



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"LE ORGANIZZAZIONI AMBIDESTRE"

RELATORE:

CH.MO PROF. Diego Campagnolo

LAUREANDA: Silvia Fantin

MATRICOLA N. 1135980

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO.....	3
1.1 CONTESTO	3
1.1.1 Introduzione	3
1.1.2 Cenni storici	4
1.2 VARI TIPI DI CAMBIAMENTO	5
1.2.1 La crescita come fattore di cambiamento	7
1.2.2 I cicli tecnologici come fattore di cambiamento	9
1.2.3 L'inerzia organizzativa come resistenza al cambiamento	10
1.2.4 Concentrarsi su un unico aspetto	12
CAPITOLO 2: IL DESIGN AMBIDESTRO	14
2.1 PERCHÈ AMBIDESTRI?	14
2.2 TRE TIPI DI AMBIDESTRISMO	15
2.2.1 Ambidestrismo sequenziale	15
2.2.2 Ambidestrismo simultaneo	16
2.2.3 Ambidestrismo contestuale	17
2.3 PERCHÈ È NECESSARIA LA SEPARAZIONE	18
2.4 LA FORMA DIVISIONALE	20
2.5 L'INTEGRAZIONE	21
2.5.1 La cultura aziendale	22
2.5.2 Il vertice strategico	23
2.5.3 I manager	25
2.5.4 La comunicazione	26
2.5.5 Le strutture formali di integrazione	28
3. CONCLUSIONE	30
BIBLIOGRAFIA	32

INTRODUZIONE

La riconosciuta difficoltà delle aziende nel gestire i cambiamenti incrementali e rivoluzionari che si trovano ad affrontare, specialmente in un contesto ambientale e competitivo sempre più dinamico e difficile da prevedere, è alla base del concetto delle cosiddette “organizzazioni ambidestre”. Esse sono strutture in grado di conciliare il miglioramento dell’efficienza del business caratteristico (*exploitation*), con la ricerca di innovazione delle unit esplorative (*exploration*).

Da quando Duncan (1976a) introdusse il concetto di organizzazione ambidestra, molti studi sono stati condotti per analizzarne il design strutturale; la maggior parte di queste ricerche riscontrò una forte correlazione tra la configurazione ambidestra e le performance aziendali. Con il passare degli anni, la letteratura si interessò alle soluzioni pratiche da mettere in atto per permettere ad un’organizzazione di diventare ambidestra.

In questo elaborato si esplorerà l’efficacia delle organizzazioni ambidestre grazie anche a molti esempi pratici di aziende che hanno affrontato la sfida del cambiamento con successo. Inoltre, verrà approfondito il punto di forza che le ha rese sempre più popolari, che può essere sintetizzato in integrazione senza contaminazione tra divisioni. Infatti, la divisione strutturale tra il business *exploitative* e quello *explorative* è indispensabile poiché le competenze, l’organizzazione del lavoro e dei processi e il tipo di coordinamento e strutture impiegate sono profondamente diversi. Nella prima l’organizzazione è organica, rispecchiando la necessità di flessibilità, nella seconda si predilige una strutturazione meccanica, per perseguire gli obiettivi di efficienza ed efficacia. La separazione, però, è ricondotta all’unità attraverso meccanismi formali e non di coordinamento ed integrazione. Questa è la caratteristica peculiare che permette alle organizzazioni ambidestre di essere vincenti. Infatti, grazie a tale configurazione, le divisioni sono in stretto contatto per permettere la condivisione di informazioni, risorse e conoscenze, ma allo stesso tempo sono separate, così da evitare che i business siano distratti da problematiche che non gli appartengono.

Nel capitolo uno verrà introdotta la definizione di organizzazione ambidestra e il problema che essa vuole risolvere; in seguito, un breve excursus sul contesto ambientale evidenzierà le cause che determinano la nascita dell’ambidestrisimo. Il corpo del primo capitolo sarà impegnato ad enucleare i tipi di cambiamento che le organizzazioni affrontano, le loro cause e gli ostacoli che frenano l’evoluzione aziendale.

Con il secondo capitolo si entra nel cuore delle organizzazioni ambidestre. Verrà proposta una descrizione delle tre teorie sull’ambidestrisimo (sequenziale, simultaneo e contestuale)

sviluppate dalla letteratura, per poi delineare le caratteristiche del design divisionale, cui la struttura ambidestra fa riferimento. La descrizione del “come” un’azienda può diventare ambidestra attraverso l’implementazione di meccanismi di integrazione e coordinamento concluderà questo elaborato.

CAPITOLO 1: AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

1. CONTESTO

1.1.1 Introduzione

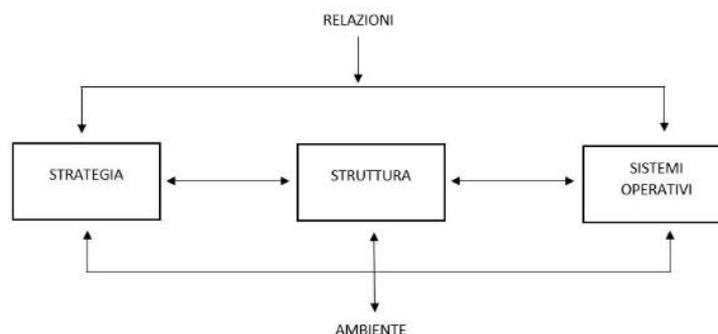
La definizione di organizzazione ambidestra riguarda la capacità di un'azienda di conciliare l'attività di exploitation, cioè lo sfruttamento dei processi e prodotti tipici della stessa, con quella di exploration, quindi la ricerca di nuove strade e opportunità, tenendo queste due unità strutturalmente separate ma assicurandone l'integrazione, il coordinamento e la comunicazione. La ricerca di innovazione incrementale da un lato e di innovazione radicale dall'altro, trovano nell'organizzazione ambidestra modo di coesistere e, ancor più importante, ne costituiscono il vantaggio competitivo (Tushman e O'Reilly, 2004).

Il bilanciamento di due unità così antitetiche è una vera e propria sfida per i dirigenti ed è usuale non riuscire a superarla, come dimostrano casi aziendali reali. Kodak, per esempio, leader mondiale della fotografia analogica fino agli anni Novanta, non è stata in grado di interpretare correttamente i cambiamenti tecnologici, probabilmente perché ancorata al successo del proprio core business delle pellicole. Con l'avvento della fotografia digitale cominciò anche il suo inesorabile declino che culminò nel 2012 con la richiesta di bancarotta assistita (Anthony, 2016).

Il primo ad usare il termine "ambidextrous", ossia ambidestrisimo, fu Robert Duncan (1976a) sostenendo che le aziende debbano modificare nel tempo la propria struttura per adattarla al ciclo di vita dell'innovazione, dal momento che le esigenze della fase di ricerca e sviluppo sono intrinsecamente differenti da quella di implementazione, richiedendo competenze, processi e obiettivi diversi.

Oggigiorno si crede che le influenze sulla struttura non siano limitate a spinte interne, anche se di primaria importanza. Il valore della strategia dipende da quanto si riesca a tenere conto di forze interne ed esterne, in quanto conoscere la propria struttura, l'ambiente e le relazioni in cui essa è immersa permette di dominare e sfruttare questa complessità per valorizzare risorse e capacità specifiche (Costa, Gubitta e Pittino, 2014).

Figura 1 – Determinanti della struttura, (Costa et. al, 2014)



1.1.2 Cenni storici

Il cambiamento di fattori come l'ambiente e le relazioni ha determinato un contesto di forte dinamismo tecnologico e sociale, creando terreno fertile per lo sviluppo di organizzazioni di tipo ambidestro. Quali caratteristiche dell'ambiente si sono modificate? Che tipo di cambiamenti hanno portato?

In questo paragrafo si cercherà di rispondere a queste domande delineando il contesto storico in cui sorgono le organizzazioni ambidestre.

È possibile identificare due cambiamenti principali legati a fattori strutturali dell'economia: l'innovazione tecnologica e il mutamento dei consumi (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014).

Negli anni Settanta la rivoluzione tecnologica e il cambiamento dei consumi hanno determinato il declino della produzione di massa, dando il via all'esasperata ricerca, da parte delle imprese, di flessibilità per permettere un alto livello di personalizzazione, a cui tuttora si assiste. La rivoluzione tecnologica, in questi anni, si concentrò particolarmente sulle innovazioni di processo, non trovando in quelle di prodotto stimoli a causa della crisi della domanda. Con lo sviluppo dei processi aumenta la quantità di operazioni meccanizzabili; alcune attività che fino a quel momento venivano effettuate dagli uomini vengono automatizzate, riducendo drasticamente il costo unitario di produzione. Inoltre, l'innovazione di processo permette l'integrazione dei macchinari e il collegamento tra imprese grazie alla possibilità di trasferire informazioni. La crescente automazione è anche in grado di gestire maggiore varietà e variabilità; ciò ha importanti ripercussioni per il marketing che non deve più cercare strategie per vendere l'accumulo di prodotti del magazzino ma può concentrarsi su come accrescere il loro valore sfruttando la flessibilità della produzione.

I processi, adesso, possono essere applicati nella stessa forma in più settori poiché non acquisiscono più i connotati specifici di una singola industria o impresa leader che fino a quel momento li sviluppavano in funzione del loro prodotto.

Questa duttilità dell'innovazione di processo trasforma l'ambiente competitivo poiché permette anche a nuove aziende di entrare nel mercato e diventare competitor in grado di distruggere gli equilibri oligopolistici che le grandi aziende di settore avevano tanto cercato e difeso fino a quel periodo (Tunisini et al., 2014).

Il diffondersi della ricchezza, che consente alla maggior parte della popolazione di acquistare i beni di prima necessità, dell'istruzione e l'ampliarsi degli spazi di comunicazione creano un consumatore più sofisticato, che aspira al soddisfacimento di nuovi bisogni non più legati alla funzionalità fine a sé stessa del prodotto o servizio. Il consumatore è alla ricerca di

differenziazione determinata da una varietà di aspetti immateriali come il design, la marca e i servizi. Il valore del prodotto aumenta nella misura in cui è in grado di veicolare emozioni, esperienze e mode.

Questo profondo cambiamento dei consumi apporta ulteriore complessità al contesto competitivo. Alle aziende viene richiesta maggiore qualità, che la produzione di massa non poteva offrire, varietà e valorizzazione degli aspetti culturali ed esperienziali che il prodotto e, sempre di più, il servizio trasmette (Tunisini et al., 2014).

I fattori appena enucleati determineranno, con il passare del tempo, un ambiente sempre meno controllabile e stabile. Le innovazioni e i cambiamenti delle necessità del mercato diventeranno sempre più frequenti e il crescente numero di concorrenti sarà in grado di soddisfare la domanda di varietà di prodotto e servizio.

È proprio in questo contesto di crescente aumento della complessità ambientale che le organizzazioni ambidestre nascono e si rivelano efficaci perché capaci di intercettare e internalizzare i cambiamenti (Duncan, 1976b; March, 1991).

1.2 VARI TIPI DI CAMBIAMENTO

Tushman e O'Reilly (1996) sostengono che la maggior parte delle aziende che hanno successo, si evolvono, affrontando periodi lunghi di innovazione incrementale interrotti da mutamenti ambientali, che determinano cambiamenti rivoluzionari. Essi, allo stesso tempo, notano però che la maggior parte delle imprese non ha successo nel lungo periodo poiché riescono nei cambiamenti incrementali, quindi legati a miglioramenti di prodotto o processo indirizzati ad una maggiore efficacia, ma crollano quando si tratta di adattarsi a nuovi contesti ambientali. Da ciò emerge che un andamento ricorrente dell'evoluzione organizzativa è il fallimento preceduto dal successo. Gli autori arrivano alla conclusione che per potersi affermare nel lungo periodo le aziende devono essere ambidestre ("organizations must be ambidextrous"); quindi chi non è in grado sia di migliorare le proprie performance in modo graduale sia di rivoluzionarsi a fronte di cambiamenti rilevanti, è statisticamente destinato a fallire.

Anni dopo, He e Wong (2004) hanno condotto uno studio su un campione di 206 imprese e trovato evidenze empiriche a sostegno della teoria delle organizzazioni ambidestre. Gli autori affermano che la coesistenza di strategie esplorative ed exploitative è positivamente correlata con il tasso di crescita delle vendite mentre lo sbilanciamento di un tipo di innovazione rispetto all'altro lo è negativamente.

Numerose altre ricerche hanno confermato i risultati di He e Wong; pertanto la letteratura, sostenuta da evidenze empiriche, propone il modello ambidestro come fattore caratterizzante delle imprese intelligenti nel lungo periodo (O'Reilly e Tushman, 2013).

È dunque opportuno introdurre la differenza tra cambiamenti evolutivi o incrementali e cambiamenti rivoluzionari o discontinui, in modo da approfondire i diversi aspetti del cambiamento che un'organizzazione deve affrontare.

Il primo tipo di mutamento riguarda la capacità di un'organizzazione di individuare cosa funziona bene nel proprio contesto competitivo e internalizzarlo nelle routine. Questa attitudine, denominata *organizational learning*, consiste nell'utilizzare feedback che arrivano dal personale, dall'ambiente e dai competitor per affinare continuamente le attività dell'organizzazione. In questo modo si aggiusta la coerenza interna e cioè l'allineamento della strategia con la struttura, la cultura, i processi e le persone coinvolte. Riprendendo il concetto kaizen, l'allineamento tra tutti i fattori di un'organizzazione non è mai perfetto, esso è sempre migliorabile e di conseguenza raggiungere un'adeguatezza interna è un processo che richiede costante "manutenzione" (Tushman e O'Reilly, 1996).

Le aziende devono apportare costantemente piccoli cambiamenti nel prodotto e nei processi esistenti per farli operare più efficientemente in modo da fornire sempre maggior valore ai clienti. Innovazione incrementale, in senso stretto, si riferisce proprio a questa funzione. Gli aggiornamenti dei software, per esempio, hanno l'obiettivo di rendere un dispositivo più sicuro, più veloce o di introdurre novità nel layout.

Oltre all'innovazione incrementale, le società lavorano sull'innovazione architettonica che riguarda modificazioni delle modalità di collegamento tra le diverse componenti del prodotto o tra fasi del processo (O'Reilly, Tushman, 2004). Sempre più popolare e discusso, attualmente, è l'evoluzione del sistema prodotto nelle imprese che hanno adottato tecnologie internet based. Ad esempio, esso permette una profonda interrelazione tra imprese, il che apporta più ricchezza al prodotto dal momento che può essere combinato con altri fattori sia fisici che immateriali - pacchetti di prodotti, servizi informativi, di entertainment, transattivi - (Migliaccio, 2005).

Dato che i cambiamenti incrementali ed architettonici sono indirizzati a un ridotto numero di aspetti dell'azienda, sono più facilmente implementabili in quanto richiedono conoscenze già in parte sviluppate. L'innovazione fornisce valore aggiunto senza però modificare l'identità della società. Questi mutamenti evolutivi che mantengono la consistenza interna e la migliorano sono cruciali per il successo di breve periodo (Tushman e O'Reilly, 1996).

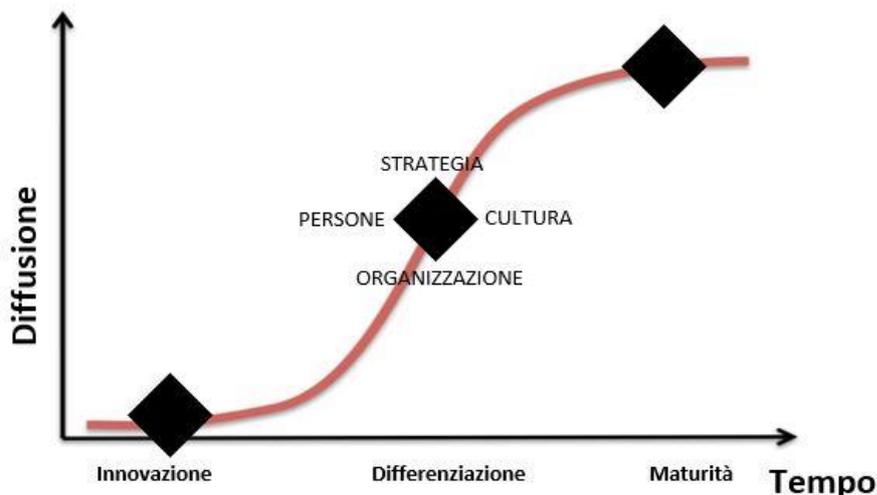
Dall'altro lato, i cambiamenti rivoluzionari riguardano una trasformazione dell'organizzazione e della cultura aziendale; essi implicano una riconfigurazione della struttura, dei sistemi operativi e di comunicazione e, sfida ancor più difficile, delle competenze, dei valori e delle credenze condivise (Tushman e O'Reilly, 1996). Ridefinire l'azienda è un processo di difficile attuazione rispetto all'innovazione incrementale perché l'introduzione di nuovi processi genera un maggior rischio e una minore possibilità di controllo e di identificazione delle cause di eventuali insuccessi (Slack et al., 2016).

Ma è meglio procedere con ordine ed evidenziare le dinamiche che portano le organizzazioni ad interfacciarsi con cambiamenti incrementali e rivoluzionari per poi presentare le cause che ostacolano questa evoluzione.

1.2.1 La crescita come fattore di cambiamento

Tutte le aziende evolvono seguendo degli step chiave, la cosiddetta S-curve (Figura 2). Si consideri un nuovo business che cerca di vendere un prodotto o servizio, esso comincerà la propria attività senza aver convenuto una particolare divisione del lavoro o aver identificato una struttura. Se questo riesce a stimolare l'interesse di un mercato che è anche disposto a comprare i prodotti o servizi, comincerà a crescere. La crescita sarà dapprima calma per poi diventare più ripida (Tushman e O'Reilly, 1996).

Figura 2: S-curve, (Tushman e O'Reilly, 1996)



Raggiunti certi livelli dimensionali, il business può continuare a crescere solo se è in grado di apportare i miglioramenti necessari al prodotto o servizio, individuare una struttura formale, assegnare responsabilità, implementare una strategia e definire una cultura aziendale adatti alla

grandezza aziendale. Qui, il successo dipende dalla congruenza tra dimensione, strategia, struttura, persone e cultura ed è possibile aumentarlo attraverso l'esperienza, cioè sperimentando cosa funziona e cosa no e inglobando nei processi e nella cultura ciò che si è visto portare vantaggio competitivo (Tushman e O'Reilly, 1996).

Una volta che l'azienda diventa ancora più grande e il mercato è potenzialmente maturo, maggiore formalità nella struttura e nel coordinamento deve essere introdotta per garantire efficienza e controllo e prevenire il caos; infatti quando l'azienda cresce la complessità aumenta ad un tasso esponenziale (Costa et al., 2014). Anche a questo cambiamento devono essere adattati gli standard, le norme e i valori per allinearsi alla strategia di un'azienda matura (Tushman e O'Reilly, 1996).

È probabile, poi, vedere che le organizzazioni cercano di diversificare il proprio business, per espandere le opportunità di crescita e trovare nuovi mercati in cui sfruttare le conoscenze e abilità sviluppate. E ancora una volta sarà necessario riallineare l'organizzazione alla strategia che sarà indirizzata a più prodotti, segmenti di mercato o aree geografiche (Tushman e O'Reilly, 1996).

Il cambiamento della strategia e il riallineamento della struttura sono processi imprescindibili per il successo. Il cambiamento stesso è inevitabile proprio per i diversi tipi di fattori che permettono ad un'azienda di prosperare a seconda della fase della S-curve in cui si colloca. Dunque, la vita di un'organizzazione è caratterizzata da cambiamenti evolutivi e cambiamenti discontinui nei momenti in cui affronta il passaggio da uno stage all'altro: innovazione, differenziazione e maturità. Ogni fase richiede competenze, strategie, strutture, culture e leadership differenti.

La capacità al cambiamento è il fattore critico di successo nel lungo periodo per il fatto che l'azienda deve riconoscere questi momenti delicati e simultaneamente adattare tutte le caratteristiche appena descritte (Tushman e O'Reilly, 1996).

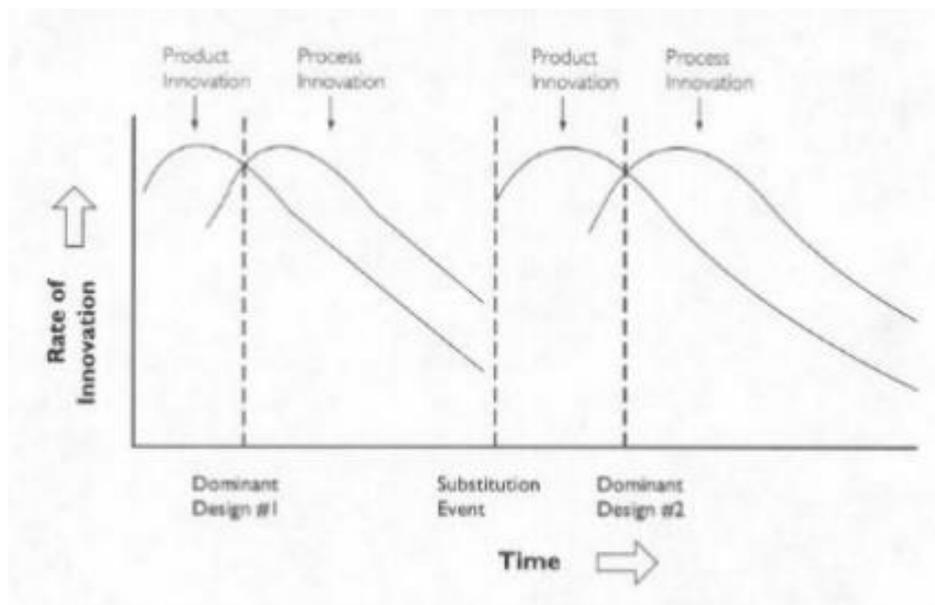
Ci sono settori che evolvono lentamente, come per esempio quello del cemento, perché il contesto ambientale in cui si collocano è stabile, quindi è ragionevole pensare che le organizzazioni impiegate in tali settori possano concentrarsi solo su cambiamenti incrementali. Però quello che emerge dalle esperienze di molti manager, è che cambiamenti ambientali lenti in un mondo che evolve rapidamente è, "as it was for the dinosaurs, a path to the boneyard" (Tushman e O'Reilly, 1996, p. 15).

1.2.2 I cicli tecnologici come fattore di cambiamento

Altre influenze con cui l'organizzazione, oltre ai cambiamenti discontinui dovuti dalla crescita interna, deve fare i conti sono i cambiamenti tecnologici, di comportamento dei consumatori e dei concorrenti (Tushman e O'Reilly, 1996).

Nello studio di Tushman e O'Reilly (1996) si asserisce che i cicli tecnologici determinano cambiamenti rivoluzionari nell'ambiente e nelle organizzazioni. Il ciclo di vita di un settore è generalmente standardizzabile ed è fortemente influenzato dagli andamenti della tecnologia (si veda Figura 3); infatti, la scoperta di una nuova tecnologia ha il potenziale di estinguere un prodotto, servizio o addirittura un settore e di inventarne uno nuovo (Johnson, Whittington, Scholes, 2014). Si prenda come esempio i lettori videocassette che sono stati soppiantati dai lettori CD e adesso da file scaricabili dalla rete.

Figura 3: I cicli tecnologici, (Tushman e O'Reilly, 1996)



Le fasi iniziali di un settore sono caratterizzate dalla dominanza dell'innovazione di prodotto o servizio con l'obiettivo di sperimentare features tecniche e funzionali dello stesso. Le caratteristiche strutturali, che meglio aderiscono alla funzione che esso assolve e alle esigenze del mercato, non sono ancora ben definite. In questo momento gli investimenti sono alti, la struttura deve essere flessibile e i clienti sono pochi.

Ad un certo punto, dalla sperimentazione emerge un design dominante che diventa lo standard di mercato e dal quel momento in poi ci si aspetta che tutti i prodotti abbiano quelle caratteristiche di base. Quando questo accade, il tipo di competizione cambia, le aziende si concentreranno sulla riduzione di prezzo e aumento di efficienza e affidabilità, dando il via

all'innovazione di processo. Le strategie di successo, ora, sono quelle concentrate nel produrre lo standard al minor prezzo ma anche in grado di differenziarsi, introducendo varianti alle caratteristiche non strutturali, come per esempio il colore e l'imballaggio.

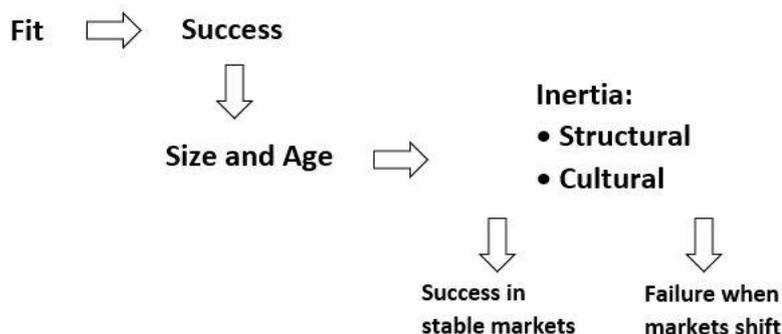
Lo stesso ciclo dell'innovazione ricomincerà nel momento in cui nuove scoperte saranno in grado di mettere in discussione il design dominante (Johnson, Whittington, Scholes, 2014).

Da quanto appena illustrato, si deduce che le diverse fasi dei cicli tecnologici modificano profondamente gli standard della competizione e di conseguenza anche le strategie che vengono utilizzate. Ciò implica anche il riallineamento delle caratteristiche dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi strategici. Il riallineamento nelle varie fasi del ciclo tecnologico, affermano Tushman e O'Reilly (1996), di solito richiede cambiamenti rivoluzionari. Il ruolo fondamentale dei manager è quello, appunto, di aggiustare continuamente la strategia ai cambiamenti del settore dovuti alle dinamiche dell'innovazione tecnologica ed adattare le caratteristiche aziendali ai mutati obiettivi. Questo sviluppo così rilevante richiede aggiustamenti organizzativi altrettanto pervasivi se si vuole evitare che il business affondi nell'obsolescenza.

Qualsiasi tipo di industria si troverà ad affrontare gli andamenti del ciclo di vita dell'innovazione, dai settori più tranquilli come quello del cemento a quelli turbolenti come quello dei computer, la sola incognita è la frequenza con la quale si ripetono, rendendo difficile l'anticipazione delle fasi di discontinuità e quindi la preparazione dell'organizzazione ad affrontarle con successo (Tushman e O'Reilly, 1996).

1.2.3 L'inerzia organizzativa come resistenza al cambiamento

Figura 4: Il paradosso del cambiamento, (Tushman e O'Reilly, 1996)



I manager hanno la responsabilità di accrescere *l'organizational learning* e la congruenza tra organizzazione e strategia per perseguire il successo, almeno di breve periodo. L'altra faccia della medaglia è che le aziende che hanno successo, quando si trovano ad affrontare

cambiamenti discontinui, possono rimanere intrappolate in quell'allineamento organizzazione-strategia ormai obsoleto. L'incapacità ad adattarsi al nuovo contesto, dovuta ad un'involontaria resistenza della struttura e dei meccanismi interni dell'organizzazione stessa, viene definita **inerzia organizzativa**. Il paradosso che la riguarda è dovuto al fatto che le stesse caratteristiche dell'organizzazione, che fino ad un determinato momento sono state fattore di forza e vantaggio competitivo, si ritrovano ad essere elementi che impediscono il cambiamento e conducono al fallimento (la figura 4 mostra il paradosso del successo).

Quando un'azienda cresce, deve anche sviluppare una struttura in grado di gestire la complessità che ne deriva. Essa, per funzionare, deve creare dei sistemi di coordinamento tra persone e aree; ciò determina che, man mano che l'organizzazione si espande, gli individui coinvolti aumentano e le interconnessioni crescono esponenzialmente, rendendo ogni proposta di cambiamento sempre più dispendiosa in termini di energia, costo e tempo (Tushman e O'Reilly, 1996). Il risultato di ciò è chiamato **inerzia strutturale**: *“a resistance to change rooted in the size, complexity, and interdependence in the organization's structures, systems, procedures, and processes”* (Tushman e O'Reilly, 1996, p. 18).

Un tipo di inerzia più radicata è l'**inerzia culturale**. Come già descritto, con l'*organizational learning* le aziende intercettano i fattori positivi di successo e, internalizzandoli, entrano a far parte della cultura aziendale e quindi dei valori condivisi, delle routine, degli obiettivi (Tushman e O'Reilly, 1996). Questo tipo di conoscenza collettiva, chiamata *common knowledge*, fa in modo che alcune regole o formalità non siano necessarie perché ognuno sa come una certa attività ci si aspetta sia fatta, ogni persona sa qual è l'obiettivo ultimo e quindi indirizzerà le proprie scelte in vista dello stesso. L'incertezza diminuisce, poiché le azioni di ogni individuo coinvolto sono prevedibili sapendo che vengono seguiti gli stessi principi, e la cooperazione aumenta. L'attitudine appena descritta viene definita *convenzione*; essa è uno strumento spontaneo di governo delle transazioni che ha come effetto quello di allineare i comportamenti (Costa et al., 2014). Più successo ha un'organizzazione, più diventano pervasivi i valori, più forte sarà l'inerzia culturale.

In ambienti calmi e stabili la cultura aziendale è un fattore critico di successo, come esplicitato poco sopra; quando, però, l'organizzazione deve confrontarsi con innovazioni rivoluzionarie, può diventare facilmente un ostacolo al cambiamento. Proprio per la sua natura, infatti, è presente in modo capillare in ogni individuo e processo, ma allo stesso tempo è immateriale e quindi le azioni, che hanno lo scopo di modificarla, sono difficili da indirizzare e formulare. Da qui si capisce perché i manager, frequentemente, non riescono ad introdurre i cambiamenti

voluti, anche quando sono consapevoli delle necessità dell'organizzazione (Tushman e O'Reilly, 1996).

1.2.4 Concentrarsi su un unico aspetto

Le organizzazioni consolidate sono soggette anche ad un altro tipo di rischio. Essendo esse ben integrate nel contesto competitivo e ambientale, hanno la tendenza a focalizzarsi maggiormente nell'attività di exploitation. Quest'ultima, infatti, permette di sfruttare economie di scala e di esperienza, utilizza processi e conoscenze ormai sviluppate, e in questo modo garantisce profitti maggiori e più sicuri (Alpkan e Gemici, 2016).

La sicurezza e la stabilità, che derivano dall'essere grande, rendono difficile abbandonare questo confort organizzativo per avventurarsi in progetti di innovazione radicale che hanno il potenziale di mettere in discussione l'intero business. Riconoscere che l'azienda ha bisogno di avviare un processo di rivoluzione interna può sembrare contraddittorio in momenti in cui la stessa sta facendo profitti grazie al successo nel mercato in cui opera. Ed è per questo che si assiste frequentemente alla messa in pratica di misure drastiche solo dopo aver rilevato un declino. In questo modo l'organizzazione rincorrerà il cambiamento e dovrà adattarsi rapidamente per non perdere quote di mercato. L'adeguamento, come già spiegato, è un fattore critico ma non permette di modellare le novità alle caratteristiche distintive dell'organizzazione per trarne il massimo vantaggio (Alpkan e Gemici, 2016). Secondo March (1991), infatti, prediligere i processi di adattamento sarà efficace nel breve periodo ma autodistruttivo nel lungo periodo.

La tendenza opposta, cioè dedicare l'intero sistema all'attività di exploration di nuove idee, è altrettanto negativa perché guida l'organizzazione verso performance sempre inferiori al potenziale. Infatti essa ha bisogno di ingenti investimenti per sviluppare progetti che potrebbero rivelarsi non profittevoli (March, 1991).

In conclusione, le organizzazioni ambidestre si sviluppano in un contesto ambientale e relazionale molto vivace. I cambiamenti che esse devono affrontare sono portati da cause fisiologiche della crescita aziendale e da situazioni di mutamenti tecnologici che implicano anche cambiamenti nei consumi e nel contesto competitivo. Per rimanere al passo con il progresso, i manager devono attuare cambiamenti incrementali, architettonici e rivoluzioni, assicurandosi, in questo modo, il successo di lungo periodo. Questo è un processo tutt'altro che facile dal momento che le caratteristiche aziendali, che fino ad un certo periodo hanno determinato l'esito positivo e l'affermazione del business in un mercato, rischiano di diventare

un insormontabile ostacolo al cambiamento. Dunque, un management efficace deve essere in grado sia di implementare la coerenza organizzativa e sviluppare la cultura aziendale che attuare con successo rivoluzioni strutturali e culturali.

Nel prossimo capitolo verranno analizzate nel dettaglio le caratteristiche strutturali e organizzative delle imprese ambidestre in modo da rendere più chiaro come esse siano in grado di sostenere un'azienda nell'affrontare sia l'innovazione incrementale che rivoluzionaria attraverso il bilanciamento di strategie opposte. Il loro equilibrio, sostiene March (1991), è il driver per la sopravvivenza e prosperità aziendale.

CAPITOLO 2: IL DESIGN AMBIDESTRO

I manager devono, in un'ottica di breve periodo, adeguare e migliorare la coerenza tra strategia, struttura e cultura, quello che finora è stato chiamato cambiamento incrementale e architettonico. Da un punto di vista di lungo periodo, però, per prosperare, viene richiesto di essere preparati a cambiare la coerenza e l'allineamento per rivoluzionare l'organizzazione intera ai nuovi contesti competitivi e tecnologici. Entrambe le attività sono necessarie per un successo sostenibile. La buona notizia è che, grazie all'ambidestrità, un'organizzazione può perseguire l'innovazione rivoluzionaria senza distruggere o neanche intralciare il business tradizionale (Tushman e O'Reilly, 2004).

In un contesto che richiede competenze antitetiche, le organizzazioni ambidestre sono necessarie come punto di incontro e convivenza. Esse permettono alla divisione di exploitation di concentrarsi sul miglioramento dell'efficacia di prodotti e processi, e alla divisione di exploration di dedicarsi all'innovazione ma, allo stesso tempo, costruiscono dei meccanismi di integrazione sia formale che non tra le due divisioni. Quest'ultima caratteristica è ciò che determina il vantaggio competitivo e il successo delle organizzazioni ambidestre poiché dà l'impulso e sfrutta la contaminazione positiva.

2.1 PERCHÈ AMBIDESTRI?

Viene naturale chiedersi, a questo punto, se ci siano altri design organizzativi, oltre a quello ambidestro, in grado di gestire efficacemente la dicotomia explore exploit.

O'Reilly e Tushman (2004) hanno identificato un campione di aziende, appartenenti a nove settori differenti, che si sono dedicate alla ricerca di innovazione *breakthrough*, oltre al loro prodotto e mercato tradizionale. I ricercatori ne hanno analizzato la struttura, gli effetti sul *core business* e il tasso di successo dei lanci dei nuovi prodotti, per studiare se il design organizzativo e le pratiche manageriali influenzino le performance delle unità tradizionali e di sperimentazione.

Le unità dedicate all'innovazione hanno utilizzato quattro tipi di design organizzativo: l'esistente struttura funzionale (completamente integrata nell'organizzazione ordinaria), team interfunzionali (gruppi che operano con l'organizzazione tradizionale ma fuori le gerarchie esistenti), *unsupported team* (unità indipendenti dalle altre anche dal punto di vista manageriale), e organizzazioni ambidestre (unità indipendenti ma integrate nella gerarchia esistente).

I risultati hanno mostrato che le organizzazioni ambidestre hanno avuto significativamente più successo delle altre strutture. Inoltre, le performance delle aziende, che durante lo studio hanno

modificato la loro struttura in ambidestra, sono migliorate sostanzialmente. Infine, è stato misurato che il design ambidestro influenza positivamente, non solo le prestazioni delle nuove iniziative, ma anche la competitività dei prodotti esistenti.

Dal punto di vista teorico è semplice spiegare perché le organizzazioni ambidestre hanno un livello più alto di prestazione ovvero la loro struttura permette inter-fertilizzazione tra unit e allo stesso tempo previene inter-contaminazione. L'integrazione a livello di top management consente di condividere con le nuove unità le risorse di cui necessitano. La separazione strutturale fa in modo che le nuove unit possano sviluppare una propria identità e che l'attività esistente non sia distratta dalla sperimentazione di nuovi prodotti (O'Reilly e Tushman, 2004). Il punto critico, però, è individuare nella pratica quali sono i comportamenti, le strutture e i tipi di coordinamento che permettono l'integrazione e quindi l'attuazione vincente dell'ambidestrismo.

2.2 TRE TIPI DI AMBIDESTRISMO

La letteratura, nel corso del tempo, ha sviluppato tre approcci all'ambidestrismo: sequenziale, simultaneo e contestuale.

2.2.1 Ambidestrismo sequenziale

L'ambidestrismo sequenziale si basa sull'idea che le aziende possano modificare la propria struttura alla luce dei cambiamenti del contesto ambientale e strategico. Duncan (1976a), primo autore a parlare di ambidestrismo, suggerisce che la struttura dovrebbe essere cambiata nel corso del tempo per far fronte alla necessità di flessibilità, nei periodi di innovazione, ed efficienza, durante le fasi di sfruttamento del business tradizionale. Come già descritto, l'evoluzione dell'organizzazione è interrotta da innovazioni rivoluzionarie che portano a cambiamenti dirompenti. Seconda tale teoria, la struttura aziendale dovrebbe assecondare questi cambiamenti e modificarsi di conseguenza, passando da una configurazione indirizzata a contesti stabili e sfruttamento delle economie di scala a struttura diretta allo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi, quando il contesto lo richiede, per poi ritornare al design iniziale nel momento in cui l'ambiente ritorna stabile. L'ambidestrismo sequenziale prevede che la struttura aziendale assuma un andamento sequenziale; cioè che oscilli tra momenti di exploitation ed exploration (O'Reilly e Tushman, 2013).

Gli studi concernenti l'ambidestrismo sequenziale hanno fatto emergere che, tale configurazione, sia più utile e meglio applicabile in ambienti stabili, che cambiano lentamente, e per aziende piccole, le quali non hanno le risorse per implementare simultaneamente sia le attività ordinarie che quelle di ricerca di nuove opportunità (O'Reilly e Tushman, 2013).

2.2.2 Ambidestrisimo simultaneo

Questo elaborato si concentra sull'ambidestrisimo simultaneo o strutturale, cioè sulla definizione proposta da Tushman e O'Reilly nel 1996, che prevede la contestuale attuazione delle attività di explore ed exploit in divisioni diverse. Essi sostengono che la separazione strutturale sia necessaria per la natura fortemente diversa delle due attività svolte in un'organizzazione ambidestra, ma che la compresenza possa generare interazioni vantaggiose per entrambe le divisioni.

L'ambidestrisimo simultaneo è un fattore di vantaggio competitivo perché sfrutta le sinergie tra unità. Esso si basa sulla teoria che non sia necessario abbandonare il business tradizionale per perseguire innovazione rivoluzionaria; al contrario, i due business, seppur profondamente diversi, possono condividere risorse che servono ad entrambi per avere successo nel proprio mercato di sbocco (O'Reilly e Tushman, 2004).

Il decentramento delle decisioni e la flessibilità della struttura sono due esempi di caratteristiche organiche, che si rendono indispensabili nei momenti di sviluppo di nuove idee, ma questi attributi sono impossibili da mantenere nella fase di sfruttamento dei risultati dell'innovazione, perché le condizioni che si creano sono indirizzate all'efficienza. Con l'approccio ambidestro, il problema viene superato perché dà la possibilità all'organizzazione di assumere comportamenti organici, in una divisione, e meccanici, nell'altra.

Analizzando il caso di *USA Today*, azienda impegnata nell'editoria di quotidiani nazionali, si può notare come la contemporanea presenza di business tradizionali e non la abbiano risolledata dalla crisi e portata ad essere un'organizzazione redditizia. Negli anni Novanta, l'editoria ha affrontato un forte calo dei lettori dovuto all'uso della televisione e di internet come mezzo di informazione. Oltre a questo, l'intensificarsi della competizione stava determinando un aumento dei costi del settore. Il presidente di *USA Today*, Tom Curley, decise, quindi, di lanciare il giornale online, istituendo una divisione indipendente da quella del giornale cartaceo.

I risultati, alla fine del secolo, erano però deludenti. Curley capì che il problema consisteva nel fatto che *USAToday.com* era troppo isolata dal business cartaceo e, in questo modo, non venivano sfruttate le risorse già possedute dal giornale. In più la nuova unità non riceveva alcun tipo di supporto dal business maturo perché veniva vista come concorrente, disincentivando la collaborazione (O'Reilly e Tushman, 2004).

Al contrario di ciò che si stava assistendo nel settore, Curley non separò i due business ma promosse una maggiore integrazione in modo da condividere le notizie tra le tre piattaforme: il giornale, *USAToday.com* e il canale televisione di informazione locale *Gannett's 21*. Questa intuizione fu frutto dell'audacia di Curley nel capire che la competizione del settore era

cambiata: l'editoria non si confrontava più solo con il business dei giornali ma anche con tutte le altre forme di informazione. Curley decise di creare un'organizzazione ambidestra che potesse sia sostenere il business dei giornali che esplorare il settore delle notizie online e in televisione.

Egli, quindi, sostituì i manager che non condividevano gli ideali di integrazione interdivisionale con altri, devoti a questo principio, e istituì una serie di meccanismi formali per incentivare la cooperazione. Sin da subito, questa strategia portò i suoi frutti. Per esempio, i giornalisti della divisione cartacea erano soliti aver un gran numero di storie da raccontare e bastò equipaggiarli con una telecamera, perché essi potessero archivarle e condividerle con gli altri media. Da questa collaborazione, ogni business ne guadagnò qualcosa: i giornalisti potevano raggiungere un pubblico maggiore, grazie al bacino di utenti della televisione e di internet, e questi ultimi canali potevano offrire ai propri clienti un gran numero di notizie senza costi aggiuntivi (O'Reilly e Tushman, 2004).

2.2.3 Ambidestrisimo contestuale

Nell'ambidestrisimo contestuale i lavoratori sono liberi di decidere come allocare il proprio tempo tra attività di exploration e quelle di exploitation. Un business, che adotta questa strategia, ha sistemi e strutture molto flessibili che si adattano facilmente, permettendo agli individui di valutare quando dedicarsi all'allineamento o all'innovazione (Birkinshaw e Gibson, 2004). È quindi importante sviluppare un contesto che supporti, e non ostacoli, questa pratica. Ghoshal e Bartlett (1997) definiscono il contesto come l'invisibile varietà di stimoli e pressioni che motivano un individuo a comportarsi in un certo modo. I manager hanno l'incarico, quindi, di dare forma al contesto attraverso i sistemi impiegati, gli incentivi, il controllo e i comportamenti che loro stessi intrattengono.

Perché l'ambidestrisimo contestuale sia praticabile, è inoltre necessario prestare attenzione al personale dell'organizzazione, in quanto le sue competenze acquistano particolare rilevanza. Nello specifico, sono stati individuati quattro atteggiamenti ambidestri che gli individui, dai senior executives ai lavoratori front-line, dovrebbero avere:

- prendere l'iniziativa anche cogliendo le opportunità offerte oltre le mansioni tipiche del proprio lavoro;
- cooperare e sfruttare al meglio la collaborazione con gli altri, in modo da unire gli sforzi fatti dagli individui in tutta l'organizzazione;
- cercare sempre di costruire e rafforzare la rete di relazioni interne e individuare opportunità per l'azienda;

- essere multitasking, quindi trovarsi a proprio agio a svolgere più di un progetto allo stesso momento.

Quello che ci si aspetta da un lavoratore ambidestro è che operi con una mente aperta, che le sue azioni siano indirizzate al bene dell'azienda e che non guardino unicamente all'interno dei confini del proprio lavoro. Si ambisce a individui motivati, informati, con spirito di iniziativa e sempre pronti a cogliere opportunità che possano portare miglioramenti (Birkinshaw e Gibson, 2004).

Se si passa da un'analisi a livello di individuo a un livello organizzativo, l'ambidestritismo contestuale è considerato come un unificato orientamento dei lavoratori verso l'obiettivo comune di perseguire sia esplorazione che evoluzione. Esso si manifesta nei comportamenti, nelle azioni degli individui e nelle routine giornaliere. Secondo questa visione, l'ambidestritismo contestuale ha l'obiettivo di creare un contesto che permetta al personale di manifestare l'iniziativa individuale, la cooperazione, l'individuazione di nuove opportunità e il multitasking, in modo da supportare la strategia aziendale ed evitare che la separazione strutturale diventi isolamento (Birkinshaw e Gibson, 2004).

L'approccio contestuale e quello strutturale sono visti, da Birkinshaw e Gibson (2004), come complementari se un'azienda vuole efficacemente perseguire innovazione incrementale e rivoluzionaria. Se l'ambidestritismo strutturale non viene gestito appropriatamente può portare all'isolamento e originare non pochi problemi gestionali. L'ambidestritismo contestuale è un modo per completare quello simultaneo e sostenerlo nei punti critici, quali la gestione delle interrelazioni. A sua volta, quest'ultimo colma le fragilità dell'approccio contestuale, le quali sono legate alla mancanza di un apparato decisionale top-down. Infatti, la presenza del top management che coordina e, quando necessario, decide le linee guida della strategia aziendale viene considerata indispensabile per l'evoluzione di una società (O'Reilly e Tushman, 2013).

2.3 PERCHÈ È NECESSARIA LA SEPARAZIONE?

La promozione della collaborazione non interferisce però con l'integrità dell'identità delle singole divisioni. La separazione strutturale è comunque mantenuta e ogni business è dedito allo sviluppo di peculiari strategie, routine, culture, processi di coordinamento e selezione del personale (O'Reilly e Tushman, 2004). Quello che avviene, cioè, nelle organizzazioni ambidestre è separazione senza isolamento.

La separazione strutturale, come spiegano nel loro studio Markides e Chu (2009), è necessaria per la natura fortemente diversa delle due attività svolte in un'organizzazione ambidestra (Markides e Chu, 2009). Essi, proponendo gli studi di vari ricercatori, affermano che il design

organizzativo deve essere determinato dal grado di incertezza dell'ambiente esterno e dei compiti svolti; maggiore è l'incertezza che li riguarda maggiore è la quantità di informazioni che devono essere considerate quando si prende una decisione in modo da ottenere un certo livello di prestazione.

Per quanto riguarda la prima variabile, le attività delle aziende dovrebbero essere divise a seconda delle caratteristiche dell'ambiente esterno in cui operano. Dunque, una divisione che si interfaccia con un ambiente ad elevata complessità ha bisogno di più autonomia, così da poter analizzare indipendentemente le informazioni necessarie e reagire velocemente ad ogni cambiamento. Per lo stesso principio, una divisione che lavora in un ambiente tendenzialmente stabile può optare per un controllo centralizzato (Markides e Chu, 2009).

L'incertezza delle attività che un'azienda svolge è influenzata dal tipo di strategia perseguita da ogni divisione e quindi il trattamento delle informazioni necessita modalità diverse. Una strategia di differenziazione si caratterizza per dinamicità e innovazione per, talvolta, anticipare le necessità dei consumatori e, altre volte, per adattarsi rapidamente a nuove richieste del mercato. Dato l'alto livello di incertezza, questo tipo di divisioni beneficia dell'autonomia decisionale. Dal lato opposto, una strategia di leadership di costo avrà attività più prevedibili e un controllo centralizzato è auspicabile perché permette di abbattere notevolmente i costi (Markides e Chu, 2009).

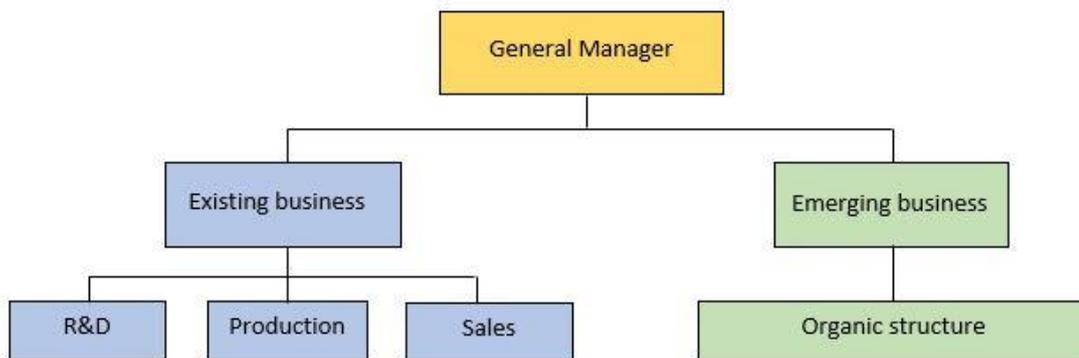
Markides e Chu (2009) sottolineano che un altro fattore è meritevole di essere considerato quando si vuole delineare il design organizzativo: il grado di condivisione delle risorse tra business, cioè la loro interdipendenza. La condivisione può riferirsi ad attività funzionali (per esempio marketing, amministrazione e finanza, ricerca e sviluppo), conoscenze o abilità. Se la comunione di mezzi tra unit è alta, allora occorrerà un coordinamento centralizzato; nel caso in cui invece essa sia bassa un decentramento decisionale è desiderabile.

In conclusione, secondo le teorie appena illustrate, divisioni che affrontano ambienti esterni diversi e perseguono strategie differenti devono essere strutturalmente separate. Ma cosa succede se, per esempio, un'organizzazione ha al suo interno divisioni che operano in mercati con gradi di incertezza diversi, ma sono anche interdipendenti tra loro? La risposta si trova nelle organizzazioni ambidestre. Come sostiene Porter (1996), unità con strategie diverse hanno incompatibilità insormontabili e quindi è imprescindibile che le divisioni di explore ed exploit siano separate in due identità aziendali. Però, visto che i business devono mantenere delle

interrelazioni, per i benefici che sono già stati visti, è anche necessario predisporre dei meccanismi di coordinamento e gestione delle stesse. Ciò che caratterizza le organizzazioni ambidestre, rispetto una struttura divisionale pura, è, appunto, il coordinamento e l'integrazione tra divisioni, che avviene grazie alla creazione di un apparato di interrelazioni, di cui si parlerà in seguito.

2.4 LA FORMA DIVISIONALE

Figura 5: Organigramma organizzazione ambidestra, (O'Reilly, Tushman, 2004)



Le organizzazioni ambidestre hanno un'ossatura divisionale (Figura 5) perché le unità organizzative di primo livello sono specializzate per output, nel senso che gli obiettivi delle divisioni sono guidati dalle caratteristiche di variabilità dell'ambiente transazionale con cui interagiscono (Costa et al., 2014). Nello specifico, le unità explore ed exploit sono talmente diverse che i criteri di specializzazione che le differenziano sono molti: il tipo di processo che viene attuato, i clienti e il mercato a cui si rivolgono. Le esigenze di controllo dell'ambiente transazionale portano a dover adottare questa forma strutturale. Le aziende si trovano, sempre più, a doversi adattare con rapidità ai cambiamenti del mercato, dettati dalla velocità di cambiamento del contesto competitivo. L'impegno delle organizzazioni ad essere presenti nel proprio mercato tradizionale e, contemporaneamente, a cercare e inventare nuovi mercati, rispecchia il tentativo delle stesse di rimanere al passo con il cambiamento.

La contemporanea presenza in contesti diversi in termini di processi produttivi, competenze richieste, mercati di approvvigionamento e di sbocco deve essere programmata anche dal punto di vista del design strutturale.

Adottando un design divisionale le singole unità possono concentrarsi sulla consistenza interna; tale coerenza si manifesta nella cultura, nei processi, negli individui e nelle attività.

Naturalmente, la coerenza interna dei due business rispecchia l'obiettivo che perseguono (si veda Figura 6).

Le unità di exploration sono tipicamente più piccole e poco formalizzate perché le attività di ricerca e innovazione sono difficili, se non impossibili, da standardizzare. Il decentramento decisionale e la condivisione sono fondamentali in un contesto che valorizza l'innovazione e la flessibilità. Il mutuo adattamento è il principale strumento di coordinamento e favorisce l'avvicinarsi delle fasi di sviluppo dell'innovazione (Costa et al., 2014).

Le unità di exploitation sono solitamente più grandi, formalizzate, con controllo centralizzato per permettere una pianificazione efficace. I processi produttivi sono ben definiti, così come i compiti degli individui, per favorire l'implementazione degli obiettivi della divisione, che sono la riduzione dei costi per accrescere i profitti e l'incremento dell'affidabilità.

Figura 6: Obiettivi delle divisioni, (Tushman e O'Reilly, 2004)

Allineamento:	EXPLOITATIVE BUSINESS	EXPLORATORY BUSINESS
Strategia	Costo, profitto	Innovazione, crescita
Attività critiche	Operations, efficienza, innovazione incrementale	Adattabilità, nuovi prodotti, breakthrough innovation
Competenze	Operational	Imprenditoriali
Struttura	Formale, meccanicista	Flessibile, vaga/approssimativa
Controllo, ricompensa	Margini, produttività	Obiettivi intermedi, crescita
Cultura	Efficienza, rischio basso, qualità, clienti	Propensione al rischio, velocità, flessibilità, sperimentazione
Ruolo di leadership	Autorevole, top down	Visionari, coinvolto
→ Leadership ambidestra: allineamenti diversi tenuti insieme dall'integrazione, da visione e valori comuni e da un programma comune di ricompense dei manager.		

Le divisioni sono dotate di grande autonomia operativa per far in modo che la coerenza interna, appena descritta, sia perseguita al massimo e per accrescere la responsabilità e lo spirito di iniziativa. Nonostante ciò esse sono influenzate anche da un controllo centralizzato che si occupa di garantire l'integrazione delle stesse per meglio sfruttare le interdipendenze (Markides e Chu, 2009).

2.5 L'INTEGRAZIONE

Come accennato in precedenza, la semplice costituzione di due unità distinte non rende un'organizzazione ambidestra, tantomeno ne garantisce il successo (Alpkan e Gemici, 2016). È necessario sviluppare dei processi ufficiali e meccanismi informali per garantire la cooperazione e l'integrazione tra divisioni.

2.5.1 La cultura aziendale

Le unità esplorative ed esecutive sono fortemente contrastanti; esse hanno processi strutturalmente opposti, sono guidate da manager con conoscenze ed esperienze diverse e possiedono differenti incentivi e sistemi di controllo. Spetta quindi al vertice strategico promuovere e instaurare un comune indirizzo strategico per trarre il massimo dalle sinergie. Perché ogni tipo di azione indirizzata alla messa in atto di queste sinergie sia efficace è necessario lo sviluppo di un sistema cognitivo condiviso (Tushman, O'Reilly, 1996). Infatti, è molto probabile che senza una cultura aziendale unificata gli individui siano orientati esclusivamente agli obiettivi delle singole divisioni (Costa et al., 2014).

Come sostengono Tushman e O'Reilly (1996) una cultura comune è la colla che tiene unita l'azienda. Il tratto distintivo della cultura delle organizzazioni ambidestre consiste nell'essere contemporaneamente *tight* e *loose*. Essa è forte nel senso che ogni divisione deve condividere e dare enfasi a delle norme di base, che sono l'innovazione, l'apertura verso le altre unit, la voglia di condivisione e lo spirito di iniziativa e autonomia. In questo modo viene promossa l'integrazione, e il senso di appartenenza guiderà le azioni degli individui creando un'atmosfera di fiducia e scambio di informazioni e risorse. La cultura è allo stesso tempo debole perché lascia che questi valori siano modellati a seconda del tipo di business.

Per esempio, *Ciba Vision* è una società che produce lenti a contatto e prodotti per l'eye-care, che, all'inizio degli anni Novanta, capì di non essere all'altezza della competizione con *J&J*, leader del settore, e decise di adottare una struttura ambidestra per salvarsi dal fallimento. Il presidente Glenn Bradley, lanciò diversi progetti focalizzati sull'innovazione rivoluzionaria di prodotto e di processo, separati dal business tradizionale, che così poteva rimanere concentrato sull'innovazione incrementale. Egli ideò anche un *vision statement* che potesse essere condiviso tra tutte le unit: "*Healthy Eyes for Life*" (O'Reilly e Tusham, 2004). La formulazione di uno statement potrebbe sembrare un'azione retorica, priva di valenza pratica, ma la definizione formale del fine perseguito dall'azienda è utile per i manager, nel loro lavoro di gestione, per i dipendenti, e per tutti quei soggetti interessati a conoscere gli obiettivi di lungo periodo di una società, come ad esempio i clienti, i finanziatori e le autorità di regolamentazione (Johnson et al, 2014). In particolar modo, in un'organizzazione ambidestra, la stesura di una *vision* condivisa aiuta a rafforzare la connessione tra unit tradizionali e innovative, indirizzando tutti i lavoratori verso uno scopo comune. Lo stesso Bradley dichiarò che lo slogan generò per tutti un valore sociale, come una guida nelle proprie azioni giornaliere, e una motivazione economica per lavorare tutti assieme.

Per *Ciba Vision*, l'ambidestritismo fu efficace. La società è stata in grado di introdurre molte innovazioni, superare *J&J* in alcuni segmenti di mercato, mantenere redditizio il business tradizione delle lenti a contatto e più che triplicare le vendite, passando da 300 milioni di dollari ad un miliardo, a dieci anni dal rinnovamento strutturale (O'Reilly e Tushman, 2004).

Un altro esempio in cui la cultura aziendale ha un ruolo fondamentale nel successo dell'azienda è *HP*. I suoi fondatori, Packard e Hewlett, hanno costruito uno dei colossi dell'high-tech sullo stile di management definito *HP Way*. Questa cultura si basa sulla motivazione dei lavoratori, facendoli sentire parte di una famiglia e stimolando il senso di ownership. L'*HP Way* è ancora adesso applicato in tutte le unit *HP* del mondo e serve a stabilire un modo di operare; ogni business, però, ha le sue caratteristiche distintive e un modo peculiare di adattare la cultura aziendale alla cultura del proprio business (Tushman e O'Reilly, 1996).

Il ruolo dei manager è fondamentale in questo aspetto; essi supportano la *vision* dell'organizzazione e implementano lo sviluppo di una sub-cultura che rappresenti i singoli business.

La cultura *tight-loose* e il decentramento decisionale sono due aspetti importanti per una strategia di tipo *bottom-up*. Quest'ultima, infatti, emerge dall'esperienza e dalle capacità sviluppate durante il lavoro di ogni giorno dei singoli individui o gruppi, che possono applicare le proprie conoscenze e feedback che arrivano dal mercato per accrescere l'efficienza della strategia. La strategia *bottom-up* viene modellata a partire dalla pratica e quindi è indirizzata ad un continuo e incrementale miglioramento focalizzato sulle reali esigenze che l'ambiente presenta.

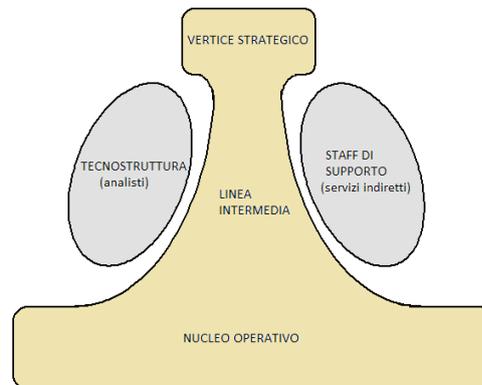
È possibile notare come le strategie *top-down* e *bottom-up* si rinforzino reciprocamente. La prima stabilisce la direzione e gli obiettivi generali dell'intera organizzazione, incorporando anche i valori fondamentali; essa è definita cultura *corporate* e mira all'allineamento dei sistemi cognitivi, in modo che le attività giornaliera siano implementate con una *vision* comune. Allo stesso tempo, l'esperienza che si accumula con il "fare" genera le competenze e una comprensione dell'ambiente in cui si opera che possono essere sfruttate per migliorare la strategia *corporate* (Slack).

2.5.2 Il vertice strategico

La gerarchia è un sistema formalizzato di allocazione del potere e delle responsabilità per il coordinamento delle interdipendenze tra divisioni. Facendo riferimento alla rappresentazione di Mintzberg (1983), la gerarchia si snoda in cinque parti, cui tutte le organizzazioni possono essere ricondotte: il vertice strategico, la linea manageriale intermedia, il nucleo operativo e gli

organi di staff (tecnostuttura e staff di supporto) (Figura 7). Il vertice strategico è molto importante perché svolge varie funzioni chiave: definisce la strategia e gli obiettivi aziendali, funge da arbitro nella risoluzione di conflitti e da organo di controllo (Costa et al., 2014).

Figura 7: Le parti dell'organizzazione secondo Mintzberg, (Costa et al., 2014)



La struttura ambidestra esalta il decentramento decisionale perché esso porta con sé vari benefici, tra cui lo sviluppo di comportamenti imprenditoriali, l'assunzione di rischio, l'aumento della responsabilità locale, la velocità e la qualità decisionale (Costa et al., 2014). Il decentramento decisionale, però, pone le condizioni per comportamento opportunistico dei sottoposti. Il vertice strategico, per cercare di ovviare questo problema, deve individuare manager che condividano gli ideali e lo stile dell'ambidestritismo e che siano in grado di diffonderli.

Il vertice ha, inoltre, il compito di individuare il giusto equilibrio tra unità di exploration ed exploitation; incarico reso ancor più complicato dalla dinamicità del contesto competitivo ed ambientale. Come affermano Birkinshaw e Gibson (2004), se ci si concentra esclusivamente nella sperimentazione, l'azienda raggiungerà un equilibrio sub ottimale perché non potrà mai sfruttare i profitti che derivano dalla commercializzazione dell'innovazione, le conoscenze acquisite e i processi sviluppati. In modo analogo, focalizzandosi interamente nello sfruttamento del prodotto esistente, si avranno buoni risultati nel breve periodo ma si perderanno le opportunità di crescita e le ondate di cambiamento coglieranno impreparata l'azienda.

Un metodo molto diffuso per valutare l'equilibrio del portafoglio di un business è la matrice BCG (Boston Consulting Group, Figura 8). Considerando la quota di mercato e il tasso di crescita del mercato, essa spinge a valutare l'attrattività e l'equilibrio del portafoglio aziendale. Per esempio, quando entrambe le variabili hanno valori alti, un'azienda potrebbe essere allettata a concentrarsi su quel business. Tuttavia, bisogna anche tener conto che mercati con queste

caratteristiche richiedono ingenti investimenti, per esempio nel marketing per sviluppare il brand e nella funzione di produzione per aumentare la capacità produttiva. Il giusto bilanciamento tra progetti permette alle *cash cow* di perseguire l'allineamento e generare profitti, i quali possono essere investiti nei business indirizzati all'innovazione (*star* e *question mark*).

Quando un business maturo o un *question mark* si trasforma in *dog* ci si trova in una posizione sgradevole. Infatti, i *dog* assorbono liquidità e attenzione dei manager ed è fondamentale disinvestire e dismettere questo business prontamente (Johnson et al., 2014).

Figura 8: Matrice BCG, (Johnson et al., 2014)



L'equilibrio del portafoglio aziendale implica anche l'oculata allocazione delle risorse finanziarie da parte del vertice strategico tra le varie unit. Nello studio di Markides e Chu (2009) viene dimostrato, nell'ambito delle organizzazioni divisionali che si propongono a mercati molto diversi, che le divisioni a cui viene garantita alta autonomia operativa ma bassa autonomia strategica e finanziaria hanno performance migliori rispetto tutte le altre divisioni prese in considerazione.

Infine, il vertice strategico ha un ruolo fondamentale di mantenimento dell'equilibrio. Esso, cioè, deve essere in grado di mediare e gestire i conflitti che fisiologicamente si creano tra unità che perseguono strategie diverse. Molti sono i momenti in cui essi si potrebbero manifestare, per esempio nelle decisioni di dismissione di certi progetti o nell'allocazione delle risorse finanziarie.

2.5.3 I Manager

Alle dipendenze del vertice strategico si trova la linea manageriale intermedia, il cui compito primario è di trasmissione delle informazioni: tra il vertice e il nucleo operativo per

l'elaborazione di sub-obiettivi e controllo della loro esecuzione; tra nucleo operativo e vertice come resoconto delle prestazioni e ridefinizione delle scelte strategiche (Costa et al., 2014).

I manager ambidestri, solitamente, impersonificano la cultura ambidestra essendone un simbolo tangente; essi, infatti, sono sempre pronti a stimolare e ricordare i valori distintivi dell'ambidestrisimo: autonomia decisionale, teamworking, iniziativa, responsabilità e innovazione. È per loro importante rimanere umili e sempre pronti ad imparare dagli stimoli che arrivano dall'ambiente, evitando atteggiamenti arroganti di supremazia. La modestia nel cercare sempre di migliorare, invece che essere compiaciuti dei risultati, è fondamentale per chi vuole continuare ad innovare spingendo l'asticella dell'evoluzione sempre più in alto (Tushman e O'Reilly, 1996).

Queste doti sono innate in un individuo e quindi un'organizzazione cercherà i manager che meglio rappresentano l'azienda. Ci sono, però, incentivi che possono essere dati loro per stimolare l'iniziativa individuale e la cooperazione, come mandati lunghi e premi basati su obiettivi interdivisionali (Tushman e O'Reilly, 1996).

Fare il dirigente in un'organizzazione ambidestra è, usando la metafora di Tushman e O'Reilly (1996), come fare il giocoliere. Il loro diretto coinvolgimento nel processo di integrazione, richiede l'abilità di saper comunicare con le altre divisioni per cercare di sfruttare la collaborazione, avendo sempre in mente, però, l'obiettivo della loro specifica divisione, che per i manager dell'exploire sono flessibilità, velocità, innovazione, mentre per quelli dell'exploit sono efficienza, riduzione del costo, qualità e programmazione.

2.5.4 La comunicazione

Oltre ai fattori immateriali, come la cultura e la *vision*, è importante creare dei meccanismi formali per aiutare e in qualche modo garantire l'integrazione; la gerarchia e i meeting ufficiali tra dirigenti, in cui viene promossa la comunicazione, ne sono esempi.

Il vertice strategico deve definire dei momenti in cui i manager dei diversi business si incontrano per condividere informazioni ed esperienze, cercare di risolvere insieme i problemi e individuare possibili collaborazioni. Barnard (1938), primo ricercatore ad aver studiato la funzione della comunicazione nelle aziende, sostiene che essa favorisce la collaborazione perché definisce un'organizzazione formale attraverso cui stabilire obiettivi comuni e coordinare le azioni degli individui.

Per esempio, nella società *USA Today*, i dirigenti delle tre divisioni - cartacea, online e televisiva - avevano istituito riunioni giornaliere in cui parlare delle notizie del giorno ed esplorare possibili applicazioni delle stesse. Il direttore della divisione cartacea cominciò a mandare e-mail a tutto lo staff dove evidenziava i traguardi della struttura ambidestra, per

esempio l'opportunità di pubblicare sul giornale online una notizia inizialmente redatta per la versione cartacea (O'Reilly e Tushman, 2004).

Capire l'obiettivo e le azioni messe in atto dall'azienda nello scopo di promuovere l'ambidestritismo è importante a tutti i livelli gerarchici. Birkinshaw e Gibson (2004) scoprono, attraverso l'analisi di questionari impartiti a dieci multinazionali, quello che loro chiamano l'effetto erosione, che è la tendenza a valutare l'ambidestritismo dell'azienda in modo sempre minore man mano che si considerano individui con occupazioni più basse nella gerarchia dell'organizzazione. Secondo i ricercatori, l'effetto erosione è una misura della qualità della comunicazione di un'azienda, perché esprime la differenza nella percezione del grado di ambidestritismo tra soggetti.

Per stimare il grado di ambidestritismo, i questionari proponevano di valutare, su una scala da 1 a 7, una serie di comportamenti degli attori aziendali e caratteristiche della società emblematiche per un'organizzazione che si vuole definire ambidestra (esempi di domande sottoposte possono essere viste nella Figura 9).

Figura 9: Esempi di domande tratte dal questionario di Birkinshaw e Gibson, 2004

EVALUATE PERFORMANCE MANAGEMENT CONTEXT								
Managers in my organization...		<i>Not at all</i>		<i>Neutral</i>			<i>To a very great extent</i>	
Set challenging/aggressive goals	1	2	3	4	5	6	7	
Issue creative challenges to their people instead of narrowly defining tasks	1	2	3	4	5	6	7	
Make a point of stretching their people	1	2	3	4	5	6	7	
Use business goals and performance measures to run their businesses	1	2	3	4	5	6	7	
Hold people accountable for their performances	1	2	3	4	5	6	7	
Encourage and reward hard work through incentive compensation	1	2	3	4	5	6	7	
Average score for performance management context		_____						
EVALUATE SOCIAL SUPPORT CONTEXT								
Managers in my organization...		<i>Not at all</i>		<i>Neutral</i>			<i>To a very great extent</i>	
Devote considerable effort to developing subordinates	1	2	3	4	5	6	7	
Push decisions down to the lowest appropriate level	1	2	3	4	5	6	7	
Have access to the information they need to make good decisions	1	2	3	4	5	6	7	
Quickly replicate best practices across organizational boundaries	1	2	3	4	5	6	7	
Treat failure in a good effort as a learning opportunity, not as something to be ashamed of	1	2	3	4	5	6	7	
Are willing and able to take prudent risks	1	2	3	4	5	6	7	

Se è vero quanto sostenuto in questo elaborato, ovvero che la comunicazione è importante per uno sviluppo efficace dell'ambidestritismo, e quest'ultimo è positivamente correlato con i risultati aziendali, non sorprende che l'esito dei questionari abbia rilevato che l'intensità dell'effetto erosione sia correlato con le performance aziendali. Nelle organizzazioni con performance più basse, rispetto la media del campione analizzato, i dipendenti di prima linea hanno giudicato alcune caratteristiche del contesto aziendale di 1,5 punti più basse rispetto i top-manager. Questa differenza di valutazione si riduce a 0,5 punti nelle aziende più "ambidestre" e con performance migliori.

I manager, quindi, devono impegnarsi a diffondere lo spirito ambidestro a tutti gli individui che lavorano nella società attraverso una comunicazione capillare e consistente; altrimenti, difficilmente i soggetti svilupperanno attitudini al risk taking, all'iniziativa individuale, al miglioramento costante, alla ricerca di opportunità e cooperazione (Birkinshaw e Gibson, 2004).

2.5.5 Le strutture formali di integrazione

L'attivazione di sistemi di coordinamento formali si rivela indispensabile per assicurare l'integrazione orizzontale. Nelle organizzazioni ambidestre, gli attori direttamente coinvolti nella cooperazione tra divisioni sono i manager. Questo non vuol che gli altri individui ne siano esclusi; essi, da quanto esplicitato sopra, nello svolgere le attività di tutti i giorni, adottano un atteggiamento ambidestro. I manager, però, sono coloro che permettono e facilitano il passaggio del flusso di informazioni e conoscenze tra business.

La letteratura economica identifica due gruppi di meccanismi tipici per governare le relazioni tra soggetti impiegati nell'organizzazione: il coordinamento basato sul feedback e quello sulla standardizzazione (Costa et al., 2014).

Un tipo di coordinamento delle relazioni basato sui feedback è il mutuo adattamento; qui, gli obiettivi vengono raggiunti e i problemi risolti grazie alla comunicazione e alla condivisione (Costa et al., 2014). Questo stile di relazioni viene messo in atto nei meeting tra manager. In una visione d'insieme, esso è utilizzato in tutta l'organizzazione grazie alla cultura aziendale condivisa.

Il coordinamento mediante standardizzazione prevede l'adesione a parametri comuni, da tenere in considerazione nello svolgimento delle attività (Costa et al., 2014). Le organizzazioni ambidestre utilizzano la standardizzazione dei programmi di incentivo. Ciò consiste nell'individuare premi e bonus in funzione di obiettivi di crescita dell'intera organizzazione, invece che legare tali promozioni a parametri specifici delle singole divisioni.

L'utilizzo dei meccanismi di coordinamento implica il sostenimento di costi che derivano dalla trasmissione delle informazioni. Nel mutuo adattamento i costi dipendono dal fatto che il coordinamento avviene ogni volta attraverso lo scambio di informazioni, rendendo il processo sempre diverso e poco prevedibile. Per quanto riguarda la standardizzazione, i costi sono determinati dalle attività di controllo e verifica dei risultati ottenuti per stabilire se i parametri soglia sono stati raggiunti.

Quando tali provvedimenti non sono sufficienti o se vi è la necessità di un'integrazione orizzontale più forte, è possibile ricorrere ad organi istituzionali di integrazione, quali product o process manager, comitati o task force. La differenza riguarda esclusivamente la dimensione, individuale o collettiva, e il grado di stabilità, permanente o temporanea. L'obiettivo ultimo rimane quello di favorire la comunicazione e ridurre i conflitti per allineare le azioni in vista del comune risultato. Questa soluzione è molto costosa e dovrebbe essere adottata solo quando le relazioni diventano difficili da gestire (Costa et al., 2014).

3. CONCLUSIONE

L'elaborato ha proposto le organizzazioni ambidestre come soluzione al problema, riscontrato molte volte nella pratica e dalla letteratura, relativo alla difficoltà dell'azienda nel rimanere floride per periodi lunghi. Questa problematica è determinata dall'incapacità di identificare un giusto equilibrio tra attività di exploitation, che determinano il successo corrente, e attività di exploration, per assicurarsi il successo futuro.

Infatti, le forze interne di inerzia e la difficoltà ad abbandonare un business redditizio rappresentano, molte volte, un ostacolo insormontabile al cambiamento che conduce l'organizzazione al fallimento.

È stato dimostrato che le organizzazioni ambidestre, grazie alla loro struttura divisionale e ai meccanismi di integrazione, riescono a internalizzare le forze del cambiamento determinando il successo dell'intera azienda. Le organizzazioni ambidestre permettono di istituire una divisione dedicata al perseguimento degli obiettivi tradizionali, così da poter sfruttare i frutti che il business può dare, e allo stesso tempo una divisione dedicata all'innovazione, per non rimanere tagliati fuori dalla competizione. Ma ciò che veramente ne determina il vantaggio competitivo è la contemporanea presenza di queste due divisioni. Infatti, l'ambidestrità crea le condizioni per l'integrazione tra unità, promuovendo la comunicazione e la collaborazione. Quello che avviene è inter-fertilizzazione senza inter-contaminazione.

Il presente lavoro si è soffermato sui meccanismi pratici che ogni azienda può adottare per incrementare la propria ambidestrità, in linea con la letteratura più recente che vuole fornire soluzioni concrete per aiutare le imprese a raggiungere l'ambidestrità, anche alla luce degli studi che dimostrano che questa configurazione è positivamente correlata con indici di performance e redditività.

La cultura aziendale condivisa di tipo tight-loose, la strategia bottom-up, manager talentuosi, sistemi formali di comunicazione e coordinamento e l'attitudine degli attori verso lo spirito di iniziativa e collaborazione, la propensione al rischio e all'imprenditorialità sono tutti strumenti per accrescere l'integrazione e quindi il passaggio di risorse tra unità divisionali.

Il cambiamento è un processo tortuoso e ignoto. Come scrisse Niccolò Machiavelli *“Deve essere ricordato che nulla è più difficile da pianificare, più dubbio a succedere o più pericoloso da gestire che la creazione di un nuovo sistema. Per colui che lo propone ciò produce l'inimicizia di coloro i quali hanno profitto a preservare l'antico e soltanto tiepidi sostenitori in coloro che sarebbero avvantaggiati dal nuovo”*.

La creazione di un'organizzazione ambidestra non è per niente facile; come si è visto nel corso del presente scritto sono molte le variabili e le forze da governare e altrettante le minacce da gestire. Con i giusti strumenti, con uno *state of mind* proattivo e con dei manager abili ogni organizzazione può intraprendere la strada verso l'ambidestrità¹.

¹ 9695 parole

BIBLIOGRAFIA

ALPKAN, L., e GEMICI, E., 2016. Disruption and Ambidexterity: How innovation strategies evolve? *Procedia – Social and Behavioral Science* [online], 235, 782-787. Disponibile su: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816316147>.

ANTHONY, S. D., 2016. Kodak's Downfall Wasn't About Technology. *Harvard Business Review* [online]. Disponibile su: <https://hbr.org/2016/07/kodaks-downfall-wasnt-about-technology>.

BARNARD, C. I., 1938. The Function of the Executive. In: COSTA, G., GUBITTA, P., e PITTINO, D., 2014. *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Terza edizione. Milano: McGraw-Hill Education.

BIRKINSHAW, J., e GIBSON, C., 2004. Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45 (4), 46-55.

COSTA, G., GUBITTA, P., e PITTINO, D., 2014. *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Terza edizione. Milano: McGraw-Hill Education.

DUNCAN, R., 1976a. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: O'REILLY, C. A. III e TUSHMAN, M. L., 2013. *Organizational Ambidexterity: Past, present and Future* [online]. Disponibile su: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/O'Reilly%20and%20Tushman%20AMP%20Ms%20051413_c66b0c53-5fcd-46d5-aa16-943eab6aa4a1.pdf.

DUNCAN, R., 1976b. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: POPOLI, P., 2019. Designing Management Control Systems: Systemic vs Sectoral Approach [online]. *International Journal of Business and Management*, 14 (6), p.131. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/333157100_Designing_Management_Control_Systems_Systemic_vs_Sectoral_Approach.

GHOSHAL, S. e BARTLWTT, C. A., 1997. The individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management. *In: BIRKINSHAW, J., e GIBSON, C., 2004. Building Ambidexterity Into an Organization. MIT Sloan Management Review*, 45 (4), 46-55.

JOHNSON, G., WHITTINGTON, R. e SCHOLE, K., 2014. *Strategia aziendale*. Milano: Pearson.

MARCH, J. G., 1991. Exploration and Exploitation in organizational learning. *Organization Science* [online], 2 (1), 71-87. Disponibile su:
<http://www.analytictech.com/mb874/papers/march.pdf>.

MARKIDES, C., CHU, W., 2009. Innovation through ambidexterity: How to achieve the ambidextrous organizations [online]. Disponibile su:
<http://facultyresearch.london.edu/docs/SIM45.pdf>

MIGLIACCIO, M., 2005. Innovazione architetturale ed innovazione radicale: effetti sulle competenze organizzative delle imprese. *Research gate*. Disponibile su:
https://www.researchgate.net/publication/280131481_Innovazione_architetturale_ed_innovazione_radicale_effetti_sulle_competenze_organizzative_delle_impresa.

MINTZBERG, H., 1983. Structure in five: Designing Effective Organizations. *In: COSTA, G., GUBITTA, P., e PITTINO, D., 2014. Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Terza edizione. Milano: McGraw-Hill Education.

O'REILLY, C. A., e TUSHMAN, M. L., 2004. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* [online], 82 (4), 74-81. Disponibile su: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>.

O'REILLY, C. A., e TUSHMAN, M. L., 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives* [online]. Disponibile su:
http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/O'Reilly%20and%20Tushman%20AMP%200Ms%20051413_c66b0c53-5fcd-46d5-aa16-943eab6aa4a1.pdf.

PORTER, M. E., 1996. What is strategy? In: MARKIDES, C., CHU, W., 2009. *Innovation through ambidexterity: How to achieve the ambidextrous organizations* [online]. Disponibile su: <http://facultyresearch.london.edu/docs/SIM45.pdf>.

SLACK, N., JONES, A. B. e JOHNSTON, R., 2016. *Operation Management*. Ottava edizione. Edinburg: Pearson Education Limited.

TUNISINI, A., PENCARELLI, T., e FERRUCCI, L., 2014. *Economia e management delle imprese*. Milano: Hoepli.

TUSHMAN, M. L., e O'REILLY, C. A. III, 1996. Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* [online], 38 (4), 8-30. Disponibile su:
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Tushman_&_OReilly_1996_Ambidextrous_Organizations.pdf.