

# INNOVAZIONE e ORGANIZZAZIONE

## COME COSTRUIRE UN'ORGANIZZAZIONE INNOVATIVA: MICRO-FOUNDATIONS DELL'INNOVAZIONE E ASPETTI ORGANIZZATIVI

Prof.ssa Grazia Garlatti Costa  
[grazia.garlatticosta@units.it](mailto:grazia.garlatticosta@units.it)



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**

# AGENDA: INNOVAZIONE e ORGANIZZAZIONE

- Come costruire un'organizzazione innovativa?
- Cos'è la struttura organizzativa e quali sono le dimensioni fondamentali.
- Alternative di struttura organizzativa a confronto
- Perché è importante innovare? Innovazione e cambiamento organizzativo
- Come avviene l'innovazione all'interno dell'organizzazione? Quattro tipologie di innovazione
- Componenti chiave e Micro-foundations dell'innovazione

# PARTE 1

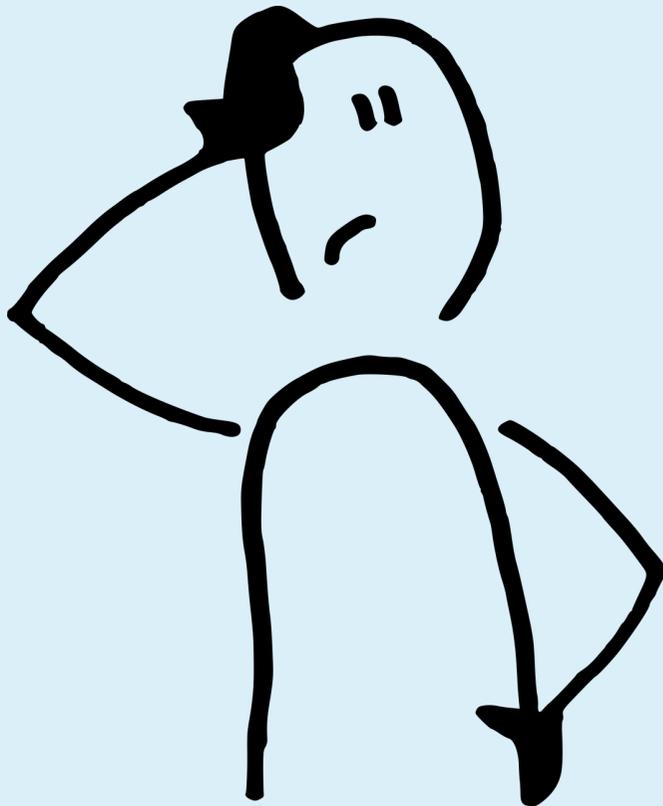
## SRUTTURA ORGANIZZATIVA, DIMENSIONI FONDAMENTALI ED ALTERNATIVE STRUTTURALI

Prof.ssa Grazia Garlatti Costa  
[grazia.garlatticosta@units.it](mailto:grazia.garlatticosta@units.it)



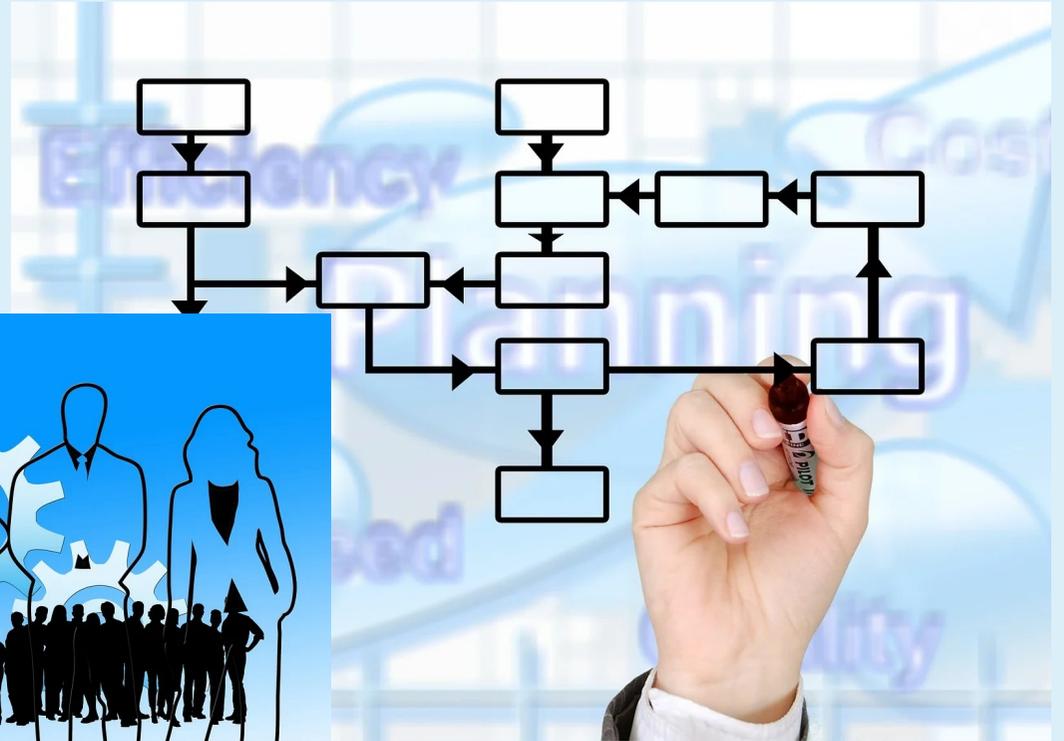
**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**

# Come costruire un'organizzazione innovativa?



...facciamo un passo indietro...

Cos'è un'organizzazione?



# Cos'è un'organizzazione?

## Elementi comuni a tutte le organizzazioni

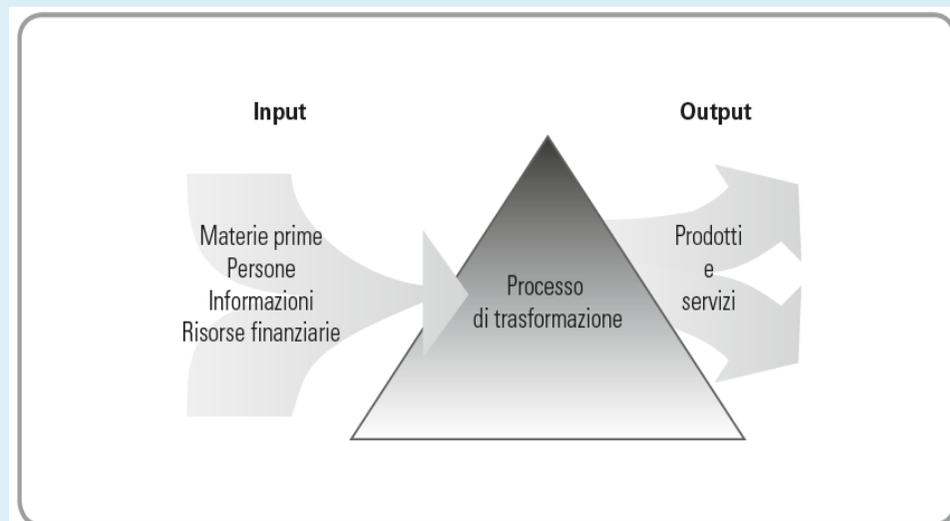
- Essere costituite da *Persone*
- Avere *Obiettivi e Risultati* da raggiungere
- Avere una *Struttura* progettata con precisione
- Relazionarsi con *l'Ambiente esterno*
- Utilizzano *Risorse* per raggiungere i propri fini

# Definizione

Le organizzazioni sono:

- (1) entità sociali,
- (2) guidate da obiettivi,
- (3) progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che
- (4) interagiscono con l'ambiente esterno.

**Organizzazione  
come sistema  
aperto**



# Perché le organizzazioni sono importanti?

1. Sono un **mezzo** per raggiungere uno **scopo**
2. **Producono i beni e servizi** che i clienti desiderano a prezzi competitivi
3. Creano una **spinta all'innovazione**
4. Utilizzano **moderne tecnologie** produttive e dell'informazione
5. Si adattano all'**ambiente** e lo influenzano
6. Conciliano le attuali sfide di in termini di **inclusione, etica** e **sostenibilità**
7. **Creano valore** per gli azionisti, i clienti e i dipendenti

# Le dimensioni organizzative

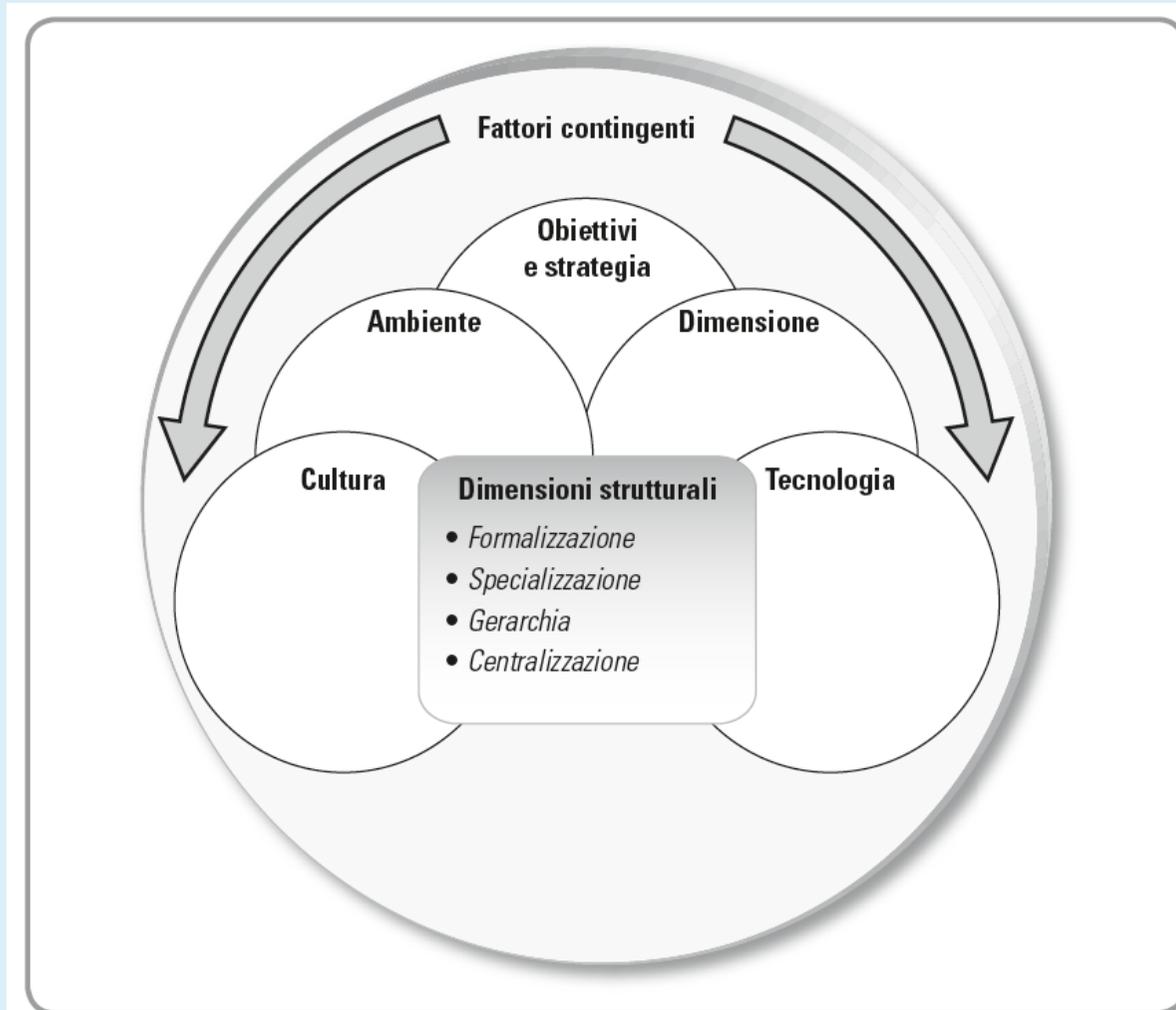
Ogni organizzazione è descritta da **specifici tratti** della sua struttura. È possibile distinguere **due tipologie di dimensioni organizzative:**

Le **dimensioni strutturali** descrivono le caratteristiche interne dell'organizzazione e creano una base per misurare e confrontare le organizzazioni

I **fattori contingenti** riguardano la dimensione dell'organizzazione, la tecnologia, l'ambiente, la cultura e gli obiettivi

# Le dimensioni organizzative

Interazione tra  
**dimensioni  
strutturali**  
della  
progettazione e  
**fattori  
contingenti**



# Le dimensioni organizzative

Le **dimensioni strutturali** principali delle organizzazioni sono:

- **Formalizzazione:** quantità di documentazione scritta riguardante l'organizzazione
- **Specializzazione:** grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra posizioni lavorative separate
- **Gerarchia:** descrive chi riporta a chi e l'ambito di controllo (*span of control*) di ogni manager.
- **Complessità:** numero di diverse unità o attività all'interno dell'organizzazione.
- **Centralizzazione:** livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni.

# Le dimensioni organizzative

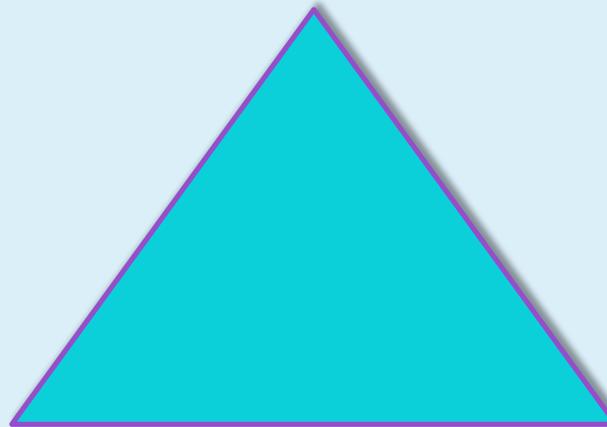
## Risultati di performance ed efficacia

- ✓ I manager adattano le **dimensioni strutturali e contingenti** per trasformare gli input in output e fornire valore nel modo più **efficiente ed efficace** possibile.
- ✓ L'**efficienza** si riferisce alla quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione; è misurata in base alla quantità di materie prime, denaro e lavoratori necessaria per produrre un dato livello di output.
- ✓ L'**efficacia** è un termine più generale, che indica il livello di raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione.

# Risultati di performance ed efficacia

## **EFFICACIA**

Un'organizzazione è efficace quando raggiunge il proprio obiettivo (produzione di un bene o servizio)



## **EFFICIENZA**

Quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione (output/input)

## **SOSTENIBILITÀ (APPROCCIO STAKEHOLDER)**

Bilanciare le esigenze e gli interessi dei vari stakeholder nella definizione degli obiettivi e nel perseguimento dell'efficacia

# Chi sono gli stakeholder?

Uno **stakeholder** è un qualsiasi gruppo all'interno o all'esterno dell'organizzazione che abbia un *interesse* nei confronti dei risultati dell'organizzazione stessa e il potere di influenzarne l'accesso alle risorse.

*Clienti*, interessati a prodotti e servizi di alta qualità forniti in modo tempestivo a un prezzo ragionevole.

*Dipendenti*, interessati a retribuzioni e benefit adeguati, buone condizioni di lavoro e uno stile di comando appropriato.

*Azionisti*, interessati a un buon rendimento finanziario del loro investimento.

# Contingenze cruciali

## La teoria delle contingenze

- ✓ Sorgono molti **problemi** quando tutte le **organizzazioni vengono trattate come se fossero simili** (e.g., Scientific management).
- ✓ Progettare organizzazioni efficaci significa conoscere svariate contingenze e comprendere come **adeguare la progettazione ai fattori contingenti** .
- ✓ **Contingenza:** “una cosa dipende da altre cose” .
- ✓ Affinché le organizzazioni siano efficaci, ci deve essere una buona **corrispondenza** tra la loro progettazione e svariati fattori contingenti.
- ✓ **La teoria delle contingenze:** “tutto dipende” (*it all depends*).
- ✓ L'approccio corretto dipende dalla situazione contingente dell'organizzazione.

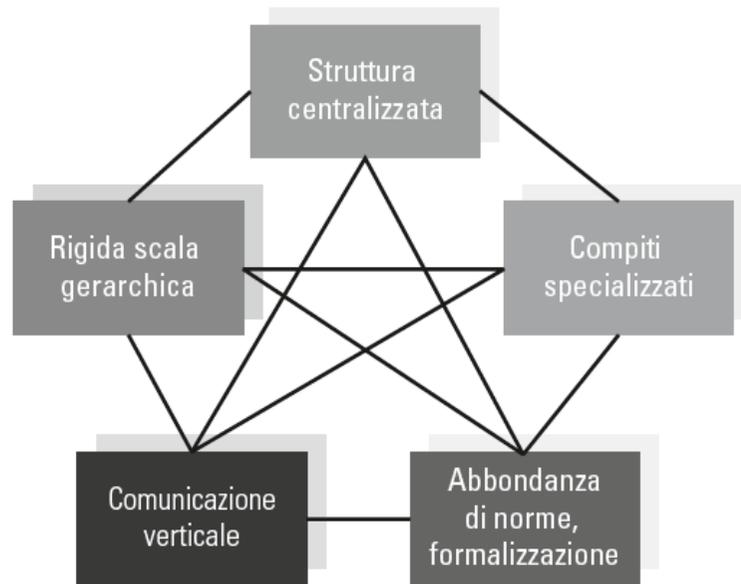
# Le sfide attuali e imprescindibili

---

- **Globalizzazione:** collocare le diverse parti di un'organizzazione ovunque offra un vantaggio economico.
- **Competizione** crescente complessità e competitività ambientale.
- **Sostenibilità, rispetto dell'ambiente ed etica** modello di sviluppo economico che salvaguarda le risorse naturali; richiesta di elevati standard etici
- **Rapidità di risposta** a cambiamenti ambientali, crisi organizzative e modificazioni delle aspettative dei clienti.
- **Organizzazioni digitali:** la rivoluzione digitale ha cambiato le modalità di gestione e progettazione delle organizzazioni.
- **Analisi dei big data (*big data analytics*):** tecnologie competenze e processi per la ricerca e l'esame di enormi set di dati alla ricerca di modelli e correlazioni.

# Modello organico e modello meccanico

**Modello meccanico**



**Tipici fattori contingenti:**

- Grande dimensione
- Strategia di efficienza
- Ambiente stabile
- Cultura rigida
- Tecnologia manifatturiera

**Modello organico**



**Tipici fattori contingenti:**

- Piccola dimensione
- Strategia di innovazione
- Ambiente mutevole
- Cultura adattiva
- Tecnologia per i servizi

# Cos'è la progettazione organizzativa?

- ▶ La **progettazione organizzativa** consiste nel costruire e scegliere delle **forme organizzative** che servono a raggiungere gli obiettivi aziendali in modo efficace.
- ▶ Le **forme organizzative** sono configurazioni di diritti ed obblighi degli attori (di azione, di decisione, di controllo e di proprietà) e meccanismi di coordinamento.
- ▶ Il **disegno dell'organizzazione** è un problema complesso e poco strutturato poiché è caratterizzato da significative differenze di interessi, attori coinvolti e risorse controllate.
- ▶ Il **processo di decisione sulle forme organizzative** consiste in:
  - Processi di ricerca di alternative strutturali
  - Processi di negoziazione tra attori con interessi differenziati

# La struttura organizzativa

## Le TRE componenti chiave nella definizione della struttura organizzativa:

1. Indica i **rapporti di dipendenza formale** (numero di livelli gerarchici e span of control di manager e supervisori)
2. Identifica il **raggruppamento di individui in unità organizzative** e di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione
3. Comprende la progettazione di sistemi che assicurino una **comunicazione e un coordinamento efficaci**, e l'**integrazione degli sforzi** fra le unità organizzative

# L'organigramma



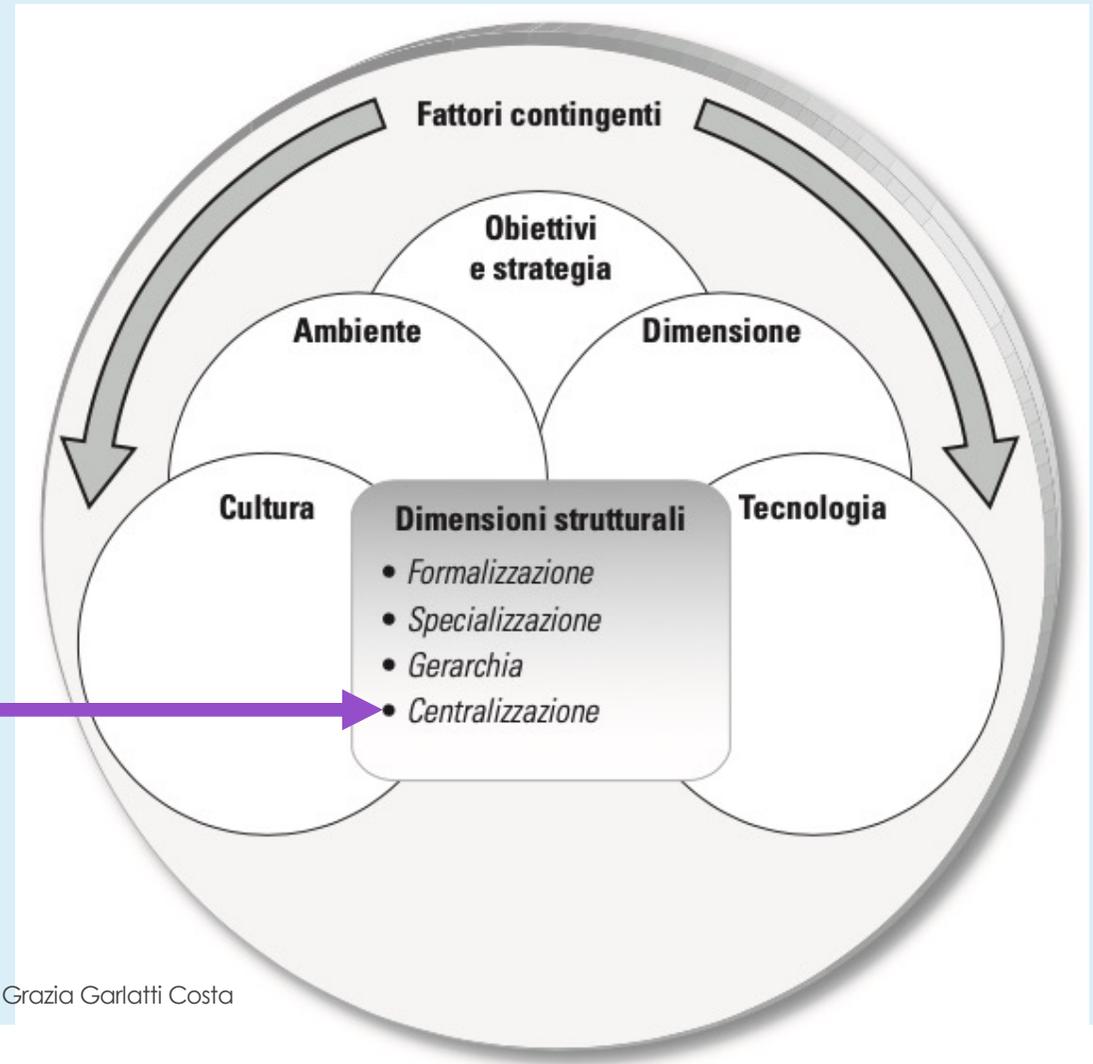
# Le esigenze informative

- ▶ L'organizzazione dovrebbe essere progettata per fornire un flusso di informazioni sia **verticale** che **orizzontale** per raggiungere gli obiettivi generali dell'organizzazione.
- ▶ I **collegamenti verticali** sono progettati principalmente per il controllo
- ▶ I **collegamenti orizzontali** sono progettati per il coordinamento e la collaborazione

# Centralizzazione e decentralizzazione

A che livello gerarchico vengono prese le decisioni? Dove si trova **l'autorità decisionale** ?

- **Centralizzazione:** in prossimità del vertice
- **Decentralizzazione:** ai livelli inferiori



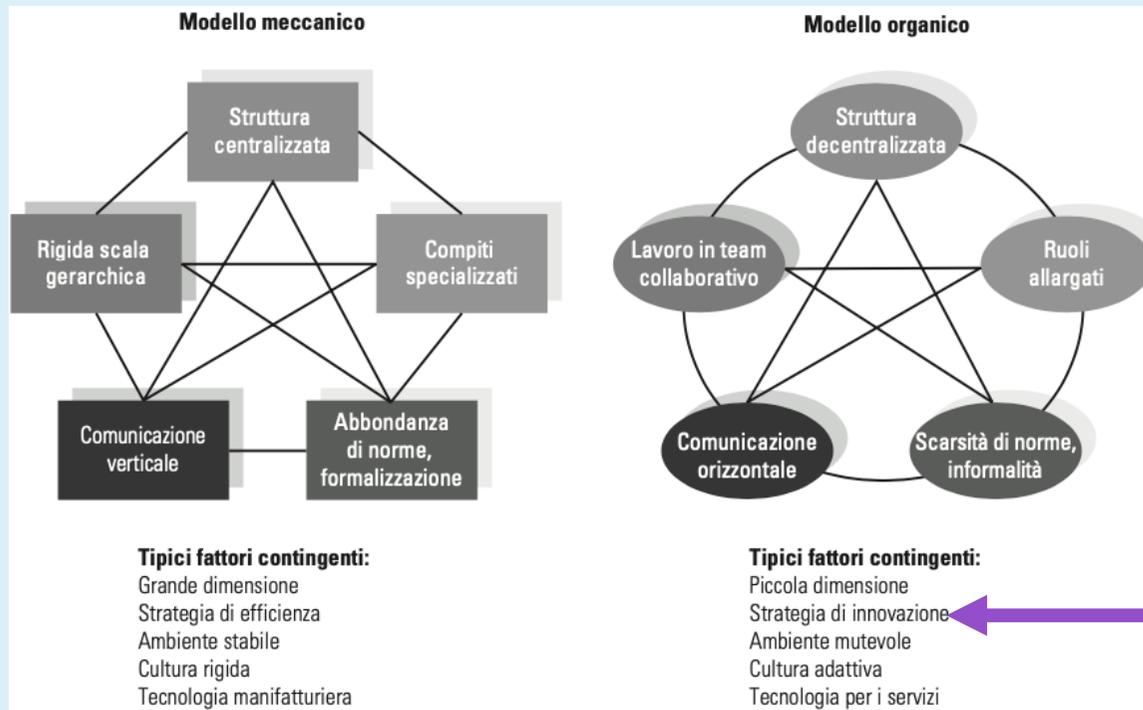
# Le esigenze informative

**RICORDA!**

ORGANIZZAZIONE  
TRADIZIONALE



LEARNING  
ORGANIZATION



CENTRALIZZAZIONE



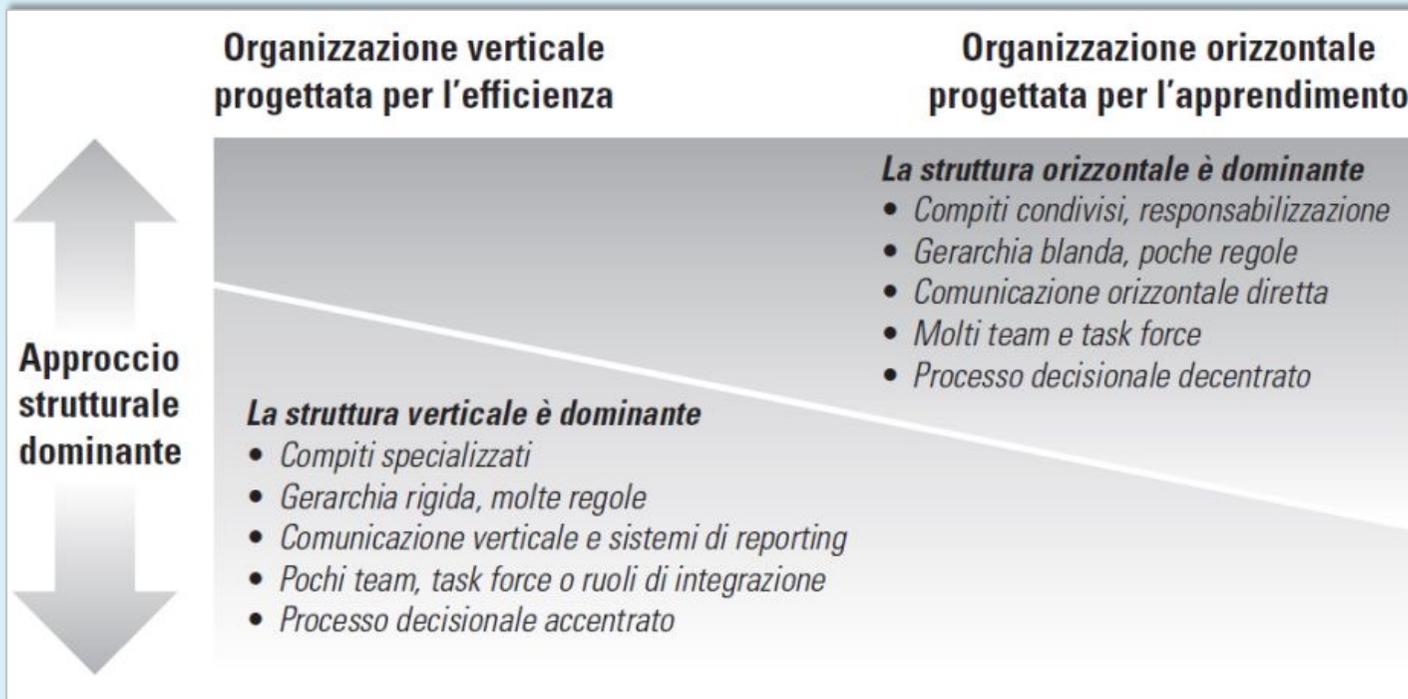
DECENTRALIZZAZIONE

# Le esigenze informative

ORGANIZZAZIONE  
TRADIZIONALE



LEARNING  
ORGANIZATION



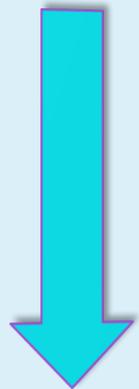
CENTRALIZZAZIONE



DECENTRALIZZAZIONE

# Condivisione verticale delle informazioni

**Collegamenti verticali:** vengono utilizzati per coordinare le attività tra il vertice e la base dell'organizzazione e il loro obiettivo ultimo è il controllo



1. Riporto gerarchico (gerarchia)
2. Regole e piani (problemi ripetitivi)
3. Sistemi informativi verticali  
(comunicazioni interne, report, ecc.)

# Condivisione delle informazioni e collaborazione orizzontale

**Collegamenti orizzontali:** ammontare di comunicazione e coordinamento esistenti orizzontalmente tra le unità organizzative.

1. **Sistemi informativi**  
(sistemi informativi interfunzionali)
2. **Ruoli di collegamento**  
(contatto diretto)
3. **Task force**  
(comitato temporaneo composto da membri di varie unità)
4. **Integratore full time**  
(posizione/unità di coordinamento)
5. **Team**  
(task force permanenti)

# Alternative di progettazione organizzativa

## 1. Attività di lavoro necessarie

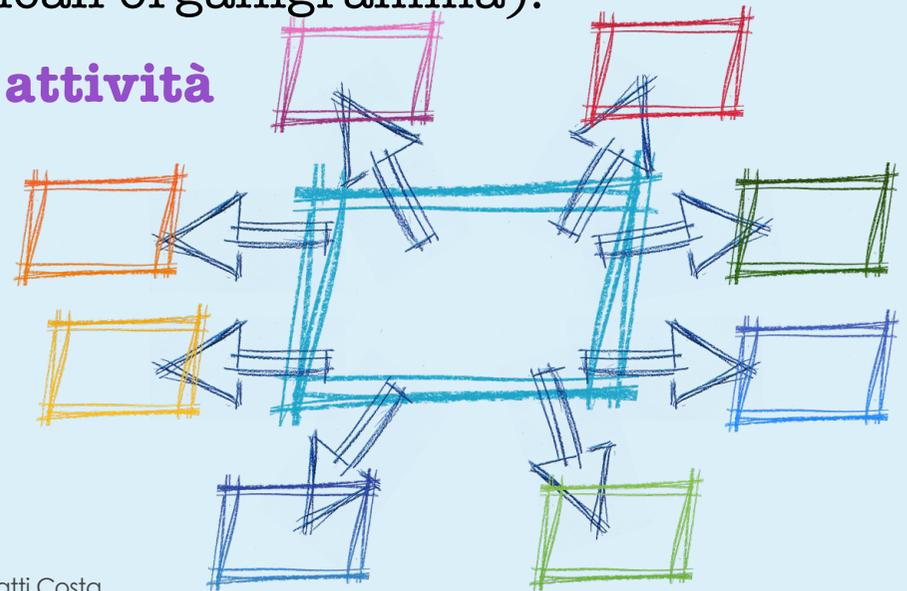
Le unità organizzative sono create al fine di svolgere compiti considerati strategicamente importanti per l'azienda.

## 2. Relazioni di reporting

Come le attività e le unità organizzative si inseriscono all'interno della gerarchia organizzativa (linee verticali organigramma).

## 3. Opzioni per il raggruppamento delle attività

- ✓ raggruppamento funzionale;
- ✓ raggruppamento divisionale;
- ✓ raggruppamento a matrice;
- ✓ raggruppamento a rete;
- ✓ raggruppamento olocratico.



# Struttura funzionale

La **struttura funzionale** (U-form) raggruppa le attività secondo le **funzioni comuni** dalla base fino al vertice dell'organizzazione.



# Struttura funzionale

## Punti di forza

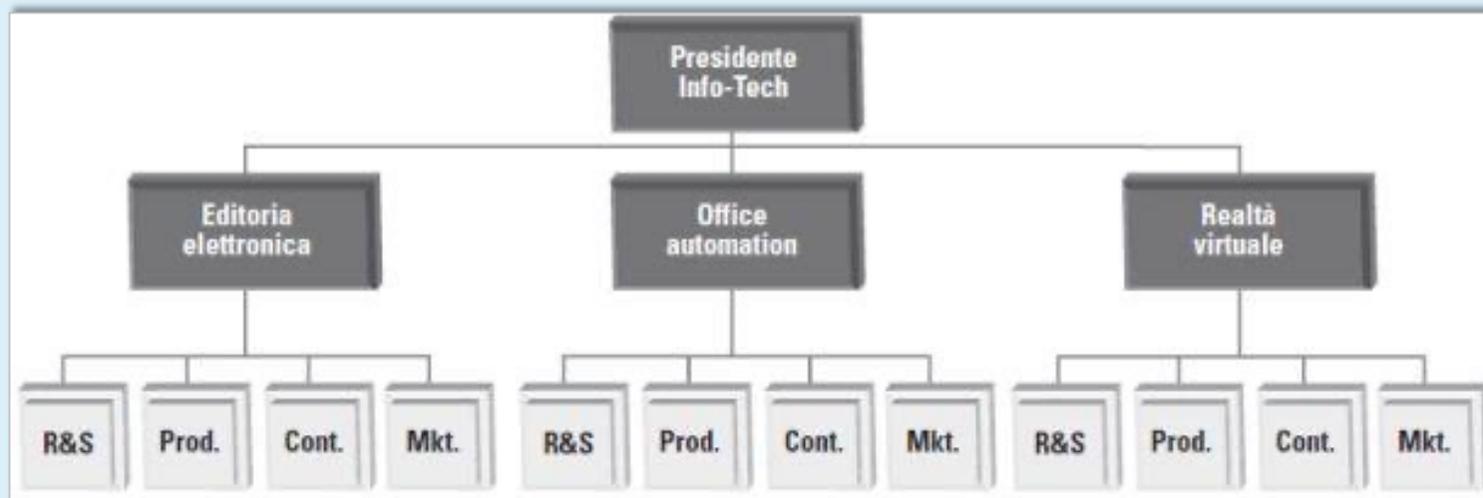
- facilita economie di scala
- permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite
- permette il conseguimento di obiettivi funzionali
- preferibile in presenza di un solo prodotto o pochi prodotti

## Punti di debolezza

- tempo di risposta lento ai cambiamenti ambientali
- accumulo di decisioni al vertice, sovraccarico della gerarchia
- scarso coordinamento orizzontale tra unità organizzative
- minore innovazione
- visione ristretta degli obiettivi organizzativi

# Struttura divisionale

Attraverso la **struttura divisionale** (o anche **M-form**, multi-divisionale), si possono organizzare **divisioni separate in forma decentrata**, ciascuna responsabile di singoli prodotti, servizi, gruppi di prodotti, progetti o programmi principali, divisioni, business o centri di profitto.



# Struttura divisionale

## Punti di forza

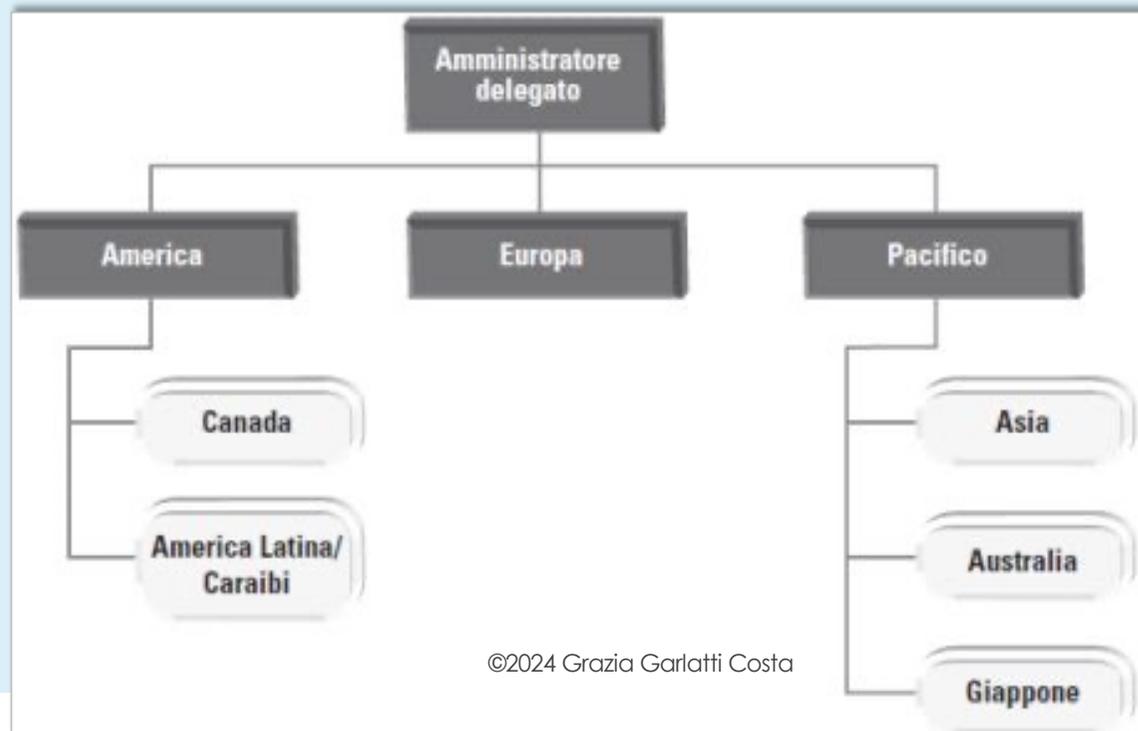
- adatta a rapidi cambiamenti in un ambiente instabile
- orientamento al cliente
- alto grado di coordinamento tra le funzioni
- adattamento a differenze di prodotto, geografiche, di clientela
- adatta a organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti
- decentramento del processo decisionale

## Punti di debolezza

- elimina le economie di scala nelle unità funzionali
- scarso coordinamento tra le linee di prodotto
- elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica
- rende difficili integrazione e standardizzazione tra linee di prodotto

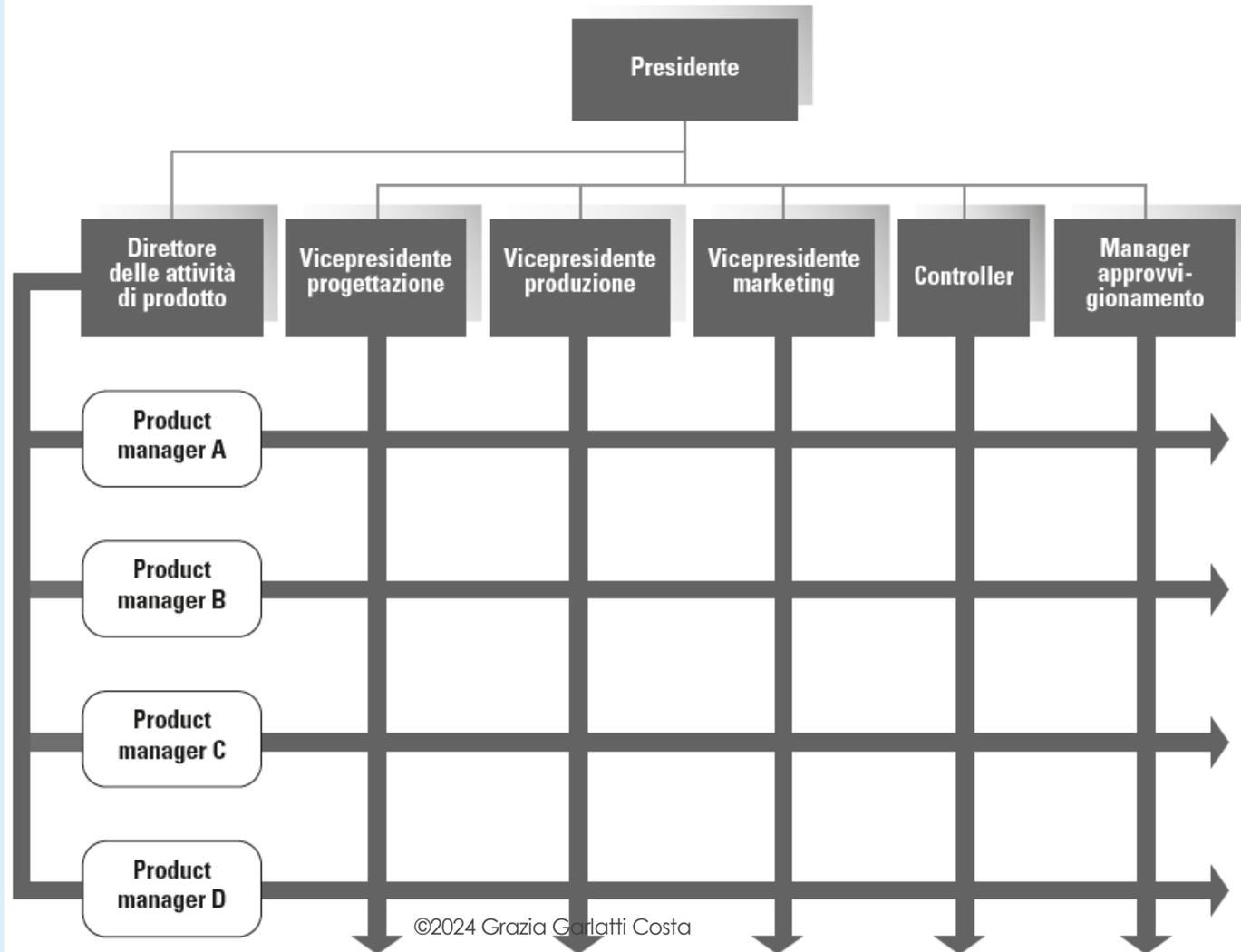
# Struttura per area geografica

La **struttura per area geografica** è un tipo di **struttura divisionale** che raggruppa le attività in base alle **regioni** in cui è presente l'organizzazione, ognuna delle quali include tutte le funzioni necessarie per produrre e commercializzare prodotti o servizi in quella regione.



# Struttura a matrice

La **struttura a matrice** è una struttura complessa che combina i caratteri della **struttura funzionale** con quelli della **struttura divisionale**



# Condizioni per la struttura a matrice

La **struttura a matrice** è la struttura corretta quando si presentano le seguenti **condizioni**:

1. **Condizione 1.** Esiste una pressione a condividere risorse scarse tra le linee di prodotto. L'organizzazione è tipicamente di medie dimensioni e ha un moderato numero di linee di prodotto.
2. **Condizione 2.** Esiste una pressione ambientale verso due o più output critici, per esempio verso una conoscenza tecnica approfondita (struttura funzionale) e verso l'innovazione di prodotto (struttura divisionale).
3. **Condizione 3.** L'ambiente di riferimento dell'organizzazione è sia complesso sia incerto. Frequenti cambiamenti esterni e alta interdipendenza tra le unità richiedono un grande coordinamento.

# Matrici funzionale e matrice per prodotto

- ✓ La **struttura a matrice** formalizza allo stesso modo i gruppi orizzontali e la tradizionale gerarchia verticale e cerca di dare un **giusto bilanciamento** a entrambe le strutture.
- ✓ Tuttavia: difficile realizzare e mantenere una matrice bilanciata.
- ✓ **Due varianti della struttura a matrice:**
  - **la matrice funzionale:** i capi delle funzioni hanno un'autorità maggiore e i manager di progetto o di prodotto coordinano semplicemente le attività relative al prodotto stesso.
  - **la matrice per prodotto:** i manager di progetto o di prodotto hanno un'autorità maggiore e i manager delle funzioni assegnano semplicemente il personale tecnico ai progetti, fornendo competenze quando si rende necessaria una consulenza.

# Struttura a matrice

## Punti di forza

- fa fronte a richieste duali da parte dei clienti
- condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti
- si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in ambienti instabili
- sviluppo di competenze funzionali e di prodotto
- adatta in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti
- sviluppo di capacità funzionali e di general management

## Punti di debolezza

- espone i partecipanti a duplice autorità: confusione e frustrazione
- implica buone capacità interpersonali e formazione approfondita dei partecipanti
- tempo per riunioni e risoluzione di conflitti
- i partecipanti devono comprenderla e adottare relazioni collegiali
- difficile bilanciamento del potere

# Struttura a rete e outsourcing

La **struttura a rete** estende il concetto di coordinamento e collaborazione orizzontale **oltre i confini dell'organizzazione** tradizionale.

## Outsourcing

ricorso a fornitori esterni per determinati compiti o funzioni



# Struttura a rete e outsourcing

- ✓ La **struttura a rete** può essere considerata come un **nodo centrale circondato da una rete di specialisti esterni**.
- ✓ La forma a rete prevede un **coordinamento per mezzo del mercato** al posto della tradizionale gerarchia verticale.
- ✓ I subappaltatori possono tranquillamente entrare e uscire dal sistema come richiesto dalle mutevoli esigenze.
- ✓ Il centro mantiene il controllo sui processi in cui ha competenze distintive o difficili da imitare e trasferisce le altre attività lavorative, assieme al controllo su di esse, alle altre organizzazioni.

→ *Esempio: Nike e la Nikefication*

# Struttura a rete e outsourcing

## Punti di forza

- anche organizzazioni piccole operano su scala globale e attingono a risorse internazionali
- conferisce all'azienda un ampio raggio d'azione senza grandi investimenti in impianti, macchinari o strutture di distribuzione
- alta flessibilità e rapidità di risposta ai bisogni mutevoli
- riduzione costi amministrativi

## Punti di debolezza

- i manager non hanno il controllo su molte attività e dipendenti
- tempo per gestire relazioni e potenziali conflitti con i partner
- rischio di fallimento organizzativo se un partner non effettua le consegne o cessa l'attività
- fedeltà dei dipendenti e cultura aziendale deboli

# Strutture olocratiche basate su team

**Olocrazia o  
struttura  
olocratica  
basata sui  
team**



# Strutture olocratiche basate su team

- ✓ L'approccio più recente alla progettazione organizzativa comporta uno spostamento verso il **self-management**, un modello estremo chiamato **olocrazia o struttura olocratica basata sui team**.
- ✓ La struttura olocratica è un **modello organico estremo** composto da team fluidi e assenza di manager, ha alla base linee guida scritte.
- ✓ I **cerchi** (come vengono definiti i team) sono **l'unità di base** e l'elemento costitutivo della struttura, non gli individui, i reparti o le unità.
- ✓ Ogni cerchio condivide uno **scopo comune** e dispone di **autorità decisionale** su come svolgere il proprio lavoro e raggiungere il **proprio scopo**.

# Strutture olocratiche basate su team

## Punti di forza

- Promuove il lavoro in team e la collaborazione
- Promuove risposte rapide e innovative alle esigenze dei clienti
- Ogni collaboratore ha una visione più ampia degli obiettivi organizzativi
- Le decisioni vengono prese vicino al processo di lavoro interessato
- Migliora la crescita dei dipendenti tramite la condivisione delle responsabilità, del processo decisionale e della responsabilità sui risultati

## Punti di debolezza

- La presa in carico delle responsabilità di team e individuali richiede molto tempo
- Impone cambiamenti nella filosofia e nella cultura di management
- I manager tradizionali possono mostrarsi restii ad abbandonare potere e autorità
- Richiede una formazione significativa dei collaboratori nello sviluppo di competenze sociali
- Può limitare lo sviluppo di competenze approfondite in una funzione specifica

# PARTE 2

## PERCHÈ È IMPORTANTE INNOVARE? INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

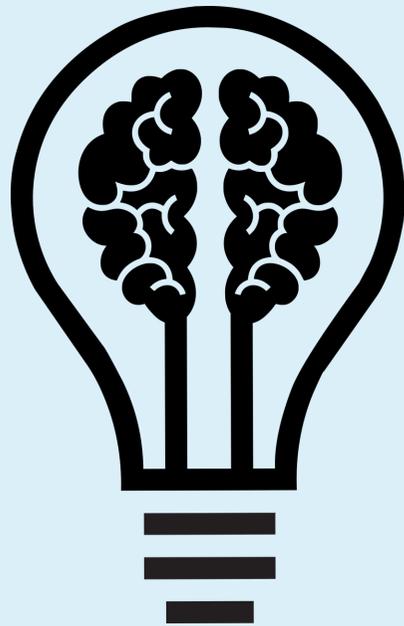
Prof.ssa Grazia Garlatti Costa  
[grazia.garlatticosta@units.it](mailto:grazia.garlatticosta@units.it)



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**

Innovazione

# INNOVATE OR DIE



Robert Iger, *The Ride of a Lifetime: Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company*

# Innovazione: qualcosa di indispensabile

L'innovazione è indispensabile in un mondo caratterizzato da cambiamenti e competizione crescente

E il cambiamento?



# Cambiamento

- **Cambiamento occasionale**, si rende necessario di quando in quando, dopo fasi di relativa stabilità, e i manager possono gestirlo proponendo innovazioni tecniche, strutturali o di prodotto, a seconda delle circostanze.
- **Cambiamento continuo**, si verifica con frequenza, accompagnandosi a fasi di stabilità meno numerose e di più breve durata.
- **Cambiamento e innovazione radicali**, innovazioni di prodotti e servizi che finiscono con *sostituire completamente* una tecnologia esistente di prodotto o servizio per produttori e consumatori.

MA ATTENZIONE: non solo prodotti e servizi...anche altro, ad esempio: modelli di business (e.g., Airbnb)

# Cos'è la disruptive innovation ?

THE DISRUPTERS

The New York Times

*Innovation Imperative: Change Everything*

Clayton Christensen, Michael Horn

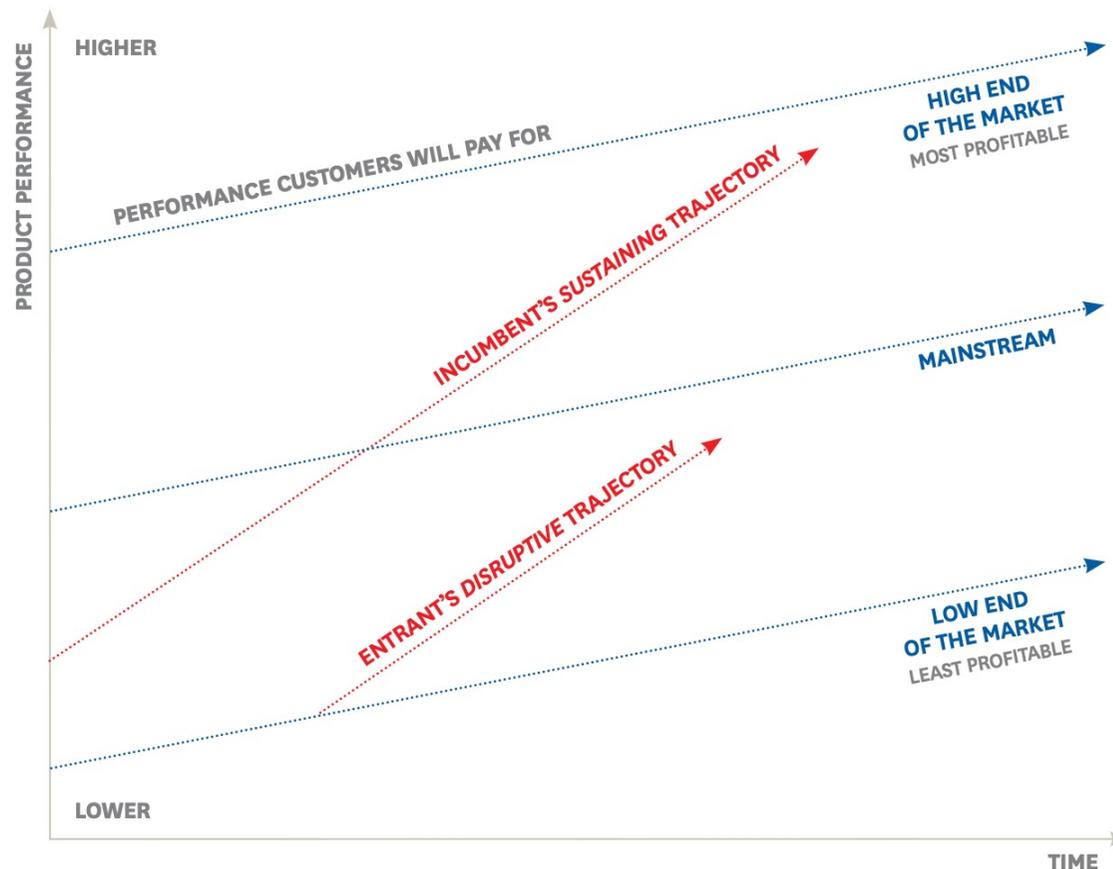
1. Si presenta su *bassa scala* una nuova o inaspettata tecnologia, prodotto o servizio, ponendo una potenziale minaccia per le aziende affermate
2. Le aziende affermate *ignorano* queste piccole potenziali minacce in quanto vogliono mantenere i loro attuali modelli di business.
3. Le aziende, i prodotti e i servizi precedentemente passati inosservati screscono, acquisendo una forza tale da *smantellare il modello di business consolidato*



# Cos'è la disruptive innovation ?

## What Is Disruptive Innovation?

Twenty years after the introduction of the theory, we revisit what it does—and doesn't—explain. by Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, and Rory McDonald



### THE DISRUPTIVE INNOVATION MODEL

This diagram contrasts *product performance trajectories* (the red lines showing how products or services improve over time) with *customer demand trajectories* (the blue lines showing customers' willingness to pay for performance). As incumbent companies introduce higher-quality products or services (upper red line) to satisfy the high end of the market (where profitability is highest), they overshoot the needs of low-end customers and many mainstream customers. This leaves an opening for entrants to find footholds in the less-profitable segments that incumbents are neglecting. Entrants on a disruptive trajectory (lower red line) improve the performance of their offerings and move upmarket (where profitability is highest for them, too) and challenge the dominance of the incumbents.

# Quattro tipologie di innovazione



**INNOVAZIONE TECNOLOGICA (O DI PROCESSO)**



**INNOVAZIONE DI PRODOTTO O DI SERVIZIO**



**INNOVAZIONE DI STRATEGIA O DI STRUTTURA**



**INNOVAZIONE CULTURALE**

# Innovazione tecnologica (o di processo)



## **INNOVAZIONE TECNOLOGICA (O DI PROCESSO)**

- OBIETTIVO: efficienza
- COME: nuovi metodi di lavoro, nuovi macchinari

# Innovazione tecnologica (o di processo)



INNOVAZIONE TECNOLOGICA (O DI PROCESSO)

- ✓ L'**innovazione tecnologica** riguarda la maggior parte delle organizzazioni e risulta *più efficace* in presenza di una **struttura organica** che incoraggia l'autonomia dei dipendenti promuovendo un flusso di idee dal basso verso l'alto.
- ✓ D'altra parte invece, la **struttura meccanica** si rivela migliore per realizzare *efficientemente* prodotti di routine con estrema regolarità e precisione.

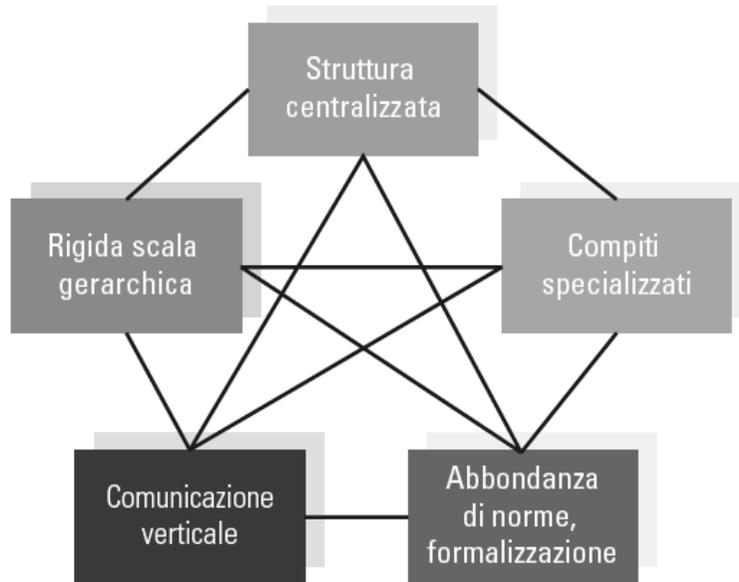


La **soluzione al dilemma** risiede **nell'approccio ambidestro**, nell'incorporare cioè strutture e processi di gestione che siano appropriati sia per la creazione dell'innovazione sia per la sua implementazione.

**RICORDA!**

# Modello organico e modello meccanico

**Modello meccanico**



**Tipici fattori contingenti:**

- Grande dimensione
- Strategia di efficienza
- Ambiente stabile
- Cultura rigida
- Tecnologia manifatturiera

**Modello organico**



**Tipici fattori contingenti:**

- Piccola dimensione
- Strategia di innovazione
- Ambiente mutevole
- Cultura adattiva
- Tecnologia per i servizi

# Strategic agility e Organizational Ambidexterity



- **L'organizational ambidexterity** è fondamentale per abilitare **l'organizational agility** e migliorare le performance dell'impresa.
- **L'organizational ambidexterity**, è il simultaneo perseguimento di **exploration ed exploitation**.
- Per essere rapida nella risposta ai cambiamenti ambientali, l'impresa dovrebbe essere capace di condurre parallelamente sia **l'exploration** che **l'exploitation** in modo che questi processi siano complementari l'uno dell'altro e si bilancino, invece di incrementare la tensione fra i due.

# A proposito di Organizational Ambidexterity...



**Harvard  
Business  
Review**

**Innovation**

## **The Ambidextrous Organization**

by Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman

From the Magazine (April 2004)

Innovation

# The Ambidextrous Organization

by Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman

From the Magazine (April 2004)

“We discovered that some companies have actually been quite successful at both **exploiting the present** and **exploring the future**, and as we looked more deeply at them we found that they share important characteristics. In particular, **they separate their new, exploratory units from their traditional, exploitative ones**, allowing for **different processes, structures, and cultures**; at the same time, **they maintain tight links across units at the senior executive level**. In other words, they manage organizational separation through a tightly integrated senior team. We call these kinds of companies **“ambidextrous organizations,”** and we believe they provide a practical and proven model for forward-looking executives seeking to pioneer radical or disruptive innovations while pursuing incremental gains.”

Innovation

## The Ambidextrous Organization

by Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman

From the Magazine (April 2004)

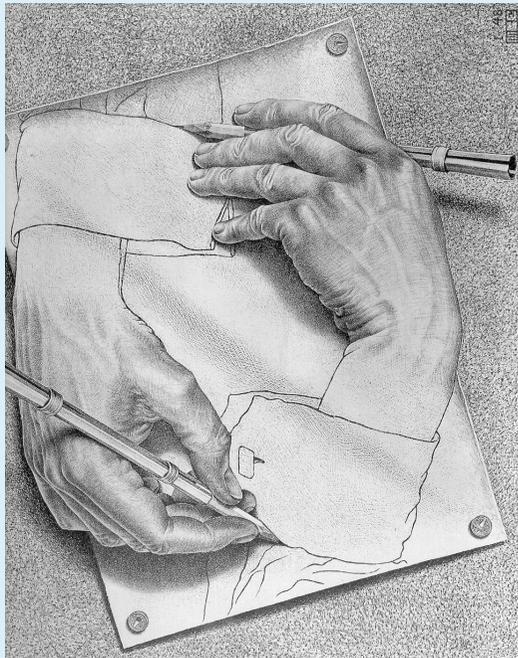
“We ended up focusing on 35 attempts to launch breakthrough innovations undertaken by 15 business units in nine different industries. We studied the structure and results of the breakthrough projects as well as their impact on the operations and performance of the traditional businesses.

Companies tended to structure their breakthrough projects in one of four basic ways. Seven were carried out within existing *functional designs*, completely integrated into the regular organizational and management structure. Nine were set up as *cross-functional teams*, groups operating within the established organization but outside the existing management hierarchy. Four took the form of *unsupported teams*, independent units set up outside the established organization and management hierarchy. And 15 were pursued within *ambidextrous organizations*, where the breakthrough efforts were organized as structurally independent units, each having its own processes, structures, and cultures but integrated into the existing senior management hierarchy.”

# ON AMBIDEXTROUS ORGANIZATIONS

SPRING 2012 VOL.53 NO.3

**MIT**Sloan  
Management Review



**Gerry Johnson, George S. Yip and Manuel Hensmans**

---

Achieving Successful  
Strategic Transformation

©2024 Grazia Garlatti Costa

Companies that are able to **radically change** their entrenched ways of doing things and then reclaim **leading positions** in their industries are the **exception** rather than the rule.

Even **less** common are companies **able to anticipate** a new set of requirements and mobilize the internal and external resources necessary to meet them.

Instead, the **commitment to the prevailing strategy** usually **prevents** companies from spotting **changes** such as a shift in either the market or the technology, and leads to a financial downturn — often a **crisis** — that, in turn, reveals the **need for change**.

***Few companies make the transformation from their old model to a new one willingly. Typically, they begin to search for a new way forward only when they are pushed.***

This raises two important questions for corporate managers. **First**, is decline inevitable? And **second**, do companies really need a financial downturn to galvanize change?

Although many executives recognize the **need to exploit current capabilities while developing new ones**, few are very effective at managing this conflicting set of activities.

The companies we studied that transformed themselves had an unusual ability to maintain **steady performance** while pursuing **strategic change**.

They did this by **creating parallel coalitions of senior executives**.

- The first group, typically the more **senior** one, focused on **reinforcing current capabilities**, strengths and successes.
- The second group, usually **younger** but still senior, actively looked to **develop new strategies and capabilities**.

This parallel system came to be an accepted part of how the company operated. It was **encouraged** and **eventually institutionalized**. In particular, the second group often anticipated strategic drift that would leave the company increasingly misaligned with a changing environment.

# Come si ottiene l'organizational ambidexterity?

## Tre tipi di ambidestrosità organizzativa

### 1. **CONTEXTUAL ambidexterity**

(es: 3M e la sua "15% free time policy") – E' la più difficile da realizzare

### 2. **SEQUENTIAL ambidexterity**

(o "a fisarmonica": ad una fase di exploitation segue una di exploration o focus) – E' tipica dei progetti di N.P.D. (new product development)

### 3. **STRUCTURAL ambidexterity**

(creazione di nuove BU/spin-off anche in competizione con l'azienda stessa) – E' la più raccomandata per "esplorare"

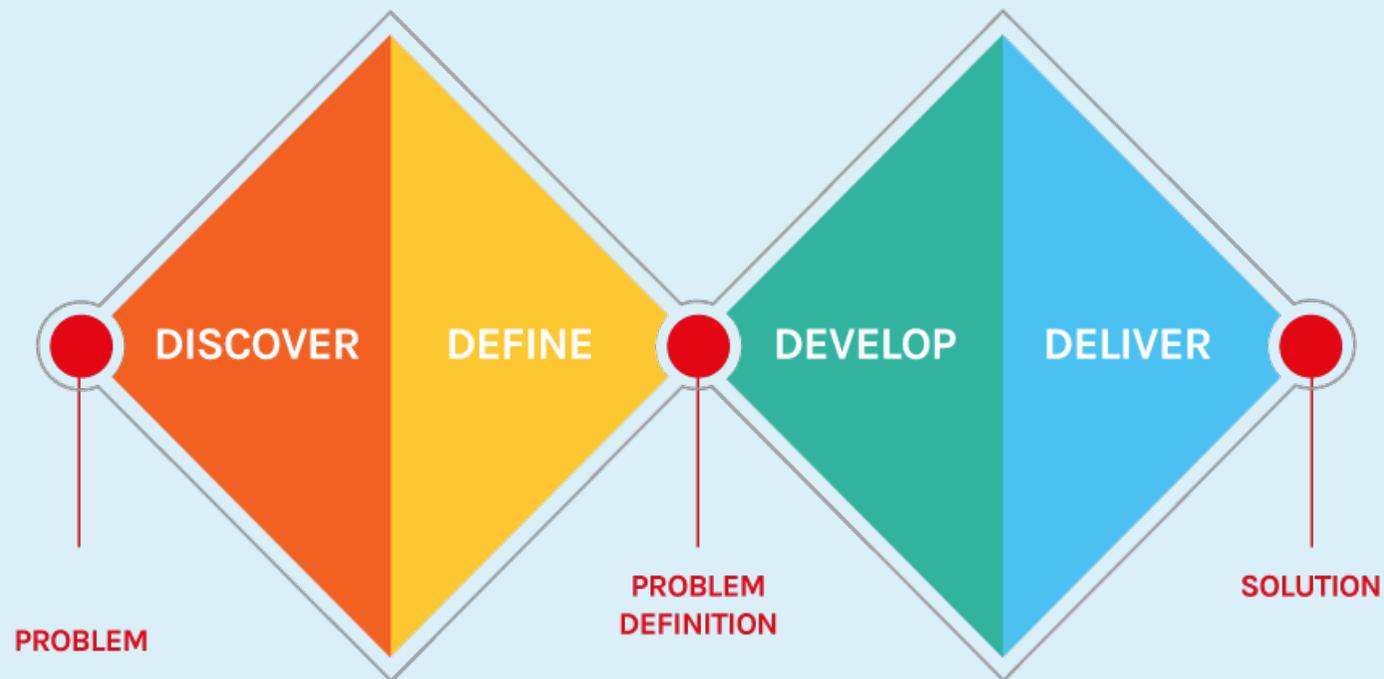
# Contextual ambidexterity



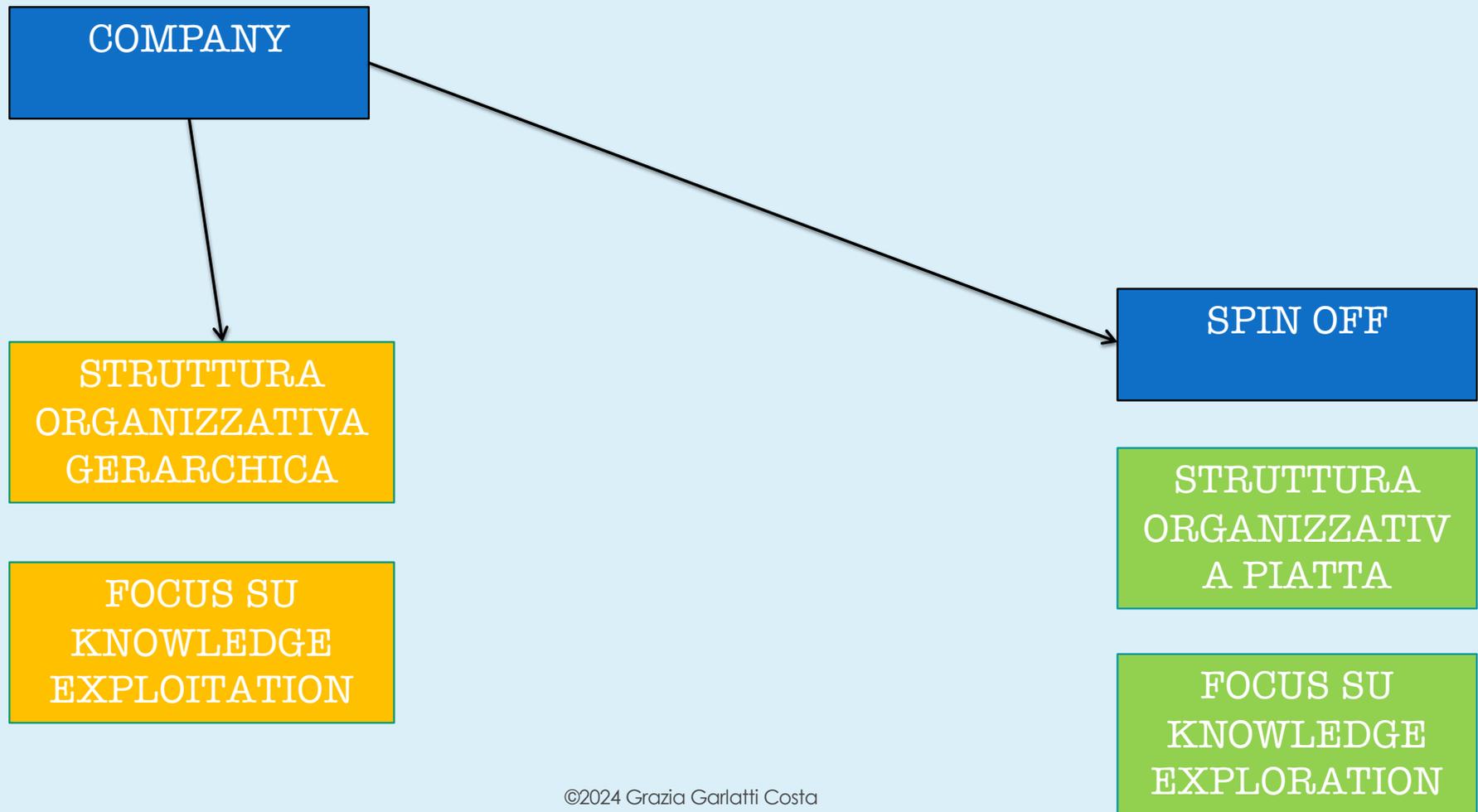
## Exploration and exploitation sotto lo stesso tetto

Stimolo la produzione di idee, progetti ed anche nuove linee di business potenzialmente in concorrenza tra loro e anche con il core business dell'azienda

# Sequential ambidexterity



# Structural ambidexterity



# Tecniche per favorire l'approccio ambidestro

La chiave è favorire ed incoraggiare un flusso di idee dal basso verso l'alto attraverso:



**INNOVAZIONE TECNOLOGICA (O DI PROCESSO)**

- ✓ **Strutture mutevoli:** creare una struttura organica quando è necessario avviare nuove idee (hackatons, open source units, brainstorming sessions, unità interfunzionali temporanee).
- ✓ **Unità creative:** unità di staff (design; R&D) che creano cambiamenti che verranno adottati in altre unità (ad es. l'incubatore di idee).
- ✓ **Venture team:** team a cui vengono assegnati luoghi di lavoro e strutture separati in modo da renderli autonomi e creativi (ad es. Google X come esempio di Skunkworks)
- ✓ **Imprenditorialità aziendale interna:** sviluppare uno spirito imprenditoriale che produca un numero di innovazioni elevato attraverso programmi di **Corporate Entrepreneurship** e incentivando il **Bootlegging**.

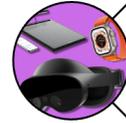
# Innovazione di prodotto o di servizio



## **INNOVAZIONE DI PRODOTTO O DI SERVIZIO**

- **OBIETTIVO:** aumento del fatturato, aumento della quota di mercato, espansione internazionale, diversificazione
- **COME:** nuovi prodotti e/o servizi

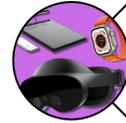
# Innovazione di prodotto o di servizio



## INNOVAZIONE DI PRODOTTO O DI SERVIZIO

- Per molti aspetti i **nuovi prodotti e i nuovi servizi** costituiscono un **caso speciale di innovazione** perché vengono utilizzati dai clienti all'esterno dell'organizzazione.
- Poiché i nuovi prodotti sono progettati per essere venduti nell'ambiente, l'incertezza sulla rispondenza alle necessità e sul successo di un'innovazione è molto alta.
- Perché alcuni prodotti hanno più successo di altri no?
- La **progettazione efficace di un'innovazione** per un nuovo prodotto è legata all'integrazione tra ricerca e produzione, alla collaborazione tra le unità tecniche e di marketing e al coordinamento orizzontale tra le unità organizzative.

# Innovazione di prodotto o di servizio



## INNOVAZIONE DI PRODOTTO O DI SERVIZIO

- La **progettazione** per l'ottenimento di un'innovazione di prodotto o di servizio coinvolge *tre aspetti*:
  - 1. La specializzazione a livello di unità organizzativa:** le unità chiave nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto sono ricerca e sviluppo, marketing e produzione; ognuna con competenze, obiettivi e attitudini propri.
  - 2. I ruoli di confine:** ogni unità deve avere un ottimo collegamento con i settori rilevanti dell'ambiente esterno (ad es. associazioni).
  - 3. Il coordinamento orizzontale:** il personale delle tre unità (tecniche, di marketing e di produzione) condivide idee e informazioni.

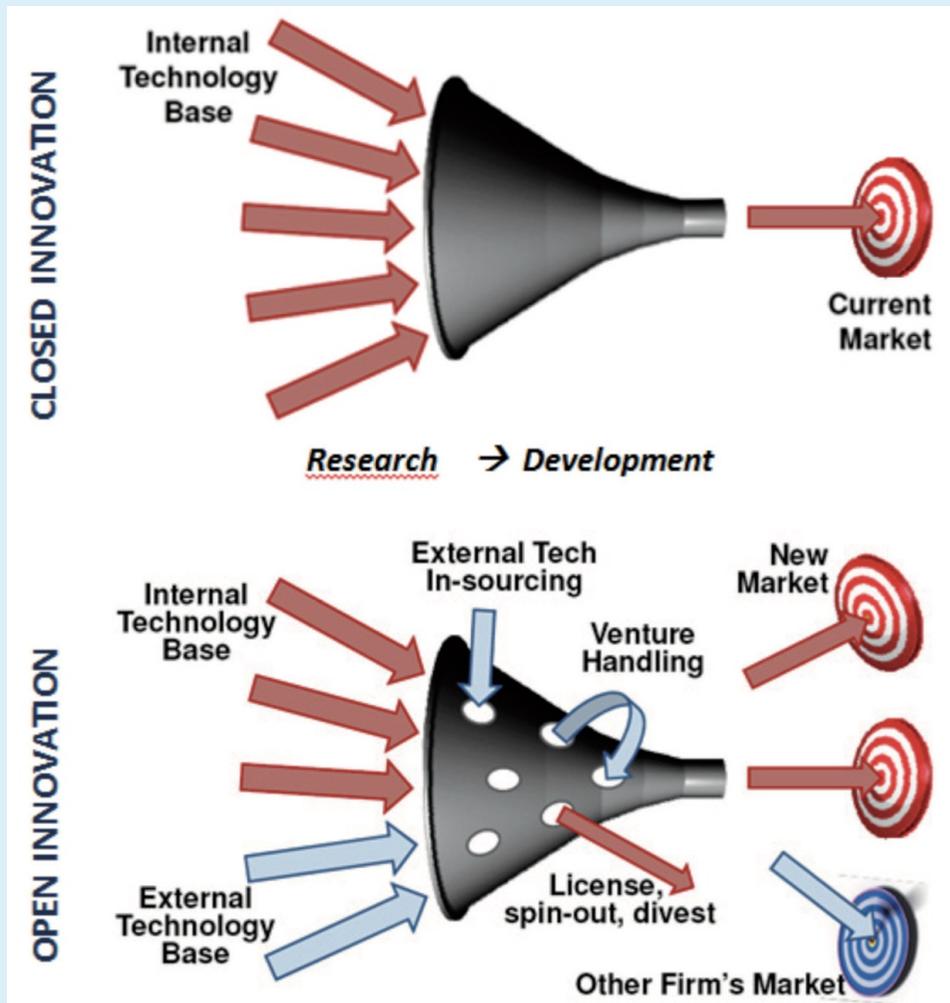
# Open Innovation e Crowdsourcing

- Una nuova frontiera è quella dell'**OPEN INNOVATION**, che implica l'estensione della ricerca al di là dei confini dell'organizzazione, coinvolgendo **clienti, partner strategici, fornitori e altre terze parti**, nel processo di sviluppo di prodotti e servizi.
- L'approccio all'**OPEN INNOVATION** che sollecita idee, servizi ed informazioni da parte di utenti di internet su base volontaria, piuttosto che dai propri dipendenti, come tradizionalmente avveniva, viene denominato **CROWDSOURCING**.



*“La folla è più intelligente della persona più intelligente che ne fa parte”*

# Open Innovation e Crowdsourcing



Fonte: Henry Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, 2006

# Innovazione di prodotto o di servizio



INNOVAZIONE DI PRODOTTO O DI SERVIZIO

Una delle principali armi strategiche nel mercato globale in continuo mutamento.

Prodotti e servizi consegnati rapidamente.

## RAPIDITÀ

Vantaggio competitivo.

Concorrenza basata sul tempo.

# Innovazione di strategia o di struttura



## **INNOVAZIONE DI STRATEGIA O DI STRUTTURA**

- OBIETTIVO: efficacia strategica ed organizzativa
- COME: top-down, nuova struttura organizzativa, sistemi di controllo e budget, linee strategiche

# Innovazione di strategia o di struttura



## INNOVAZIONE DI STRATEGIA O DI STRUTTURA

- **L'innovazione di strategia e struttura** può avere **natura gestionale** (strategia, struttura, modello di business) o **natura tecnologica** (tecniche produttive, modalità di lavorare, flussi di lavoro, idee di prodotto).
- Per **innovazione gestionale (o organizzativa)** si intende l'adozione e l'implementazione di **prassi, processi, strutture, strategie, routine e tecniche manageriali nuove** mirati a promuovere il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (aumentare l'efficacia).

# Innovazione culturale



## INNOVAZIONE CULTURALE

- OBIETTIVO: nuovo approccio mentale
- COME: incoraggiare atteggiamenti e comportamenti diversi, instillare nuovi valori

# Innovazione culturale



## INNOVAZIONE CULTURALE

- Il **cambiamento culturale** è il tipo di *cambiamento più complesso* perché mette in discussione i valori fondamentali dei dipendenti, modi di pensare e procedere già consolidati.
- I cambiamenti culturali sono generalmente una responsabilità della direzione generale.
- Alcune recenti tendenze che possono generare l'esigenza di cambiamenti nella cultura aziendale sono:
  - lo spostamento verso forme organizzative orizzontali,
  - una maggiore diversità all'interno dell'organizzazione,
  - una maggiore necessità di apprendimento e adattamento.
- Tutti questi cambiamenti richiedono **sostanziali trasformazioni** negli atteggiamenti e nelle modalità di collaborazione dei dipendenti e dei manager.

# Innovazione culturale

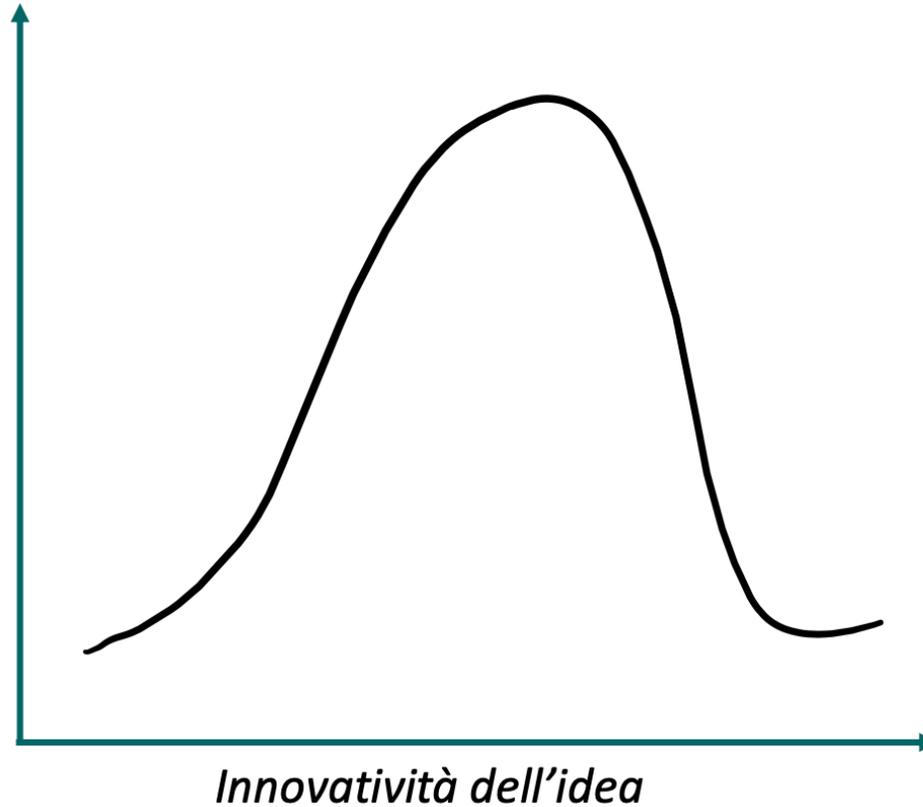


## INNOVAZIONE CULTURALE

- Un metodo per raggiungere rapidamente il **cambiamento culturale** è noto come sviluppo organizzativo (**Organization Development, OD**), che:
  - consiste in un **metodo di cambiamento che si concentra sugli aspetti umani e sociali dell'organizzazione** come strumenti per migliorare la capacità dell'organizzazione di adattarsi e risolvere i problemi;
  - sfrutta la conoscenza delle scienze comportamentali per apportare cambiamenti negli atteggiamenti individuali e nelle relazioni interpersonali (team) attraverso:
    - il rafforzamento della fiducia,
    - il confronto aperto,
    - la partecipazione e la responsabilizzazione dei dipendenti,
    - la condivisione della conoscenza,
    - la collaborazione tra gruppi,
    - lo sviluppo del potenziale umano.

# Innovazione: cosa succede alle idee innovative?

Le idee innovative sono il carburante della competitività e della crescita economica delle imprese, ma molte non raggiungono la fase di attuazione perché vengono respinte prima di poter essere realizzate



Criscuolo, P., Dahlander, L., Grohsjean, T., & Salter, A. (2017). Evaluating novelty: The role of panels in the selection of R&D projects. *Academy of Management Journal*, 60(2), 433-460.

# Quali pregiudizi verso le novità?

◦ I fattori che contribuiscono a mantenere questo **pregiudizio nei confronti delle novità** sono principalmente:

1. Poca tolleranza dell'**incertezza**

2. Mancanza di **conoscenze specialistiche**

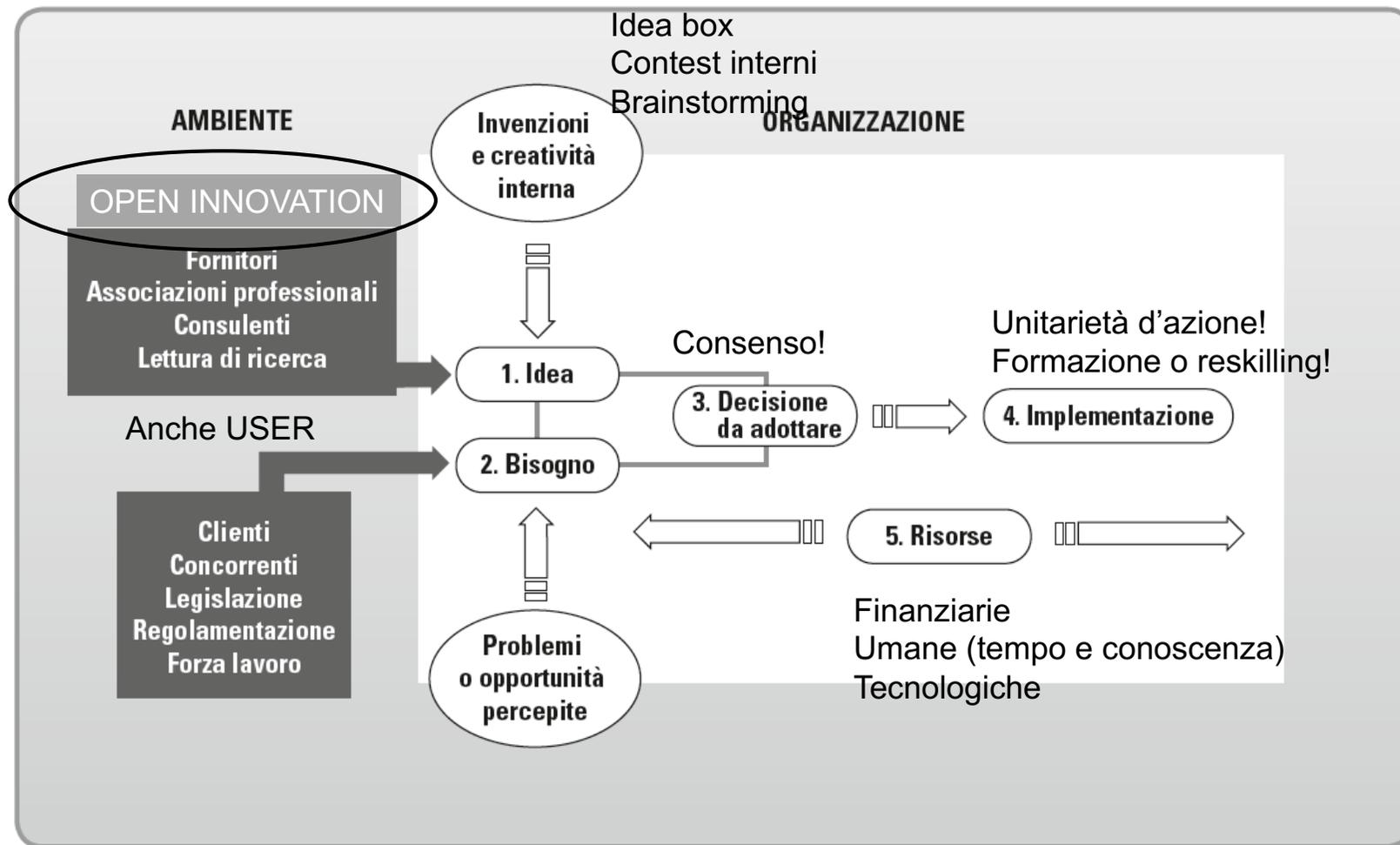
3. Mancanza di abilità di fare **'creative forecasting'**

4. **Giudizi** sulla persona o il team che presenta l'idea

5. **Routine** nella valutazione delle idee che portano a privilegiare quelle legate ad aspetti già noti

6. Scarsa capacità di valutare progetti/idee che non ricadono in **categorie note**

# Il processo di cambiamento efficace



# Il processo di cambiamento efficace



1. **Idea.** Il cambiamento è la manifestazione delle idee e nessuna. rimanere competitiva senza nuove idee. La **creatività** è definita come la generazione di idee nuove che possono soddisfare le esigenze percepite e cogliere opportunità.
1. **Bisogno.** Le idee non sono generalmente considerate seriamente a meno che non vi sia la percezione di un problema o di una crisi, che fornisca una necessità di cambiamento.
2. **Decisione di adottare.** Si verifica quando i manager e coloro che detengono il potere decisionale scelgono di portare avanti un'idea che era stata proposta.
4. **Implementazione.** Si verifica quando i membri dell'organizzazione utilizzano effettivamente una nuova idea, tecnica o comportamento.
5. **Risorse.** Per realizzare un cambiamento sono necessarie energie e attività umane. Il cambiamento non accade da solo: richiede tempo e risorse, sia per creare sia per realizzare.

# Il cambiamento organizzativo: motivi del cambiamento

- **Cambiamenti demografici e socio-economici**

*(Aspettative di vita, popolazione giovani VS anziani, diversità e inclusione)*

- **Avanzamento tecnologico**

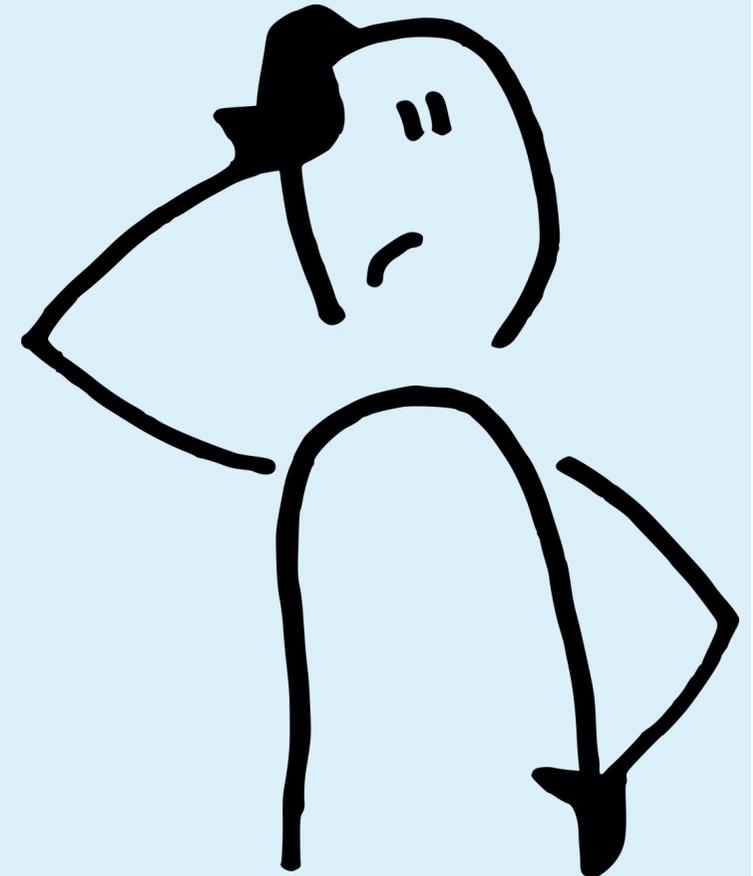
*(Artificial Intelligence, data-driven economy)*

- **Globalizzazione e nuovi mercati**

*(Management di team dislocati, specializzazione, personalizzazione)*

# Cambiamento organizzativo: qual è il problema?

- Il problema è che le **organizzazioni di oggi non sono disegnate per cambiare proattivamente**, sono state pensate per puntare all'efficienza in modo disciplinato e secondo regole e gerarchia piuttosto rigide e refrattarie al cambiamento.
- Di conseguenza c'è un **disallineamento** tra la velocità del cambiamento nell'ambiente esterno e il massimo passo di cambiamento possibile nelle organizzazioni.

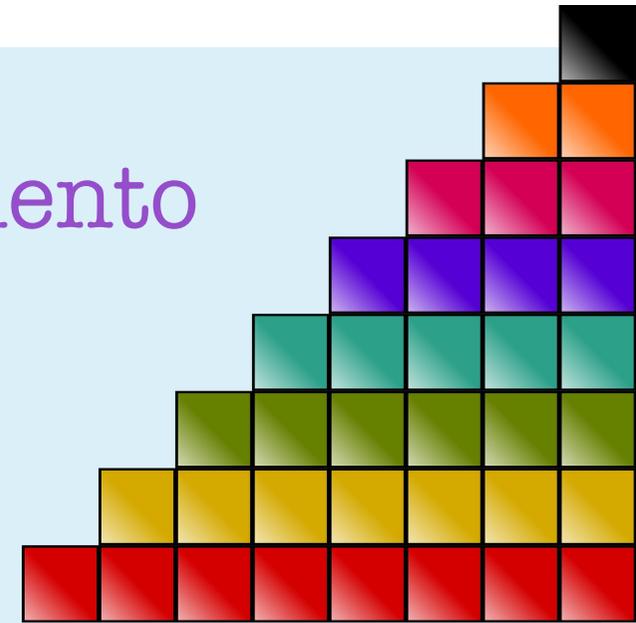


# Cambiamento organizzativo: qual è il problema? Alcuni dati

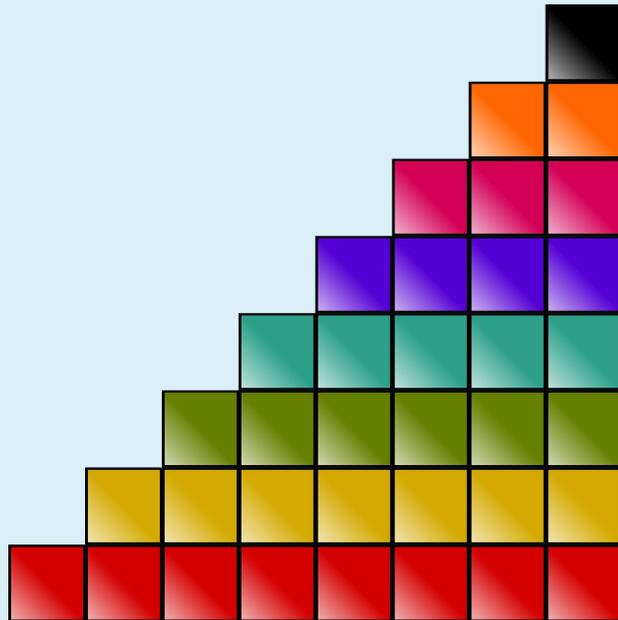
- La ricerca ha mostrato che quasi il **70% dei programmi di cambiamento va incontro ad una serie di problemi** e normalmente producono risultati inferiori a quelli pianificati (e.g., Eriksson, 2004; Kotter, 1996).
- Quindi, la maggior parte delle iniziative di cambiamento, siano esse intese a migliorare la qualità, migliorare la cultura o invertire una spirale mortale, generano solo **risultati mediocri** e molte falliscono miseramente.
- Già nel 1996, **Kotter** sosteneva che *«troppi manager non si rendono conto che la trasformazione è un processo, non un evento. Avanza attraverso fasi che si costruiscono l'una sull'altra. E ci vogliono anni. Spinti ad accelerare il processo, i manager saltano le fasi. Ma le scorciatoie non funzionano mai. Comprendendo le fasi del cambiamento e le insidie specifiche di ogni fase, i manager aumenteranno le possibilità di una trasformazione di successo.»*

# Cambiamento organizzativo: Kotter e le otto fasi del cambiamento

1. Stabilire un senso di urgenza
2. Creare la coalizione guida
3. Sviluppare una visione e una strategia
4. Comunicare la visione del cambiamento
5. Incentivare un'azione partecipativa e rimuovere gli ostacoli
6. Generare successi a breve termine
7. Consolidare i guadagni e produrre sempre ulteriori cambiamenti
8. Ancorare (istituzionalizzare) gli approcci nuovi nella cultura



# Cambiamento organizzativo: Kotter e le otto fasi del cambiamento



Kotter, J. P. (1996). Leading change: Why transformation efforts fail.

©2024 Grazia Garlatti Costa

Stage	Actions Needed	Pitfalls
Establish a sense of urgency	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examine market and competitive realities for potential crises and untapped opportunities.</li> <li>Convince at least 75% of your managers that the status quo is more dangerous than the unknown.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Underestimating the difficulty of driving people from their comfort zones</li> <li>Becoming paralyzed by risks</li> </ul>
Form a powerful guiding coalition	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemble a group with shared commitment and enough power to lead the change effort.</li> <li>Encourage them to work as a team outside the normal hierarchy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No prior experience in teamwork at the top</li> <li>Relegating team leadership to an HR, quality, or strategic-planning executive rather than a senior line manager</li> </ul>
Create a vision	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create a vision to direct the change effort.</li> <li>Develop strategies for realizing that vision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenting a vision that's too complicated or vague to be communicated in five minutes</li> </ul>
Communicate the vision	<ul style="list-style-type: none"> <li>Use every vehicle possible to communicate the new vision and strategies for achieving it.</li> <li>Teach new behaviors by the example of the guiding coalition.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Undercommunicating the vision</li> <li>Behaving in ways antithetical to the vision</li> </ul>
Empower others to act on the vision	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remove or alter systems or structures undermining the vision.</li> <li>Encourage risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Failing to remove powerful individuals who resist the change effort</li> </ul>
Plan for and create short-term wins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define and engineer visible performance improvements.</li> <li>Recognize and reward employees contributing to those improvements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leaving short-term successes up to chance</li> <li>Failing to score successes early enough (12-24 months into the change effort)</li> </ul>
Consolidate improvements and produce more change	<ul style="list-style-type: none"> <li>Use increased credibility from early wins to change systems, structures, and policies undermining the vision.</li> <li>Hire, promote, and develop employees who can implement the vision.</li> <li>Reinvigorate the change process with new projects and change agents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaring victory too soon—with the first performance improvement</li> <li>Allowing resisters to convince "troops" that the war has been won</li> </ul>
Institutionalize new approaches	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulate connections between new behaviors and corporate success.</li> <li>Create leadership development and succession plans consistent with the new approach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Not creating new social norms and shared values consistent with changes</li> <li>Promoting people into leadership positions who don't personify the new approach</li> </ul>

## La propensione al cambiamento: non è uguale per tutti

- **L'efficacia del cambiamento** all'interno di un'organizzazione sotto molti aspetti **dipende dei collaboratori**, dal loro **contributo** allo sviluppo del progetto e dalle **reazioni** al cambiamento delle persone che variano in base alle loro **percezioni** del cambiamento.
- Manzoni e Angehrn (1997) sottolineano che *alcuni* lavoratori trovano il **cambiamento attrattivo**, *altri* sono **disponibili ma neutrali** al cambiamento e *altri*, più tradizionalisti, **non vogliono aver nulla a che fare con il cambiamento**.
- Una **strategia di change management efficace** deve partire *dai primi* per poi diffondersi *ai secondi*, il *terzo* gruppo adatterà il cambiamento solo quando la maggioranza dei colleghi lo avrà adottato.

# La dimensione sociale ed emotiva del cambiamento

- Brunsson (1985) nel suo libro «**The irrational organization**» evidenzia che le organizzazioni non possiedono solo una dimensione razionale e progettata, ma anche un'altrettanto importante dimensione sociale ed emotiva.
- Quindi, il management responsabile del cambiamento deve costruire **tre precondizioni** che impattano sulla probabilità di successo del cambiamento:
  - I. Motivazione al cambiamento
  - II. Presentare aspettative positive nei confronti del cambiamento
  - III. Ottenere il commitment delle persone e la loro esplicita adesione

# Tre tipologie di cambiamento: globale, organizzativo e personale

- Robbins e Finley (1997) chiariscono che ci sono **tre tipi di cambiamento**:
  - 1. Il cambiamento globale:** è il grande cambiamento che le persone devono accettare indipendentemente dalla loro volontà (e.g., le tecnologie, il cambiamento politico, il cambiamento della società...)
  - 2. Il cambiamento organizzativo:** consiste nell'iniziativa di cambiamento che la maggior parte delle organizzazioni intraprendono per far fronte alle pressioni ambientali (e.g., le ristrutturazioni aziendali)
  - 3. Il cambiamento personale:** per molti lavoratori il cambiamento implica una perdita della sicurezza che era collegata a un determinato tipo di mansione, per altri rappresenta una sfida, o addirittura una minaccia.
- Anche Duck (1997) spiega il **cambiamento come qualcosa di profondamente personale**: fare, pensare e sentire qualcosa di diverso.

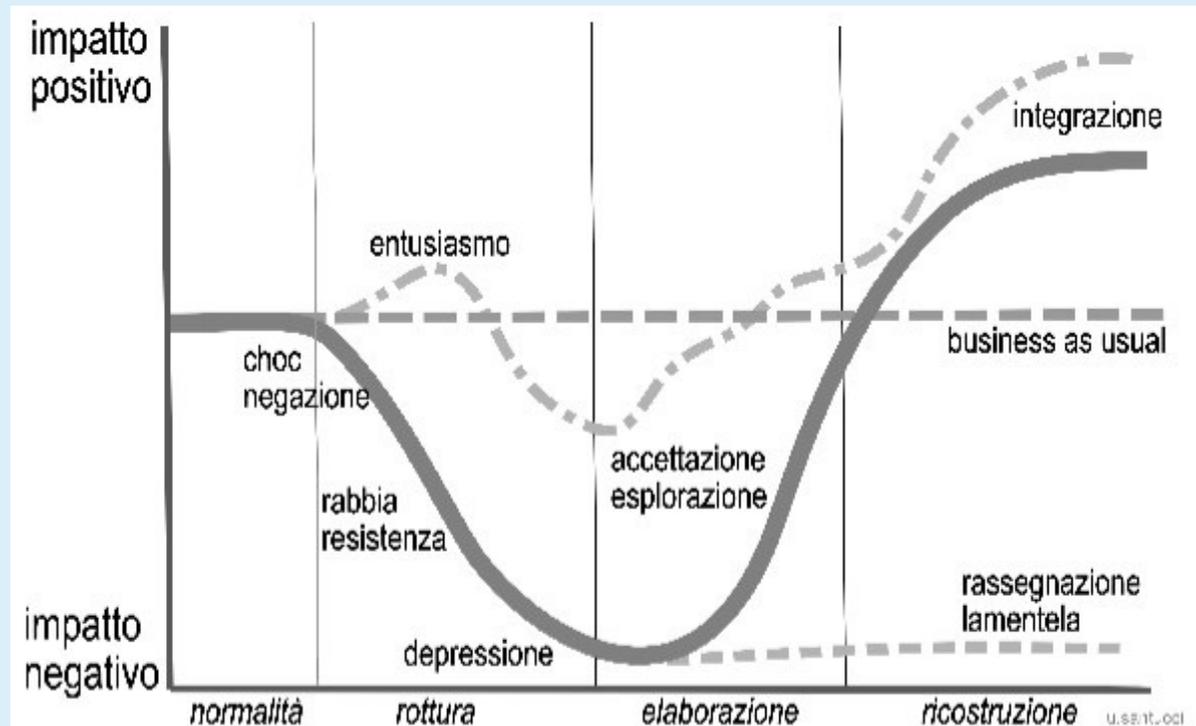
# Il cambiamento organizzativo e personale

- Il **cambiamento organizzativo** pone molte sfide all'individuo, far fronte in modo efficace a tutte queste sfide richiede risorse fisiche emotive e psicologiche in aree quali la creatività, la focalizzazione, la memoria e l'orientamento al compito
- Il cambiamento richiede la **partecipazione delle persone** che devono **prima cambiare sé stesse** affinché il cambiamento organizzativo abbia successo.
- Poiché **le organizzazioni sono costituite di persone**, il cambiamento organizzativo implica essenzialmente **cambiamento personale**.

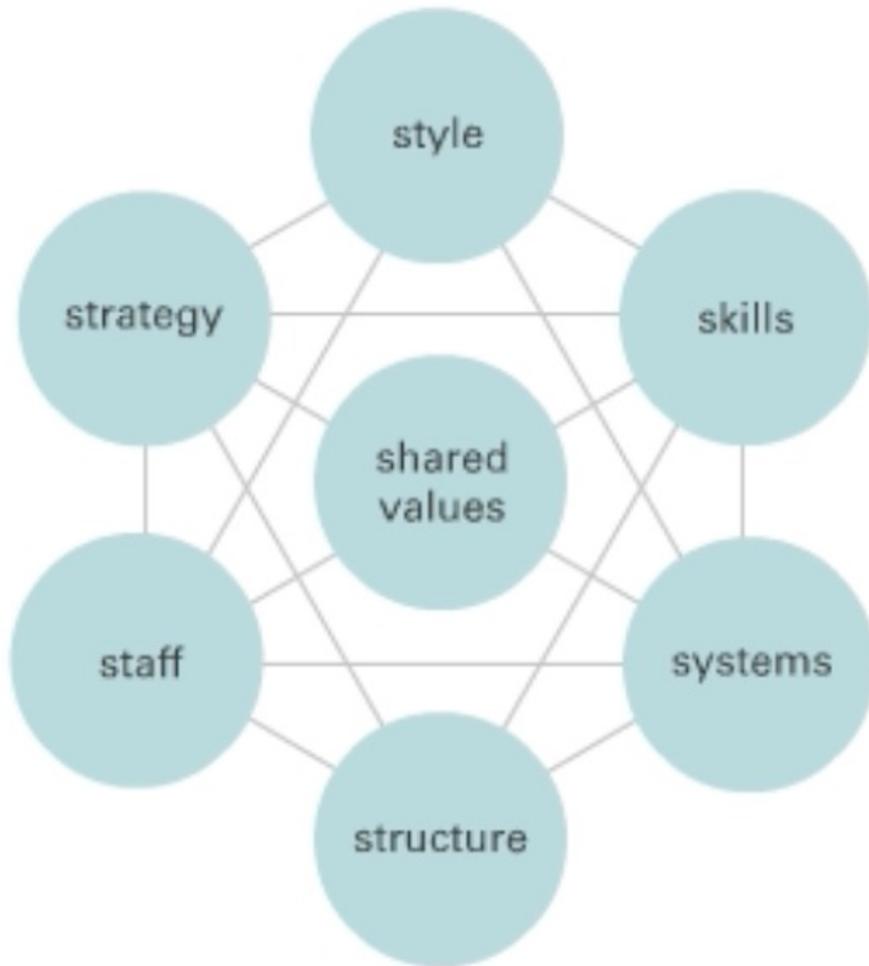
***La questione che dobbiamo porci è il ruolo critico degli individui durante i processi di cambiamento organizzativo***

# La curva del cambiamento

La **curva del cambiamento**, partendo dal modello emozionale psicologico della psichiatra svizzera Elizabeth Kubler-Ross, descrive all'interno delle organizzazioni il **percorso emotivo e psicologico** delle persone coinvolte nei **processi di cambiamento organizzativo**.



## Il modello 7-S di McKinsey



- Il Framework mappa una serie di fattori correlati che influenzano la capacità di **cambiamento di un'organizzazione**.
- Un modello che ha portato in evidenza il ruolo critico del coordinamento tra i vari elementi, piuttosto che la mera struttura, al fine di raggiungere l'efficacia organizzativa.
- Elementi: **Hard** e **soft**

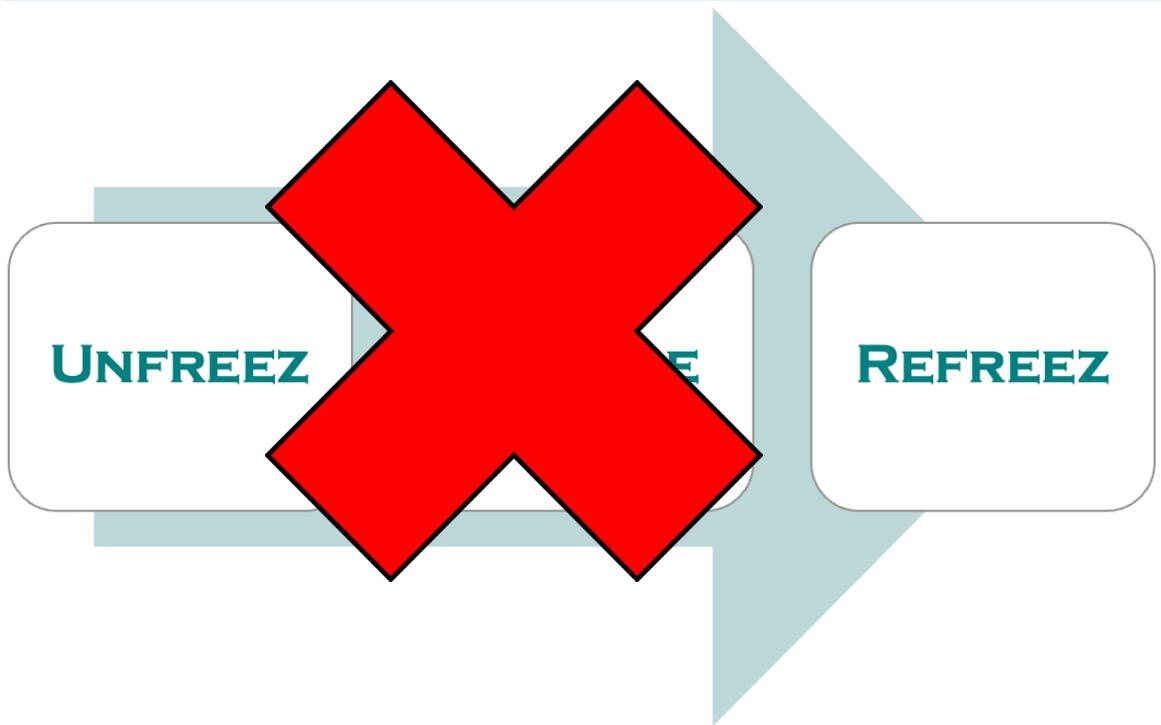
©2024 Grazia Garlatti Costa

# La teoria del cambiamento di Lewin

- Sulla **teoria del cambiamento di Lewin** e sul suo **modello a tre fasi** si basano molte strategie di gestione del cambiamento organizzativo.



# Dal modello di Lewin all'organizational agility



- Il modello “unfreeze-change-refreeze” che descrive come la gran parte dei manager approccia il cambiamento organizzativo, non è più adatto al nuovo ambiente.
- Un' organizzazione “congelata” diventa rapidamente irrilevante.
- È urgente passare **dal change management centralizzato all'organizational agility diffusa!**

# L'organizational agility

- È la capacità di un'impresa di:
  - ✓ **cambiare rapidamente** e adattare se stessa ai mutamenti dinamici dei mercati.
  - ✓ **rinnovarsi** per avere successo in un ambiente in rapida evoluzione, ambiguo e turbolento.

**L'agilità non è incompatibile con la stabilità, anzi. L'agilità richiede stabilità.**

# Agility: it rhymes with stability

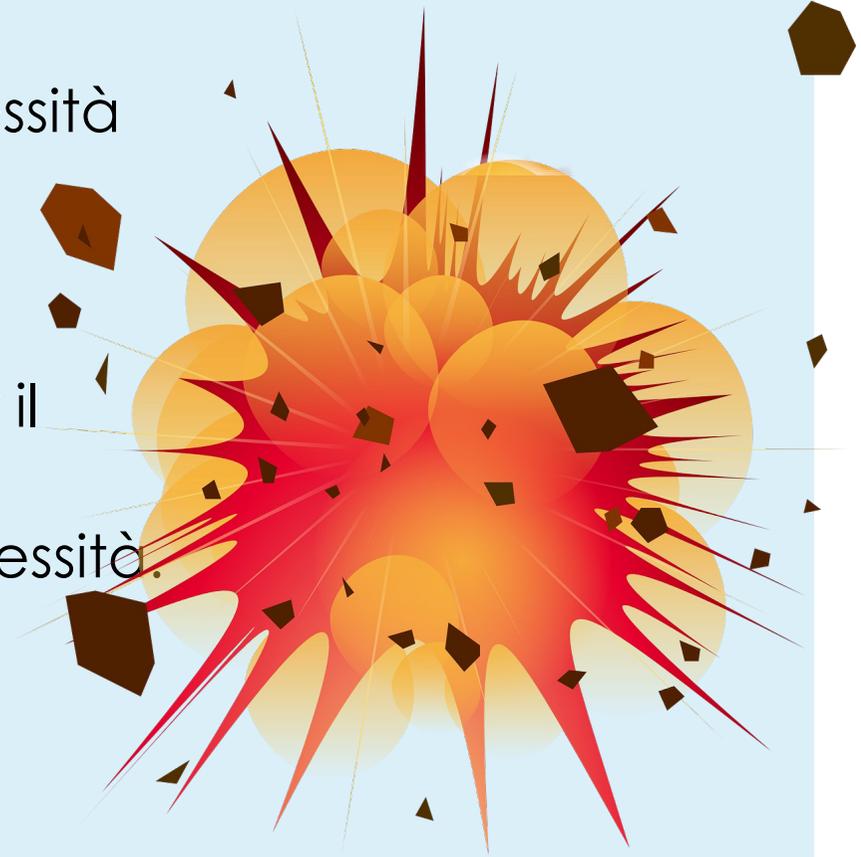
- **L'agilità** ha bisogno di due cose:
  1. **Dynamic capability**: la capacità di muoversi velocemente e quindi velocità, agilità e reattività.
  2. **Stabilità**: una base stabile di cose che non cambiano. Questa spina dorsale stabile diventa un trampolino di lancio per l'azienda, un punto di ancoraggio che non cambia mentre un sacco di altre cose cambiano costantemente.

Le aziende possono **diventare più agili** progettando le loro organizzazioni sia per guidare la velocità che per **creare stabilità**.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability#/>

## Quindi: le strategie per realizzare il cambiamento sono

1. Diffondere un senso di urgenza e necessità del cambiamento.
2. Costruire una coalizione per guidare il processo di cambiamento.
3. Creare una visione e una strategia per il cambiamento.
4. Trovare un'idea che risponda alla necessità.
5. Elaborare dei piani per superare la **resistenza al cambiamento**
6. Creare team di cambiamento.
7. Incoraggiare i campioni delle idee: «*champion intellettuali*»



# Le barriere al cambiamento organizzativo e le tecniche per superarle

## La resistenza delle persone ai cambiamenti

è fisiologica ed esistono molte barriere quali:

- ❖ eccessiva attenzione ai costi
- ❖ mancata percezione dei benefici
- ❖ mancanza di coordinamento e cooperazione
- ❖ avversione all'incertezza.

## Tecniche per superare la resistenza al cambiamento

- Sostegno da parte del top management.
- Partecipazione e coinvolgimento.
- Allineamento con le necessità e gli obiettivi degli utenti.
- Comunicazione e formazione.
- Un ambiente che fornisce sicurezza psicologica.

