di coordinamento — sia progettata per supportare efficacemente gli obiettivi strategici nel contesto ambientale di riferimento.

La riflessione teorica sul fit strutturale ha radici solide e ben documentate, a partire dallo storico contributo di Alfred D. Chandler, che nel suo lavoro *Strategy and Structure* (1962) ha introdotto l'ormai celebre principio secondo cui “structure follows strategy”. Secondo Chandler, l'evoluzione delle grandi imprese industriali americane mostrava con chiarezza che la strategia aziendale anticipava e guidava il cambiamento strutturale: quando le aziende adottavano nuove strategie di espansione o diversificazione, dovevano necessariamente rivedere la propria struttura organizzativa per restare efficaci e competitive. Da qui, il fit strutturale emerge come condizione essenziale affinché la strategia possa essere implementata in modo coerente e produttivo.

Sviluppi successivi, tra cui quelli di Henry Mintzberg (1979), hanno ampliato e articolato ulteriormente questo principio, mostrando che non esiste una sola forma strutturale efficace, ma che ciascun contesto strategico richiede una configurazione organizzativa adatta. Mintzberg ha descritto diverse tipologie di strutture — dalla burocrazia meccanica alla struttura divisionale, fino all'adhocrazia — sottolineando che ciascuna è più adatta a determinati ambienti e strategie. In questo senso, il fit strutturale non è una scelta “una tantum”, ma un processo di continuo adattamento tra scelte strategiche e architettura organizzativa (Mintzberg, 1979).

Per analizzare in modo approfondito il fit strutturale, uno degli aspetti fondamentali da considerare è il grado di formalizzazione presente all'interno dell'organizzazione. Con questo termine si fa riferimento al livello con cui compiti, ruoli, responsabilità e procedure operative vengono esplicitamente definiti, documentati e regolamentati all'interno della struttura aziendale.

In pratica, la formalizzazione riguarda tutte quelle regole scritte e standardizzate che guidano il comportamento dei membri dell'organizzazione, riducendo l'ambiguità e assicurando uniformità nell'esecuzione delle attività.

In contesti caratterizzati da elevata stabilità e bassa incertezza, come avviene ad esempio nella produzione su larga scala, in settori industriali consolidati, una forte formalizzazione si rivela spesso un vantaggio competitivo. L'adozione di procedure standardizzate consente, infatti, di ottenere significativi livelli di controllo, efficienza operativa e prevedibilità dei risultati. La chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità riduce il rischio di errori, semplifica la supervisione e consente di ottimizzare i processi produttivi, con conseguente riduzione dei costi e miglioramento della qualità (Donaldson, 2001).

Tuttavia, questo stesso modello strutturale può risultare controproducente in contesti profondamente diversi. In ambienti altamente dinamici, caratterizzati da cambiamenti rapidi, innovazione continua e forte incertezza competitiva, come accade spesso nel settore tecnologico o nelle startup innovative, un'elevata formalizzazione rischia di diventare un ostacolo alla flessibilità e alla rapidità decisionale. In questi scenari, la capacità di adattarsi velocemente alle evoluzioni del mercato e di promuovere comportamenti creativi e proattivi risulta cruciale. Ecco perché in tali contesti si tende a preferire una bassa formalizzazione, che lascia spazio a margini di autonomia operativa, incoraggia la sperimentazione e valorizza il contributo individuale all'interno dei processi decisionali.

Va inoltre considerato che la formalizzazione non è soltanto una scelta tecnica, ma ha anche profondi risvolti culturali. Un'organizzazione fortemente formalizzata tende a promuovere una cultura aziendale orientata alla conformità, alla precisione e alla stabilità. Al contrario, una cultura organizzativa più fluida, improntata alla sperimentazione e al cambiamento, difficilmente potrà svilupparsi in un contesto eccessivamente regolamentato. Questo aspetto è particolarmente rilevante nelle organizzazioni che puntano sull'innovazione come leva competitiva, dove il fit strutturale richiede un equilibrio delicato tra ordine e creatività.

Un altro aspetto cruciale nell'analisi del fit strutturale è rappresentato dal grado di centralizzazione delle decisioni all'interno dell'organizzazione. Questo elemento fa riferimento alla distribuzione del potere decisionale lungo la gerarchia aziendale e determina chi, in ultima istanza, ha la responsabilità di prendere le decisioni rilevanti per l'impresa. In un'organizzazione centralizzata, le decisioni strategiche e operative tendono a essere accentrate nei livelli apicali della struttura, in particolare nel top management, lasciando alle unità operative e ai livelli inferiori un ruolo prevalentemente esecutivo. Al contrario, nelle organizzazioni decentralizzate, il potere decisionale viene distribuito più ampiamente, delegando alle divisioni, ai team locali o ai singoli responsabili di funzione l'autonomia di decidere su aspetti operativi e gestionali.

La scelta tra centralizzazione e decentralizzazione non può essere compresa in termini assoluti, ma deve essere letta alla luce della coerenza con la strategia aziendale e delle condizioni ambientali in cui l'organizzazione opera. In contesti competitivi stabili e poco turbolenti, caratterizzati da strategie focalizzate sull'efficienza operativa, la standardizzazione e il contenimento dei costi, una struttura fortemente centralizzata risulta spesso più efficace. Concentrando le decisioni al vertice, infatti, è possibile garantire una maggiore uniformità nelle scelte, ridurre le ambiguità operative e mantenere un rigoroso controllo sui processi interni (Galbraith, 1973). Questo approccio si rivela particolarmente utile in settori manifatturieri tradizionali, nelle imprese di produzione di massa o in organizzazioni che operano in mercati regolamentati e poco dinamici.

Al contrario, in settori caratterizzati da forte innovazione, elevata complessità e rapidità nei cambiamenti competitivi, la decentralizzazione assume un ruolo chiave. Delegare il potere decisionale ai livelli inferiori o periferici permette di ridurre i tempi di risposta, favorire la sperimentazione locale e sfruttare la conoscenza specifica del contesto in cui le unità operative si trovano a lavorare. In questi casi, una struttura eccessivamente centralizzata rischierebbe di rallentare il processo decisionale e di ostacolare la capacità dell'organizzazione di adattarsi tempestivamente alle sollecitazioni del mercato.

Strettamente collegato a questo tema è quello della specializzazione, che riguarda il grado di suddivisione del lavoro all'interno dell'organizzazione. In sostanza, la specializzazione riflette la misura in cui le attività aziendali vengono ripartite in compiti distinti e assegnate a ruoli, funzioni o unità operative dedicate. Una elevata specializzazione consente di

sviluppare competenze verticali molto approfondite, favorendo l'efficienza e l'eccellenza tecnica nelle aree di competenza. Questo approccio risulta particolarmente utile per strategie che puntano sulla leadership di prodotto, sull'eccellenza funzionale o su un'elevata differenziazione competitiva.

Tuttavia, una specializzazione troppo spinta può generare effetti indesiderati. Tra i principali rischi vi sono la frammentazione delle attività, la difficoltà di coordinamento tra le diverse funzioni e una visione parziale degli obiettivi aziendali complessivi. In contesti dove la rapidità di adattamento e la capacità di innovare sono cruciali, un eccesso di specializzazione può diventare un vincolo alla flessibilità organizzativa, ostacolando la collaborazione interfunzionale e rallentando i processi decisionali.

In quest'ottica, Galbraith (1973) sottolinea l'importanza di trovare un equilibrio tra il livello di specializzazione e la necessità di integrazione e coordinamento. La progettazione organizzativa, infatti, deve essere in grado di garantire allo stesso tempo elevati standard di competenza tecnica e un adeguato livello di agilità operativa, in modo da consentire all'organizzazione di reagire efficacemente alle sfide poste dall'ambiente competitivo.

Come per la formalizzazione, anche nel caso della centralizzazione e della specializzazione il fit strutturale richiede una continua attività di monitoraggio e aggiustamento. Non esistono soluzioni universali valide per tutte le organizzazioni: la scelta della configurazione più appropriata dipende dalla coerenza con la strategia adottata, dalla complessità del contesto operativo e dalle risorse interne disponibili. L'obiettivo ultimo resta quello di garantire un allineamento efficace tra struttura e strategia, capace di sostenere la performance aziendale e di preservare la competitività nel lungo periodo.

Infine, un aspetto di fondamentale importanza nella costruzione del fit strutturale riguarda i meccanismi di coordinamento e integrazione. Se centralizzazione e specializzazione definiscono "chi decide" e "chi fa cosa" all'interno dell'organizzazione, è proprio attraverso questi meccanismi che si garantisce la coerenza e l'armonizzazione tra le diverse unità operative, evitando che ciascuna proceda in modo isolato e disallineato rispetto agli obiettivi comuni. In altri termini, coordinamento e integrazione

rappresentano la “colla” che tiene insieme le varie componenti organizzative, favorendo la coesione e la sinergia tra le funzioni aziendali.

La letteratura organizzativa ha ampiamente sottolineato come, con l’aumentare della complessità organizzativa, sia essa dovuta alla crescita dimensionale, alla diversificazione dei mercati serviti, o alla specializzazione delle funzioni, emerga la necessità di adottare strumenti che permettano un’efficace integrazione orizzontale e verticale delle attività (Lawrence & Lorsch, 1967). Senza questi meccanismi, il rischio è quello di creare veri e propri “silos organizzativi”, in cui le singole unità lavorano come entità autonome, perdendo di vista la visione strategica complessiva e generando inefficienze, ridondanze e conflitti interni.

Tra i principali strumenti di coordinamento si annoverano innanzitutto i team interfunzionali, che riuniscono risorse provenienti da diverse aree aziendali per lavorare su progetti comuni o per affrontare problematiche trasversali. Questo tipo di soluzione è particolarmente utile in contesti dinamici e innovativi, dove la cooperazione tra funzioni diverse diventa essenziale per sviluppare nuove soluzioni e rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato. I team interfunzionali non solo favoriscono la condivisione di competenze e punti di vista eterogenei, ma contribuiscono anche a creare un linguaggio comune e a diffondere una cultura aziendale orientata alla collaborazione.

Un altro strumento chiave è rappresentato dai sistemi informativi condivisi, ovvero piattaforme tecnologiche che permettono la circolazione rapida e trasparente delle informazioni tra le diverse funzioni e livelli gerarchici dell’organizzazione. In un contesto di crescente digitalizzazione, la capacità di disporre di dati aggiornati e accessibili in tempo reale si traduce in una maggiore reattività operativa e in una migliore capacità di coordinamento delle attività (Lawrence & Lorsch, 1967). Questi sistemi non solo supportano il processo decisionale, ma contribuiscono anche a ridurre i tempi di risposta e ad allineare le azioni delle diverse unità aziendali agli obiettivi strategici definiti.

Accanto a questi strumenti tecnologici, mantengono la loro rilevanza anche pratiche più tradizionali come le riunioni periodiche strutturate, che rappresentano momenti formali di confronto e allineamento tra i diversi livelli organizzativi. Sebbene possano sembrare strumenti semplici, le riunioni ben organizzate svolgono una funzione essenziale di

integrazione, consentendo di monitorare lo stato di avanzamento delle attività, risolvere eventuali criticità e condividere informazioni strategiche in modo tempestivo ed efficace. Infine, con la diffusione delle nuove tecnologie digitali, si stanno affermando sempre più anche piattaforme collaborative che facilitano la comunicazione e la cooperazione tra team e dipartimenti, superando i limiti fisici e organizzativi tradizionali. Questi strumenti, come i software di project management, le intranet aziendali o le piattaforme di lavoro in cloud, permettono di lavorare in modo più integrato, anche in contesti caratterizzati da remote working o da una forte dispersione geografica delle risorse.

In sintesi, la scelta e l'implementazione di efficaci meccanismi di coordinamento e integrazione non rappresentano solo una questione tecnica o operativa, ma si configurano come leve strategiche fondamentali per garantire il fit strutturale. Solo attraverso un'integrazione efficace delle diverse componenti organizzative è possibile assicurare che la strategia definita a livello centrale venga effettivamente tradotta in azioni coerenti e coordinate su tutta la linea aziendale. Come evidenziato da Lawrence e Lorsch (1967), la capacità di bilanciare differenziazione e integrazione è uno dei principali determinanti dell'efficacia organizzativa, soprattutto in contesti complessi e in continua evoluzione.

Nel complesso, il fit strutturale si configura come una condizione fondamentale per il successo dell'organizzazione: solo un allineamento coerente tra strategia e struttura consente di tradurre efficacemente le intenzioni strategiche in azioni quotidiane e risultati concreti. In assenza di tale coerenza, le organizzazioni rischiano disfunzionalità operative, perdita di efficienza e difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi. È per questo che il fit strutturale non può essere considerato un traguardo fisso, ma va visto come una dinamica continua, un equilibrio da ricercare e mantenere nel tempo, in funzione dell'evoluzione dell'ambiente e delle strategie adottate. Tuttavia, per comprendere in modo più approfondito come questo allineamento tra strategia e struttura possa essere raggiunto, è necessario fare riferimento ai principali modelli teorici che nel tempo hanno cercato di formalizzare e spiegare il concetto di fit strutturale. Tali modelli offrono non solo una cornice interpretativa, ma anche strumenti pratici per analizzare e valutare il grado di coerenza tra le scelte strategiche e le configurazioni organizzative adottate. Proprio per questo motivo, il prossimo paragrafo sarà dedicato ad un'analisi dei contributi teorici più rilevanti sul tema, da Chandler a Mintzberg, fino a Miles e Snow e Porter, tracciando un percorso che permette di comprendere le diverse declinazioni del fit strutturale e le loro applicazioni nei contesti aziendali.

2.3 Modelli Teorici Del Fit Strutturale

Il modello di Chandler (1962): Struttura e Strategia

Un contributo fondamentale alla comprensione del fit strutturale è stato offerto da Alfred D. Chandler, considerato uno dei pionieri nello studio della relazione tra strategia e struttura. Nel suo celebre lavoro *Strategy and Structure* (1962), Chandler analizzò l'evoluzione organizzativa di grandi corporation americane, tra cui DuPont, General Motors, Standard Oil e Sears Roebuck, arrivando a una conclusione che avrebbe profondamente influenzato la teoria organizzativa: "structure follows strategy".

Secondo Chandler, non è la struttura a determinare la strategia, bensì il contrario: è l'adozione di una nuova strategia, ad esempio l'espansione in nuovi mercati o la diversificazione del portafoglio prodotti, a rendere necessaria una riconfigurazione dell'assetto organizzativo. Le imprese che tentarono di implementare strategie innovative mantenendo inalterata la propria struttura funzionale tradizionale si trovarono presto in difficoltà operative, inefficienze gestionali e rallentamenti decisionali. Solo nel momento in cui adottarono una struttura divisionale, più adatta a gestire una crescente complessità e varietà operativa, riuscirono a ristabilire un equilibrio tra obiettivi strategici e capacità organizzativa.

La struttura divisionale, in particolare, si rivelò una risposta organizzativa efficace per aziende che avevano intrapreso strategie di diversificazione o espansione geografica. Essa consente di suddividere l'organizzazione in unità autonome (le divisioni), ciascuna responsabile per un determinato prodotto, area geografica o segmento di mercato. In questo modo, le decisioni operative possono essere prese più vicino al punto di azione, aumentando flessibilità e reattività, mentre le decisioni strategiche di lungo periodo restano centralizzate al vertice aziendale. Tale architettura consente quindi di mantenere il controllo globale pur garantendo autonomia e rapidità a livello locale o settoriale (Chandler, 1962).

Il merito del modello di Chandler non è solo quello di aver descritto una dinamica empirica osservata in alcune imprese americane del Novecento, ma di aver fornito un

principio generale per la progettazione organizzativa: la coerenza tra strategia e struttura è condizione imprescindibile per l'efficacia. Il fit strutturale diventa quindi un indicatore concreto della maturità e della razionalità organizzativa: quando una strategia cambia, la struttura deve adeguarsi; altrimenti, si rischia un disallineamento che può compromettere l'intera performance dell'organizzazione.

Il modello ha trovato ampia risonanza non solo nella letteratura accademica, ma anche nella pratica manageriale, diventando un riferimento per chiunque si occupi di progettazione organizzativa. Pur risalendo a oltre sessant'anni fa, la sua attualità è ancora evidente, soprattutto in contesti caratterizzati da frequenti mutamenti strategici, come quelli odierni segnati dalla globalizzazione, dalla trasformazione digitale e dalla crescente turbolenza ambientale.

Il modello configurazionale di Mintzberg (1979)

Un ulteriore e significativo contributo allo studio del fit strutturale è rappresentato dal lavoro di Henry Mintzberg, che nel suo libro *The Structuring of Organizations* (1979) propose un modello configurazionale per comprendere il legame tra strategia, struttura e contesto. Mintzberg si discosta dall'idea che esista un'unica forma organizzativa ideale e universale, sostenendo invece che le organizzazioni possano essere comprese come sistemi coerenti, caratterizzati da configurazioni strutturali differenti, ciascuna delle quali risulta particolarmente efficace in relazione a specifici ambienti e strategie (Mintzberg, 1979).

Secondo Mintzberg, ogni organizzazione può essere vista come l'insieme integrato di cinque componenti fondamentali: il nucleo operativo, la linea intermedia, il vertice strategico, la tecnostruttura e lo staff di supporto.

A partire da queste componenti, egli ha individuato cinque configurazioni tipiche che rappresentano modelli strutturali relativamente stabili e coerenti al proprio interno.

La struttura semplice, ad esempio, si caratterizza per un elevato accentramento decisionale nelle mani di un leader o imprenditore e una bassa formalizzazione. È tipica

delle start-up o delle piccole imprese imprenditoriali, dove flessibilità e rapidità decisionale sono più importanti del controllo burocratico. Al contrario, la burocrazia meccanica rappresenta un assetto altamente standardizzato, formale e gerarchico, che trova la sua maggiore efficacia in ambienti stabili e ripetitivi, dove l'efficienza operativa è l'obiettivo prioritario, come nella produzione di massa.

A metà strada si colloca la burocrazia professionale, una forma organizzativa decentralizzata, dove il potere decisionale è distribuito tra i professionisti operanti nel nucleo operativo (come medici, professori universitari, ingegneri). In questo caso, la coerenza strutturale deriva dalla fiducia nelle competenze tecniche, piuttosto che nella gerarchia formale.

Un'altra configurazione molto diffusa nelle grandi imprese è la struttura divisionale, in cui l'organizzazione è suddivisa in unità autonome che operano quasi come imprese indipendenti, ma sono coordinate da un centro strategico che definisce le linee guida generali. Questa struttura è particolarmente adatta a contesti competitivi diversificati, dove ogni divisione può specializzarsi in un determinato prodotto o mercato.

Infine, vi è la adhocrazia, una forma organizzativa flessibile, fluida e orientata ai progetti, che emerge in ambienti altamente dinamici e incerti, dove l'innovazione è una priorità strategica. Questo tipo di configurazione è frequente nelle imprese creative, tecnologiche e consulenziali, dove il successo dipende dalla capacità di creare rapidamente soluzioni nuove e personalizzate, più che dall'efficienza operativa standardizzata.

Il valore del modello di Mintzberg risiede nella sua capacità di fornire un quadro sistemico e integrato delle relazioni tra struttura, strategia e ambiente. Ogni configurazione rappresenta una possibile risposta coerente a determinate esigenze organizzative e, di conseguenza, il fit strutturale si manifesta proprio quando l'organizzazione adotta una configurazione che riflette in modo fedele le caratteristiche del contesto in cui opera. Se l'organizzazione si trova invece a utilizzare una configurazione non adatta, si genera una situazione di disallineamento, con ricadute negative su efficienza, efficacia e capacità di adattamento.

Mintzberg ha avuto quindi il merito di portare l'attenzione non solo sulla singola variabile (come strategia o ambiente), ma sull'intero sistema organizzativo, suggerendo che il vero fit strutturale nasce dall'armonia tra più elementi interni ed esterni. Questo approccio si è rivelato molto utile anche per i manager, in quanto consente di diagnosticare le disfunzioni organizzative non solo sulla base di ciò che "non funziona", ma anche di ciò che non è coerente con la strategia e il contesto dell'impresa.

Il modello di Miles e Snow (1978): tipologie strategiche e strutture organizzative

Tra i contributi più influenti allo studio del fit strutturale si colloca il modello strategico di Miles e Snow (1978), che ha offerto un'interpretazione originale e fortemente applicativa del rapporto tra strategia e struttura. L'assunto di base del modello è che le organizzazioni adottano approcci strategici coerenti nel tempo, i quali danno origine a configurazioni organizzative relativamente stabili. Secondo gli autori, il vero vantaggio competitivo si ottiene solo quando vi è un allineamento coerente e dinamico tra il tipo di strategia perseguita, la struttura organizzativa adottata, i processi decisionali e i sistemi di controllo e coordinamento interni (Miles & Snow, 1978).

Miles e Snow identificarono tre tipologie strategiche dominanti, Prospector, Defender e Analyzer, ciascuna delle quali implica un assetto organizzativo distinto per poter essere attuata in modo efficace. Le organizzazioni Prospector sono orientate alla continua esplorazione di nuovi mercati, prodotti e opportunità. Operano in ambienti turbolenti e dinamici e puntano sull'innovazione come leva competitiva. Di conseguenza, necessitano di strutture flessibili, decentralizzate e poco formalizzate, che facilitino la sperimentazione, la condivisione rapida delle informazioni e la capacità di reagire con prontezza al cambiamento. Queste imprese privilegiano team cross-funzionali, comunicazione informale e processi decisionali distribuiti, in modo da sostenere la creatività e la proattività.

Al polo opposto si trovano le organizzazioni Defender, che operano in mercati più stabili e consolidati, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza interna, sulla riduzione dei costi e sulla standardizzazione dei processi. La loro strategia mira a difendere la posizione acquisita più che a esplorare nuove opportunità. Di conseguenza, queste imprese adottano

una struttura meccanica, con alta formalizzazione, rigidi controlli gerarchici e un chiaro accentramento decisionale. La burocrazia diventa, in questo contesto, una risorsa per garantire affidabilità, prevedibilità e controllo dei costi.

A metà tra questi due estremi si collocano le organizzazioni Analyzer, che tentano di coniugare l'orientamento all'innovazione proprio dei Prospector con l'efficienza e la stabilità tipiche dei Defender. Gli Analyzer operano in contesti caratterizzati da una doppia logica competitiva: da un lato mantengono una base stabile di prodotti e processi consolidati; dall'altro investono selettivamente in innovazione e sviluppo. Per sostenere questa duplice strategia, adottano strutture miste, spesso divisionali, con un livello intermedio di formalizzazione e una decentralizzazione selettiva. Alcune unità operative possono essere altamente flessibili, mentre altre mantengono una struttura più rigida.

Il modello di Miles e Snow è stato particolarmente apprezzato perché mostra chiaramente come strategie diverse richiedano strutture organizzative differenti, e come ogni tipo di disallineamento, ad esempio, un'organizzazione Defender che tenti di operare con una struttura da Prospector, possa compromettere la performance aziendale. L'efficacia strutturale, quindi, non dipende da caratteristiche assolute, ma dalla coerenza interna tra ciò che l'impresa vuole essere e il modo in cui ha deciso di organizzarsi per raggiungere i propri obiettivi.

In questo senso, il fit strutturale, secondo Miles e Snow, si configura come un equilibrio dinamico tra scelte strategiche e assetti organizzativi. Ogni rottura di tale equilibrio può generare inefficienze, conflitti interni e perdita di competitività. Questo modello ha il merito di offrire una chiave interpretativa pratica e operativa per manager e studiosi, capace di collegare visione strategica, struttura e processi in un'unica cornice analitica coerente.

Il modello delle strategie generiche di Porter (1980)

Un ulteriore contributo fondamentale alla comprensione del fit strutturale proviene dal lavoro di Michael Porter (1980), che ha delineato il celebre modello delle strategie competitive generiche. Porter ha identificato tre opzioni strategiche principali attraverso

cui un'impresa può ottenere un vantaggio competitivo sostenibile: la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione. Secondo l'autore, ciascuna di queste strategie comporta non solo scelte di mercato e posizionamento, ma anche precise implicazioni per la configurazione della struttura organizzativa (Porter, 1980).

Nel caso della leadership di costo, l'impresa cerca di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore. Questo obiettivo strategico implica la necessità di sviluppare economie di scala, controllo rigoroso dei costi, processi altamente efficienti e una minimizzazione degli sprechi. Per supportare una tale strategia, l'organizzazione deve dotarsi di una struttura gerarchica, fortemente formalizzata e centralizzata, in grado di garantire standard operativi omogenei e un efficace controllo dei processi. La chiarezza dei ruoli, la ridondanza nei controlli e la previsione minuziosa delle attività operative diventano strumenti essenziali per mantenere i costi bassi e la coerenza nella produzione.

Diversamente, la strategia di differenziazione punta a rendere l'offerta unica rispetto alla concorrenza, enfatizzando la qualità, l'innovazione, il servizio al cliente o altri attributi distintivi percepiti dal mercato. Per sostenere questa direzione strategica, è fondamentale che la struttura organizzativa sia flessibile, decentralizzata e orientata all'apprendimento continuo. Le imprese che adottano strategie di differenziazione devono essere in grado di reagire rapidamente ai cambiamenti della domanda, promuovere la creatività interna e supportare la collaborazione trasversale tra funzioni aziendali diverse. In questi contesti, la rigidità strutturale rappresenterebbe un ostacolo all'innovazione, mentre meccanismi informali di coordinamento e spazi decisionali distribuiti si rivelano fondamentali per il successo.

Infine, la focalizzazione si basa sulla scelta di servire un segmento specifico di mercato, che può essere definito in termini geografici, demografici o comportamentali. Le organizzazioni che adottano questa strategia si specializzano nella comprensione profonda dei bisogni di un target ristretto e sviluppano una proposta altamente mirata. In questi casi, le strutture organizzative tendono a essere snelle, con catene decisionali rapide, alta specializzazione interna e meccanismi che favoriscono la reattività e la personalizzazione. La capacità di cogliere tempestivamente le esigenze del segmento target e di adattare l'offerta in modo preciso è la chiave per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Il modello di Porter ha avuto un'enorme influenza non solo sul pensiero strategico, ma anche sull'analisi organizzativa, evidenziando come la struttura interna debba essere coerente con la strategia competitiva adottata. In questo senso, il fit strutturale, secondo Porter, è la condizione necessaria affinché la strategia possa essere eseguita efficacemente. Ogni scollamento tra il tipo di strategia perseguita e la struttura organizzativa concreta può infatti portare a inefficienze, rallentamenti decisionali, confusione nei ruoli e, infine, a un indebolimento della posizione competitiva dell'impresa.

Dal punto di vista manageriale, il concetto di fit strutturale implica che il management non possa limitarsi ad assumere decisioni organizzative isolate o contingenti, ma debba invece adottare un approccio integrato, sistematico e continuo all'analisi e alla verifica della coerenza tra la struttura interna dell'organizzazione e la strategia aziendale perseguita. Il fit strutturale, infatti, non rappresenta una condizione statica, bensì un equilibrio dinamico che deve essere costantemente monitorato e adattato in funzione dei mutamenti dell'ambiente competitivo, delle evoluzioni tecnologiche e delle trasformazioni interne. Tale approccio richiede alla dirigenza aziendale una vigilanza attiva e una propensione al cambiamento organizzativo continuo, basata su una visione strategica di lungo periodo.

Tra le principali implicazioni operative che derivano da questa concezione dinamica del fit strutturale si possono individuare quattro direttrici fondamentali di azione:

In primo luogo, è essenziale implementare un sistema di monitoraggio costante del fit. I manager devono dotarsi di strumenti e metodologie che consentano di rilevare tempestivamente eventuali disallineamenti tra la struttura organizzativa e la strategia competitiva. A tal fine, possono risultare particolarmente utili strumenti diagnostici quali audit organizzativi, che permettono una valutazione sistematica delle unità operative, analisi SWOT mirate su specifiche aree strategiche, e sistemi di misurazione delle performance orientati non solo ai risultati economici, ma anche alla verifica della coerenza organizzativa rispetto agli obiettivi di lungo termine. Questo monitoraggio deve essere concepito non come un'attività occasionale, bensì come un processo integrato nella governance aziendale, capace di fornire informazioni continue e aggiornate sullo stato di salute dell'organizzazione.

In secondo luogo, l'identificazione precoce di eventuali criticità deve essere immediatamente seguita da interventi correttivi rapidi ed efficaci. La tempestività delle azioni di riallineamento strategico-strutturale è un fattore cruciale: ogni ritardo nell'intervenire sui disallineamenti può comportare la generazione di inefficienze operative, la perdita di competitività sul mercato, la demotivazione del personale e il deterioramento delle dinamiche relazionali interne. Tali effetti negativi, se non contenuti rapidamente, tendono a propagarsi a macchia d'olio, riducendo progressivamente la capacità dell'organizzazione di realizzare la propria strategia. È pertanto necessario che il management sviluppi procedure snelle di intervento, capaci di attivare rapidamente processi di cambiamento organizzativo quando le condizioni lo richiedano.

Un terzo elemento imprescindibile riguarda il coinvolgimento attivo delle persone nei processi di cambiamento strutturale. La gestione del cambiamento, nella prospettiva del fit strutturale, non può essere concepita come un processo top-down meramente imposto dalla leadership, bensì deve prevedere il coinvolgimento diretto dei collaboratori. Il personale, a tutti i livelli, deve essere reso partecipe sia nella fase di analisi che in quella di implementazione delle modifiche organizzative, attraverso processi di comunicazione chiara, momenti di ascolto e pratiche partecipative. Questo approccio consente di ridurre la naturale resistenza al cambiamento, di rafforzare il commitment organizzativo e di favorire l'emergere di un senso diffuso di responsabilità collettiva verso gli obiettivi aziendali. Le organizzazioni che riescono a mobilitare il consenso interno intorno ai cambiamenti strutturali ottengono, generalmente, transizioni più rapide, meno costose e più efficaci.

Infine, una quarta implicazione riguarda la progettazione di strutture organizzative orientate alla flessibilità futura. Nell'attuale contesto caratterizzato da elevata turbolenza, volatilità dei mercati e accelerazione tecnologica, il management non può progettare le strutture aziendali esclusivamente in funzione delle esigenze contingenti. Al contrario, è necessario concepire assetti organizzativi che siano intrinsecamente modulari, meno gerarchici e più aperti al cambiamento. Strutture di questo tipo consentono all'organizzazione di riconfigurarsi rapidamente in risposta a nuove opportunità di mercato o a minacce emergenti, aumentando così la resilienza competitiva. Elementi come la modularità organizzativa, la riduzione dei livelli gerarchici, la valorizzazione dei team multidisciplinari e l'investimento in sistemi informativi avanzati rappresentano

strumenti fondamentali per sostenere nel tempo il fit strutturale e garantire l'agilità strategica necessaria in un contesto di business in continua evoluzione.

2.4 Il Fit Strategico

Il fit strategico rappresenta una delle componenti centrali del concetto di fit organizzativo e si riferisce alla capacità di un'organizzazione di costruire una coerenza effettiva tra la strategia competitiva che intende perseguire e le risorse, competenze e capacità interne di cui realmente dispone. In altri termini, non si tratta solo di scegliere "la strategia giusta" in senso astratto, ma di scegliere quella più adatta alla realtà interna dell'organizzazione, compatibile con i suoi punti di forza, i suoi vincoli e le sue potenzialità di sviluppo (Venkatraman & Camillus, 1984).

Questa prospettiva parte dal presupposto, ormai ampiamente condiviso in letteratura, che nessuna strategia può essere efficace se non supportata da solide basi interne. Il fit strategico richiede quindi un bilanciamento costante tra ambizione e fattibilità, tra la visione strategica delineata dal management e la concreta capacità dell'organizzazione di realizzarla con le risorse di cui dispone (Barney, 1991).

Non si tratta semplicemente di "fare di più", ma di "fare meglio", orientando scelte e azioni in modo coerente con le competenze distintive e le capacità critiche già esistenti o da sviluppare. Nel percorso teorico tracciato dall'approccio contingente, questo tipo di fit assume un ruolo chiave. La contingenza suggerisce che non esistono ricette organizzative universali, e allo stesso modo, non esiste una strategia valida per tutti i contesti. Ogni organizzazione si muove infatti all'interno di un ecosistema unico, caratterizzato da specifici vincoli e opportunità: ciò che rappresenta una scelta vincente per un'impresa può risultare inadeguato per un'altra, anche operante nello stesso settore. Il successo non dipende quindi unicamente dalla bontà della strategia sul piano teorico, ma dalla coerenza tra le intenzioni strategiche e la realtà organizzativa, intesa come insieme di risorse, capacità, cultura e processi interni.

In quest'ottica, il fit strategico si configura come una forma di allineamento attivo e intenzionale, non un adattamento passivo alle condizioni esterne, bensì una vera e propria attività di costruzione e consolidamento della coerenza organizzativa. È una scelta

consapevole e continua, che mira a rendere la strategia sostenibile nel tempo, credibile agli occhi degli stakeholder e realmente implementabile nei processi quotidiani (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017).

Un aspetto spesso sottovalutato è che il fit strategico non riguarda solo le grandi trasformazioni o le scelte di posizionamento competitivo, ma si riflette anche nelle decisioni operative di ogni giorno. La coerenza tra strategia e risorse si manifesta, ad esempio, nelle modalità con cui vengono gestiti i progetti, nella coerenza tra obiettivi e incentivi, nelle pratiche di gestione del personale, nei sistemi informativi e nei modelli di leadership adottati. Ogni disallineamento in queste aree può indebolire il fit strategico e, di conseguenza, minare l'efficacia della strategia nel suo complesso (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Inoltre, il fit strategico non è mai una condizione statica: è un processo dinamico, che richiede una costante capacità di apprendimento e di adattamento. L'ambiente competitivo evolve, le tecnologie cambiano, le aspettative degli stakeholder si trasformano, e con esse anche le competenze richieste per mantenere un allineamento efficace. Per questo motivo, la gestione del fit strategico si configura come un'attività continua di diagnosi, revisione e riallineamento.

La Resource-Based View (RBV) ha dato una spinta decisiva a questa visione. Secondo tale prospettiva, la vera fonte del vantaggio competitivo sostenibile non risiede primariamente nelle condizioni del mercato, ma nella capacità dell'impresa di identificare, valorizzare e sfruttare le proprie risorse distintive (Barney, 1991). Risorse tangibili come infrastrutture tecnologiche e capitale finanziario, e risorse intangibili come la reputazione, le competenze del personale, la cultura aziendale, i brevetti o le relazioni consolidate con i clienti, diventano leve fondamentali per orientare le scelte strategiche. Il fit strategico si realizza quando esiste una corrispondenza reale tra ciò che l'organizzazione intende fare e ciò che è effettivamente in grado di fare grazie al proprio patrimonio interno.

Questo allineamento non produce solo coerenza, ma anche efficienza e efficacia strategica. Un'organizzazione che gode di un buon fit strategico è in grado di ottimizzare l'uso delle risorse, ridurre gli sprechi, migliorare la qualità delle decisioni e rafforzare la propria posizione competitiva nel lungo termine (Andrews, 1971). Di contro, il cosiddetto misfit strategico, cioè il disallineamento tra strategia e risorse, può generare inefficienze gravi, disorientamento interno, sprechi di risorse e persino compromettere l'intera

esecuzione strategica. Non è raro, ad esempio, che imprese aspirino a perseguire una strategia di innovazione o differenziazione senza disporre della necessaria base di competenze tecniche, risorse umane qualificate o cultura organizzativa adeguata. In questi casi, le strategie si rivelano utopiche e portano spesso a risultati deludenti.

È inoltre essenziale sottolineare che il fit strategico non è una condizione statica, raggiunta una volta per tutte. Al contrario, è un processo dinamico e continuo, che deve essere costantemente alimentato, monitorato e aggiornato. In un ambiente competitivo sempre più instabile e mutevole, le risorse interne devono evolvere di pari passo con gli obiettivi strategici. Questo richiede una leadership capace di anticipare il cambiamento, promuovere l'apprendimento organizzativo e guidare la trasformazione interna in modo coerente e condiviso (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

In questa prospettiva, l'implementazione della strategia assume un ruolo centrale. Il fit strategico non riguarda solo le fasi di pianificazione o formulazione strategica, ma si manifesta concretamente nella capacità dell'organizzazione di tradurre i propri obiettivi in azioni efficaci e coordinate. Ciò implica il coinvolgimento attivo di tutte le funzioni aziendali, un sistema informativo solido, pratiche di comunicazione fluida e condivisa, e soprattutto una cultura interna allineata agli obiettivi di lungo periodo. In definitiva, il fit strategico è ciò che garantisce coerenza, sostenibilità e successo nella traiettoria competitiva di un'organizzazione, fungendo da ponte tra visione strategica e capacità operativa.

2.5 I Modelli Teorici Del Fit Strategico

Nel percorso di definizione e approfondimento del concetto di fit strategico, la letteratura ha sviluppato numerosi approcci teorici volti a chiarirne la natura, le implicazioni organizzative e le condizioni necessarie affinché esso produca effetti positivi sulla performance aziendale. Il fit strategico, come dimensione chiave dell'allineamento tra ciò che un'organizzazione vuole fare e ciò che è effettivamente in grado di realizzare, ha suscitato un crescente interesse sia tra gli studiosi di strategia che tra i professionisti del

management. Non si tratta, infatti, di un concetto puramente descrittivo, bensì di un elemento critico per comprendere i meccanismi attraverso cui le imprese costruiscono e sostengono un vantaggio competitivo duraturo.

Nel tempo, diversi modelli teorici hanno cercato di sistematizzare e strutturare questo concetto, contribuendo a trasformarlo da nozione generale a costrutto analitico e osservabile. Alcuni di questi modelli si sono affermati come riferimenti fondamentali nel panorama delle scienze organizzative, poiché hanno permesso di comprendere il fit strategico non solo dal punto di vista concettuale, ma anche nelle sue implicazioni pratiche e operative, offrendo strumenti per valutarne la presenza, la qualità e l'impatto nei diversi contesti aziendali.

È proprio all'interno di questo quadro che si colloca la presente analisi, volta a esaminare più nel dettaglio tre tra i contributi teorici più rilevanti e influenti: la Resource-Based View, che sposta l'attenzione sulle risorse interne come fondamento della strategia; il modello analitico di Venkatraman, che propone una classificazione formale delle diverse modalità di fit; e infine il modello strategico di Miles e Snow, che collega le scelte strategiche ai profili organizzativi coerenti con esse. Questi tre approcci, seppur differenti per impostazione e obiettivi, offrono una lettura complementare del fit strategico e ne mettono in luce la natura articolata, sistemica e dinamica.

La Resource-Based View (RBV)

Uno dei modelli teorici più rilevanti per comprendere il concetto di fit strategico è quello proposto dalla Resource-Based View (RBV), sviluppatasi tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 grazie ai contributi di autori come Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Grant (1991). Questa prospettiva teorica si afferma come una vera e propria svolta rispetto ai modelli precedenti che, fino a quel momento, avevano focalizzato l'attenzione principalmente sull'ambiente esterno come fonte primaria di vantaggio competitivo. Al contrario, la RBV sposta lo sguardo all'interno dell'impresa, sostenendo che le risorse interne e le capacità distintive rappresentano i principali determinanti del successo strategico.

Secondo questo approccio, le organizzazioni non ottengono un vantaggio competitivo semplicemente identificando il "mercato giusto" o seguendo la "strategia vincente" in senso astratto. Piuttosto, ciò che realmente fa la differenza è la capacità di possedere,

sviluppare e sfruttare in modo efficace risorse e competenze difficilmente imitabili, trasferibili o sostituibili. Queste risorse possono assumere forme diverse: possono essere fisiche (come infrastrutture produttive, tecnologie proprietarie), umane (come il capitale umano, le competenze manageriali), organizzative (come la cultura aziendale o i sistemi di controllo), oppure relazionali (come la reputazione o le alleanze con partner strategici).

Il cuore teorico della RBV è rappresentato dal cosiddetto framework VRIN, che stabilisce quattro condizioni fondamentali che una risorsa deve possedere per poter generare un vantaggio competitivo duraturo: Valuable (valida), Rare (rara), Inimitable (difficile da imitare) e Non-substitutable (non sostituibile) (Barney, 1991). In questa prospettiva, il fit strategico si realizza nella misura in cui esiste una coerenza concreta tra le risorse VRIN di cui l'organizzazione dispone e le strategie che essa intende perseguire. Non basta quindi definire obiettivi ambiziosi: è necessario che tali obiettivi siano supportati da una base interna solida, adeguata e coerente.

Il mancato allineamento tra risorse e strategia, ovvero un misfit strategico, può compromettere seriamente la performance organizzativa. Un'impresa che punta alla leadership tecnologica, ad esempio, ma non possiede competenze sufficienti in ricerca e sviluppo, rischia di non essere credibile né efficace. Allo stesso modo, un'organizzazione che tenta di espandersi in nuovi mercati senza una struttura organizzativa flessibile e competenze internazionali adeguate può trovarsi in difficoltà operative significative.

Un altro aspetto fondamentale sottolineato dalla RBV è che il fit strategico non deve essere visto come una condizione statica, ma come un obiettivo da costruire attivamente. Le risorse chiave, infatti, non sono sempre disponibili in modo immediato e naturale: esse devono essere identificate, sviluppate, protette e valorizzate nel tempo. Ciò implica che il compito del management non si esaurisce nella semplice "scelta della strategia", ma include una profonda riflessione sul potenziale interno dell'organizzazione e un costante investimento nello sviluppo delle proprie capacità distintive (Grant, 1991). In sintesi, il contributo della RBV al concetto di fit strategico è duplice: da un lato, fornisce un criterio di valutazione per la coerenza tra strategia e risorse; dall'altro, promuove una visione dinamica, secondo cui tale coerenza può e deve essere costruita nel tempo attraverso scelte consapevoli, investimenti mirati e processi di apprendimento organizzativo.

Il modello di Venkatraman (1989)

Un secondo approccio teorico di grande rilevanza è quello proposto da N. Venkatraman, che nel suo articolo del 1989 ha cercato di sistematizzare il concetto di fit strategico da un punto di vista più metodologico. L'obiettivo dell'autore era duplice: da un lato, chiarire le diverse forme che il fit può assumere nei modelli organizzativi; dall'altro, offrire una base analitica e misurabile per studiarlo empiricamente. Venkatraman identifica sei approcci al fit, ma tre risultano particolarmente centrali per comprendere la logica del fit strategico:

1. Il fit di Moderazione: qui il fit viene inteso come una variabile che modera la relazione tra due elementi. Ad esempio, la coerenza tra strategia e risorse può rafforzare (o indebolire) l'effetto della strategia sulla performance. Questo tipo di modello suggerisce che l'allineamento strategico non agisce direttamente, ma amplifica o attenua l'efficacia delle scelte aziendali.

2. Il fit di Mediazione: in questo approccio, il fit funziona come un meccanismo attraverso il quale una variabile indipendente influenza una variabile dipendente. Per esempio, la qualità della pianificazione strategica può migliorare le performance solo se mediata da un buon allineamento con le risorse. Ciò implica che il fit strategico rappresenta il "ponte" necessario tra intenzione strategica e risultato finale.

3. Il fit di Covariazione: forse il più sofisticato dei modelli proposti, presuppone che esista un insieme coerente e sinergico di variabili organizzative (struttura, processi, risorse, strategia) che lavorano insieme per produrre performance elevate. In questo caso, non è sufficiente che una singola variabile sia allineata: è l'intero sistema organizzativo a dover essere configurato in modo coerente. Questo approccio sottolinea la natura sistemica del fit strategico e rafforza l'idea che ogni decisione aziendale debba essere integrata in una visione più ampia di coerenza interna.

Il merito di Venkatraman è quello di aver trasformato un concetto spesso trattato in modo intuitivo, narrativo e qualitativo in un costrutto più rigoroso e formalizzato, capace di sostenere analisi sistematiche e replicabili. Attraverso la sua articolazione in diverse forme di fit, ha offerto non solo una chiarezza concettuale maggiore, ma anche un

framework operativo che consente di osservare, misurare e valutare concretamente il grado di allineamento tra variabili strategiche e organizzative.

In tal modo, il suo contributo ha avuto il pregio di colmare il divario tra la teoria e la pratica manageriale, fornendo agli studiosi una base solida per l'indagine empirica e ai practitioner uno strumento per diagnosticare eventuali disallineamenti e guidare l'intervento organizzativo. La forza del modello risiede proprio nella sua flessibilità analitica, che permette di adattarlo a diversi contesti e di utilizzarlo per leggere in profondità i meccanismi attraverso cui la coerenza strategica influenza le performance d'impresa.

Il modello di Miles e Snow (1978)

Infine, un ulteriore modello che offre spunti estremamente interessanti per comprendere il fit strategico in chiave organizzativa è quello elaborato da Miles e Snow alla fine degli anni Settanta, frutto di un'ampia indagine empirica condotta su diverse imprese americane operanti in settori eterogenei. Il loro lavoro parte dall'assunto che non esista un'unica via per competere efficacemente, ma che diverse strategie possano condurre al successo, a condizione che siano supportate da assetti organizzativi coerenti.

Il punto centrale del modello è che la strategia di un'impresa non può essere analizzata separatamente dalla sua struttura interna, dai suoi processi decisionali e dai meccanismi operativi con cui essa implementa le proprie scelte.

Da questa riflessione prende forma una delle tipologie strategico-organizzative più conosciute nella letteratura manageriale, che classifica le imprese sulla base del modo in cui reagiscono e si adattano ai cambiamenti ambientali e, di conseguenza, sulla coerenza tra tali scelte e le configurazioni organizzative adottate. Miles e Snow identificano quattro archetipi strategici principali, Defenders, Prospectors, Analyzers e Reactors, ciascuno dei quali rappresenta una diversa combinazione tra orientamento competitivo e struttura interna. I defenders sono organizzazioni orientate alla stabilità, che puntano a proteggere la propria posizione in mercati ben definiti. Richiedono strutture burocratiche e sistemi di controllo rigidi. I prospectors, al contrario, cercano costantemente nuove opportunità e innovano in modo continuo. Per farlo, adottano strutture flessibili, decentralizzate, e sono

disposte a tollerare maggiore ambiguità e rischio. Gli *analyzers* combinano tratti dei due precedenti, mantenendo stabilità in alcuni settori e innovando in altri, e richiedono un'organizzazione bifocale, capace di gestire l'efficienza e l'esplorazione insieme. I *reactors* sono organizzazioni che mancano di una strategia chiara e coerente, rispondendo in modo incoerente agli stimoli ambientali: rappresentano quindi il tipico caso di *misfit* strategico.

Questo modello ha il merito di mostrare in modo estremamente concreto e applicabile come strategie diverse richiedano assetti organizzativi altrettanto differenziati e coerenti. Il *fit* strategico, in questo caso, assume una configurazione molto tangibile: si traduce nella corrispondenza tra il profilo strategico di fondo scelto dall'impresa e la struttura, i processi decisionali, i meccanismi operativi e le risorse su cui essa decide di fare leva per realizzare tale strategia.

Ciò che emerge con forza è l'idea che non esista una struttura organizzativa migliore in assoluto, ma che ciascuna possa risultare funzionale solo se coerente con le finalità strategiche complessive. Quando questa coerenza è presente, ad esempio, quando un'impresa innovatrice adotta strutture flessibili e team agili, oppure quando un'impresa orientata all'efficienza implementa sistemi rigorosi di controllo e standardizzazione, si crea una condizione favorevole allo sviluppo delle potenzialità interne e alla generazione di vantaggio competitivo.

Al contrario, ogni scollamento tra strategia e configurazione organizzativa può tradursi in un *misfit* dannoso, che si manifesta in termini di inefficienza operativa, rallentamenti decisionali, perdita di coordinamento tra funzioni, spreco di risorse e, nei casi più gravi, incapacità di esecuzione strategica.

In definitiva, il modello di Miles e Snow contribuisce ad arricchire il concetto di *fit* strategico mostrando che il successo non dipende soltanto dalla bontà della strategia formulata, ma anche e forse soprattutto, dalla sua efficace implementazione all'interno di un sistema organizzativo progettato per sostenerla. Tale coerenza tra strategia e organizzazione si conferma, ancora una volta, come condizione essenziale per garantire all'impresa capacità di adattamento, efficienza operativa e solidità competitiva nel tempo.

2.6 Il Fit Culturale

Nel panorama odierno della teoria organizzativa, parlare di fit significa ormai andare ben oltre le sole dimensioni strutturali o strategiche. Le organizzazioni non sono infatti sistemi puramente razionali o tecnici, ma ambienti profondamente umani, in cui valori condivisi, simboli, significati e comportamenti quotidiani giocano un ruolo cruciale nel determinare il funzionamento interno e la coerenza complessiva. In quest'ottica si inserisce il concetto di fit culturale, inteso come la coerenza tra la cultura organizzativa di un'impresa e gli altri elementi del sistema organizzativo, come la strategia, la struttura, i processi e le modalità di gestione delle risorse umane (Schein, 2010).

La cultura organizzativa, secondo una delle definizioni più autorevoli fornite da Edgar Schein, può essere intesa come “un insieme di assunti fondamentali che un gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i problemi di adattamento esterno e integrazione interna” (Schein, 2010). Questi assunti condivisi influenzano profondamente il modo in cui le persone percepiscono la realtà, prendono decisioni e si relazionano tra loro, determinando così il comportamento organizzativo nella sua dimensione più quotidiana e implicita.

È proprio in un contesto caratterizzato da trasformazioni continue, innovazione accelerata e crescente complessità ambientale che il fit culturale assume un ruolo cruciale per il successo sostenibile delle organizzazioni. Le imprese di oggi si trovano a dover fronteggiare sfide sempre più articolate: la transizione digitale, l'integrazione di nuove tecnologie, il cambiamento delle aspettative dei lavoratori e dei clienti, l'attenzione crescente verso la sostenibilità e la responsabilità sociale. In questo scenario, non basta più avere una strategia ben definita: è necessario che tale strategia sia supportata da una cultura organizzativa coerente, che ne condivida valori, visione e finalità (Kotter & Heskett, 1992).

Una cultura allineata agli obiettivi strategici dell'organizzazione agisce come un vero e proprio catalizzatore del cambiamento. In presenza di un buon fit culturale, le persone tendono a percepire le trasformazioni non come imposizioni esterne o fonti di minaccia, ma come evoluzioni naturali e condivise del percorso organizzativo. Si sviluppano così senso di appartenenza, motivazione intrinseca e maggiore disponibilità alla collaborazione.

Le decisioni strategiche vengono interiorizzate più rapidamente, i comportamenti individuali si orientano spontaneamente nella direzione desiderata e si riduce il fabbisogno di controllo formale e supervisione.

Al contrario, quando la cultura organizzativa è disallineata rispetto alla strategia, ad esempio perché fondata su valori tradizionali in un contesto che richiederebbe apertura e innovazione, il rischio di fallimento aumenta sensibilmente. Le persone possono mostrare resistenza passiva o attiva, rallentare l'implementazione dei progetti o addirittura generare veri e propri conflitti interni. Questo disallineamento può portare a una perdita di efficacia operativa, a un calo del morale interno e, nel lungo termine, a un indebolimento della competitività sul mercato. Il fit culturale, dunque, non è un elemento accessorio, ma un presupposto essenziale affinché la strategia possa essere davvero realizzata e vissuta dall'interno dell'organizzazione. Una cultura coerente con la direzione strategica non solo rafforza le capacità di adattamento e innovazione dell'impresa, ma contribuisce a costruire una reputazione solida, attrarre talenti in linea con i valori aziendali e sviluppare un'identità distintiva nel lungo periodo (Barney, 1986; Schein, 2010). In quest'ottica, investire nella cultura nella sua analisi, evoluzione e gestione, diventa un atto strategico, alla pari della definizione degli obiettivi economici o della progettazione strutturale.

A differenza di altri tipi di fit, quello culturale non può essere progettato a tavolino, né imposto dall'alto, si tratta di una dinamica che si sviluppa nel tempo, attraverso la socializzazione, i processi di comunicazione, le pratiche quotidiane e le interazioni tra le persone. In questo senso, la cultura rappresenta sia il "collante invisibile" che tiene unita l'organizzazione, sia il filtro attraverso cui vengono interpretate e tradotte le scelte strategiche e strutturali. È proprio per questo motivo che molte strategie aziendali, pur essendo ben congegnate sul piano razionale, falliscono nella fase di implementazione, perché non trovano un terreno culturale fertile su cui attecchire (Chatman & Cha, 2003).

Il tema del fit culturale è particolarmente centrale anche nella gestione delle risorse umane. Secondo O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), l'allineamento tra i valori del singolo individuo e quelli dell'organizzazione influisce direttamente su aspetti fondamentali come la motivazione, la soddisfazione lavorativa, la retention e, più in generale, sull'efficacia delle performance individuali e collettive. È per questo che molte aziende oggi investono nel cosiddetto "cultural fit" durante il processo di selezione,

cercando non solo competenze tecniche ma anche affinità valoriali, atteggiamenti coerenti e potenziale di integrazione nel team.

Inoltre, il fit culturale assume un rilievo strategico nelle fasi di cambiamento organizzativo, come fusioni e acquisizioni. Numerose ricerche dimostrano infatti che uno dei principali motivi di fallimento nelle operazioni di M&A risiede nella mancanza di compatibilità culturale tra le organizzazioni coinvolte (Weber, Tarba & Reichel, 2009). In questi casi, una cultura organizzativa forte ma rigida può diventare un ostacolo all'integrazione, mentre una cultura più aperta e flessibile può facilitare l'adattamento reciproco e la costruzione di un'identità condivisa.

È importante chiarire, tuttavia, che il fit culturale non implica omogeneità assoluta. Le organizzazioni moderne, soprattutto quelle globali o molto articolate, ospitano al loro interno una pluralità di subculture, spesso legate a divisioni funzionali, geografiche o professionali. L'obiettivo non è quindi eliminare le differenze, ma creare una cornice valoriale comune che permetta il coordinamento tra le varie parti, evitando frammentazioni o conflitti distruttivi (Martin, 2002). Il fit culturale rappresenta, dunque, quella dimensione "silenziosa" ma essenziale che rende possibile la coerenza tra ciò che l'organizzazione è, ciò che fa e ciò che vuole diventare. Coltivare una cultura coerente con la strategia e con la struttura non è un compito semplice, ma è una condizione imprescindibile per garantire coesione interna, capacità di adattamento e successo a lungo termine.

Dopo aver delineato la rilevanza e le implicazioni operative del fit culturale nei contesti organizzativi, è ora possibile approfondirne la dimensione teorica, esplorando i principali modelli che la letteratura ha sviluppato per comprenderne le logiche, le dinamiche e gli effetti. Come accaduto per le altre forme di fit, anche in questo caso il contributo degli studiosi è stato essenziale per trasformare un concetto inizialmente percepito in modo intuitivo e qualitativo, come l'"affinità culturale", in una categoria analitica dotata di una propria struttura, definizione e possibilità di osservazione empirica.

L'introduzione di modelli teorici ha permesso di superare una visione semplicistica del fit culturale, restituendone invece la complessità e multidimensionalità. La cultura, infatti, non si esaurisce nei valori dichiarati o nelle norme formali, ma permea il comportamento organizzativo a più livelli: dalle routine operative alle pratiche comunicative, dalle dinamiche di potere ai sistemi simbolici. I modelli teorici del fit culturale si sono dunque

posti l'obiettivo di cogliere come e in che misura l'allineamento, o il disallineamento tra individui, gruppi e organizzazione incida sulla coesione interna, sulla motivazione, sulla stabilità dei team e, in ultima analisi, sulla performance globale dell'impresa.

Attraverso l'analisi di questi modelli sarà possibile comprendere meglio le tipologie di fit culturale riconosciute in letteratura, i meccanismi attraverso cui esse si manifestano e gli strumenti di misurazione che permettono di valutarne l'efficacia. In questo modo, si potrà passare da una concezione astratta del "cultural fit" a un approccio più operativo e fondato, utile sia per la ricerca accademica sia per le applicazioni manageriali in ambito HR, cambiamento organizzativo e leadership.

2.7 I modelli teorici del fit culturale

Dopo aver compreso la rilevanza del fit culturale per il successo organizzativo, è opportuno soffermarsi sui modelli teorici che ne hanno cercato di sistematizzare le dinamiche. A differenza del fit strutturale e strategico, il fit culturale si sviluppa su un terreno più simbolico e valoriale, meno tangibile ma altrettanto determinante. Proprio per questo motivo, diversi studiosi hanno provato a definire con maggiore precisione le modalità con cui la cultura organizzativa può essere coerente – o in conflitto – con altri elementi del sistema aziendale, come le persone, le strategie o le pratiche manageriali.

Uno dei contributi più influenti è certamente quello di Chatman (1989), che introduce il modello del Person-Organization Fit (P-O Fit), focalizzandosi sull'allineamento tra i valori individuali dei membri dell'organizzazione e i valori condivisi del sistema organizzativo. Secondo questo approccio, il grado di corrispondenza tra l'identità personale e quella aziendale influenza direttamente comportamenti, motivazione, soddisfazione lavorativa e ritenzione del personale. Questo modello ha trovato ampia applicazione nella gestione delle risorse umane, soprattutto nei processi di selezione e sviluppo, dove il cultural fit è considerato un criterio fondamentale per la compatibilità a lungo termine tra lavoratore e contesto organizzativo.

Un secondo contributo teorico rilevante è offerto dal Competing Values Framework, elaborato da Cameron e Quinn (2011), che classifica le culture organizzative in quattro tipologie principali, Clan, Adhocracy, Market e Hierarchy, ciascuna caratterizzata da

valori, stili di leadership e meccanismi di funzionamento differenti. Questo modello consente non solo di descrivere la cultura prevalente in un'organizzazione, ma anche di valutare in che misura i singoli individui si sentano compatibili con essa. Il cultural fit, in questo caso, si realizza quando i tratti valoriali e comportamentali della persona sono coerenti con il tipo di cultura dominante, favorendo così l'integrazione, l'efficacia e il senso di appartenenza.

Ulteriori riflessioni emergono dal modello del Person-Group Fit, che sposta l'attenzione dal livello organizzativo a quello più immediato del team di lavoro. Secondo questa prospettiva (Seong, 2015), la compatibilità tra il singolo e il proprio gruppo incide direttamente sul clima interno, sulla qualità della collaborazione e sull'efficienza collettiva. In ambienti ad alta interdipendenza, dove la cooperazione è cruciale, il fit culturale tra membri del team diventa un fattore decisivo per il successo operativo e per il benessere relazionale.

Un'ulteriore prospettiva è quella proposta dal modello del Person-Job Fit, che interpreta il fit culturale in relazione alla coerenza tra la persona e il contenuto del ruolo lavorativo. Qui, l'attenzione si concentra non solo sulle competenze tecniche richieste, ma anche sulle attitudini comportamentali, sulla tolleranza allo stress, sull'approccio ai problemi o sull'autonomia operativa. Il fit si manifesta quando vi è sintonia tra le caratteristiche individuali e le esigenze implicite del lavoro, elemento che influenza la motivazione, l'engagement e la soddisfazione professionale (Kristof, 1996).

Alla luce di questi contributi teorici, appare quindi necessario analizzare più nel dettaglio ciascuno di questi modelli, per comprendere come ognuno di essi interpreti il concetto di fit culturale e quali implicazioni pratiche ne derivino per la gestione organizzativa. Sarà proprio questo l'obiettivo del prossimo paragrafo.

Il modello del Person-Organization Fit (Chatman, 1989)

Il modello del Person-Organization Fit, proposto da Jennifer Chatman (1989), nasce con l'obiettivo di spiegare come la compatibilità tra i valori personali di un individuo e i valori culturali dell'organizzazione possa influenzare in maniera significativa numerosi esiti comportamentali e prestazionali. Si tratta di un'estensione del paradigma più ampio del "fit" applicato al rapporto tra persona e contesto lavorativo, e in particolare alla dimensione valoriale che lega l'individuo alla cultura dell'organizzazione.

Secondo Chatman, il concetto di fit non riguarda soltanto la corrispondenza tra competenze e requisiti del ruolo, come nel classico person-job fit, ma si spinge oltre, coinvolgendo le affinità tra le convinzioni, le aspettative e le motivazioni individuali e quelle collettive e condivise all'interno del contesto organizzativo. In altre parole, il P-O Fit si verifica quando una persona percepisce che i suoi valori fondamentali (ad esempio l'importanza dell'autonomia, del lavoro di squadra, della sicurezza o dell'innovazione) sono allineati con quelli promossi e sostenuti dall'organizzazione in cui lavora.

Questa compatibilità culturale influisce profondamente su molteplici dimensioni dell'esperienza lavorativa quotidiana. Quando un individuo percepisce che i propri valori personali sono pienamente in linea con quelli promossi e praticati dall'organizzazione in cui opera, tende a sviluppare un forte senso di identificazione con il contesto aziendale. Questo sentimento di sintonia va ben oltre la semplice soddisfazione economica o il riconoscimento formale del proprio lavoro: si traduce in un coinvolgimento autentico, in una motivazione che nasce dall'interno e che porta il lavoratore a sentirsi parte attiva e responsabile del successo dell'organizzazione stessa (Chatman, 1991).

Il lavoro, in questi casi, non è solo un mezzo per ottenere risultati individuali, ma diventa un'attività significativa, carica di senso, in cui l'individuo può esprimere se stesso e contribuire alla realizzazione di obiettivi condivisi.

Questo legame positivo tra persona e cultura aziendale si riflette in un aumento della soddisfazione lavorativa, ovvero nella percezione che il proprio ruolo risponda ai bisogni e alle aspettative personali; in un maggior livello di impegno organizzativo, inteso come desiderio di contribuire attivamente alla crescita dell'impresa; e in un rafforzamento del senso di appartenenza, che alimenta la fedeltà nei confronti dell'organizzazione e ne riduce il tasso di turnover. Le persone che sperimentano un buon person-organization fit, infatti, sono più propense a restare all'interno dell'azienda nel lungo periodo, anche nei momenti di difficoltà, e tendono a sviluppare relazioni di fiducia e cooperazione con colleghi e superiori.

Di contro, quando i valori personali di un lavoratore si trovano in netto contrasto con quelli predominanti nell'organizzazione, si genera una frattura difficile da colmare. Tale disallineamento culturale può portare l'individuo a sentirsi "fuori posto", non riconosciuto o addirittura respinto dal contesto in cui opera. Questo stato di malessere si manifesta spesso sotto forma di disconnessione emotiva, perdita di motivazione,

insoddisfazione lavorativa e, nei casi più gravi, di vero e proprio alienamento. Il lavoratore può sentirsi costretto ad adattarsi a comportamenti che non rispecchiano i suoi valori, o, al contrario, può sviluppare un atteggiamento di resistenza passiva o attiva, compromettendo la qualità della collaborazione e la produttività complessiva (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

A lungo termine, queste dinamiche possono condurre a conseguenze dannose sia per l'individuo che per l'organizzazione: aumento del turnover, peggioramento del clima interno, perdita di capitale umano qualificato e indebolimento del senso di coesione e identità aziendale. In questo senso, il fit culturale non è solo una questione "soft" legata al benessere dei dipendenti, ma rappresenta un vero e proprio driver strategico di performance organizzativa, che merita di essere valutato e coltivato con attenzione in tutte le fasi del ciclo di vita del personale, dalla selezione all'integrazione, dallo sviluppo alla retention.

Un aspetto particolarmente interessante di questo modello è la sua applicazione nelle politiche di selezione e reclutamento. Sempre più aziende, infatti, non si limitano a valutare le hard skills e le esperienze professionali, ma cercano candidati che si identifichino profondamente con la cultura aziendale, nella convinzione che un buon fit culturale favorisca l'integrazione, riduca il rischio di turnover precoce e migliori la qualità delle relazioni all'interno dei team (Cable & Judge, 1996). In questo senso, la cultura non è vista solo come un insieme di norme da imparare, ma come un vero criterio selettivo.

Tuttavia, il modello del P-O Fit presenta anche alcune criticità, soprattutto quando applicato in modo rigido o eccessivamente normativo. Un'aderenza troppo stretta ai valori dominanti può portare infatti a fenomeni di omologazione culturale, riducendo la diversità interna, limitando il pensiero critico e ostacolando l'innovazione (Chatman & O'Reilly, 2016). Le organizzazioni devono quindi trovare un equilibrio tra l'esigenza di coerenza valoriale e quella di apertura alla pluralità, valorizzando tanto il fit quanto la complementarità.

Nel complesso, il modello del Person-Organization Fit ha rappresentato una svolta importante nello studio delle dinamiche tra individuo e contesto organizzativo, offrendo un quadro teorico e pratico capace di rendere tangibile e gestibile un concetto spesso percepito come astratto o difficile da misurare. Il suo valore risiede proprio nella capacità di trasformare la nozione di "compatibilità culturale" in uno strumento concreto, che può

essere osservato nei comportamenti quotidiani, valutato attraverso indicatori specifici e utilizzato come guida nei processi decisionali strategici, in particolare nell'ambito della selezione del personale, della gestione delle carriere e dello sviluppo organizzativo. In questo senso, il Person-Organization Fit non è soltanto una teoria utile a comprendere meglio le dinamiche psicologiche del lavoro, ma anche una leva gestionale potente per costruire contesti aziendali più coerenti, inclusivi e performanti.

Il modello Competing Values Framework (CVF) di Quinn e Rohrbaugh (1983)

Dopo aver analizzato il modello del Person-Organization Fit, che ha il merito di concentrarsi sul rapporto diretto tra individuo e cultura aziendale, possiamo approfondire ora un secondo approccio teorico di grande rilevanza per comprendere il concetto di fit culturale in un'ottica più sistemica e organizzativa. Si tratta del Competing Values Framework (CVF), elaborato da Robert Quinn e John Rohrbaugh nei primi anni Ottanta. Questo modello è diventato nel tempo uno degli strumenti più diffusi per analizzare e classificare le culture organizzative, e offre una chiave di lettura estremamente utile anche per esplorare le dinamiche del fit culturale all'interno delle imprese.

Il valore di questo approccio risiede nel fatto che riesce a mettere in luce la complessità dei sistemi culturali che convivono all'interno delle organizzazioni. A differenza di modelli più lineari o unidimensionali, il CVF parte dall'assunto che le organizzazioni siano composte da forze culturali anche tra loro contrastanti, che possono coesistere e competere a seconda delle priorità strategiche e dei momenti evolutivi. In altre parole, la cultura organizzativa non è qualcosa di statico o monolitico, ma si costruisce attorno a una tensione dinamica tra valori differenti. Ed è proprio nella capacità di gestire questa complessità — e di saperla rendere coerente con la propria strategia e identità — che si gioca la qualità del fit culturale.

Il modello si basa su due assi principali: flessibilità vs controllo e orientamento interno vs orientamento esterno. Da queste due dimensioni emergono quattro tipologie culturali ideali, che andremo ora ad analizzare nel dettaglio per comprendere come ciascuna di esse influenzi la relazione tra cultura e persona, e come questa relazione possa

determinare esiti organizzativi differenti in termini di performance, adattamento e coesione interna.

Dall'intersezione di questi assi emergono quattro tipologie culturali dominanti:

Clan: All'interno del Competing Values Framework, la cultura di tipo "clan" rappresenta uno dei modelli più orientati all'aspetto umano e relazionale del lavoro organizzativo. Le organizzazioni che adottano una cultura clan si distinguono per un clima interno fortemente collaborativo, nel quale le persone non sono semplici esecutori di compiti, ma membri attivi di una comunità coesa e partecipativa. Il focus principale è sul coinvolgimento, sul supporto reciproco, sulla comunicazione aperta e sulla costruzione di legami fiduciosi duraturi tra colleghi, manager e collaboratori.

In questi contesti, l'organizzazione tende ad assumere i tratti di una vera e propria "famiglia lavorativa", dove l'ascolto, l'empatia e la valorizzazione dell'individuo vengono prima di ogni logica di controllo o rigidità gerarchica. Si promuove un ambiente di lavoro in cui la leadership è di tipo trasformazionale, improntata al mentoring e alla crescita delle persone, più che alla supervisione stretta. Le decisioni sono spesso condivise, le responsabilità distribuite, e le dinamiche di team assumono un ruolo centrale nello sviluppo delle attività quotidiane.

Uno degli aspetti distintivi di questa cultura è l'enfasi sul benessere organizzativo e sullo sviluppo personale e professionale. Le aziende che operano secondo questo modello investono in formazione continua, iniziative di team building, percorsi di carriera personalizzati e strumenti per il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata. L'obiettivo è costruire un ambiente in cui ogni individuo si senta visto, valorizzato e parte integrante di un progetto più ampio.

In termini di fit culturale, le organizzazioni con una cultura clan risultano particolarmente efficaci per quei profili che cercano un contesto relazionale e inclusivo, dove l'armonia interna e la qualità delle relazioni prevalgono sull'efficienza produttiva o sulla performance misurata in termini strettamente quantitativi. Per chi condivide valori come la lealtà, la collaborazione e il rispetto reciproco, entrare a far parte di un'organizzazione "clan" può significare trovare un ambiente stimolante e gratificante, capace di generare una forte motivazione intrinseca e un elevato senso di appartenenza (Cameron & Quinn, 2011).

Adhocracy: All'interno del Competing Values Framework, la cultura adhocratica rappresenta il modello più orientato all'innovazione, al cambiamento e alla sperimentazione. Si tratta di una cultura organizzativa profondamente dinamica, in cui le regole tradizionali vengono spesso messe in discussione e in cui il valore centrale non è tanto la stabilità, quanto la capacità di anticipare, immaginare e creare il nuovo. Le organizzazioni che si riconoscono in questa cultura si muovono in ambienti ad alta turbolenza, come i settori tecnologici, digitali o creativi, dove la rapidità di adattamento e la proattività diventano condizioni essenziali per sopravvivere e competere.

L'adhocracy si fonda su un modello aperto, poco gerarchico e altamente flessibile, in cui il potere decisionale è spesso distribuito in modo informale e basato sulla competenza più che sul ruolo. Il cambiamento è percepito non come una minaccia, ma come un'opportunità da cogliere con audacia. In questo tipo di contesto, l'innovazione non è un'attività confinata a un reparto specifico, ma rappresenta una mentalità diffusa, una spinta collettiva che coinvolge ogni livello dell'organizzazione. Sperimentare, osare, proporre nuove idee e accettare anche il fallimento come parte del processo creativo sono atteggiamenti ampiamente incoraggiati.

Dal punto di vista del fit culturale, lavorare in un'organizzazione caratterizzata da una cultura adhocratica richiede caratteristiche personali ben precise. Non bastano le competenze tecniche: è necessario un mindset aperto, proattivo, orientato all'apprendimento continuo, in grado di affrontare l'incertezza con flessibilità e di muoversi agilmente in contesti in cui le regole cambiano spesso e le priorità si ridefiniscono di frequente. In queste organizzazioni, i profili che trovano maggiore soddisfazione e successo sono quelli dotati di curiosità intellettuale, spirito imprenditoriale, capacità di problem solving e una certa tolleranza al rischio.

In sintesi, la cultura adhocratica è quella che meglio incarna la tensione verso il futuro e la trasformazione. Per i soggetti che condividono valori come l'autonomia, la libertà di espressione, la velocità nell'agire e la ricerca di soluzioni innovative, questo tipo di cultura rappresenta un ambiente stimolante e motivante, in cui è possibile sperimentare, apprendere e contribuire in modo attivo al cambiamento (Cameron & Quinn, 2011).

Market: La cultura organizzativa di tipo *market* si distingue per un forte orientamento esterno e una marcata attenzione ai risultati. È una cultura che pone al centro della propria identità la competitività, la produttività e il raggiungimento degli obiettivi, costruendo il proprio sistema di valori intorno a concetti come efficienza operativa, performance individuale e successo misurabile. Le organizzazioni che adottano questo tipo di cultura tendono ad operare in contesti ad alta concorrenza, in cui la pressione per generare risultati tangibili – economici o di mercato – è costante e dominante.

A differenza delle culture più orientate alla partecipazione o alla creatività, come quelle *clan* o *adhocratiche*, le organizzazioni *market* privilegiano la chiarezza degli obiettivi, la responsabilizzazione individuale e la valutazione sistematica delle performance. I ruoli sono spesso definiti da target e metriche di risultato, mentre i processi decisionali sono guidati da logiche analitiche e orientate all'efficienza. Il successo, in questa logica, è associato alla capacità di conquistare quote di mercato, aumentare la redditività, acquisire clienti o raggiungere traguardi misurabili in tempi prestabiliti.

All'interno di una cultura di tipo *market*, il fit culturale gioca un ruolo cruciale. Le persone che si trovano maggiormente a proprio agio in questo tipo di contesto sono generalmente ambiziose, orientate alla competizione e motivate da obiettivi chiari e sfidanti. Si tratta spesso di individui che tollerano bene la pressione, che ricercano riconoscimento basato sulla meritocrazia e che sono disposti a sostenere ritmi di lavoro elevati per ottenere risultati concreti. Al contrario, chi è più orientato alla collaborazione, al benessere relazionale o a una crescita personale non legata strettamente ai risultati, può percepire questo tipo di cultura come eccessivamente dura o impersonale.

Va tuttavia sottolineato che la cultura *market*, se ben gestita, può creare ambienti estremamente performanti, in cui l'impegno e la determinazione vengono premiati e in cui le opportunità di crescita sono concrete. Tuttavia, l'intensità competitiva e la focalizzazione sui numeri richiedono una grande capacità di gestione dello stress e un sistema valoriale coerente con l'idea di impresa come "arena" di performance e misurazione continua. In questa prospettiva, il cultural fit non è solo una questione di competenze, ma di identità professionale e di sintonia profonda con la logica orientata al risultato (Cameron & Quinn, 2011).

Hierarchy: La cultura gerarchica si basa su un forte orientamento interno e su un' enfasi costante su stabilità, ordine e controllo. In questo modello culturale, l'organizzazione è vista come un sistema razionale e ben strutturato, dove le attività sono coordinate attraverso procedure standardizzate, regolamenti formali e livelli gerarchici ben definiti. L'obiettivo principale è garantire efficienza operativa, affidabilità e coerenza nei processi, riducendo al minimo l'imprevedibilità e l'ambiguità.

Questa cultura è tipica di contesti come le amministrazioni pubbliche, le istituzioni educative tradizionali, le agenzie governative o le grandi organizzazioni burocratiche, dove il rispetto delle norme, la chiarezza dei ruoli e la linearità dei processi rappresentano i principali criteri organizzativi. Al cuore di questo modello vi è la convinzione che solo attraverso l'ordine e la standardizzazione sia possibile mantenere l'efficienza e controllare la complessità.

Il cultural fit in questo tipo di ambienti è fortemente legato alla capacità del singolo di adattarsi a un sistema normativo e procedurale predefinito. Le persone più adatte a operare efficacemente in contesti gerarchici tendono ad apprezzare la prevedibilità, a rispettare l'autorità formale e a lavorare bene in ambienti strutturati, dove le regole del gioco sono chiare e le aspettative ben definite. Profili professionali che valorizzano la disciplina, l'accuratezza, la responsabilità individuale e la coerenza trovano spesso in queste organizzazioni uno spazio favorevole per esprimere il proprio potenziale.

Tuttavia, se da un lato la cultura gerarchica garantisce stabilità e continuità, dall'altro può mostrare rigidità in situazioni di rapido cambiamento o innovazione. In questi casi, il disallineamento culturale può emergere soprattutto con quei profili più creativi, indipendenti o orientati al cambiamento, che possono percepire la struttura come vincolante o limitante. È quindi fondamentale, in ottica di fit culturale, che le persone inserite in contesti gerarchici condividano non solo le competenze richieste, ma anche la mentalità orientata al rispetto delle procedure, alla collaborazione formale e al mantenimento dell'ordine organizzativo (Cameron & Quinn, 2011).

Il modello del Person-Group Fit (Kristof-Brown, 1998)

Il modello del Person-Group Fit (Kristof-Brown, 1998) si concentra sull'allineamento tra il singolo individuo e il team con cui lavora quotidianamente. A differenza del Person-Organization Fit, che valuta la compatibilità tra i valori dell'individuo e quelli dell'intera

organizzazione, questa prospettiva più “micro” indaga la sintonia tra l’individuo e il gruppo immediato di riferimento, ossia quella cerchia ristretta con cui si condividono attività, obiettivi, tempi, pressioni e relazioni interpersonali.

In ambito organizzativo contemporaneo, dove il lavoro di squadra è sempre più centrale per il raggiungimento degli obiettivi e dove molte attività vengono svolte in team interdisciplinari e interfunzionali, il Person-Group Fit acquisisce un’importanza cruciale.

La compatibilità con il gruppo di lavoro, infatti, influisce in maniera decisiva su molteplici dimensioni dell’esperienza organizzativa quotidiana. In un ambiente dove il lavoro di squadra rappresenta ormai la modalità prevalente con cui si affrontano progetti, obiettivi e sfide operative, sentirsi in sintonia con il proprio team non è un elemento secondario, ma una vera e propria leva per la motivazione, l’efficienza e la qualità della vita lavorativa. Il fit con il gruppo ha un impatto tangibile sul clima organizzativo percepito: un team coeso, armonico e ben coordinato tende a creare un contesto positivo, collaborativo e stimolante, che favorisce sia la produttività che il benessere psico-sociale degli individui che ne fanno parte.

Secondo questa prospettiva, un buon Person-Group Fit si realizza quando tra i membri del team si instaura una sintonia non soltanto tecnica, ossia relativa alle competenze specifiche, ai ruoli assegnati e alle responsabilità professionali, ma anche e soprattutto sul piano valoriale, relazionale e comunicativo. In altre parole, ciò che fa davvero la differenza nella qualità del lavoro di gruppo è il modo in cui le persone interagiscono, si ascoltano, si supportano reciprocamente e condividono una visione comune degli obiettivi da raggiungere. Elementi come il rispetto reciproco, la trasparenza, la fiducia, la predisposizione alla collaborazione e la capacità di affrontare i conflitti in modo costruttivo sono alla base di un buon fit. Se i membri di un team percepiscono un allineamento nei modi di pensare, nei valori professionali e negli atteggiamenti verso il lavoro, sarà più facile costruire un’identità collettiva forte, una cultura di gruppo solida e un ambiente fertile per l’apprendimento continuo.

Come evidenziato da Seong (2015), la presenza di tale compatibilità si traduce concretamente in maggiori livelli di coesione, impegno collettivo e spirito di squadra. I team in cui i membri percepiscono una sintonia culturale sono più propensi a condividere informazioni, a sostenersi nei momenti critici, a celebrare insieme i successi e a mantenere alta la motivazione anche di fronte a sfide complesse. Questo non solo aumenta la

performance complessiva, ma riduce anche il rischio di turnover, di conflitti distruttivi e di fenomeni come il burnout o il disengagement. In altre parole, un team “che funziona bene insieme” non è soltanto più efficace sul piano produttivo, ma è anche un luogo più salutare e stimolante in cui lavorare.

Tutto ciò conferma quanto il Person-Group Fit non debba essere considerato un fattore secondario o marginale, ma un elemento centrale nella progettazione dei team e nella gestione delle risorse umane. Le organizzazioni che riconoscono l'importanza di costruire gruppi di lavoro coesi e compatibili sul piano culturale possono beneficiare non solo di migliori risultati economici, ma anche di un capitale umano più motivato, stabile e coinvolto nei propri compiti. Al contrario, un disallineamento tra individuo e gruppo può generare tensioni, isolamento, incomprensioni e, in ultima analisi, un peggioramento del clima e delle performance. In casi estremi, la mancanza di group fit può portare alla rottura delle relazioni interne, alla marginalizzazione dell'individuo o addirittura all'uscita volontaria o forzata dall'organizzazione.

È importante sottolineare che il Person-Group Fit è fortemente influenzato dalla cultura informale che si sviluppa all'interno dei team. Mentre l'organizzazione può avere valori e linee guida ufficiali, i gruppi tendono a sviluppare subculture locali che riflettono le dinamiche, le esperienze e le caratteristiche delle persone che ne fanno parte. Questo rende il fit a livello di gruppo un elemento spesso più soggettivo, ma non per questo meno rilevante o influente nei percorsi di sviluppo professionale e personale all'interno dell'impresa. In conclusione il modello del Person-Group Fit evidenzia come la cultura organizzativa non sia un monolite unico e uniforme, ma si declini e si frammenti anche nelle relazioni di prossimità e nei micro-contesti lavorativi. Comprendere, monitorare e promuovere il fit tra le persone e i gruppi di lavoro può rappresentare una leva strategica per costruire team coesi, resilienti e ad alte prestazioni, capaci di affrontare con efficacia le sfide sempre più complesse del contesto aziendale attuale.

Il modello del Person-Job Fit

Tra i contributi teorici che hanno arricchito la riflessione sul fit culturale, quello del Person-Job Fit rappresenta un'interessante declinazione operativa, capace di collegare il concetto di compatibilità culturale alle dinamiche concrete del lavoro quotidiano. Questo

modello si concentra, infatti, sulla relazione tra le caratteristiche individuali di una persona e le specificità del ruolo che essa è chiamata a svolgere. A differenza di altri approcci più orientati al macro-contesto organizzativo, il P-J Fit focalizza l'attenzione sul "micro-fit" tra l'individuo e il posto di lavoro, permettendo di osservare con maggiore nitidezza l'impatto della cultura organizzativa sulle mansioni, le aspettative e i comportamenti attesi (Edwards, 1991).

Una delle peculiarità di questo modello è che non parte dal presupposto che esista un lavoratore "giusto" in senso assoluto, ma che esista piuttosto una persona giusta per quel tipo di lavoro, in quella specifica organizzazione, con quei valori e quelle modalità operative. In tal senso, la cultura organizzativa non è più soltanto una "cornice" simbolica o un riferimento generale: diventa una griglia interpretativa che modella la definizione stessa del ruolo. In un contesto orientato al controllo e alla precisione, ad esempio, anche ruoli tecnicamente simili saranno vissuti in modo diverso rispetto a un'organizzazione in cui prevalgono autonomia, sperimentazione e approccio agile.

Ciò che rende il Person-Job Fit particolarmente rilevante nel discorso sul fit culturale è il suo carattere situazionale: ogni ruolo assume sfumature diverse a seconda del contesto culturale in cui è inserito, e il successo dell'inserimento professionale dipende in larga parte dalla capacità dell'individuo di interpretare correttamente quelle sfumature. Non è solo questione di "fare bene il proprio lavoro", ma di agire in modo congruente con i codici non scritti, le pratiche consolidate, le dinamiche relazionali e le aspettative valoriali legate a quella specifica funzione.

Un aspetto spesso sottovalutato, ma che il modello mette in evidenza, è che il fit con il ruolo non è solo un tema di efficacia o produttività, ma riguarda anche il benessere psicologico della persona. L'inadeguatezza percepita, la sensazione di "non essere nel posto giusto", può generare insicurezza, senso di alienazione e perdita di motivazione. Questo vale in particolare per ruoli ad alta esposizione relazionale o simbolica, dove le dissonanze tra valori personali e aspettative culturali possono amplificarsi e incidere negativamente sulla salute organizzativa complessiva (Kristof-Brown, 2005).

Il Person-Job Fit, in conclusione, amplia il discorso sul fit culturale portandolo su un terreno pragmatico e quotidiano: non si tratta soltanto di compatibilità astratte tra individuo e cultura, ma di concrete condizioni di lavoro, modalità di interazione, ritmi operativi, criteri impliciti di successo. Il valore di questo modello sta proprio nella sua

capacità di tradurre la cultura in prassi: mostrare come ogni ruolo, in ogni organizzazione, sia carico di aspettative culturali che vanno riconosciute, condivise e interpretate nel modo giusto per favorire un'integrazione efficace e sostenibile.

Il percorso intrapreso in questo capitolo ha permesso di esplorare in profondità le tre principali dimensioni attraverso cui il fit organizzativo si manifesta: il fit strutturale, il fit strategico e il fit culturale. Ciascuna di queste dimensioni, pur partendo da un focus diverso, la struttura interna, la coerenza tra risorse e strategia, l'allineamento valoriale tra individui e organizzazione, converge verso un principio comune: la necessità per ogni organizzazione di costruire e mantenere coerenza tra le proprie componenti interne e le sfide del contesto esterno.

L'analisi dei modelli teorici associati a ciascun tipo di fit ha evidenziato come la letteratura non si sia limitata a offrire definizioni concettuali, ma abbia elaborato quadri interpretativi solidi e spesso operativi, utili sia in ambito accademico che nella prassi manageriale. I contributi di autori come Chandler, Mintzberg, Miles e Snow per il fit strutturale, o di Barney, Venkatraman e Kristof per quello strategico e culturale, mostrano chiaramente che il fit non è solo un'aspirazione organizzativa, ma un processo complesso, misurabile e gestibile, che può – se correttamente perseguito – tradursi in performance superiori, capacità di adattamento e vantaggio competitivo duraturo.

Nel contesto delle organizzazioni moderne, caratterizzate da discontinuità, innovazione costante e crescente interdipendenza, il concetto di fit acquista ancora più rilevanza. Non si tratta più soltanto di disegnare una struttura efficiente, formulare una strategia coerente o costruire una cultura aziendale attrattiva. Il vero nodo cruciale sta nell'integrazione di queste tre dimensioni, nella capacità dell'impresa di generare coerenza trasversale, in cui struttura, strategia e cultura si alimentano reciprocamente e si adattano in modo sinergico all'evoluzione del contesto.

Il fit organizzativo, in questa prospettiva, si conferma come una vera e propria chiave del successo strategico: non una condizione statica da raggiungere una volta per tutte, ma una tensione dinamica, un equilibrio da ricercare, monitorare e rinegoziare continuamente. È proprio questa capacità di coltivare coerenza interna in un mondo esterno sempre più instabile che distingue le organizzazioni realmente efficaci e resilienti da quelle che faticano a tradurre visioni strategiche in risultati concreti.

Nel prossimo capitolo, l'attenzione sarà rivolta all'applicazione settoriale di questi concetti, per comprendere come il fit venga declinato, interpretato e perseguito in contesti organizzativi differenti, confermando la sua natura tanto universale nei principi, quanto situata nelle pratiche.

Tipologia di Fit	Descrizione	Articoli rilevanti
Fit Strutturale	Riguarda la coerenza tra la struttura organizzativa e la strategia aziendale adottata. Implica l'adattamento dei meccanismi organizzativi (centralizzazione, formalizzazione, specializzazione) alle esigenze strategiche e al contesto competitivo.	"Chandler (1962) – Strategy and Structure" "Mintzberg (1979) – The Structuring of Organizations" "Miles & Snow (1978) – Organizational Strategy, Structure, and Process" "Porter (1980) – Competitive Strategy"
Fit Strategico	Si riferisce all'allineamento tra la strategia aziendale e le risorse interne disponibili. Una strategia è efficace solo se supportata da risorse, competenze e capacità coerenti con gli obiettivi prefissati.	"Barney (1991) – Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" "Venkatraman & Camillus (1984) – Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management" "Venkatraman (1989) – The Concept of Fit in Strategy Research"
Fit culturale	Attiene alla compatibilità tra i valori dell'organizzazione e quelli degli individui (person-organization fit), dei gruppi di lavoro (person-group fit) o tra organizzazioni (culture compatibility). Un buon fit culturale favorisce motivazione, integrazione e performance sostenibili.	"O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) – People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit" "Cameron & Quinn (1999) – Diagnosing and Changing Organizational Culture" "Kristof (1996) – PO Fit: Conceptualizations, Measurement, and Nomological Net" "Schein (2010) – Organizational Culture and Leadership"

Tabella 2: Le tipologie di Fit organizzativo: definizione e riferimenti teorici

CAPITOLO 3

APPLICAZIONI SETTORIALI DEL FIT

Dopo aver approfondito, nei capitoli precedenti, le principali dimensioni del fit organizzativo e i modelli teorici che ne hanno guidato l'evoluzione concettuale, questo capitolo si propone di compiere un ulteriore passo in avanti: declinare il concetto di fit nei diversi contesti settoriali. In altre parole, ci si interroga su come le logiche di coerenza interna tra struttura, strategia e cultura si manifestino all'interno di specifici ambienti operativi, caratterizzati da peculiarità economiche, tecnologiche e sociali ben definite.

Il passaggio da una trattazione teorica a un'analisi più applicativa non è secondario, soprattutto in una prospettiva che fa del fit una leva di successo strategico. Infatti, se è vero che la teoria contingente ha dimostrato come “non esista un modello organizzativo valido per tutte le situazioni”, è altrettanto vero che ogni settore presenta sfide contingenti ricorrenti, che rendono alcune forme di fit più cruciali di altre. In contesti ad alta standardizzazione, ad esempio, sarà più rilevante il fit strutturale; in ambienti fortemente dinamici e relazionali, emergerà con più forza il ruolo del fit culturale; mentre in organizzazioni complesse e multidimensionali, il focus si sposterà spesso sull'equilibrio strategico tra risorse e obiettivi.

Analizzare le applicazioni settoriali del fit consente, dunque, non solo di comprendere meglio la natura contestuale dell'efficacia organizzativa, ma anche di mettere alla prova la robustezza e la versatilità dei modelli teorici studiati. In tal senso, questo capitolo non ha l'ambizione di coprire in modo esaustivo tutti i settori economici esistenti, ma si concentra su tre ambiti particolarmente significativi e rappresentativi: il settore manifatturiero, il settore dei servizi ad alta intensità di conoscenza, e il settore sanitario.

La scelta di questi tre ambiti è legata alla ricchezza della letteratura disponibile, ma anche alla loro diversità strutturale e culturale: si passa da organizzazioni industriali ad alta efficienza, a contesti lavorativi basati sulla creatività e la conoscenza, fino a realtà complesse come quelle sanitarie, dove la pluralità degli attori coinvolti rende il fit un processo delicato e multidimensionale.

Attraverso questa esplorazione, sarà possibile osservare come le tre forme principali di fit, strutturale, strategico e culturale, si esprimano in modo differente a seconda delle

caratteristiche settoriali, confermando la centralità dell'allineamento come criterio guida per la progettazione organizzativa efficace.

Nel corso delle prossime sezioni, ciascun settore verrà dunque analizzato in relazione ai diversi tipi di fit che vi assumono maggiore rilevanza, valorizzando esempi tratti dalla letteratura e studiando le implicazioni operative per le organizzazioni che operano al loro interno.

3.1 Il Fit Organizzativo Nel Settore Manifatturiero E Industriale

Il settore manifatturiero rappresenta uno scenario particolarmente interessante per comprendere come i concetti di fit strutturale, strategico e culturale possano realmente trasformarsi in leve di successo competitivo, traducendo nella pratica ciò che, a livello teorico, è stato precedentemente approfondito. Si tratta infatti di un contesto complesso e in rapida trasformazione, in cui le imprese devono affrontare sfide particolarmente impegnative legate non solo all'innovazione tecnologica, ma anche ai profondi cambiamenti nelle dinamiche competitive globali, alla pressione crescente per una maggiore sostenibilità e all'esigenza di rispondere in modo più rapido ed efficace alle richieste sempre più articolate dei clienti (Frank, Dalenogare & Ayala, 2019).

In questo scenario, la capacità delle organizzazioni di mantenere un fit strutturale coerente rappresenta una condizione imprescindibile per affrontare in modo vincente le dinamiche del mercato moderno. Nel settore manifatturiero, infatti, diventa cruciale saper scegliere e adattare la struttura organizzativa in base al modello produttivo adottato, ai livelli di innovazione tecnologica perseguiti e alla velocità richiesta per rispondere alle esigenze di mercato. Ad esempio, aziende manifatturiere operanti in mercati caratterizzati da produzioni standardizzate e elevate economie di scala devono puntare su strutture che privilegino l'efficienza operativa, la formalizzazione rigorosa e un controllo gerarchico molto marcato, con sistemi produttivi ben delineati, coordinati centralmente e orientati alla riduzione dei costi (Hill, 2000). Di contro, in contesti manifatturieri più dinamici, come quelli dell'industria elettronica, delle tecnologie medicali o delle produzioni altamente customizzate, diventa essenziale sviluppare strutture organizzative più flessibili e agili, fondate sulla decentralizzazione decisionale, su un basso livello di formalizzazione e sulla presenza di team interfunzionali capaci di rispondere rapidamente alle sollecitazioni esterne, promuovendo innovazione continua e adattamento in tempo reale (Galbraith, 2012).

Oggi, questa capacità di adattamento strutturale diviene ancora più critica e strategica se si considera l'impatto radicale delle trasformazioni prodotte dal paradigma dell'Industria 4.0. Questo nuovo modello industriale non si limita all'introduzione di tecnologie avanzate, ma rappresenta una vera e propria rivoluzione culturale e organizzativa, capace di modificare profondamente i tradizionali modelli produttivi, organizzativi e gestionali delle imprese (Kagermann, Wahlster & Helbig, 2013). L'Industria 4.0 implica infatti l'adozione e l'integrazione massiccia di tecnologie emergenti quali l'Internet of Things (IoT), l'intelligenza artificiale, i sistemi cyber-fisici, la robotica collaborativa, l'additive manufacturing e i big data analytics (Porter & Heppelmann, 2014; Hermann, Pentek & Otto, 2016). Queste tecnologie non si limitano semplicemente ad automatizzare o digitalizzare singole attività, ma trasformano radicalmente il modo in cui le organizzazioni operano, rendendo necessario un ripensamento totale della logica con cui il lavoro viene organizzato, coordinato e gestito.

In tale contesto, il fit strategico acquisisce una centralità particolare, poiché l'introduzione di tecnologie così pervasive e avanzate deve necessariamente essere accompagnata da un'accurata analisi e ridefinizione della strategia aziendale nel suo complesso. Molte imprese manifatturiere, infatti, tendono erroneamente a vedere la digitalizzazione come un processo puramente tecnologico, limitandosi ad acquistare nuovi macchinari, software o piattaforme digitali senza valutare adeguatamente gli impatti strategici e organizzativi di queste scelte (Frank, Dalenogare & Ayala, 2019). Tale approccio può portare rapidamente ad una situazione di misfit strategico, in cui la strategia adottata risulta incoerente con le reali risorse e competenze disponibili internamente all'organizzazione.

Un esempio significativo riguarda il capitale umano: l'Industria 4.0, infatti, non riduce l'importanza delle risorse umane, ma al contrario richiede un profondo investimento nello sviluppo di nuove competenze digitali e analitiche dei dipendenti. Competenze come l'analisi di grandi volumi di dati, la programmazione avanzata di robot collaborativi, la manutenzione predittiva attraverso intelligenza artificiale o la gestione integrata di reti digitali complesse diventano essenziali per sfruttare appieno il potenziale delle nuove tecnologie (Erol et al., 2016). Pertanto, le organizzazioni devono necessariamente affiancare ai processi di innovazione tecnologica un programma parallelo di formazione continua, reskilling e upskilling del personale esistente.

Inoltre, l'Industria 4.0 richiede cambiamenti strutturali e organizzativi profondi: la tradizionale struttura gerarchica, con flussi decisionali rigidi e procedure fortemente formalizzate, può diventare un ostacolo alla rapidità, all'agilità e alla flessibilità richieste dai nuovi modelli produttivi digitalizzati. In tale scenario, le imprese sono chiamate ad adottare strutture organizzative più agili e collaborative, con team multidisciplinari capaci di lavorare trasversalmente su progetti integrati, favorendo una circolazione fluida di informazioni e una rapida risposta alle sollecitazioni ambientali (Galbraith, 2012).

Il rischio più concreto per le aziende che non comprendono appieno tali implicazioni strategiche e organizzative è quello di generare un misfit profondo, dove le tecnologie avanzate rimangono sottoutilizzate o addirittura inutilizzate per mancanza di competenze adeguate, di una struttura organizzativa coerente o di una cultura aziendale pronta a sostenere e stimolare il cambiamento. Tali organizzazioni rischiano dunque di perdere importanti opportunità competitive e, paradossalmente, di ritrovarsi con investimenti tecnologici elevati che non producono un adeguato ritorno.

La sfida del fit strategico nell'Industria 4.0 non si esaurisce dunque nell'introduzione di tecnologie digitali, ma implica un radicale ripensamento strategico, strutturale e culturale, volto a garantire che l'intera organizzazione sia pronta, sul piano delle competenze, della cultura interna e della struttura decisionale, a cogliere appieno i benefici della digitalizzazione, creando così un vantaggio competitivo realmente duraturo e sostenibile nel tempo (Porter & Heppelmann, 2014).

In tale scenario emerge chiaramente anche l'importanza strategica del fit culturale. Nel settore manifatturiero, infatti, il successo organizzativo è strettamente legato alla capacità di promuovere una cultura interna che supporti efficacemente le strategie adottate. Imprese che riescono a coltivare e diffondere una cultura aziendale orientata alla qualità, alla precisione e al miglioramento continuo, attraverso metodologie quali il lean manufacturing o il total quality management, mostrano una maggiore coerenza operativa, riuscendo a ottenere risultati superiori e a mantenere una posizione competitiva stabile nel tempo (Schonberger, 1986). Al tempo stesso, è importante sottolineare come l'adozione di nuove tecnologie digitali richieda una cultura aziendale in grado di sostenere l'apprendimento continuo, l'innovazione e l'apertura al cambiamento, valorizzando comportamenti proattivi, la sperimentazione e la condivisione della conoscenza (Shamim, 2016). Se, al contrario, la cultura interna rimane rigida,

conservativa e restia ad accogliere le trasformazioni digitali, il rischio di misfit culturale è molto elevato, con conseguenti difficoltà di implementazione delle nuove strategie e una probabile resistenza interna al cambiamento, che può rallentare o addirittura bloccare i processi di trasformazione organizzativa (Kotter & Heskett, 1992).

Quello che dunque emerge con chiarezza dal settore manifatturiero è che il fit organizzativo, nelle sue varie declinazioni, non può essere gestito semplicemente come una serie di interventi isolati. È necessario adottare una visione sistemica e integrata, capace di cogliere l'interdipendenza tra strategia, struttura e cultura aziendale. Il successo strategico, in questo settore più che altrove, dipende proprio dalla capacità delle imprese di mantenere un equilibrio dinamico e costantemente aggiornato fra questi tre aspetti, anticipando i cambiamenti ambientali e le innovazioni tecnologiche, senza mai perdere di vista la coerenza complessiva del sistema organizzativo. Tale approccio conferma la validità pratica e strategica del concetto di fit organizzativo, dimostrando quanto esso sia cruciale non solo sul piano teorico, ma soprattutto nelle reali dinamiche operative e competitive delle imprese moderne (Nadler & Tushman, 1997).

3.2 Il Fit Organizzativo Nel Settore Dei Servizi

Il settore dei servizi rappresenta uno scenario particolarmente interessante e complesso per approfondire il ruolo cruciale che il fit organizzativo ricopre nel determinare il successo strategico delle imprese. Questo settore, infatti, presenta peculiarità ben distinte rispetto al manifatturiero, legate soprattutto alla natura intangibile del prodotto offerto. Mentre nelle organizzazioni produttive l'efficacia strategica si misura spesso in termini di efficienza tecnica, qualità standardizzata e gestione ottimale delle risorse fisiche e tecnologiche, nelle imprese di servizi la performance organizzativa dipende prevalentemente dalla capacità di interagire positivamente con il cliente, interpretarne tempestivamente i bisogni e adattarsi con flessibilità e creatività alle sue aspettative, che sono sempre più diversificate ed esigenti (Grönroos, 2000; Lovelock & Wirtz, 2007).

In questo contesto, i tre tipi di fit analizzati in precedenza, fit strutturale, strategico e culturale, assumono una rilevanza ancora più decisiva, diventando le chiavi essenziali per il successo competitivo sostenibile.

Per quanto riguarda il fit strutturale, è importante sottolineare come le strutture organizzative delle aziende di servizi debbano possedere caratteristiche di flessibilità e

apertura difficilmente riscontrabili in altri settori. Nei servizi, infatti, l'efficacia dell'organizzazione si basa in larga misura sulla velocità e sulla qualità delle risposte che i dipendenti riescono a fornire durante le interazioni dirette con i clienti (Bowen & Schneider, 2014). Questo significa che una struttura organizzativa rigida e altamente centralizzata, caratterizzata da una catena gerarchica molto lunga, rischia inevitabilmente di rallentare la capacità di risposta e quindi di compromettere la qualità stessa del servizio. Viceversa, strutture più orizzontali, in cui l'autonomia decisionale è spostata verso i livelli operativi, permettono una maggiore reattività alle richieste personalizzate del cliente, valorizzando così la capacità dell'organizzazione di offrire soluzioni immediate, creative e su misura.

All'interno di questa prospettiva, la presenza di team interfunzionali, reti di comunicazione interna fluide e meccanismi informali di coordinamento assumono una centralità strategica, poiché consentono un flusso rapido e continuo di informazioni, stimolano il coinvolgimento del personale e facilitano la gestione dei problemi operativi in tempo reale (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008). È proprio questa capacità organizzativa di adattarsi rapidamente e coerentemente al contesto che rende il fit strutturale una condizione imprescindibile per la competitività nel settore dei servizi.

Accanto a questo, il fit strategico risulta altrettanto cruciale. Le imprese di servizi competono spesso non sulla base di caratteristiche tangibili facilmente imitabili, bensì attraverso elementi intangibili come la qualità della relazione, la fiducia percepita dal cliente e la reputazione dell'azienda (Heskett et al., 2008). In tale scenario, la capacità di allineare strategicamente le risorse interne con gli obiettivi aziendali diventa essenziale. Ad esempio, un'impresa bancaria o assicurativa che intenda competere offrendo un servizio altamente personalizzato e una consulenza finanziaria approfondita, dovrà necessariamente sviluppare una strategia che valorizzi competenze tecniche specialistiche, elevate capacità relazionali, formazione continua e sistemi di gestione delle performance focalizzati sulla qualità piuttosto che esclusivamente sui risultati numerici (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1988). Se questo tipo di coerenza non viene raggiunto, e quindi le risorse interne non sono realmente adeguate a sostenere le ambizioni strategiche, il rischio è quello di produrre una situazione di misfit strategico: le aspettative del cliente non saranno soddisfatte, la qualità del servizio percepita risulterà inferiore alle promesse fatte e, di conseguenza, la reputazione aziendale subirà danni significativi.

Inoltre, negli ultimi anni, il ruolo delle tecnologie digitali nel settore dei servizi ha accentuato ulteriormente l'importanza del fit strategico. L'integrazione di piattaforme digitali, mobile app e strumenti avanzati di data analytics ha radicalmente modificato i modelli di business tradizionali, rendendo necessario ripensare i processi operativi e la gestione delle relazioni con il cliente. Tuttavia, anche in questo caso, non è sufficiente introdurre semplicemente nuovi strumenti digitali per ottenere vantaggi competitivi: è indispensabile un fit strategico che integri coerentemente queste tecnologie con le competenze del personale, con i modelli operativi e soprattutto con la strategia di differenziazione dell'impresa (Vargo & Lusch, 2008). Le organizzazioni che riescono ad armonizzare queste variabili ottengono un miglioramento significativo nella qualità della customer experience e, di conseguenza, una maggiore fidelizzazione del cliente, elemento strategicamente decisivo nel settore dei servizi.

Infine, il fit culturale rappresenta un ulteriore elemento di importanza critica per le organizzazioni di servizi. Considerando che la qualità percepita dal cliente dipende fortemente dalla qualità delle interazioni umane, una cultura organizzativa basata su valori come l'orientamento al cliente, l'empatia, la collaborazione interna e la capacità di ascolto diventa fondamentale (Schneider & Bowen, 1993). In queste organizzazioni, la cultura interna non è solo un elemento accessorio, ma costituisce il vero e proprio "tessuto connettivo" che sostiene e facilita l'interazione quotidiana con il cliente. Una cultura forte e coerente, centrata sul benessere del cliente e sulla qualità delle relazioni interpersonali, permette all'impresa di creare ambienti di lavoro motivanti e collaborativi, di attirare talenti e, soprattutto, di generare una percezione positiva e duratura del servizio erogato (Hartline & Ferrell, 1996). Al contrario, un disallineamento culturale, cioè una cultura aziendale non coerente con la strategia di servizio o con le aspettative del cliente, produce inevitabilmente inefficienze, conflitti interni, stress e frustrazione del personale, che si traducono poi in una qualità inferiore del servizio e in una minore capacità di fidelizzare la clientela.

In conclusione, l'analisi del settore dei servizi permette di comprendere con particolare evidenza quanto il fit organizzativo rappresenti non solo un principio teorico, ma una concreta necessità strategica per le imprese che desiderano restare competitive nel lungo termine. Proprio per la natura intangibile dei servizi e per la centralità della relazione diretta con il cliente, la capacità di integrare efficacemente fit strutturale, strategico e culturale assume un'importanza decisiva.

Un'organizzazione di servizi che riesce a realizzare un solido fit strutturale, sviluppando strutture flessibili e aperte, può rispondere con prontezza e qualità alle esigenze dinamiche del mercato. Allo stesso modo, il fit strategico diventa essenziale per garantire che ogni scelta organizzativa sia sostenuta da risorse, competenze e processi interni coerenti, evitando così il rischio di promesse non mantenute e di perdita di credibilità. Infine, il fit culturale emerge chiaramente come una leva indispensabile, poiché consente di creare un ambiente lavorativo positivo, valorizzante e coerente con gli obiettivi strategici, facilitando così una relazione autentica e duratura con i clienti.

In definitiva, è proprio questa capacità di integrare strutture organizzative agili, strategie ben allineate e culture aziendali solide e coerenti che distingue le aziende leader nel settore dei servizi, permettendo loro non solo di rispondere efficacemente ai bisogni attuali del mercato, ma anche di anticipare cambiamenti futuri e cogliere nuove opportunità di crescita. In questo senso, il fit organizzativo non rappresenta semplicemente una condizione da soddisfare, ma diviene il vero motore che guida il successo strategico e la sostenibilità competitiva delle organizzazioni nel settore dei servizi contemporaneo.

3.3 Il Fit Organizzativo Nel Settore Sanitario

Il settore sanitario rappresenta un contesto particolarmente interessante e significativo per osservare concretamente come il fit organizzativo, nelle sue tre dimensioni: strutturale, strategica e culturale, possa influire profondamente sulla capacità di una struttura sanitaria di conseguire obiettivi ambiziosi, garantendo al tempo stesso la qualità e la sostenibilità delle proprie attività.

È ormai chiaro che il settore sanitario non può essere trattato come un semplice campo di applicazione della teoria organizzativa, ma come un ambito peculiare, caratterizzato da complessità intrinseca, forti pressioni economiche e normative, e soprattutto, da dinamiche relazionali estremamente delicate che pongono sempre al centro della scena il rapporto umano tra operatori sanitari e pazienti. In un simile contesto, diventa essenziale riflettere sul modo in cui la struttura interna delle organizzazioni sanitarie debba adattarsi continuamente a condizioni esterne mutevoli, tecnologie in rapida evoluzione e esigenze sempre più elevate di qualità assistenziale.

In primo luogo, il fit strutturale assume un rilievo fondamentale in ambito sanitario. Le organizzazioni sanitarie, che spaziano da grandi ospedali pubblici fino a reti territoriali e cliniche private specializzate, non possono adottare configurazioni organizzative standardizzate o universali, ma devono necessariamente sviluppare assetti strutturali differenziati e calibrati in base alle esigenze specifiche dettate dalla loro mission, dalle condizioni operative e dal tipo di servizi erogati (Shortell & Kaluzny, 2006). Ad esempio, ospedali che affrontano quotidianamente situazioni di emergenza o che operano in contesti ad alta specializzazione clinica, richiedono strutture organizzative dinamiche e flessibili, capaci di garantire risposte rapide, procedure snelle e una forte capacità di coordinamento interno, spesso attraverso modelli decentralizzati o ibridi (Mintzberg, 1979). Al contrario, strutture che operano prevalentemente in ambiti standardizzati, come centri di diagnostica o ambulatori specialistici territoriali, traggono maggiore vantaggio da configurazioni più centralizzate e formali, capaci di assicurare controllo dei costi, omogeneità nelle prestazioni e procedure ben definite. Questo dimostra chiaramente che il successo di una struttura sanitaria non dipende tanto dalla scelta di un singolo modello ideale, quanto dalla capacità di identificare e mantenere nel tempo un fit strutturale coerente rispetto alle proprie esigenze operative e strategiche.

Parallelamente, emerge con forza l'importanza del fit strategico, che riguarda la capacità delle organizzazioni sanitarie di allineare coerentemente le proprie scelte strategiche con le reali risorse interne disponibili. Questo aspetto diventa ancora più rilevante in un settore che sta attraversando profonde trasformazioni tecnologiche, come l'introduzione sempre più frequente di sistemi digitali avanzati, telemedicina, robotica chirurgica e sistemi diagnostici basati sull'intelligenza artificiale (Cresswell & Sheikh, 2013). Molte organizzazioni sanitarie rischiano infatti di commettere l'errore di investire fortemente in tecnologie innovative senza preoccuparsi a sufficienza della preparazione interna necessaria per sfruttarle efficacemente. In simili casi, non è raro assistere a veri e propri casi di misfit strategico, dove la tecnologia acquisita non viene sfruttata a pieno, generando frustrazione negli operatori, sprechi economici, e persino una diminuzione della qualità assistenziale percepita dai pazienti. Viceversa, quando la scelta strategica di adottare tecnologie o modelli organizzativi innovativi è accompagnata da un parallelo investimento nelle competenze del personale, nella formazione continua e in sistemi di monitoraggio efficaci, il risultato è un significativo miglioramento della qualità assistenziale e dell'efficienza organizzativa complessiva (Ginter, Duncan & Swayne, 2018).

Infine, la dimensione del fit culturale rappresenta forse l'elemento più delicato e al tempo stesso più cruciale nell'ambito sanitario. La cultura organizzativa, intesa come insieme dei valori, delle aspettative e delle norme comportamentali condivise, influisce profondamente non solo sull'efficienza operativa interna, ma anche sulla qualità stessa del servizio erogato ai pazienti. In un contesto come quello sanitario, dove la dimensione relazionale assume un ruolo preponderante, è fondamentale sviluppare una cultura organizzativa che ponga al centro il paziente e il suo benessere, incoraggiando una comunicazione trasparente e una stretta collaborazione interprofessionale (Davies, Nutley & Mannion, 2000). Studi recenti hanno dimostrato chiaramente che organizzazioni con una cultura forte, orientata all'apertura, alla collaborazione e alla valorizzazione del personale medico e infermieristico, mostrano performance cliniche superiori, una migliore gestione del rischio clinico, e una maggiore soddisfazione sia degli operatori sanitari sia dei pazienti (Scott et al., 2003). Al contrario, un ambiente culturale disallineato o conflittuale può generare malcontento, frustrazione, turnover elevato e una generale diminuzione della qualità percepita dai pazienti.

Considerando questi aspetti, appare evidente che il settore sanitario costituisce un terreno fertile per comprendere concretamente come il fit organizzativo nelle sue diverse forme non rappresenti un semplice concetto teorico astratto, ma una chiave strategica reale per garantire il successo sostenibile delle organizzazioni sanitarie. Non si tratta solo di costruire strutture, strategie o culture organizzative efficaci in astratto, ma di saperle calibrare costantemente rispetto a contesti che evolvono rapidamente, tecnologie in continua trasformazione e richieste crescenti di qualità e sostenibilità. È proprio attraverso questa capacità dinamica e continua di adattamento, che il fit organizzativo consente alle organizzazioni sanitarie di mantenere elevati livelli di performance, garantendo al tempo stesso qualità, sostenibilità e soddisfazione per tutte le parti coinvolte.

L'analisi dei settori industriale, dei servizi e sanitario ha permesso di osservare con maggiore concretezza come il concetto di fit organizzativo, discusso nei capitoli precedenti in termini teorici e modelli applicativi, trovi una piena attuazione nella realtà operativa delle organizzazioni contemporanee. Lungi dall'essere un costrutto astratto o teorico, il fit emerge infatti come un principio guida essenziale per affrontare le sfide dell'adattamento e del cambiamento nei diversi contesti competitivi.

Ciò che accomuna i tre settori analizzati, pur nella diversità delle dinamiche interne e delle logiche di mercato che li caratterizzano, è proprio la necessità di costruire e mantenere una coerenza interna tra struttura organizzativa, strategia aziendale e cultura interna. Una coerenza che non è mai data una volta per tutte, ma che richiede un costante lavoro di lettura del contesto, di sviluppo delle risorse e di riallineamento delle scelte. È in questo processo continuo che il fit strutturale, strategico e culturale assume un ruolo determinante per sostenere la performance e, al tempo stesso, per garantire il benessere delle persone, la sostenibilità dell'organizzazione e la sua capacità di innovare.

Ogni settore evidenzia come il fit assuma forme e significati specifici: nel manifatturiero, si esprime attraverso l'allineamento tra assetti produttivi e tecnologie emergenti; nei servizi, nella capacità di integrare velocemente strategia e cultura orientate al cliente; nella sanità, infine, nella sintonia delicata e imprescindibile tra missione pubblica, efficienza organizzativa e relazioni umane. In ognuno di questi ambiti, il fit organizzativo si rivela un vero e proprio abilitatore del successo strategico: una lente utile per interpretare la complessità, ma anche una leva concreta per intervenire e migliorare.

Alla luce di queste considerazioni, si comprende il motivo per cui il fit organizzativo rappresenti oggi una delle chiavi interpretative più efficaci per leggere il funzionamento delle organizzazioni moderne. Un concetto trasversale, dinamico e profondamente attuale, che merita di essere approfondito anche attraverso esempi concreti. Proprio per questo, il prossimo capitolo sarà dedicato all'analisi di un caso studio reale, con l'obiettivo di mostrare come il fit organizzativo possa tradursi in risultati tangibili quando viene applicato con coerenza e visione strategica.

CAPITOLO 4

CASO STUDIO NETFLIX

4.1 Introduzione Al Caso Studio

Nel percorso tracciato finora, abbiamo compreso come il concetto di fit organizzativo si configuri come una chiave interpretativa fondamentale per spiegare la capacità delle imprese di adattarsi al proprio contesto e generare valore nel tempo. Dopo aver approfondito il ruolo delle variabili contingenti, delle configurazioni strutturali e delle logiche strategiche e culturali, appare naturale, a questo punto, soffermarsi su un caso concreto che consenta di osservare in modo tangibile come questi concetti si traducano nella realtà operativa di un'organizzazione. L'obiettivo di questo capitolo è proprio quello di mostrare, attraverso un esempio reale, come un'organizzazione contemporanea abbia saputo costruire il proprio successo grazie a una coerente e consapevole gestione del fit organizzativo.

L'azienda scelta per questo caso studio è Netflix, una delle imprese più emblematiche nell'ambito della trasformazione digitale e dell'innovazione strategica. La sua storia recente rappresenta un esempio particolarmente efficace di come un'organizzazione possa raggiungere e mantenere il successo non solo grazie a scelte tecnologiche o di mercato brillanti, ma anche, e forse soprattutto attraverso un attento allineamento tra strategia, struttura organizzativa e cultura aziendale.

Nata alla fine degli anni '90 come semplice servizio di noleggio DVD via posta, Netflix ha attraversato fasi di profonda trasformazione, ripensando in modo radicale il proprio modello di business fino a diventare, nel giro di pochi anni, un colosso globale dello streaming e della produzione audiovisiva. Quello che rende il caso Netflix particolarmente interessante, però, non è solo la sua capacità di innovare, ma il modo in cui tale innovazione è stata accompagnata da una revisione coerente della propria struttura interna e dei propri valori culturali.

In particolare, Netflix ha dimostrato come un fit strutturale flessibile e dinamico, orientato alla responsabilizzazione dei team, alla semplificazione dei processi e alla riduzione dei livelli gerarchici, possa sostenere efficacemente una strategia fondata su rapidità, sperimentazione e adattabilità. Allo stesso tempo, l'azienda ha costruito un fit strategico

ben radicato nelle proprie competenze distintive, investendo in modo mirato su risorse interne cruciali come il capitale umano, l'analisi dei dati e le capacità creative. Infine, non meno importante, è stato il lavoro sulla cultura organizzativa: Netflix ha reso il fit culturale uno dei pilastri della sua identità, adottando un modello valoriale centrato sulla libertà con responsabilità, sull'innovazione continua e su una meritocrazia radicale, che seleziona e trattiene solo le persone perfettamente allineate alla visione aziendale.

Attraverso l'analisi di questo caso studio, sarà quindi possibile osservare in che modo i tre tipi di fit analizzati nei capitoli precedenti, strutturale, strategico e culturale, si manifestino in una realtà concreta, contribuendo in modo decisivo a modellarne il percorso di crescita e la capacità di affrontare le sfide di un settore in costante mutamento. Lo studio di Netflix non vuole rappresentare un modello unico o universalmente replicabile, ma piuttosto offrire una lente interpretativa utile per comprendere come il successo organizzativo passi spesso attraverso la ricerca attenta e continua di coerenza interna ed esterna.

4.2 Il Fit Strutturale: come Netflix ha reinventato la propria organizzazione per sostenere la strategia

Nel percorso di crescita e trasformazione che ha contraddistinto la storia di Netflix, il fit strutturale ha giocato un ruolo essenziale. Questo tipo di allineamento, come emerso nei capitoli precedenti, riguarda la coerenza tra la struttura organizzativa interna e le scelte strategiche compiute dall'impresa. In altre parole, si tratta di valutare se il modo in cui l'organizzazione è progettata – in termini di divisione dei compiti, livelli gerarchici, flussi decisionali e sistemi di coordinamento – sia effettivamente funzionale alla strategia che si intende perseguire.

Nel caso di Netflix, questa relazione tra strategia e struttura è stata gestita in modo particolarmente consapevole e dinamico, al punto da rappresentare un vero e proprio modello. Fin dalla sua fondazione, infatti, l'azienda ha mostrato una chiara volontà di superare i modelli organizzativi tradizionali, spesso caratterizzati da rigidità, gerarchia e burocrazia. In un settore in rapido movimento come quello dell'intrattenimento digitale, dove le condizioni competitive cambiano continuamente, Netflix ha scelto di adottare una

struttura agile, orizzontale e decentralizzata, che fosse in grado di adattarsi con rapidità e fluidità alle nuove esigenze.

Una delle decisioni più emblematiche in tal senso è stata la rinuncia a controlli rigidi e regole eccessivamente formalizzate. Al contrario di molte aziende che fondano il proprio modello organizzativo su manuali operativi dettagliati, Netflix ha sviluppato un sistema basato su pochi principi chiave, ma profondamente interiorizzati. Il più celebre è probabilmente il principio della "freedom and responsibility", secondo cui ogni dipendente è chiamato ad agire con un alto grado di autonomia, a patto di assumersi la piena responsabilità delle proprie scelte. Questa impostazione implica una fiducia diffusa nel giudizio delle persone e una forte enfasi sulla responsabilizzazione individuale, concetti che vanno oltre la semplice struttura organizzativa e toccano la cultura e l'identità dell'azienda.

L'approccio adottato da Netflix ha comportato anche una rivisitazione dei meccanismi di coordinamento. In assenza di una gerarchia strettamente piramidale, l'azienda ha puntato su strumenti alternativi per garantire coerenza e integrazione tra le varie funzioni e unità. Tra questi troviamo sistemi informativi trasparenti, che consentono a tutti i dipendenti di accedere facilmente alle informazioni strategiche, meeting periodici focalizzati sullo scambio di feedback e l'utilizzo di team interfunzionali, che facilitano la collaborazione orizzontale. In questo modo, Netflix è riuscita a preservare un alto grado di coerenza interna, pur operando in un contesto organizzativo snello e poco burocratizzato.

Questa flessibilità strutturale si è dimostrata decisiva in almeno due fasi di svolta che hanno radicalmente trasformato l'identità e il funzionamento interno dell'azienda. La prima grande trasformazione è avvenuta intorno al 2007, quando Netflix ha iniziato il passaggio dal modello tradizionale di noleggio di DVD per corrispondenza alla distribuzione on demand via streaming digitale. Fino a quel momento, l'intera struttura organizzativa dell'azienda era stata costruita intorno a processi logistici fisici: ricezione degli ordini, stoccaggio dei dischi, spedizione postale e gestione dei resi. Ogni funzione interna – dal magazzino all'assistenza clienti – operava secondo logiche legate alla fisicità del prodotto e alla ripetitività dei processi.

Con l'introduzione dello streaming, tuttavia, il modello operativo è cambiato radicalmente. Netflix non doveva più organizzare la spedizione di supporti fisici, ma gestire una piattaforma digitale complessa, in grado di offrire contenuti in tempo reale a

milioni di utenti connessi da tutto il mondo. Questo ha significato riconvertire profondamente le competenze interne, con un progressivo abbandono delle funzioni logistiche tradizionali e un'intensa focalizzazione su nuove aree strategiche: ingegneria del software, gestione dell'infrastruttura cloud, data science, user experience e sicurezza informatica. Parallelamente, è stato necessario ridefinire i ruoli e i flussi decisionali, per fare spazio a team altamente specializzati in grado di lavorare su piattaforme digitali complesse, secondo logiche agili e iterative.

Tale passaggio non è stato semplicemente un aggiornamento tecnologico, ma una riconfigurazione strutturale profonda, che ha imposto all'organizzazione di abbandonare progressivamente una struttura funzionale rigida e centralizzata, per adottare un modello più orizzontale e flessibile, in grado di supportare la rapida innovazione richiesta da un mercato digitale in forte espansione. Il successo di questa trasformazione è stato reso possibile grazie alla capacità dell'azienda di mantenere un allineamento costante tra la nuova strategia digitale e una struttura snella, supportata da processi adattivi e da una forte cultura della responsabilizzazione.

La seconda fase cruciale si è aperta nel 2013, con il lancio della prima produzione originale, *House of Cards*. Questo evento ha segnato l'inizio della trasformazione di Netflix da semplice distributore di contenuti altrui a produttore diretto di contenuti originali, una scelta strategica volta a differenziare l'offerta, consolidare la propria autonomia e rafforzare il legame con gli abbonati attraverso produzioni esclusive. Ma questa scelta ha comportato un'ulteriore svolta strutturale.

Fino a quel momento, le competenze interne dell'azienda erano focalizzate sulla tecnologia, sull'analisi dei dati e sulla gestione di una piattaforma digitale. Con l'ingresso nella content creation, Netflix ha dovuto integrare al proprio interno figure completamente nuove, tipiche dell'industria dell'intrattenimento: sceneggiatori, registi, direttori creativi, responsabili di produzione, ma anche esperti di marketing creativo, gestione del talento e relazioni con il mondo dello spettacolo. A questa diversificazione professionale si è aggiunta la necessità di coordinare progetti complessi, spesso sviluppati su scala internazionale, con team distribuiti e creativi che richiedevano una gestione molto diversa rispetto ai reparti tecnologici o ingegneristici.

Anche in questo caso, l'azienda ha risposto con prontezza, ristrutturando i propri assetti interni e creando unità operative dedicate alla produzione, capaci di funzionare secondo

logiche progettuali, agili e adattabili. I meccanismi decisionali sono stati resi più flessibili, la collaborazione tra funzioni è stata incentivata attraverso una forte interconnessione tra team creativi, tecnici e analitici, e l'organizzazione ha saputo accogliere la complessità culturale portata dall'ibridazione tra mondo tech e mondo artistico.

Il messaggio che emerge con forza da queste esperienze è che la struttura organizzativa non è mai neutra, ma rappresenta uno strumento chiave per l'attuazione della strategia. Come affermava già Chandler (1962), "structure follows strategy": la configurazione interna dell'organizzazione deve essere costruita per supportare gli obiettivi strategici, non può essere un vincolo rigido o un'eredità del passato. Netflix ha saputo incarnare questa logica fino in fondo, trattando la struttura non come un sistema statico da difendere, ma come un dispositivo dinamico da ripensare costantemente alla luce delle nuove sfide.

In definitiva, il fit strutturale di Netflix non è il risultato di una scelta isolata o fortuita, ma l'esito di una coerenza coltivata nel tempo tra visione strategica, configurazione interna e capacità di adattamento. È questa coerenza – fondata su libertà, responsabilità e trasparenza – ad aver permesso all'organizzazione di affrontare transizioni complesse senza perdere efficienza, identità o direzione. Un esempio eloquente di come il fit strutturale, se ben interpretato, possa diventare una leva concreta di successo e sostenibilità nel lungo periodo.

4.3 Il Fit Strategico: come Netflix ha allineato risorse e visione per competere nell'era digitale

Il successo di Netflix non può essere compreso appieno senza analizzare in profondità il modo in cui l'azienda è riuscita a costruire, nel tempo, un solido fit strategico. Come discusso nei capitoli precedenti, questa forma di allineamento riguarda la coerenza tra la strategia competitiva perseguita e le risorse, competenze e capacità distintive di cui l'organizzazione dispone. In un ambiente altamente dinamico come quello dell'entertainment digitale, la capacità di connettere visione strategica e risorse interne non rappresenta solo un elemento auspicabile, ma una vera e propria necessità.

Fin dai suoi esordi, Netflix ha dimostrato di possedere una notevole capacità di lettura del contesto competitivo e di tradurre tale comprensione in scelte strategiche mirate e coerenti con il proprio assetto interno. Quando l'azienda ha deciso di abbandonare

progressivamente il modello basato sul noleggio di DVD, non lo ha fatto sulla base di un semplice calcolo opportunistico, ma perché aveva maturato le risorse tecnologiche e le competenze digitali necessarie a sostenere un modello di business fondato sullo streaming. L'infrastruttura IT era già robusta, il know-how interno orientato alla gestione della customer experience digitale era consolidato, e le analisi dei comportamenti degli utenti avevano offerto dati preziosi per immaginare un servizio flessibile e personalizzabile. In questo senso, la strategia ha trovato nella struttura organizzativa e nel patrimonio di competenze dell'azienda un terreno fertile su cui attecchire e svilupparsi.

Una dinamica simile si è ripetuta quando Netflix ha compiuto il salto da piattaforma di distribuzione a casa di produzione di contenuti originali. Questa mossa strategica non è nata dall'imitazione dei competitor, ma da una valutazione accurata delle tendenze del mercato, accompagnata dalla consapevolezza di poter sfruttare al meglio le risorse distintive già presenti in azienda: capacità di analisi predittiva basata sui dati, una base utenti ampia e fidelizzata, competenze nella gestione dell'esperienza utente e, non ultimo, un capitale reputazionale che consentiva di attrarre talenti creativi. L'intuizione strategica è stata, quindi, supportata da un sistema interno capace di sostenerla concretamente, e da una leadership visionaria che ha saputo guidare l'azienda verso un nuovo posizionamento competitivo, differenziandola dai rivali tradizionali come Blockbuster prima, e da colossi come HBO o Disney+ successivamente.

È particolarmente interessante osservare come Netflix, nel corso del proprio sviluppo, sia riuscita a combinare due approcci strategici che, nella teoria classica della strategia aziendale, vengono spesso considerati difficilmente compatibili: la differenziazione e la leadership di costo (Porter, 1980). Tradizionalmente, infatti, le imprese scelgono di posizionarsi lungo uno solo di questi due assi: o puntano sulla creazione di valore percepito superiore, giustificando prezzi più alti (strategia di differenziazione), oppure concentrano gli sforzi sull'efficienza e la riduzione dei costi per offrire prezzi più bassi (strategia di costo). Netflix, al contrario, è riuscita a ibridare questi due orientamenti, costruendo un posizionamento strategico complesso ma estremamente efficace.

Da un lato, l'azienda ha investito in maniera significativa nella produzione di contenuti originali e localizzati, diventando un vero e proprio player creativo all'interno dell'industria audiovisiva globale. Titoli come *La Casa de Papel*, *Stranger Things*, *Dark*, *Squid Game* o *Luna Nera* non solo hanno riscosso grande successo in mercati diversi, ma

hanno anche rafforzato il brand globale di Netflix, offrendo contenuti che rispondono a gusti culturali differenziati e costruendo una relazione più personale e coinvolgente con gli abbonati. Questo orientamento alla differenziazione culturale e creativa ha permesso alla piattaforma di distanziarsi da un'offerta standardizzata e impersonale, rafforzando l'identificazione del pubblico con il servizio.

Dall'altro lato, però, Netflix ha saputo mantenere un rigoroso controllo sui costi operativi grazie a una gestione estremamente efficiente delle tecnologie digitali. L'utilizzo avanzato di algoritmi predittivi, la standardizzazione dei processi IT, l'adozione di infrastrutture cloud scalabili e l'automazione di molte funzioni interne (come la raccomandazione dei contenuti o la gestione dei dati utente) hanno reso possibile un'espansione globale senza un'esplosione proporzionale dei costi. Inoltre, il modello "flat fee" dell'abbonamento mensile ha favorito l'economia di scala: più cresce il numero di abbonati, più diminuisce il costo unitario del servizio, mantenendo elevati i margini di profitto. Questo approccio consente a Netflix di offrire contenuti premium a prezzi accessibili, consolidando la propria posizione di leader anche sotto il profilo del valore economico percepito.

Il punto cruciale è che questa combinazione strategica non si regge su una contraddizione, ma su un fit strategico ben progettato, in cui ogni elemento – risorse, competenze, processi e cultura – lavora in sinergia con gli altri. Senza un allineamento profondo tra le capacità interne (come la padronanza tecnologica, l'agilità decisionale, la gestione dei dati) e la strategia di posizionamento, l'equilibrio tra differenziazione e costo sarebbe insostenibile. Invece, Netflix ha trasformato questa doppia leva in un motore sinergico di vantaggio competitivo, dimostrando come il fit strategico, se ben governato, possa non solo rispondere alle esigenze del presente, ma anticipare quelle del futuro.

Proprio perché operante in un contesto segnato da innovazione continua e confini di settore sempre più fluidi, Netflix ha concepito il fit strategico non come una formula rigida, ma come un processo in evoluzione costante, da alimentare e ricalibrare nel tempo in funzione dei cambiamenti tecnologici, culturali e di mercato, alimentato dalla capacità dell'azienda di monitorare l'ambiente esterno, valorizzare il proprio capitale interno e ridefinire con lucidità i propri obiettivi competitivi. Le risorse non sono mai state intese come dati di fatto immutabili, ma come leve da sviluppare, combinare e riposizionare in funzione della strategia, secondo i principi della Resource-Based View (Barney, 1991).

Ciò che rende particolarmente efficace il caso Netflix è la capacità dell'organizzazione di tradurre la propria strategia in azioni coerenti e sostenibili, facendo leva su una struttura interna adattabile e su risorse distintive ben valorizzate. Questo approccio ha permesso all'azienda non solo di reagire al cambiamento, ma spesso di anticiparlo, occupando posizioni di leadership in segmenti di mercato in rapida evoluzione e mantenendo nel tempo un vantaggio competitivo duraturo.

4.4 Il Fit Culturale: come Netflix ha costruito una cultura organizzativa coerente e distintiva

Tra le componenti che hanno reso Netflix una delle aziende più innovative e apprezzate a livello globale, la cultura organizzativa occupa indubbiamente una posizione di primo piano. Fin dalle sue origini, l'azienda ha compreso che la cultura non è un elemento accessorio o decorativo, ma una leva strategica fondamentale per sostenere la crescita, favorire l'innovazione e costruire un'identità distintiva. Questa consapevolezza ha trovato una sua espressione concreta nel celebre documento "Netflix Culture: Freedom & Responsibility", redatto nel 2009 da Patty McCord insieme al fondatore Reed Hastings. Il manifesto culturale di Netflix, che nel tempo è diventato un punto di riferimento per molte aziende nel mondo, esplicita i valori, le aspettative e le pratiche che guidano la vita quotidiana all'interno dell'organizzazione (McCord, 2014).

Nel cuore di questo approccio vi è la convinzione che per attrarre e trattenere i migliori talenti non sia sufficiente offrire buone condizioni economiche o benefit, ma sia necessario creare un ambiente in cui le persone si sentano realmente responsabilizzate, libere di agire, coinvolte nel processo decisionale e misurate sui risultati, non sulla conformità. Netflix ha dunque scelto di promuovere una cultura fondata sull'autonomia e sulla responsabilità individuale, nella quale ciascun collaboratore è trattato come un adulto consapevole, capace di autodirigersi e di contribuire attivamente agli obiettivi comuni.

Questo modello culturale ha avuto effetti significativi sulla capacità dell'azienda di crescere senza irrigidirsi, mantenendo una struttura organizzativa snella e una capacità decisionale agile anche in contesti complessi o in rapida evoluzione. Il fit culturale, in questo contesto, non è lasciato al caso, ma rappresenta un elemento attentamente progettato e continuamente alimentato. Netflix non cerca solo persone competenti sul piano tecnico, ma individui che condividano il modo di pensare, di lavorare e di

relazionarsi dell'organizzazione. La compatibilità valoriale è considerata essenziale per garantire coesione, allineamento e motivazione, tanto da essere integrata in modo sistematico nei processi di selezione, onboarding e gestione delle performance.

Questo approccio ha permesso all'azienda di costruire una cultura interna forte, chiara e distintiva, capace di orientare i comportamenti e le scelte quotidiane dei dipendenti, ma anche di adattarsi con coerenza ai cambiamenti esterni. Il fit culturale, in altre parole, non è solo un criterio di selezione o un indicatore astratto di compatibilità: è il collante che tiene insieme strategia, struttura e persone, ed è ciò che ha consentito a Netflix di affrontare con successo le trasformazioni più significative del proprio percorso aziendale.

Netflix ha scelto consapevolmente di costruire una cultura organizzativa orientata all'alta performance, in cui i valori del merito, dell'iniziativa personale, del pensiero critico e dell'orientamento al risultato non sono semplici enunciazioni di principio, ma criteri concreti che guidano la vita lavorativa quotidiana. All'interno di questa cultura, le persone vengono premiate non soltanto per ciò che fanno, ma per come lo fanno: viene valorizzata la capacità di agire in autonomia, di prendere decisioni con coraggio, di proporre idee innovative e di contribuire attivamente alla crescita collettiva dell'organizzazione.

Tuttavia, ciò che rende davvero peculiare e strategicamente efficace il modello culturale di Netflix è l'equilibrio che riesce a mantenere tra due dimensioni spesso considerate in contrapposizione: la libertà e la responsabilità. Da un lato, l'azienda riconosce ai propri dipendenti un elevato grado di autonomia decisionale, evitando controlli eccessivi, burocrazia rigida o regole soffocanti; dall'altro, questa libertà è accompagnata da un'aspettativa molto chiara: ognuno è responsabile dei propri risultati e del proprio impatto sul successo collettivo.

Questo tipo di impostazione genera un clima di fiducia diffusa, in cui le persone si sentono legittimate a esprimersi, a sperimentare, a prendere rischi anche non convenzionali, senza essere penalizzate in caso di fallimento, purché vi sia apprendimento e consapevolezza. Un ambiente simile favorisce livelli molto alti di coinvolgimento emotivo e cognitivo, nonché una coerenza valoriale tra individuo e organizzazione che, secondo O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), rappresenta una delle principali espressioni del cultural fit. In presenza di questo allineamento tra i valori personali e quelli aziendali, si sviluppano senso di appartenenza, identificazione, motivazione intrinseca e, in ultima analisi, una maggiore efficacia collettiva.

La selezione e la gestione delle risorse umane in Netflix non sono semplicemente funzioni operative, ma veri e propri strumenti strategici attraverso cui l'azienda consolida e rinnova continuamente il proprio fit culturale. L'obiettivo non è soltanto quello di assumere persone competenti, ma di attrarre individui che condividano profondamente il modo di pensare, i valori e gli stili comportamentali che caratterizzano la cultura aziendale. In questo senso, il processo di selezione non si limita alla valutazione delle competenze tecniche, ma si estende a un'analisi più profonda dell'affinità valoriale e comportamentale tra il candidato e l'organizzazione.

Emblematico è il principio del “no brilliant jerks”, spesso citato da Reed Hastings, secondo cui anche i talenti più brillanti non trovano spazio in azienda se il loro comportamento rischia di compromettere l'armonia, la collaborazione o l'efficienza del team (Hastings & Meyer, 2020). Questo approccio mette in evidenza quanto la compatibilità culturale sia considerata prioritaria rispetto alla sola eccellenza individuale: non è sufficiente “essere bravi”, bisogna anche essere capaci di inserirsi in un ecosistema valoriale condiviso, in cui la libertà e la responsabilità coesistono e si rafforzano reciprocamente.

Il cultural fit, in Netflix, si riflette quindi in ogni fase del ciclo di vita del dipendente: dalla selezione all'onboarding, dalla valutazione delle performance alla gestione dei percorsi di carriera. Ma la sua importanza emerge con ancora maggiore forza nei momenti di transizione e cambiamento strategico. Durante fasi complesse come il passaggio alla produzione di contenuti originali o l'espansione internazionale in mercati culturalmente eterogenei, l'azienda ha saputo mantenere un'identità culturale coerente, evitando il rischio di frammentazione o disallineamento.

Questa coerenza non si è tradotta in rigidità, ma in una capacità di adattamento intelligente: Netflix ha saputo declinare i propri valori fondamentali nei diversi contesti locali, mantenendo salda la propria “cultura di fondo”, pur lasciando spazio a variazioni e personalizzazioni. In questo, l'azienda ha dato prova di una comprensione matura del fit culturale, inteso non come uniformità assoluta, ma come coerenza dinamica tra ciò che si è e ciò che si vuole diventare.

È proprio questa visione evoluta e strategica della cultura organizzativa che riflette quanto teorizzato da Kotter e Heskett (1992): solo una cultura realmente integrata con la visione strategica dell'impresa è in grado di fungere da leva per il cambiamento, supportando

l'organizzazione nel percorso di crescita e trasformazione. Quando la cultura e la strategia si muovono in modo disallineato, il rischio è quello di generare resistenze, conflitti latenti, perdita di senso e rallentamenti decisionali. Quando invece vi è coerenza, l'organizzazione riesce a essere non solo più efficace, ma anche più resiliente e orientata al lungo periodo.

Infine, il cultural fit ha assunto un'importanza sempre più strategica anche in una dimensione spesso trascurata ma oggi assolutamente centrale: la gestione della reputazione aziendale e il posizionamento del brand. In un contesto in cui le organizzazioni sono continuamente sotto i riflettori dell'opinione pubblica, e in cui i consumatori si dimostrano sempre più attenti non solo alla qualità del prodotto o del servizio, ma anche ai valori, ai comportamenti e alla coerenza etica delle imprese, la cultura organizzativa diventa un potente strumento di comunicazione e differenziazione.

Netflix, in questo senso, è riuscita a costruire una narrazione forte e credibile, fondata su un'identità culturale chiara e riconoscibile. I valori promossi all'interno – come l'autonomia, la responsabilità, la trasparenza, il merito e l'innovazione continua – non sono rimasti confinati nei documenti interni o nei discorsi dei manager, ma sono stati trasformati in prassi quotidiane, visibili anche all'esterno dell'organizzazione. La coerenza tra ciò che Netflix è, ciò che dichiara e ciò che fa ha contribuito a consolidare la sua reputazione come impresa moderna, responsabile e attrattiva, capace non solo di rispondere al mercato, ma anche di guidare il cambiamento in termini di cultura del lavoro.

Questa sintonia tra cultura interna e immagine esterna rappresenta oggi un vero e proprio vantaggio competitivo. In un'epoca in cui i confini tra employer branding e brand reputation sono sempre più sfumati, il cultural fit diventa un elemento centrale non solo per l'efficacia organizzativa, ma anche per il successo sul mercato. Per Netflix, questo si è tradotto nella capacità di attrarre non solo talenti in linea con i propri valori, ma anche clienti, stakeholder e investitori che si riconoscono nella sua visione.

In definitiva, il caso Netflix dimostra come il cultural fit non sia un aspetto secondario o accessorio, ma un vero e proprio pilastro strategico, in grado di influenzare in profondità il funzionamento dell'organizzazione, la qualità delle relazioni interne ed esterne, e la percezione complessiva del brand. È nella coerenza tra cultura, strategia, struttura e

narrazione pubblica che si gioca, oggi più che mai, la credibilità e il successo sostenibile delle imprese moderne.

CONCLUSIONI

Al termine di questo percorso, appare evidente come il concetto di fit organizzativo rappresenti oggi una chiave interpretativa di straordinaria rilevanza per comprendere le dinamiche del successo strategico nelle organizzazioni moderne. Quello che inizialmente poteva apparire come un concetto astratto o meramente accademico si è rivelato, nel corso dell'analisi, una lente concreta e operativa attraverso cui leggere e interpretare il modo in cui le imprese si adattano, si evolvono e costruiscono il proprio vantaggio competitivo.

Abbiamo scelto di partire da una prospettiva teorica precisa, quella contingente, che già di per sé ci invita a superare ogni forma di approccio rigido o universalistico. L'organizzazione, in quest'ottica, non è più un sistema chiuso da ottimizzare in senso assoluto, ma un sistema aperto, immerso in un ambiente mutevole, e chiamato a trovare e ritrovare, continuamente un equilibrio tra coerenza interna e richieste esterne. L'ambiente, la tecnologia, la strategia e la dimensione non sono semplicemente fattori "da considerare", ma veri e propri vincoli e opportunità che guidano la configurazione dell'organizzazione stessa. Ed è proprio in questa continua tensione verso l'adattamento che trova spazio il concetto di fit.

Il secondo capitolo ci ha permesso di entrare nel cuore del tema, esplorando in profondità le tre principali tipologie di fit: strutturale, strategico e culturale. Queste tre dimensioni, pur essendo distinte, si influenzano reciprocamente e costituiscono un sistema integrato. Il fit strutturale riguarda la capacità dell'organizzazione di configurarsi coerentemente rispetto alla propria strategia, tenendo conto della struttura, dei ruoli, delle regole e dei meccanismi di coordinamento. Il fit strategico, invece, ci ha ricordato che non è sufficiente avere una buona idea: bisogna anche disporre delle risorse, delle competenze e delle condizioni interne per realizzarla. Infine, il fit culturale ha messo in luce un aspetto spesso sottovalutato, ma essenziale: l'allineamento valoriale, comportamentale e simbolico tra individui e organizzazione, che influenza non solo il clima interno, ma anche la capacità di affrontare il cambiamento e costruire identità condivise.

I modelli teorici analizzati ci hanno aiutato a dare forma e sostanza a questi concetti. Attraverso il contributo dei numerosi autori citati, abbiamo potuto costruire un impianto solido e articolato, capace di spiegare le dinamiche di adattamento organizzativo in contesti diversi e complessi. Ogni modello ha offerto una prospettiva diversa, ma tutti

hanno convergono sull'idea che la coerenza tra le varie componenti dell'organizzazione, strutturali, strategiche e culturali, sia una condizione essenziale per il raggiungimento di performance elevate e sostenibili.

Nel terzo capitolo, abbiamo voluto fare un ulteriore passo avanti, traducendo queste riflessioni teoriche nella realtà di alcuni settori concreti: l'industria manifatturiera, il settore dei servizi e quello sanitario. In ciascuno di questi contesti, il fit organizzativo si è rivelato un fattore critico di successo. Abbiamo visto come le imprese industriali debbano conciliare flessibilità e standardizzazione, come le organizzazioni di servizi siano chiamate a garantire coerenza tra esperienza del cliente e identità interna, e come nel settore sanitario l'allineamento tra struttura, cultura e missione sia fondamentale per garantire efficienza e qualità delle cure. Queste riflessioni ci hanno permesso di dimostrare che il fit organizzativo non è un costrutto teorico calato dall'alto, ma una realtà concreta che si manifesta, con modalità diverse, in ogni settore economico e produttivo.

Infine, nel quarto capitolo, abbiamo analizzato il caso emblematico di Netflix, una delle aziende più innovative e dinamiche degli ultimi anni. L'approfondimento ha confermato come il successo di Netflix non sia frutto del caso, ma il risultato di una coerenza sistemica tra strategia, struttura e cultura. Abbiamo osservato come l'azienda sia riuscita ad adattare il proprio assetto organizzativo alle evoluzioni del mercato e della tecnologia, mantenendo sempre un forte orientamento strategico e una cultura interna coerente con i propri valori fondanti. La capacità di anticipare i cambiamenti, di investire nella formazione e nella responsabilizzazione delle persone, e di mantenere una cultura del merito e della fiducia ha rappresentato il vero motore del vantaggio competitivo costruito nel tempo.

Tirando le somme, questa tesi intende restituire una visione chiara: il fit organizzativo è molto più di una variabile gestionale. È un vero e proprio paradigma interpretativo, una chiave per comprendere le dinamiche complesse che legano l'organizzazione al suo contesto e, soprattutto, una guida per le decisioni strategiche. In un'epoca in cui il cambiamento è diventato la norma e la complessità la regola, le organizzazioni che sapranno costruire e mantenere un fit coerente, dinamico e integrato saranno quelle più attrezzate per affrontare le sfide del futuro.

Bibliografia

- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Blau, P. M., & Schoenherr, R. A. (1971). *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484.
- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 20–34.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224.
- Child, J. (1973). Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168–185.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539.
- Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.

- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design principles for Industrie 4.0 scenarios. *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0. Final Report of the Industrie 4.0 Working Group*.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kristof, A. L. (1996). Person–Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*, January–February.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.

- Pugh, D. S. et al. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–105.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The influence of culture on health care systems: a framework for analysis. *International Journal for Quality in Health Care*, 15(2), 111–118.
- Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L., Park, W. W., Hong, D. S., & Shin, Y. (2015). Person–Group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level. *Journal of Management*, 41(4), 1184–1213.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44(4), 838–857.