

Strategie di cambiamento in una public utility: una prospettiva multi-tipologica¹

Received
1st February 2016

Revised
27th July 2017

Accepted
22nd November 2018

Daniele Binci - Alberto Bernhardt - Tiziana Buonfiglio
Eugenio Cuomo

Abstract

Obiettivo del paper: L'articolo esamina il processo di cambiamento di una public utility italiana attraverso il framework teorico di Van de Ven e Poole (1995), con la finalità di comprendere se sia possibile inquadrarne l'evoluzione con una combinazione multi-tipologica delle teorie previste dal framework.

Metodologia: L'articolo si basa su un'analisi longitudinale (2011-2015), attraverso differenti metodologie, come l'osservazione diretta relativa ai contesti centrali del processo di cambiamento, l'analisi documentale (presentazioni, report, book, ordini interni di servizio etc.) ed i colloqui/interviste semi-strutturate con change agents e recipients.

Risultati: Il cambiamento è un processo ricco di sfumature, un insieme di sequenze nidificate di eventi non linearmente manifestati, che hanno solo in teoria una precisa linea di demarcazione. Un repertorio vasto, in termini di teorie di gestione del cambiamento, può arricchire la comprensione delle dinamiche che accadono nel processo, dove diverse unità di analisi e diversi modelli interagiscono tra loro nel tempo.

Limiti della ricerca: I risultati sono difficilmente generalizzabili, essendo strettamente legati al contesto analizzato. Tuttavia, la triangolazione con i responsabili aziendali ha permesso di considerare attendibile la ricostruzione dei fatti e la loro interpretazione.

Implicazioni pratiche: Sviluppare una flessibilità ed apertura rispetto obiettivi e variegate modalità di implementazione del cambiamento rappresenta un'utile indicazione per i manager impegnati nella gestione del cambiamento.

Originalità del paper: La prospettiva multi-tipologica del modello di Van de Ven e Poole in un singolo percorso di cambiamento, rappresenta un contributo originale in quanto ancora poco utilizzato in letteratura.

Parole chiave: cambiamento; adattamento strategico; determinismo ambientale; conflitto

¹ Il paper in una sua prima elaborazione è stato presentato al XXXVII Convegno Nazionale AIDEA.

La versione attuale è invece frutto della rivisitazione da parte degli Autori a seguito dei commenti ricevuti nel processo di referaggio di Sinergie e pertanto inedita.

Sebbene l'articolo sia frutto di un lavoro svolto congiuntamente, è possibile attribuire a Daniele Binci i paragrafi 1, 2, 3, 5 e 6 e Daniele Binci, Alberto Bernhardt, Tiziana Buonfiglio ed Eugenio Cuomo i paragrafi 4.1, 4.2 e 4.3.

Strategic Change Processes: empirical evidence from a public utility company

Purpose of the paper: *The paper examines the change process of a public utility based on the Van de Ven and Poole's framework, in order to consider and understand the breakdowns among the sequences of the different models.*

Methodology: *Drawing from longitudinal analysis, we applied different methods such as direct observation, corporate documents and interviews aimed to reconstruct the events and their relationships.*

Findings: *Change is a set of nested sequences of events, which have only in theory a precise line of demarcation. Different units of analysis and different change typologies interact together by unfolding themselves over time.*

Research limitations: *Results are by nature difficult to generalize, since they are closely linked to the context analyzed. However, the triangulation with the managers has allowed us to feel reliable the reconstruction of the events and their interpretation.*

Implications: *A large repertoire, in terms of change management theories, can enrich the understanding of what happens during a change process, where a variety of events are more nested than linearly manifested.*

Originality of the paper: *The application of the Van de Ven and Poole's model in a single path of change represents an original contribution as yet little used in the literature.*

Key words: change management; strategic adaptation; environmental determinism; conflict

1. Introduzione

Il cambiamento rappresenta un tema centrale per le organizzazioni contemporanee essendo strettamente connesso alla loro sopravvivenza e sviluppo (Tushman e O'Reilly III, 1996; O'Reilly III e Tushman, 2008; Burnes, 2009). Tra le diverse teorie di *change management*, quella di Van de Ven e Poole (1995), considerando le condizioni di partenza del cambiamento, ne spiega la natura. L'utilità di tale modello è stata richiamata in un importante articolo (Van De Ven e Sun, 2011) che, suggerendone l'utilizzo, pone l'importanza, e al tempo stesso la carenza in termini di evidenze empiriche, di un approccio multi-tipologico per comprendere in modo più dettagliato il processo di cambiamento. L'idea alla base di tale osservazione è che la complessità empirica rappresentata dalla molteplicità dei fattori ambientali, organizzativi, umani e tecnologici che ruota attorno al cambiamento, crei dei meccanismi di interazione che richiedono l'osservazione di molteplici unità di analisi e l'utilizzo di differenti modelli per comprenderne più a fondo la portata, richiamando la necessità dell'uso di differenti approcci come base di riferimento teorico. Date queste premesse, il lavoro mira a comprendere se, e come, l'utilizzo delle diverse tipologie e sequenze previste nel *framework* citato possano essere considerate utili elementi per la descrizione e comprensione del processo di cambiamento. Dopo una breve panoramica della letteratura e di inquadramento del problema di ricerca, si presentano il metodo seguito

e le fonti utilizzate per analizzare il caso, focalizzato in una *public utility* operante nel settore *energy* in Italia. Si descrivono, infine, gli elementi considerati rilevanti e si riportano le considerazioni finali.

Daniele Binci
Alberto Bernhardt
Tiziana Buonfiglio
Eugenio Cuomo
Strategie di cambiamento
in una *public utility*: una
prospettiva multi-tipologica

2. Inquadramento, background teorico e problema della ricerca

Il tema della gestione del cambiamento è stato affrontato in letteratura con una grande varietà di teorie (Weick e Quinn, 1999). Queste vengono frequentemente raggruppate sia in base agli *output*, cioè all'intensità del cambiamento rispetto l'oggetto che ne implementa gli effetti (prodotti, processi o organizzazione) (Romanelli e Tushman, 1994, Brown e Eisenhardt, 1997, Bartunek, 1993), che in base al processo, cioè agli elementi culturali ed operativi che il *change agent* dovrebbe considerare nel gestire il cambiamento, come ad es. il modello di Lewin (1939), Schein (2004) e Kotter (1995).

Differentemente dai precedenti raggruppamenti, un approccio che si focalizza sulle modalità e la natura del cambiamento, è il modello di Van de Ven e Poole (1995). Esso raggruppa il cambiamento in quattro diverse tipologie, distinte in base all'unità di analisi e al driver: ciclo di vita, evoluzione, pianificazione e conflitto.

La teoria del ciclo di vita spiega il cambiamento in relazione ad un'unità di analisi singola (organizzazione, progetto o *routine* organizzativa), qualificandolo come "regolato", che progredisce cioè attraverso una sequenza necessaria di stadi cumulativi, quali nascita (*start-up*), crescita, maturità ed uscita dal campo competitivo. Il ciclo è immanente, ma in ognuna di queste fasi si configurano specifiche strategie come ad esempio il *trial and error* e ricerca nelle fasi iniziali e lo sfruttamento e *refinement* nelle fasi mature del processo (March, 1991). La letteratura sul ciclo di vita si è tradizionalmente focalizzata sia su aspetti macro-organizzativi, come la descrizione del cambiamento delle organizzazioni durante il loro ciclo di vita che su aspetti micro-organizzativi, come ad esempio le procedure o le *routine* organizzative (Pentland e Rueter, 1994).

La teoria evolutiva, presentata nell'approccio di Van de Ven e Poole secondo la visione della *population ecology* (Hannah e Freeman, 1977), considera il cambiamento dipendente da forze impersonali e competitive, caratterizzato da un processo di lotta per la sopravvivenza, ossia di competizione su risorse scarse, e dipendente da condizioni esterne (Beech e MacIntosh, 2012, Solari, 1996; De Falco, 2012). Le forze evolutive sono definite in termini d'impatto che hanno sulla popolazione, principale unità di analisi, di solito rappresentata dal settore industriale. L'inerzia, sia interna, come gli investimenti in strutture, impianti ed attrezzature, che esterna, come barriere legali (o forme di mercato) assume un ruolo centrale. Questa prospettiva presuppone un adeguamento passivo della popolazione (Cafferata, 2014a), dove i processi di selezione sono diretti verso i mutamenti più "adatti", e l'adattamento dipende dal progetto iniziale o dal caso, piuttosto che da un processo di adattamento *ex-post* (Barnett e Hansen, 1996). Le variazioni (*blind variations*) accadono per un ordine superiore, esterno alle organizzazioni (ad esempio, un processo

di riforma normativa che innesca una serie di mutamenti in termini di approcci, cultura e competenze). La selezione è un processo che fornisce nuovi equilibri in termini di nicchie da popolare. Le varianti selezionate positivamente evolvono attraverso periodi di conservazione relativamente lunghi, segnati dal cambiamento incrementale (o ritenzione).

Il “cambiamento pianificato”, o adattamento (Porter, 1985, Simon, 1993, March, 1981), considera i processi decisionali determinati volontariamente dai *change agent*. La letteratura mostra che ci sono diversi modi per raggiungere un obiettivo e la sequenza di eventi non è necessariamente prescritta e deterministica (Van de Ven e Poole, 1995). L'assunto base è rappresentato da un cambiamento mirato e adattivo, figurato come un ciclo in cui si dispiegano le fasi di insoddisfazione, ricerca, *goal setting* ed implementazione. L'organizzazione in questa prospettiva è propositiva e adattiva, e procede costantemente verso un obiettivo. Le organizzazioni che attivano processi teleologici utilizzano tecniche come il ridisegno dei processi (Allen *et al.*, 2012), iniziative finalizzate a migliorare le *performance* organizzative attraverso cicli pianificati e determinati dalla volontà politica dell'organizzazione, in particolare attivati sulla base di un precedente stato di insoddisfazione (dalle *performance*, ai costi, alla soddisfazione del cliente). L'unità di analisi in questo caso è prevalentemente il *change agent* (che può essere rappresentato da una serie di unità di analisi, quali l'organizzazione, il *management* o le unità operative).

Infine, l'approccio dialettico spiega l'alternanza tra cambiamento e stabilità (*status quo*) in termini di bilanciamento di potere tra gruppi che si contrappongono per una divergenza valoriale. Di solito, l'opposizione emerge come conseguenza di culture differenziate (Beech e MacIntosh, 2012), cioè quando, ad esempio, un *management* innovativo propone un percorso di cambiamento ad una organizzazione (quadri e operativi) di carattere più conservativo. Tali processi quindi si attivano se in relazione ad un obiettivo proposto, i diversi gruppi di interesse non trovano condivisione ed accettazione. Tuttavia i conflitti dialettici possono produrre dei risultati creativi. L'approccio per processi può condurre ad un percorso dialettico in caso di eterogeneità culturale dei partecipanti, in quanto l'implementazione dei processi è sempre il risultato di successive fasi di accettazione e resistenza da parte dei *change agents* e *recipients*.

Ognuno dei modelli descritti, focalizzandosi su un preciso elemento di analisi ed uno specifico motore, evidenzia l'estremo di un *continuum* (ad es. il *change agent* ed il suo volontarismo nel caso del modello teleologico) ma può trascurare l'altro estremo, strettamente connesso (ad es. il *change recipient* ed il conflitto latente nel caso del modello dialettico), secondo una dimensione dualistica, che enfatizza il contrasto tra due elementi piuttosto che la loro coesistenza (Farjoun, 2010). Questa riflessione porta ad ipotizzare come il cambiamento in realtà sia un processo molto sfumato, un insieme di sequenze nidificate di eventi che si dipanano nel tempo e che trovano solo in teoria una precisa linea di demarcazione: “*The point is that every model of change creates its own tensions; it favors some values and overlooks others*” (Van De Ven e Sun, 2011; p. 70). Per questo, considerati insieme, questi modelli sono reputati efficaci nel descrivere le dinamiche che possono accadere in un singolo percorso: “...*studying or managing*

organization change with one theory of change is unlikely to provide an adequate explanation of observed processes unfolding in an organization” (Van De Ven e Sun, 2011; p. 66). Questo studio, pertanto, basandosi sulle precedenti premesse, analizza come un fenomeno di cambiamento possa essere compreso attraverso un modello multi-tipologico, verificando se sia possibile inquadrarne l'evoluzione con una combinazione di diverse tipologie individuate nel *framework*, evidenziandone gli elementi di discontinuità “inter-tipologica”.

Daniele Binci
Alberto Bernhardt
Tiziana Buonfiglio
Eugenio Cuomo
Strategie di cambiamento
in una public utility: una
prospettiva multi-tipologica

3. Metodo

3.1 Contesto di riferimento

L'articolo si basa su un'analisi longitudinale collegata ad un arco temporale di cinque anni in cui l'azienda, facendo seguito al processo di liberalizzazione, ha intrapreso un radicale percorso di cambiamento. Acea Distribuzione (oggi Areti) è la società del gruppo Acea che opera nel campo della distribuzione elettrica a Roma, coprendo un'area di circa 1.300 km², con un parco clienti pari a circa 1,5 milioni, serviti attraverso una rete di circa 600 km di linee ad alta tensione, 10.000 km di linee a media tensione ed oltre 18.000 km di linee a bassa tensione, nonché circa 70 cabine primarie e circa 13.000 cabine secondarie.

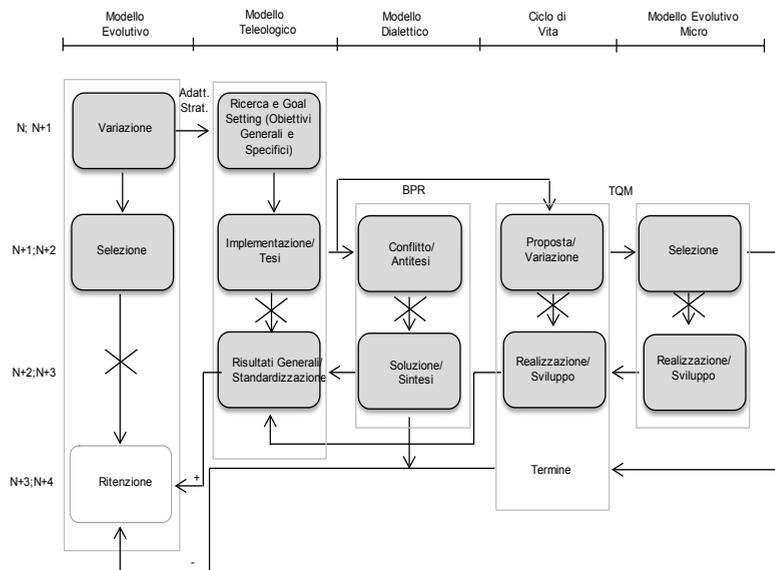
Poiché la finalità del lavoro è comprendere l'evoluzione e l'interconnessione degli eventi rilevanti collegati al processo di cambiamento dell'azienda, il relativo *research design* è stato impostato secondo una prospettiva “di processo” (Van De Ven e Poole, 1995), focalizzata sull'evoluzione della sequenza di attività, fasi ed incidenti rilevanti emersi durante lo studio del fenomeno.

In linea con quanto suggerito dalla letteratura per questo tipo di ricerche, l'analisi è stata impostata con un approccio abduttivo seguendo un percorso di analisi incentrato sull'iterazione di concetti teorici e dati empirici (van Maanen *et al.*, 2007). Attraverso una *content analysis* (Altheide, 1987, Inch *et al.*, 1997) supportata da un software di analisi qualitativa, i dati sono stati inizialmente organizzati e classificati attraverso una codifica tematica. Questa è stata ricavata da un approccio deduttivo, *theory-driven*, dove gli eventi focali sono stati analizzati utilizzando un “*operational template for the theory*” (Van De Ven, 2007; p. 207), derivato dal *framework* di Van de Ven e Poole, (1995)². Accanto alla codifica deduttiva è stata poi affiancata una codifica emergente, prodotta dall'osservazione diretta, dai risultati delle interviste e da un processo di confronto con categorie teoriche appartenenti ad altri modelli del *framework*. In questo modo è stato possibile evidenziare gli accadimenti rilevanti non compatibili con le previsioni del modello in analisi. Infatti, le

² Ad esempio, il modello teleologico è stato operazionalizzato, come indicato nel *framework*, in tre variabili (ricerca, *goal setting* ed implementazione). Per ognuna di queste variabili sono stati identificati gli eventi specifici analizzabili (ad es. ricerca: consapevolezza circa il bisogno di adattamento per un disequilibrio percepito), creando un collegamento tra concetti teorici ed eventi empirici (Van de Ven, 2007).

“discontinuità”, in caso di discordanza tra le sequenze dei modelli e gli eventi emergenti, sono state individuate come conseguenze non-compatibili con il modello considerato, attraverso l'evidenza della non completezza di una determinata sequenza e l'emersione di una fase sequenziale appartenente ad una differente tipologia (tali discontinuità sono rappresentate in Fig. 1 con X). In questo caso l'iterazione ha assunto un carattere induttivo, fornendo descrizioni e categorie esplicative alternative rispetto quanto previsto dal modello in analisi³. Data la diversa granularità delle fonti analizzate rispetto la dimensione temporale⁴, gli eventi analizzati sono stati ricondotti ad intervalli temporali omogenei di durata annuale e associati alle diverse fasi dei modelli considerati (Fig. 1).

Fig. 1: Mappa Visuale rispetto la cronologia degli eventi



Fonte: Nostra elaborazione

³ Ad esempio, rispetto il modello teleologico sono state rilevate delle spiegazioni alternative al processo di scelta strategica (completamente volontaristica), considerando come la stessa fosse, in parte, condizionata dall'ambiente (categoria appartenente, secondo il *framework* di riferimento, soprattutto al modello evolutivo), introducendo il concetto di “adattamento strategico”. Oppure, per descrivere gli scostamenti dal modello teleologico alcuni comportamenti non previsti dal modello sono stati codificati in modo emergente (ad es. la reazione rispetto al cambiamento richiesto [resistenza o accettazione], categoria tipica del modello dialettico, usata come base per l'intervista, e derivata dall'identità delle persone [rigida o flessibile])

⁴ Ad esempio, la componente di variazione nel modello evolutivo si è caratterizzata per una granularità alta, analizzata attraverso due documenti principali, per una ampiezza temporale di un anno, mentre nella prospettiva teleologica, di converso, il processo di implementazione si è espresso in un minore lasso di tempo - circa 3 settimane, non continuative, e con una granularità bassa, essendo stati registrati eventi da più fonti (osservazioni, interviste e documenti aziendali).

In questo modo sono stati forniti diversi *output* informativi che hanno costituito il *framing* all'interno del quale si è poi descritto il processo di cambiamento. Le evidenze emerse sono state poi triangolate con i *manager* e i dipendenti dell'azienda al fine di affinarne la validità e l'oggettività.

Daniele Binci
Alberto Bernhardt
Tiziana Buonfiglio
Eugenio Cuomo
Strategie di cambiamento
in una public utility: una
prospettiva multi-tipologica

3.2 Fonti

I dati sono provenuti da fonti eterogenee, quali interviste semi-strutturate e di triangolazione, osservazione diretta e documentazione (Tab. 1).

Il processo di selezione delle fonti è avvenuto principalmente seguendo l'indicazione dei *manager* che hanno avuto un ruolo chiave nel progetto (ad es. Responsabile PMCI), i quali hanno fornito i riferimenti sia sui *key informants* per le interviste, che sui progetti ritenuti maggiormente significativi da un punto di vista degli impatti organizzativi, selezionati come casi su cui si è focalizzata l'osservazione e l'analisi. La diversa natura delle fonti ha consentito di identificare gli eventi rilevanti (intesi come fatti sostanziali associati al cambiamento), collegati alla capacità di incidere sulla sopravvivenza e sullo sviluppo organizzativo, in termini di creazione di valore per gli azionisti e per la comunità servita. La scelta dell'uso di diversi metodi di raccolta si è reso necessario per le differenti unità di osservazione, e la relativa differenza nella facilità di accesso ai dati. Ad esempio, per comprendere le reazioni ai progetti di cambiamento da parte dei *team* coinvolti, si è proceduto con l'osservazione diretta (per inquadrare le categorie emergenti) e poi con interviste semi-strutturate focalizzate sulle categorie precedentemente rilevate (ad esempio, approcci di *leadership*, o reazione delle persone), mentre per comprendere il tipo di accadimenti a livello ambientale, unità di analisi non direttamente osservabile, è stata utilizzata prevalentemente la documentazione.

Interviste (semi-strutturate e di triangolazione)

Sono state condotte, nel periodo analizzato, interviste ai principali attori del processo di cambiamento, quali il personale dell'unità di Cambiamento e Miglioramento Continuo (PMCI) e i differenti responsabili delle unità operative Gestione Rete ed Esercizio e delle Risorse Umane, focalizzati sui percorsi di cambiamento che l'azienda progressivamente ha implementato. Gli argomenti delle interviste sono emersi principalmente dall'osservazione diretta dei progetti di cambiamento, confrontati anche con le categorie teoriche del *framework* di riferimento. Essi hanno riguardato la percezione circa i risultati dei progetti in corso e le relative reazioni delle persone coinvolte (es. tipo di reazione rispetto al cambiamento proposto) e i meccanismi di supporto al cambiamento (es. funzionalità ed integrazione dei sistemi informativi rispetto la circolazione dei dati ed informazioni).

Esse sono state impostate secondo una logica semi-strutturata e hanno riguardato le seguenti tematiche:

- 1) percezione circa i risultati dei progetti in corso: es. Può descrivere quali sono le aspettative in termini di impatto sulle prestazioni di questo progetto?

2) reazioni delle persone coinvolte: es. Può descrivere la reazione delle persone coinvolte in termini di resistenza rispetto il progetto? Il beneficio del progetto è stato compreso? se sì, può spiegare come? se, no, può spiegare perché? Percepisce un atteggiamento di diffidenza o resistenza rispetto il progetto? può spiegare perché? E come pensa di intervenire?

3) i meccanismi di comunicazione trasversale, riguardo la funzionalità ed integrazione dei sistemi informativi rispetto la circolazione dei dati ed informazioni. Ci sono difficoltà a far circolare i dati e le informazioni? Può spiegarne i relativi impatti in termini organizzativi?

Le informazioni ricevute dagli intervistati hanno aiutato a completare la comprensione dei temi legati ai diversi progetti di cambiamento (ad esempio, i motivi della resistenza al cambiamento, o la reazione rispetto alle necessità di modificare lo *status quo* aziendale) e comprendere maggiormente il senso degli eventi considerati critici.

Tab. 1: Fonti usate nello studio

Modello \ Fonti	Documentazione Macro	Interviste* (Numero; Durata Media)	Osservazione Diretta (Numero; Durata Media)
Evolutivo** Macro	Report Aziendale (pp. 73) Book Aziendale (p. 210) Documentazione Authority (p. 262)	[1]; (11 Minuti)	2 Riunioni 10 Progetti Pilota di tipo Bottom-Up (12 ore)
Ciclo di Vita	Documentazione di Progetto (pp. 120)	-	
Teleologico		[1]; (38 Minuti)	3 Progetti Pilota di tipo radicale (40 ore)
Dialettico	-	[1]; (40 Minuti)	-

* Le indicazioni in parentesi quadra sono relative alle interviste di triangolazione

** Le indicazioni in corsivo sono riferite al modello evolutivo intra-organizzativo (micro)

Fonte: Nostra elaborazione

Le interviste di triangolazione hanno consentito di discutere con i *key informants* circa l'affidabilità dei risultati ottenuti dall'analisi, e sono state effettuate attraverso la ricerca di corrispondenza tra gli eventi collegati alla narrazione emersa dal processo di analisi e il significato attribuito a tali eventi (ad es. con il responsabile dei rapporti con l'Authority si è discusso il concetto del rapporto impresa-ambiente da un punto di vista evolutivo e con il responsabile dell'unità Cambiamento e Miglioramento Continuo, sono stati confrontati gli eventi collegati ai progetti di cambiamento e il significato ad essi attribuito).

Osservazione diretta

L'osservazione diretta, è stata scelta come metodo di *data collection* sia per raccogliere informazioni non acquisibili attraverso altre sorgenti

informative, quando è stato necessario capire come interpretare alcuni fatti in fase di accadimento, come la reazione dell'azienda al processo di selezione ambientale, che per registrare la reazione delle persone coinvolte nei progetti di cambiamento rispetto le dinamiche in corso che hanno visto la partecipazione sia del personale (*change agents* e *recipients*) che della componente consulenziale di supporto al *change management*. Esse sono state formalizzate attraverso delle note e sono state distinte in due macrocategorie: quelle relative alla reazione dell'azienda alla Delibera dell'Authority (in cui si è arrivati a codificare il processo di adattamento strategico) e quelle relative alla reazione dei *team* rispetto i progetti di cambiamento, dove sono stati focalizzati due principali temi, quello legato al processo decisionale, o *leadership* (condivisa o gerarchica), da cui si è potuto analizzare un ampio livello di coinvolgimento nei progetti, e quello legato all'identità delle persone (rigida o flessibile) da cui si è potuta analizzare la reazione rispetto al cambiamento richiesto (resistenza al cambiamento o accettazione).

Daniele Binci
Alberto Bernhardt
Tiziana Buonfiglio
Eugenio Cuomo
Strategie di cambiamento
in una public utility: una
prospettiva multi-tipologica

Documentazione

La documentazione ufficiale (presentazioni, report, *book*, ordini interni di servizio etc.), ha consentito di analizzare alcune fasi del processo non direttamente accessibili attraverso altri metodi di analisi (ad esempio alcune fasi del modello evolutivo) consentendo di completare la costruzione attendibile degli eventi accaduti nel periodo considerato.

4. Analisi

4.1 La liberalizzazione nel mondo delle utilities: un cambiamento evolutivo

I processi di “liberalizzazione”, iniziati a fine anni 90 (cfr. D.lgs 79/1999), hanno innescato un profondo percorso di trasformazione delle *public utilities*, organizzazioni di primaria rilevanza per la società civile e per il progresso economico e sociale (Gilardoni, 2014), in quanto erogatrici di beni essenziali come l'elettricità, l'acqua, i trasporti, il gas e le telecomunicazioni. Il decreto, che recepisce in Italia la direttiva europea 96/92/CE, ha quindi mutato radicalmente le regole dell'ambiente in cui tali aziende operano. Nel settore “*energy*”, riferimento del presente lavoro, l'effetto è rinvenibile nella separazione tra le varie componenti della filiera produttiva e nell'apertura ad un processo di concorrenza sia a monte (produzione) che a valle (vendita). Le fasi di trasmissione e distribuzione, caratterizzate per essere monopoli naturali affetti da imperfezioni di mercato e inefficienza allocativa, sono invece state sottoposte ad un sistema regolato attraverso l'istituzione dell'Authority. Gli effetti della regolazione, misurabili attraverso molteplici metodi⁵ sono disciplinati da aspetti di

⁵ Ad esempio, metodi comparativi, che analizzano la varianza delle prestazioni rispetto differenti regimi regolati, oppure basati sull'analisi delle performance nel tempo sulla stessa organizzazione, in funzione delle differenze di intensità dei vincoli regolatori, oppure esperimenti, sul campo o controllati, per testare ipotesi specifiche sugli effetti della regolazione, o infine, la stima di modelli strutturali di analisi delle performance combinate con tecniche di simulazione.

pressione competitiva, che possono impattare su driver quantificati da indicatori quali livello dei prezzi, costi (es. costi diretti della regolazione o costi di produzione), capacità di innovazione, crescita e qualità del servizio (Joskow e Rose, 1989). I principali meccanismi regolatori della distribuzione elettrica, riguardano, ad esempio, la spinta alla riduzione dei costi interni e di riflesso del prezzo attraverso il meccanismo del *price-cap*, l'attenzione alle scelte di investimento attraverso meccanismi selettivi di remunerazione e la maggiore attenzione alla qualità tecnico-commerciale e quindi alla riduzione dei disservizi, attraverso meccanismi economici incentivanti. Questi meccanismi spingono le aziende alla ricerca continua di un'equilibrata composizione tra efficienza interna ed erogazione di un servizio di qualità (Polo *et al.*, 2014). Inoltre, la mancata *compliance* rispetto quanto disciplinato dall'Authority, può avere importanti ripercussioni economico-gestionali di breve periodo come sanzioni, perdita di eventuali incentivi potenzialmente raggiunti. Essa può stabilire addirittura l'esclusione dal mercato con la perdita della concessione, che, in prospettiva, sarà regolata da gare ad evidenza pubblica (Dezi *et al.*, 2006). In particolare, il ciclo regolatorio esaminato in questo contributo ha posto condizioni di erogazione del servizio più stringenti rispetto al passato: "esso ha introdotto elementi più sfidanti nelle *performance* imposte alle società" (documentazione interna). Ad esempio, ha incluso anche le interruzioni brevi negli *standard* individuali di continuità del servizio riducendo il numero delle interruzioni in ambito di alta, media e bassa concentrazione, ponendo le *utilities* di distribuzione elettrica in una ulteriore condizione di sforzo competitivo nel processo di selezione ambientale.

4.2 L'Authority e il rapporto impresa-ambiente

Nel contesto analizzato, l'introduzione di nuovo ciclo regolatorio è inquadrabile all'interno della teoria evolutiva, attraverso il concetto di "variazione". Essa è definita come un insieme di eventi esterni e rilevanti quali "*market forces, competitive pressures, and conformity to institutionalized norms*" (Aldrich e Ruef, 2006; p. 21). Le variazioni possono accadere attraverso nuovi processi di carattere istituzionale come la liberalizzazione del settore o le innovazioni tecnologiche (Durand, 2006) (es. contatori intelligenti o *smart metering*) che mutano l'ambiente operativo (Van De Ven e Poole, 1995), alterandone i rapporti di equilibrio. Sebbene secondo il modello evolutivo esse si possono concettualizzare come "*primarily as external in origin*" (Aldrich e Ruef, 2006; p. 39), e casuali nei relativi accadimenti, l'analisi dei dati ha evidenziato che esse non state del tutto "*blind*". I contenuti della nuova delibera, infatti, seppur condizionati in modo sovraordinato dall'Authority, sono stati anche influenzati, durante le consultazioni, dalla popolazione di riferimento, rappresentata prevalentemente delle diverse realtà regolate. Questa ha potuto esprimere suggerimenti e considerazioni, per facilitare un processo di adattamento in una modalità co-evolutiva, dove: "*change can be driven by direct interactions and feedback from the rest of the system*" (Lewin e Volberda, 1999; p. 521). Ad esempio, l'azienda analizzata ha attivamente interagito durante le consultazioni:

“[Questo] documento per la consultazione [discute nuove iniziative in materia di qualità della tensione sulle reti di distribuzione dell’energia elettrica, illustra gli obiettivi dell’Autorità, le motivazioni dei possibili interventi e] *propone*, per le modalità di monitoraggio della qualità della tensione, che ne costituiscono l’aspetto più rilevante, alcune opzioni alternative di regolazione, [inclusa “l’opzione nulla” di non modificare la situazione esistente]” (documentazione interna)

Daniele Binci
Alberto Bernhardt
Tiziana Buonfiglio
Eugenio Cuomo
Strategie di cambiamento
in una public utility: una
prospettiva multi-tipologica

Queste interazioni, che sono emerse, ad esempio, sulla definizione dei nuovi livelli di *standard* del servizio hanno caratterizzato il documento finale di delibera, esplicitando chiaramente l’idea di ascolto aperto dell’*Authority*, la quale ha dato seguito agli orientamenti finali, alle opzioni e proposte di regolazione, dopo aver valutato le osservazioni della popolazione di riferimento:

“La fissazione [dei nuovi] *standard* è avvenuta a seguito dell’esame di informazioni puntuali e pluriennali fornite dalle imprese distributrici, reiterando il criterio già utilizzato dall’Autorità nel processo di consultazione preliminare all’approvazione [delibera n. 4/04] per la fissazione degli *standard* specifici” (documentazione interna)

L’introduzione della “delibera” ha innescato un processo definibile, in termini evolutivi, di “selezione”, che si dovrebbe caratterizzare per una “*struggle for existence so that not all individuals survive*” (O’Reilly, 2009): *whole species of firms may appear and disappear depending upon contextual changes that are oftentimes exogenous to firms’ choices*” (Garud e Van De Ven, 2004; p. 218). Tale processo è stato analizzato focalizzando il livello di osservazione sull’azienda e su alcuni momenti centrali di comunicazione e dialogo dei vertici strategici (*top management*) verso la società. Il tipo di reazione dell’azienda rispetto la conseguenza del processo di variazione è stata inquadrata nello specifico come “selezione competitiva” dove dall’analisi dei dati è emerso l’orientamento di adattamento strategico dell’azienda. Diversamente dall’applicazione di un modello deterministico, che avrebbe posto l’azienda in una condizione di adeguamento passivo (Cafferata, 2014a), questa evidenza ha rafforzato la tesi secondo cui l’azienda, ricercando soluzioni, è stata, in questa fase, “*non solo oggetto, ma anche soggetto del cambiamento evolutivo*” (Cafferata, 2014a; p. 241). Il *top management* ha, in particolare, attivato un processo di strategia reattiva volta alla ricerca di piani alternativi rispetto i piani di investimento per lo sviluppo delle reti (caratterizzati dagli investimenti *smart oriented*, o dall’innovazione nei sistemi informativi) già in corso, per superare tempestivamente le inerzie strutturali e culturali, rispetto le variazioni dei parametri di *performance* e di continuità di servizio definite nella Delibera:

“*Abbiamo un piano di investimenti che dedica risorse per l’innovazione della rete, ma dobbiamo fare i conti con il tempo, dobbiamo avere ritorni in termini di continuità del servizio in tempi brevi e tempestivi, affinché possiamo essere allineati con i livelli di servizio richiesti dall’Autorità*” [annotazione - episodio osservato].

“[È importante] governare scelte tempestive sia sulla modalità di esecuzione del piano regolatore stesso (concetto di priorità degli interventi divenuto il metodo delle top

list di impianti critici), ma anche sulla identificazione di soluzioni tecniche alternative e scelte tecnologiche innovative atte a garantire un ROI (Return On Investment) a più breve termine ed in linea con i dettami dell'Authority" (documentazione interna).

"[Sarebbe importante sapere] ... quale investimento strategico [e in generale scelta] fare per raggiungere una migliore redditività, continuità e soddisfazione del cliente, dati i nuovi parametri dell'Authority" (annotazione - episodio osservato).

Durante la "selezione competitiva", conseguente alla variazione ambientale e all'inasprimento delle condizioni competitive, ha preso forma, in azienda, una percezione di incertezza. Questa ha riguardato sia una valutazione sulla capacità di *performance* soddisfacenti nel breve periodo, che di esistenza futura dell'azienda, potenzialmente esposta, nel lungo periodo, all'esclusione dal campo competitivo per mancanza del rinnovo della concessione ministeriale. Il volontarismo *manageriale* si è orientato quindi alla modifica dello "stato inerziale", data la consapevolezza della necessità del cambiamento, attraverso la ricerca di nuovi indirizzi strategici da parte del *top management* con strategie intenzionali anche di breve periodo, finalizzate a contrastare le nuove e più stringenti condizioni deliberate dall'Authority. È stato osservato come lo "stato di insoddisfazione", tipico *trigger* del modello teleologico, abbia attivato la ricerca di un nuovo equilibrio nel rimuovere attivamente le inerzie organizzative, strutturali e culturali, per il superamento dello "status quo":

"La cultura [organizzativa] si deve modificare, non ci dimentichiamo che il cambiamento è finalizzato al miglioramento della continuità del servizio, nel 2030 ci sarà la gara per la concessione ... e tutto questo [cambiamento] lo facciamo per migliorare la qualità del servizio: tutti noi lavoriamo bene, ma dobbiamo cercare di allineare la cultura" (annotazione - episodio osservato);

"...le richieste [sulla continuità del servizio] sono in aumento rispetto al passato e per fronteggiare i nuovi dettami dell'Autorità si dovrebbe partire dal lavoro di squadra e [dalla capacità di] unire le forze" (annotazione - episodio osservato).

Le riflessioni *manageriali* orientate a comprendere le azioni da impostare per sopravvivere, allinearsi ai nuovi *standard*, al contenimento dei costi e al miglioramento dei servizi, hanno configurato una risposta strategica di adattamento intra-organizzativo inquadrabile nel ciclo "goal-setting-implementazione-risultati". Si tratta, da un punto di vista dell'analisi, di una ulteriore discontinuità "inter-tipologica" (Van De Ven e Sun, 2011) del modello evolutivo, dove ha assunto rilevanza la reazione attivata dal *top management*. L'attivazione della scelta strategica, indicativamente, ha coinciso con il periodo di validità della nuova delibera.

4.3 L'implementazione della struttura: i progetti di BPR e di TQM

Il "cambiamento pianificato" (Porter, 1985, Simon, 1993, March, 1981), associato al modello teleologico, è stato il motore di riferimento della fase di selezione competitiva. Esso si focalizza sui processi decisionali determinati volontariamente dai *change agent*, dispiegandosi in una serie

di attività di ricerca di nuove strategie, definizione di nuovi obiettivi e processi di implementazione.

Uno degli elementi strategici posti in atto come reazione alle mutate condizioni ambientali è stata l'istituzione di una nuova unità organizzativa denominata “*Program Management e Continuous Improvement*”. Si tratta di una struttura “per progetti” posta in staff alla direzione Operazioni e in collegamento con l'unità “*Gestione del Personale, Corporate e Servizi*” (documentazione interna), istituita con la finalità di:

“valutare la vita [...] di nuovi progetti collegati agli indirizzi di carattere strategico del piano industriale e *alle disposizioni dell'autorità* e assicurare il controllo di tempi e costi dei progetti in corso [...], individuando soluzioni per l'implementazione di metodologie innovative, sviluppando la metodologia del miglioramento continuo, diffondendone la cultura” (documentazione interna).

Il cambiamento pianificato si è espresso attraverso il contributo della nuova struttura, fortemente collegata sia agli indirizzi di carattere strategico che alle disposizioni dell'*Authority*, e dedicata alla gestione dei progetti di innovazione, in sinergia e continuità con le attuali attività impegnate a realizzare il *business* ordinario (continuità del servizio elettrico) dell'*area operations*.

L'implementazione della nuova struttura è avvenuta con ampia condivisione a livello *manageriale*, sia da parte dei promotori (direzione strategica) che dei destinatari di tale iniziativa (dirigente e relative risorse operative). L'obiettivo si è focalizzato su due linee di intervento, quella *top-down*, simile al *process reengineering* e focalizzata su quattro progetti impostati a livello di direzione, e quella *bottom-up*, o di miglioramento continuo, che ha coinvolto un numero progressivo di partecipanti, secondo una logica di formazione sul metodo del miglioramento continuo e di coinvolgimento organizzativo a cascata (sino ad arrivare a circa 40 progetti), che si sono dispiegati in circa due anni e sei mesi.

L'analisi di tali progetti, dalla pianificazione all'implementazione, ha fatto emergere nuove discontinuità inter-tipologiche.

4.3.1 Sequenze del BPR: il modello teleologico e conflittuale

I progetti *Top-Down* sono stati inquadrati nella prospettiva teleologica, in linea con il principio di equi-finalità (Van De Ven e Poole, 1995) (ossia di alternative modalità per raggiungere un determinato obiettivo) ed espressione di un cambiamento pianificato. Essi sono stati presentati con la finalità di riorganizzare ed integrare ambiti trasversali di *business* anche attraverso l'uso di nuove tecnologie, e hanno condotto, durante la fasi di implementazione, ad eventi non sempre prevedibili in fase di progettazione (Hayes, 2014), anche di carattere conflittuale (March e Simon, 1995, Child, 2015). Come emerso dall'analisi, l'implementazione di tali progetti è stata alternata da episodi conflittuali, emersi prevalentemente nelle fasi di confronto tra il *change agent* (livello *manageriale*), impegnato nella progettazione del cambiamento, ed un contesto culturale eterogeneo (Beech e MacIntosh, 2012), caratterizzato da differenti unità operative (*change recipients*) partecipanti alle innovazioni di processo.

“La resistenza [...] ha caratterizzato i primi giorni del progetto [...] nella revisione dei processi, poiché raramente venivano coinvolte persone che lavorano sulla linea produttiva, quindi chi si trova ad implementare il modello [...] chi per la prima volta si avvicinava a questo modello aveva un iniziale disorientamento che può portare ad una resistenza. Questo fenomeno [...] è stato registrato anche in altre esperienze dello stesso tipo così, come abbiamo registrato puntualmente anche il calo di resistenza quando si prende confidenza con il metodo e con le modalità di analisi ... coinvolgendo le squadre operative che hanno partecipato attivamente alle attività di analisi” (manager intervistato).

Il confronto tra le parti e la condivisione per la comprensione delle finalità dei progetti attraverso il coinvolgimento (Ford *et al.*, 2002), è risultato un elemento centrale per l'implementazione del cambiamento:

[All'inizio del progetto] ... vi era un certo malessere, anche perché non era stato ancora compreso quanto la sperimentazione fosse capillare [in termini di coinvolgimento] a tutte le squadre interessate (manager intervistato).

[In contesti di resistenza] ... occorre fare un'opera di coinvolgimento e convincimento sulle persone, come stiamo facendo ... unire le forze ed insieme fare squadra per poter abbassare i tempi di intervento sui guasti (manager intervistato).

Questa apertura non ha ridotto i conflitti potenziali, ma attraverso il contesto culturale prevalente all'interno del *team*, ne ha determinato la natura. Infatti, i conflitti dialettici, che si attivano in assenza di accordo o accettazione di obiettivi e modalità proposte, non sempre portano a scontri e resistenze tra i diversi gruppi di interesse, ma possono produrre anche risultati creativi. Nei progetti osservati, durante le fasi di condivisione delle ipotesi ed obiettivi di reingegnerizzazione, in un contesto in cui anche le decisioni operative sono state caratterizzate da processi decisionali condivisi, simili ad un modello di *leadership* condivisa (Pearce, 2004), il conflitto tra il *change agent* e *recipients* ha avuto un ruolo differente a seconda della *sub-cultura* organizzativa prevalente all'interno del *team*.

La differenza, in termini di obiettivi e finalità dei *change agent*, orientati a trasformare le precedenti attività “compartimentalizzate” in attività più integrate, secondo la logica per processi, ad esempio attraverso l'utilizzo di sistemi informativi integrati, e le unità operative, il cui “*know-how*” funzionale e specialistico ha rappresentato un elemento, in prima battuta, da custodire e preservare, ha favorito l'emergere della divergenza tra un *management* innovativo e unità organizzative di carattere più conservativo (Beech e MacIntosh, 2012).

Tuttavia, la variabile discriminante che ha consentito a tale divergenza di finalizzarsi nell'implementazione di progetto è stata prevalentemente il grado di flessibilità e apertura della *sub-cultura* stessa. Nei casi in cui essa si è caratterizzata per essere, oltre che eterogenea, anche “aperta” e flessibile in termini di identità e orientamento al cambiamento, questa ha condotto a sintesi “costruttive”. Le revisioni critiche della proposta iniziale (in termini di obiettivi, tecnologie e risultati generali da conseguire) del responsabile di progetto (tesi), si sono sviluppate in un contesto di confronto partecipativo in cui sono state messe in evidenza idee, opinioni contrastanti, argomenti e

suggerimenti da parte del *change recipients* (*antitesi*) per ottenere migliori risultati di progetto (*sintesi*). In questi casi, il conflitto, o la divergenza *tesi-antitesi*, ha consentito al *team* di proseguire nella direzione strategica del cambiamento, e l'incertezza e la paura per le novità in corso sono state inizialmente ridotte (dal *feedback* costruttivo e dalle criticità scambiate) e quindi accettate per essere implementate, superando gli aspetti emergenti attraverso la flessibilità dei membri del *team* e la volontà di accettarne i differenti contributi.

Questo tipo di deviazione rispetto la pianificazione del progetto iniziale ha rappresentato un momento di riflessione che ha spostato il *focus* del cambiamento dall'attenzione all'obiettivo finale ad un processo di dialogo costruttivo tra le parti, che ha permesso di costruire un accordo condiviso sull'implementazione dei diversi elementi del processo.

Ad esempio, un progetto di reingegnerizzazione si è posto la finalità di ridisegnare la manutenzione delle cabine elettriche, in ottica integrata, diversamente dal passato, dove la manutenzione era specializzata per funzione (cioè si sovrapponevano diversi processi manutentivi realizzati da diverse squadre). In questo progetto, tra le diverse "sintesi", ad esempio, la proposta, non prevista, di ridimensionare il numero di elementi di controllo delle squadre operative (rispetto le precedenti specializzate per funzione), per bilanciare l'ampiezza degli interventi con la loro profondità, oppure la revisione del volume di interventi manutentivi periodici rispetto quelli pianificati in fase di progettazione, per mantenere un equilibrio tra efficacia del risultato e qualità del lavoro delle squadre), ma anche l'idea di utilizzare dispositivi mobili differenti rispetto quelli presentati dal *management* (sia per dimensione che per caratteristiche fisiche). In un altro progetto pilota "*top-down*", nella progettazione della lista degli interventi di manutenzione che le squadre operative apprestano alle cabine elettriche del territorio, basata su un nuovo concetto di assegnazione lavori, non solo di competenza, ma anche di prossimità territoriale, è stato fatto notare come la produzione della relativa *check-list* delle attività (fatta quotidianamente) fosse un'attività onerosa e poco efficiente per il personale. Partendo da un'idea iniziale di riprogettazione solo del metodo di intervento di manutenzione (competenza e prossimità territoriale), che ha visto delle perplessità iniziali da parte dei *recipients* manifestate durante le riunioni, si è poi andati verso una riprogettazione anche della modalità di elaborazione della *check-list* attraverso un *database* elettronico per la creazione della *check-list*, evitando la trascrizione agli operatori della sala operativa.

Nei casi invece in cui le sub-culture coinvolte sono state caratterizzate da elementi di maggiore rigidità identitaria e di chiusura rispetto il cambiamento, il conflitto emergente ha determinato il blocco del progetto. La divergenza creata tra *change agents* e *recipients* ha avuto alla base un "*feedback negativo*" rispetto i driver del cambiamento, manifestato nella difesa delle posizioni di *status quo* dei membri del *team*. In questo caso, i dubbi e la paura per il cambiamento non hanno consentito al progetto di concludersi positivamente. Ad esempio, dopo aver analizzato un progetto relativo all'integrazione del sistema informativo per innovare la gestione dei dati *end to end* in modalità *customer oriented* (dall'acquisizione sul

campo dei dati di consumo di elettricità, all'integrazione dei dati all'interno di diverse unità per l'analisi interna e la reportistica esterna e poi per l'invio al cliente sotto forma di fatturazione), la dinamica del CMT ha mostrato un meccanismo di resistenza dovuto alla rigida identità dei componenti del *team* rispetto le decisioni focali.

4.3.2 L'approccio TQM: il modello teleologico, evolutivo e del ciclo di vita

L'analisi dei dati ha confermato la complessità del cambiamento anche nello *streaming* di progetto collegato al miglioramento continuo.

“... E [oltre ai progetti BPR] abbiamo una seconda linea razionalizzata di progetti di cambiamento, rappresentati da progetti a impatto ridotto, orientati al miglioramento continuo” (*annotazione - episodio osservato*).

Esso ha avuto il suo momento iniziale in corrispondenza dei progetti *Top-Down*, e attraverso una strategia di implementazione e diffusione del nuovo metodo del miglioramento continuo, avvenuto attraverso processi di comunicazione (*cascade*) e di formazione operativa alle varie unità aziendali. L'introduzione del miglioramento continuo si è tradotta in un modello complesso, dove hanno interagito diverse componenti.

Il motore teleologico, che ha innescato la strategia di miglioramento continuo nella forma dell'introduzione del nuovo metodo operativo, ha avuto una discontinuità nella sua implementazione, caratterizzata da un fase di ricerca di migliori proposte, innescando una variazione (micro-ambientale) (Feldman e Pentland, 2003), seguita da un processo selettivo di proposte da scegliere ed implementare. Sono stati scelti (*selecting-in*) i progetti ritenuti efficaci e rilevanti per gli obiettivi aziendali nonché potenzialmente fattibili in termini di realizzazione tecnica, ed eliminati quelli invece non reputati idonei (*selecting-out*) per l'efficacia aziendale. L'ottimizzazione degli sforzi legati al processo di selezione è stato effettuato attraverso un percorso di inasprimento della selezione finalizzato a far emergere prevalentemente i progetti migliori. Questi, una volta selezionati, sono stati inseriti in una sequenza predefinita, assimilabile al modello del ciclo di vita: “*a prescribed sequence of stages and activities over time*” (Van De Ven e Sun, 2011; p. 62) dove, la sequenza “immanente” coincide con le regole di pianificazione del progetto di miglioramento attraverso un metodo strutturato di eliminazione degli sprechi e di ricerca del valore, secondo la sequenza:

- 1) Proposta-Nascita, dove il proponente attiva la richiesta di miglioramento, cogliendo un'opportunità di migliorare qualche aspetto organizzativo o qualche procedura operativa, che viene sottoposta ad un percorso di approvazione da parte dell'unità “*Program Management e Continuous Improvement*”;
- 2) Formalizzazione-Sviluppo, se l'idea di miglioramento viene reputata idonea, l'unità procede alla costituzione di un *team* di progetto adibito alla sua implementazione;
- 3) Implementazione, fase in cui la proposta diviene operativa (con il supporto del PMCI) (documentazione interna).

Esempi di questa *routine* hanno toccato differenti aree dell'organizzazione, come l'area strettamente operativa, con proposte di miglioramento nella gestione delle procedure o nelle componenti delle cabine elettriche (es. quadri di Media Tensione), o l'area di contatto con il cliente, con aspetti legati alla gestione dell'utenza (es. procedure di conciliazione o gestione dei danni a terzi).

Dalle osservazioni è emerso come questi progetti siano stati implementati in modo molto più meccanico e con un basso coefficiente di deviazione o resistenza rispetto i progetti di reingegnerizzazione, soprattutto perché i proponenti dei progetti sono stati anche agenti del cambiamento, caratterizzati da una *sub-cultura* omogenea, la quale ha favorito la tenuta della tabella di marcia prevista dal ciclo di vita. Anche durante la fase di implementazione del ciclo DMAIC, ci sono stati, comunque, momenti di tensione, o disaccordo, ma questi hanno prodotto conflitti meno rilevanti in termini di resistenza, sia per un effetto selezione, il quale ha operato come meccanismo incentivante per la realizzazione di tali progetti, sia poiché, come già evidenziato, l'unità di implementazione ha coinciso, per la maggior parte dei casi, con quella di progettazione.

“La resistenza al cambiamento è in parte fisiologica ... quando poi queste esperienze partono dal gruppo di lavoro e quindi non sono imposte ma scaturiscono da una osservazione dei fenomeni e dei dati, queste si abbattano”.
(*Manager* intervistato)

I risultati ottenuti, al termine del ciclo regolatorio, sono stati considerati sia alla luce del miglioramento generale in termini di KPI, cui tuttavia, la strategia implementata ed analizzata in questo *paper*, ha contribuito congiuntamente ad altri fattori e strategie adottate dall'azienda, che in termini di ritenzione di tali azioni strategiche, per la quali è stata scelta una linea di continuità negli anni a venire.

5. Discussione

Il modello contingente e multi-tipologico (Van de Ven e Poole, 1995) usato in questo studio ha evidenziato la complessità di un processo di cambiamento “*not only as alternative perspectives on a single phenomenon but also as different temporal phases in the journey of change in a complex organization*” (Van De Ven e Sun, 2011; p. 69). Esso ha consentito di comprendere e spiegare le dinamiche di adattamento, ma anche di evidenziare come i *trigger* del cambiamento siano caratterizzati in alcuni casi da una linearità e sequenzialità, e in altri casi da interazione e reciprocità. Si evidenziano, in particolare, tre principali interazioni.

Interazione “Modello evolutivo - teleologico”

La prima interazione rilevante è riconducibile alla peculiarità del rapporto tra ambiente ed organizzazione, in particolare riferito alle *public utilities*, oggetto di questo studio. Le evidenze empiriche evidenziano, in linea con il dibattito teorico, che la complessità multi-tipologica del cambiamento si caratterizza per una prospettiva di conciliabilità ed

interattività nella dicotomia “volontarismo strategico-determinismo ambientale” (Durand, 2006, Cafferata, 2014b). Nel caso analizzato emerge, nel rapporto impresa-ambiente, la subordinazione della prima rispetto al secondo (ad es. variazioni di carattere normativo), ma secondo una logica parzialmente “gerarchica” di moderato determinismo ambientale, consentendo all’organizzazione, attraverso il suo *top management*, di innescare processi di adattamento strategico finalizzati a superare le inerzie organizzative. L’impatto dell’ambiente, che ha avuto un effetto determinate, non si è manifestato in modo unilaterale, ma si è aperto verso processi di oscillazione e approcci più “volontaristici”. Tale oscillazione si è espressa con un “motore duale”, simile ad un approccio co-evolutivo. A seguire della delibera, si è innescato un processo di selezione competitiva in cui la convergenza verso le nuove richieste ambientali ha interagito con fasi di ridisegno strategico a livello organizzativo, per creare i presupposti di allineamento alle nuove condizioni ambientali. La definizione di una strategia, “*trigger*” del modello teleologico, che concettualizza le organizzazioni come adattive, orientate a massimizzare le probabilità di sopravvivenza (Moldoveanu, 2004, Heracleous e Barrett, 2001) si è espressa attraverso la mediazione del ruolo del *top management* ed ha avuto una rilevanza non originaria, come suggerito dalla letteratura (Van De Ven e Sun, 2011), ma derivata. Non sarebbe infatti possibile per il *management* di queste società gestire iniziative di cambiamento secondo una scelta pienamente autonoma, rinvenibile ad esempio nei modelli *Risorse-Competenze-Performance*, dove, le *performance* sono guidate principalmente dalle risorse, competenze e capacità strategiche piuttosto che dalle caratteristiche strutturali dei settori nei quali le aziende si trovano a operare (Dagnino e Li Destri, 2011) e allo stesso tempo, non si potrebbero configurare neanche scenari tipici di un approccio *Structure-Conduct-Performance* (Van De Ven e Sun, 2011), dove la struttura del settore determina, univocamente, il comportamento aziendale e quindi le prestazioni organizzative. Le scelte strategiche, nel caso analizzato, sono state attivamente determinate, ma in stretta relazione con i vincoli dell’Authority. La spiegazione di questo risultato è evidentemente collegato alla natura pubblica dei servizi che tali imprese erogano, servizi che, per caratteristiche intrinseche, dipendono dall’ambiente, il quale seppure “aperto” rispetto le istanze e le necessità delle aziende che lo popolano, rappresenta un riferimento all’interno del quale non possono mutare i rapporti di forza, restando un elemento sovraordinato.

Interazioni del “modello teleologico”

La seconda interazione, collegata alla prima, è riferita al processo strategia-implementazione, conseguente alla Regolazione. Il modello teleologico, che ha dominato la scena in azienda dopo l’introduzione della delibera, a sua volta ha agito come un motore parziale del cambiamento, spiegando solo in parte i risultati organizzativi raggiunti. Noti i requisiti (in termini di vincoli, risorse, parametri) da parte dell’Authority, la strategia si è articolata in una serie di fasi complesse e non si è sviluppata linearmente secondo una sequenza “progettazione delle scelte prioritarie - implementazione” (Ford e Evans, 2001), in quanto i limiti, in termini di

razionalità limitata del *decision maker* (Simon, 1947), sono emersi nella fase di implementazione, nella forma di aspetti non previsti del progetto, che hanno creato uno scostamento tra obiettivi e risultati e un ruolo portante anche da parte di attori diversi dal *decision maker*, come i *team member*, i quali hanno condizionato i risultati e quindi il processo di adattamento strategico, durante il periodo di implementazione. In questa fase vi è stata una duplice discontinuità.

Daniele Binci
Alberto Bernhardt
Tiziana Buonfiglio
Eugenio Cuomo
Strategie di cambiamento
in una public utility: una
prospettiva multi-tipologica

Ciclo di interazione: "modello teleologico - dialettico"

Nel caso di progetti radicali (BPR), la relativa implementazione è stata determinata con i differenti livelli operativi coinvolti nel progetto, attraverso un insieme di attività finalizzate ad allineare struttura, cultura, tecnologie e competenze. La letteratura ha evidenziato come l'implementazione del cambiamento porti a momenti di conflitto, in caso di integrazione di culture differenziate, che richiedono il contemperamento di interessi contrapposti (Piderit, 2000, Ford e Ford, 2009), in una modalità simile al *double loop learning*: "*rather than suppress conflict, the agent might choose to emphasize open inquiry. The associated action strategy might be to initiate discussion of conflictual issues*" (Argyris et al., 1985; p. 86), facendo emergere l'utilità del modello partecipativo e conflittuale come impostazione costruttiva di gestione di visioni divergenti tra *change agents* e *recipients*. Mantenere un atteggiamento di flessibilità ed apertura rispetto obiettivi e modalità di implementazione del cambiamento rappresenta un'utile indicazione per i *manager* impegnati nella gestione del cambiamento: "*overcoming resistance to change is therefore a matter of engaging network actors in "creating new realities, rather than in only prying them loose from old ones"*" (Ford et al., 2008; p. 372). Gestire posizioni ed interessi diversi implica la consapevolezza che "*the dominant model of change underlying the critical stream is a dialectical one in which change comes about through the opposition of contradictory forces in a process of thesis, antithesis, and then synthesis*" (Heracleous e Barrett, 2001; p. 757). Questo livello di consapevolezza ha caratterizzato il *management* nel gestire attivamente le contrapposizioni, attraverso una *leadership* partecipativa e l'apertura a momenti di dialogo, per trovare un accordo rispetto alternative divergenti, e ridurre il rischio di incappare in situazioni di blocco e fallimento di alcune linee di progetto. L'allargamento della scelta implementativa verso i *change recipients* come modalità di gestione dei conflitti è stata evidenziata in letteratura: "*For example, given the resistance to the planned change, the change agent might adopt a dialectical model of change that promotes constructive conflict and debate among participants with opposing plans*" (Van De Ven e Sun, 2011; p. 59). Tuttavia, nel caso analizzato, è stato rilevato che l'esito del progetto è stato condizionato non solo dalla partecipazione e dall'ascolto quale atteggiamento del *change agent*, ma anche dalla relativa apertura del modello culturale operante nei *team*, e quindi, di riflesso, dall'atteggiamento dei *change recipients*.

Ciclo di interazione: "modello teleologico - (micro) evolutivo - ciclo di vita"

L'analisi dei dati e l'osservazione degli episodi hanno confermato la complessità del cambiamento anche in questo *streaming* di progetto, dove

hanno interagito prevalentemente la dinamica evolutiva e del ciclo di vita. Il modello evolutivo di tipo micro-organizzativo (Feldman e Pentland, 2003), si è tradotto in una sequenza di variazione (micro-ambientale), attraverso l'introduzione del metodo del miglioramento continuo, che ha innescato un processo selettivo di progetti da implementare, per il quale sono stati scelti (*selecting-in*) quelli ritenuti efficaci, rilevanti per gli obiettivi aziendali e fattibili in termini di realizzazione tecnica, ed eliminati (*selecting-out*) quelli invece non reputati idonei. L'implementazione della strategia è avvenuta con una maggiore strutturazione del processo, caratterizzata da obiettivi specifici, dettagliati e ristretti (es: revisione manuale sulla sicurezza relativa a problemi specifici o miglioramento di uno specifico *contact-center* procedure, come il miglioramento del *feedback* di contatto). La finalità è stata quella di progettare il miglioramento delle attività correnti, con problemi più strutturati e definiti in termini di implementazione, caratterizzate da piccoli miglioramenti, meno radicali, attraverso la riduzione della variabilità e la ricerca di soluzioni con portata più ristretta, legata ad attività di *refinement*, e caratterizzati dal miglioramento dello *status quo* (March, 1991), anche se con un livello di incertezza inferiore (e con risultati previsti con impatto ridotto).

6. Conclusioni e implicazioni manageriali

Questo *paper* ha esplorato un percorso di cambiamento attraverso un'analisi longitudinale con particolare attenzione ai meccanismi di "discontinuità" rispetto le sequenze del *framework* proposto da Van de Ven e Poole (1995). L'analisi ha consentito di evidenziare la complessità del cambiamento, manifestata in dinamiche "nidificate" (Fig. 2) all'interno di processi che richiedono, per la loro comprensione, l'uso di differenti modelli e di differenti unità di osservazione. Come analizzato, i risultati sono dipesi da un *mix* di processi di variazione ambientale, strategia, condivisione, coinvolgimento, partecipazione, resistenza al cambiamento, accettazione e selezione. Tali fattori non sempre definiti da una linearità logica, ma piuttosto da una complessità intrinseca, in un modello di relazioni complesse che emergono durante il manifestarsi del processo, e che hanno richiesto l'analisi di diverse unità. Questa visione allargata, modificando il punto di vista da cui il cambiamento viene osservato e gestito, consente di comprendere in maggiore profondità le relative dinamiche che si dispiegano durante il percorso.

La prima implicazione riguarda il rapporto tra ambiente ed organizzazione. La subordinazione all'ambiente (nel settore analizzato, ad es., per variazioni di carattere normativo) avviene secondo una logica non completamente "gerarchica" ma con un certo grado di interazione, attraverso un "motore duale", che favorisce una oscillazione verso un approccio più "volontaristico". Questo consente di innescare processi di ridisegno ed adattamento strategico fortemente dipendenti dalle scelte effettuate dal *top management* (Abatecola, 2012, Cafferata, 2014b). L'azione *manageriale* fungendo da meccanismo di integrazione tra nuove condizioni ambientali deliberate dall'*Authority* ed organizzazione,

rappresenta l'elemento di attivazione della ricerca di indirizzi strategici intenzionali, in un contesto in cui, tuttavia, i rapporti di forza non si possono modificare⁶. L'atteggiamento reattivo del *top management* dovrebbe dirigersi nella ricerca di indirizzi strategici intenzionali, che nel caso analizzato sono stati espressi in comportamenti specifici, quali ad es. la consapevolezza della necessità di urgenza al cambiamento, il bisogno di fare squadra e di ritrovare una appropriata cultura organizzativa. Gli atteggiamenti e comportamenti del *top management*, sfruttando l'oscillazione ambiente-organizzazione, rappresentano un elemento di possibile differenziazione competitiva nell'adattamento strategico.

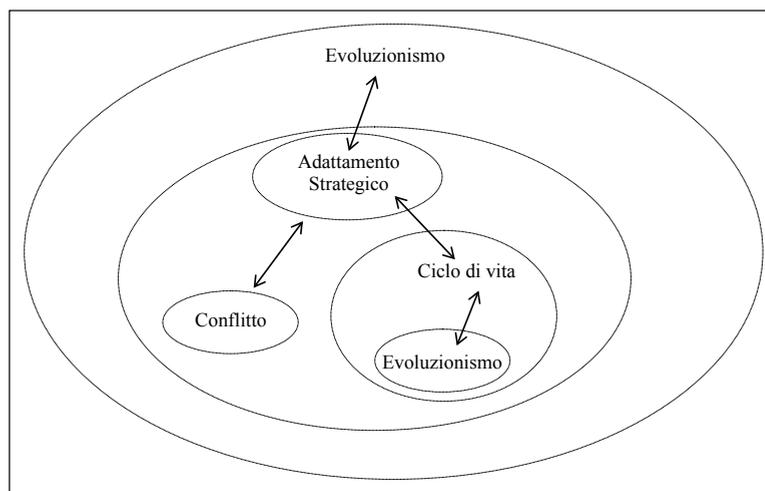
La seconda implicazione, collegata alla prima, si coglie nel processo strategia-implementazione, conseguente alla Regolazione. La strategia rappresenta un'opportunità di adattamento e sviluppo organizzativo verso l'ambiente, ma è solo una parte del problema. Essa attiva, infatti, un processo di ricerca interno, spostando l'attenzione dal rapporto impresa-ambiente alle interazioni intra-organizzative, dove le dinamiche che emergono pongono problematiche differenti, legate anche alla possibilità di implementare con successo le alternative disponibili, e quindi differenti dinamiche e forze organizzative. Da questo punto di vista il fattore determinante è stato meno legato agli impulsi ambientali, come accaduto per il *top management*, ma piuttosto è dipeso dall'interazione delle persone e da come le stesse hanno interpretato nel contesto le azioni di miglioramento. Per questo un repertorio ampio, in termini di competenze di *change management*, può arricchire la comprensione di un percorso caratterizzato da una molteplicità di eventi spesso nidificati in una varietà di modelli, che si manifestano in modo non lineare. In particolare emerge, nel caso di una trasversalità culturale ampia⁷, come i *manager* possano usare in modo efficace il dialogo, la partecipazione e il conflitto derivante da visioni divergenti, anticipando ad esempio problemi non previsti in fase di progettazione, o trovando soluzioni in modo creativo. Come già evidenziato dalla letteratura: "*overcoming resistance to change is therefore a matter of engaging network actors in "creating new realities, rather than in only prying them loose from old ones"*" (Ford et al., 2008; p. 372). Soprattutto se il contesto culturale (identità) consente di gestire tali differenze in modo costruttivo, mantenere un atteggiamento di flessibilità ed apertura rispetto obiettivi anche divergenti, rappresenta un'utile indicazione per i *manager* impegnati nella gestione del cambiamento.

Daniele Binci
Alberto Bernhardt
Tiziana Buonfiglio
Eugenio Cuomo
Strategie di cambiamento
in una public utility: una
prospettiva multi-tipologica

⁶ Come invece potrebbe accadere in contesti differenti, in cui le organizzazioni possono, sviluppandosi anche dimensionalmente, arrivare a dominare il contesto ambientale all'interno del quale operano (cfr. ad es. Cafferata, 2014b: pp. 266-273).

⁷ Mentre, dove l'aspetto delle divergenze culturali è stato meno evidente, come nei progetti di miglioramento, ad esempio, la focalizzazione sui risultati è stata incentivata sia dall'effetto selezione dei progetti che dalla coincidenza tra proponente e agente del cambiamento.

Fig. 2: Processi di cambiamento e “nidificazione”



Fonte: Nostra elaborazione

Restano, in conclusione, da analizzare alcune limitazioni dello studio. In particolare, il metodo usato, di carattere longitudinale ed interpretativo ha prodotto risultati per natura difficilmente generalizzabili, in quanto strettamente collegati al contesto analizzato. Questo non ha comunque ridotto la possibilità di descrivere in un'ottica multi-modello i diversi fattori che impattano sul cambiamento organizzativo. L'approccio multi-tipologico inoltre è stato utilizzato a scapito di una ridotta consistenza interna delle misure usate, data l'eterogeneità delle unità di osservazione che ha richiesto l'utilizzo di un metodo di raccolta ed analisi dati eterogenea. Tuttavia, il confronto con i *manager* dell'azienda sull'attendibilità delle evidenze prodotte ha ridotto questo limite, consentendo di ritenere affidabile la ricostruzione degli eventi accaduti e la loro interpretazione. Inoltre, l'analisi "inter-tipologica" potrebbe essere estesa ed approfondita, rispetto quanto analizzato nel contributo, per trovare ulteriori collegamenti e discontinuità tra i modelli in grado di spiegare ulteriormente le dinamiche legate ai processi di cambiamento.

Bibliografia

- ABATECOLA G. (2012), "Organizational adaptation: an update", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 20, n. 3, pp. 274-293.
- ALDRICH H.E., RUEF M. (2006), *Organizations Evolving*, Sage, London.
- ALLEN J., GOJER A.J., GAVRILOVA-AGUILAR M., PHILPOT D. (2012), "Sustaining Organizational Innovation", in Wang V.C.X. (ed.) *Encyclopedia of E-Leadership, Counseling and Training*, Florida Atlantic University, USA.
- ALTHEIDE D.L. (1987), "Ethnographic Content Analysis", *Qualitative Sociology*, vol. 10, n. 1, pp. 65-77.

- ARGYRIS C., PUTNAM R., SMITH D.M. (1985), *Action science. Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- BARNETT W.P., HANSEN M.T. (1996), "The red queen in organizational evolution", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. S1, pp. 139-157.
- BARTUNEK J.M. (1993), *The multiple cognitions and conflicts associated with second order organizational change*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- BEECH, N., MACINTOSH, R. (2012), *Managing Change. Enquiry and Action*, Cambridge University Press.
- BROWN S.L., EISENHARDT K.M. (1997), "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, pp. 1-34.
- BURNES B. (2009), *Managing Change*, Prentice Hall/Financial Times, New York
- CAFFERATA R. (2014a), "L'impresa nel darwinismo contemporaneo", *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 2, pp. 1-21.
- CAFFERATA R. (2014b), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CHILD J. (2015), *Organization: Contemporary Principles and Practice*, John Wiley e Sons, UK.
- DAGNINO B.G., LI DESTRI M.A. (2011), "The managerial alternative: profili genetici ed evolutivi del paradigma Risorse-Competenze- Performance in strategia d'impresa", *Sinergie*, n. 85, pp. 93-117.
- DE FALCO S.E. (2012), *Genesi ed evoluzione dell'impresa. Principi e casi esplicativi*, Cedam, Padova.
- DEZI L., GILARDONI A., MIGLIETTA A., TESTA F. (2006), "L'esperienza delle public utilities locali: un modello di rapporto impresa-territorio?", *Sinergie*, n. 70, pp. 151-179.
- DURAND R. (2006), *Organizational evolution and strategic management*, Sage, London.
- FARJOUN M. (2010), "Beyond dualism: stability and change as a duality", *Academy of Management Review*, vol. 35, n. 2, pp. 202-225.
- FELDMAN M.S., PENTLAND B.T. (2003), "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n. 1, pp. 94-118.
- FORD J.D., FORD L.W. (2009), "Decoding Resistance to Change", *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 4, pp. 99-103.
- FORD J.D., FORD L.W., D'AMELIO A. (2008), "Resistance to change: the rest of the story", *Academy of Management Review*, vol. 33, n. 2, pp. 362-377.
- FORD J.D., FORD L.W., MCNAMARA R.T. (2002), "Resistance and the background conversations of change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, n. 2, pp. 105.
- FORD M.W., EVANS J.R. (2001), "Baldrige Assessment and Organizational Learning: The Need for Change management", *Quality Management Journal*, vol. 8, n. 3, pp. 9-25.
- GARUD R., VAN DE VEN A.H. (2004), "Strategic Change Processes", in Poole M.S., Van De Ven A.H. (eds.) *Handbook of organizational change and innovation*, Oxford University Press, New York.
- GILARDONI A. (2014), *Introduzione all'economia e gestione delle public utilities*, Agici Publishing Division, Milano.

Daniele Binci
 Alberto Bernhardt
 Tiziana Buonfiglio
 Eugenio Cuomo
 Strategie di cambiamento
 in una public utility: una
 prospettiva multi-tipologica

- HANNAH M.T., FREEMAN J. (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 929-64.
- HAYES J. (2014), *The Theory and Practice of Change management*, Palgrave Macmillan, New York.
- HERACLEOUS L., BARRETT M. (2001), "Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 4, pp. 755-778.
- INSCH G.S., MOORE J.E., MURPHY L.D. (1997), "Content analysis in leadership research: Examples, procedures, and suggestions for future use", *The Leadership Quarterly*, vol. 8, n. 1, pp. 1-25.
- JOSKOW P., ROSEN L. (1989), "The effects of economic regulation", in Schmalensee R., Willig R. (eds.), *Handbook of industrial organization*, Amsterdam.
- KOTTER J.P. (1995), "Leading Change Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, vol. 93, n. 2, pp. 59-67.
- LEWIN A., VOLBERDA H. (1999), "Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms", *Organization Science*, vol. 10, n. 5, pp. 519-34.
- LEWIN K. (1939), "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods", *The American Journal of Sociology*, vol. 44, n. 6, pp. 868-896.
- MARCH J.G. (1981), "Footnotes to organizational change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n. 4, pp. 563-577.
- MARCH J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, n. 1, pp. 71-87.
- MARCH J.G., SIMON A.H. (1995), *Teoria dell'organizzazione*, Etaslibri, Milano.
- MOLDOVEANU M. (2004), "An intersubjective measure of organizational complexity: A new approach to the study of complexity in organizations", *Emergence: Complexity e Organization*, vol. 6, n. 3, pp. 9-26.
- O'REILLY III C.A., TUSHMAN M.L. (2008), "Ambidexterity as dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, pp. 185-206.
- PEARCE C.L. (2004), "The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work", *Academy of Management Executive*, vol. 18, n. 1, pp. 47-57.
- PENTLAND B.T., RUETER H.H. (1994), "Organizational Routines as Grammars of Action", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n. 3, pp. 484-510.
- PIDERIT S.K. (2000), "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 4, pp. 783-794.
- POLO M., CERVIGNI G., D'ARCANGELO F.M., PONTONI F. (2014), "La regolazione delle reti elettriche in Italia", IEFE The Center for Research on Energy and Environmental Economics and Policy at Bocconi University.
- PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY.
- ROMANELLI E., TUSHMAN M.L. (1994), "Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 5, pp. 1141-1166.
- SCHEIN E. (2004), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- SIMON A.H. (1947), *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna.
- SIMON A.H. (1993), "Strategy and organizational evolution", *Strategic Management Journal*, vol. 14 n. S2, pp. 131-142.
- SOLARI L. (1996), *Le teorie evolutive*, in Costa G., Nacamulli R. (ed.), "Manuale di organizzazione aziendale", UTET, Torino.
- TUSHMAN M.L., O'REILLY III C.A. (1996), "Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change", *California Management Review*, vol. 38, n. 4, pp. 8-30.
- VAN DE VEN A.H. (2007), *Engaged Scholarship. A guide for organizational and social research*, Oxford University Press, New York.
- VAN DE VEN A.H., POOLE M.S. (1995), "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 3, pp. 510-540.
- VAN DE VEN A.H., SUN K. (2011), "Breakdowns in Implementing Models of Organization Change", *Academy of Management Perspectives*, vol. 25, n. 3, pp. 58-74.
- VAN MAANEN J., SØRENSEN J., MITCHELL T. (2007), "The Interplay Between Theory and Method", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 4, pp. 1145-54.
- WEICK K.E., QUINN R.E. (1999), "Organizational change and development", *Annual Review of Psychology*, vol. 50, n. 1, pp. 361-386.

Daniele Binci
Alberto Bernhardt
Tiziana Buonfiglio
Eugenio Cuomo
Strategie di cambiamento
in una public utility: una
prospettiva multi-tipologica

Academic or professional position and contacts

Daniele Binci

PhD of Management
University of Roma "Tor Vergata" - Italy
e-mail: daniele.binci@uniroma2.it

Alberto Bernhardt

Manager - Acea SPA
e-mail: alberto.bernhardt@aceaspa.it

Tiziana Buonfiglio

Manager - Acea SPA
e-mail: tiziana.buonfiglio@aceaspa.it

Eugenio Cuomo

Management Consultant – Galgano e Associati
e-mail: Eugenio.cuomo@galganogroup.com



sinergie
italian journal of management
ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s107.2018.06
pp. 113-137

