

Progettazione organizzativa e implementazione delle strategie (nelle imprese multi-business)

di Luca Giustiniano – LUISS Guido Carli¹

Introduzione

Il capitolo affronta il tema della traduzione organizzativa delle strategie mediante la progettazione delle strutture e dei meccanismi operativi, con particolare riferimento alle strategie di corporate, a complemento di quanto descritto nei capitoli precedenti. Il raggiungimento dei risultati strategici auspicati, infatti, passa attraverso la conduzione delle strutture di responsabilità e dei sistemi operativi che influenzano i comportamenti delle persone, orientando obiettivi e comportamenti individuali verso l'efficienza e l'efficacia.

Alla formulazione delle strategie si deve pertanto affiancare una fase di definizione delle forme e dei meccanismi organizzativi, in grado di favorire l'agevole assegnazione di sotto-obiettivi specifici (individuali e collettivi), il coordinamento tra persone e/o gruppi. Il capitolo presenta le soluzioni organizzative strumentali all'implementazione delle strategie, classificandole come verticali o orizzontali rispetto ai rapporti gerarchici che si vengono ad instaurare all'interno dell'impresa.

Bibliografia

G. Airoidi (1980), *I sistemi operativi*, Milano, Giuffrè (1980).

H.I. Ansoff, *Strategic Management*, London, Macmillan (1979).

H.I. Ansoff, R.G. Brandeburg, *A language for Organization Design*, in "Management Science", vol. 17, n. 12 (1971), pp. B-705–B-716.

T. Burns, G.M. Stalker, *The management of innovation*, London, Tavistock (1961).

R. Burton, B. Obel, *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*, 3rd ed., Boston MA, Kluwer Academic Publishers (2004).

R. Burton, B. Obel, *Computational Modeling of What-is, What-might-be and What-should-be studies – and Triangulation*, in "Organization Science", 22(5) (2011), p.1195-1202.

¹ La stesura del presente Capitolo ha beneficiato di spunti di riflessione ed approfondimento che l'Autore ha avuto modo di cogliere durante un periodo di ricerca condotto presso l'Interdisciplinary Center for Organizational Architectures (ICOA) dell'università di Aarhus, Danimarca. Al suo Direttore Børge Obel e a tutti i membri della faculty e dello staff vanno pertanto i ringraziamenti più sentiti.

R. Burton, B. Obel, *Design Rules for Dynamic Organization Design: The Contribution Of Computational Modeling*, in *Handbook of Economic Organization: Integrating Economic and Organization Theory*, a cura di A. Grandori, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, (2013), p.223-244.

A.D. Chandler Jr, *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press (1962).

R.L. Daft, *Essentials of organization theory and design*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing (1998).

R.L. Daft, *Organization theory and design*, Mason OH, Cengage learning, (2009).

L. Donaldson, *Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defence of contingency theory*, in "Journal of Management Studies", 24(1) (1987), pp. 1-24.

L. Donaldson, *The contingency Theory of Organizations*, Thousands Oaks, CA, Sage (2001).

G. Donna, *L'impresa multi business: La diversificazione crea o distrugge valore*, Egea, Milano (2003).

F. Fontana, *I meccanismi operativi aziendali*, Roma, NIS (1988).

F. Fontana, *Lo sviluppo del personale*, Torino, Giappichelli (1994).

F. Fontana, *Il sistema organizzativo aziendale*, Milano, FrancoAngeli (1997).

F. Fontana, L. Giustiniano. *La formazione delle strategie*, in *Economia e gestione delle imprese*, a cura di F. Fontana, M.G. Caroli, Mac-Graw Hill, Milano (2003).

F. Fontana, L. Giustiniano. *Le condizioni organizzative per l'implementazione delle strategie*, in *Economia e gestione delle imprese*, a cura di F. Fontana, M.G. Caroli, Mac-Graw Hill, Milano (2° ed. 2006).

F. Fontana, F., L. Giustiniano, *L'implementazione delle strategie: progettazione organizzativa e gestione del capitale umano* in *Economia e gestione delle imprese*, a cura di F. Fontana, M.G. Caroli, Mac-Graw Hill, Milano (2009).

J.R. Galbraith, *Organization Design: An information Processing View*, Interfaces, 4, 28-36 (1974).

L. Giustiniano, *Strategie, organizzazione e sistemi informativi: dall'IT alignment all'IT governance*, FrancoAngeli, Milano (2005).

M. Goold, J.J.Quinn, *The Paradox of Strategic Controls*, in “Strategic Management Journal”, Vol. 11, (1990), pp. 43-57.

M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporatate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, New York, John Wiley & Sons (1994).

S. Ghoshal, H. Mintzberg, *Diversifiction and Diversifact*, in “California Management Review”, Fall, 37(1), (1994) pp. 8-27.

R. Gulati, P. Puranam, M. Tushman, *Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts*, in “Strategic Management Journal”, 33, (2012), pp. 571-586.

C.K. Prahalad, G. Hamel, G. *The Core Competence of the Corporation*, in “Harvard Business Review”, 68, (1990), pp. 79–91.

D.D. Håkonsson, R. M. Burton, B. Obel, J.T. Lauridsen, *Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs*, in *Long Range Planning*, 45 (2012), pp. 182-208.

C.W.L. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management*, Boston (MA), Houghton Mifflin (1998).

C.W.L. Hill, R.E. Hoskisson, *Strategy and Structure in the Multiproduct Firm*, in “Academy of Management Review”, 2,(1987),pp. 331-341.

M.E. Nissen, R.M. Burton, *Designing organizations for dynamic fit: system stability, manouvability and opportunity loss*, in “IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part A: Systems and Humans”, 41(3) (2011), pp. 418-433.

H. Mintzberg, J.A. Waters, *Patterns in strategy formation*, in “Management Science”, 24, (1978), pp.934–948.

H. Mintzberg, J.A. Waters, *Of strategy, deliberate and emergent*, in “ Strategic Management Journal”, 6 (1985), pp.257–272.

M.E. Porter, *Competitive Advantage*, New York, Free Press (1985).

J.B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, IL, Irwin (1980).

M. Rispoli, *Le opzioni strategiche*, in *L’impresa industriale*, a cura di M. Rispoli, Bologna, il Mulino (1989).

M. Rispoli (1998), *Sviluppo dell’impresa e analisi strategica*, Bologna, il Mulino (1998).

R.P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA (1974).

N. Siggelkow, D.A. Levinthal, *Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation*, in "Organization Science", 14(6), (2003), pp. 650-669.

H.A. Simon, *Administrative Behavior*, New York, Free Press (1947).

H.A. Simon, *A Behavioral Model of Rational Choice*, in "Quarterly Journal of Economics", 69, (1955), pp. 99–118.

W.D. Sine, H. Mitsuhashi, D.A. Kirsch, *Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors*, in "Academy of Management Journal", Vol. 49, No. 1, (2006), pp.121–132.

M. Sorrentino, L. Giustiniano, P. Depaoli, M. De Marco, *Shared Services: Exploring the New Frontier*. In H. Nóvoa, M. Drăgoicea (Eds.) *Exploring Services Science*, Springer International Publishing, pp. 215-227 (2015).

R.W. Taylor, *Scientific Management*, New York, Harper (1947).

M.L. Tushman, E. Romanelli, *Organizational Evolution: A Methamorphosis Model of Convergence and Reorientation*, in *Research in Organizational Behaviour*, a cura di L.L. Cummings, B.M. Stacer (Eds.), San Francisco CA: JAI Press, (1985), pp.171-222.

O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press (1985).