



Corso di Economia e gestione delle imprese (A.A. 2023-2024)

Prof.ssa Patrizia Silvestrelli

Lezione 14

Cambiamento in impresa e processi innovativi

DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

Il cambiamento in impresa (I)

Il cambiamento del sistema impresa può verificarsi:

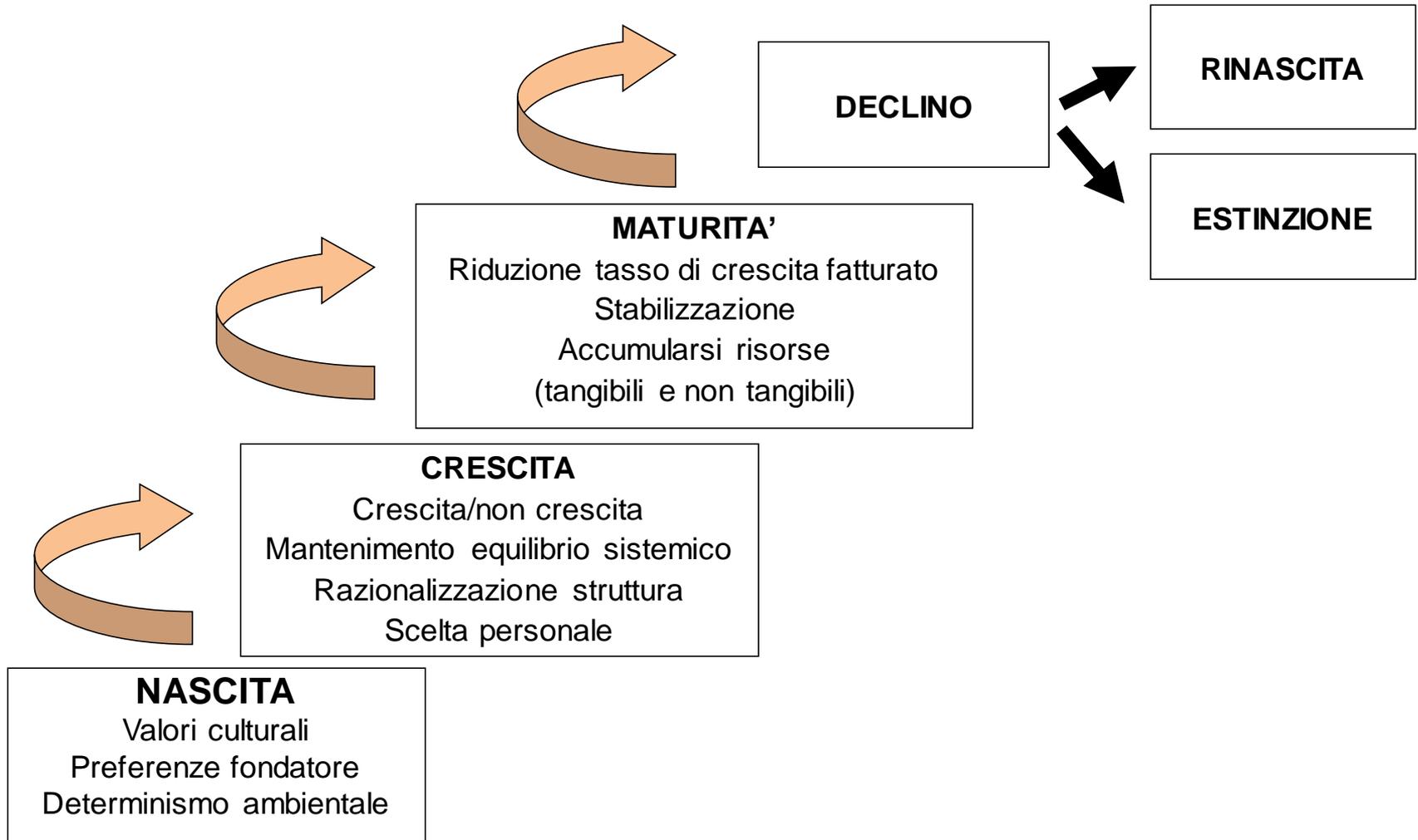
- a) in risposta a un cambiamento esterno (variazioni condizioni ambientali)
- b) in conseguenza di un movimento autonomo delle variabili interne del sistema (innovazioni di processo, operazioni di marketing strategico) che possono essere
 - “locali”
 - “generalisti”

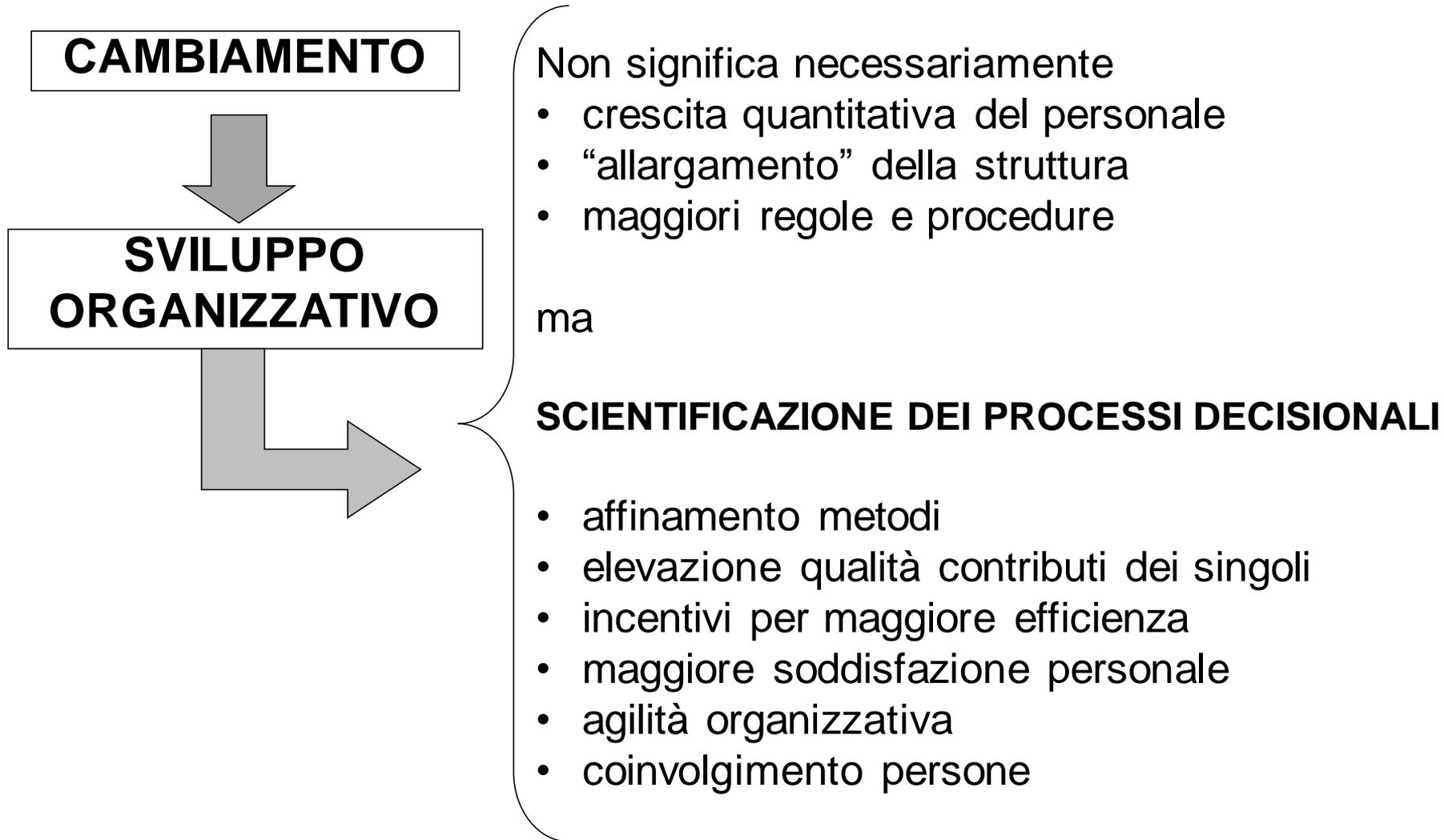
Il cambiamento in impresa (II)

Il cambiamento inoltre si può distinguere in:

- *cambiamento **strategico*** – riguarda il modo di competere, quindi il rapporto con l'ambiente (es. crescita, diversificazione, alleanze, internazionalizzazione)
- *cambiamento **organizzativo*** – riguarda le caratteristiche della differenziazione (divisione del lavoro e strutturazione) e dell'integrazione del sistema nel suo *interno*

Il ciclo di vita dell'impresa e cambiamento

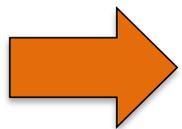




Varietà dei processi di cambiamento

Pertanto, nel cambiamento:

- la crescita dimensionale deve essere accompagnata da un coerente sviluppo organizzativo
- non esiste una correlazione tra “anzianità” e “morte” dell’impresa
- non esiste un percorso di crescita univoco e valido per tutte le imprese
- vi sono numerosi e diversi fattori che incidono sul grado e l’incisività del cambiamento (es. pressioni ambientali, modifiche nelle variabili interne, decisioni manageriali, ecc.)



Le organizzazioni complesse cambiano con difficoltà o, addirittura, non cambiano

Le dimensioni del cambiamento

Il cambiamento dell'organizzazione va misurato in relazione a:

- A. **l'oggetto** (*cosa cambia*)
- B. **l'estensione** (*quanto cambia*)
- C. **le motivazioni** (*perché cambia*)
- D. **il processo** (*come cambia*)

A. L'oggetto del cambiamento organizzativo

**PERSONALITA' E
COMPORAMENTO**



Determina un potenziamento delle conoscenze e un accrescimento delle capacità di lavoro individuali (innalzamento della motivazione)

**ORGANIZZAZIONE
LAVORO E
CONFIGURAZIONE
STRUTTURA**



Provoca un cambiamento delle regole, delle procedure, dei compiti di lavoro e dei centri di potere

**CLIMA AZIENDALE E
STILE DIREZIONE**



Segna il passaggio da rapporti interpersonali e interfunzionali verticalizzati – di tipo classico-burocratico – a rapporti di collaborazione basati sulla fiducia e sul coinvolgimento

B. L'estensione del cambiamento

➤ **Modificazione incrementale** – cambiamento *infra-organizzativo*

(es. ampliamento portafoglio prodotti, ridisegno di procedure, mobilità interna del personale)

Questo tipo di cambiamenti non hanno impatto sulle regole di fondo che segnano il funzionamento dell'organizzazione; si tratta piuttosto di un semplice *adeguamento* delle proprie regole alla luce degli impulsi dal contesto esterno e da quello interno
(*cambiamenti "locali"*)

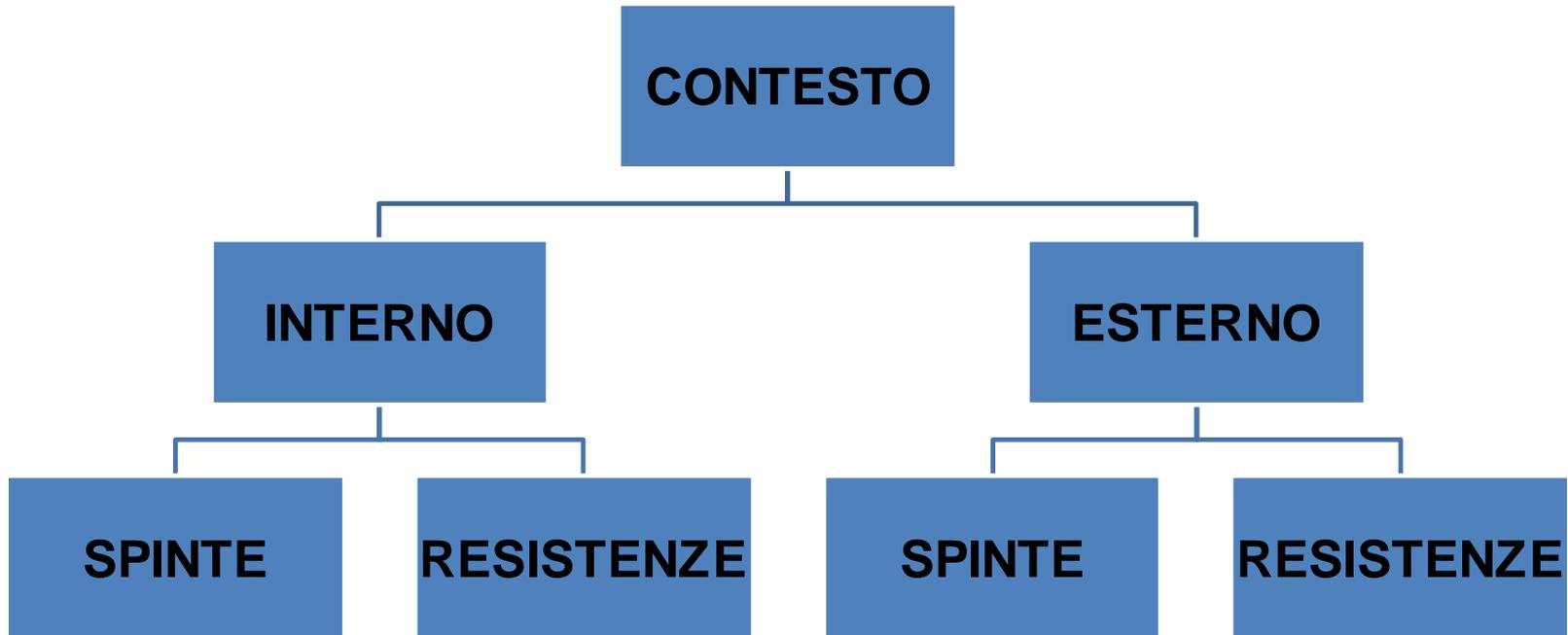
➤ **Modificazione radicale** – cambiamento *inter-organizzativo*

(es. modifica missione organizzazione, cambiamento della cultura e del posizionamento)

La modificazione del sistema di norme e procedure che regolano il funzionamento dell'azienda determina una trasformazione radicale (*cambiamenti "generalisti" – "drammi" gestionali-organizzativi*)

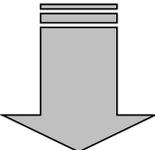
C. Le motivazioni del cambiamento

Il cambiamento si attiva in seguito alle influenze dei fattori che dal **contesto esterno** e dal **contesto interno** intervengono nel processo



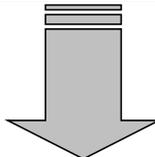
Le resistenze al cambiamento

FATTORI INTERNI



- ❖ impianti industriali
- ❖ regole burocratiche e gerarchia processo decisionale
- ❖ immutabilità interessi di alcuni attori
- ❖ storia dell'organizzazione
- ❖ credenze e convinzioni
- ❖ limiti di razionalità dei decision maker
- ❖ caratteristiche strutturali

FATTORI ESTERNI



- ❖ stazionarietà dell'ambiente socio-istituzionale
- ❖ barriere tecnologiche, commerciali, legali
- ❖ opacità ambientale che non consente l'innovazione
- ❖ arretratezza economica
- ❖ scarsa penetrazione del sistema di raccolta e trasmissione informazione

Perché le persone resistono al cambiamento ?

- ❖ Predisposizione individuale al cambiamento
- ❖ Sorpresa e paura dell'ignoto
- ❖ Clima di sfiducia
- ❖ Paura del fallimento
- ❖ Perdita di status e della sicurezza lavorativa
- ❖ Pressioni da parte dei colleghi
- ❖ Abbandono di tradizioni culturali o relazioni di gruppo
- ❖ Conflitti di personalità
- ❖ Mancanza di tatto o tempistica sbagliata
- ❖ Sistemi di ricompensa che non motivano efficacemente

Le reazioni delle persone al cambiamento

ACCETTAZIONE

Entusiastica
Cooperazione
Cooperazione su pressione del management

Accettazione

Rassegnazione passiva

INDIFFERENZA

Indifferenza

Apatia: perdita di interesse nei confronti del lavoro

Fare solo quanto ordinato

Comportamento regressivo

Assenza di apprendimento

**RESISTENZA
PASSIVA**

Proteste

Lavorare seguendo le regole alla lettera

Fare il meno possibile

Rallentare il ritmo

Ritiro personale (assenteismo)

**RESISTENZA
ATTIVA**

Fare “errori”

Guastare la produzione

Sabotaggio deliberato

D. Il processo del cambiamento

Riguarda il *percorso* da fare per concretizzare il cambiamento progettato e consiste nel definire:

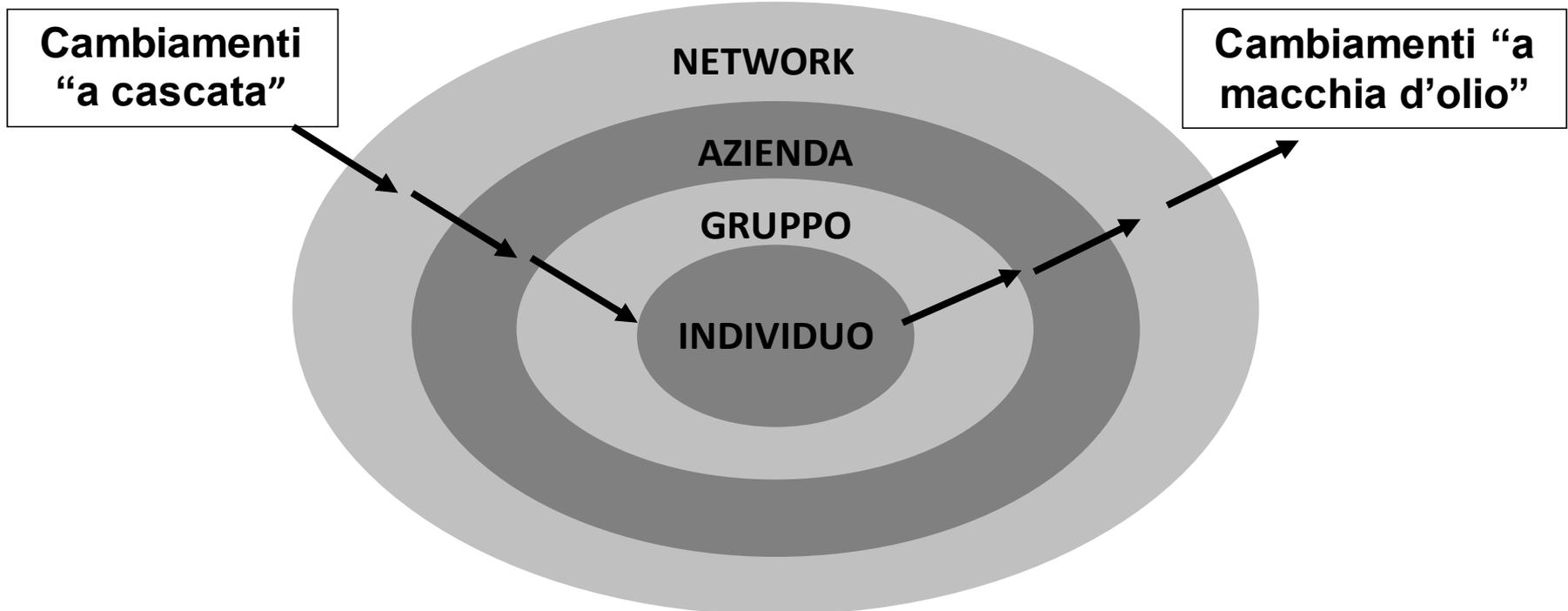
- ❖ le *strategie* che sono adottate per realizzare il cambiamento
- ❖ gli *strumenti/leve* utilizzabili per concretizzare le strategie

Risulta dunque fondamentale cogliere le varie implicazioni:

- *legami* tra individuo, gruppo, azienda, network
- *condizionamenti* reciproci tra organizzazione e contesto
- presenza di *altri attori* coinvolti nel processo di cambiamento e loro aspettative
- consapevolezza dell'*eterogeneità* (e spesso complessità) dei *fattori* coinvolti

Le dinamiche del cambiamento

- L'identificazione dell'oggetto del cambiamento permette di fissare "il punto di vista" che si assume nel corso dell'analisi
- È comunque necessario tenere presente le influenze che si manifestano tra un livello e un altro



Le fasi della gestione del cambiamento

1. *Stabilire un senso di urgenza* (attivare la necessità del cambiamento)
2. *Creare la coalizione guida* (interfunzionale e trasversale)
3. *Sviluppare una visione e una strategia*
4. *Comunicare la visione del cambiamento* (strategia comunicativa di informazione)
5. *Incentivare un'azione partecipativa* (eliminare barriere, incoraggiare assunzione rischio e capacità di risoluzione creativa dei problemi)
6. *Generare successi a breve termine* (e premiare le persone che vi contribuiscono)
7. *Consolidare i successi e produrre più innovazioni* (uso della credibilità conseguita, nuove persone, si rinvigorisce il processo di cambiamento)
8. *Ancorare gli approcci nuovi nella cultura* (rinforzare i cambiamenti, evidenziare connessioni tra nuovi comportamenti e sviluppo organizzativo)

Ruolo della struttura nel processo di cambiamento

- La struttura organizzativa vista come "forza produttiva" di *ausilio/di supporto* (quindi strumentale) è consapevolmente progettata per
 - controllare le relazioni funzionali e personali
 - aiutare a fronteggiare incertezze e minacce
- Tuttavia la struttura costituisce un limite al processo di cambiamento per i seguenti motivi:
 - vige il principio di conservazione (dei processi, dei comportamenti, del modus operandi aziendale)
 - le persone tendono a proteggere i propri interessi e a difendere il potere/prestigio raggiunto
 - modificare la configurazione organizzativa comporta un costo, ovvero si cambia se

**Costo mantenimento
attuale struttura**

>

**Costo nuova struttura
+
Costo smantellamento vecchia configurazione**

I miti e i riti come resistenze al cambiamento

MITO – evocazione dei risultati positivi passati e/o dell'operato dell'imprenditore (nelle PMI) e/o dei manager

RITO – celebrazione che rafforza il senso di appartenenza, rinnova la fiducia e il legame con l'organizzazione

Rischi:

- ripetitività azioni e procedure come nel passato
- eccessiva discrezionalità al management

Invece,

dinamismo = successo dell'organizzazione

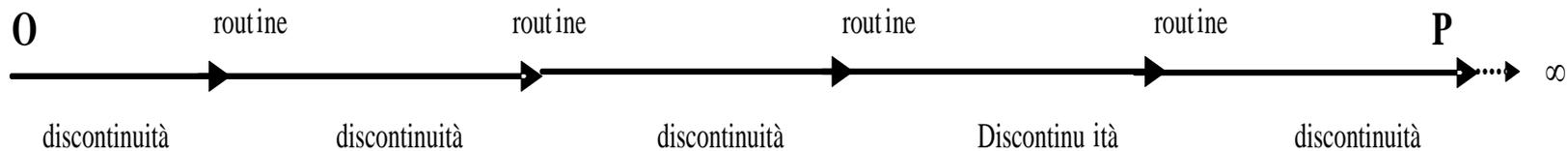
I processi innovativi consentono di sviluppare la conoscenza in impresa (strategia di knowledge management)

I drammi organizzativi

- Solitamente, avvengono poche volte nel ciclo di vita dell'impresa
- Destabilizzano la routine amministrativa
- Emergono spesso nella valutazione tra azioni passate e azioni da intraprendere nel presente
- Creano discontinuità e cambiamento
- Rappresentano innovazioni di sistema, stimulate da:
 - crisi che implicano rischio d'esclusione;
 - opportunità strategiche da sfruttare;
 - nuove soluzioni tecnologiche, finanziarie o strutturali;
 - avvicendamenti nella *governance*.

Drammi organizzativi

Eventi	Nascita dell'impresa o decollo		Il fondatore lascia; emerge un continuatore		Cambia la strategia competitiva		Innovazione tecnologica radicale		Estinzione dell'impresa
Drammi	Dramma n. 1		Dramma n. 2		Dramma n. 3		Dramma n. 4		Dramma n. x



Il non cambiamento

Si verifica quando:

- Non esiste un rapporto dialettico con il task environment
- Vi sono debolezze endogene
- Struttura organizzativa inefficiente e non efficace
- Razionalità limitata dei decision maker
- Opportunismo nel comportamento dei singoli
- Troppa sicurezza nell'interagire con l'ambiente
- Eccessiva burocratizzazione

anche se

continui cambiamenti = discontinuità negative/crisi del sistema

tuttavia,

sono i “drammi” gestionali e organizzativi a generare un vero e proprio cambiamento dell'impresa

- Il cambiamento non viene sempre attivamente cercato all'interno delle organizzazioni complesse. Esso incontra resistenze e limiti di varia natura (burocratica e/o personale) alla sua razionale sperimentazione.
- Il cambiamento emerge spesso come una situazione di *necessità*, piuttosto che come risultato di un incessante processo di elaborazione programmatica, che si genera in un laboratorio di idee, attraverso un consapevole processo di partecipazione ai suoi scopi e ai suoi valori.