



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

CATTEDRA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Le crisi aziendali: strutture organizzative, cambiamento e innovazione

Prof. Daniele Mascia

RELATORE

Michela Palazzo

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

*Alla mia famiglia, che mi ha dato l'opportunità
di intraprendere questo meraviglioso percorso.
A mia nonna, che ha sempre creduto in me.
Ai miei più cari amici, che sono sempre
al mio fianco per supportarmi.*

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO PRIMO.....	5
1.1. L'importanza dell'innovazione e del cambiamento organizzativo	5
1.2. Cambiamento occasionale e continuo	7
1.2.1. Oggi: anticipare e attuare velocemente il cambiamento.....	7
1.3. Cambiamento radicale e incrementale	8
1.3.1. Covid-19 e l'immediata necessità di cambiare.....	8
1.4. Elementi per un cambiamento di successo	9
1.5. Tipologie strategiche di innovazione e cambiamento	11
1.5.1. Innovazione tecnologica e industria 4.0.....	11
1.5.1.1. Approccio ambidestro.....	12
1.5.1.2. Tecniche per promuovere l'innovazione tecnologica	13
1.5.2. Innovazione di prodotti e servizi.....	14
1.5.2.1. L'importanza della comunicazione e del marketing	16
1.5.2.2. Il ruolo del modello di coordinamento orizzontale	17
1.5.2.3. La curva di adozione delle innovazioni	17
1.5.3. Innovazione strategica e strutturale	19
1.5.3.1. L'approccio duale	20
1.5.4. Innovazione culturale	21
1.5.4.1. L'importanza dello sviluppo organizzativo	22
1.6. Leadership per il cambiamento	23
1.6.1. Lo stile della leadership trasformazionale.....	25
1.7. Le barriere al cambiamento	27
CAPITOLO SECONDO	29
2.1. Le crisi organizzative.....	29
2.1.1. Le cause delle crisi organizzative.....	30
2.2. Crisis management.....	32
2.2.1. Come creare un piano di crisis management di successo	33
2.2.2. Esercizi di preparazione per gestire una crisi	36
2.2.3. Il ruolo della tecnologia nel processo di crisis management.....	38
2.3. Come prevenire le crisi organizzative preservando la continuità aziendale	38
2.4. L'importanza dell'innovazione nella risoluzione di una crisi aziendale	39
CAPITOLO TERZO	42

NOTA METODOLOGICA	42
3.1. Il mondo Fileni: azienda alimentare italiana, familiare, biologica e sostenibile.....	43
3.1.1. <i>La storia di Fileni</i>	43
3.1.2. <i>La sostenibilità dell'azienda</i>	44
3.1.3. <i>La sostenibilità dei prodotti Fileni e il benessere animale</i>	46
3.1.4. <i>La responsabilità verso l'ambiente e il territorio</i>	47
3.2. La struttura organizzativa di Fileni.....	48
3.3. Il piano di <i>crisis management</i> dell'azienda	51
3.3.1. <i>La crisi generata dall'influenza aviaria</i>	52
3.3.2. <i>La crisi generata dalla pandemia da Covid-19</i>	53
3.4. Le innovazioni cruciali per il successo di Fileni	54
CONCLUSIONI.....	57
BIBLIOGRAFIA.....	58
SITOGRAFIA.....	60

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha l'obiettivo di andare ad analizzare il processo di innovazione e cambiamento e il processo di *crisis management* all'interno delle organizzazioni.

In particolare, il principale intento è quello di andare a mettere in rilievo, attraverso l'analisi di un caso studio, l'importanza che tali temi ricoprono all'interno di una realtà aziendale e, più nel dettaglio, come l'innovazione organizzativa sia necessaria non solo per superare le crisi aziendali ma anche per avere successo in un contesto competitivo spietato.

Specificatamente, il primo capitolo tratta di come l'organizzazione, ad oggi, sia diventata uno degli aspetti più importanti nel contesto aziendale, a causa di una crescente instabilità dell'ambiente esterno. Inoltre, vengono trattate approfonditamente le principali tipologie strategiche di innovazione e cambiamento e viene analizzato non solo il concetto di leadership e le principali caratteristiche che deve possedere un ottimo leader, ma anche il fenomeno della resistenza al cambiamento.

Il secondo capitolo analizza le principali cause che generano le crisi organizzative, tratta di come creare un processo di risoluzione di queste ultime in grado di garantire la continuità aziendale e di come cercare di prevenire questi eventi incerti. Per di più, viene analizzato il ruolo che svolge l'innovazione e il costante cambiamento nel superare una crisi organizzativa o, addirittura, nel prevenirla.

Infine, il terzo capitolo esamina, grazie ad un'intervista semi-strutturata, le tematiche trattate nei capitoli precedenti in una realtà aziendale. Infatti, viene analizzato il caso studio di Fileni S.p.a., primo produttore italiano ed europeo di carni avicole da allevamento biologico e il terzo player nel settore avicunicolo nazionale. Particolarmente, viene introdotta l'azienda in questione andando a sottolineare la sua storia, i valori in cui crede e la particolare attenzione che essa pone nei confronti dell'ambiente, dei prodotti e della comunità. Inoltre, vengono descritti nel dettaglio gli argomenti sull'innovazione e sulle crisi aziendali relative alla società stessa.

Infine, l'elaborato termina con una breve riflessione sulle tematiche studiate accuratamente in precedenza.

CAPITOLO PRIMO

Il primo capitolo ha l'obiettivo di andare ad approfondire il tema dell'innovazione e del cambiamento all'interno delle organizzazioni. In particolare, viene trattata l'importanza che il cambiamento ha per le aziende, soprattutto dopo che esse hanno dovuto affrontare la pandemia da Covid-19. Inoltre, vengono analizzate nel dettaglio le principali quattro categorie di innovazione: tecnologica, di prodotti o servizi, strategica e strutturale e culturale; e, specificatamente, verrà discussa la struttura organizzativa e l'approccio di gestione che possono facilitare tutti questi tipi di cambiamento. Per di più, viene illustrata la rilevanza della presenza di una leadership forte, la quale è cruciale per la realizzazione di un cambiamento organizzativo, e delle tecniche per superare la resistenza al cambiamento.

1.1. L'importanza dell'innovazione e del cambiamento organizzativo

Il ruolo dell'innovazione e del cambiamento sta diventando sempre più preponderante all'interno del contesto organizzativo dal momento che le aziende devono fare i conti con un contesto economico, tecnologico e sociale sempre più in evoluzione.

Nonostante in letteratura per cambiamento organizzativo si intende "l'adozione da parte di un'organizzazione di una nuova idea o comportamento", mentre l'innovazione organizzativa fa riferimento "all'adozione di un'idea o di un comportamento che è nuovo per il settore, il mercato o l'ambiente generale in cui opera un'organizzazione", nel caso in analisi questi due termini possono essere considerati due facce della stessa medaglia, poiché il processo di cambiamento che avviene all'interno di un'organizzazione è lo stesso sia nel caso in cui facciamo riferimento ad una *first mover* che ad una *follower*. (Daft, R.L., 2021, p. 463).

Il cambiamento non deve essere visto solamente come un percorso da intraprendere per non "restare indietro" rispetto ai propri competitor, ma piuttosto deve essere inteso come qualcosa che permette all'azienda di cogliere nuove opportunità a livello strategico e di intraprendere la strada di un miglioramento continuo.

In particolare, infatti, nelle imprese dove l'attività innovativa è consistente, i livelli di produttività sono significativamente maggiori rispetto a quelli delle altre imprese (De Panizza, A., 2021); ed è per questo motivo che il *change management*, ovvero l'insieme delle attività pianificate volte alla gestione del cambiamento aziendale, assume sempre più valore per le organizzazioni che desiderano innovarsi e intraprendere un percorso di *digital transformation*. (Benedini, I. et al., 2009; Costa, F., 2021). Specificatamente, per introdurre in maniera efficace il *change management*, è necessario considerare diversi elementi (modello 4P): le persone (*people*) vanno "messe al centro" e si deve cambiare la loro mentalità e la loro cultura, i processi (*process*) vanno rivisti in chiave moderna, le piattaforme (*platform*) vanno considerate come le nuove tecnologie digitali a supporto della produttività e, infine, il luogo di lavoro (*place*) deve essere ripensato in un'ottica di *activity based workspace* e *smartworking*. (Fiertler, G., 2021; Gazzero, A., 2020). Per avviare e concludere con successo il processo di *change management* può essere utilizzato il così detto modello ADKAR, acronimo di *awareness, desire, knowledge, ability* e *reinforcement*; ossia: consapevolezza della necessità di cambiare vincendo le resistenze al cambiamento, desiderio di partecipare al cambiamento, conoscenza di come attuarlo, capacità di implementarlo con nuove competenze e rinforzo per renderlo duraturo nel tempo. (Jones, K., 2021).

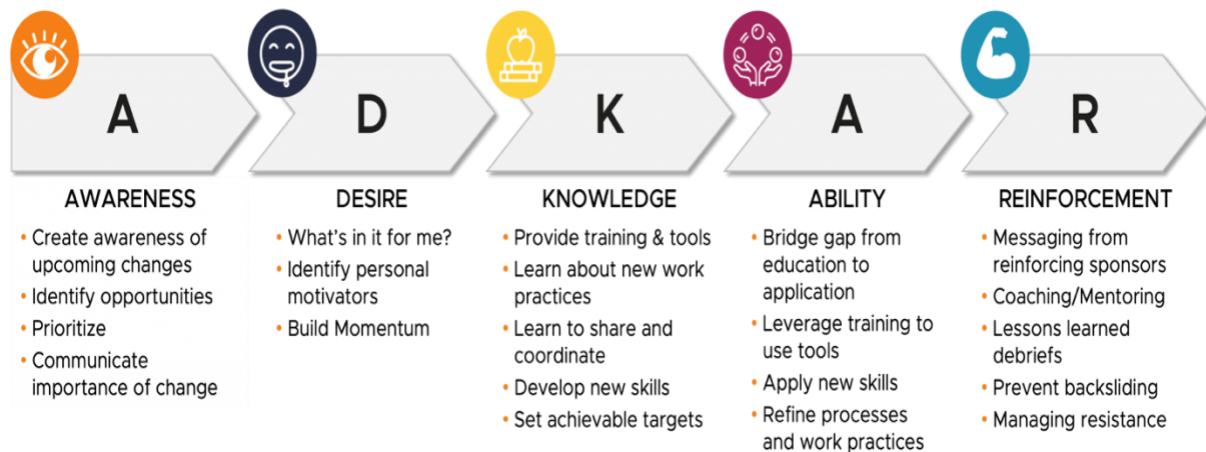


Figura 1: modello di ADKAR (Jones, K., 2021)

1.2. Cambiamento occasionale e continuo

L'approccio più utilizzato in passato era quello di attuare un cambiamento occasionale, il quale si basa su innovazioni tecniche, strutturali o di prodotto proposte a seconda delle circostanze e che solitamente si rendono inevitabili a seguito di fasi di relativa stabilità. Ad oggi, però, le imprese sono sempre più costrette a confrontarsi con un cambiamento continuo, il quale si verifica frequentemente, si accompagna a fasi di stabilità meno numerose e di più breve durata ed è causa dei rapidi mutamenti ambientali. Questo, risulta necessario non solo per svilupparsi ma anche per poter sopravvivere in un mondo caratterizzato da cambiamenti costanti e da un contesto competitivo "spietato". Spesso, però, i manager di aziende consolidate, e in quanto tali avverse al rischio, hanno bisogno di dati validi e persuasivi e di numerose informazioni per convincere sé stessi e dimostrare ai propri stakeholder che il cambiamento è necessario.

1.2.1. Oggi: anticipare e attuare velocemente il cambiamento

Attualmente, il cambiamento non può essere "subito" dalle aziende ma queste devono essere in grado di anticiparlo ed attuarlo rapidamente. In particolare, per fare ciò, è necessario che, in primis, venga attuato un processo di pianificazione seguito da una puntuale analisi dei dati relativi al mercato e, in secondo luogo, che l'intera organizzazione sia in grado di adeguarsi in maniera flessibile e tempestiva. Il contesto odierno è in costante mutamento e i cambiamenti possono generare delle opportunità per le aziende e dunque, esse, sono chiamate a guardare al mercato in continuazione, fare attenzione ai bisogni dei clienti, capire come il mercato sta rispondendo e pensare alle possibilità ancora inesplorate.

Questo ci permette di capire come l'innovazione non può più essere considerata un'opzione ma una necessità per le attuali aziende, dal momento che le organizzazioni che non sono in grado o decidono di non reagire rischiano di "scompare" dal mercato perché sovrastate dalla concorrenza. In particolare, le organizzazioni stanno utilizzando un nuovo processo decisionale per definire le strategie aziendali, in modo tale da vedere il cambiamento prima che esso accada, basato sull'intelligenza artificiale e sull'*analytics*. Questo, permette all'azienda di prepararsi a dei rischi inaspettati e di cogliere delle opportunità che potrebbero, altrimenti, passare inosservate. (Rippert, A. et al., 2021).

1.3. Cambiamento radicale e incrementale

Un'altra distinzione molto interessante è quella tra cambiamento incrementale e cambiamento radicale. Per cambiamento incrementale si intende una serie continua di progressi che mantengono l'equilibrio generale dell'organizzazione e spesso ne influenzano solamente una parte, mentre il cambiamento radicale consiste in una rottura con il modello di riferimento dell'organizzazione e spesso la trasforma nella sua totalità. Il primo, in particolare, fa riferimento al miglioramento o all'aggiornamento di qualcosa che già esiste e si concretizza nella struttura e negli strumenti di gestione tradizionali dell'organizzazione; per contro, il secondo, prevede l'implementazione di nuovi prodotti o servizi che finiscono per sostituire completamente una tecnologia esistente e che danno vita ad una nuova categoria di mercato. Quest'ultimo determina solitamente una nuova struttura organizzativa e nuove modalità di gestione. Inoltre, è bene sottolineare il fatto che non vi è un cambiamento migliore o peggiore dell'altro, semplicemente, entrambi possono avere risvolti positivi o negativi e, dunque, le aziende devono essere in grado di scegliere quello più adatto alle loro esigenze a seconda dell'ambiente in cui operano. (Maci, L., 2017).

1.3.1. Covid-19 e l'immediata necessità di cambiare

La pandemia da Covid-19 ha costretto le aziende ad attuare un cambiamento radicale inatteso. Il comportamento e le scelte di consumo dei consumatori sono cambiati drasticamente e le *supply chain* e i sistemi IT sono stati messi sotto pressione. Per questo motivo, le aziende hanno dovuto, e devono tutt'ora, adattarsi continuamente a nuove e indefinite condizioni di mercato. A causa di tale fenomeno, alcune aziende non sono riuscite a sopravvivere alla crisi, altre hanno dovuto trovare un nuovo posizionamento competitivo cercando di indirizzare il proprio business verso i settori favoriti dalla crisi e andando ad imbattersi in contesti incerti e poco conosciuti, mentre altre ancora ne sono uscite più forti. (Istat, 2022). In particolare, la pandemia ha accelerato l'importanza dell'uso di tecnologie come il *cloud computing*, che rendono le aziende più flessibili, e della robotica, che in alcuni ambiti consente di ridurre il contatto umano. Infatti, le organizzazioni hanno dovuto dotare i propri dipendenti di tecnologie adeguate e di sostegno organizzativo e formativo in moda tale da garantire la continuità delle attività lavorative presso il loro domicilio, accelerando la già esistente tendenza dello "*smart working*". (Modina M., 2020). Dal punto di vista organizzativo, questo si è tradotto in una leadership meno basata sul controllo gerarchico e più sul controllo decentralizzato, fondata sulla fiducia e

sulla responsabilizzazione dei lavoratori, sull'autocontrollo e sulla ridotta presenza di regole dettagliate. (Gheno S., 2020). In tale contesto, quello che viene richiesto alle organizzazioni è di essere resilienti in modo tale da poter cogliere i primi segnali di ripresa, di avere una forte cultura digitale, di dare priorità all'immediato focalizzandosi sui bisogni dei clienti, di abbandonare i processi decisionali top-down e, infine, di rimodellare il proprio business per adeguarsi all'evoluzione della domanda e per individuare nuovi percorsi di crescita. (Moneta & Sinclair, 2020). Ora, il compito degli imprenditori non è solo quello di individuare delle strategie adatte per l'oggi ma è quello di riuscire a valutare le prospettive di lungo periodo in modo tale da avere progetti in grado di modificarsi alle nuove condizioni economiche e sanitarie a livello globale. (Accenture, 2020).

1.4. Elementi per un cambiamento di successo

Per fare in modo che un cambiamento venga realizzato con successo e in maniera efficiente, è necessario il susseguirsi di una serie di fasi.

1. L'**idea** rappresenta il primo elemento fondamentale dal momento che per un cambiamento efficiente è essenziale che l'organizzazione sia in grado di trovare modalità nuove per svolgere le attività organizzative. In questo ambito, svolge un ruolo cruciale la creatività, definita come la capacità di produrre qualcosa di innovativo e differente in grado di soddisfare le esigenze percepite e di cogliere nuove opportunità. Le organizzazioni possono promuovere la creatività interna in diversi modi: permettendo ai propri dipendenti di lavorare sulle proprie idee grazie a più tempo e maggiore libertà per la sperimentazione, dando loro la possibilità di commettere errori, assumendo personale caratterizzato da *knowledge diversity* e non focalizzandosi sui precedenti successi. Tuttavia, la creatività può provenire anche dall'esterno dell'organizzazione. È sempre più diffuso, infatti, il concetto di *open innovation*, termine coniato nel 2003 dall'economista statunitense Henry Chesbrough, che fa riferimento ad un nuovo approccio secondo il quale le imprese, per ottenere costi di sviluppo più bassi, un maggiore allineamento del prodotto alle esigenze dei clienti e una riduzione del *time to market*, scelgono di ricorrere non soltanto a idee e risorse interne ma anche a idee, soluzioni e competenze tecnologiche che arrivano dall'esterno, in particolare da Università, istituti di ricerca, clienti, individui, aziende, inventori e

programmatori. In particolare, questo approccio può essere implementato attraverso il così detto *crowdsourcing*, ovvero un'attività online partecipativa che coinvolge una moltitudine di persone provenienti da tutto il mondo mediante la quale le aziende, attraverso un annuncio aperto, richiedono nuove idee per la risoluzione di tematiche ad alto contenuto innovativo. (Daft, R.L., 2021, p. 479-480).

2. È necessario percepire un **bisogno** effettivo di cambiamento dovuto da un particolare problema o da una crisi. Questa necessità si verifica nel momento in cui vi è una discrepanza tra le prestazioni effettive e le prestazioni desiderate. Dunque, è così che si genera un senso di urgenza e che le idee proposte iniziano ad essere considerate seriamente.
3. La **decisione di adottare** ha inizio nel momento in cui coloro che detengono il potere decisionale scelgono di portare avanti un'idea precedentemente proposta. L'approvazione può essere informale oppure prevedere, nel caso di decisioni rilevanti, la sottoscrizione di un documento formale.
4. L'**implementazione** si verifica quando l'idea o la tecnica selezionata viene trasformata in qualcosa di realizzabile e inizia ad essere effettivamente utilizzata dall'organizzazione. Questa fase potrebbe richiedere ingenti investimenti e un percorso formativo per i dipendenti. D'altronde, "fino a quando le persone non utilizzano la nuova idea, si può dire che nessun cambiamento è avvenuto." (Daft, R.L., 2021, p. 463-464-465).
5. L'allocazione delle **risorse** conclude il processo di cambiamento. In particolare, la maggior parte delle innovazioni hanno bisogno di stanziamenti di budget maggiori rispetto a quelli ordinari e quindi richiedono finanziamenti speciali. Maggiori sono le risorse possedute da un'organizzazione e maggiore è la possibilità di cambiamento. Per questo motivo, è importante che le aziende abbiano delle riserve di risorse in modo tale da poter far fronte ad esigenze improvvise.

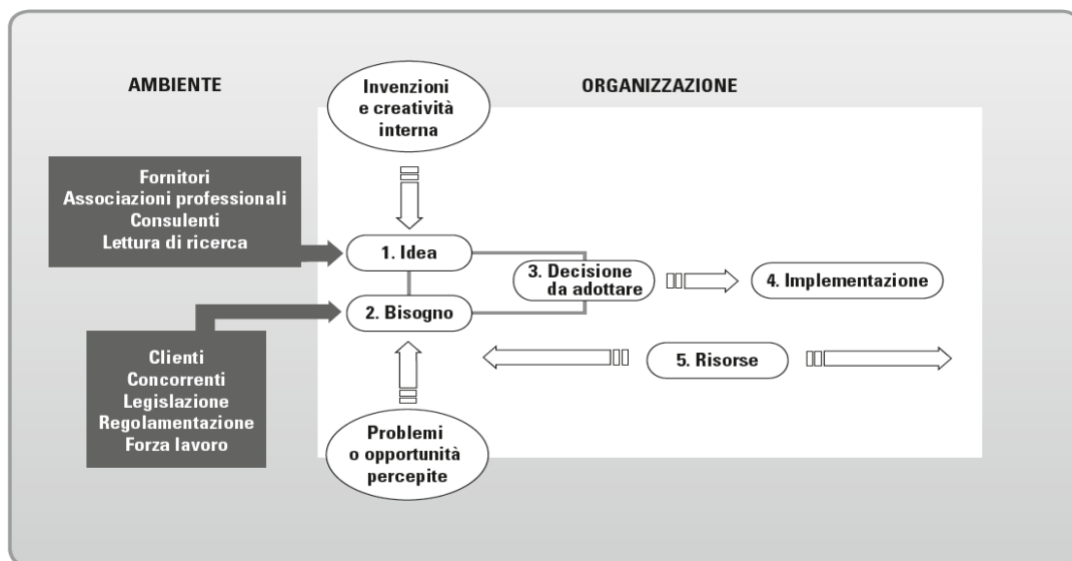


Figura 2: Elementi per un cambiamento efficace (Daft, R.L., 2021, p. 464)

1.5. Tipologie strategiche di innovazione e cambiamento

Le organizzazioni possono focalizzarsi su quattro tipi di innovazione e cambiamento, le quali sono interdipendenti tra loro: innovazione tecnologica, innovazione di prodotti e servizi, innovazione strategica e strutturale e innovazione culturale.

1.5.1. Innovazione tecnologica e industria 4.0

Per innovazioni tecnologiche intendiamo delle variazioni nel processo produttivo di un'organizzazione, ovvero l'ampliamento delle conoscenze tecnico-scientifiche del procedimento di creazione di prodotti, servizi e tecnologie, che permettono di creare una competenza distintiva, la quale renda la produzione più efficiente in modo tale da riuscire a ottenere maggiori volumi produttivi. Questo tipo di innovazioni risultano essere inevitabili al giorno d'oggi dal momento che la quarta rivoluzione industriale costringe le aziende ad un continuo adeguamento per evitare di trovarsi nel giro di pochi anni fuori dal business. Infatti, è già da alcuni anni che la così detta Industria 4.0 è al centro della trasformazione economica e organizzativa in Italia e nel mondo. Per Industria 4.0 si fa riferimento a tutti quei processi che stanno portando ad una trasformazione digitale della produzione industriale in modo tale da renderla completamente automatizzata ed interconnessa. (Necte Srl, 2021). Con ciò, non

significa che è sufficiente introdurre nuovi macchinari in azienda ma significa piuttosto che è necessario cambiare modello organizzativo. Le organizzazioni, infatti, devono essere sempre più flessibili e in grado di poter “abbracciare” le nuove tecnologie digitali che riguardano l’*Internet of Things*, l’analisi dei *big data*, il *cloud computing*, le interazione *machine to machine*, la robotica, la stampa 3D, la *Human Machine Interface* e la manifattura additiva. (Maci, L., 2022).

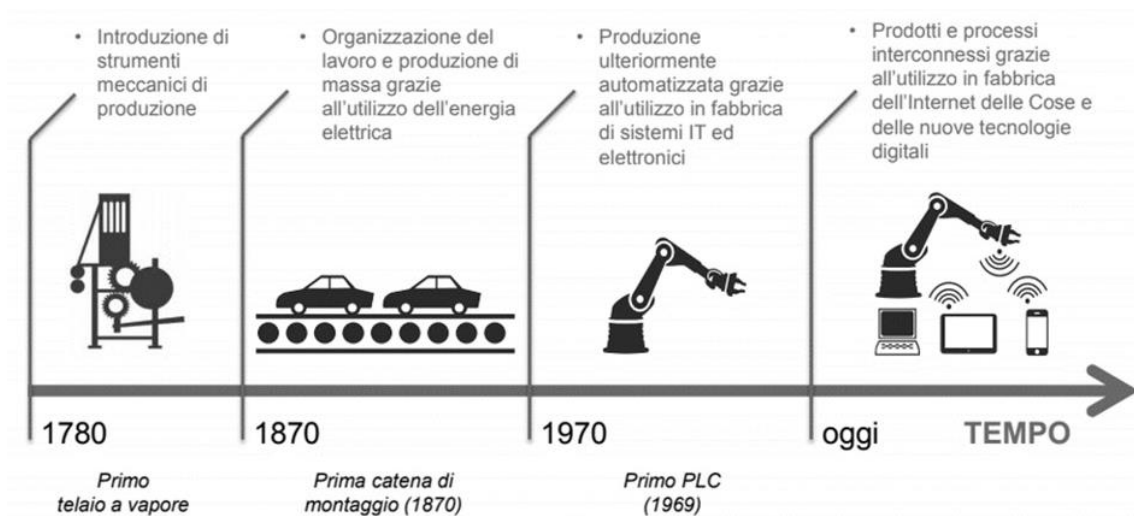


Figura 3: Industria 4.0 (Bagnaia & Gallinelli, 2021)

1.5.1.1. Approccio ambidestro

Quando si parla di cambiamento tecnologico, le organizzazioni sono costrette ad affrontare una rilevante incongruenza. Da una parte, esse, dovrebbero adottare un modello organico, dal momento che è considerato la forma organizzativa più idonea per promuovere il cambiamento e le strategie di innovazione, per incoraggiare l’autonomia dei dipendenti e per riuscire ad adattarsi ad un ambiente mutevole e caotico. Questo modello è caratterizzato da una struttura decentralizzata, ovvero l’attività decisionale è delegata ai livelli più bassi della gerarchia organizzativa, dalla condivisione di informazioni e dati in modo tale che i dipendenti siano in grado di osservare il quadro generale della situazione aziendale riuscendo, così, ad agire prontamente ad eventi inattesi, da una comunicazione basata sull’informalità, da ruoli allargati che permettono ai dipendenti di fare affidamento sul proprio giudizio e le proprie abilità e da team

autogestiti che collaborano tra loro in modo tale da favorire l'intraprenditorialità. Dall'altra parte, però, un modello meccanico, nonostante reprime l'innovazione, è necessario per realizzare efficientemente prodotti di routine. Questo è, invece, caratterizzato da una struttura centralizzata, da un'elevata formalizzazione basata su un insieme di norme e procedure standard, da compiti altamente specializzati e da una rigida gerarchia verticale fondata su una comunicazione che fluisce dall'alto (vertice) verso il basso. Dunque, la sfida è proprio quella di trovare la giusta sintesi tra l'azione di *exploration* ed *exploitation* in modo tale da far combaciare entrambi i modelli all'interno dell'organizzazione e da poter sfruttare i rispettivi punti di forza. L'azienda vincente è proprio quella che si serve del così detto approccio ambidestro (o *ambidexterity*). Questo termine è stato coniato da Charles O' Reilly, professore alla Business School di Stanford e uno dei più esperti internazionali di leadership e innovazione, e fa riferimento ad un approccio che "permette di incorporare strutture e processi di gestione che siano appropriati sia per la creazione dell'innovazione sia per la sua implementazione". (Daft, R.L., 2021, p.466-467-468). L'approccio ambidestro ci consente di combinare lo sfruttamento di competenze e tecnologie esistenti e già consolidate, grazie alla struttura meccanica, con l'esplorazione di nuove idee, tecnologie e possibilità, grazie alla struttura organica. All'interno di una organizzazione ambidestra, da un lato ci si concentra sul *core business* per poterlo rafforzare e adattare alle mutevoli richieste del mercato, e dall'altro si investe nella ricerca andando ad esplorare nuovi campi per poter innovare e conquistare nuove "fette di mercato".

1.5.1.2. Tecniche per promuovere l'innovazione tecnologica

Ma come fa in sostanza un'organizzazione ad implementare un modello ambidestro?

Esistono diverse tecniche o strutture specifiche che possono aiutare le aziende a mantenere un approccio ambidestro e a incentivare un flusso di idee dal basso verso l'alto (*bottom-up*) grazie al quale le idee vengono proposte dai dipendenti e dai collaboratori in prima linea, dal momento che molte innovazioni di successo non nascono da idee geniali ma piuttosto da sperimentazioni all'apparenza trascurabili.

Le organizzazioni possono adottare, ad esempio, una **struttura mutevole** (*switching structure*), la quale permette di passare da una struttura meccanica a una organica quando le circostanze lo richiedono. In questo modo si riesce al contempo ad avere le migliori condizioni organiche per l'implementazione di nuove idee nell'ambito di processi a carattere più meccanico per la

realizzazione di talune idee. Spesso, l'avviamento di un'innovazione è affidato, invece, ad **unità creative**, ovvero unità di staff separate che creano cambiamenti che verranno adottati in altre unità o aree caratterizzate da una struttura più meccanica. Queste unità operano in contesti destrutturati, sono caratterizzati dalla multidisciplinarietà e il loro obiettivo è quello di “uscire dagli schemi” esplorando cose nuove e imparando anche attraverso il fallimento. Un esempio di unità creativa è l'incubatore di idee, il quale facilita lo sviluppo di nuove idee all'interno dell'organizzazione. Egli costituisce un luogo protetto dove le idee provenienti dai dipendenti possono essere sviluppate senza interferenza da parte della burocrazia o delle dinamiche politiche aziendali.

A volte vengono usati dei **venture team**, ovvero dei team ai quali vengono assegnati dei luoghi di lavoro separati in modo tale da consentire ai dipendenti di dare libero sfogo alla loro creatività senza essere limitati dalle procedure organizzative. Utilizzare un gruppo di sviluppo significa progettare, nell'organigramma aziendale, un team che funzioni come una piccola impresa autonoma e, all'interno della quale, s'incoraggia la libertà di pensiero e di espressione, con il fine di alimentare la produzione di innovazioni tecnologiche. Infine, un altro sistema spesso utilizzato ha a che fare con la promozione dell'**imprenditorialità aziendale interna**. Questa, non è altro che la capacità dell'azienda di stimolare idee e progetti dei dipendenti, creando un ambiente che incentivi uno spirito, una filosofia e una struttura di tipo imprenditoriale. Ciò permette di valorizzare le capacità delle risorse umane a disposizione dell'azienda e di far emergere delle potenzialità latenti. Molte aziende, infatti, hanno iniziato a riconoscere e a coltivare quei “talenti interni” caratterizzati da una forte passione e una *ownership* nell'*execution*. (Daft, R.L., 2021, p. 469-470-471).

1.5.2. *Innovazione di prodotti e servizi*

Per innovazione di prodotti e servizi si intende lo sviluppo di questi ultimi o il miglioramento di quelli già esistenti sul mercato attraverso l'utilizzo di nuovi materiali o tecnologie con la finalità di introdurre nuove prestazioni e soddisfare specifiche esigenze dei clienti. (Bertoloni, M., 2021).

Dal momento che i nuovi prodotti e servizi sono progettati per essere offerti e venduti all'ambiente, quest'ultimo, in primo luogo, svolge un ruolo cruciale nell'influenzare le scelte prese dalle organizzazioni e, in secondo luogo, genera elevata incertezza sulla rispondenza alle necessità dei clienti e sul successo dell'innovazione stessa. (Losasso, M.,2010). Infatti,

l'evoluzione della società e delle abitudini di consumo delle persone stanno procedendo a una velocità considerevole, ed è, dunque, necessario che le organizzazioni trasformino la propria offerta adattandola alle aspettative e alle esigenze emerse. In particolare, i principali *macrotrend* che caratterizzeranno i prossimi anni sono: il tema della sostenibilità, che è sempre più preponderante, il tema della tutela della privacy e della sicurezza dei dati, il tema della digitalizzazione della vendita al dettaglio e dell'esperienza *omni-channel*. (Lomaestro, 2022; Karnowski, 2021). Questi *trend*, costringono le aziende ad adattare i loro prodotti e servizi continuamente, ad esempio, attraverso la modifica del *packaging*, l'introduzione di condizioni sulla privacy sempre più stringenti o l'utilizzo di più *touch-point* in modo tale da raggiungere l'utente finale tramite media diversi e in momenti diversi. L'intero processo di sviluppo di prodotti e servizi fino a questo momento descritto è definito *market driven*, il quale deve tenere in considerazione fin dall'inizio il mercato in cui il prodotto/servizio sarà immesso.

A volte, però, in contesti caratterizzati da tecnologia avanzata o in cui la ricerca riveste un ruolo rilevante, lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi non è originato dalle esigenze del mercato, ma piuttosto dall'evoluzione della tecnologia stessa (*technology push*). Ovviamente anche i prodotti generati secondo questa logica dovranno prima o poi fare i conti con il mercato finale attraverso dei "test di realtà". Altre volte ancora, invece, il punto di partenza per lo sviluppo di un nuovo prodotto o servizio non è né la tecnologia né la risposta ad un particolare bisogno dell'utilizzatore, ma piuttosto è il risultato di una reinterpretazione del significato che un prodotto/servizio rappresenta per il consumatore, il quale scaturisce dall'osservazione di fenomeni socioculturali nel mondo circostante (*design driven*). Questo tipo di innovazione deve introdurre prestazioni e caratteristiche percepite dal cliente come valore aggiunto per la propria vita e, soprattutto, ha il potenziale per creare e cambiare il mercato poiché lo guida anziché adattarsi passivamente ad esso, dando vita ad un'offerta che i clienti non si aspettano. In alcuni casi, infatti, solo una proposta proveniente dall'azienda può individuare bisogni inconsapevoli, che i consumatori non avrebbero espresso in condizioni normali. (Castagnoli, G., 2020).

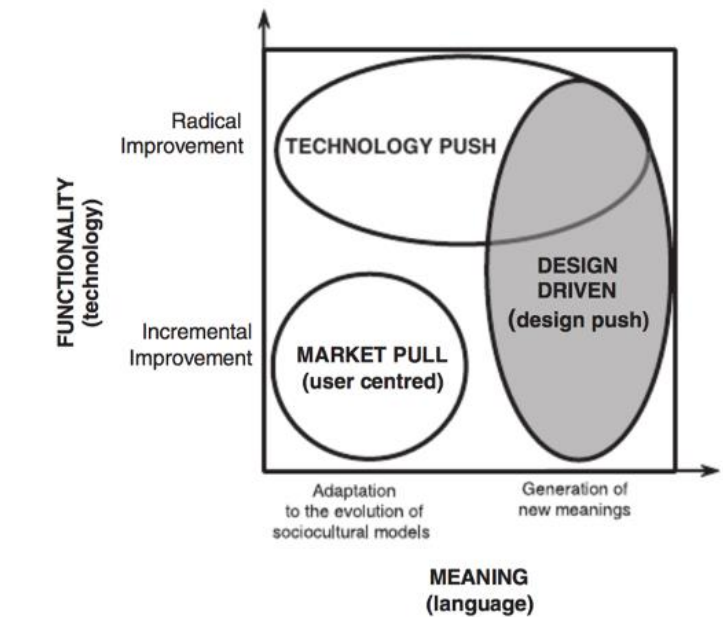


Figura 4: *Innovation strategies* (Verganti, 2008, citato da Castagnoli, 2020)

1.5.2.1. *L'importanza della comunicazione e del marketing*

Un aspetto rilevante riguardo all'innovazione di prodotti e servizi è il marketing e la comunicazione di essi. La realizzazione di nuovi prodotti e servizi, difatti, è indispensabile per far crescere l'azienda, ma per far sì che essi abbiano successo è necessario riuscire a raggiungere il pubblico di destinazione con una comunicazione chiara dei loro benefici in modo tale da generare la percezione del loro valore. Per introdurre qualcosa di innovativo nel mercato è necessario andare ad analizzare, in primis, i bisogni latenti o insoddisfatti della clientela andando a chiedersi: A quale problema, esigenza o desiderio risponde il prodotto o il servizio? Qual è il beneficio finale che le persone otterranno? Cosa lo differenzia dagli altri?

Solo successivamente bisogna andare a stimolare quei fattori che scatenano l'interesse e l'impulso di acquisto. In particolare, è importante andare a delineare una strategia che consenta di comunicare il prodotto o servizio ai clienti attuali ma soprattutto ai potenziali acquirenti futuri. Ad oggi, i migliori modi per comunicare i vantaggi e il valore di prodotti o servizi innovativi sono: le campagne pubblicitarie, la promozione delle vendite, ovvero incentivi di breve termine volti ad incoraggiare la prova di un prodotto, eventi ed esperienze sponsorizzate dall'impresa, le pubbliche relazioni, ovvero rapporti con altre imprese, brand e persone legate

al proprio business, il sito web, che rappresenta il biglietto da visita della propria azienda e, ultimo ma non meno importante, i social media, ovvero il luogo virtuale in cui gli utenti trascorrono la maggior parte del loro tempo. (Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., Costabile, M., 2017).

1.5.2.2. Il ruolo del modello di coordinamento orizzontale

Le organizzazioni, purtroppo, a volte devono fare i conti con prodotti o servizi innovativi che nel tempo si rivelano un fallimento. Ma come un'azienda può cercare di ridurre questa possibilità?

Per l'ottenimento di un'innovazione di prodotto di successo, la progettazione organizzativa deve coinvolgere tre aspetti: specializzazione a livello di unità organizzativa, ruoli di confine e coordinamento orizzontale. In particolare, la decisione in merito alla commercializzazione di un nuovo prodotto coinvolge la collaborazione di tre unità chiave, ovvero la ricerca e sviluppo, il marketing e la produzione. Per quanto riguarda la specializzazione, ogni dipendente svolge una ristretta gamma di compiti e la sua competenza riguardo ad essi è elevata. I ruoli di confine, invece, sono necessari poiché collegano le unità organizzative con i settori rilevanti dell'ambiente esterno, e in particolare rintracciano informazioni importanti riguardo ai cambiamenti che avvengono nell'ambiente e studiano le esigenze e i desideri dei consumatori per portarle all'interno dell'organizzazione. Infine, il coordinamento orizzontale fa riferimento al fatto che il personale delle tre unità condivide idee e informazioni. Specificatamente, gli addetti alla ricerca comunicano all'unità di marketing le nuove evoluzioni tecnologiche, quest'ultima, a sua volta, informa la prima riguardo alle lamentele e alle necessità dei clienti. Questo, permette all'unità di ricerca di progettare il prodotto o servizio meglio rispondente ai bisogni dei consumatori. Inoltre, entrambe le unità comunicano con quella relativa alla produzione per assicurarsi che il prodotto ideato sia compatibile con le possibilità tecniche di produzione.

1.5.2.3. La curva di adozione delle innovazioni

Per illustrare come un'innovazione viene adottata dai differenti individui in un sistema sociale, solitamente, viene utilizzato il così detto modello di Rogers. La curva di azione delle

innovazioni, o curva di Rogers, illustra le differenti categorie di utilizzatori a seconda della loro propensione ad adottare nuovi prodotti o servizi. Infatti, classificando le diverse categorie sulla base del loro grado di innovatività, ovvero “la misura in cui un individuo adotta le nuove idee prima degli altri membri del sistema”, si ottiene una curva a forma di campana (“*adoption bell curve*”). Questa, è molto utile per le aziende che intendono proporre un nuovo prodotto o servizio dal momento che offre un interessante panorama del mercato. In particolare, dunque, il modello distingue cinque principali categorie di utilizzatori:

- Gli **innovatori**, ovvero i primi individui ad adottare un’innovazione appena lanciata, corrispondono al 2,5% dei membri di un sistema sociale. Solitamente, sono individui che hanno un’alta propensione al rischio e sono attratti dalla possibilità di provare nuove cose. Gli innovatori, inoltre, non sono solo disposti ad accettare che l’innovazione sia fallimentare ma sono anche disposti a pagarla maggiormente per poter essere all’avanguardia (spesso, infatti, i nuovi prodotti hanno un costo più elevato in fase di lancio). Questa categoria di consumatori è molto preziosa per le aziende poiché è fonte di *feedback* importanti.
- Gli **early adopter** adottano le nuove idee in maniera entusiasta ma più cauta e rappresentano il 13,5% dei membri. Il loro interesse solitamente nasce dalla curiosità di conoscere i reali vantaggi o benefici apportati dall’innovazione. Questa categoria, secondo Rogers, è la più influente poiché “i potenziali utilizzatori vanno da loro per ottenere dei consigli e delle informazioni sulle innovazioni”.
- La **maggioranza iniziale** ragiona prima di adottare i nuovi prodotti ma accetta il cambiamento più della media e corrisponde al 34% dei membri. Questi individui tendono ad assicurarsi riguardo agli effettivi benefici dell’innovazione prima di investire le loro risorse e per questo hanno solitamente un tempo decisionale più lungo.
- La **maggioranza tardiva** è caratterizzata da persone scettiche che adottano un’innovazione solo dopo che la maggior parte delle persone l’hanno già adottata e corrisponde al 34% dei membri. Gli individui appartenenti a questa categoria sono solitamente diffidenti riguardo all’adozione di un nuovo prodotto e la loro decisione di acquistarlo spesso è frutto di una pressione sociale sempre maggiore.
- I **ritardatari** accettano l’innovazione solo nel momento in cui diventa *mainstream* e corrispondono al 16% dei membri. Come sostiene Rogers: “per il ritardatario, il punto di riferimento è il passato” e nel momento in cui finalmente decidono di adottare

un'innovazione “è possibile che questa sia già stata superata da un'idea più recente, già adottata dagli innovatori”.

Tale modello è stato ripreso e rivisto dal teorico organizzativo americano Geoffrey Moore, il quale ha introdotto il concetto del “*chasm*”. Egli, infatti, afferma che tra le prime due categorie e le ultime tre vi è un abisso o baratro, il quale rappresenta, alla fine, l'ostacolo che impedisce a molti prodotti o innovazioni di essere adottati dalle masse e di avere successo. (Insidemarketing, 2022; Tafuto, G., 2020).

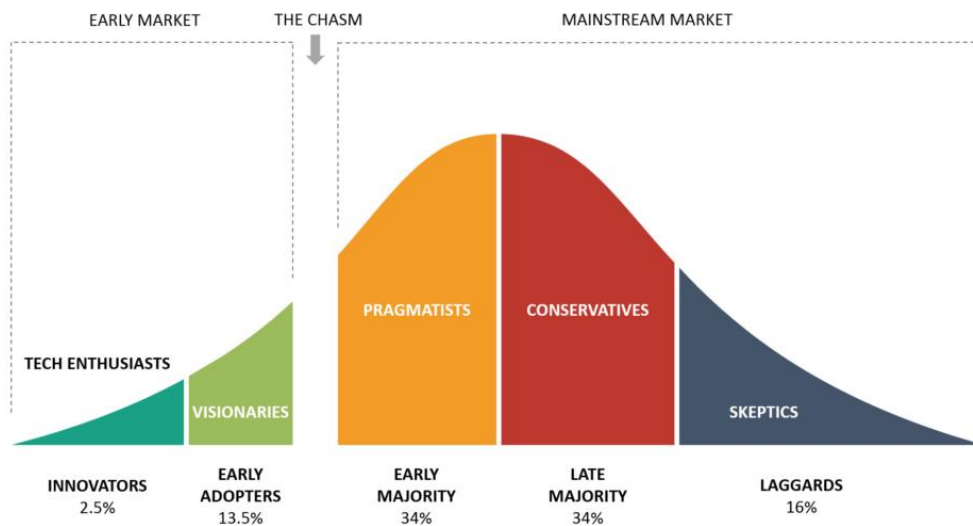


Figura 5: Curva di Rogers rivista da Geoffrey Moore (Tafuto, G., 2020)

1.5.3. Innovazione strategica e strutturale

Per innovazione strategica e strutturale si intende la capacità di riconcepire il modello esistente d'industria in modo da creare nuovo valore per i clienti, spiazzare i competitors e produrre nuova ricchezza per tutti gli stakeholder”. (Hamel, 1998). In particolare, l'autore in questione, sottolinea che la chiave del vantaggio competitivo deriva dall'innovazione del modello di business, il quale crea una diversità strategica maggiore nel mercato e nel contesto competitivo.

Nel corso degli anni, infatti, le organizzazioni hanno sentito sempre più l'esigenza di adottare delle strutture più decentrate e orizzontali caratterizzate da team in grado di prendere decisioni e risolvere problemi autonomamente. Addirittura, alcune, hanno sentito la necessità di muoversi verso delle strutture a rete, ovvero delle strutture caratterizzate da un'elevata flessibilità, decentramento, collaborazione e condivisione delle informazioni, delle idee, delle competenze e delle conoscenze. Specificatamente, le organizzazioni a rete sono considerate come un "nodo centrale", il quale mantiene il controllo sui processi in cui ha competenze distintive ed è circondato da una rete di specialisti esterni, i quali sono collegati elettronicamente a quest'ultimo. I *partner* riescono a scambiarsi dati e informazioni talmente rapidamente che la "rete", composta da fornitori, produttori e distributori, è in grado di agire come un'unica azienda. L'idea alla base è che un'organizzazione può concentrarsi su ciò che sa fare meglio andando ad assegnare il resto ad aziende con competenze in aree specifiche. Inoltre, numerose aziende, soprattutto a causa dell'emergenza da Covid-19 hanno sentito la necessità di riorganizzarsi andando a modificare le loro strategie in modo tale da includervi l'*e-business*. Questo aspetto fa riferimento a tutte le forme di utilizzo delle tecnologie digitali dell'informazione e della comunicazione destinate a sostenere o rendere più efficienti i processi di vendita, sia nelle fasi di preparazione sia in quelle di negoziazione e attuazione. L'*e-business* può essere diviso in tre categorie: l'*e-commerce*, che permette di identificare e rispondere rapidamente alle richieste mutevoli dei clienti tramite internet, l'*e-procurement* che consente all'azienda di utilizzare internet per l'approvvigionamento di materiali, nonché per la gestione dei servizi a valore aggiunto e, infine, l'*e-collaboration*, il quale facilita il coordinamento di varie decisioni e attività. (Johnson & Whang, 2002).

1.5.3.1. L'approccio duale

L'approccio duale al cambiamento organizzativo ci permette di distinguere le innovazioni di natura gestionale dalle innovazioni tecniche. Innanzitutto, è bene precisare che i cambiamenti all'interno delle organizzazioni possono avere origine o nel nucleo tecnico, il quale si focalizza sulla trasformazione di materie prime in prodotti e servizi e cura altre variabili come i clienti e la tecnologia, o nel nucleo gestionale, il quale è posto nella gerarchia in una posizione superiore rispetto a quello tecnico e include il controllo, la struttura e il coordinamento dell'organizzazione nella sua totalità. Le organizzazioni devono essere strutturate diversamente a seconda del tipo di cambiamento che si verifica più frequentemente al loro interno. Infatti,

mentre i cambiamenti tecnici, risultano facilitati da una struttura organica che permette l'emergere di idee da parte dei dipendenti dei livelli inferiori (implementazione dal basso verso l'alto), i cambiamenti gestionali, relativi agli obiettivi, alla strategia, alla struttura, ai sistemi di controllo e alle risorse umane, risultano facilitati da una struttura meccanica. Questi cambiamenti si verificano meno frequentemente rispetto a quelli tecnici e la loro implementazione avviene dall'alto verso il basso. Difatti, l'autorità che si occupa di avviare e implementare i cambiamenti nella strategia e nella struttura, adattandosi alle circostanze ambientali esterne, risiede nella direzione generale. Le innovazioni di natura gestionale solitamente hanno a che fare con l'applicazione della *balance scorecard*, l'implementazione di metodi *Six sigma*, la decentralizzazione del processo decisionale, la ristrutturazione e il *downsizing*. Con particolare riferimento a quest'ultimo aspetto, intendiamo una serie di attività volte alla riduzione dei costi interni di un'azienda tra cui trasferimenti, ricollocamenti, eliminazione di funzioni, gruppi e divisioni, incentivi al pensionamento e licenziamenti. È certo che questo tipo di decisioni possono risultare molto dolorose per i dipendenti ed è per questo che i top manager devono adottare una serie di tecniche per renderle il meno tormentose possibile. In particolare, i manager devono seguire un approccio veloce e mirato, devono assicurarsi che tutti siano pienamente informati sulle finalità e sulle tempistiche del ridimensionamento, devono fornire supporto e formazione in modo tale da aiutare le persone ad adattarsi ad una nuova posizione o ad un nuovo lavoro e devono amministrare il ridimensionamento in modo equo all'interno dell'organizzazione. (Cameron, K.S., 1994). Infine, i top manager dovrebbero non solo indirizzare il cambiamento ma dovrebbero anche ricordare che “il cambiamento dall'alto verso il basso significa che l'idea è avviata ai massimi livelli e poi implementata più in basso; ciò non significa, invece, che i dipendenti di livello più basso non siano informati sul cambiamento o che non sia permesso loro di parteciparvi attivamente”. (Daft, R.L. 2021, p. 482-483-484).

1.5.4. Innovazione culturale

La cultura può essere definita come la componente informale e non scritta di un'organizzazione e viene identificata come il comportamento atteso, le credenze di fondo, i valori, la lingua e le pratiche di vita condivise dai membri di un'azienda. La cultura organizzativa, in particolare, si stratifica su due livelli: in “superficie” troviamo gli artefatti visibili e i comportamenti

osservabili (modi di vestire, disposizione degli uffici, simboli, storie ecc.), mentre il secondo livello è caratterizzato da valori più profondi radicati nelle menti dei dipendenti che operano a livello inconscio. Essa, fornisce ai membri un senso di identità organizzativa e permette sia un'integrazione interna, poiché i membri comprendono come relazionarsi gli uni con gli altri lavorando insieme in maniera efficace, sia un adattamento esterno, dal momento che aiuta l'organizzazione a relazionarsi ad entità esterne. Le principali tipologie di cultura organizzativa che possiamo distinguere sono:

- **Cultura adattiva**, caratterizzata da un focus strategico sull'ambiente esterno che si traduce in un'elevata flessibilità nel soddisfare le necessità dei clienti;
- **Cultura del risultato**, caratterizzata da un'enfasi sul raggiungimento degli obiettivi andando a soddisfare clienti specifici nell'ambiente esterno, ma senza la necessità di cambiamento;
- **Cultura di clan**, caratterizzata da un ambiente esterno nel quale le aspettative cambiano rapidamente e si concentra sul coinvolgimento e sulla partecipazione dei membri dell'organizzazione;
- **Cultura burocratica**, caratterizzata da un focus interno e un orientamento coerente con un ambiente stabile.

(Daft, L., 2021, p. 485-486).

Le organizzazioni hanno sentito sempre più la necessità di un'innovazione culturale non solo a causa delle operazioni di fusione o acquisizione ma anche a causa di una serie di altre tendenze come lo spostamento verso forme organizzative di tipo orizzontale, fino addirittura ad arrivare ad una struttura olocratica, o come l'attuale diversità della forza lavoro. Nonostante ciò, le aziende sono consapevoli che il cambiamento culturale è particolarmente complesso dal momento che mette in discussione i valori cardine dei dipendenti, oltre che i modi di pensare e di agire già consolidati.

1.5.4.1. L'importanza dello sviluppo organizzativo

Le organizzazioni stanno cercando di divulgare al loro interno una cultura adattativa poiché l'ambiente in cui operano è sempre più complesso e turbolento. Per riuscire ad ottenere un cambiamento culturale di questo tipo è sempre più necessario uno sviluppo organizzativo. Con

questo termine si intende un processo di cambiamento profondo dei sistemi umani e sociali dell'organizzazione in modo tale da migliorare la capacità dell'organizzazione di adattarsi e risolvere problemi. Lo sviluppo organizzativo permette di “creare un ambiente di apprendimento attraverso il rafforzamento della fiducia, il confronto aperto sui problemi, la responsabilizzazione e la partecipazione dei dipendenti, la condivisione della conoscenza e delle informazioni, la progettazione di mansioni motivanti, la cooperazione e la collaborazione tra i gruppi e il pieno utilizzo del potenziale umano”. (Daft, R.L., 2021, p. 488). Tra le tecniche utilizzate dalle organizzazioni va ricordato: l'**intervento su grandi gruppi**, il quale riunisce membri provenienti da parti diverse dell'azienda in un luogo diverso dalla sede aziendale per discutere di opportunità e pianificare il cambiamento, il **team building**, che si basa sull'idea che le persone possono lavorare in gruppo in modo tale da pianificare le modalità per superare i problemi e migliorare i risultati, e infine, le **attività interfunzionali**, le quali sono necessarie per costruire una cultura basata sullo spirito di squadra e focalizzata sul cliente; difatti, rappresentanti di diverse unità vengono riuniti in un luogo neutrale in modo da esplicitare i problemi e i conflitti emergenti, studiarne le cause e i rispettivi miglioramenti da adottare. Per concludere, è interessante notare come, nonostante i cambiamenti culturali siano solitamente una responsabilità della direzione generale, spesso chi maggiormente sente effettivamente la necessità di questo tipo di cambiamenti è giovane e ha particolarmente interesse ad agire per cause o situazioni che lo riguardano da vicino, ma di norma non ha il potere contrattuale per farlo; è per questo che diviene sempre più importante sviluppare e promuovere la comunicazione interna e coltivare la proattività nei dipendenti dell'organizzazione.

1.6. Leadership per il cambiamento

Il cambiamento può essere visto come un percorso complesso e dinamico, che comporta una certa confusione all'interno dell'organizzazione. Per questo motivo è necessaria una leadership forte e tenace che realizzi il cambiamento, che cerchi di capire come i dipendenti reagiranno e come fornirgli supporto durante tale processo. (Troianiello, P., 2019). Relativamente a questo aspetto è molto interessante analizzare la così detta curva del cambiamento di Elisabeth Kubler-Ross. Il modello, proposto dalla psichiatra svizzero-americana nel 1969, si compone di cinque fasi, le quali fanno parte della risposta naturale delle persone al cambiamento.

1. La prima fase è il **rifiuto**. Inizialmente, infatti, i dipendenti tendono ad ignorare i problemi e fingere che non ci sia nulla da cambiare. Questo solitamente si associa ad uno sminuimento dell'importanza dell'innovazione e ad una procrastinazione nell'affrontare la situazione. In questo stadio è necessario che il leader garantisca una comunicazione chiara in modo tale da aumentare la consapevolezza dei dipendenti, in particolare di coloro che attuano una resistenza marcata, riguardo al cambiamento rendendoli consapevoli di ciò che stanno cercando di negare.
2. Successivamente vi è la fase della **rabbia**. In questo caso il cambiamento inizia ad essere considerato ma il fatto di non potersi opporre provoca frustrazione personale e rabbia verso colleghi, manager e persino clienti. In questo caso deve essere privilegiato un supporto emotivo che si basi nell'ascoltare i dipendenti evitando di sminuire le loro emozioni.
3. A seguire troviamo la fase di **negoziazione**. I dipendenti cercheranno, infatti, di modificare il piano di cambiamento in modo tale che la maggior parte delle cose rimanga la stessa. Questo solitamente è dovuto al timore che non sappiano come affrontare l'innovazione ed è per questo che il manager deve rafforzare il motivo per cui i cambiamenti stanno avvenendo, spiegare cosa deve accadere per implementarli con successo e come questi influenzeranno tutti in modo positivo.
4. La quarta fase è quella di **depressione** ed è la più delicata. Questa si verifica nel momento in cui nessuna soluzione è vista come possibile, le persone iniziano a perdere la motivazione o sono addirittura disinteressate a ciò che sta accadendo e il pessimismo inizia a prendere il sopravvento. In questo caso deve essere evitato qualsiasi giudizio negativo e si deve cercare di far percepire che la nuova realtà è migliore di quella vecchia.
5. L'ultima fase è quella dell'**accettazione**. Il cambiamento è finalmente dato per scontato e viene accettato dai dipendenti. Ciò permette loro di concentrarsi sui vantaggi del cambiamento in modo tale da farlo funzionare all'interno dell'organizzazione. Durante questa fase, il leader deve assicurarsi che i dipendenti abbiano lo spazio e il tempo per essere coinvolti nel cambiamento, deve fornire tutte le informazioni di cui hanno bisogno e dare loro la possibilità di prendere parte al processo decisionale e di esprimere qualsiasi preoccupazione. Questo stadio, infatti, deve essere gestito nel migliore dei modi poiché consentirà alle persone di abbracciare il cambiamento.

(Affde, 2020).



Figura 6: La curva del cambiamento, modello di Kubler-Ross (Emagorse, 2022)

Con una leadership del cambiamento efficace si può fare in modo che le novità prendano piede e conducano a un miglioramento della performance. In particolare, il leader deve promuovere l'innovazione e una cultura imprenditoriale a tutti i livelli dell'organizzazione, deve essere coinvolto in prima persona nel definire e implementare appropriati modi di lavorare a sostegno del cambiamento, deve lavorare fianco a fianco con gli stakeholder per identificare nuove opportunità, deve promuovere e sostenere la cultura dell'internazionalizzazione, della salvaguardia all'ambiente e dell'utilizzo delle tecnologie digitali e, infine, deve esercitare un controllo diretto in modo tale da assicurarsi che gli individui stiano investendo tempo e risorse in questioni legate al cambiamento. (Zarantonello, G., 2018).

1.6.1. Lo stile della leadership trasformazionale

Il concetto di leadership trasformazionale è stato introdotto da James MacGregor Burns nel 1978 e questo si basa sul fatto che il leader può ottenere migliori risultati e può incrementare il morale e la motivazione influenzando in maniera positiva i dipendenti. In particolare, i leader trasformazionali fungono da "modelli" poiché i membri dell'organizzazione si identificano in questi e cercano di emularli dal momento che vengono visti come persone dotate di capacità, tenacia e determinazione. Tali leader, inoltre, motivano e ispirano coloro che li circonda,

coinvolgono i dipendenti nella visione di stati futuri attraenti e dimostrano impegno per gli obiettivi e per la visione condivisa. Per di più, i leader trasformazionali incentivano gli sforzi dei dipendenti in modo tale da stimolarli ad essere innovativi e creativi mettendo in discussione ipotesi, riformulando problemi e affrontando vecchie situazioni in nuovi modi. Dunque, le idee dei lavoratori non vengono criticate ma, anzi, incoraggiate. Infine, i leader interagiscono con i dipendenti in maniera “personalizzata” dal momento che riconoscono le differenze individuali; ovvero, ascoltano le loro esigenze, delegano i compiti e monitorano per vedere se hanno bisogno di ulteriore supporto. In aggiunta, è interessante notare come l’autentico stile della leadership trasformazionale ha un impatto positivo in tutte le culture e tutte le organizzazioni poiché si basa sulla figura di un leader che ha obiettivi che trascendono i propri interessi personali ma che lavora per il bene comune dell’azienda e dei membri. (Business coaching Italia, 2021).



Figura 7: Caratteristiche del buon leader (Università Cusano, 2017)

1.7. Le barriere al cambiamento

Uno dei fenomeni che più caratterizza un processo di innovazione e miglioramento organizzativo è la resistenza al cambiamento. Con tale espressione si fa riferimento agli atteggiamenti, consapevoli e inconsapevoli, messi in atto dai dipendenti, i quali tendono a porsi in chiave antagonista nei confronti dei nuovi obiettivi da raggiungere ostacolando lo svolgimento del processo stesso. Un dipendente può opporre resistenza al cambiamento per svariati motivi: per una difficoltà personale ad accettare il cambiamento, per l'incapacità di valutare i vantaggi di tale processo, per paura dell'ignoto, per l'attaccamento affettivo alla propria mansione e al modo in cui questa viene svolta, per il timore di trovarsi contro buona parte dell'organizzazione, per paura di non saper gestire il cambiamento e non di non saperlo applicare al proprio lavoro quotidiano, per mancanza di competenze nel metterlo in pratica, per una mancanza di fiducia nel processo o per una mancanza di supporto da parte dei dirigenti. (Docenti Unina, 2022; Danae Soft Srl, 2020). Dunque, per superare tali resistenze e aumentare la possibilità di una realizzazione efficace del cambiamento, i leader devono mettere in pratica alcune strategie:

- Spiegare i motivi e l'importanza del cambiamento in modo tale da migliorare la percezione della transazione in atto;
- Fornire informazioni precise e dettagliate sulla necessità del cambiamento e sulle conseguenze che esso genera, prevenendo "voci di corridoio" e incomprensioni;
- Mantenere i lavoratori aggiornati sulle nuove iniziative e sui loro progressi;
- Assicurarli che il cambiamento sia allineato con le necessità e gli obiettivi di chi poi ne deve beneficiare;
- Coinvolgere attivamente i dipendenti nelle decisioni in modo tale da permettere loro di avere un senso di controllo sull'attività di cambiamento. Le persone possono in questo modo comprenderlo in maniera migliore e impegnarsi di conseguenza per la sua efficace realizzazione;
- Offrire supporto, *feedback* e incentivi durante il processo di trasformazione. Il sostegno risulta particolarmente importante quando il cambiamento interessa diverse unità o si tratta di una redistribuzione di risorse fra queste;
- Creare un ambiente che fornisce sicurezza psicologica in modo tale da far sentire i dipendenti sicuri e capaci di realizzare i cambiamenti che vengono loro richiesti. Il cambiamento, infatti, richiede la disponibilità ad assumersi rischi, ma molti hanno paura

di provare qualcosa di nuovo se pensano che potrebbero essere giudicati per aver commesso errori.

(Danea Soft Srl, 2020; Zarantonello, G., 1018).

Ad oggi, è, però, interessante andare a considerare che dopo due anni di pandemia, come sottolinea l'Osservatorio Assochange di Milano, c'è una maggiore propensione ad aderire ai progetti di cambiamento introdotti in azienda, si cercano nuovi modi di lavorare, si punta ad utilizzare di più la tecnologia e si prendono in considerazione diversi modelli di leadership in modo tale da creare vicinanza, empatia e collaborazione. Dunque, ora, il management non deve perdere l'opportunità di valorizzare la maggiore disponibilità a cambiare, ma deve favorire l'*engagement* dei propri collaboratori.

Dopo aver studiato come le organizzazioni cambiano, come i manager guidano il processo di innovazione e cambiamento e come le diverse tipologie di innovazione devono essere gestite per riuscire ad essere competitivi sul mercato, ai fini dell'elaborato, è ora interessante andare ad analizzare il tema delle crisi aziendali. Rispettivamente per tale aspetto, verrà trattato nel dettaglio il concetto di *crisis management* e il forte legame che vi è tra crisi organizzativa e cambiamento organizzativo.

CAPITOLO SECONDO

Il secondo capitolo tratta il tema delle crisi organizzative. In particolare, vengono analizzate le principali cause e il processo di gestione delle crisi. Relativamente a quest'ultimo aspetto, si fa riferimento non solo alle fasi fondamentali del processo stesso, ma anche all'importanza che riscuote la strategia di comunicazione delle crisi, le esercitazioni di preparazione e l'uso della tecnologia all'interno del *crisis management*. Inoltre, viene approfondita l'importante e interessante correlazione che vi è tra le innovazioni organizzative e le crisi aziendali.

2.1. Le crisi organizzative

Il fatto che un'azienda abbia avuto successo in passato, non implica che questa avrà successo anche in futuro; infatti, si deve tenere in considerazione che attualmente viviamo in un ambiente globale turbolento, il quale, in tempi ridotti, è in grado di rendere la nostra organizzazione inadatta alle nuove esigenze e di condurla addirittura ad una fase di crisi.

La crisi organizzativa si verifica nel momento in cui un avvenimento esogeno o endogeno pregiudica la continuità operativa di un'organizzazione e, in particolare, essa fa riferimento ad uno stato di grave perturbazione delle condizioni di salute aziendale, che si associa alla perdita di valore economico, all'incapacità di generare flussi reddituali positivi, all'aumento di condizioni di rischiosità nella gestione e all'incapacità di assolvere puntualmente alle obbligazioni (insolvenza) (Insidemarketing, 2020; Wikipedia, 2022). Essa, esprime la fase acuta di una situazione di patologia aziendale, definita declino, e può qualificarsi come una situazione di grave deterioramento della vitalità dell'impresa. Ad una situazione di crisi si perviene o in forma progressiva, attraverso un percorso e una sintomatologia di continuo e crescente peggioramento delle dimensioni critiche per l'azienda o in modo improvviso, a causa di repentini cambiamenti esterni (come ad esempio: crisi economica e finanziaria globale, guerre, crisi di settore, catastrofi naturali ecc.) o interni. In altri casi ancora, in genere i più frequenti, la crisi aziendale discende da inadeguati approcci strategici e manageriali dell'organo

di governo e da inefficienze della struttura aziendale che possono essere aggravati da fattori esterni di natura congiunturale. (Pencarelli, T.,2013).

2.1.1. *Le cause delle crisi organizzative*

Le crisi organizzate possono essere originate da una serie di fattori disparati. Infatti, possono essere suddivise in:

1. Crisi da inefficienza, la quale si verifica nel momento in cui particolari settori dell'attività aziendale non forniscono delle prestazioni conformi alla media della concorrenza. Per quanto concerne la produzione, l'inefficienza può derivare da una mancanza di competenza o di impegno da parte dei dipendenti, dall'uso di tecnologie non all'avanguardia o non adeguate, dalla disponibilità di strumenti obsoleti o da un'allocazione non ottimale delle risorse; nell'area commerciale l'inefficienza è causata da uno squilibrio tra i costi di marketing e i costi sostenuti per la gestione delle reti di vendita o da politiche di prezzo insostenibili; l'area amministrativa è caratterizzata da inefficienze nel caso in cui si verificano eccessi di burocratizzazione, carenze nel sistema informativo o un'operatività insoddisfacente; per quanto riguarda l'ambito organizzativo, questa situazione può essere dovuta alla mancanza di strumenti di programmazione e controllo e di pianificazione a medio lungo termine, ad una sommaria definizione dei compiti e delle responsabilità dei singoli dipendenti, ad un'erronea determinazione dei risultati conseguiti dai singoli gruppi o ad una disfunzione nell'organizzazione del lavoro produttivo, della manutenzione, degli impianti e degli acquisti; infine, nell'ambito dell'attività finanziaria l'inefficienza è dovuta da un alto costo delle risorse raccolte a causa della debolezza contrattuale dell'azienda.
2. Crisi da rigidità della struttura organizzativa, la quale si verifica nel momento in cui l'azienda non è in grado di adattarsi nel breve termine a contesti mutevoli. Le rigidità burocratiche e culturali si sostanziano nella difesa dello *status quo*, nell'orientamento alla gerarchia anziché al mercato e nel prevalere di un approccio negoziale alla soluzione dei problemi.
3. Crisi da decadimento dei prodotti e da carenze nella gestione del marketing, la quale si verifica nel momento in cui il prodotto non risulta più attraente agli occhi dei consumatori. Questo, comporta una perdita delle quote di mercato e una riduzione dei

margini tra prezzi e costi. Le cause alla base di tale crisi possono essere diverse: la maturità o il declino del prodotto, la presenza di una concorrenza più performante in termini di qualità o di prezzo oppure un'inadeguata comunicazione di marketing, la quale si traduce in un'offerta non in grado di soddisfare le esigenze della clientela target, in una scelta errata dei canali di comunicazione e in una riduzione della *brand loyalty*.

4. Crisi da incapacità a programmare, da errori di strategia e da carenza di innovazione; per quanto riguarda l'incapacità a programmare si fa riferimento sia alla mancata abilità di riuscire ad adattare la gestione interna alle variazioni dell'ambiente esterno sia all'attitudine di perseguire risultati nel breve termine trascurando l'individuazione degli obiettivi e la preparazione delle condizioni necessarie per ottenere risultati anche nel lungo periodo. Gli errori di strategia, invece, sono molteplici e tra questi rientrano l'entrata in mercati diversi dal proprio core business e dei quali l'azienda non ha sufficienti informazioni e competenze per poter sostenere lo scontro competitivo, l'eccessiva allocazione di risorse in progetti di cui si è fatta una sommaria valutazione, il perseguimento di obiettivi irrealizzabili, l'avvio di fasi di sviluppo eccessivamente veloci nonostante non si abbia risorse finanziarie e manageriali sufficienti e il persistere dell'attività in progetti che generano solo risultati negativi. Infine, la crisi da carenza di innovazione si riferisce all'incapacità dell'azienda di sviluppare nuove idee che gli permettono di essere profittevole e di svilupparsi non solo nel breve periodo, ma soprattutto nel lungo.
5. Crisi da squilibrio finanziario, la quale si traduce in una carenza di mezzi propri, in una prevalenza di debiti a breve termine rispetto a quelli di medio/lungo termine, in limitate riserve di liquidità, in una scarsa capacità di negoziazione del credito e in una particolare difficoltà nel rispettare i pagamenti.

(Faccincani, L., 2022; Zambon, P., 2014; Sartori, A., 2022).

Nonostante ciò, va ricordato che delle oscillazioni dell'assetto economico, patrimoniale e finanziario non sempre vanno ricondotte ad una situazione di crisi organizzativa ma, a volte, queste sono semplicemente frutto del normale andamento ciclico della vita di un'impresa.

2.2. Crisis management

Nel caso in cui un'organizzazione sia in grado di “diagnosticare” per tempo l'insorgenza dello stato di crisi e di porre in essere una strategia di gestione della situazione, riuscirà, nella maggior parte dei casi, a preservare e garantire la propria esistenza e la propria continuità aziendale. Per tale motivo, è necessario che, ai primi accenni di crisi, l'azienda non solo vada ad individuare le cause principali che ne stanno alla base ma, soprattutto, che attui una serie di schemi di gestione della crisi. Lo scopo della pianificazione della gestione delle crisi è, infatti, quello di considerare l'intero scenario e sviluppare piani flessibili che possano essere compresi e messi in atto da tutti coloro che sono coinvolti. (Weich & Sutcliffe, 2009). In particolare, il processo attraverso cui un'organizzazione affronta una situazione che rischia di danneggiare la performance e la reputazione aziendale viene definito *crisis management*. (Parsons W., 1996). Tale processo di medio/lungo periodo incorpora tutte le varie attività che permettono di prevenire, gestire e attenuare le conseguenze negative derivanti dallo stato di crisi organizzativa. Il processo di *crisis management* si articola in tre fasi principali:

1. Ricerca, monitoraggio e preparazione: tale fase prevede l'analisi dell'ambiente interno ed esterno all'azienda. In particolare, si cerca di andare ad analizzare le aree aziendali maggiormente vulnerabili, caratterizzate da limiti e mancanze, e di monitorare eventuali segnali di crisi, i quali potrebbero diventare un rischio per l'integrità dell'intero business. Sulla base di tale procedimento, si elabora un piano di gestione delle crisi e si implementa una serie di pratiche di esercitazione e di simulazione della crisi. Tali attività sono, infatti, necessarie per garantire un'adeguata preparazione dell'azienda ai differenti scenari di crisi che possono verificarsi.
2. Risposta e adattamento: tale fase riguarda la gestione di una crisi imminente o in corso attraverso le linee guida stabilite nella fase precedente.
3. Ripresa: tale fase fa riferimento al post-crisi e le azioni sono volte a minimizzare e a riparare i danni generati dalla crisi. Si cerca, in particolare, di proporre un piano di rilancio cercando di sfruttare le opportunità create dall'evento critico. (Insidemarketing, 2022).



Figura 8: Crisis management process cycle (Lavecchia, V., 2022)

Dunque, il *crisis management* diviene necessario nel momento in cui, durante il regolare funzionamento del business di un'azienda, si verificano problemi o eventi in grado di pregiudicare la *brand reputation* e la performance aziendale o, nel peggiore dei casi, di portare l'azienda al fallimento.

2.2.1. Come creare un piano di crisis management di successo

“La gestione di una crisi richiede rapidità di risposta operativa, velocità nella gestione dei flussi di comunicazione internamente alle organizzazioni, abilità e competenza nell’ottimizzazione delle competenze tecniche e professionali.” (Wikipedia, 2020). Dunque, per riuscire a rispondere prontamente ed efficientemente ad una situazione di crisi, l’organizzazione deve avere un piano di *crisis management* ben delineato. In particolare, per avere un piano di gestione delle crisi di successo, le aziende devono eseguire una serie di passaggi:

1. Creare un team di gestione delle crisi: il *crisis team* è una squadra di lavoro organizzata che ha il compito di creare il piano di gestione e di eseguire la risposta in caso di crisi

reale. Il team è composto da un leader e da membri responsabili di ciascuna area di pianificazione e gestione delle crisi (responsabili delle funzioni di finanza e del personale, responsabili degli affari legali, logistica, *security*, *quality assurance*, ufficio stampa e responsabile delle relazioni pubbliche). Le competenze di base richieste sono eterogenee e solitamente tali figure vengono selezionate all'interno dell'organizzazione ma, in alcuni casi, quando la crisi prevista è di maggiore entità, si fa riferimento ad una *task force* esterna specializzata.

2. Determinare che tipo di crisi può colpire l'organizzazione: attraverso un'analisi dei rischi è possibile identificare i tipi più probabili di crisi che possono minacciare l'azienda. In questa fase è necessario individuare i tipi di crisi che altre organizzazioni, che operano nello stesso settore, hanno dovuto affrontare, esaminare le vulnerabilità dei processi organizzativi, esaminare i reclami dei clienti, consultare un esperto o ottenere dei *feedback* da parte dei dipendenti. Spesso, per classificare i rischi vengono utilizzate delle mappe mentali.
3. Analizzare le minacce: è necessario andare ad individuare la probabilità che ciascuna crisi appena identificata possa verificarsi.

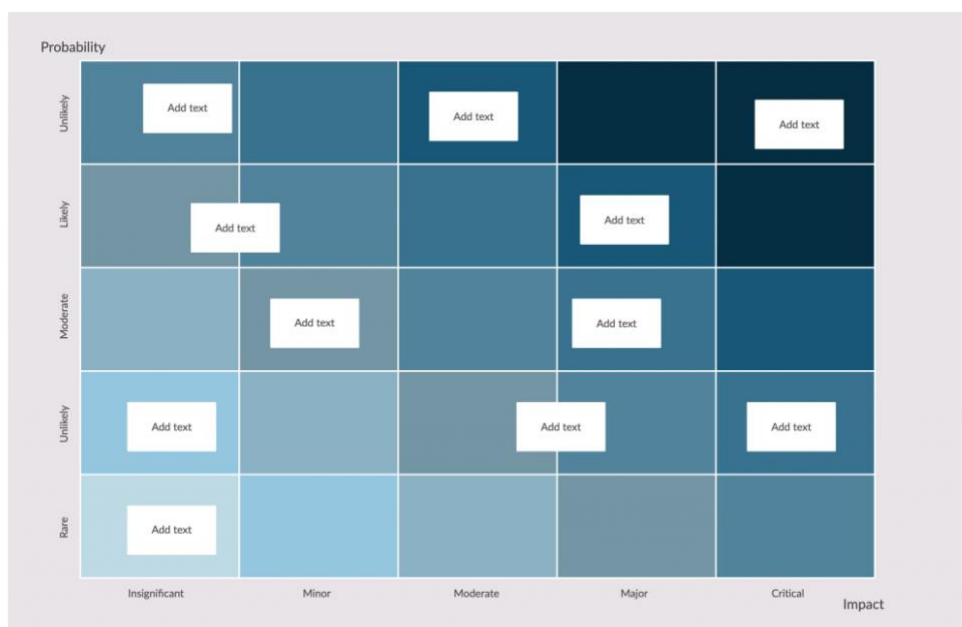


Figura 9: Modello di matrice dei rischi (Affde, 2021)

4. Identificare segnali di pericolo e vulnerabilità dell'azienda: questa fase permette di rilevare precocemente il verificarsi di una crisi e, dunque, di limitarne l'impatto. Riconoscere e identificare i segnali di pericolo potrebbe essere molto difficile e, quindi, spesso richiede l'esperienza e la competenza del *crisis team*.
5. Condurre un'analisi sulle conseguenze e sulla dimensione dei danni nel breve e nel lungo periodo: permette di valutare il potenziale impatto che una crisi può avere sulle attività aziendali e, più in particolare, permette di analizzare come interromperà la produzione, come bloccherà i processi, come causerà perdite finanziarie e come danneggerà la reputazione. Solitamente tale analisi viene condotta tenendo conto degli scenari peggiori in modo tale da preparare l'organizzazione al peggio.
6. Preparare un piano di azione dettagliato: una volta definito lo scenario di crisi su cui intervenire, il crisis team deve andare ad individuare le linee guida per poter rispondere alla crisi nel caso in cui essa si verifichi. Dato che una crisi non si verifica mai nel modo in cui è stata pianificata, è necessario andare a delineare delle risposte flessibili in grado di adattarsi alle diverse circostanze. Inoltre, in tale fase, vengono stabiliti i compiti, i quali risultano a loro volta assegnati a ciascun individuo o a dei team. In particolare, vengono identificate le risorse necessarie, la sequenza temporale dei passaggi da eseguire e viene scelto un responsabile delle comunicazioni per ciascuna crisi.

Company Mission		Company Values			
Crisis Scenario	Response	Party/ Department Responsible	Resources Required	Timeline	Comments

Figura 10: Piano d'azione per la gestione della crisi (Affde, 2021)

7. Educare e formare i dipendenti: è necessario che i dipendenti coinvolti siano a conoscenza del piano di gestione e delle loro responsabilità e che abbiano dimestichezza nello svolgere i loro ruoli durante la crisi. Nel caso in cui sia necessario, l'organizzazione può fornire loro una formazione necessaria per svolgere al meglio i loro compiti.
8. Rivedere regolarmente il piano: questo deve avvenire sia nel momento in cui ci siano dei cambiamenti esterni o interni all'azienda i quali modificano lo scenario analizzato sia all'indomani di una crisi per vedere cosa ha funzionato e cosa no.

(Affde, 2021).

All'interno del piano di *crisis management* svolge un ruolo cruciale la strategia di comunicazione relativa alla crisi, la quale deve essere ben definita con i diversi soggetti coinvolti. I dipendenti, infatti, devono essere informati su come rispondere in maniera tempestiva seguendo le linee guida identificate dal *crisis team* e devono avere una serie di contatti su cui fare affidamento in situazioni critiche. Ad occuparsi della gestione della comunicazione della crisi è il team relativo alle pubbliche relazioni, il quale definisce un piano su come interfacciarsi non solo con i media ma anche con i clienti e i diversi *stakeholder*. In particolare, una gestione efficace delle crisi aziendali richiede una comunicazione proattiva con gli azionisti, la comunità finanziaria, i politici, le agenzie governative e tutti coloro che hanno un interesse nel successo o nel fallimento dell'organizzazione. Inoltre, ad oggi, è sempre più importante saper gestire la diffusione della crisi sui social media in modo tale da non permettere che vengano divulgate informazioni errate che possono danneggiare la reputazione aziendale. Le conseguenze di una mancata o di un'errata pianificazione della comunicazione di crisi sono dannose per i dipendenti, per i profitti, per il morale e per ogni altro aspetto dell'organizzazione.

2.2.2. *Esercizi di preparazione per gestire una crisi*

Le organizzazioni si esercitano per rafforzare la loro capacità di gestione delle crisi, per identificare possibili miglioramenti ai piani e per sviluppare le competenze necessarie. Lo svolgimento di esercizi risulta necessario dal momento che permettono anche l'apprendimento e la condivisione delle conoscenze. Solitamente una crisi è caratterizzata da gravi minacce, un alto grado di incertezza e un senso d'urgenza che sono molto difficili da replicare durante lo

svolgimento ordinato di un esercizio della durata di alcune ore ma la partecipazione a questi ultimi permetterà sia un miglioramento della capacità dei leader strategici di prendere decisioni in situazioni di crisi reale, sia che tutti i lavoratori coinvolti sapranno svolgere il loro compito. (Grunnan & Fridheim, 2017). In particolare, possiamo identificare due principali tipologie di esercizi di preparazione:

1. **Esercizi di discussione:** fanno riferimento a seminari, *workshop* e “giochi” che consentono di confrontarsi sulle soluzioni d’azione migliori da poter mettere in atto. Questi, sono solitamente guidati da un moderatore e vengono utilizzati per far familiarizzare i partecipanti con i piani individuati in precedenza o anche per discuterne e svilupparne di nuovi.
2. **Esercizi operativi:** fanno riferimento ad esercitazioni pratiche su quanto discusso. Essi implicano una risposta più realistica allo scenario dell’esercitazione rispetto alla discussione e spesso vengono eseguiti in tempo reale. In particolare, sono necessari per convalidare piani, politiche e procedure esistenti, chiarire i ruoli e le responsabilità e identificare le lacune.

Per realizzare un esercizio di preparazione per la gestione delle crisi devono essere seguiti alcuni passaggi:

- Definizione degli obiettivi dell’esercizio: è necessaria, infatti, l’individuazione di obiettivi chiari, raggiungibili e specifici. Tali obiettivi dovrebbero essere decisi il prima possibile nel processo di pianificazione in modo tale da avere un processo più efficace di sviluppo dello scenario, della scelta del formato di esercizio corretto e della definizione di tutti i dettagli nella preparazione.
- Realizzazione di una simulazione secondo il piano individuato: tutti i partecipanti sono tenuti a leggere in precedenza una nota preparatoria sui principi di gestione delle crisi e successivamente ciascuno di essi deve eseguire i rispettivi compiti, come invio di e-mail, telefonate o creazione di comunicati stampa, secondo il programma stabilito e i ruoli attribuiti a ogni membro.
- Osservazione, analisi e valutazione: le azioni messe in atto dai diversi membri vengono monitorati e analizzati da soggetti accuratamente scelti.
- Rilevazione della vulnerabilità e ottimizzazione del piano di azione: al termine dell’esercizio vengono individuate eventuali debolezze e vengono proposti dei

miglioramenti in modo tale da perfezionare il piano di crisis management sulla base dei risultati ottenuti. (Insidemarketing, 2022).

2.2.3. *Il ruolo della tecnologia nel processo di crisis management*

Ad oggi, la tecnologia svolge un ruolo fondamentale per gestire in modo efficace e in tempo reale le crisi organizzative. Come prima cosa le soluzioni di Intelligenza Artificiale (AI) e di Realtà Aumentata (AR) possono supportare i leader nella valutazione dei rischi attraverso un'analisi delle *capabilities* dell'azienda, nella realizzazione dei programmi di formazione attraverso la simulazione di crisi reali e la misurazione dei *Key Performance Indicator* (KPI) dei tempi di reazione e di efficacia delle risposte tenendo conto dei dati delle crisi passate e, infine, nella facilitazione della comunicazione sia all'interno dell'azienda sia tra l'ambiente interno e l'ambiente esterno. Inoltre, durante le crisi può accadere che si verifichi una perdita di controllo dell'operato dei dipendenti ma con la tecnologia, e in particolare con gli strumenti di *social collaboration*, questo rischio può essere mitigato. Questo è possibile grazie a dei gestionali che consentono ai dipendenti di lavorare a distanza su uno stesso documento, alle videoconferenze per fare *web meeting* o *digital event* permettendo a più persone di collegarsi in maniera virtuale, al *remote desktop* che consente di connettersi ad altri computer garantendo un supporto a distanza e al *design thinking* che permette di continuare a sviluppare nuove idee o modelli di business attraverso delle piattaforme. Infine, la tecnologia svolge un ruolo cruciale per la gestione delle informazioni, dei dati e della comunicazione. In questo caso, le soluzioni di Intelligenza Artificiale permettono, attraverso le loro funzionalità di *web listening*, di monitorare le *keyword* collegate all'azienda sui principali motori di ricerca in modo tale da tenere sotto controllo l'evolversi della crisi e la reputazione dell'azienda stessa. Per di più, possono fungere da *digital assistant* in modo tale da supportare i clienti nella *customer experience*. (Celani S., 2020).

2.3. **Come prevenire le crisi organizzative preservando la continuità aziendale**

Sicuramente, il principio ispiratore che governa tutte le situazioni di crisi è: “meglio prevenire che curare”; ed è per questo che è i processi di prevenzione delle crisi acquisiscono una rilevanza fondamentale all'interno di un'organizzazione. Le attività di prevenzione sono volte

all'individuazione di tutti i potenziali scenari di crisi, imprevedibili, inimmaginabili e impensabili, che possono emergere. È per questo che l'elaborazione di un piano di *crisis management* è soltanto un'importante componente all'interno di un più ampio programma di *crisis management* che le aziende dovrebbero implementare. A differenza del piano, il programma è incorporato nella cultura dell'organizzazione e gli obiettivi principali sono quelli di aiutare i dipendenti dell'azienda a sviluppare la capacità di prendere rapide decisioni in poco tempo, rendere chiaro a ciascun membro le proprie responsabilità e i propri compiti, individuare le aspettative degli *stakeholder* interni ed esterni e garantire che i dipendenti siano in grado di lavorare insieme. Dunque, è sempre più necessario che le aziende adottino una vera e propria cultura di preparazione alla gestione delle crisi.

In primis, è fondamentale comprendere i segnali deboli di crisi, ovvero delle problematiche che comportano dei rischi elevati per l'organizzazione e solo successivamente si deve valutare il grado di preparazione effettivo dei membri per affrontare tali rischi. Lo scopo, facendo ciò, è quello di fornire ai dipendenti tutti gli strumenti possibili per fare in modo che un evento di particolare instabilità non sia percepito come tale, ma piuttosto che sia visto come qualcosa per cui si è pronti ad agire. Nonostante ciò, un problema nasce nel momento in cui la maggior parte dei leader crede che la propria azienda sia in grado di affrontare una crisi aziendale ma solamente una piccolissima parte di essi hanno effettivamente messo alla prova la loro preparazione attraverso degli esercizi di simulazione.

A volte le crisi, nonostante si sia svolta una prevenzione eccellente, non possono essere evitate soprattutto nel momento in cui la causa fa riferimento ad una situazione esterna all'azienda. Per questo motivo l'organizzazione deve avere una preparazione tale da non farsi spaventare dall'avvento della situazione incerta ma piuttosto essere in grado di reagire nel minor tempo possibile e nel migliore dei modi. Sotto questo aspetto risulta indispensabile che ciascun soggetto che può essere coinvolto sia a conoscenza dei propri ruoli e dei propri compiti da svolgere, sia informato su come agire e sia, nel caso in cui si verifichi una situazione non prevista, in grado di avere una flessibilità mentale tale da capire come comportarsi in maniera tempestiva e pertinente.

2.4. L'importanza dell'innovazione nella risoluzione di una crisi aziendale

Le innovazioni possono essere considerate gli elementi cruciali della risposta alle crisi organizzative. In particolare, nella moderna gestione delle crisi, l'innovazione può essere

inserita all'interno delle organizzazioni in due modi: il primo modo fa riferimento all'uso di metodi innovativi di previsione delle crisi e di sviluppo di misure preventive come l'uso di tecniche di simulazione (fase pre-crisi), mentre il secondo fa riferimento all'introduzione di innovazioni per fare in modo che l'organizzazione superi la crisi. In questo secondo caso, le innovazioni che servono a far uscire l'azienda dalla crisi possono riguardare: cambiamenti nella struttura organizzativa o nel personale, la creazione di un nuovo prodotto o servizio, l'introduzione di nuove tecnologie, lo sviluppo di un nuovo mercato, l'ottenimento di una nuova fonte di materie prime, cambiamenti nelle politiche economiche, sociali e ambientali o nel sistema di controllo.

È interessante andare a sottolineare come l'innovazione nella gestione delle crisi ha uno scopo leggermente differente rispetto all'innovazione nella solita gestione aziendale. Nel secondo caso, lo scopo dell'innovazione è quello di assicurare l'operatività nel lungo termine dell'azienda e garantire che, quest'ultima, sia competitiva sul mercato. In particolare, il criterio principale per valutare il raggiungimento degli obiettivi dell'attività di innovazione è la redditività dell'impresa. Nel caso delle innovazioni relative alla gestione delle crisi l'obiettivo è quello di permettere all'azienda di riprendersi dalla crisi e di garantire un suo funzionamento stabile; questo può considerarsi raggiunto nel momento in cui la gestione dell'organizzazione può tornare alla normalità. In questo caso, il criterio che permette di valutare il raggiungimento dell'obiettivo, dunque, è la stabilità dell'impresa. Una volta che l'organizzazione riesce a ristabilire la sua gestione ordinaria, solitamente continua ad utilizzare le innovazioni introdotte dal leader per superare la crisi poiché risultano essenziali per continuare ad operare o, addirittura, per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato. (Waldemar & Zaplatynskyi, 2017).

Al contempo, le crisi aprono importanti finestre di opportunità al cambiamento per le organizzazioni. "Infatti, le innovazioni crescono spesso nei periodi di crisi per almeno quattro ragioni:

1. Lo stato di necessità e d'urgenza, provocato da una crisi, è spesso il motore delle innovazioni.
2. Una situazione di crisi, nonostante provoca danni e imprevisti, apre nuove prospettive e opportunità.
3. Uno stato di crisi porta alla mobilitazione generale attorno a propositi e nuovi obiettivi comuni.

4. Per reagire ai periodi più critici e difficili, molti ostacoli preesistenti, e magari in precedenza trascurati, vengono rimossi e superati.

(S. Casini, 2020).

Dunque, la crisi può essere una vera e propria benedizione poiché è proprio questa a portare progresso. Infatti, è proprio dalla crisi che nasce l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. (Albert Einstein).

Dopo aver analizzato nel dettaglio come le aziende dovrebbero anticipare e affrontare una crisi organizzativa, ed aver sottolineato l'importanza che ha l'innovazione in questo processo, è ora interessante andare a studiare un caso pratico. In particolare, in primis, verrà proposta una panoramica generale dell'azienda, in modo tale da capire il settore in cui opera, la sua strategia e i valori in cui crede e, successivamente, si presenteranno i temi precedentemente trattati sotto un profilo pratico. In tale modo sarà possibile vedere come effettivamente l'innovazione e il cambiamento organizzativo siano indispensabili per superare o, addirittura, anticipare una crisi aziendale, garantendo il successo dell'azienda stessa.

CAPITOLO TERZO

Il terzo capitolo ha l'obiettivo di andare ad analizzare, attraverso un'intervista semi-strutturata al responsabile delle risorse umane, un caso studio pratico, ovvero un'azienda marchigiana operante nel settore agroalimentare: Fileni Alimentare S.p.a.. In particolare, l'indagine sarà svolta in modo tale da evidenziare come, in una realtà aziendale, il tema dell'innovazione e del cambiamento sia essenziale per superare le crisi organizzative. Inoltre, verrà approfondito il modello e la struttura organizzativa dell'azienda e il suo piano di *crisis management*. Infine, verranno analizzate le crisi che si sono verificate durante il ciclo di vita dell'azienda e come queste abbiano portato a delle innovazioni indispensabili per garantirgli il successo.

NOTA METODOLOGICA

L'indagine e l'approfondimento dei temi in analisi, nel caso dell'azienda Fileni Alimentare S.p.a., è avvenuta attraverso un'intervista semi-strutturata. Questo tipo di intervista è il più usato nella ricerca qualitativa, poiché combina il rigore negli argomenti trattati e la flessibilità nello scambio, offrendo la possibilità di approfondire punti specifici che emergono durante la discussione con l'intervistato. L'intervista è stata somministrata dalla sottoscritta Michela Palazzo al responsabile delle risorse umane dell'azienda Fileni, Andrea Frattesi. In particolare, questa è stata condotta il 29 aprile 2022 alle ore 16:30, in presenza, nella sede ufficiale dell'azienda, specificatamente a Cingoli, in provincia di Macerata e in Località Correte Collicelli, 8. Questa, si è svolta in una sala riunioni all'interno della struttura, e ha avuto la durata di 46 minuti e 14 secondi. Le domande dell'intervista hanno toccato diverse tematiche: la struttura organizzativa e l'eventuale riorganizzazione dell'azienda, le crisi aziendali affrontate, le metodologie utilizzate per la risoluzione delle crisi e le innovazioni aziendali cruciali. Per di più, a supporto di tale incontro, è stata necessaria una corrispondenza con il responsabile HR in modo tale da avere a disposizione maggiore materiale per l'elaborato (ad esempio: invio di organigrammi aziendali e del Bilancio di sostenibilità dell'azienda 2020).

3.1. Il mondo Fileni: azienda alimentare italiana, familiare, biologica e sostenibile

Fileni Alimentare S.p.a., fondata da Giovanni Fileni, ha la sede principale a Cingoli, in provincia di Macerata, e, con più di 1800 dipendenti, opera da oltre 40 anni nel settore dell'allevamento e della vendita di prodotti avicoli nelle Marche e, più in generale, in Italia. La visione di Fileni si fonda sulla "realizzazione di un modello di filiera rigenerativa, aperta e replicabile" mentre la *mission* si fonda sul "far vivere una nuova esperienza a tavola tramite la scoperta dei gusti autentici dei prodotti, che nascono dal rispetto del territorio e da ciò che esso può regalare". I valori che guidano l'operato dell'azienda e che permettono un'offerta di carni buone, naturali e lavorate nel rispetto della tradizione e delle materie prime, sono:

- **Trasparenza**, Fileni si impegna nel dichiarare, sul *packaging*, i metodi produttivi e le lavorazioni della carne e nell'evidenziare tutti i valori nutrizionali e le caratteristiche dei prodotti. Inoltre, permette al consumatore di verificare tutti i processi della filiera produttiva;
- **Rispetto**, l'azienda mette in atto un'attenta strategia di *Corporate Social Responsibility* attraverso azioni di promozione del territorio e di rispetto per la materia prima;
- **Coraggio**, l'azienda cerca costantemente di innovare le modalità di produzione e di confezionamento e di utilizzare i diversi canali di vendita in modo tale da rafforzare il posizionamento del brand sul mercato.

Fileni è riconosciuta come uno dei più rilevanti *player* nazionali nel settore delle carni avicole e primo produttore in Italia di carni da agricoltura biologica grazie al suo legame con il territorio, che si traduce in un'elevata attenzione al *welfare* animale e al *packaging* (ecovassaio) e in una filiera controllata e circolare.

3.1.1. La storia di Fileni

Nell'1965, Giovanni Fileni si interessa al settore degli allevamenti avicoli e inizia a sperimentare il primo sistema di allevamento di animali da cortile nelle campagne di Monsano. Egli, intuendo il beneficio di convertire la produzione da allevamento in batteria ad allevamento a terra sulla salute e sul benessere degli animali, e dopo una prima fase di sperimentazione,

costruisce il primo capannone per l'allevamento di 5.000 polli da vendere porta a porta alle famiglie della Vallesina. Nel 1967, apre il primo negozio di vendita diretta di polli a Jesi e, nel giro di 8 anni, i negozi diventano 48 e i capannoni di allevamento 15. Inoltre, l'esperienza a contatto diretto con il consumatore si rivela essenziale per capire le trasformazioni sociali in atto e le nuove esigenze di consumo e, dunque, grazie a ciò egli ha potuto dare inizio ad uno degli aspetti più importanti della Fileni di oggi: la commercializzazione di prodotti finiti. Alla fine degli anni ottanta, Giovanni Fileni intuisce prima di altri il passaggio dalla commercializzazione al dettaglio alla grande distribuzione, perciò, nonostante il grande successo che stavano riscuotendo i suoi negozi, decide di chiuderli e di costruire uno stabilimento per prodotti pronti a Cingoli (1989). Nel 1995, l'imprenditore decide di realizzare un nuovo mattatoio più grande con l'obiettivo di avere una filiera completa della lavorazione delle carni. Alla fine degli anni novanta, Fileni ha un'intuizione, la quale lo porta a sperimentare quello che allora era un modo di allevare del tutto fuori dagli schemi: il biologico. Nonostante a quel tempo veniva considerato utopico da molti, Fileni lo riteneva un mondo pieno di opportunità che avrebbe fatto la differenza per la salute e il benessere degli animali e la qualità del prodotto; dunque, nasce così la filiera biologica. Nel 2008 Fileni fa un ulteriore passo importante per la propria espansione e avvia la produzione nel nuovo stabilimento di Castelplanio, nel quale mette a punto l'innovativo sistema di cottura senza friggitrice. Nel 2014, dopo aver sperimentato la produzione biologica per molti anni e averla effettuata per altri marchi, Fileni lancia sul mercato la linea Fileni BIO, la prima linea di carni biologiche in Italia. Questa ebbe fin da subito un successo enorme, dal momento che era caratterizzata da qualità, rispetto per la natura e attenzione al benessere degli animali. Il 2021, infine, rappresenta un momento di consapevolezza dell'azienda nel proprio percorso verso la sostenibilità e verso l'attenzione ai territori e alle comunità, poiché trasformando la propria forma giuridica, Fileni diventa Società Benefit. Oggi Fileni, dunque, guarda al futuro in un'ottica di opportunità di avere un impatto positivo sulla società, e in particolare sulle generazioni future, e sulla biosfera.

3.1.2. La sostenibilità dell'azienda

Per Fileni essere sostenibile rappresenta un importante vantaggio competitivo. Durante il 2021, Fileni ha effettuato il cambio di forma giuridica in "società Benefit" e ha individuato tre aree sulle quali si impegna a generare un impatto positivo:

1. **L'ambiente e il territorio**, valorizzandolo e scegliendo le eccellenze regionali e la qualità dei prodotti locali;
2. **La filiera e il prodotto**, realizzando un modello di filiera rigenerativa, aperta, interdipendente e replicabile e dei prodotti rispettosi della natura;
3. **Le persone e la comunità**, garantendo un ambiente di lavoro sano, inclusivo, multiculturale e armonico che investe sui giovani e favorisce lo sviluppo professionale e umano dei singoli individui.

Inoltre, nel 2021 Fileni ha pubblicato il proprio Manifesto di Sostenibilità, all'interno del quale vengono esposti i principi cardine che guidano l'operato quotidiano dell'azienda. In particolare, essa sceglie di rigenerare la terra lasciandola più fertile, di rispettare gli animali, di ripulire l'atmosfera utilizzando solo energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili, di promuovere il territorio, di valorizzare i lavoratori, di sviluppare la comunità collaborando con Università e centri di ricerca e di proteggere le persone preparando i propri lavorati senza conservanti, senza OGM, senza olio di palma e senza coloranti. Per tale motivo, in questo anno, il Sole24Ore ha incluso Fileni tra le società italiane più sostenibili.

Per di più, l'azienda, con le proprie attività, contribuisce al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), in particolare al *goal 2* ("Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile"),⁴ ("Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti"),⁷ ("Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni"),⁸ ("Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti"),¹² ("Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo") e 13 ("Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere i cambiamenti climatici").

Oltre a ciò, il Gruppo Fileni ha realizzato una mappatura dei principali stakeholder, in modo tale da identificare gli attori che sono direttamente e indirettamente influenzati e che influenzano le attività e le decisioni dell'azienda, con il fine di promuovere progressivamente attività di ascolto, dialogo e coinvolgimento degli stessi.



Figura 11: Principali Stakeholder (Bilancio di sostenibilità, 2020)

3.1.3 La sostenibilità dei prodotti Fileni e il benessere animale

La qualità dei prodotti è, per Fileni, un impegno e una responsabilità nei confronti dei consumatori ed è per questo che l'azienda si focalizza sull'intero processo produttivo, selezionando con cura gli ingredienti e combinando innovazione e tradizione al fine di offrire una gamma di prodotti che incontri i gusti e le abitudini di chi li acquista. Il frutto della sostenibilità di Fileni è un prodotto di eccellenza che nasce grazie a una serie di scelte sostenibili di allevamento e di produzione. In particolare, per quanto riguarda le modalità di allevamento: tutti i polli sono allevati a terra, la loro alimentazione è rigorosamente controllata, non vengono utilizzati gli antibiotici durante tutte le fasi e viene utilizzata una strumentazione all'avanguardia per monitorare costantemente i parametri degli animali e garantire il loro benessere. Per quanto riguarda le modalità di preparazione, i prodotti non contengono antibiotici, conservanti, coloranti chimici, ingredienti OGM, olio di palma e carne separata meccanicamente. Inoltre, nel 2020 Fileni ha ideato un packaging completamente compostabile

e, dunque, interamente smaltibile nella raccolta dell'umido. È importante sottolineare, oltre a ciò, che ogni fase della filiera viene supervisionata anche tramite controlli di laboratorio e altre attività di verifica, garantendo costantemente la tracciabilità. In particolare, per quanto riguarda l'allevamento, vengono svolte analisi chimiche e batteriologiche sull'acqua dell'abbeveraggio e analisi anatomo-patologiche, per quanto riguarda il prodotto e le superfici di lavoro, le analisi batteriologiche servono per verificare il rispetto delle norme igieniche e le analisi chimiche permettono di conoscere i valori nutrizionali delle carni.

La linea di prodotti più amata dell'azienda è certamente "Fileni BIO", la quale nasce per garantire la neutralità di ogni prodotto. Questa, è la prima linea di carni biologiche nata in Italia ed è frutto di venti anni di esperienza nel biologico. Infatti, il *know-how* di Fileni gli permette di realizzare prodotti buoni e semplici compiendo scelte sane, nella massima attenzione verso l'ambiente ed il rispetto per il benessere degli animali, i quali vengono nutriti con alimenti 100% vegetali. Per di più, rispettivamente a quest'ultimo tema citato, Fileni si impegna particolarmente sulla tutela del benessere e della salute degli animali lungo tutto il ciclo di vita del prodotto, riuscendo ad assicurare, così, una maggiore qualità del cibo.

3.1.4. La responsabilità verso l'ambiente e il territorio

Fileni si impegna continuamente a ridurre il proprio impatto ambientale e a proteggere i territori in cui opera; infatti, è possibile considerare gli stabilimenti dell'azienda *carbon neutral*. Questo è possibile grazie al fatto che i consumi di energia elettrica provengono al 100% da fonti rinnovabili e dal fatto che, nel 2020, tutte le emissioni di CO₂ in atmosfera sono state compensate tramite l'acquisto di certificazioni di compensazione, riferiti ad attività di riforestazione e installazione di impianti eolici. Per quanto riguarda i consumi idrici, l'azienda cerca di ridurre al massimo gli sprechi ed è dotata di un moderno impianto di depurazione che permette la reimmissione delle acque di scarico depurate direttamente in acque superficiali.

Inoltre, Fileni cerca di contribuire alla crescita sostenibile del territorio in cui opera, ovvero le Marche. Sotto questo aspetto, ha preso forma l'Accordo di Sviluppo "Valori Fileni", un progetto dal valore di 44 milioni di euro sottoscritto dal Ministero dello Sviluppo Economico, Invitalia e la Regione Marche, il quale si articola su due tipologie di azioni: la prima relativa agli investimenti che favoriscono processi industriali sostenibili, ad alto contenuto tecnologico e tipici dell'economia circolare prevedendo l'acquisto di impianti e macchinari ad alto valore

tecnologico in linea con gli standard dell'Industria 4.0 e la seconda relativa alla ricerca industriale e allo sviluppo sperimentale.

In più, nel 2016 la famiglia Fileni ha costruito la Fondazione Marco Fileni, la quale persegue scopi di utilità e solidarietà sociale e ha come oggetto quello di promuovere iniziative di supporto al diritto allo studio rivolte ai giovani e di svolgere attività di beneficenza e solidarietà nei confronti di persone svantaggiate o di associazioni ed enti che si occupano di tali categorie sociali.

3.2. La struttura organizzativa di Fileni

Dal momento che la filiera Fileni è una filiera complessa e composta da varie aziende tra loro differenti, si è vista la necessità di avere un duplice organigramma; uno che incastra le società della filiera e un altro che rappresenta la struttura interna dell'azienda stessa. Nell'organigramma societario, Fileni Alimentare S.p.a. è la capogruppo di determinate aziende (legate tra loro attraverso partecipazioni) e gestisce contemporaneamente gli allevamenti e la parte commerciale, mentre la Carni società cooperativa agricola è l'azienda di produzione, la quale conferisce i propri prodotti alla Fileni Alimentare e si occupa della logistica.

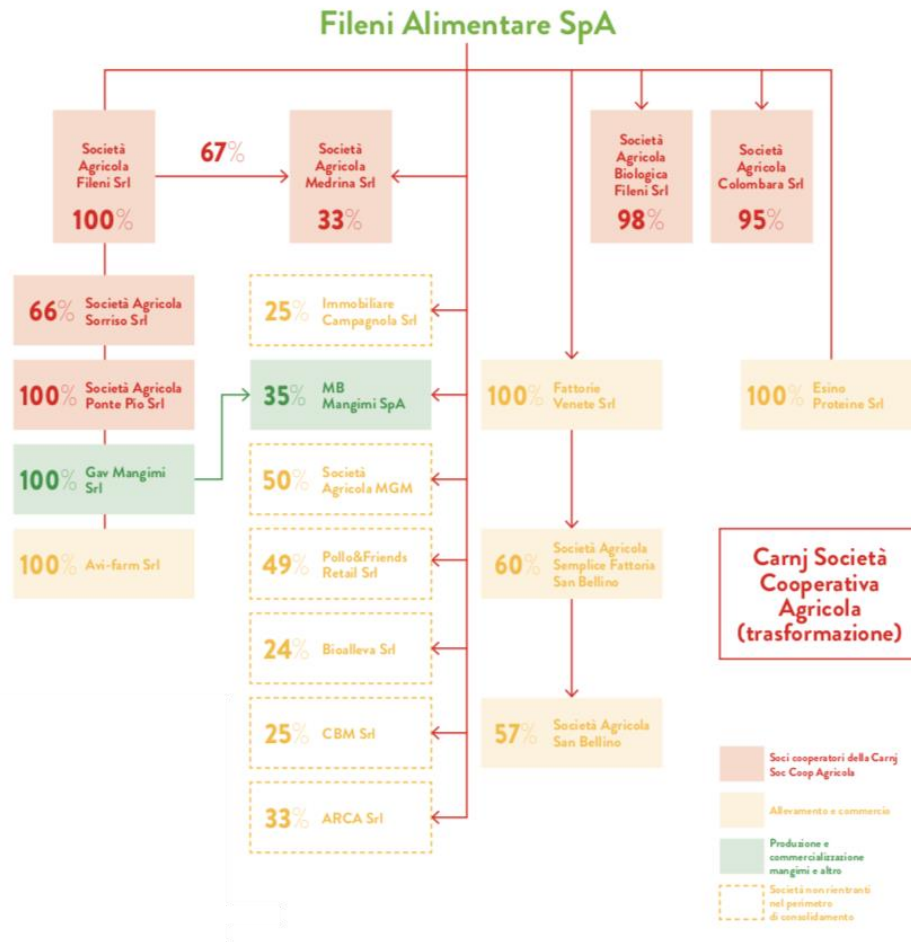


Figura 12: Organigramma societario (Bilancio di sostenibilità, 2020)

Per quanto riguarda l'organigramma aziendale, questo presenta una **struttura funzionale**. Tale struttura, prevede che le attività vengano raggruppate in base ad una funzione comune, in modo tale da consolidare tutte le conoscenze e le capacità umane riguardo a specifiche attività, fornendo all'organizzazione una preziosa conoscenza approfondita. Inoltre, facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali. (Daft, R.L., 2021).

In particolare, nel 2020, Fileni ha sentito l'esigenza di una riorganizzazione aziendale a causa di una crescita sempre più evidente dell'azienda, la quale ha richiesto un cambio di approccio in modo tale da poter garantire una gestione ottimale di tutta la filiera. Per tale motivo, è stato necessario introdurre un secondo direttore generale in staff al Consiglio di Amministrazione per garantire una tempestiva e specializzata risposta rispettivamente per la funzione commerciale. Specificatamente, ai vertici dell'azienda vi sono i tre membri della famiglia Fileni (Giovanni, Roberta e Massimo) e due direttori generali. Questi ultimi, a seguito della riorganizzazione, si sono divisi la gestione delle funzioni aziendali. In particolare, il primo si

occupa dei sistemi informativi, del controllo di gestione e della funzione amministrazione e finanza, mentre il secondo si occupa delle vendite, del marketing e della funzione ricerca e sviluppo. Il Consiglio di Amministrazione, invece, gestisce in staff i due direttori generali e il comitato di direzione, mentre, gestisce la catena del valore in maniera verticale.

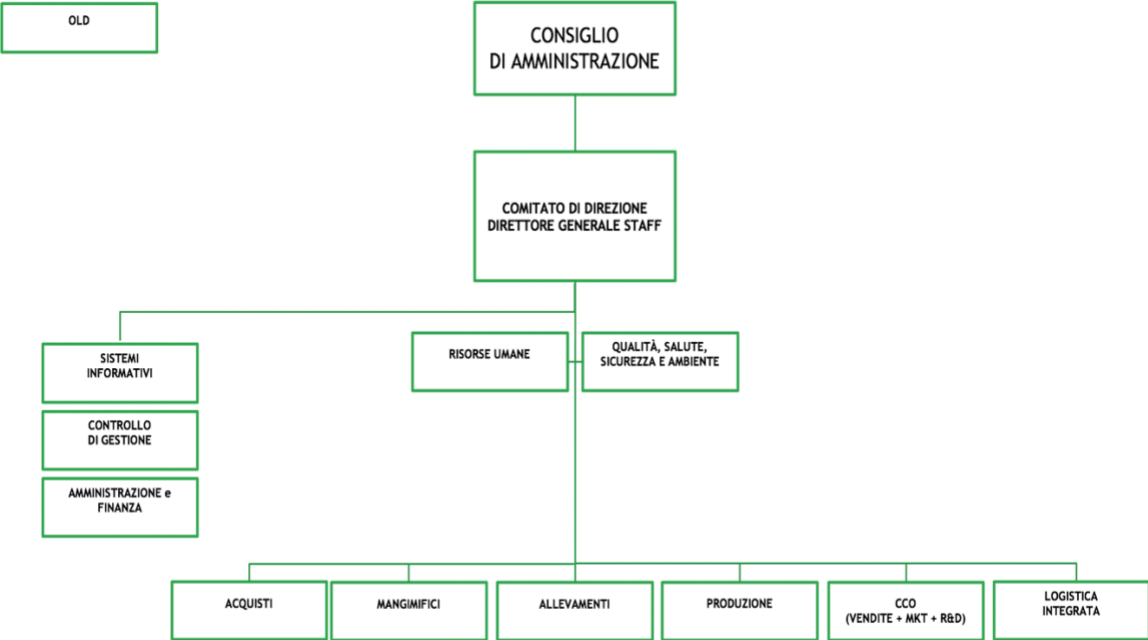


Figura 13: Organigramma aziendale pre-riorganizzazione

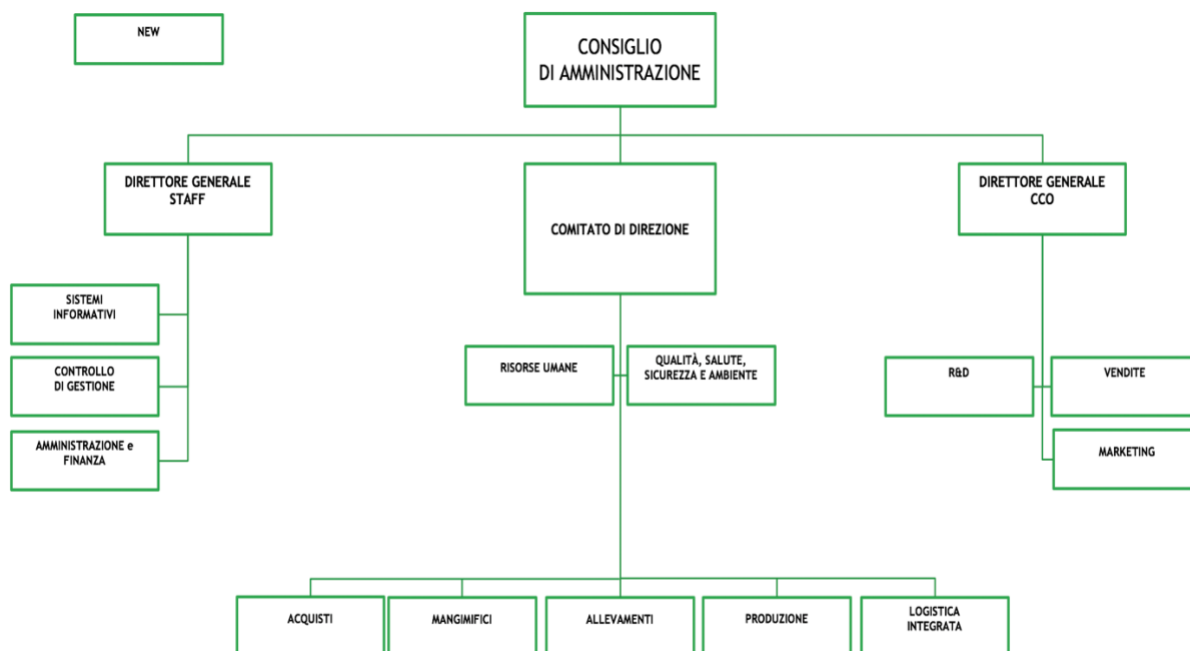


Figura 14: Organigramma aziendale post-riorganizzazione

Inoltre, a seguito della riorganizzazione, Fileni sta cercando di evolvere il suo modello organizzativo da un modello meccanico, basato su un'elevata centralizzazione, un controllo estremo e una cospicua formalizzazione, ad un modello sempre più organico. L'azienda, dunque, sta cercando di fornire sempre più autonomia e responsabilizzazione alle funzioni in modo tale da avere una struttura più decentralizzata caratterizzata da informalità, minore controllo e scarsità di norme.

3.3. Il piano di *crisis management* dell'azienda

Per quanto riguarda il tema delle crisi aziendali, nel 2020, Fileni ha deciso di introdurre all'interno della propria azienda due team di gestione delle crisi, i quali hanno delineato uno scrupoloso piano di crisis management. In particolare, fino a che Fileni era principalmente un'azienda che vendeva prodotti per altri clienti (ad esempio: prodotto Fileni venduto sotto il marchio "Coop"), non era percepita la necessità di andare a delineare un piano di gestione delle crisi ben strutturato, ma nel momento in cui si è verificata una crescita di importanza del marchio, questa è stata un'esigenza sempre più sentita. Dunque, grazie ai due team di gestione

delle crisi, Fileni cerca, non solo di gestire al meglio delle situazioni impreviste che potrebbero verificarsi, ma anche di evitare che degli eventuali scandali intacchino l'immagine dell'azienda. Specificatamente, per quanto riguarda il piano di crisis management, esso si articola in due diverse aree di azione:

1. La prima area fa riferimento ad un team, coordinato da Massimo Fileni, che si occupa di gestire le crisi internamente e, più nel dettaglio, si occupa di gestire la comunicazione di queste con l'ambiente esterno (mass media). Tale team si riunisce in caso di situazione critica e decide quali sono i comunicati stampa da emettere, le comunicazioni da fare, chi deve parlare e quando deve farlo. In particolare, le maggiori criticità che possono verificarsi sono legate al mondo degli allevamenti o al prodotto stesso (ad esempio: un lotto con salmonella). Tale team, inoltre, insieme alla società di consulenza che segue l'azienda, annualmente organizza delle simulazioni di crisi in modo tale da prepararsi al meglio su come affrontare tali eventi.
2. La seconda area fa riferimento ad un team più tecnico e riguarda i comitati di quartiere (locali). In particolare, i diversi allevamenti vengono costruiti in zone dove l'impatto sul paese e sull'ambiente circostante è minimo, però nel momento in cui si verificano delle situazioni indesiderate, il comitato di quartiere emette un comunicato stampa e, insieme al team precedentemente citato, cerca di limitare la divulgazione di notizie non veritiere.

Inoltre, è importante sottolineare che ad ogni dipendente viene fornito un “*policy book*”, all'interno del quale vengono date delle indicazioni specifiche su ciò che egli deve fare in caso di situazioni impreviste.

3.3.1. La crisi generata dall'influenza aviaria

La più grande crisi che Fileni ha dovuto affrontare, nel corso della sua vita aziendale, si è verificata nel 2006 a causa della diffusione dell'influenza aviaria. Da un momento all'altro, l'azienda si è ritrovata nell'impossibilità di garantire il rispetto del proprio budget perché si verificavano delle mancanze di prodotto giornaliero intorno al 40%, che, a loro volta, comportavano una riduzione drastica delle vendite e dei guadagni. Tuttavia, per effetto dell'aviaria, i prezzi erano aumentati e dunque, nonostante l'azienda vendesse delle quantità

molto ridotte rispetto agli anni precedenti, i prodotti effettivamente venduti generavano un margine leggermente superiore. In quel periodo, Fileni era in balia delle decisioni prese dall'ASUR Marche (Azienda Sanitaria Unica Regionale) e, dunque, non era in grado di pianificare delle puntuali mosse strategiche da intraprendere per superare la situazione. Inoltre, tale circostanza era aggravata dal fatto che l'azienda non aveva ancora delineato un piano di crisis management e, perciò, non era pronta ad affrontare una crisi di tale entità. In questo contesto, l'azienda ha iniziato a verticalizzare andando ad introdurre la funzione produzione e la funzione allevamenti ed ha, dunque, creato il primo vero organigramma aziendale. Inoltre, è stata costretta a mettere in cassa integrazione la stragrande maggioranza dei lavoratori, i quali, dal momento che il mercato del lavoro in altri settori aveva un andamento positivo, hanno preferito licenziarsi. Questa "fuga di lavoratori" ha comportato una drastica riduzione della forza lavoro di Fileni, e, in particolare, si è verificato un calo da quasi 800 a 450 dipendenti. Fileni, dunque, per evitare, nel momento cui l'influenza aviaria finisse, di non essere in grado di produrre, contro qualsiasi aspettativa, ha deciso di assumere nuovo personale. Nonostante tale strategia risultasse molto rischiosa, alla fine del 2006 ha permesso all'azienda di essere operativa dal giorno in cui la crisi era terminata. Concludendo, è possibile sottolineare come tale crisi sia stata superata non solo grazie ad un cambiamento della struttura organizzativa, la quale, attraverso una più marcata verticalizzazione, ha permesso ai dirigenti delle funzioni più intaccate dalla crisi di concentrarsi in maniera specifica sugli obiettivi da raggiungere, ma anche grazie ad una innovazione strategica molto rischiosa.

3.3.2. La crisi generata dalla pandemia da Covid-19

Per quanto riguarda la pandemia da Covid-19, è interessante andare ad analizzare due principali aspetti: il primo riguardante le vendite (aspetto esterno) e il secondo riguardante l'adattamento dell'azienda alle norme anti Covid (aspetto interno).

Per quanto riguarda le vendite dei prodotti aziendali, queste non si sono ridotte e, dunque, non si sono verificate delle perdite economiche, come invece è accaduto in molti altri settori. In particolare, nonostante da un giorno all'altro il settore Horeca (*Hotellerie-Restaurant-Café*), ovvero il settore legato al mondo dei consumi e alla somministrazione di cibi e bevande che non avvengono tra le mura domestiche e che, dunque, fa riferimento alle aziende alberghiere, di ristorazione, di catering e a ristoranti o bar, è stato costretto a cessare le attività operative,

questa situazione non è stata una minaccia per l'azienda, dal momento che essa è riuscita a far assorbire alla grande distribuzione i volumi che interessavano tale settore.

Dal punto di vista interno dell'azienda, invece, nonostante non è stato necessario modificare le abitudini dei lavoratori dal momento che qualsiasi operatore di produzione, indipendentemente dalla pandemia, è costretto ad indossare una mascherina e dei guanti, si è vista l'esigenza di tutelare i lavoratori cercando di ridurre gli assembramenti all'interno dei reparti produttivi. Per tale motivo, l'azienda ha investito molto in divisori, visiere e mascherine FFP2 e si è concentrata nel riorganizzare l'ambiente lavorativo andando a diversificare gli orari di ingresso, di uscita e le pause, andando a fare interventi sugli spogliatoi, assicurando sempre una distanza di sicurezza tra i dipendenti e andando a garantire costanti sanificazioni di tutti gli spazi lavorativi. Inoltre, in tale periodo l'azienda ha istituito delle premialità legate al *welfare* (ad esempio: buoni benzina) per i propri lavoratori.

3.4. Le innovazioni cruciali per il successo di Fileni

Per Fileni, la presenza di grandi *competitor* sul mercato, tra cui AIA e Amadori, è sempre stata un problema a cui fare particolarmente attenzione. Dunque, per affrontarli e, soprattutto, per garantire il successo dell'azienda, Fileni ha da sempre basato la propria strategia sull'innovazione e il cambiamento. In particolare, le innovazioni che sono risultate cruciali per il successo dell'azienda, e che tutt'ora guidano il suo operato, sono tre:

1. **Innovazione di prodotto:** la forza dell'azienda sta proprio nel diversificare i prodotti venduti sul mercato da quelli dei propri concorrenti. In particolare, Fileni offre prodotti dai sapori autentici, in modo tale da proporre ai consumatori un'esperienza gastronomica di qualità, garantendo un'ampia gamma di prodotti eccellenti e genuini: prodotti *free from*, a basso contenuto di grassi e ad alto valore aggiunto. Specificatamente, l'astuzia di Giovanni Fileni sta nel creare prodotti che gli altri non hanno: prima tra tutti, la linea Fileni BIO. Con tale linea, l'azienda vuole offrire un prodotto di qualità superiore capace di distinguersi da tutti gli altri. Infatti, le caratteristiche principali dell'allevamento biologico sono: temperatura idonea, cibo e acqua sempre disponibili, spazi aperti coltivati in modo biologico, mangimi a base di soia, mais e sorgo, attenzione e cura ad ogni fase di produzione e riproduzione totalmente naturale. Per tali ragioni, Fileni si pone sul mercato su una fascia più alta

rispetto ai propri concorrenti, riuscendo, così, ad offrire i propri prodotti ad un prezzo maggiore.

Inoltre, un'innovazione essenziale, che è stata cruciale durante la vita aziendale di Fileni, riguarda la tipologia di prodotto, ovvero i prodotti pronti. Fileni, infatti, ha introdotto la prima linea di piatti pronti nel 1989, ovvero in un momento in cui questi non venivano ancora offerti dagli altri competitor sul mercato. Per di più, quando tali prodotti iniziarono a “soffrire” l'ingresso dei prodotti dei concorrenti, l'azienda ha deciso di introdurre la gastronomia (“Sempre Domenica”), la quale racchiude una sfiziosa selezione dei migliori piatti della tradizione italiana.

2. **Innovazione culturale:** grazie a uno dei proprietari, Massimo Fileni, l'azienda ha deciso, alla fine degli anni novanta, di attuare un'innovazione di tipo culturale, la quale è stata, ed è tutt'ora, fondamentale nel suo operato. Massimo, infatti, aveva particolarmente a cuore gli aspetti legati alla sostenibilità ambientale e alla responsabilità sociale, motivo per cui credeva fortemente che l'azienda avrebbe potuto contribuire, attraverso il suo operato, allo sviluppo di un mondo migliore rispetto a come lo aveva trovato. Dunque, per quanto riguarda l'attenzione all'ambiente, Fileni agisce su diversi fronti: le strutture dei centri di allevamento vengono progettate per ridurre al minimo il proprio fabbisogno energetico e idrico e molte di loro sono state dotate di pannelli fotovoltaici, viene migliorato il sistema di monitoraggio dei consumi energetici, il gas metano viene utilizzato come principale fonte energetica, viene privilegiato l'utilizzo di fonti energetiche pulite, si cerca di ridurre, per quanto possibile, le emissioni di CO₂ in atmosfera, la quasi totalità dei rifiuti è destinata al riciclo, si è ideato un packaging completamente compostabile e si è intrapreso un *climate pledge* con Amazon. Invece, per quanto riguarda il tema della responsabilità sociale, l'azienda: mira ad arricchire la diversità e l'inclusione dei dipendenti, si impegna ad erogare percorsi di formazione e di sviluppo professionale, offre un ambiente lavorativo sicuro, salubre, confortevole e stimolante, mette a conoscenza i propri dipendenti dei rischi generali e specifici delle loro mansioni e delle procedure di sicurezza da adottare ed, inoltre, ha dedicato una parte della donazione fatta alla regione Marche, nel 2020, al sostegno dei lavoratori e delle loro famiglie. Come è possibile notare, dunque, qualsiasi tipo di ragionamento che viene svolto all'interno dell'azienda tiene in considerazione tali aspetti e questo, permette a Fileni di avere un vantaggio competitivo rispetto agli altri attori del mercato.

3. **Innovazione strategica:** Fileni, infatti, ha un'ottica costante all'innovazione e al cambiamento e, più nel dettaglio, alla diversificazione. Anche un prodotto o un processo che è ben funzionante, viene sempre messo in discussione. Questo, permette all'azienda di ricercare costantemente delle criticità e delle opportunità di mercato e di avere successo nel suo operato. In particolare, questo approccio risulta essenziale per ridurre al minimo gli eventi incerti e per prevenire le crisi aziendali dovute da cause interne poiché permette all'azienda di andare verso un continuo miglioramento delle sue attività aziendali.

Dunque, il cambiamento e l'innovazione vengono utilizzati da Fileni non solo per garantire la continuità aziendale ma per combattere i propri *competitor* sul mercato. Per di più, il ruolo del cambiamento è percepito e, soprattutto, è fortemente apprezzato dai dipendenti dell'azienda.

CONCLUSIONI

Per concludere, è evidente come Fileni Alimentare S.p.a. sia un esempio significativo di come il cambiamento e l'innovazione sono degli aspetti cruciali all'interno di un'organizzazione. Questi, permettono di superare le crisi aziendali o, addirittura di anticiparle, evitando il verificarsi di situazioni di incertezza e instabilità. Infatti, le aziende hanno sempre più bisogno di una struttura e una cultura organizzativa che incentivi il cambiamento e l'apertura nei confronti di nuove opportunità. Giovanni Fileni, in effetti, ci insegna che una strategia che si basa sul continuo cambiamento è vincente, soprattutto in contesti turbolenti come quelli odierni. Dunque, il cambiamento organizzativo, il quale richiede alle aziende un atteggiamento proattivo, deve essere visto come un'occasione di crescita e un'opportunità da cui poter trarre vantaggio competitivo. (Plescia, M., 2020). In particolare, però, "l'innovazione fiorisce solo nelle organizzazioni in cui questa sfida viene affrontata seriamente e laddove si prende in considerazione ogni azione di management in grado di migliorare la capacità di innovare". (Benedini, I., et al., 2009).

L'innovazione fa riferimento a nuovi modi di servire i clienti, di offrire valore ai consumatori, di lavorare, di costruire alleanze e di creare risorse e competenze, e, poiché è uno dei più importanti fattori di successo, deve rappresentare la massima priorità per le organizzazioni. Difatti, un'organizzazione deve offrire nuove idee, dei miglioramenti, nuovi prodotti, nuovi processi o nuove tendenze per avere successo e per far sì che si possa verificare una crescita e un rinnovamento aziendale. Quindi, è molto importante andare ad individuare le persone più pronte e adatte ad influenzare i propri colleghi all'interno dell'organizzazione in modo tale da ridurre al minimo la resistenza al cambiamento e garantire un processo di *change management* di successo.

BIBLIOGRAFIA

Benedini, I., Bertorelli, G., Fontanazza, M., Mirandola, R., Pecorella, A., Tronci, M. (2009). *Le imprese e l'innovazione: linee guida e buone pratiche per l'innovazione delle imprese*. Confindustria.

Cameron, K.S. (1994). *Strategies for successful organizational downsizing*. *Human Resource Management*, 33(2): 189-211.

Daft, R.L. (2021). *Organizzazione aziendale*. Maggioli Editore. Settima edizione.

De Panizza, A. (2021). *Rapporto sulle imprese 2021*. Istat.

Docenti dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. (2022). *Innovazione tecnologica ed organizzazione*.

Faccincani, L. (2022). *Le crisi d'impresa: cause e processi di risanamento aziendale*. *Università degli studi di Verona*.

Fileni. (2020). *Bilancio sostenibilità Fileni*.

Gheno, S. (2020). *Il lavoro nel post Covid-19: tra desiderio e cambiamenti necessari*. *Rivista di Diritto del Lavoro*, 2 (estratto). Disponibile in: https://www.lavorodirittieuropa.it/images/stefano_Gheno_Come_cambia_il_lavoro_nel_post_covid_1.pdf

Grunnan, T. & Fridheim, H. (2017). *Planning and conducting crisis management exercises for decision-making: the do's and don'ts*. *EURO J. on Decision Processes*, 5(1-4): 79-95.

Istituto Nazionale di Statistica-Istat. (2021). *Rapporto annuale 2021*.

Johnson, M.E. & Whang, S. (2002). *E-business and supply chain management: an overview and framework*. *Production and Operations Management*, 11(4): 413-423.

Karnowski, M. (2021). *Principali trend e anticipazioni sul marketing digitale per il 2022*.

Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F. & Costabile, M. (2017). *Marketing Management*. Pearson. Quindicesima edizione.

Modina, M. (2020). *Covid-19 e le implicazioni per le imprese*. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2 (2020, maggio-agosto): 197-213.

Moneta, J. & Sinclair, L. (2020). *Il COVID-19 ha accelerato l'adozione del digitale: è il momento giusto per la trasformazione*.

Parsons, W. (1996). *Crisis management*. *Career Development International*, 1(5): 26-28.

Pencarelli, T., Gabbianelli, L. & Cecchini, S. (2013). *Le crisi d'impresa: diagnosi, previsione e procedure di risanamento*. FrancoAngeli.

Waldemar, G. & Zaplatynskyi, V. (2017). *Innovations in crisis management*. *MEST Journal*, 5(1): 32-39.

Weick, K. & Sutcliffe, K.M. (2009). *Governare l'inatteso: organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo*. Università degli studi di Roma "La Sapienza".

Zambon, P. *et al.* (14 Marzo 2014). *La gestione dell'impresa in crisi*. Comitato Pari Opportunità ODCEC Torino.

SITOGRAFIA

Accenture PLC. (2020). *Superare l'incertezza: gestire l'impatto del Covid-19 su dipendenti e azienda*. Disponibile in:

<https://www.accenture.com/it-it/about/company/coronavirus-business-economic-impact>

[14 maggio 2020].

Affde. (2021). *Modello di curva di cambiamento a cinque stadi di Kubler-Ross: tutto ciò che devi sapere*. Disponibile in:

<https://www.affde.com/it/kubler-ross-change-curve-model.html> [18 ottobre 2021].

Affde. (2021). *Scrivere un piano di gestione della crisi di successo: 9 passaggi essenziali da seguire*. Disponibile in:

<https://www.affde.com/it/how-to-write-a-crisis-management-plan.html> [25 gennaio 2021].

Bagnaia, L. & Gallinelli, S. (2021). *Industria 4.0*. Disponibile in:

<https://studiobagnaia-gallinelli.it/2021/05/industria-4-0/> [17 maggio 2021].

Bertoloni, M. (2021). *Innovazione di prodotto: cos'è e come comunicarlo online*. Disponibile in:

<https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/innovazione-di-prodotto/> [15 giugno 2021].

Business Coaching Italia. (2021). *Leadership trasformazionale cos'è?* Disponibile in:

<https://www.businesscoachingitalia.com/leadership-trasformazionale-cose/> [19 giugno 2021]

Casini, S. (2020). *Ecco perché (e come) l'innovazione cresce sempre nei periodi di crisi*. Disponibile in:

<https://www.innovationpost.it/2020/11/13/ecco-perche-e-come-linnovazione-cresce-sempre-nei-periodi-di-crisi/> [13 novembre 2020].

Castagnoli, G. *Design-Driven Innovation e Design Thinking per la gestione dell'innovazione*. Disponibile in:

<https://www.thismarketerslife.it/marketing/business-society/design-driven-innovation-e-design-thinking/> [4 novembre 2020]

Celani, S. (2020). *Crisis Management: una "pericolosa opportunità" di innovazione per le imprese*. Disponibile in:

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/crisis-management-una-pericolosa-opportunita-di-innovazione-per-le-imprese/> [21 maggio 2020].

Costa, F. (2021). *Change Management: perché oggi è diventato indispensabile*. Disponibile in:

<https://www.tim-management.com/change-management-perche-oggi-e-diventato-indispensabile/>

Danea Soft Srl. (2020). *Resistenza al cambiamento dei dipendenti: come superarla*. Disponibile in:

<https://www.danea.it/blog/resistenza-cambiamento-dipendenti/> [03 luglio 2020].

Emagorse. (2022). *Gioie e dolori del cambiamento. Come capire come lo stai vivendo*. Disponibile in:

<https://emagorse.com/gioie-e-dolori-del-cambiamento-come-capire-come-lo-stai-vivendo/>

Fiertler, G. (2021). *Change Management, cos'è e come affrontare bene in azienda la gestione del cambiamento*. Disponibile in:

<https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/digital-transformation-e-change-management-vanno-avanti-di-pari-passo/> [13 gennaio 2021].

Fileni. Disponibile in: <https://www.fileni.it>

Gazzero, A. et al. (2020). *Guida strategica al change management: come guidarlo con successo*. Disponibile in:

<https://www.whappy.it/guida-change-management/>

Insidemarketing. (2022). *Crisis Management*. Disponibile in:

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/crisis-management/>

Insidemarketing. (2022). *Curva di Rogers*. Disponibile in:

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/curva-di-rogers/>

Jones, K. (2021). *The ABCs of ADKAR: a method to support organizational change management*. Disponibile in:

<https://www.beyond20.com/blog/adkar-organizational-change-management-ocm/>

[Ottobre 2021]

Lavecchia, V. (2022). *Crisis management: processo e strumenti per la gestione della crisi aziendale*. Disponibile in:

<https://vitolavecchia.altervista.org/crisis-management-processo-e-strumenti-per-gestione-della-crisi-aziendale/>

Lomaestro, G. (2022). *Digital Marketing trend 2022: tendenze e novità da includere nella propria strategia*. Disponibile in:

<https://www.digital4.biz/marketing/digital-marketing-trend-2022/> [17 gennaio 2022].

Losasso, M. (2010). *Innovazione di prodotto*. Disponibile in:

<https://www.teknoring.com/wikitecnica/tecnologia/innovazione-di-prodotto/> [15 luglio 2010].

Maci, L. (2017). *Che cos'è l'innovazione incrementale e perché è importante quanto quella radicale*. Disponibile in:

<https://www.economyup.it/blog/che-cose-linnovazione-incrementale-e-perche-e-importante-quanto-quella-radicale/> [18 ottobre 2017].

Maci, L. (2021). *Che cos'è l'open innovation (e perché tutti dicono di volerla fare)*. Disponibile in:

<https://www.economyup.it/innovazione/che-cos-e-l-open-innovation-e-perche-tutti-dicono-di-volerla-fare/> [15 settembre 2021].

Maci, L. (2022). *Che cos'è l'Industria 4.0 e perché è importante saperla affrontare*.

Disponibile in:

<https://www.economyup.it/innovazione/cos-e-l-industria-40-e-perche-e-importante-saperla-affrontare/> [11 gennaio 2022].

Plescia, M. (2020). *Il cambiamento organizzativo per sviluppare il benessere aziendale*.

Disponibile in:

<https://www.soluzionidimpresa.it/2020/02/17/il-cambiamento-organizzativo-per-sviluppare-il-benessere-aziendale/> [17 febbraio 2020].

Rippert, A. et al. (2021). *Business Futures 2021: segnali di cambiamento*. Disponibile in:

[https://www.accenture.com/it-it/insights/consulting/business-change?c=acn_glb_businessfuturesgoogle_12459922&n=psgs_1021&gclid=Cj0KCQjwz7uRBhDRARIsAFqjuln-](https://www.accenture.com/it-it/insights/consulting/business-change?c=acn_glb_businessfuturesgoogle_12459922&n=psgs_1021&gclid=Cj0KCQjwz7uRBhDRARIsAFqjuln-zNddCKs3Sv7e3I1Z08F1atZKO5XlhE_7ytPxPrIj8v6euRJNch8aAsJEEALw_wcB)

[zNddCKs3Sv7e3I1Z08F1atZKO5XlhE_7ytPxPrIj8v6euRJNch8aAsJEEALw_wcB](https://www.accenture.com/it-it/insights/consulting/business-change?c=acn_glb_businessfuturesgoogle_12459922&n=psgs_1021&gclid=Cj0KCQjwz7uRBhDRARIsAFqjuln-zNddCKs3Sv7e3I1Z08F1atZKO5XlhE_7ytPxPrIj8v6euRJNch8aAsJEEALw_wcB) [14 ottobre 2021].

Sartori, A. (2022) *Diverse tipologie di crisi di impresa*. Disponibile in:

https://www.studioassociatomsc.com/la_mossa_giusta/diverse-tipologie-di-crisi-di-impresa_180/

Società di servizi e consulenza Necte Srl. (2021). *Dall'industria 4.0 alla quarta rivoluzione industriale*. Disponibile in:

<https://www.necte.it/dallindustria-4-0-alla-quarta-rivoluzione-industriale/>

Tafuto, G. (2020). *Innovazione digitale, prodotti (e servizi) innovativi e ammodernamento della cultura sociale: la curva di Rogers*. Disponibile in:

<https://www.tafuto.it/innovazione-digitale-prodotti-innovativi-e-ammodernamento-gino-tafuto/> [24 maggio 2020].

Troianiello, P. (2019). *Capire il cambiamento: scopri 4 verità e 3 miti*. Disponibile in:

<https://sviluppoleadership.com/cambiamento/capire-il-cambiamento/> [25 febbraio 2019].

Università Niccolò Cusano. (2017). *Caratteristiche di un leader: quali sono e come acquisirle*. Disponibile in:

<https://roma.unicusano.it/studiare-a-roma/caratteristiche-di-un-leader/#prettyPhoto> [14 novembre 2017]

Wikipedia. (2020) *Crisi aziendale*. Disponibile in:

https://it.wikipedia.org/wiki/Crisi_azendale [agg. 12 maggio 2020].

Zarantonello, G. (2018). *4 cose da sapere per un cambiamento aziendale di successo*. Disponibile in:

<https://internetmanagerblog.com/2018/03/06/4-cose-da-considerare-per-un-cambiamento-aziendale-di-successo/> [6 marzo 2018].