



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Dottorato di Ricerca in Management and Law  
Curriculum Economia Aziendale  
XXX° ciclo

**BUSINESS INTELLIGENCE E RESISTENZA  
AL CAMBIAMENTO:  
IL CASO DI UN’ASSOCIAZIONE DI  
RAPPRESENTANZA IMPRENDITORIALE**

Tesi di dottorato  
Dott.ssa Sara Propeti

Tutor:  
Chiar.mo Prof. Marco Giuliani

Coordinatore:  
Chiar.mo Prof. Enrico Cori

Anno Accademico 2016 – 2017



## SOMMARIO

**INTRODUZIONE.....7**

### **CAP. 1 – LE ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA IMPRENDITORIALE:**

**SISTEMA DI OFFERTA E CARATTERISTICHE STRUTTURALI..... pag. 11**

1.1 Introduzione ..... pag. 11

1.2 Il sistema d’offerta ..... pag. 12

    1.2.1 La rappresentanza degli interessi..... pag. 16

    1.2.2 L’erogazione dei servizi..... pag. 18

    1.2.3 Il welfare associativo ..... pag. 22

1.3 La struttura associativa..... pag. 22

    1.3.1 L’associazione provinciale..... pag. 23

    1.3.2 Le associazioni regionali ..... pag. 24

    1.3.3 Le categorie ..... pag. 25

    1.3.4 Le strutture di scopo..... pag. 27

    1.3.5 Le confederazioni nazionali ..... pag. 27

    1.3.6 Rete Impresa Italia ..... pag. 28

1.4 Caratteristiche intrasociative .....	29
1.5 Le risorse economiche .....	37
1.6 La situazione italiana .....	42

## **CAP. 2 – BUSINESS INTELLIGENCE: UTILITA' E TECNICHE DI**

<b>IMPLEMENTAZIONE.....</b>	<b>47</b>
2.1 Introduzione .....	47
2.2 Il sistema informativo aziendale.....	48
2.3 La business intelligence: profili concettuali .....	55
2.4 Valutare l'investimento: alcuni parametri utili .....	60
2.5 Progettare la Business Intelligence.....	65
2.5.1 Analisi preliminare e giustificazione del progetto .....	67
2.5.2 Planning delle attività .....	69
2.5.3 Comprensione profonda delle esigenze aziendali .....	70
2.5.4 Creazione di un ambiente Test.....	70
2.5.5 Valutazione del modello .....	71
2.6 Fattori di successo ed errori da evitare.....	71

<b>CAP. 3 – LA RESISTENZA DEGLI UTILIZZATORI NELL’INTRODUZIONE DI NUOVI STRUMENTI INFORMATICI.....</b>	<b>77</b>
3.1 Introduzione .....	77
3.2 L’isomorfismo nella teoria neo-istituzionalista .....	79
3.3 Il change management .....	82
3.4 La resistenza al cambiamento .....	86
3.4.1 Evoluzione del concetto di resistenza.....	86
3.4.2 Sull’utilità della resistenza al cambiamento .....	89
3.5 La resistenza degli utilizzatori nell’introduzione di nuovi strumenti IT.....	91
3.6 Le principali fonti di resistenza all’implementazione di nuove tecnologie .....	96
3.6.1 Teoria people-oriented .....	102
3.6.2 Teoria system-oriented.....	107
3.6.3 Interaction theory .....	109
3.7 Strategie per superare la resistenza al cambiamento .....	111
<b>CAP. 4 – BUSINESS INTELLIGENCE E RESISTENZA AL CABIAMENTO: IL CASO DI UN’ASSOCIAZIONE DI RAPPRESENTANZA IMPRENDITORIALE .....</b>	<b>115</b>
4.1 Il contesto di riferimento: le associazioni di rappresentanza imprenditoriale .....	115
4.2 Metodologia della ricerca.....	120
4.3 Il caso studio .....	124

4.3.1 Il territorio provinciale di riferimento.....	124
4.3.2 Breve evoluzione storica dell'attività dell'associazione di rappresentanza imprenditoriale nella provincia di Ancona.....	128
4.3.3 I servizi offerti.....	130
4.3.4 Il progetto della Business Intelligence: l'idea .....	132
4.3.5 L'implementazione .....	135
4.3.6 Il fallimento del progetto .....	142
4.4 Il caso: alcune considerazioni conclusive .....	144
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>155</b>
<b>RINGRAZIAMENTI .....</b>	<b>159</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>161</b>

## INTRODUZIONE

Nell'ambito degli studi economico-aziendali, quelli dedicati ai sistemi di rappresentanza imprenditoriale appaiono ancora oggi limitati. Eppure, in Italia, il sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali è forte e radicato: nonostante si tenda a definirlo in declino, i numeri danno evidenza di come le imprese continuino nel tempo ad aderire alle varie realtà associative esistenti (seppur con qualche calo nelle adesioni dettato soprattutto dalle criticità che le imprese sono chiamate ad affrontare).

Tale radicamento sociale, merito soprattutto del loro articolato "sistema di offerta", risulta poi ulteriormente rafforzato da un altrettanto forte radicamento territoriale: a livello geografico, benché si evidenzino zone più virtuose di altre, siamo in presenza di un presidio territoriale capace di garantire una rete infrastrutturale di servizi e di supporto alle imprese che non ha eguali in altri paesi.

Piuttosto che di crisi del sistema di rappresentanza degli interessi, sembra quindi più corretto parlare della necessità di intraprendere una

fase di ripensamento strategico al fine di evolvere e adeguarsi al contesto competitivo di riferimento, sempre più dinamico e flessibile.

Come è noto, ogni processo di cambiamento richiede il superamento degli elementi di rigidità e di inerzia comportamentale che caratterizzano tutti i contesti aziendali e, ad avviso di alcuni studiosi, in modo particolare gli enti di rappresentanza imprenditoriale.

Un tipo di cambiamento che gli enti in parola stanno effettuando è relativo all'introduzione di nuove tecnologie e nuovi sistemi di ICT i quali dovrebbero consentire un miglior controllo dell'attività dell'ente e/o l'ampliamento dei servizi offerti agli associati.

Muovendo da queste considerazioni, l'obiettivo del presente lavoro è quello di analizzare il processo di cambiamento legato all'introduzione di nuove tecnologie, nella specie di un sistema di Business Intelligence, all'interno di un'associazione di rappresentanza imprenditoriale al fine di comprendere gli elementi che possono supportare (leve) od ostacolare (barriere) il successo dell'innovazione.

Per conseguire detto obiettivo, è stato analizzato un caso aziendale rappresentato da un'associazione di rappresentanza di piccole-medie dimensioni che ha recentemente implementato un sistema di business intelligence, ritenuto funzionale al miglioramento dell'efficienza interna e alla conseguente ottimizzazione dei servizi agli associati.

L'analisi verrà sviluppata considerando le leve e le barriere di carattere sia "tecnico" che "organizzativo".

La tesi si compone di quattro capitoli. I primi tre sono approfondimenti teorici delle tematiche esaminate per analizzare e supportare il quarto e ultimo capitolo relativo al case study, essenza del lavoro di ricerca.

In dettaglio, nel capitolo 1, relativo alle associazioni di rappresentanza imprenditoriale, si punta a fornire una panoramica esaustiva del loro sistema di offerta e delle caratteristiche strutturali e organizzative che le contraddistinguono.

Il capitolo 2 risponde alla necessità di comprendere cosa sia un sistema di Business Intelligence, quali benefici possa potenzialmente generare e quali siano gli step procedurali corretti da seguire per una implementazione di successo.

Nel capitolo 3, dopo aver richiamato i concetti di isomorfismo e di change management funzionali alla contestualizzazione degli argomenti, viene approfondito il concetto di resistenza al cambiamento, sia in termini generali che focalizzati sull'introduzione di nuovi strumenti IT.

Nell'ultimo capitolo viene analizzato il caso di studio relativo all'implementazione di un sistema di Business Intelligence in un'associazione di rappresentanza imprenditoriale onde comprendere, a

livello empirico, le leve e le barriere emerse e poter quindi offrire un contributo al dibattito dottrinale attraverso l'alternanza di momenti deduttivi e induttivi.

In particolare, l'intento dello studio del caso aziendale proposto, fortemente incentrato sulla pratica e condotto utilizzando un approccio non interventista, è quello di contribuire all'avanzamento e all'arricchimento degli studi sul tema offrendo, nel contempo, spunti di riflessione sulle dinamiche vigenti e sulle tecniche di change management necessarie al contesto di riferimento.

# **CAPITOLO 1**

## **LE ASSOCIAZIONI DI**

### **RAPPRESENTANZA IMPRENDITORIALE:**

#### **SISTEMA DI OFFERTA E CARATTERISTICHE**

#### **STRUTTURALI**

#### **1.1 INTRODUZIONE**

Il sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia è forte e radicato e presenta delle caratteristiche uniche che non hanno eguali nel panorama internazionale. Considerate rilevanti ai fini della ricerca scientifica solo a partire dagli anni Ottanta, le associazioni di rappresentanza imprenditoriali ad oggi non vantano di un'ampia letteratura di riferimento; questo è vero specialmente per le associazioni degli artigiani e dei commercianti per le quali esiste solo qualche rara ricostruzione storica di singole associazioni provinciali o qualche breve cenno in volumi che si occupano prevalentemente di altri argomenti (Ranci, 2012).

Due dei principali studiosi, nel panorama italiano, dediti allo studio di questo tipo di organizzazioni sono Paolo Feltrin e Stefano Zan ed è

proprio dal loro ultimo lavoro “Imprese e rappresentanza” (2014) che sono stati estratti e riproposti i concetti ritenuti indispensabili alla costituzione del quadro concettuale di riferimento.

Omessa volutamente la ricostruzione storico/politica di come le associazioni di rappresentanza imprenditoriali siano state create e si siano evolute, il capitolo vuole fornire una panoramica di come sia composto il loro sistema di offerta e di quali siano le caratteristiche strutturali e le dinamiche organizzative che le contraddistinguono. Sono infatti queste le tematiche ritenute più affini al lavoro di ricerca in quanto funzionali all'analisi critica dei risultati ottenuti nel caso empirico presentato nel Capitolo 4.

## **1.2 IL SISTEMA DI OFFERTA**

Il sistema di rappresentanza italiano può essere definito unico nel suo genere: l'estrema frammentazione che lo caratterizza, che trova origine a partire dalla fine della Seconda guerra mondiale, non ha paragone con quello di nessun altro paese occidentale<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Per approfondimenti: Bollettino della Lega Industriale di Torino (1910 b), Le organizzazioni tedesche, n. 7; Crouch, C. (1986), Le origini storiche dei rapporti tra stati e interessi organizzati nell'Europa Occidentale, in «Stato e Mercato», n. 16, pp. 315–342; Eliassen, K. e Svaasand, L. (1975), The Formation of Mass Political Organizations: An Analytical Framework, in «Scandinavian Political Studies», n. 1, pp. 95–120; Lanzalaco, L. (1988), La dimensione territoriale nella rappresentanza degli interessi: il caso delle associazioni imprenditoriali italiane in prospettiva comparata, tesi di dottorato, Firenze,

Oltre infatti alle associazioni “specializzate” per settore (industria, agricoltura, artigianato, etc.), per forma giuridica (Spa, Srl, cooperative, imprese artigiane, etc.) e per dimensioni (grande industria, piccola impresa, lavori autonomi, etc.) vi sono anche quelle sorte, ad eccezione di Confindustria, per affinità politica con i principali partiti attivi al momento della loro fondazione.

Il principale motivo di questa frammentazione risiede nel fatto che nell'immediato dopoguerra, nel momento della loro creazione, le associazioni dell'agricoltura, dell'artigianato, della cooperazione e del commercio costituivano l'espressione della presenza dei vari partiti politici di riferimento nelle varie articolazioni della società piuttosto che la vera e propria rappresentazione degli interessi delle categorie economiche che associavano. Tramite loro infatti i partiti politici tentavano di approcciare e persuadere i vari substrati della società, tentando di diffondere nel modo quanto più completo ed esteso possibile le loro ideologie e la loro pedagogia (Morlino, 1991).

---

Istituto Universitario Europeo; Levine, S.B. (1985), Le associazioni degli imprenditori in Giappone, in Windmuller, e Gladstone, (1985, 393-441); Lund, R. (1977), La centralizzazione dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali in Danimarca: il caso dell'industria metallurgica, in «Studi organizzativi», n. 2.; Martin, J.M. (1982), Le CNPF, Paris, Presses Universitaires de France; Rokkan, S. e Urwin, D.W (1982), The Politics of Territorial Identity. Studies in European Regionalism, London; Skogh, G. (1985), Le associazioni degli imprenditori in Svezia, in Windmuller, e Gladstone, (1985, 195–218); Van Woorden, W. (1985), Le associazioni degli imprenditori in Olanda, in Windmuller, e Gladstone, (1985), pp. 257–290.

Dopo decenni di perdurante disinteresse, le associazioni datoriali hanno iniziato a destare l'interesse degli studiosi solamente in tempi relativamente recenti; in particolare, intorno agli anni Duemila, studi internazionali (Ebbinghaus, Visser, 1999; Verma, Kochan, Wood, 2002) hanno fatto emergere un preoccupante destino comune, sintetizzabile in un'unica parola: declino. Viene infatti dimostrata la riduzione dei tassi di adesione, la diminuzione della contrattazione collettiva e la perdita di vigore del ruolo di autorità negoziale delle parti a livello nazionale a favore di un decentramento contrattuale solo in minima parte assistito dalle associazioni datoriali (Mishel, Voos, 1992; Boeri, Brugiavini, Calmfors, 2002). Insomma, sembra che l'originale peso di questi attori un tempo estremamente importanti per la regolazione dell'economia, sia in procinto di calare drasticamente, come anche la loro rilevanza, tanto da interrogarsi sull'effettiva loro utilità residua.

Ma è “declino” la parola giusta da utilizzare o forse i concetti di “evoluzione” e “adeguamento” alle trasformazioni congiunturali in atto possono inquadrare meglio il fenomeno in corso?<sup>2</sup>

Va infatti ricordato che le associazioni, dopo il 1989, hanno dovuto accogliere e gestire numerose sfide (tra le quali si ricorda l'apertura delle

---

<sup>2</sup> Per approfondimenti su dati e statistiche si rimanda all'Osservatorio sulle Associazioni di rappresentanza, nel sito dell' AROC: <http://aroc.altervista.org/osservatorio-ar>.

frontiere, la riduzione del welfare state e dell'intervento pubblico, la deregolamentazione dei rapporti di lavoro standard e lo sviluppo tecnologico dettato dall'informatica e dall'avvento di internet) che le hanno spinte a doversi forzatamente ridefinire in termini strategici.

Ogni associazione ha quindi dovuto pensare e implementare al proprio interno profondi processi di cambiamento e modernizzazione che le hanno rese totalmente diverse dal modello originario. E se il sistema di rappresentanza è stato capace di sopravvivere è proprio grazie alla complessità e all'articolazione del proprio "sistema di offerta" (Normann, 1984), al quale corrisponde una pluralità di ragioni e motivazioni all'adesione da parte dei singoli imprenditori (Zan, 1984).

Ma quali sono le attività che fanno parte di questo importante "sistema di offerta"? Cos'è che ha contribuito realmente a farle perdurare nel tempo nonostante tutto?

Per capire cosa e quanto fanno normalmente le associazioni di rappresentanza senza incorrere nel rischio di offuscare il carattere sistemico che caratterizza la maggior parte delle attività svolte (Normann, Ramirez, 1994), si analizzano i principali sottosistemi ai quali è possibile ricondurre ciascuna singola attività o funzione (Feltrin, Zan, 2014):

- la rappresentanza degli interessi;
- l'erogazione dei servizi;

- il welfare associativo.

### **1.2.1 La rappresentanza degli interessi**

Questa componente, sicuramente la più conosciuta in quanto quella a maggior rilevanza pubblica, si sviluppa intorno a tre dimensioni:

- la costruzione e la manutenzione dell'identità associativa, intesa come convergenza di valori e interessi di una pluralità di attori economici. Spetta al leader istituzionale (Selznick, 1957), al gruppo dirigente, fornire agli associati le coordinate identitarie all'interno delle quali riconoscersi e spetta poi all'organizzazione (in tutte le sue articolazioni) alimentare costantemente la cultura organizzativa attraverso le varie pratiche di costruzione del consenso e di assunzione democratica delle decisioni dell'organizzazione stessa (quali documenti, convegni, congressi, seminari). Sulla base di ciò, i singoli decidono se e come aderire. L'elemento di maggiore complessità risiede nel fatto che, ad oggi, i gruppi associativi sono sempre più allargati ed includono una pluralità di attori distinti per settore, tipologia d'impresa, dimensione e territorio difficilmente accomunabili e egualmente rappresentabili che fanno insorgere difficoltà non trascurabili in merito alla gestione operativa delle differenze in un contesto comune di visione e strategia;

- la ricerca di legittimazione sociale, intendendo con ciò l'essere non solo riconosciuti ma anche apprezzati. L'opinione pubblica deve ritenere che gli interessi e i valori rappresentati dall'associazione, per quanto abbiano risvolti particolaristici, siano in realtà congruenti con quelli della comunità più generale. Gli strumenti e le occasioni per consolidare il processo di legittimazione sono molteplici e comprendono non solo tutte le apparizioni pubbliche che riguardano direttamente o meno le associazioni, ma anche iniziative specifiche volte a dimostrare l'interesse dell'associazione e degli associati alla vita complessiva dei cittadini: interventi nelle scuole, promozione di ricerche, convegni e seminari su temi di attualità generale, organizzazione o sponsorizzazione di manifestazioni sportive, culturali, ricreative, promozione di iniziative volontarie a sostegno di categorie più deboli, utilizzo di strumenti di social accountability (quali i bilanci di responsabilità sociali);
- il lobbying e la negoziazione. La rappresentanza e la tutela collettiva vengono classicamente divise in due grandi filoni di attività: il lobbying verso i pubblici poteri e la negoziazione verso i poteri privati. Nel caso del lobbying, le arene in cui si svolge l'attività di pressione saranno le assemblee elettive (a livello locale, nazionale ed europeo), gli organi di governo e le pubbliche amministrazioni, mentre gli esiti attesi possono

essere provvedimenti normativi, emendamenti, decreti, circolari, atti amministrativi, etc. Nel caso della negoziazione, le arene sono quelle della contrattazione con i sindacati, che ha come esito un contratto collettivo per la regolazione del rapporto di lavoro subordinato, oppure con altri soggetti privati (in primis, le banche), per raggiungere accordi di maggior favore per gli associati, per esempio negli ambiti dei tassi di interesse passivi, del costo dell'energia e delle condizioni di assistenza tecnica.

Va sottolineato che, seppur diversi, distinti e distinguibili, questi tre sottoinsiemi della rappresentanza degli interessi sono in realtà fortemente interconnessi tra loro: una forte legittimazione sociale rende più facile il lobbying e la negoziazione collettiva, e rafforza l'identità associativa; ma è vero anche il contrario: una forte identità associativa favorisce il lobbying e la negoziazione collettiva, che a loro volta favoriscono la legittimazione e così via.

### **1.2.2 L'erogazione dei servizi**

Quella dei servizi è una componente decisamente fondamentale del sistema di offerta delle associazioni. Innanzitutto, perché i servizi rappresentano una caratteristica unica del sistema di rappresentanza degli interessi economici italiani, che non ha paragone con nessun altro paese

europeo (e non solo). In altri contesti, infatti, vengono erogati da liberi professionisti, da centri di servizio privati o da strutture pubbliche o parapubbliche come le Camere di Commercio o le Camere dei mestieri.

In secondo luogo, perché il sistema dei servizi è la componente quantitativamente più significativa dell'attività delle associazioni in termini di volumi di attività, contatti con gli associati, personale impiegato, logistica e risorse strumentali. Ignorare questa dimensione significherebbe dare una rappresentazione assolutamente riduttiva della realtà in questione, perdendo di vista dinamiche e logiche comportamentali assolutamente rilevanti.

Infine, nonostante la rilevanza per la vita delle associazioni, il sistema dei servizi è del tutto ignorato dalla letteratura specialistica, principalmente a causa dell'estrema frammentazione e differenziazione che lo caratterizza.

Comunque, una classificazione capace di valorizzare le diverse logiche, organizzative e funzionali, che caratterizzano le diverse famiglie di servizio prevede sicuramente le seguenti categorie:

- servizi sindacali, ovvero quelle prestazioni che vengono erogate dalle associazioni di rappresentanza a singoli associati su loro precisa richiesta e che hanno come caratteristica fondamentale quella di

- derivare direttamente dalle attività collettive svolte dall'associazione stessa, normalmente in termini di lobbying e negoziazione;
- servizi di adempimento, ovvero tutti quei servizi erogati dalle associazioni che consentono alle imprese di essere in regola con quanto previsto dalla normativa vigente: per le imprese si tratta di obblighi da rispettare per essere certi di non violare la legge, per le associazioni si tratta di prestazioni puntuali erogate su richiesta delle singole imprese a fronte di un corrispettivo monetario calcolato sulla singola prestazione;
  - servizi per lo sviluppo delle imprese, cioè l'insieme di quei servizi che hanno valore per lo sviluppo e la qualificazione della vita delle imprese ma che non sono obbligatori per legge e che non discendono da un qualche esito dell'azione collettiva (vengono spesso anche definiti “servizi avanzati”, proprio in ragione del fatto che fanno riferimento a competenze più specialistiche utili alle imprese che vogliono qualificare la loro presenza sui mercati nazionali e internazionali: consulenza aziendale, di marketing, formazione, internazionalizzazione, etc.);
  - servizi per lo start-up, configurabili più che come un'ulteriore categoria nella tipologia di servizi, come una sorta di pacchetto che mette insieme servizi sindacali, servizi di adempimento e servizi per lo sviluppo, degni di rilievo soprattutto perché costituiscono un importante

momento di contatto con i nuovi imprenditori che diventano poi potenziali associati (rappresentano quindi un importante e potente meccanismo di marketing associativo);

- servizi di categoria e di formazione, cioè i servizi connessi alle specificità dei diversi settori merceologici, di difficile rappresentazione perché le categorie sono estremamente numerose e fortemente differenziate tra di loro a livello nazionale. In termini generali, comunque, si riferiscono alla rappresentanza degli interessi (es. informazione puntuale sulla normativa specialistica che interessa i singoli settori e sulla sua evoluzione a livello europeo, nazionale ed eventualmente regionale; attività di lobbying; processo di negoziazione/contrattazione che porta periodicamente alla stipula dei contratti nazionali di lavoro) e alle dinamiche economico/commerciali delle imprese (es. promozione di iniziative economiche specifiche per categoria; supporto alle imprese per partecipazione a fiere o ad attività convegnistiche; promozione di iniziative di formazione/aggiornamento con valenza legislativa o economico/tecnologica).

### **1.2.3 Il welfare associativo (patronati, CAF)**

Quello dei patronati e CAF è un sottosistema che comprende molteplici fenomeni anche significativamente diversi tra loro.

La prima componente è data da una serie di servizi diretti alla persona dell'imprenditore e dei suoi familiari che vengono erogati dai patronati e dai centri di assistenza fiscale. La seconda componente è data da un insieme di attività a supporto della vita dell'impresa, dell'imprenditore e dei suoi dipendenti che vanno sotto il nome generale di bilateralità e che sono sempre e comunque la conseguenza di attività negoziali tra l'associazione e la controparte sindacale. Hanno rappresentato e rappresentano un modo attraverso il quale l'associazione risponde a domande e bisogni dei propri associati, contando sul rapporto di fiducia che nel tempo si è venuto costituendo tra l'imprenditore e l'associazione.

## **1.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

La complessità, la ricchezza e l'articolazione del sistema d'offerta si riflettono inevitabilmente nella complessità, nella ricchezza e nell'articolazione della struttura organizzativa che supporta l'azione dei sistemi associativi e conferma, anche sul piano degli assetti strutturali, la peculiarità e la specificità delle associazioni.

Le principali strutture di un sistema associativo possono essere identificate come segue:

- l'associazione provinciale;
- le associazioni regionali;
- le categorie;
- le strutture di scopo;
- le confederazioni nazionali;
- Rete Impresa Italia.

### **1.3.1 L'associazione provinciale**

Spesso considerata come l'unità territoriale di primo livello, è estremamente importante perché rappresenta il "momento di contatto" con gli associati sia per quanto riguarda l'adesione all'associazione, sia per quanto riguarda l'erogazione dei servizi. In genere è possibile distinguere la struttura portante, che è l'associazione, dalle strutture ornamentali, le società di servizi (Feltrin, Zan, 2014). Alla prima competono le funzioni proprie della rappresentanza degli interessi sul territorio di riferimento e l'organizzazione e la gestione della democrazia di base con specifiche articolazioni per i giovani e le donne. Alle società di servizi, che di norma hanno una struttura giuridica diversa da quella dell'associazione

(generalmente Srl, cooperativa o Caf Impresa) competono tutte le attività connesse all'erogazione dei servizi di adempimento e per lo sviluppo.

### **1.3.2 Le associazioni regionali**

Numericamente inferiori rispetto alle prime, le associazioni regionali costituiscono l'articolazione più debole del sistema associativo. Essendo state costituite negli anni Settanta dopo la nascita delle Regioni, sono strutture relativamente giovani che non hanno alcun contatto diretto con gli associati, cosa che influenza sia la loro legittimazione che le loro dotazioni economiche<sup>3</sup>.

I livelli regionali hanno un ruolo ambiguo: dovrebbero essere sia interfaccia, come attore di lobbying, dell'ente regione che fungere da coordinatori delle associazioni provinciali. Nella realtà però le cose sono più complesse. Per quanto riguarda i rapporti con le Regioni, il problema è duplice. Seppur aumentate nel corso degli anni le competenze delle Regioni su commercio, turismo e artigianato, ad oggi le scelte più rilevanti per la vita delle imprese si giocano ancora a livello nazionale o europeo e in ogni caso la capacità di spesa delle Regioni su questi temi è sempre più

---

<sup>3</sup> Le associazioni regionali vivono di "finanza derivata": le loro disponibilità economiche sono fissate in sede congressuale come percentuale della contribuzione che ciascun associato versa al sistema.

limitata. Va da sé che quindi lo spessore di ciò le Regioni effettivamente fanno per la vita delle imprese è inevitabilmente inferiore a quello che viene deciso a livello nazionale. In secondo luogo, le associazioni provinciali, grazie alla possibilità di interagire autonomamente con il decisore pubblico (governatore o assessore regionale), non avvertono la necessità dell'intermediazione dell'associazione regionale.

Sul versante interno la questione è altrettanto complessa. In genere le associazioni provinciali tendono a rivendicare la loro autonomia e investono poco sul coordinamento regionale stesso che, al contempo, non è nemmeno il rappresentante diretto dell'associazione nazionale sul territorio. Infatti il nazionale, in termini sia di legittimazione sia di risorse, non può fare a meno di avere un rapporto diretto con le associazioni provinciali, almeno con quelle più importanti e solide.

### **1.3.3 Le categorie**

L'organizzazione verticale per categoria costituisce il secondo asse strutturale dell'articolazione di ogni sistema associativo nonché il modo più diretto e concreto per rispondere alla logica della membership<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Se tutti gli imprenditori si riconoscono nella grande famiglia dei piccoli e medi imprenditori, a maggior ragione si identificano con quelle aggregazioni che tengono in particolar conto la specificità del loro settore di appartenenza, precisando che si tratta non solo di artigiani ma di artigiani dell'edilizia, del legno, dei servizi, etc.

Le articolazioni settoriali rispondono all'esigenza di meglio specificare l'identità professionale che si rappresenta e operano in qualità di strutture specializzate e specialistiche nella gestione di alcune componenti del sistema d'offerta. In particolare spetta alle categorie, soprattutto a livello nazionale:

- l'attività di lobbying costruita puntualmente sulla specificità dei singoli settori; se molte iniziative di lobbying riguardano trasversalmente tutte le imprese, altre sono specifiche e riguardano in particolare solo alcune categorie;
- la stipula dei contratti di lavoro a livello tanto nazionale quanto regionale, in quanto sono le organizzazioni di settore che operano come controparte delle associazioni sindacali;
- la promozione di iniziative economiche o di rafforzamento della legittimazione della categoria stessa;
- l'erogazione di alcuni servizi specialistici.

Altro importante compito delle categorie è poi quello di sviluppare al massimo le potenzialità di rappresentanza dell'identità specifica del singolo settore agendo però sempre in una prospettiva unitaria di tutta la confederazione.

#### **1.3.4 Le strutture di scopo**

Le strutture di scopo, o enti strumentali, comprendono tutte quelle articolazioni organizzative che hanno degli scopi precisi e che sono state costituite per presidiare con propria autonomia l'erogazione di alcuni di quei servizi che compongono il sistema di offerta (es: CAF, patronati, Confidi).

Esistono poi alcune “società di sistema”, così chiamate sia perché assumono normalmente forma societaria sia perché sono a supporto di più articolazioni del sistema stesso, operando, a seconda dei casi, a livello provinciale, regionale o nazionale (es: strutture che si occupano di formazione, di sicurezza sul lavoro, di qualità, etc.). Seppur autonome dal punto di vista della gestione, sono componenti organiche del sistema associativo: sono presenti fisicamente presso le sedi territoriali delle associazioni, compaiono nel sistema di offerta complessivo (ad esempio, nei siti internet) e i loro dirigenti sono individuati dalle associazioni tra coloro che ricoprono comunque anche altre funzioni all'interno dei sistemi associativi (direttorati incrociati: Dooley, 1970; Pennings, 1980).

#### **1.3.5 Le confederazioni nazionali**

Le associazioni nazionali, appunto le confederazioni, hanno ruoli molteplici. Innanzitutto devono “guidare” la confederazione nel suo

complesso a essere un sistema che persegue una strategia di medio-lungo termine, elaborata dallo stesso nazionale con il supporto e il confronto con tutte le articolazioni dell'associazione. Poi devono supportare le diverse articolazioni del sistema, che lo richiedano, nel perseguire a livello periferico le strategie nazionali; gestire, laddove necessario, i conflitti che possono emergere in qualsiasi punto dell'associazione; monitorare i comportamenti critici e trovare le soluzioni per dirimere le situazioni di crisi locale; amministrare l'associazione, intendendo con questo il presidio del funzionamento degli organi così come previsto dagli statuti nonché la gestione dei flussi economico-finanziari di sua pertinenza; realizzare e firmare le convenzioni a beneficio di tutti gli iscritti; patrocinare le iniziative di solidarietà volte a supportare le strutture più deboli; favorire l'integrazione del sistema associativo coinvolgendo a livello nazionale i direttori delle principali articolazioni del sistema.

### **1.3.6 Rete Impresa Italia**

Sotto la denominazione Rete Impresa Italia coesistono, volutamente, due organizzazioni distinte che condividono peraltro anche la sede fisica a Roma. La prima è formalmente un'associazione fondata e costituita dalle cinque principali associazioni del commercio, dell'artigianato, del terziario

e della piccola e media impresa (Casartigiani, Confartigianato, Confesercenti, Confcommercio e Confederazione Nazionale dell'Artigianato). La seconda è una Fondazione promossa e sostenuta dall'associazione. La divisione dei compiti tra le due organizzazioni è molto chiara: all'associazione spetta l'attività diretta di lobbying nei confronti del governo, del parlamento, dei partiti e delle burocrazie centrali; alla Fondazione spettano attività di promozione culturale su tutti i temi che riguardano la vita delle imprese.

#### **1.4 CARATTERISTICHE INTRASSOCIATIVE**

Per cercare di chiarire come interagiscano tra loro le principali articolazioni organizzative di un qualsiasi sistema organizzativo e quali siano le “regole del gioco” che lo caratterizzano, Feltrin e Zan (2014) ritengono utile servirsi dello schema concettuale di Weick (1976, 1982) sui sistemi a legame debole.

Tale schema concettuale ricorda che un sistema organizzativo a legame debole è caratterizzato da tre elementi fondamentali: un numero significativo di unità organizzative, tendenzialmente autonome e caratterizzate da bassa interdipendenza gerarchica e tecnologica.

Considerando che in una qualsiasi associazione di rappresentanza si riscontra con relativa facilità la compresenza di tutte e tre le caratteristiche,

è possibile affermare che lo schema concettuale di Weick può essere considerato valido.

Nello specifico, per quanto riguarda la sussistenza della prima caratteristica, si consideri che ogni singola confederazione è composta da un numero assai consistente di unità organizzative. Alle circa cento associazioni provinciali vanno affiancate altrettante società di servizi. Ci sono poi una ventina di associazioni regionali. A queste dobbiamo aggiungere patronati, CAF, Confidi, società di sistema e consorzi che possiamo quantificare ancora una volta in centinaia di unità organizzative. Tutte queste istanze fanno capo direttamente o meno alle singole confederazioni. Non vi sono dunque dubbi sul fatto che la prima condizione sia soddisfatta.

Anche il secondo requisito è rispettato perché tutte queste unità sono autonome sotto almeno due profili. Innanzitutto, le singole unità godono di un proprio statuto che prevede l'elezione dei propri organismi dirigenti direttamente da un corpo elettorale costituito dagli imprenditori associati. Esse sono sovrane, nei limiti del mandato statutario, rispondendo alla constituency di chi li ha eletti. Inoltre hanno un proprio bilancio che, seppur conseguente in parte da scelte congressuali (allocazione delle quote per livelli territoriali e settori) o dalla contribuzione pubblica (CAF, Patronati, etc.), è comunque nella piena disponibilità di ciascuna articolazione

strutturale. Il riflesso di questa situazione è rappresentato dalle centinaia di bilanci che vengono compilati ogni anno a sottolineare l'autonomia delle singole articolazioni.

Per analizzare invece la terza caratteristica, occorre approfondire l'analisi delle interdipendenze organizzative che legano tra loro le varie unità organizzative. In particolare, le interdipendenze fondamentali sono quelle gerarchiche e quelle tecnologiche.

Per interdipendenza gerarchica si intende la misura in cui il comportamento di un attore organizzativo (subordinato) è condizionato dalle azioni di un altro attore (sovraordinato). Nei sistemi a legame debole la gerarchia è apparente, parziale, esortativa e collegiale.

È apparente perché seppur la rappresentazione gerarchica di una associazione ricordi la classica struttura a piramide (in cui si evince un nazionale al vertice, una ventina di regionali a seguire e un centinaio di provinciali a concludere), nella realtà la situazione è totalmente differente perché nei sistemi associativi le risorse più importanti sono gli associati che versano la quota associativa e pagano i servizi. Ed entrambe queste risorse fondamentali sono detenute in prima istanza dalle associazioni provinciali e poi veicolate alle altre componenti del sistema. Si intuisce facilmente come la presenza di un'associazione provinciale forte vale

molto di più di quella di una qualsiasi articolazione regionale e di molti incarichi nazionali.

La relazione gerarchica è inoltre parziale perché quello che si presuppone essere il superiore gerarchico è tale solo con riferimento ad alcune funzioni e alcuni contesti. Il presidente provinciale è sovrano nella sua associazione perché è eletto direttamente dagli associati ed eventualmente è lui che ha contribuito a eleggere il presidente regionale e quello nazionale. La sua carriera associativa dipende molto di più dal suo radicamento sul territorio che non dai rapporti tenuti con i livelli “superiori”. Solo con riferimento alle proiezioni esterne si può dire che esiste una relazione gerarchica tra i livelli ma questa è appunto parziale.

La relazione gerarchica è poi esortativa in quanto nessun “superiore” può imporre alcunché ai livelli inferiori emanando per esempio ordini di servizio perentori (viceversa deve tentare di convincere gli stessi a seguire le sue indicazioni).

Infine, si può dire che la gerarchia è collegiale perché qualsiasi decisione non è mai la semplice espressione dei voleri del capo (il presidente) bensì sempre dell’organo collegiale che lui presiede (giunta, esecutivo, direzione).

Nelle relazioni tra articolazioni del sistema, ci troviamo quindi di fronte a una bassa interdipendenza gerarchica (Zan, 2011).

Per interdipendenza tecnologica, si intende la misura in cui l'azione di un'unità organizzativa è condizionata dall'azione di un'altra unità a monte o a valle. Anche questo tipo di interdipendenza è debole, sia per la rappresentanza sia per i servizi. In merito a questi ultimi, nello specifico, essendo di norma erogati dal front-line, prevedono una relazione diretta (fisica o mediata dalle tecnologie) tra l'associazione e l'associato in un sistema di "sportelli" autonomi l'uno dall'altro, dalla bassa interdipendenza tecnologica orizzontale tra loro (Thompson, 1967).

Devono quindi essere esaminate le interdipendenze tecnologiche verticali, cioè quelle che intercorrono tra gli sportelli di front e un eventuale back office. Ogni associazione provinciale provvede però, attraverso sue strutture specialistiche interne, all'interpretazione applicativa della norma e, direttamente o attraverso il mercato, alla predisposizione delle strumentazioni tecnologiche relative. Sono abbastanza rari i casi, anche se molti tentativi sono stati fatti, di centralizzazione del back office a livello regionale o nazionale. Per alcuni servizi (patronato e CAF in particolare) e per alcune associazioni questo avviene, ma certamente non è un principio universale valido per tutti i casi (Zan, 2011).

Anche la terza caratteristica ipotizzata da Weick, cioè la bassa interdipendenza gerarchica e tecnologica, viene quindi pienamente confermata con riferimento ai sistemi associativi.

Chiarite le motivazioni per le quali è possibile quindi definire le associazioni di rappresentanza come sistemi a legame debole, occorre ora analizzarne le caratteristiche.

Le associazioni di rappresentanza collocate nell'ambito della famiglia dei sistemi a legame debole sono caratterizzate in particolare da:

- Localismo;
- Autodeterminazione;
- Ridondanza.

Per localismo si intende “la specifica configurazione degli assetti strutturali e comportamentali che assumono le unità organizzative del sistema, che non saranno mai tra loro identiche a parità di etichettatura, denominazione, funzione” (Zan, 2011)<sup>5</sup>.

L'autonomia e la bassa interdipendenza consentono a ciascuna articolazione di gestirsi facendo particolare attenzione all'adattamento più o meno isomorfo con l'ambiente che la circonda e quindi con la specificità del territorio o del settore in cui opera. Ma l'adattamento e l'integrazione con le specificità territoriali e settoriali hanno come conseguenza una sempre maggiore differenziazione delle singole unità.

---

<sup>5</sup> È infatti estremamente difficile cercare di descrivere le unità territoriali di base (UTB). Le difficoltà sono legate al fatto che non esiste una UTB identica alle altre e che la variabilità in termini di addetti, associati e volume dei servizi erogati è enorme, pur trattandosi sempre di UTB all'interno dello stesso sistema associativo. La medesima osservazione è applicabile ai settori e alle categorie, ai consorzi, alle società di sistema, ai Confidi e per molti versi anche ai CAF e ai patronati.

Questo è appunto il localismo, che presenta al contempo vantaggi e svantaggi.

Vantaggi perché la capacità di adattamento localistico aumenta la capacità di penetrazione dell'organizzazione nel contesto in cui opera e altresì la capacità di sperimentare soluzioni innovative.

Svantaggi perché il localismo riduce la capacità di apprendimento organizzativo dell'intero sistema in quanto le soluzioni positive, le esperienze innovative e le best practice restano confinate a livello locale e non diventano patrimonio di tutto il sistema. Vero è che anche le situazioni negative, crisi di varia natura, restano confinate a livello locale e non contagiano, se non molto indirettamente, l'intero sistema.

Il localismo rafforza e a sua volta è rafforzato dall'autodeterminazione intesa come grado elevato di interpretazione soggettiva del proprio ruolo.

In tutti i sistemi a legame debole, infatti, le prescrizioni di ruolo tendono alla definizione delle mere condizioni essenziali ed inderogabili che tale funzione deve garantire; da lì, vi sono ampi spazi interpretativi a carico della persona che ricopre il ruolo in questione, che gode quindi di ampi margini discrezionali sul comportamento da tenere. Non è difficile dedurre che da questa discrezionalità derivano sia aspetti positivi che negativi: se un presidente/direttore è capace, attivo, creativo e legittimato

può dare un forte impulso all'associazione, esplorando percorsi innovativi e non tradizionali; ma se il presidente/direttore è stanco, impreparato o debole la sua struttura si limiterà a vivacchiare quando non a declinare<sup>6</sup>.

Con la terza caratteristica della ridondanza, si intende infine il fatto che la stessa "cosa" è fatta contemporaneamente da più unità organizzative o che la stessa funzione è presidiata da più unità organizzative (Landau, 1969).

L'autonomia, la bassa interdipendenza, il localismo e l'autodeterminazione conducono le strutture a fare più o meno le stesse cose, spesso all'insaputa l'una dell'altra, non realizzando economie di scala e non rispettando nemmeno standard di prestazione omogenei: tutte le unità territoriali di base organizzano e gestiscono i propri servizi da erogare, stabilendone in autonomia prezzi e caratteristiche (la disomogeneità diventa una caratteristica distintiva del sistema associativo).

La ridondanza, insita in tutti i sistemi a legame debole, comporta quindi sicuramente un'irrazionale allocazione delle risorse, perché gli

---

<sup>6</sup> I termini presidenti/direttori sono categorie lessicali che nascondono profonde differenze in quanto a esperienza, formazione, capacità, competenze, impegno, legittimazione, etc. e quindi da un lato rafforzano il localismo, le geografie variabili, le macchie di leopardo e, dall'altro, rendono sempre difficili i discorsi "universalistici". Nella realtà i dirigenti nazionali, quando operano, non hanno a che fare con una base omogenea di presidenti/direttori, bensì con quei presidenti e con quei direttori che presidiano in quel momento le diverse articolazioni del sistema.

stessi costi vengono sostenuti e replicati da più unità del sistema contemporaneamente (es: organizzazione di corsi di formazione su tematiche comuni), ma ha anche degli aspetti positivi in quanto garantisce che comunque all'interno del sistema le diverse funzioni vengano presidiate e offerte agli associati.

## **1.5 LE RISORSE ECONOMICHE**

Per le associazioni di rappresentanza, la principale fonte di entrata è rappresentata dalla quota che gli associati sono chiamati a versare ogni anno. Il valore della quota è stabilito di norma in sede congressuale e si ispira a criteri di equità, prevedendo non solo quote diverse a seconda delle “dimensioni” dell'impresa dell'associato ma anche un range tra un minimo e un massimo a seconda dei contesti territoriali<sup>7</sup>.

Utilizzando poi i parametri e le modalità che ciascuna associazione stabilisce, l'ammontare complessivo dei contributi associativi viene ripartito tra le varie articolazioni del sistema: provinciali, regionali, nazionale e settori.

Altra importante fonte, che a volte si dimostra essere ancor più rilevante di quella garantita dalle quote associative, proviene dal

---

<sup>7</sup> Questo significa che, all'interno della stessa associazione, in due province limitrofe, il valore della quota tessera può essere diverso.

pagamento dei servizi erogati dalle società dei servizi promosse, normalmente, dalle associazioni provinciali. Alla stregua di quanto detto per i contributi associativi, anche in questo caso qualsiasi stima risulta però difficile e fuorviante, perché la definizione delle tariffe per ciascun servizio, non esistendo un tariffario nazionale né regionale, è di pertinenza delle singole società, con conseguenti notevoli variazioni di importi per gli stessi servizi tra le varie zone.

In aggiunta, indagini sul campo condotte in più occasioni negli ultimi anni (Associazione Ricerche sulle Organizzazioni Complesse - AROC, anni vari) hanno fatto emergere l'impossibilità di avere un chiaro posizionamento dei prezzi dei servizi offerti rispetto alla concorrenza: a volte i prezzi dell'associazione si dimostrano essere più bassi, in altre occasioni invece molto più alti di quelli dei concorrenti. Oppure, mixando le due casistiche, i prezzi di alcuni servizi sono più alti mentre quelli di altri sono più bassi.

Ulteriore elemento di incomparabilità è dato poi dal prezzo dei servizi offerti a pacchetto rispetto alle tariffe applicabili alle singole prestazioni che consentono alla società di servizi, grazie al maggior volume di affari gestito col singolo associato, l'applicazione di determinate politiche di sconto.

Seppur le principali fonti di sostentamento del sistema siano le quote associative e il pagamento dei servizi, va ricordato che esistono altre entrate che finanziano il sistema associativo nel suo complesso o solo alcune delle sue componenti.

CAF e patronati si sostengono con i contributi versati annualmente dallo Stato sulla base di parametri stabiliti dalla legge e delle prestazioni effettivamente svolte.

Alcune associazioni prevedono anche quella che viene definita “quota contratto”, che consiste in una piccola percentuale trattenuta sulla busta paga da versare all’associazione da parte di tutte le imprese che applicano il contratto di lavoro firmato dalla stessa associazione.

Infine gli enti bilaterali si sostengono con risorse, definite in sede di contrattazione, che prevedono una contribuzione da parte dei lavoratori e delle imprese firmatarie del contratto.

A queste voci principali di entrata possono aggiungersene altre che, seppur meno significative quanto a volumi, si dimostrano comunque rilevanti, almeno per alcune articolazioni del sistema. Ci si riferisce alle royalties che vengono riconosciute all’ente promotore nel caso di convenzioni che riguardino numeri consistenti di associati, nonché a finanziamenti puntuali su progetti che possono venire dalle Camere di Commercio, da fondi europei, da fondi per la formazione, etc.

Occorre a questo punto focalizzare l'attenzione sull'autonomia finanziaria di cui godono le diverse articolazioni del sistema.

L'associazione provinciale ha la possibilità, volendo, di incrementare il numero degli associati o quello dei servizi erogati adeguando a dovere anche quote e tariffe, oppure può sviluppare progetti speciali e farseli finanziare da Camere di Commercio, Regioni o altri enti.

CAF e patronati dipendono da quanto previsto dalla legislazione nazionale e non hanno, di conseguenza, molti margini di manovra se non in termini di lobbying generale.

Associazioni regionali e settoriali godono di una finanza derivata e non hanno molte possibilità di aumentare il loro budget se non in sede congressuale.

Appare chiaro di essere quindi in presenza di una complessità organizzativa non indifferente: la variabilità del valore economico prodotto da ciascuna istanza associativa, la coesistenza di logiche economiche notevolmente diverse tra loro e l'allocazione delle risorse (in particolare quelle derivanti dalle quote associative) basata sulla mera negoziazione interna tra i diversi livelli e articolazioni di sistema (senza che esista alcun parametro certo e oggettivo a cui ancorare i flussi finanziari), non fanno che rendere il contesto sempre meno oggettivo e schematizzabile.

La situazione di crisi economica vissuta negli ultimi anni ha reso poi difficile andare ad operare sui vari elementi di entrata. È difficile pensare di aumentare la quota associativa che, da molte imprese, viene vissuta come una sorta di ulteriore tassa, per quanto versata su base volontaria. È difficile aumentare il prezzo dei servizi a fronte di una concorrenza sempre più spinta sui prezzi e una capacità calante delle imprese di sostenere i costi. Le entrate dei CAF e dei patronati sono già state significativamente ridotte dalle manovre degli ultimi tempi. Anche la possibilità di aumentare gli associati offrendo loro l'intero sistema di offerta, che porterebbe benefici diretti e indiretti a tutte le articolazioni del sistema, si scontra con i problemi economici delle imprese in questa fase, con la difficoltà delle associazioni di dedicare risorse mirate al marketing associativo e con tassi di sindacalizzazione che in alcune aree sono già particolarmente elevati. Senza contare che sul territorio le associazioni sono spesso in competizione tra di loro soprattutto sul versante dei servizi.

Questa è la ragione per cui tutte le associazioni stanno concentrando la loro attenzione sul contenimento dei costi, sulla razionalizzazione delle strutture e sulla realizzazione di consistenti economie di scala anche attraverso una radicale rivisitazione della tradizionale geografia associativa.

## **1.6 LA SITUAZIONE ITALIANA**

Le particolari condizioni ambientali che le associazioni di rappresentanza devono affrontare per mantenere il loro ruolo e la loro capacità di rappresentare gli interessi e i valori dei propri associati, evidenziano la necessità di intraprendere sempre più percorsi di crescita, adattamento e modernizzazione abbandonando definitivamente l'idea che siano invece sufficienti, come avveniva in passato, solo "lenti e gradualisti micro-aggiustamenti" (Benevolo, 1997; Zan, 2011) al contesto di riferimento.

In Italia, ad oggi, il sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali è forte e radicato: i numeri evidenziano come le imprese continuino nel tempo ad aderire alle varie realtà associative esistenti, seppur con qualche calo nelle adesioni dettato soprattutto dalle criticità che le imprese sono chiamate ad affrontare. A livello geografico, benché si evidenzino zone più virtuose di altre, siamo in presenza di un ottimo presidio territoriale capace di garantire una rete infrastrutturale di servizi e di supporto alle imprese che non ha eguali in altri paesi.

Radicamento sociale e territoriale, densità associativa e legittimazione sociale invitano quindi a dedurre che non esista allo stato attuale una vera e propria crisi della rappresentanza imprenditoriale. Più che altro, forse, si intuisce una chiamata a svolgere un ruolo maggiore

rispetto al passato. Esistono infatti ancora spazi di gioco che, se interpretati correttamente, potranno sostenere processi significativi di trasformazione e modernizzazione.

Salta subito in evidenza la necessità di sostanziali modifiche strutturali del sistema di rappresentanza. Nonostante infatti una frammentazione che non ha eguali con nessun altro paese del mondo, il sistema associativo italiano non riesce comunque più a rispecchiare l'economia che la caratterizza. Le "nuove" imprese (come quelle del mondo dell'ITC) non sanno bene a chi aderire (le etichette originarie delle associazioni spesso si identificano in industria, commercio, artigianato) e quindi aderiscono a una qualsiasi associazione per ragioni le più disparate oppure, non sentendosi rappresentate, rinunciano alla vita associativa (anche perché per la maggior parte delle imprese, oggi, è sempre più difficile definire con precisione il settore di appartenenza).

Per rafforzare la chiarezza, la qualità e la forza di un'associazione risulta necessario investire sulle seguenti dimensioni, assimilabili alle principali leve strategiche sulle quali è possibile agire:

- chiarezza identitaria. Per chiarezza identitaria si intende la capacità di un'associazione di esplicitare nel modo più chiaro possibile i criteri di inclusione e di esclusione per tipologie omogenee d'impresе, puntando ad averne il monopolio della rappresentanza. In una logica di

rappresentanza generale delle imprese, il concetto di omogeneità presuppone l'esistenza di un nucleo centrale comune attorno al quale possono esistere anche parziali differenze, a condizione che non si trasformino in conflitti d'interesse tra le imprese stesse. La ricerca di maggiore chiarezza identitaria punta all'individuazione e rappresentazione di blocchi sociali omogenei (d'imprese) nella convinzione che questo possa, da un lato, favorire i processi di identificazione e appartenenza dei singoli e, dall'altro, favorire l'interlocuzione dialettica con i decisori pubblici e con le altre forze sociali;

- sistema di offerta. L'articolazione e la ricchezza del sistema di offerta gestito da tutte le associazioni imprenditoriali costituiscono un quadro di incentivi selettivi che mantengono e sostengono la compliance degli associati. La gestione dei contratti di lavoro e degli istituti ad essi correlati, con particolare riferimento alla bilateralità e al welfare, rappresenta un insieme di competenze esclusive di cui difficilmente le imprese potranno fare a meno. Il tendenziale contenimento del welfare pubblico apre spazi ancora in parte inesplorati al welfare associativo e contrattuale. Se è ragionevole ipotizzare una domanda crescente per i servizi avanzati, è altrettanto vero che la gestione da parte delle associazioni dei servizi tradizionali rappresenta per molte imprese una

forma di esternalizzazione efficiente di funzioni aziendali che altrimenti andrebbero gestite in proprio. Infine, la promozione da parte delle associazioni di iniziative economiche volte ad avvicinare le imprese ai mercati nazionali e internazionali risponde in molti casi a una domanda diretta degli associati che potrebbe ulteriormente crescere in futuro;

- rapporti con lo Stato. La capacità di stabilire rapporti con lo Stato, le istituzioni e i decisori pubblici non si esaurisce nelle rivendicazioni puntuali e ricorrenti rispetto alle singole decisioni di politica pubblica. Esistono spazi per la creazione, in una logica di scambio, di beni pubblici gestiti direttamente dalle associazioni. Le esperienze già avviate e in larga misura consolidate sul versante fiscale, previdenziale e del welfare lasciano ipotizzare l'esistenza di ulteriori spazi di relazione a fronte di associazioni veramente consistenti.
- efficienza. L'efficienza delle strutture associative è evidentemente condizione indispensabile perché queste possano perseguire i loro disegni strategici, ma è anche terreno diretto di competizione tra le stesse associazioni, in quanto una maggiore efficienza consente di arricchire l'offerta agli associati a condizioni migliori. Il tema dell'efficienza e quindi un utilizzo più razionale delle risorse disponibili vale sia per la gestione del sistema di offerta sia per quello della rappresentanza e dei meccanismi di costruzione del consenso.

In quanto istituzioni storicamente e territorialmente radicate, le associazioni esprimono elementi di rigidità e di inerzia comportamentale difficilmente sostenibili nel prossimo futuro. Rispetto ai modelli tradizionali, si aprono nuovi spazi che coinvolgono un diverso ancoraggio territoriale delle strutture alla ricerca esplicita di economie di scala, nuovi modelli organizzativi a sostegno tanto della rappresentanza quanto dei servizi e un utilizzo sempre più massiccio delle nuove strumentazioni ICT.

## **CAPITOLO 2**

### **BUSINESS INTELLIGENCE:**

### **UTILITA' E TECNICHE DI IMPLEMENTAZIONE**

#### **2.1 INTRODUZIONE**

Il tema dell'adozione e dell'utilizzo di un sistema di Business Intelligence (BI) da parte delle imprese è stato oggetto, negli ultimi anni, di notevole attenzione da parte di numerosi autori, grazie agli innumerevoli vantaggi che sono in grado di apportare in termini di efficienza, efficacia, capacità innovativa e competitiva (Johnston, 2007; Hamilton, Asundi, 2008). Spesso però, emerge come le organizzazioni non riescano ancora a sfruttarne appieno le potenzialità, in conseguenza ad una inadeguata pianificazione dell'investimento e all'inadeguatezza ricettiva delle persone destinate ad utilizzare operativamente il sistema.

Il capitolo, dal taglio volutamente pratico, ha l'obiettivo di analizzare i benefici potenziali che un sistema di Business Intelligence può generare, facendo emergere allo stesso tempo quanto sia fondamentale pianificarne attentamente l'implementazione al fine di evitare che l'ambizioso progetto, seppur nato con le migliori intenzioni, fallisca.

## 2.2 IL SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE

L'informazione è la base fondamentale per una consapevole amministrazione d'azienda; essa viene "prodotta" nell'ambito del sistema informativo (Ferrero, 1987).

Il sistema informativo aziendale può essere definito come l'insieme delle attività, dei processi, delle risorse tecnologiche (hardware e software) e delle persone preposte alla gestione dell'informazione. Gestire l'informazione significa quindi essere in grado di acquisire i dati necessari, elaborarli al fine di produrre informazioni<sup>8</sup>, saper trasmettere e presentare quanto ottenuto ai giusti interlocutori (Marchi, 2003).

Un sistema informativo idoneo al raggiungimento di queste finalità deve possedere requisiti di efficacia e di efficienza. Quelli di efficacia riguardano l'aspetto della razionalità del processo decisionale aziendale e possono essere distinti in selettività, elasticità, affidabilità, tempestività, verificabilità e accettabilità dell'informazione; l'efficienza viene invece realizzata razionalizzando il processo di produzione delle informazioni

---

<sup>8</sup> Il concetto di dato è profondamente diverso da quello di informazione: il dato rappresenta la misurazione di un evento, un fatto oggettivo espresso attraverso numeri o parole. L'informazione è ottenuta attraverso l'elaborazione del dato (o di un insieme di dati) e ha la caratteristica di assumere un significato, uno scopo e/o un contesto per il destinatario.

analizzando in particolare il valore delle informazioni ottenute e i costi sostenuti per la loro produzione.<sup>9</sup>

Altro requisito rilevante è rappresentato dal livello di integrazione, che deve essere tale da consentire l'attuazione e il controllo degli obiettivi definiti, garantire l'omogeneità dei dati trattati e assicurare l'alimentazione automatica del sistema informativo per il controllo direzionale con le informazioni provenienti dagli altri sistemi (Puklavec, 2001).

Per il raggiungimento di tali finalità è necessario che il sistema informativo rispecchi in modo coerente la struttura organizzativa aziendale, con particolare attenzione all'individuazione dei centri di responsabilità, e che sia osservata la massima omogeneità, in termini di dati da elaborare, relativamente alla fase di programmazione e a quella di consuntivazione (Marchi, 2003).

Le operazioni svolte dal sistema informativo possono essere classificate in base alle esigenze che scaturiscono dalle attività dei diversi attori dell'organizzazione aziendale, secondo uno schema definito come la piramide di Anthony (Anthony, 1967):

---

<sup>9</sup> Per approfondimenti: R. Candiotta, I sistemi informativi integrati, 2004.

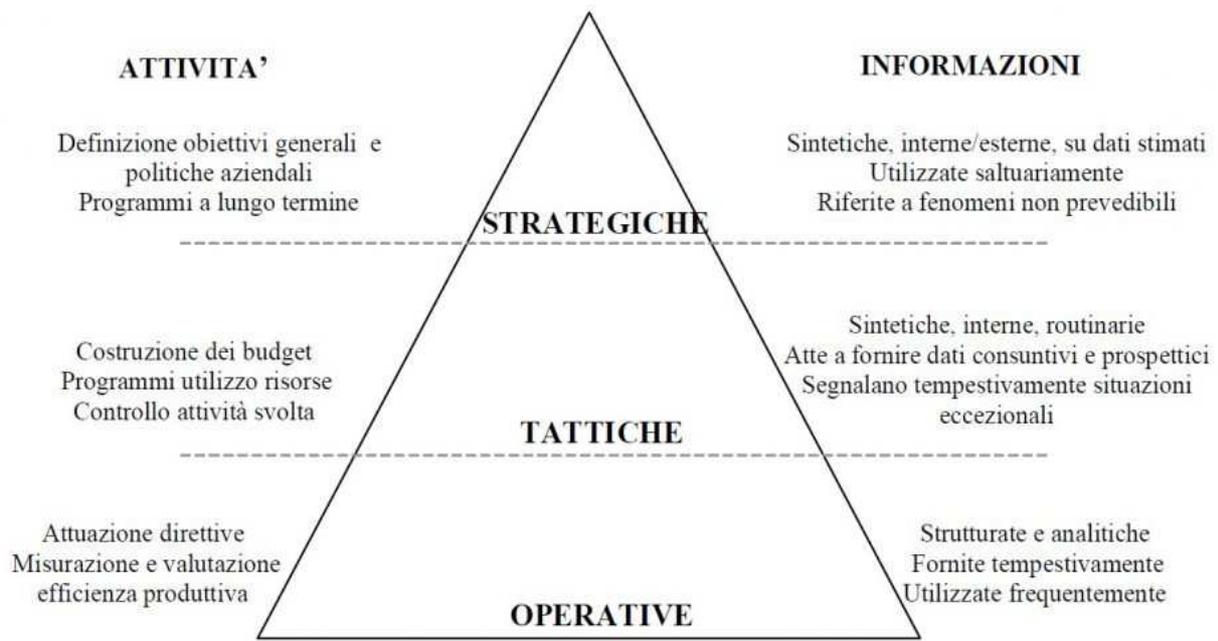


Fig. 3.1. Piramide di Anthony. Fonte: R.N. Anthony, *Sistemi di Pianificazione*, 1967.

- le attività strategiche, che consistono nella definizione degli obiettivi aziendali e delle politiche aziendali volte al loro raggiungimento;
- le attività tattiche, che si sostanziano nell'allocazione efficace ed efficiente delle risorse aziendali al fine di conseguire gli obiettivi posti dal management strategico, oltre all'attività di controllo del raggiungimento di tali obiettivi;
- le attività operative, che rappresentano l'operatività corrente.

Gli attori che si collocano in ciascuno di questi livelli presentano esigenze e requisiti diversi circa le informazioni che consentono loro di svolgere il proprio compito.

L'alta direzione richiederà informazioni analitiche di sintesi, presentate anche con l'ausilio di un supporto grafico tale da offrire, attraverso una semplice occhiata, la percezione dell'andamento dell'azienda o di singoli settori aziendali; molto spesso le esigenze variano nel tempo, sono poco prevedibili e possono riguardare stime sull'andamento futuro delle grandezze misurate.

Le direzioni funzionali, parimenti, potrebbero necessitare di dati analitici e sintetici; tuttavia le richieste sono relative a dati consuntivi e le esigenze rimangono stabili nel tempo, permettendo la costruzione di elaborazioni ripetitive.

Il personale esecutivo difficilmente richiederà dati sintetici; la natura operativa delle proprie attività esige invece dati di dettaglio, forniti con tempestività (possibilmente in tempo reale).

Da quanto sopra emerge, quindi, che il sistema informativo aziendale ha assunto, ad ogni livello della struttura, un ruolo sempre più importante

a causa sia delle esigenze della "era dell'informazione", sia dell'evoluzione dell'economia e dei modelli di business<sup>10</sup>.

Per quanto riguarda il patrimonio di dati, il sistema informativo deve necessariamente risolvere alcuni problemi che affliggono molte aziende: i dati provengono da fonti diverse ed eterogenee (per tecnologia, formato, ubicazione), a volte sono ridondanti, imprecisi e incompleti, altre sono di difficile fruizione o difficilmente integrabili (Ponniah, 2001).

Il sistema informativo deve quindi intraprendere operazioni di eliminazione delle ridondanze, pulizia dei dati, unificazione di strutture e formati; inoltre è necessario che i dati possano essere trasformati in informazioni facilmente fruibili da parte degli attori aziendali (Logan e Buytendijk, 2003; Mathew, 2003).

A partire dagli anni Novanta si è così manifestato un sempre maggior interesse da parte delle organizzazioni nei confronti dei prodotti software denominati Enterprise Resource Planning (ERP), grazie alla loro capacità di soddisfare i bisogni di integrazione espressi dalle organizzazioni, merito dell'unicità del database all'interno del quale vengono memorizzati i dati, sostanziale differenza rispetto ai sistemi informativi del passato.

---

<sup>10</sup> Un'informazione aziendale efficace e tempestiva è riconosciuta come essenziale per le organizzazioni per riuscire e sopravvivere nell'attuale contesto economico, sempre più dinamico e in rapida evoluzione (Lönqvist e Pirttimäki, 2006).

L'indiscutibile cambiamento nello svolgimento delle attività aziendali che l'adozione degli ERP comporta e l'efficacia nell'integrare i dati gestionali, non sempre sono però vantaggi che si ripercuotono sulla capacità di generare informazioni utili per l'analisi del business; l'enorme volume dei dati presenti nel database alimentato dalle transazioni operative, a motivo dell'elevato dettaglio e dell'estrema frammentazione dei dati stessi, non può essere immediatamente utilizzato dall'applicativo per fornire informazioni strategiche, ma può rappresentare un prezioso punto di partenza per successive rielaborazioni per supportare processi decisionali.

Entrano quindi in gioco i sistemi di Business Intelligence, nati con l'obiettivo di consentire una gestione razionale e ottimizzata degli elementi informativi<sup>11</sup>, rappresentando di conseguenza il presupposto fondamentale per dare luogo a un processo decisionale efficace e in grado di generare scelte migliori e in tempi più rapidi.

La Business Intelligence infatti, apportando tempestività, precisione e accuratezza del dato, consente di supportare adeguatamente il processo decisionale aumentando di conseguenza la competitività aziendale (Liautaud & Hammond, 2000; Bochner & Vaughan 2004).

---

<sup>11</sup> Per la storia della Business Intelligence si rimanda a Power, 2004.

Questo strumento, di cui se ne analizzeranno concetto e caratteristiche nel prossimo paragrafo, può essere approcciato dalle organizzazioni:

- in modo tradizionale: questo approccio alla BI riguarda l'aggregazione, l'analisi aziendale e la visualizzazione dei dati (Kudyba e Hoptroff, 2000; Raisinghani, 2004; Turban e altri, 2008). Secondo questo approccio, la BI esplora diversi strumenti tecnologici, producendo report e previsioni, al fine di migliorare l'efficienza del processo decisionale. Tali strumenti includono Data Warehouse (DW), Extract-Transform and Load (ETL), Elaborazione analitica in linea (OLAP), Data Mining (DM), Text Mining, Web Mining, Visualizzazione dati, Geographic Information Systems (GIS) e Portali Web;

- in modo più evoluto: al livello successivo c'è una preoccupazione per l'integrazione dei processi aziendali sulla BI (Eckerson, 2009; Golfarelli e altri, 2004; Turban e altri, 2008; Wormus, 2008; Zeller, 2007). Secondo questo approccio, "la BI è un meccanismo per colmare il divario tra la gestione dei processi aziendali e la strategia aziendale" (Zeller, 2008). Oltre a tutti gli strumenti della BI tradizionale, sono inclusi strumenti come Business Performance Management (BPM), Business Activity Monitoring (BAM), Service-Oriented Architecture (SOA), Automatic Decision Systems (ADS) e dashboard.

## 2.3 LA BUSINESS INTELLIGENCE: PROFILI CONCETTUALI

*“Business Intelligence describes the enterprise’s ability to access and explore information, often contained in a Data Warehouse, and to analyze that information to develop insights and understanding, which leads to improved and informed decision making.”<sup>12</sup>*

Questa è la prima definizione di Business Intelligence (BI), proposta da Howard Dresner, analista di Gartner Group nel 1989, per descrivere gli strumenti informatici in grado di soddisfare le esigenze dei manager aziendali.

È stato nel tempo riscontrato che secondo il punto di vista di chi la definisce però, la BI ha assunto significati diversi indicando a volte i processi aziendali di creazione delle informazioni, oppure gli elementi tecnologici (hardware e software) che sono utilizzati per tali processi, oppure ancora l'insieme stesso delle informazioni che il management utilizza per intraprendere le proprie azioni.

Ad esempio, Rizzi e Golfarelli (2004), definendo la BI, focalizzano maggiormente l'attenzione sugli aspetti tecnologici, identificando lo strumento con il Data Warehouse che i decision-makers possono utilizzare per monitorare e gestire in modo reattivo i processi operativi ritenuti più critici dalla direzione aziendale.

---

<sup>12</sup> Fonte: [www.gartner.com](http://www.gartner.com)

Gangadharan e Swamy (2004) ampliano invece il concetto e definiscono la BI come il risultato di un'analisi approfondita di dati aziendali dettagliati e qualitativamente rilevanti, utili alla creazione della conoscenza finalizzata ai processi decisionali.

Secondo Negash (2004), "i sistemi di BI combinano la raccolta, l'archiviazione dati e la gestione della conoscenza con strumenti analitici per presentare informazioni complesse e competitive ai pianificatori e ai decisori" con l'obiettivo primario di migliorare la tempestività e la qualità del dato finalizzato al processo decisionale. In quest'ottica i dati vengono trattati come una risorsa aziendale e trasformati da quantità in qualità: le informazioni ricavabili devono essere fornite nel momento giusto, nella forma appropriata, ai giusti interlocutori per supportare e agevolare i processi decisionali dei singoli decisori, gruppi, dipartimenti o divisioni (Jagielska e altri, 2003).

Zeng (2006) fa emergere prevalentemente la riduzione dell'incertezza nella definizione delle decisioni strategiche grazie al diverso metodo di ottenere le informazioni: reporting, analisi statistica, analisi ad-hoc e analisi predittiva.

Stackowiak e altri (2007), allo stesso modo, si focalizzano sui report di alto livello ottenibili con un sistema di BI che consentono una gestione delle attività in modo costantemente coerente con la strategia aziendale.

Cui e altri (2007) considerano la BI come una tecnologia che permette l'efficienza delle operazioni aziendali, l'incremento del valore delle informazioni aziendali e le modalità in cui queste informazioni vengono utilizzate.

Vi sono poi numerose definizioni fornite dai vendor di strumenti di BI; esse sono quasi sempre influenzate dalla volontà dei produttori di evidenziare gli aspetti positivi dei loro software.

Ai fini della presente ricerca, è possibile definire la BI come un sistema di modelli, metodi, processi, persone e strumenti che rendono possibile la raccolta regolare e organizzata del patrimonio dati generato da un'azienda. Inoltre, attraverso elaborazioni, analisi o aggregazioni, ne permettono la trasformazione in informazioni, la loro conservazione, reperibilità e presentazione in una forma semplice, flessibile ed efficace, tale da costituire un supporto alle decisioni strategiche, tattiche e operative.

Gli obiettivi prioritari sono quindi quelli di setacciare grandi quantità di dati, selezionarne la parte ritenuta qualitativamente più rilevante, diffondere e condividere le informazioni significative che ne conseguono.

La nuova "sorgente" di valore non è più solo rappresentata dalle informazioni, ma dalle connessioni che possono trasparire concatenando in modo innovativo le informazioni. Ogni base di dati deve essere vista

come opportunità per ritrovare nuove connessioni, inedite e inconsuete interrogazioni incrociate (Candiotto, 2004).

Va precisato comunque che la relazione diretta tra l'utilizzo della BI e l'incremento delle performances aziendali non è ovvia: il fatto di avere un più agevole accesso al dato puntuale non si tramuta automaticamente in un miglioramento delle prestazioni. Sarà la fase dell'interpretazione del dato fatta da chi poi lo utilizzerà che farà la differenza: se lo leggeranno in maniera corretta dando una rappresentazione veritiera della realtà, si otterranno informazioni funzionali alle decisioni e alle strategie aziendali. La creazione di un sistema di BI e il suo fruttifero utilizzo dipendono quindi più dalla capacità interpretativa dell'informazione e dal background culturale dell'azienda che dalla tecnologia in sé<sup>13</sup>.

Uno dei principali compiti della direzione aziendale è quello di determinare gli obiettivi da perseguire e gli orizzonti temporali entro cui raggiungerli, prevedendo ovviamente dei momenti di controllo utili a verificarne l'andamento in itinere. Il grande valore della Business Intelligence risiede non solo nella capacità di rendere tali dati immediatamente disponibili in qualsivoglia momento ma anche, e

---

<sup>13</sup>Sorge a questo punto il problema di come gli utilizzatori percepiscano la BI. Spesso ci si trova di fronte a visioni totalmente personali e variegata: per alcuni è sinonimo di reporting, altri la identificano esclusivamente con il Data Warehouse o addirittura come semplice foglio di calcolo contenente liste aggiornate manualmente e qualche grafico riassuntivo.

soprattutto, nella possibilità di analizzare il dato in profondità andando a verificare e analizzare le cause che hanno condotto a quel particolare. Se all' analisi dello scenario attuale si affiancano poi le varie simulazioni di scenario possibili che si possono verificare al mutarsi di determinati parametri, ecco che il management è in grado di ottenere tutte le informazioni necessarie a prendere la decisione ritenuta più consona e ad agire in maniera efficace e tempestiva.

Risulta chiara quindi quale sia la portata informativa di un sistema di Business Intelligence, quanto sia necessario e quali complicazioni si creerebbero nel caso della sua mancata o parziale realizzazione.

In particolare, si sottolinea come alcune delle principali difficoltà si presentino già nella fase di organizzazione delle informazioni aziendali, spesso archiviate in numerose basi dati implementate con tecnologie diverse<sup>14</sup> che rendono l'operazione di interrogazione piuttosto complessa e articolata, col rischio di incorrere in dati frammentati, incompleti o ridondanti. Da qui, considerando che spesso la conoscenza delle informazioni è suddivisa su più persone scarsamente interagenti tra loro, possono scaturire anche problemi di interpretazione dei dati e conseguente creazione di report inconsistenti e inutili ai fini decisionali.

---

<sup>14</sup> Ad esempio: SQL Server, Oracle, DB2, MySQL, Access (Haider e Koronios, 2003).

## **2.4. VALUTARE L'INVESTIMENTO: ALCUNI PARAMETRI UTILI**

L'implementazione di un sistema di Business Intelligence rappresenta, per un'organizzazione, un progetto infrastrutturale (Duncan, 1995): è un'impresa finanziariamente grande e complessa (Watson e altri, 2004) che comporta ripercussioni a livello organizzativo (Ang e Teo, 2000). Saper valutare in via previsionale i costi e i benefici derivanti dall'implementazione di un sistema di Business Intelligence è attività necessaria e imprescindibile, soprattutto nell'ottica di poter identificare e quantificare il "periodo di payback", cioè il numero di anni in cui l'investimento iniziale è ripagato grazie ai maggiori ricavi e ai minori costi.

Vista poi la portata dell'investimento (sia in termini monetari che organizzativi), emerge quanto sia fondamentale che la decisione di investimento venga economicamente giustificata<sup>15</sup>: non avrebbe senso infatti introdurre sistemi così costosi solo per rimanere in contatto con le ultime tendenze tecnologiche.

In generale, per la valutazione degli investimenti sono disponibili diversi metodi: il metodo del valore attuale netto ("NPV"), il metodo del tasso di rendimento interno ("TIR"), l'analisi costi-benefici, il metodo del costo totale di proprietà ("TCO") (Farbey e altri, 1992; Ellram, 1993;

---

<sup>15</sup>Quello della giustificazione economica specifica degli investimenti nell'information technology, in particolare nella business intelligence, è ancora però argomento complicato, aperto a discussioni e punti di vista diversi (Atré e Moss, 2003).

Degraeve e altri, 2000; Bhutta e Huq, 2002; Ellram, 2002; Yeoh e Popovič, 2016).

Per il contesto di riferimento, con riferimento ai fattori di costo, appare utile rifarsi al concetto di “TCO” (Total Cost of Ownership, costo complessivo della proprietà)<sup>16</sup> che considera, ai fini valutativi, i costi di acquisto, installazione, gestione, manutenzione e di smantellamento del sistema.

Alcuni di questi costi si sosterranno per la progettazione e la realizzazione del progetto: si tratta di costi una tantum, stimabili generalmente con una buona approssimazione già nelle prime fasi decisionali. Ne sono esempio: il dimensionamento dell’hardware, le licenze software necessarie che prevedono il pagamento di un canone periodico, il personale interno coinvolto nelle varie fasi del progetto, il coinvolgimento di consulenti specializzati nella fase di progettazione e messa in opera delle varie componenti, la formazione degli utenti per l’inizializzazione all’utilizzo dei vari strumenti, i costi di set-up iniziale di hardware e software.

Altri costi aggiuntivi, invece, si manifesteranno durante tutto il ciclo di vita del sistema di BI, in maniera ricorrente, e risulteranno più difficilmente

---

<sup>16</sup> Il TCO è un approccio di valutazione dei costi sviluppato da Gartner nel 1997 per calcolare tutti i costi del ciclo di vita di hardware e software.

stimabili rispetto a quelli una tantum. Ne sono esempio: le licenze software necessarie il cui costo dipende del numero degli utenti, la chiamata di consulenti specializzati in fasi successive a quelle iniziali (ad esempio in caso di revisioni o di ampliamenti dell'ambito del progetto), la formazione continua e ricorrente ai vari utenti utilizzatori, la previsione di un sistema di help desk a supporto della struttura, i costi per successive modifiche e adeguamenti, i costi periodici e non sempre prevedibili (es. guasti) per la manutenzione hardware e software.

Particolare attenzione va sicuramente prestata alla scelta di progettare e implementare il sistema di BI internamente oppure attraverso l'ausilio di consulenti esterni: se è vero infatti che il consulente costa generalmente più del dipendente, occorre anche specificare che affidare a persone specializzate la progettazione e la realizzazione dovrebbe ridurre i tempi bilanciando di conseguenza il maggior costo unitario.

Tanto fondamentale quanto complessa è inoltre la stima, a priori, dei giorni uomo per ogni figura professionale coinvolta perché, spesso, il costo del personale interno o esterno è la voce che incide maggiormente nella determinazione del costo della BI.

Per quanto riguarda invece i potenziali benefici derivanti dall'utilizzo dei sistemi di BI, ne va innanzitutto premessa la difficoltà di definizione: se alcuni sono direttamente visibili (creazione di reportistica a supporto del

processo decisionale, accesso più rapido e miglior panoramica su dati e informazioni strategiche, etc.), altri sono meno ovvi e difficilmente collegabili e/o attribuibili all'uso diretto della business intelligence (ad esempio, potrebbe essere difficile capire cosa abbia realmente contribuito all'incremento delle entrate nell'ultimo trimestre). Naturalmente, la soluzione potrebbe anche trovarsi in una posizione intermedia, quindi un certo miglioramento potrebbe essere in parte il risultato dell'uso della business intelligence e in parte il risultato di altri fattori.

Esistendo delle problematiche sulla determinazione dei benefici, non possono che sussistere difficoltà anche nell'individuare come misurare tali vantaggi e, impresa ancora più ardua, nel quantificare questi benefici per giustificare un investimento in un sistema di business intelligence.

In ogni caso, vengono ora riportati i vantaggi comunemente concordati della business intelligence, premettendo come vi sia coesistenza di benefici tangibili (in qualche modo verificabili, calcolabili) e di altri intangibili (solamente stimabili) capaci di comportare sia un vero e proprio aumento dei ricavi che una diminuzione dei costi.

In generale, tra i benefici economici tangibili della Business Intelligence si ricordano (Atre e Moss, 2003; Olszak e Ziembra, 2003; Hsu, 2004; Thompson, 2006; Carver e Ritacco, 2006):

- la possibilità di incrementare gli utili: identificazione dei clienti più redditizi, identificazione di opportunità di cross-selling, ottimizzazione delle politiche di prezzo, visione chiara dei centri di costo, riduzione dei costi operativi;
- la potenziale acquisizione di clienti e la maggior capacità di fidelizzarli: miglioramento dei livelli di servizio, miglioramento delle vendite grazie alla tempestività e all'accuratezza delle informazioni, riduzione degli sforzi di marketing, riduzione dei costi dovuti a correzione di errori, risoluzione di problemi e non soddisfazione del cliente;
- l'efficienza operativa: miglior visione dell'intero processo, dall'ordine all'incasso, accelerazione del cash-flow, identificazione dei colli di bottiglia, ottimizzazione dei processi aziendali e dell'allocazione delle risorse lavorative;
- il miglioramento della produttività degli utenti della BI: maggior tempo disponibile da dedicare ai clienti o alle iniziative di crescita, accesso più veloce alle informazioni e conseguente riduzione dei tempi dedicati alle analisi, migliore qualità dei dati che riduce la possibilità di errore e il tempo dedicato alla pulizia, meno esperti di Excel per manipolare i dati, meno database (Access, Excel,...) e meno report da mantenere;
- l'ottimizzazione della produttività dei sistemi informativi: possibilità di offrire la reportistica come servizio aggiuntivo ai clienti, riallocazione

del personale su progetti strategici, riduzione (anche drastica) del tempo dedicato al recupero dati e alla loro elaborazione, riduzione dei database e delle applicazioni, che implica minor tempo per le attività di manutenzione.

Accanto a questi, i benefici intangibili derivanti dalla corretta realizzazione della Business Intelligence che contribuiscono al miglioramento delle performance aziendali sono: il miglior servizio ai clienti, il miglioramento nelle relazioni pubbliche, il miglioramento della percezione dell'azienda da parte di clienti e stakeholders, l'aumento dell'efficacia competitiva.

## **2.5 PROGETTARE LA BUSINESS INTELLIGENCE**

La progettazione di un sistema di Business Intelligence non è cosa semplice: la sua architettura è complessa e, come evidenziato nel paragrafo precedente, il costo complessivo può essere anche molto elevato.

Ciascuna fase del ciclo di vita del progetto di implementazione va curata con la massima diligenza in quanto che se è oneroso implementare la BI, ancor di più lo è intraprendere un progetto fallimentare, che genererebbe solo costi e nessun beneficio economico.

Al fine di minimizzare le possibilità che un'implementazione porti a un esito fallimentare si dovrebbe perseguire un approccio che preveda (Lucas, 1981; Yeoh e Koronios, 2010):

- una fase preliminare di *assessment* (valutazione) della situazione corrente in azienda con il quale il management definisca le esigenze informative della struttura, le problematiche riscontrate nella raccolta e nell'elaborazione di tali informazioni e i benefici che l'implementazione di un sistema di Business Intelligence apporterebbe. Questa fase mira a far conoscere il patrimonio dati aziendale, le attuali procedure e il sistema di analisi a tutti gli attori che prenderanno parte al progetto.
- una fase di progettazione che punti a massimizzare il *valore del sistema di BI per il business*, gestita e orientata dalle esigenze aziendali e non dalla tecnologia;
- l'ideazione, quanto prima, di *prototipi* utili ad inquadrare le esigenze dell'organizzazione e proporre modelli finalizzati a soddisfarle;
- un approccio iterativo e non omnicomprensivo del problema, al fine di evitare di arrivare a risultati completi solo dopo molto tempo non permettendo una verifica periodica da parte degli utenti;
- La *documentazione* delle varie fasi attraverso modelli concettuali, documenti tabellari in formato standard o documenti in testo libero;

- presenza di dati totalmente tracciabili per poterne risalire, in qualsiasi momento, all'origine e comprenderne appieno il contesto e la dimensione;
- la predisposizione di più ambienti di BI con finalità distinte che consentano a più figure di lavorare in parallelo senza interferenze: l'ambiente di prototipazione, l'ambiente di sviluppo, l'ambiente di test, l'ambiente di produzione.

Appare chiaro che la complessità del sistema di BI richieda un team di persone con competenze molto varie, sia informatiche, sia relative ai processi di business. Ovviamente ruoli diversi possono essere ricoperti dalla stessa persona, a patto però che ne abbia le competenze appropriate.

Si analizzano di seguito gli step procedurali utili al progetto di implementazione dello strumento (Markus, 1999; Wu, 2007).

### **2.5.1 Analisi preliminare e giustificazione del progetto**

Questa fase mira innanzitutto a stabilire qual è la portata informativa necessaria all'azienda e quali i problemi esistenti per poi indagare, a cascata, sugli strumenti hardware e software presenti in azienda e su quanto siano adeguati al perseguimento degli obiettivi preposti. L'assessment potrebbe essere realizzato attraverso un'intervista o un

questionario da far compilare al personale tecnico, agli analisti e al management, con l'obiettivo di identificare nel miglior modo possibile le problematiche che scaturiscono dalla mancanza di un sistema di BI, consentendo di stimare le riduzioni di costi e i maggiori ricavi che si realizzerebbero con la sua implementazione.

AREA	DOMANDE
Il business	Qual è il business principale?
	Vi sono altre attività oltre al business principale?
	Quali sono e che responsabilità hanno le business unit?
	Quante persone lavorano in azienda?
	Com'è composto il personale?
	.....
Problemi di analisi	I report e le analisi sono prodotti in modo tempestivo?
	I report e le analisi consentono decisioni corrette?
	Avete la certezza o perlomeno la sensazione di aver perso clienti a causa di decisioni errate?
	Avete la certezza o perlomeno la sensazione di non aver acquisito clienti a causa di decisioni errate?
	Con che criterio sono svolte le campagne di marketing? (Nessuno/Sono mirate a un gruppo di clienti)
	Ritenete probabile la mancata identificazione di inefficienze che portano a maggiori costi?
	Come potrebbero essere utilizzate le risorse oggi dedicate allo sviluppo di report/analisi e pulizia dati?
.....	
Strumenti - Hardware	Quali piattaforme hw utilizzate?
	In casi di hw aggiuntivo per la BI, occorreranno maggiori risorse umane per gestirlo?
	Com'è implementata la rete LAN?
Strumenti - Software	Com'è strutturato il software operativo?
	Il personale IT ha competenze adeguate?
	Il personale IT ha tempo sufficiente da dedicare alla gestione del software?
	Con quali strumenti sono attualmente implementati i report?
Requisiti analitici	Quali sono i report o le analisi che realizzate con maggior frequenza?
	Quali sono i report o le analisi che vorreste realizzare, ma che non siete in grado di produrre con il sistema attuale?
	Quale grado di dettaglio hanno le vostre analisi?
	Avete l'esigenza di effettuare analisi previsionali?
Standard di sviluppo	Avete degli standard di sviluppo?
	Avete naming convention?
	Possiamo introdurre una naming convention?
Desiderata	Quali sono le caratteristiche che il sistema di BI dovrebbe avere?
	Quanto è importante la facilità d'uso?
	Quanto è importante la pronta disponibilità dell'informazione?
	Quanto è importante la qualità dei dati?
	Che profondità storica si desidera mantenere?
	Siete interessati a una reportistica di tipo statico?
	Siete interessati a report di tipo dinamico?

Tab. 2.1. Questionario per assessment. Fonte: Business Intelligence – Processi, metodi, utilizzo in azienda, Rezzani (2012).

Nella fase preliminare è bene inoltre tenere in considerazione anche dei fattori di rischio che possono portare il progetto a un esito insoddisfacente. Sicuramente esiste un rischio tecnologico che dipende dal grado di maturità della piattaforma prescelta (un conto è lavorare con una tecnologia matura e ben conosciuta, un altro è utilizzare tecnologie nuove, appena comparse sul mercato) e alla complessità del sistema da implementare<sup>17</sup>. Non meno rilevanti poi, i rischi legati alla componente umana del progetto: da un lato si ha la parte manageriale dell'azienda che ha dei limiti di tolleranza circa le tempistiche e i costi del progetto, dall'altro ci sono le capacità, le competenze e l'impegno del team di progettazione e sviluppo.

### **2.5.2 Planning delle attività**

In questa fase si cerca di individuare ciò che deve essere consegnato, entro quale scadenza, l'impegno in termini di ore di lavoro e quindi i costi e chi dovrà svolgere l'attività.

In generale<sup>18</sup>, le macrofasi da seguire sono:

- suddividere il lavoro complessivo in macro-attività e poi in compiti di ambito più ridotto;

---

<sup>17</sup> Qualche insidia potrebbe ad esempio derivare da un sistema che richieda l'estrazione dati da moltissime fonti eterogenee, le quali abbiamo forti problemi a essere integrate e necessitano quindi di complesse regole di pulizia e trasformazione.

<sup>18</sup> Maggiori approfondimenti sono oggetto della vasta materia del *project management*.

- stimare le ore di lavoro necessarie per ciascun compito;
- allocare le risorse;
- definire le priorità e verificare le dipendenze tra le attività;
- creare un piano di lavoro dettagliato e condividerlo.

### **2.5.3 Comprensione profonda delle esigenze aziendali**

Dopo la raccolta dei requisiti generici avvenuta nella prima fase di assessment, occorre provvedere ad una raccolta dei requisiti specifica e dettagliata per singolo processo di business allo scopo di comprendere a fondo il processo di business e interpretare le esigenze analitiche.

### **2.5.4 Creazione di un ambiente Test**

La costruzione di un ambiente test è utile a far comprendere agli utenti come saranno implementati certi aspetti del sistema, oppure a dimostrare la fattibilità e l'esattezza di una soluzione sia dal punto di vista tecnologico sia da quello della modellazione dei dati. Il prototipo è utile se, una volta realizzato, coinvolge gli utenti di business, che potranno così validarlo, toccando con mano un applicativo già nelle prime fasi del progetto.

### **2.5.5 Valutazione del modello**

A valle di un preciso processo tecnico di analisi e integrazione di dati e informazioni, vi è la fase fondamentale del progetto che consente l'implementazione del front-end della BI (dalla reportistica più tradizionale, a strumenti di dashboarding e scorecarding). Ed è proprio dai report estraibili e dalle informazioni da essi ricavabili che, infine, si passa alla valutazione del modello. Il feedback in questione, necessario ai fini della misurazione della soddisfazione degli utenti, può essere raccolto tramite sollecitazione diretta degli utilizzatori o attraverso la misurazione di alcuni eventi: percentuale di utenti che effettivamente utilizzano il sistema, numero di nuove richieste, numero di report ad hoc sviluppati dagli utenti evoluti, dismissione dei vecchi sistemi di analisi.

## **2.6 FATTORI DI SUCCESSO ED ERRORI DA EVITARE**

Sulla base degli studi sul tema (Inmon, 1992; Hackathorn, 1999; Rasmussen e altri, 2002; Dresner e altri, 2002; Ranjan, 2009; Yeoh e Koronios, 2010; Rezzani, 2012), si propone di seguito una sintesi dei principali fattori considerati importanti per agevolare il successo e minimizzare le possibilità di insuccesso di un progetto di implementazione di un sistema di BI.

Tra i fattori che possono positivamente contribuire al successo del progetto di implementazione della BI troviamo:

- ottenere una forte sponsorship in azienda. Per progetti di ampia portata, come l'implementazione del sistema di BI, occorre un importante appoggio interno all'azienda in grado di sostenere in progetto e rimuovere gli ostacoli che le persone, a vari livelli, potranno porre;
- coinvolgere gli utenti. A partire dalle fasi iniziali del progetto è assolutamente necessario avere un apporto di idee, commenti e considerazioni da parte degli utenti, al fine di raccogliere requisiti e problematiche nel modo più completo possibile;
- utilizzare un metodo di sviluppo collaborativo. Il coinvolgimento degli utenti deve continuare nelle fasi successive del progetto, anche attraverso la veloce realizzazione di prototipi;
- utilizzare un metodo di sviluppo iterativo. La focalizzazione su un singolo processo di business permette di consegnare una soluzione in tempi abbastanza brevi. Particolare attenzione va posta sulle dimensioni che saranno utilizzate anche in altri processi di business;
- puntare alla qualità dei dati. La qualità dei dati deve essere l'aspetto predominante che guida la costruzione del Data Warehouse. La qualità deve essere preferita alla quantità, quindi piuttosto che

utilizzare dati non validati, imprecisi o incompleti, è meglio lasciarli fuori dal Data Warehouse;

- disciplina nella progettazione e nella documentazione. Seguire in modo rigoroso un preciso modello di sviluppo consente di adottare un procedimento che prende in considerazione tutte le criticità del progetto e che, quindi, consente di minimizzare i rischi di insuccesso;
- fare attenzione alle performance di caricamento e consultazione. Le performance di caricamento dei dati rivestono una certa importanza, in quanto la finestra temporale per eseguire l'alimentazione potrebbe essere limitata; è bene quindi progettare in anticipo il sistema per favorire la velocità di inserimento dei dati;
- mettere in conto richieste di cambiamenti di front-end. Il front-end è la parte più suscettibile di cambiamenti e richieste di modifiche da parte degli utenti; occorre quindi preventivare l'impiego di tempo e risorse per questa attività in fase di pianificazione del progetto.
- promozione degli strumenti di BI implementati. Una volta implementati gli strumenti di BI, occorre favorirne la diffusione e l'utilizzo da parte di tutti gli utenti, inviando notifiche della disponibilità del nuovo sistema, piuttosto che facendo dimostrazioni pratiche direttamente agli interessati;

- formazione regolare degli utenti. Alcuni strumenti di BI richiedono un ciclo di formazione degli utenti; la formazione va programmata e portata a termine, pena il rischio di un utilizzo sub ottimale degli strumenti.

Gli errori da evitare sono invece:

- non relazionarsi direttamente con gli utenti. Già dalla fase di assessment, non relazionarsi con gli utenti e fidarsi solo di consulenti o esperti esterni è molto rischioso e non consente di cogliere pienamente i requisiti e i problemi del sistema attuale;
- non coinvolgere il management. Tra gli attori aziendali da coinvolgere, sicuramente troviamo il management aziendale che, anche se non è direttamente utente del sistema di BI, certamente deve essere messo a conoscenza dei benefici economici che esso porta all'azienda. Ciò si lega direttamente alla ricerca di uno sponsor adeguato. Nel saltare questo passaggio si rischia di non ottenere una sponsorship forte e di non riuscire a giustificare il progetto di realizzazione della BI;
- progettare tutto nei minimi dettagli, prima di iniziare gli sviluppi. È da evitare principalmente per due motivi: da un lato è molto difficile prevedere ogni dettaglio e ogni problematica di tutti i processi aziendali al fine di produrre un documento di progetto che, dato in mano agli sviluppatori, porti alla realizzazione dell'intero sistema di BI; dall'altro

lato è possibile che in mancanza di risultati, anche parziali, consegnati in tempi abbastanza brevi, il committente mostri insofferenza e decida di ridurre l'ambito del progetto o cassarlo definitivamente. La visione generale di quanto si dovrà implementare è però necessaria, ma questo non significa che si debba per forza arrivare a dettagliare minuziosamente ogni aspetto del Data Warehouse;

- non implementare il Data Warehouse. Vi può essere l'illusione in azienda di riuscire a costruire un sistema di BI senza il disegno e l'implementazione del Data Warehouse. Tale pensiero nasce dalla volontà di contenere i costi oppure dalle affermazioni di alcuni vendor che promettono l'implementazione della BI direttamente sul sistema operativo;
- disegnare il Data Mart per produrre un report specifico. Molto spesso si assiste all'errore di modellare un Data Mart sulla base di un report che gli utenti di business presentano come requisito. Questa situazione può portare a un'estrema rigidità del disegno, che sarà in grado di soddisfare quell'unica esigenza, ma non sarà in grado di adattarsi ad altre richieste di analisi;
- considerare la Business Intelligence come un insieme di report. Progettare il sistema di BI con l'unico scopo di produrre report è molto limitativo. Infatti, se è vero che il reporting costituisce una parte del

front-end, esistono altri mezzi, quali i KPI, le scorecard e le dashboard, che si dimostrano essere molto efficaci nel comunicare fatti rilevanti del business.

# **CAPITOLO 3**

## **LA RESISTENZA DEGLI UTILIZZATORI**

### **NELL'INTRODUZIONE DI NUOVI STRUMENTI INFORMATICI**

#### **3.1 INTRODUZIONE**

Molti autori (Lawrence, 1954; Maurer, 1996; Strebel, 1994; Waddell e Sohal, 1998) sottolineano come la ragione del fallimento di moltissime iniziative di cambiamento si possa trovare nella resistenza stessa al cambiamento proposto.

Focalizzando l'analisi nel caso specifico di introduzione di sistemi IT innovativi (es: business intelligence) all'interno di una struttura, si osserva quanto la resistenza degli utilizzatori sia un fenomeno complesso da sempre considerato come uno dei principali limiti alla proficua implementazione di nuovi strumenti informatici all'interno delle organizzazioni<sup>19</sup>, soprattutto quando tali innovazioni tecnologiche vengono

---

<sup>19</sup> La resistenza al cambiamento introduce costi e ritardi nel processo di cambiamento (Ansoff, 1990) che sono difficili da anticipare (Lorenzo, 2000) ma che bisogna forzatamente prendere in considerazione. Il fenomeno della resistenza è da considerare infatti come fonte di informazione per indirizzare il processo di cambiamento voluto (Beer e Eisenstat, 1996; Goldstein, 1988; Laurence, 1954; Piderit, 2000; Waddel e Sohal, 1998).

proposte/imposte senza una adeguata motivazione o senza un buon coinvolgimento della struttura sin dalle prime fasi di implementazione.

Tale resistenza, dalle possibili connotazioni attive o passive, potrebbe però anche essere paradossalmente considerata come la chiave per ridurre le problematiche associate al cambiamento organizzativo<sup>20</sup>.

Tuttavia, piuttosto che accettare e gestire la resistenza considerandola un'opportunità di apprendimento e un utile strumento per gestire le difficoltà presenti e future, le organizzazioni spesso la temono trovandosi di conseguenza in difficoltà nell'amministrarla<sup>21</sup>.

Partendo dal concetto di isomorfismo analizzato dal pensiero neoistituzionalista, il capitolo intende fornire una panoramica della letteratura considerata di riferimento per la tematica oggetto della tesi per poi andare ad analizzare e tentare di capire gli impatti di tali comportamenti sull'effettiva implementazione di nuove tecnologie dell'informazione all'interno delle organizzazioni identificando, infine, suggerimenti utili ad agevolare il processo di accettazione.

---

<sup>20</sup> Indubbiamente la resistenza al cambiamento è un concetto chiave del change management e deve seriamente essere presa in considerazione dalle organizzazioni per ottimizzare il processo e ottenerne addirittura vantaggi.

<sup>21</sup> Non manca documentazione di come il tasso di fallimento dei progetti di cambiamento formalizzati e condotti all'interno delle organizzazioni di tutti i paesi e di tutti i tipi sia alto, superiore certamente al tasso di successo (Angehrn e Atherton, 1998, Beer e Nohria 2000; Zackrisone e Freedman, 2003).

### **3.2 L'ISOMORFISMO NELLA TEORIA NEO-ISTITUZIONALISTA**

Il neoistituzionalismo è una scuola di pensiero che riprende i temi tipici dell'istituzionalismo classico di Weber e di Selznick sottolineando l'importanza di partire dall'analisi delle istituzioni storicamente definite (Stato, ordinamenti legislativi e contrattuali, organismi sovranazionali, sistemabancario, associazioni professionali, ecc..) per comprendere i comportamenti sociali<sup>22</sup>.

L'istituzionalismo, sia nella vecchia che nella nuova concezione, afferma che la società non è un semplice aggregato di individui che vogliono massimizzare le proprie utilità secondo criteri di razionalità (sia pur limitata) e sottolinea i condizionamenti di ordine materiale e simbolico che le istituzioni esercitano sui comportamenti umani.

Già negli anni Ottanta, Di Maggio e Powell (1983) sostenevano come le organizzazioni tendessero a mutare per divenire sempre più omogenee, con dei cambiamenti di carattere strutturale legati, più che al bisogno di efficienza o sotto la spinta della competizione, alla necessità di rispondere ad aspettative istituzionali.

---

<sup>22</sup> Richard Scott definiva con il termine istituzionalizzazione il «processo attraverso cui le azioni vengono ripetute e acquistano un significato condiviso sia da chi le compie sia dagli altri» (Scott, 1994).

Il concetto da loro espresso, che meglio cattura l'idea di come le istituzioni esercitano una pressione verso un cambiamento mirato alla conformità – o anche omogeneità, uniformità – strutturale tra le organizzazioni, è stato definito dalla letteratura “isomorfismo” (Powell e Di Maggio, 1983)<sup>23</sup>.

L'isomorfismo è un processo che spinge una unità che fa parte di una popolazione ad assomigliare ad altre unità che si trovano ad affrontare lo stesso insieme di condizioni ambientali. Questo fenomeno si verifica in quanto le forme organizzative non ottimali vengono escluse da una popolazione di organizzazioni, oppure perché i responsabili delle decisioni organizzative apprendono le risposte appropriate e modificano il loro comportamento di conseguenza. Accanto a questa idea di isomorfismo “competitivo” che presuppone una razionalità sistemica che enfatizza la concorrenza di mercato, il cambiamento di nicchia e le possibilità di adeguamento, il neoinstituzionalismo introduce il concetto di

---

<sup>23</sup>A livello organizzativo questo termine suggerisce che le caratteristiche organizzative si modificano con la finalità di adattarsi nel migliore dei modi all'ambiente circostante (Hawley, 1968). Hannan e Freeman (1977), facendo proprio questo concetto, pongono in luce come il processo di isomorfismo avviene ogni qual volta venga maturata la consapevolezza che alcune tipologie di forme organizzative sono destinate ad essere escluse dalla popolazione di riferimento, o quando il decisore, consapevole delle modalità organizzative migliori, le applica – replicandole – all'interno della propria organizzazione. Aldrich (1999) a tale proposito evidenzia come “la miglior cosa che le organizzazioni possono fare è tenere in considerazione ciò che fanno le altre”. Ciò è strumentale per comprendere come le organizzazioni competono non solo per le risorse e i clienti, ma soprattutto per il potere politico e la legittimazione, sia sociale che economica.

isomorfismo istituzionale. In particolare, per quest'ultimo si distinguono tre meccanismi: coercitivo, mimetico e normativo (Di Maggio e Powell, 1983).

L'isomorfismo coercitivo si concretizza nell'influsso formale o informale che determinate organizzazioni, forti della loro posizione di vantaggio, esercitano su altre organizzazioni che operano nel settore, o dalle aspettative culturali emergenti dall'ambiente in cui l'organizzazione lavora. Tali pressioni possono essere esercitate, ad esempio, sotto forma di leggi, atti di persuasione o inviti.

Diversamente le forze mimetiche assumono particolare rilievo nel tentativo di fronteggiare l'incertezza che spesso colpisce le organizzazioni. Quando gli obiettivi sono ambigui e l'ambiente circostante è molto incerto, le imprese cercano di modellarsi seguendo l'esempio fornito da altre organizzazioni, percepite come più legittimate o alle quali vengono riconosciute esperienze di maggior successo. Inoltre dal punto di vista dell'impegno economico, a confronto con l'incertezza, le organizzazioni cercano di ridurre i costi associati alla ricerca e innovazione organizzativa imitando le azioni di altre organizzazioni (Haveman, 1993).

Infine, l'isomorfismo normativo si fonda sul professionalismo inteso come la "battaglia" condotta dai membri di una determinata categoria lavorativa nella definizione delle condizioni e dei metodi del proprio lavoro. Tale attività è finalizzata, in ultima istanza, alla creazione di legittimazione

nei confronti della autonomia lavorativa. Le università e le istituzioni di formazione professionale in generale sono i centri più importanti deputati alla creazione della consapevolezza professionale tra manager ed i loro collaboratori. La cultura comune che accomuna i professionisti porta i manager e il loro staff ad avere la medesima percezione dei problemi, individuando soluzioni simili e prendendo decisioni omogenee. In virtù di tale influsso, le organizzazioni in cui essi lavorano tenderanno progressivamente ad assomigliarsi.

Alla luce dei concetti espressi, con riferimento al presente contesto di ricerca, appare chiaro di essere di fronte ad un caso di isomorfismo mimetico. In un momento in cui la gestione necessitava di essere rivista e ottimizzata, l'associazione di categoria analizzata ha percepito l'associazione emiliana come esempio da seguire convincendosi che, date le condizioni di similarità dei due contesti, replicarne il percorso non poteva che significare ottenere gli stessi risultati in termini organizzativi, economici e politici.

### **3.3 IL CHANGE MANAGEMENT**

Dalla sintetica analisi fatta sul concetto di isomorfismo introdotto dalla teoria neoistituzionalista, appare chiaro come i cambiamenti e le

innovazioni organizzative non prescindono dall'influenza esercitata dall'ambiente cui l'organizzazione appartiene.

Qualsiasi sia la natura della spinta al cambiamento (interna o esterna) ricevuta da un'organizzazione si sottolinea come il cambiamento costituisca un fenomeno universalmente presente nell'esperienza delle organizzazioni di tutti i tempi e di tutti i tipi (Burke, 2002; Burnes, 2004; Todnem By, 2005; Rebora e Minelli, 2007) e saperne capire e gestire i processi costituisce una delle principali sfide per il management, tale da richiedere lo sviluppo di specifiche competenze e abilità utili al fine di minimizzarne il rischio di fallimento<sup>24</sup>.

Il change management è stato definito come "il processo di rinnovamento continuo della direzione, della struttura e delle capacità di un'organizzazione per soddisfare le esigenze in continua evoluzione di clienti esterni ed interni" (Moran e Brightman, 2001).

Saper gestire il cambiamento, ad oggi, è diventata un'abilità manageriale altamente richiesta (Senior, 2006): ogni organizzazione deve poter essere in grado di identificare i propri obiettivi futuri ed essere abile

---

<sup>24</sup>Per una lettura sistemica del processo di cambiamento si è fatto ricorso alla letteratura sul Change Management (Coch, French, 1948, Lewin K., 1947 e 1951, Teece, 1982, Barney, 1986, Angehrn A.A., 2003, Ansoff H.I., 1984, Beer M., Noria N. 2000, Bower J.L. 2000, Burke W.W. 2002, Feldman M.S., 2000, Gersik C.J.G. 1991, Kanter R.M. et al., 1992, Senge P.M., et al, 1999, Pettigrew A.M., 1990).

nel saper gestire le modifiche necessarie per arrivare a realizzarli (Burnes, 2004; Rieley e Clarkson, 2001).

Poiché la necessità di apportare modifiche nell'organizzazione si manifesta spesso in modo imprevedibile, il cambiamento tende a essere reattivo, discontinuo, ad hoc e spesso innescato da una situazione di crisi organizzativa (Burnes, 2004; Wit e Meyer, 2005; Luecke, 2003; Nelson, 2003).

Per renderli più approcciabili e, quindi, gestibili, in linea generale i processi di cambiamento tendono ad essere scomposti in sottoprocessi più specifici; in particolare sono individuabili le seguenti variabili (Todnem By, 2005):

- le spinte al cambiamento: sono forze che inducono l'evoluzione delle forme organizzative e hanno radici nel rapporto tra azienda e ambiente esterno. Si possono distinguere spinte che generano tensione strategica e spinte che generano tensione sulle risorse. Tuttavia, di per sé, non sono in grado di attivare e alimentare un percorso evolutivo, ma trovano ostacolo nell'inerzia organizzativa;
- l'inerzia organizzativa: è la tendenza a mantenere l'assetto organizzativo attuale, anche quando esso si rivela altamente inefficiente. La tendenza alla stabilità e alla continuità caratteristica di

- ogni sistema organizzato, oltre a ostacolare i processi di cambiamento, tende a deviarli verso istanze e fini particolaristici;
- gli agenti del cambiamento: sono gli attori che possono promuovere, all'interno dell'organizzazione, il processo di cambiamento amplificando le spinte attive nel contesto interno ed esterno;
  - i processi di cambiamento: sono le sequenze di azioni e interazioni attraverso le quali il percorso di trasformazione si realizza. Queste sono leggibili all'interno del processo complessivo configurando distintamente: il processo di apprendimento, che riguarda il mutamento delle conoscenze, degli stili relazionali e dei valori condivisi; il processo di sviluppo delle risorse e organizzativo, che coinvolge il sistema complessivo delle risorse umane, tecniche e finanziarie; il processo di gestione del potere, volto a presidiare il sistema degli interessi e delle influenze.

Va comunque sottolineato che, seppur la gestione del cambiamento venga percepita come una necessità per sopravvivere e avere successo nell'ambiente altamente competitivo e in continua evoluzione di oggi (Luecke, 2003; Okumus e Hemmington, 1998), è stato stimato che in media i programmi di cambiamento avviati riportano elevatissimi tassi di fallimento.

Le cause di tali fallimenti possono essere molteplici; una delle principali è sicuramente la resistenza dell'organizzazione stessa al cambiamento proposto. Di seguito, un'analisi di questo aspetto.

### **3.4 LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO**

#### **3.4.1 Evoluzione del concetto di resistenza**

Il concetto di resistenza al cambiamento è stato oggetto di attenzione da parte di vari ricercatori. Da qui la presenza di numerose accezioni dello stesso fenomeno. Ad esempio, Ansoff (1988) definisce la resistenza come un fenomeno sfaccettato, che introduce ritardi, costi e instabilità imprevisti nel processo di un cambiamento strategico, mentre Zaltman e Duncan (1977) definiscono la resistenza come qualsiasi comportamento utile a mantenere lo status quo di fronte alla pressione per modificare lo status quo.

Quello della resistenza, in un contesto organizzativo, è dunque comportamento che normalmente si pone come risposta o come reazione al cambiamento (Block 1989). Bemmels e Reshef (1991) la identificano come qualsiasi azione messa in atto dal dipendente per tentare di fermare, ritardare o alterare il cambiamento.

La resistenza al cambiamento è normalmente intesa come conseguenza logica di svariati fattori sociali, tra cui:

- fattori razionali: la resistenza può verificarsi quando i dipendenti percepiscono che i risultati del cambiamento proposto differiscono da quanto previsto dal management. Tali divergenze possono far mettere in dubbio nella mente dei dipendenti il merito o il valore dei cambiamenti e, di conseguenza, generare opposizioni (Ansoff, 1988, Grusky and Miller, 1970, Kotter e altri, 1979);
- fattori non razionali: la reazione di fronte a un cambiamento può essere anche funzione di predisposizioni e preferenze non necessariamente basate su una valutazione economico-razionale del cambiamento. Ne sono esempi: lavoratori che semplicemente non vogliono spostare gli uffici, che preferiscono lavorare vicino a un particolare amico o che sono incerti sui risultati dell'implementazione di nuove tecnologie (Judson, 1966, McMurry, 1973, Sayles e Strauss, 1960);
- fattori politici: la resistenza può essere influenzata anche da fattori politici quali, ad esempio, il favoritismo (Blau, 1970);

- fattori di gestione: stili di gestione inappropriati o inadeguati possono contribuire all'insorgere di fenomeni di resistenza (Judson, 1966, Lawrence, 1969)<sup>25</sup>.

La resistenza al cambiamento assume generalmente un'accezione negativa. Essa è vista come elemento da superare affinché gli sforzi di cambiamento abbiano successo (Schein, 1988).

Gli scrittori della teoria dell'organizzazione classica consideravano il conflitto generato dalla resistenza come indesiderato e dannoso per l'organizzazione; idealmente, per loro, non avrebbe dovuto esistere. La loro proposta era semplice: se c'era, occorreva eliminarlo (Rowe e Boise, 1973; Milton e altri, 1984).

Tuttavia, la dottrina più recente ha dato evidenza che la resistenza ha anche degli effetti positivi sull'organizzazione. Maurer (1996) ha dato evidenza di come spesso i tentativi di cambiamento organizzativo sfocino in un fallimento e del fatto che la resistenza rappresenta il "contributo poco riconosciuto ma criticamente importante" di quel fallimento<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Dall'evoluzione degli studi sulla teoria organizzativa è in seguito emerso come la resistenza al cambiamento fosse in realtà incorporata anche nei fattori organizzativi: sistemi, processi, costi sommersi, ecc. contribuiscono a un tipo di inerzia che influenza l'organizzazione conducendola verso uno stato di prevedibilità che, a sua volta, agisce contro il cambiamento (Bednar e altri, 2010; Zaltman e Duncan, 1977).

<sup>26</sup> Kotter (1986) ha rilevato che c'è una tendenza tra i manager ad affrontare il cambiamento con un semplice insieme di credenze che finiscono per amplificare i

In dettaglio, la concezione della resistenza al cambiamento si è giovata molto dell'applicazione di discipline psicologiche, sociologiche e antropologiche allo studio del management. La resistenza è quindi elemento che, per alcuni tratti, favorisce le dinamiche di apprendimento e che va quindi affrontata, compresa e gestita in quanto utile.

### **3.4.2 Sull'utilità della resistenza al cambiamento**

Numerosi autori suggeriscono che nella resistenza sussiste una serie di vantaggi che, se gestiti con attenzione, possono rappresentare la chiave per supportare il cambiamento.

Hultman (1979) scrive che "sfortunatamente, quando viene menzionata la parola resistenza, tendiamo ad attribuire connotazioni negative ad essa. Questo è un equivoco. Ci sono molte volte in cui la resistenza è la risposta più efficace disponibile".

Leigh (1988) aggiunge che "la resistenza è una risposta perfettamente legittima di un lavoratore" e Zaltman e Duncan (1977) dicono che la resistenza dovrebbe essere usata in modo costruttivo.

---

problemi che sorgono perché non riescono a capirli in modo sistematico. Una di queste "credenze semplici" è che un processo di cambiamento che si verifica con una resistenza minima deve essere stato un buon cambiamento che è stato gestito bene. Questa ipotesi è in qualche modo ingenua e smentisce una prospettiva comune che getta la resistenza in una luce negativa.

In dettaglio, appare un errore considerare il cambiamento stesso intrinsecamente buono. Il cambiamento può essere valutato solo in base alle sue conseguenze, e queste non possono essere conosciute con certezza fino a quando lo sforzo di cambiamento non è stato completato ed è trascorso un lasso di tempo sufficiente per analizzarne le conseguenze (Hultman, 1979).

A tal fine, la resistenza gioca un ruolo cruciale nell'influenzare l'organizzazione verso una maggiore stabilità.

Mentre la pressione proveniente da ambienti esterni e interni continua a incoraggiare il cambiamento, la resistenza è un fattore che può bilanciare queste esigenze contro il bisogno di costanza e stabilità. La sfida quindi è quella di trovare il giusto equilibrio tra cambiamento e stabilità: evitare la disfunzionalità di troppi cambiamenti mentre si assicura la stabilità non è necessariamente negativo (Thomas e Bennis, 1972).

Alcuni ritengono la resistenza al cambiamento come fonte di energia. Implementare il cambiamento in un'organizzazione richiede un certo livello di motivazione o di energia. Quando un luogo di lavoro è caratterizzato da apatia o passività, implementare il cambiamento è un compito molto difficile (Litterer, 1973). Con la resistenza e il conflitto arriva l'energia o la motivazione per affrontare seriamente il problema in questione. Dove

manca l'energia, il cambiamento è spesso non creativo, scarsamente implementato e inadeguatamente utilizzato.

Quando la resistenza è in gioco, è necessario esaminare più da vicino i problemi esistenti e considerare profondamente le modifiche proposte. Ancora una volta, però, è necessario mantenere un equilibrio: gli autori parlano di un "livello ottimale di motivazione" (Thomas e Bennis, 1972) che servirà il processo di cambiamento e forse migliorerà il suo esito.

Oltre a iniettare energia in un processo di cambiamento, la resistenza incoraggia anche la ricerca di metodi e risultati alternativi al fine di sintetizzare le opinioni contrastanti che possono esistere. In tal modo la resistenza diventa una fonte critica di innovazione in un processo di cambiamento poiché vengono considerate e valutate più possibilità.

### **3.5 LA RESISTENZA DEGLI UTILIZZATORI NELL'INTRODUZIONE DI NUOVI STRUMENTI IT**

Quello della resistenza al cambiamento è un argomento di primaria importanza quando si parla di progetti legati all'Information Technology.

Nell'attuale contesto competitivo la tecnologia gioca un ruolo fondamentale nel migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione lasciando facilmente intuire quanto il saper gestire eventuali resistenze

nell'introduzione e utilizzo delle più aggiornate strumentazioni IT abbia ricevuto, nel tempo, crescenti attenzioni (Dickson e Simmons, 1970; Keen, 1981).

Goodhue e Thompson (1995) sostengono che non riuscire a capire e gestire la resistenza degli utenti utilizzatori può portare a una minore produttività/competitività e limitare di conseguenza lo sviluppo e la crescita aziendale<sup>27</sup>.

Hill (2003) suggerisce di capire e gestire questo tipo di resistenza perché "alla radice di molti fallimenti di progetti software aziendali"<sup>28</sup>.

Alla luce di ciò, Doppler (2004) suggerisce di porre in essere appropriate strategie di gestione del cambiamento per ridurre eventuali future problematiche.

Il tema del cambiamento a seguito dell'introduzione di nuove tecnologie e quello della gestione dei conseguenti comportamenti inerziali, fanno prevalentemente riferimento all'idea di resistenza come reazione a situazioni o cambiamenti percepiti come negativi o stressanti per la struttura (Ang e Pavri, 1994; Maraks e Hornick, 1996) che si verifica

---

<sup>27</sup> Lo scopo primario di qualsiasi processo di cambiamento organizzativo è quello di adattare la struttura allo scenario competitivo (Leana e Berry, 2000) attraverso il miglioramento continuo delle performance (Boeker, 1997; Keck e Thushman, 1993).

<sup>28</sup> Le cause di questi fallimenti non sembrano tanto legate alle caratteristiche delle spinte esterne che premono per il cambiamento, quanto a ragioni interne alle organizzazioni (Angehrn, 2005).

naturalmente quando considerati "ingiusti" e "non necessari" nei confronti della struttura e di chi vi opera (Joshi, 1991)<sup>29</sup>.

L'introduzione di nuove tecnologie comporta spesso forti cambiamenti a tutti i livelli dell'organizzazione, soprattutto nel modo in cui i dipendenti esplicano le loro funzioni lavorative quotidiane. I cambiamenti in questione possono assumere conformazioni minime (es. semplice modifica dell'interfaccia utente o installazione di una nuova applicazione) o più importanti (es. implementazione utilizzo di un nuovo software di BI) tali da richiedere una trasformazione aziendale completa.

Gli utenti, ovviamente, possono reagire in modo diverso a questi cambiamenti. Le loro reazioni possono spaziare da una parziale a una completa accettazione delle modifiche, al rifiuto assoluto del nuovo sistema (che può addirittura sfociare nel fallimento del progetto)<sup>30</sup>.

L'intensità della reazione comunque risulta essere proporzionale al grado di novità che si sta cercando di introdurre. Se si sta cercando di promuovere un cambiamento evolutivo o incrementale, la modifica riguarderà miglioramenti della situazione di partenza mantenendo però

---

<sup>29</sup> Quando i cambiamenti arrivano alla fase operativa, di reale messa in atto, coinvolgono necessariamente un ampio numero di addetti e il fatto che incontrino resistenza non può essere ritenuto un'anomalia, ma costituisce un normale dato di realtà (Flade, 2003).

<sup>30</sup> Una sintesi di tredici studi condotti da Jain (2004) sull'utilizzo di nuove strumentazioni IT come strumento per riformare o cambiare l'azienda, almeno sei dei fallimenti sono stati attribuiti alla resistenza del dipendente al cambiamento.

stabile il quadro generale di lavoro (Blumenthal e Haspeslagh, 1994; Goodstein e Burke, 1991; Greiner, 1972; Levy, 1986; Mezias e Glynn, 1993; Nadler e Tushman, 1989). Se si cerca di introdurre invece cambiamenti strategici o trasformativi, saremo di fronte a cambiamenti radicali in cui l'organizzazione è chiamata a cambiare profondamente (Blumenthal e Haspeslagh, 1994; Ghoshal e Bartlett, 1996; Goodstein e Burke, 1991; Marshak, 1993; Nadler e Tushman, 1989) per perseguire l'obiettivo e il nuovo vantaggio competitivo richiesto (Hutt, Walker e Frankwick, 1995).

L'introduzione di nuovi strumenti informativi, nello specifico, ricade sicuramente nella seconda categoria in quanto comporta forti cambiamenti a tutti i livelli dell'organizzazione, soprattutto nel modo e nei tempi in cui i dipendenti esplicano le loro funzioni lavorative quotidiane<sup>31</sup>.

Kling (1980) ha analizzato la resistenza in questione osservandola attraverso tre differenti teorie: quella people-oriented, quella system-oriented e infine con la interaction theory.

La teoria "people-oriented" suggerisce che la resistenza a un determinato sistema scaturisce da fattori intrinseci agli utenti, intesi sia come individui che come gruppi (Jiang, 2000), affermando che le singole

---

<sup>31</sup> Ovviamente questo vale per i cambiamenti più importanti (es: implementazione utilizzo di un nuovo software di BI) tali da richiedere una trasformazione aziendale completa e non, ad esempio, per una semplice modifica dell'interfaccia utente o l'installazione di una nuova applicazione.

competenze, capacità, valori e credenze personali contribuiscono ad influenzare l'approccio di ciascuno verso i nuovi sistemi.

L'approccio "system-oriented" sostiene invece che la resistenza è indotta esternamente dalle caratteristiche del nuovo sistema che si cerca di introdurre<sup>32</sup>.

Infine, la "interaction theory" analizza l'interazione tra l'utente e il sistema e si basa sulla premessa che i sistemi acquisiscono significati politici e sociali diversi in base alle situazioni, mentre gli utenti ne percepiscono significati molto diversi (Joshi, 1991; Kling, 1980).

Nel presente lavoro si farà riferimento all'idea di resistenza come reazione a situazioni o cambiamenti percepiti come negativi o stressanti (Ang e Pavri, 1994; Maraks e Hornick, 1996) che si verifica naturalmente quando considerati "ingiusti" nei confronti della struttura o nei confronti del loro di lavoro delle squadre (Joshi, 1991)<sup>33</sup>.

Queste tre prospettive rappresentano la base teorica su cui si basa il presente capitolo e saranno utilizzate nel seguente paragrafo per

---

<sup>32</sup> Spesso manager e consulenti che propongono e assistono gli interventi di cambiamento, fanno poco per rielaborare e contestualizzare le proposte, fornendo ricette di valenza generica che non fanno altro che generare e alimentare lo scetticismo degli utilizzatori della nuova tecnologia perché già percepita come inadeguata al caso specifico.

<sup>33</sup> Quando i cambiamenti arrivano alla fase operativa, di reale messa in atto, coinvolgono necessariamente un ampio numero di addetti e il fatto che incontrino resistenza non può essere ritenuto un'anomalia, ma costituisce un normale dato di realtà (Flade, 2003).

un'analisi della resistenza degli utilizzatori di nuove strumentazioni informatiche.

### **3.6 LE PRINCIPALI FONTI DI RESISTENZA ALL'IMPLEMENTAZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE**

Nodeson, Beleya, Raman e Ramendran (2012) sostengono che un'organizzazione, per essere efficace, necessita di una forte capacità di costruire, trasformare e far evolvere le situazioni minimizzando le resistenze interne. Come precedentemente analizzato, tra i fattori associati ai fallimenti dei progetti di implementazione di nuovi strumenti informatici, quelli legati alla resistenza degli utenti risultano essere i più significativi (Jiang, 2000; Meissonier e Houze, 2010).

Un sostanziale supporto teorico ed empirico usato per spiegare e prevedere l'accettazione da parte degli utenti di nuovi strumenti informatici è stato fornito dal Technology Acceptance Model (TAM), che ha individuato nell'utilità percepita e nella facilità d'uso i principali fattori di attenzione, ai quali sono successivamente stati aggiunti i processi di influenza sociale e i processi strumentali cognitivi (Venkatesh e Davis, 2000, Venkatesh, Morris, Davis e Davis, 2003).

Nello specifico, per analizzare, capire e cercare di minimizzare le diverse possibili forme e manifestazioni della resistenza organizzativa<sup>34</sup> occorre in primo luogo distinguere due diversi ordini di fattori che la alimentano:

- fattori comportamentali, riconducibili quindi al modo in cui individui e gruppi orientano le loro azioni nell’ambito di un sistema organizzativo o di una situazione di “gioco organizzativo” cui partecipano;
- fattori sistemici, che agiscono indipendentemente da una scelta di comportamento (consapevole o inconsapevole che sia) e dalla relativa dinamica che coinvolge individui e gruppi; si presentano come risultante di un insieme di relazioni d’interdipendenza che possono coinvolgere soggetti e ruoli professionali, risorse e relativa allocazione, ambiti diversi di attività (come risultante anche, quindi, della collocazione in una rete “sistemica” di rapporti).

---

<sup>34</sup> Un aiuto per valutare e misurare la resistenza attesa ci è fornito da Joshi (1991) che suggerisce come gli utenti valutino il cambiamento relativo all’implementazione del nuovo strumento IT con un metodo chiamato EIM (Equity Implementation Model) basato sulla percezione di quanto il cambiamento nell’input porti benefici a livello di output. La percezione dell’esistenza o meno di tale beneficio, determinerà l’eventuale presenza ed entità della resistenza degli utenti al cambiamento in questione. Kim e Kankanhalli (2009) propongono in aggiunta una loro analisi costi/benefici legata al cambiamento, in cui i costi di commutazione giocano un ruolo centrale nell’aumentare la resistenza dell’utente. Tali costi di conversione mediano infatti diversi fattori, come opinioni, resistenze e così via.

Per quanto riguarda l'inerzia comportamentale, Val e Fuentes (2003) estendono il lavoro di Rumlet (1995) dividendo le fonti di resistenza degli utenti in cinque gruppi<sup>35</sup>:

- cognitivo. Attinente cioè agli schemi e agli orientamenti cognitivi che presiedono alla formazione (scolastica e sul campo) dei soggetti e alla loro socializzazione organizzativa. Questo gruppo include:
  - miopia o incapacità dell'azienda di guardare al futuro con chiarezza (Barr, Stimpert e Huff, 1992; Kruger, 1996; Rumlet, 1995);
  - rifiuto di accettare qualsiasi informazione che non sia stata prevista o espressamente richiesta (Barr e altri, 1992; Rumlet, 1995);
  - perpetuazione delle idee e tendenza ad andare avanti con i modi di fare di sempre anche a fronte di palesi cambiamenti del contesto di riferimento (Barr, 1992; Kruger, 1996; Rumlet, 1995; Zeffane, 1996).

Val e Fuentes (2003) hanno definito questo gruppo “percezione distorta, barriere di interpretazione e mancanza di comunicazione delle priorità strategiche”.

- organizzativo. Questo gruppo, definibile come “motivazione al cambiamento” include:

---

<sup>35</sup> Si tende a suddividere i cinque gruppi in due macro-categorie: i primi tre gruppi riportano fonti di resistenza al cambiamento che si manifestano nella fase della formulazione perché collegati a fattori che complicano l'analisi della situazione e la valutazione delle diverse alternative possibili; i restanti due gruppi corrispondono invece alla fase di implementazione in quanto sono di ostacolo una volta che il processo è avviato e la strategia di cambiamento formulata.

- costo diretto del cambiamento (Rumlet, 1995);
  - costi di cannibalizzazione, ovvero cambiamenti che portano al successo del progetto ma che possono portare perdite su altri fronti richiedendo una sorta di sacrificio da sopportare (Rumlet, 1995);
  - fallimenti passati che lasciano una visione pessimistica del futuro (Lorenzo, 2000);
  - livello di interesse diverso tra dipendenti e management (Waddell e Sohal, 1998).
- stile relazionale. Comprende i fattori collegati alle logiche e modalità di relazione interpersonale che predominano all'interno dell'organizzazione. Si riferisce principalmente a:
- velocità di adattamento ai cambiamenti ambientali rapidi e complessi (Ansoff, 1990; Rumlet, 1995);
  - mind set reattivo, rassegnazione o tendenza a credere che gli ostacoli siano inevitabili (Rumlet, 1995);
  - visione strategica inadeguata o mancanza di un chiaro impegno a livello manageriale (Waddell and Sohal, 1998; Rumlet, 1995).
- situazione politica e culturale. In questo caso i fattori dipendono dagli interessi in gioco e dal perseguimento da parte dei vari soggetti di propri obiettivi, condizionati anche dall'interazione politica tra forze e

gruppi organizzati all'interno e all'esterno dell'ente. Ne sono esempi quando:

- si presenta resistenza che genera inevitabilmente opposizione al cambiamento (Klein e Sorra, 1996);
  - si hanno idee radicate o se si presenta forte disaccordo tra i membri del gruppo (Klein e Sorra, 1996; Rumlet, 1995; Zeffane, 1996);
  - si è in presenza di valori profondi e fedeltà emotiva (Kruger, 1996; Nemeth, 1997; Strebel, 1994).
- altre fonti di resistenza. Includono:
- inattività della leadership, a volte dovuta alla paura dell'incertezza nel porre in essere il cambiamento (Beer ed Eisentat, 1996; Rumlet, 1995; Kruger, 1996; Maurer, 1996);
  - routine consolidate (Hannan e Freeman, 1984; Rumlet, 1995; Starbuck, 1978);
  - problemi di azione collettiva (Rumlet, 1995);
  - mancanza di capacità necessarie per attuare il cambiamento (Rumlet, 1995);
  - cinismo (Maurer, 1996; Reichers, Wanous e Austin, 1997)<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Selander e Henfridsson (2011) definirono il cinismo come resistenza cognitiva che scaturisce negativamente nei confronti dell'implementazione di un nuovo strumento IT che dovrebbe implicare lo sforzo di vedere attraverso l'obiettivo dichiarato dall'implementatore. Allo stesso modo, Stanley, Meyer e Topolnytsky (2005) e Gabriel (1999) identificano le relazioni tra cambiamento organizzativo, cinismo e resistenza.

I fattori sistemici di inerzia si manifestano quando la messa in atto di una strategia si trova ostacolata dalla limitata capacità del sistema aziendale di adeguarsi alla nuova logica di funzionamento richiesta, per cause strutturali e non riconducibili solo a scelte comportamentali dei vari soggetti. È possibile in questo senso distinguere le tipiche situazioni di:

- sovraccarico strategico: quando le nuove strategie non sono sostenute da un proporzionato investimento nelle capacità di management e quindi il processo di cambiamento non trova una guida stabile e affidabile;
- effetto di soffocamento della strategia da parte della routine operativa: noto fenomeno che vede il progressivo abbandono degli sforzi per realizzare una nuova impostazione strategica a vantaggio della continuità della gestione operativa;
- divario tra risorse e capacità richieste dal cambiamento e risorse e capacità effettivamente disponibili: ci si riferisce alle varie forme di sproporzione tra le qualità professionali e manageriali che vengono attivate e quelle che il cambiamento richiederebbe.

Markus (1983)<sup>37</sup> propone in aggiunta un'analisi della resistenza ottenuta osservandola attraverso tre diverse teorie (people-oriented, system-oriented e interaction theory) che si fondano sull'idea che quanto più si riusciranno a comprendere la motivazione delle resistenze tanto meglio si arriverà ad implementare strategie e ottenere quindi risultati migliori in termini di successo dell'implementazione tecnologica. Di seguito i dettagli dei tre differenti approcci.

### **3.6.1 Teoria People-Oriented**

L'approccio orientato alle persone suggerisce come la resistenza dell'utente si verifichi a causa di fattori individuali o di gruppo come l'ambiente di riferimento, abitudini, attitudini ed esperienza nei confronti della tecnologia (Markus, 1983). Questo si basa sul livello di interazione individuale con il nuovo sistema IT e sulle relative influenze interne ed esterne (Martinko, Henry e Zmud, 1996). Non è infrequente che gli utenti siano fortemente legati al sistema che hanno utilizzato negli anni e non riescono a capire ed accettare le esigenze di cambiamento richieste dal

---

<sup>37</sup> Derivata dal lavoro di Kling (1980).

business, con conseguente tendenza alla resistenza al cambiamento stesso<sup>38</sup>.

Markus (1983) suggerisce che a livello di gruppo la resistenza è spesso socio-politica, mentre a livello individuale è prevalentemente psicologica; va da sé, quindi, che ogni scenario richiede una strategia unica e dedicata per minimizzare la resistenza.

I fattori orientati alle persone sono anche correlati alle singole abilità personali richieste dal sistema, il quale deve essere in grado di qualificarsi per il lavoro e per le modifiche introdotte dalle nuove tecnologie (Markus, Axline, Petrie e Tanis, 2000; Besson e Rowe, 2001; Jiang, 2000).

Jiang (2000) ha fatto notare come proprio i cambiamenti nel contenuto del lavoro si pongano alla base della resistenza nell'adottare nuove tecnologie. Questo limite può essere superato ricorrendo alla formazione per ridurre al minimo la resistenza. Si sottolinea l'importanza di focalizzarsi proprio sull'empowerment per ridurre e minimizzare l'ansia generata dal cambiamento, prevedendo programmi di formazione speciali che daranno agli utenti un senso di partecipazione e un sentimento di

---

<sup>38</sup> A volte, addirittura, la resistenza può essere più elevata a livello di gruppo/ufficio che a livello individuale, lasciando presupporre che è proprio a livello di gruppo si ha la propensione più forte a resistere a qualsiasi cambiamento introdotto a livello informatico (Lapointe e Rivard, 2005).

"interesse acquisito" che porta alla riduzione/eliminazione dell'ansia e degli atteggiamenti negativi nei confronti dei nuovi sistemi IT.

Waddell e Sohal (1988) hanno identificato la resistenza come funzione di una varietà di fattori sociali, tra cui:

- fattori razionali: la resistenza può verificarsi quando un dipendente valuta la proposta di cambiamento in maniera diversa da come il management l'ha pensata. Tali differenze di opinione generano dubbi, perplessità e resistenze nella mente degli utilizzatori sull'effettiva validità dei cambiamenti richiesti generando sentimenti di preoccupazione e opposizione (Ansoff, 1988; Grusky e Miller, 1970; Kotter, Schlesinger, e Sathe, 1986);
- fattori non razionali: la reazione di un singolo lavoratore a una proposta di cambiamento è anche funzione di predisposizioni e preferenze che non sono necessariamente basati su una valutazione economico-razionale del cambiamento. Ne sono esempio i lavoratori che semplicemente non desiderano spostare/cambiare gli uffici e/o la loro predisposizione, che preferiscono lavorare vicino a un particolare amico/collega o che sono incerti sui risultati che si otterranno dall'implementazione di nuovi ausili tecnologici (Judson, 1966; McNurry, 1973; Strauss e Sayles, 1960);

- fattori politici: come il favoritismo o il guadagnare punti a discapito di chi invece continua ad opporre resistenza al cambiamento (Ansoff, 1988; Blau, 1970; Grusky e Miller, 1970);
- fattori di gestione: stili di gestione inappropriati o inadeguati possono allo stesso modo contribuire alla resistenza (Judson, 1966; Lawrence, 1954).

Eveland (1977) nota che la resistenza dell'utente al cambiamento potrebbe essere minimizzata/evitata con una buona politica comunicativa durante il processo di implementazione. Pieterse, Caniels e Homan (2012) sostengono infatti che un'implementazione di successo richieda una linea di comunicazione esplicita, chiara, motivante nei confronti del gruppo di lavoro coinvolto, delle sue convinzioni e delle sue aspettative. Sottolineano anche l'importanza della lingua utilizzata durante il cambio di processo, che dovrebbe essere facilmente comprensibile per tutti gli utenti coinvolti.

Le letterature evidenziano inoltre come le forti differenze di risposta degli utenti alle nuove tecnologie siano direttamente correlate ai fattori personali di ciascuno di seguito elencati:

- età dell'utente: si osserva generalmente che gli utenti più giovani tendono ad essere più flessibili e accomodanti verso i cambiamenti rispetto agli utenti di altre fasce d'età (Fuerst e Cheney, 1982; Lucas, 1973);

- livello di istruzione: rispetto agli utenti meno istruiti, quelli con un grado di istruzione superiore sono più disposti ad accettare e utilizzare nuovi sistemi IT (Fuerst e Cheney, 1982);
- bisogno percepito: c'è probabilità di maggiore accettazione se gli utenti percepiscono la necessità del nuovo sistema (Dickson e Wetherbe, 1985);
- grado di utilizzo previsto dell'IT: se gli utenti ritengono che il nuovo software contribuirà positivamente alle loro prestazioni e migliorerà la produttività del loro lavoro, saranno naturalmente più propensi ad adottarlo (Zmud, 1979).

Ginzberg e Reilley (1957) concludono che la resistenza al cambiamento è spesso derivata dalla riluttanza dell'utente a cambiare il proprio status quo, poiché di norma preferiscono continuare ad operare con le procedure operative abitualmente conosciute piuttosto che assumere nuovi incarichi e gestire nuove criticità.

Samuelson e Zeckhauser (1988) spiegano infatti che alcune persone preferiscono di gran lunga mantenere la loro situazione attuale in quanto propensi alla costante ricerca di routine (più semplice da gestire e approcciare), con conseguenti reazioni negative nei confronti dei cambiamenti potenzialmente portatori di novità che richiedono cambi di approcci e/o la capacità di gestire la novità della situazione.

### **3.6.2 Teoria System-Oriented**

L'approccio orientato al sistema sostiene che la resistenza si verifica a causa di fattori legati alla tecnologia come l'interfaccia utente, la sicurezza delle prestazioni, la facilità d'uso e il grado di centralizzazione che potrebbero complicare eccessivamente la comprensione e l'utilizzo del software (Markus, 1983). Parimenti, se il sistema reagisce troppo lentamente, si blocca spesso, non è disponibile nei momenti critici, ha problemi nel fornire dati significativi o la qualità delle informazioni di output non è valida, può generare un atteggiamento negativo dell'utente nei confronti del nuovo strumento, che a sua volta può divenire sempre meno utilizzato (Dickson e Wetherbe, 1985; Markus, 1983; Martinko, Henry e Zmud, 1996). Allo stesso modo, ad implementazione avvenuta, se il sistema non è affidabile o la qualità tecnica è insoddisfacente, è probabile che gli utenti tendano ad evitarlo o bypassarlo (Hirschheim e Newman, 1988).

Markus (1983) sostiene che le persone che oppongono resistenza ai nuovi sistemi IT lo fanno principalmente a causa di fattori intrinseci al software stesso, della scarsa progettazione del sistema e della mancanza

di interazione tra le caratteristiche specifiche di progettazione del sistema e l'organizzazione di riferimento<sup>39</sup>.

Se gli utenti percepiscono l'utilizzo del nuovo sistema come complesso e complicato, tenderanno ad evitarlo.

Tuttavia, se l'utilizzo del sistema comporterà un significativo miglioramento delle prestazioni, dei tempi di lavoro e/o la qualità delle informazioni/decisioni, sarà molto probabile che venga accettato ed utilizzato; in caso contrario, si potrebbero verificare rifiuti o astensioni nell'adottare e utilizzare la nuova tecnologia in questione (Lapointe e Rivard, 2005).

Ives e Olson (1984) suggeriscono inoltre l'importanza del coinvolgimento degli utenti durante lo sviluppo del sistema: se non coinvolti è possibile che si presentino forti disparità tra gli obiettivi degli ideatori/implementatori e quelli degli utenti utilizzatori, principalmente a causa dei disallineamenti tra i focus dei due gruppi (gli ideatori sono maggiormente interessati agli aspetti tecnici dei sistemi IT, mentre gli utenti sono per lo più interessati ai conseguenti impatti sulla quotidianità del lavoro).

---

<sup>39</sup> Questa teoria viene spiegata in termini di interazione tra l'IT e il contesto di utilizzo. L'ipotesi principale del modello di Markus è che un sistema informatico incarna la distribuzione di potere tra gli attori cui si riferisce. Il grado di familiarità e facilità di utilizzo dello strumento determinerà il livello di resistenza (Dickson e Wetherbe, 1985).

Il maggior coinvolgimento potrebbe andare anche ad agire positivamente sulla percezione da parte degli utenti del valore del sistema, che si basa spesso semplicemente sulla loro esperienza pratica con il sistema stesso (Carney, 2002; Venkatesh e Davis, 2000).

### **3.6.3 Interaction Theory**

Markus (1983) in questo caso sposta il focus sull'interazione tra le caratteristiche intrinseche delle persone e le caratteristiche proprie del sistema stesso. Centrale in questa prospettiva è il concetto che un sistema acquisisca politiche e significati sociali diversi in base al contesto di applicazione e alla percezione che i diversi utenti ne avranno dell'effetto conseguente (Jiang, 2000).

L'approccio interaction-oriented suggerisce che le perdite sociali derivanti dall'interazione tra persone e tecnologia, il cambiamento dei punti di potere, della struttura sociale e dei contenuti del lavoro possono generare resistenza. Tali cambiamenti generati dall'introduzione del nuovo strumento IT portano cambiamenti nell'organizzazione e nella distribuzione delle risorse.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Queste modifiche possono includere budget dipartimentali, equipaggiamenti, autorità individuale, status quo, ruolo e stipendio (Hirschhiem e Newman, 1988).

Davenport (1998) analizza inoltre come i nuovi sistemi IT, consentendo un accesso ai dati in tempo reale, possano dare di più potenza agli utenti chiave e al management riducendo di conseguenza l'autonomia dei dipendenti (DeSanctis, 1983; Dickson e Wetherbe, 1985; Joshi, 1991; Jiang, 2000; Krovi, 1993; Lapointe e Rivard, 2007; Markus, 1983) provocando sensazioni di perdita di potere derivanti dal cambio nella distribuzione dei ruoli e delle responsabilità e di indebolimento della posizione dei singoli lavoratori (Lapointe e Rivard, 2005; Kim e Kankanhalli, 2009).

Waddell e Sohal (1988) sostengono infatti che le persone non oppongono resistenza al cambiamento in sé, ma piuttosto resistono alle incertezze e alle potenziali conseguenze che il cambiamento può comportare.

È stato osservato che le persone sono generalmente avverse anche a causa dei sentimenti di incompetenza che scaturiscono in situazioni di incertezza e che rendono gli utenti prevenuti nei confronti di ciò che è nuovo (Brown e Venkatesh, 2005; Kim e Kankanhalli, 2009; Samuelson e Zeckhauser, 1988).

Forte è anche il ruolo dell'influenza sociale sui diversi gruppi di lavoro e sulla loro intenzione di adottare nuove tecnologie (Eckhardt, Laumer e Weitzel, 2009): l'impatto che le esperienze positive degli utilizzatori hanno

a livello di accettazione generale, soprattutto tra i colleghi di uno stesso ufficio, è molto forte<sup>41</sup>.

### **3.7 STRATEGIE PER SUPERARE LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO**

Il problema del superamento della resistenza da parte degli utenti è stato oggetto di numerosi studi (Kim e Kankanhalli, 2009; Somers e Nelson, 2001; Umble e Umble, 2003).

Usando studi empirici, casi di studio e sondaggi, gli autori hanno identificato diverse strategie per ovviare alla resistenza degli utenti. Tali strategie possono essere identificate in quattro tipi di approcci: direttivo, partecipativo, solidale e coercitivo (Shang, 2012).

L'approccio direttivo si riferisce all'utilizzo dell'autorità gestionale per attuare i cambiamenti. Formazione adeguata (Sander e Courtney, 1985), idee gratificanti per il miglioramento del business, documentazione sui nuovi processi sono l'essenza di questo tipo di approccio (Umble e Umble, 2003; Somers e Nelson, 2001).

L'approccio partecipativo riguarda il coinvolgimento delle persone coinvolte nei processi. Può essere perseguito con la condivisione della

---

<sup>41</sup> Jiang (2000) conferma che sebbene le ragioni della resistenza degli utenti di solito differiscano da sistema a sistema, incertezza e cambiamenti nel contenuto del lavoro restano le cause più comuni.

visione (Dong e altri, 2009), dando fiducia e potere agli utenti (Kotter e Schlesinger, 1979), coinvolgendoli nel processo di sviluppo del sistema (Mumford e Weir, 1979), dando loro la possibilità di comunicare opinioni e feedback (Chang, Walters e Wills, 2013; Magal e Strouble, 1991), lasciandoli partecipare (Chang, 2013), condividendo con loro le informazioni sul nuovo sistema e sulla relativa implementazione.

Waddell e Sohal (1998) sostengono che le tecniche partecipative sono il metodo migliore per gestire la resistenza. Con un adeguato processo di comunicazione bidirezionale, una buona condivisione delle informazioni e la possibilità di partecipare attivamente al processo, i dipendenti tendono a diventare più focalizzati sul cambiamento richiesto e risultano essere più propensi a supportare e sopportare lo sforzo richiesto per cambiare.

Anche Jiang (2012) concorda sul fatto che le strategie partecipative giocano un ruolo fondamentale nell'accettazione del sistema e nella riduzione delle resistenze; nello specifico, le identifica in formazione dell'utente, sessioni di orientamento, riqualificazione e aggiornamento del personale.

L'approccio solidale guarda prevalentemente all'aspetto morale del dipendente durante il processo di cambiamento. Kim e Kankanhalli (2009) trovano nel valore percepito e nel supporto organizzativo al cambiamento

la chiave per ridurre la resistenza dell'utente. Altri supporti come la partecipazione dei dipendenti, l'empowerment (Sagie e Koslowsky, 2000), le sessioni di orientamento (Dong, 2009) e l'apprezzamento dello staff (Lim, 2005) possono essere utili per minimizzare la resistenza.

Davis (1989) trova che l'utilità e l'utilizzabilità del sistema proposto influiscono molto sul livello di resistenza offerto dagli utenti.

Infine, l'approccio coercitivo afferma che forzare o imporre il cambiamento ai dipendenti è il modo più efficace per gestire la resistenza. Questa tecnica prende in considerazione metodi come minacce di licenziamenti, trasferimenti o limiti alla progressione di carriera (Kotter e Schlesinger, 1979).



**CAPITOLO 4**

**BUSINESS INTELLIGENCE E RESISTENZA AL**

**CAMBIAMENTO:**

**IL CASO DI UN' ASSOCIAZIONE DI RAPPRESENTANZA**

**IMPRENDITORIALE**

**4.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO: LE ASSOCIAZIONI DI**

**RAPPRESENTANZA IMPRENDITORIALE**

Muovendo dall'analisi teorica sviluppata nei capitoli precedenti, lo scopo del presente capitolo è quello di analizzare in vivo il progetto di introduzione di nuovi strumenti e concetti manageriali in un'associazione imprenditoriale italiana al fine di comprendere possibili leve e barriere che possono favorire o ostacolare l'implementazione di strumenti manageriali tecnologici innovativi quali la Business Intelligence nei contesti in parola. Per conseguire questo obiettivo, verrà esaminato un caso di studio.

Come analizzato nel Capitolo 1, le associazioni di rappresentanza imprenditoriali sono organizzazioni specializzate nell'aggregazione, selezione, difesa e promozione degli interessi e dei fini collettivi degli

imprenditori; sono nate con l'intento di essere fonte di ordine sociale e di ricoprire un'importante funzione nella regolazione dell'economia.

In Italia la maggior parte di queste, oltre alla funzione di rappresentanza degli interessi degli associati, eroga servizi e favorisce la promozione di politiche di sviluppo economico offrendo servizi al proprio interno o creando strutture di servizio ad hoc come società di servizi, consorzi o "agenti imprenditoriali" (Martinelli, 1985).

Nonostante nel tessuto economico si facciano sempre più notare fenomeni di mutamento, turbolenza e innovazione, pare che le associazioni continuino a mantenere salde le radici della tradizione, effettuando "lenti e gradualmente micro-aggiustamenti che si sommano alla massa inerziale del proprio vigore tradizionale" (Benevolo, 1997); sembrano essere istituzioni vecchie (Zan, 2011), che rischiano di vedere minate le loro potenzialità di sviluppo, l'efficacia della rappresentanza di interessi e la stessa identità nei confronti degli interlocutori esterni. Mancano strategie complessive, la rappresentanza tende ancora troppo "alla tutela e alla conservazione", piuttosto che "alla promozione e al ripensamento strategico" (Benevolo, 1997).

Negli ultimi anni le associazioni imprenditoriali sono invece chiamate a ricoprire un ruolo di crescente importanza e la sfida maggiore deriva proprio dagli imprenditori stessi, che si trovano a fronteggiare innovazioni

tecnologiche, trasformazioni nell'organizzazione del lavoro e della produzione, nuovi rapporti di forza sul mercato del lavoro, la crescente internazionalizzazione dei mercati, incertezze e mutamenti nell'arena politica.

Per favorire il passaggio da una fase "difensiva" ad una "propositiva" (Lanzalaco, 1998) è necessario definire un nuovo concetto di rappresentanza, nuove identità, nuovi servizi (più personalizzati e strutturati), iniziative di promozione e di rilancio dei gruppi rappresentati, operazioni a sostegno dell'internazionalizzazione, accesso ad una rete di servizi a condizioni agevolate e assistenza continua.

Il cambiamento primario deve però avvenire all'interno della struttura. È solo ottimizzando la gestione interna e abbandonando l'usuale approccio statico e tradizionalista che si può far spazio ad un approccio dinamico e proattivo che punti al miglioramento dei servizi offerti agli associati.

Ripercorrendo brevemente l'evoluzione storica delle associazioni imprenditoriali italiane si nota come da obiettivi originali squisitamente politici, nel tempo è l'erogazione di servizi che assume il vero ruolo di fidelizzazione degli associati (servizi che, nel tempo, sono evoluti da sindacali a tradizionali, fino ad arrivare a quelli avanzati).

Le associazioni hanno via via assunto un assetto organizzativo sempre più complesso; all'associazione è stata spesso affiancata una società di capitali, con tutte le problematiche di compatibilità di direzione e gestione che ne derivano.

Nello specifico, oltre alle innumerevoli attività che rientrano nella funzione di rappresentanza degli interessi e in quella di promozione di politiche economiche, vi è tutta una serie di servizi che le associazioni erogano per rispondere ai bisogni dei loro associati e che permettono significativi ritorni economici (ed esempio: servizi sindacali, servizi a supporto degli adempimenti contabili e fiscali, servizi gestionali).

Tali servizi rafforzano il legame tra associati e associazione, attirano nuovi soci e forniscono risorse monetarie importanti; alcuni servizi vengono erogati a prezzi politici e le differenze vengono coperte da risorse proprie dell'associazione, mentre altri vengono proposti a prezzo di mercato.

Il sovrapporsi di funzioni così eterogenee e differenti tra loro ha contribuito ad incrementare la complessità strutturale e gestionale delle associazioni di rappresentanza imprenditoriali, che nel loro operare quotidiano vivono continuamente uno stato di ricerca di punti di equilibrio.

Va da sé che l'associazionismo imprenditoriale è costantemente in trasformazione, e lo è soprattutto perché è cambiato il consumatore,

sempre più competente ed esigente, e l'ambiente di riferimento. Si richiedono infatti servizi sempre più evoluti e sofisticati come il controllo di gestione, la formazione, il marketing, l'innovazione tecnologica.

Si deve abbandonare l'originale fase "difensiva" dell'associazionismo per lasciare spazio ad una nuova fase "propositiva" e per potersi proporre in maniera così proattiva al cliente, le associazioni devono forzatamente ripensarsi a livello organizzativo e riuscire a porsi come centri di servizio ad alto valore aggiunto.

Il cambiamento primario deve però avvenire all'interno della struttura: rivedere e ripensare gli strumenti operativi utilizzati, aggiornare e integrare le competenze delle risorse umane sono i primi passi da compiere verso l'evoluzione di cui si necessita.

Per quanto riguarda gli strumenti informatici e informativi che potrebbero agevolare la metamorfosi, sicuramente l'implementazione di un sistema di Business Intelligence rappresenta un ottimo punto di partenza. D'altronde, le attività di misurazione e di lettura del dato sono di fondamentale importanza nel processo di miglioramento: se non si può misurare, non si può gestire (Kaplan e Norton, 1992). Normalmente però, saper assorbire e gestire cambiamenti simili, soprattutto nel contesto delle associazioni imprenditoriali, non è sicuramente cosa facile.

Uno dei fattori chiave che spiegano le difficoltà e i problemi di implementazione di nuovi strumenti informatici è infatti la resistenza degli utenti stessi al cambiamento che, come analizzato nel Capitolo 3, può scaturire da diversi fattori<sup>42</sup> e che non va assolutamente sottovalutata perché, in base all'intensità in cui si manifesta nelle organizzazioni, può portare ad ostacolare il processo e/o all'abbandono del piano di cambiamento.

#### **4.2 METODOLOGIA DELLA RICERCA**

Al fine di osservare, analizzare e descrivere il processo di implementazione di un sistema di BI all'interno di un contesto particolare come quello delle associazioni di categoria, la metodologia adottata è quella dello studio di casi (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Eisenhardt e Graebner, 2007; Flick, 2009; Chiacchi, 2013).

Il metodo di studio del caso è stato scelto come un mezzo appropriato per esplorare la research question poiché consente di raccogliere "dati ricchi" e di rispondere a domande del "se" e "come" (Yin, 2003). Questo approccio consente la potenziale scoperta di nuove

---

<sup>42</sup> Ne sono esempio: Il controllo dell'informazione (Danziger e altri 1982; Ginsberg, 1991; Kling, 1980; Kraemer e Kling, 1985; Pettigrew, 1972; Robey e Markus, 1984), la disponibilità di risorse elaborative (Keen, 1981; Kling e Iacono, 1984) oppure, ancora, la conquista di una posizione di rilievo nell'ambito dei piani di sviluppo aziendali (Markus, 2004; Mumford e Pettigrew, 1975).

condizioni e interazioni che potrebbero contribuire in modo significativo a comprendere come le organizzazioni utilizzano e danno senso ai dati e alle informazioni in loro possesso.

Al fine di proporre uno studio che possa anche contribuire a colmare il divario tra la teoria e la pratica (Llewelyn, 2003; Scapens, 2006), questo documento è fortemente incentrato sulla pratica in quanto osserva da vicino e in modo oggettivo le dinamiche e i fenomeni organizzativi nella loro quotidianità (Ahrens e Chapman, 2007; Feldman e Orlikowski, 2011; Reckwitz, 2002), consentendo una vera comprensione del *modus operandi* dell'intero contesto.

Al riguardo, il caso di studio è stato sviluppato con un approccio non interventista (Liu e Maitlis, 2010). In altri termini, il ricercatore non ha partecipato al processo decisionale sul "perché" sia stata fatta la scelta di implementare un sistema di BI, ma è subentrato solo successivamente nella struttura, a progetto già definito.

Seppur l'obiettivo teorico del progetto fosse quello di affidare al ricercatore il futuro utilizzo dello strumento, in concreto il ricercatore non è mai stato parte attiva dell'attività di scelta e implementazione del nuovo strumento/processo, in un primo momento (fase conoscitiva del contesto di lavoro) per scelta del ricercatore stesso e, successivamente, per naturale evoluzione dei fenomeni come specificato successivamente.

L'analisi è basata sull'elaborazione, validazione e interpretazione delle informazioni raccolte lungo un arco temporale pluriennale (2014-2017) attraverso colloqui semi-strutturati e conversazioni informali rivolte a funzionari, operatori e dirigenti della società.

Va sottolineato come l'organizzazione, nei primi colloqui, si sia resa disponibile ad essere oggetto di analisi e modello per un caso studio "live", con la disponibilità di far partecipare attivamente il ricercatore al progetto al fine di accedere e raccogliere dati ricchi per poter approfondire in dettaglio il contesto, le variabili e il processo in esame (Labro e Tuomela, 2003), anche se poi operativamente non si è dimostrata particolarmente collaborativa.

È stata scelta, per l'analisi, un'associazione di categoria che costituisce una delle principali strutture erogatrici di servizi a livello regionale in quanto offre, tramite le sue sedici sedi sparse nel territorio provinciale di riferimento, una vasta gamma di servizi di assistenza e consulenza in materia fiscale e di legislazione del lavoro.

L'associazione in questione attualmente conta circa duemila imprese associate e un organico operativo complessivo, di novanta dipendenti suddivisi tra le varie sedi operative.

Nello studio, in totale, sono state coinvolte circa venti persone, collocate a diversi livelli della struttura; di tali interlocutori, sette sono stati

individuati come key-informant (Halinen e Törnroos, 2005) rappresentati rispettivamente da un direttore generale, tre direttori di divisione, un responsabile ITC, un responsabile amministrativo e un consulente aziendale.

Per quanto riguarda la raccolta dei dati, a causa della scarsa collaborazione della struttura dovuta principalmente al disinteresse verso il progetto in questione, è stata per lo più effettuata attraverso l'osservazione dei partecipanti, sia nell'operatività quotidiana che durante le riunioni di progetto. Le informazioni sono state raccolte sulla base di una traiettoria teorica prefissata intorno a otto punti chiave finalizzati ad approfondire i seguenti aspetti: la motivazione di partecipare al progetto; gli obiettivi del progetto; i valori fondamentali della scelta di promuovere e aderire all'attuazione di una zona di controllo di gestione all'interno della struttura; implicazioni in termini di risorse coinvolte (risorse finanziarie, umane e di conoscenza); i risultati attesi; gli obiettivi e i benefici conseguiti; le criticità emergenti e le prospettive future.

Parallelamente, le fonti di dati primarie sono state abbinate a fonti secondarie (analisi dei documenti, consultazione di siti provinciali / regionali / nazionali di associazioni, analisi dei rapporti).

Pertanto, la strategia di ricerca si è basata sull'utilizzo di un mix di fonti di informazione per acquisire gli elementi cognitivi necessari per approfondire l'analisi.

Il ricercatore è stato costantemente presente nelle diverse fasi del progetto, nelle riunioni e nei processi decisionali: va però sottolineato che la scarsa importanza data dalla struttura al progetto in questione ha reso particolarmente difficile la raccolta dei dati; di conseguenza, si troveranno prevalentemente sezioni di dialogo, frasi, opinioni e testimonianze raccolte sulla vita quotidiana informale.

## **4.3 IL CASO STUDIO**

### **4.3.1 Il territorio provinciale di riferimento**

La provincia marchigiana dove opera l'associazione di rappresentanza oggetto di analisi è quella di Ancona. Tale territorio ha da sempre avuto una caratterizzazione poliedrica sotto vari aspetti: economico, culturale e ambientale.

Sotto il profilo economico si tratta di una realtà polivalente: comprende al suo interno micro, piccole e medio-grandi imprese, in cui i settori manifatturieri tradizionali (sistema moda e meccanica leggera) sono

affiancati da settori tecnologicamente avanzati (elettronica, impiantistica e informatica).

Dal punto di vista dell'insediamento umano, nella provincia di Ancona coesistono più agglomerati di tipo urbano e l'uno non prevale sull'altro visto che, oltre al capoluogo, sono presenti vari centri importanti sotto il profilo della popolazione, dell'economia e della cultura.

Le realtà produttive territoriali che vi operano, hanno privilegiato nel tempo i processi agglomerativi di tipo settoriale, in cui hanno particolare rilievo le cosiddette "esternalità", ossia quegli elementi che, senza far parte della struttura dei costi di un'impresa, comunque influiscono sulle sue performances<sup>43</sup>. Tali esternalità non vanno viste come una condizione per migliorare la struttura dei costi, quanto piuttosto come un elemento per strutturare in modo nuovo la produzione, creando e riproducendo fattori di competitività quali il capitale umano, il grado di apertura esterna e l'intensità delle relazioni tra i protagonisti della vita economica e quelli del sociale<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Fanno parte delle esternalità l'organizzazione del sociale, le infrastrutture, le istituzioni, i luoghi della cultura che con il loro articolarsi contraddistinguono i vari sistemi locali, a cui si aggiungono la compatibilità ambientale, l'attenzione alla salvaguardia dell'ambiente e alle radici storico-culturali.

<sup>44</sup> Le esternalità di fatto disegnano le caratteristiche di un territorio, rappresentano cioè l'elemento determinante della nuova competizione globale e come un possibile vantaggio competitivo devono essere viste dalle imprese.

In questa provincia, come nel resto della regione, le attività imprenditoriali sono prevalentemente a carattere artigianale e si caratterizzano per una ridotta dimensione aziendale. L'artigianato ricopre un ruolo rilevante non solo in termini quantitativi, ma anche per l'importanza che riveste nei processi di insediamento diffuso.

Tre sono i fattori per cui la presenza di imprese artigianali riveste un'importanza strategica per lo sviluppo del territorio<sup>45</sup>.

In primo luogo, questa presenza riflette la capacità di svilupparsi autonomamente, poiché le imprese esprimono opportunità di sviluppo, costituiscono fonti di ricchezza (anche relazionale e sociale), sono il presupposto di maggiore equilibrio nella distribuzione del reddito e della partecipazione dei cittadini all'organizzazione della comunità.

In secondo luogo, la presenza di imprese artigianali garantisce la qualità della vita anche nei centri minori, in cui le piccole imprese di produzione e di servizio forniscono il telaio economico necessario senza il quale i centri urbani perderebbero identità e ruolo.

Infine, le imprese artigiane sono strumento primario di coesione sociale perché consentono di mantenere un certo radicamento al territorio,

---

<sup>45</sup> Per approfondimenti, Goffi G. (2013), Il sistema economico delle Marche. Artigianato e mercato del lavoro dagli anni Novanta alla crisi attuale, *Economia Marche Journal of Applied Economics*.

in quanto costituiscono opportunità di lavoro e occasione di identificazione per le comunità locali.

Se il “modello marchigiano” ha da sempre rappresentato il motore di sviluppo del tessuto economico locale, sostenendo la costruzione di una fitta rete imprenditoriale, nell’ultimo periodo si è trovato però a fare i conti con la difficile congiuntura economica che ha coinvolto l’intera nazione.

A questa si aggiunge il confronto con le dinamiche di un mercato globale che richiede standard di competitività sempre più elevati, ma che la piccola impresa, da sola, rischia di non riuscire a sostenere.

Sfide importanti dunque, che richiedono al modello marchigiano di rinnovarsi, favorendo i processi di aggregazione tra imprese per superare il limite delle dimensioni ridotte, e costituire quella massa critica in grado di sostenere i rapporti contrattuali con la committenza e proporsi sul mercato con un’ampia gamma di lavorazioni, prodotti e servizi.

Da quanto detto, si intuisce la motivazione principale<sup>46</sup> per la quale è stato scelto di rendere oggetto di studio un’associazione di

---

<sup>46</sup> Oltre all’innegabile importanza del settore dell’artigianato, si ricorda che un altro importante motivo alla base della scelta di analizzare questo settore è –come specificato in precedenza- la volontà di contribuire all’incremento della letteratura che lo riguarda, al momento particolarmente limitata.

rappresentanza degli interessi artigiani, nello specifico una operante nella provincia di Ancona<sup>47</sup>.

#### **4.3.2 Breve evoluzione storica dell'attività dell'associazione di rappresentanza imprenditoriale nella provincia di Ancona**

Nel contesto territoriale marchigiano del 1945, vi era un'unione provinciale di rappresentanza degli artigiani che nella città di Ancona presidiava l'intero territorio dalla sua unica sede del capoluogo.

Intorno agli anni Cinquanta, le esigenze hanno cominciato a cambiare, la necessità di essere maggiormente presente si è fatta sentire e l'unione provinciale ha aperto un'altra sede, in una delle principali città della provincia anconetana. Per circa vent'anni l'attività dell'unione è stata espletata in queste due sedi, supportate via via da una serie di consulenti che nel resto del territorio provinciale svolgeva il lavoro di rappresentanza e tutela presso studi di commercialisti. In sostanza si trattava di un "lavoro a quattro mani": i commercialisti assistevano gli artigiani per la parte amministrativa; i consulenti dell'unione, inviati da una delle sue sedi attive, si occupavano per lo più dell'attività sindacale.

---

<sup>47</sup> La provincia di Ancona ospita, come specificato in precedenza, una delle principali strutture erogatrici di servizi a livello regionale e che offre una delle più ampie gamme di servizi di assistenza e consulenza in materia fiscale e di legislazione del lavoro.

Negli anni Settanta l'unione provinciale, ormai divenuta strutturata e più organizzata, ha dato il via all'apertura di altre sedi territoriali riuscendo ad associare, ad oggi, oltre cinquemila imprese.

Alla grande diffusione dell'imprenditorialità nella provincia in questione, corrisponde la presenza capillare dell'associazione; attualmente il territorio provinciale è diviso in cinque zone e ciascuna di queste coordina l'attività delle altre sedi ricadenti nel proprio territorio. A capo di questa "struttura a piramide", c'è poi la Direzione Provinciale che opera nel capoluogo.

L'associazione di rappresentanza imprenditoriale in questione oggi rappresenta e tutela le imprese artigiane e le piccole e medie imprese, anche quelle commerciali, nei rapporti con le istituzioni pubbliche e private, la Pubblica Amministrazione, le organizzazioni politiche, sociali, economiche, a livello comunale, provinciale, regionale, nazionale ed internazionale, intervenendo anche attraverso le proprie organizzazioni territoriali e di settore.

L'attività di rappresentanza è svolta da una struttura sindacale presidiata da un'Area Sindacale, alla quale fanno capo le Associazioni di Mestiere organizzate in Comparti. L'Area Sindacale si occupa delle politiche attive del lavoro, delle relazioni sindacali e di attività di lobbying ed influenza sui decisori pubblici; analizza il contesto economico provinciale,

costruisce relazioni tra imprese e tra imprese e territorio. Il tutto, al fine di perseguire la missione dell'associazione, che si traduce nell'intenzione di dare valore all'artigianato e alla piccola e media impresa, rappresentarne l'unità e contribuire alla crescita armonica del Paese, affiancando le imprese nel percorso di crescita e sviluppo, offrendo tutela, rappresentanza, informazione, formazione, servizi e lobbying nei confronti dei decisori pubblici.

A stretto contatto con l'Area Sindacale opera l'Area Adesione e Sviluppo Associativo che coordina le Associazioni di Mestiere<sup>48</sup> e i Territori nella politica associativa e studia le possibili soluzioni per accrescere la base associativa.

#### **4.3.3 I servizi offerti**

La gamma di servizi che oggi l'associazione di rappresentanza in questione vuole garantire ai suoi associati è il frutto di una lunga evoluzione che, a partire dalla nascita dell'associazione, nel 1945, ha seguito lo sviluppo del contesto socio-economico marchigiano e i cambiamenti del mestiere artigiano e imprenditoriale.

---

<sup>48</sup> Le Associazioni di Mestiere, raggruppate in cinque Comparti, sono organizzazioni specialistiche delle problematiche di settore e affrontano le esigenze della base associativa sia dal punto di vista tecnico-economico che sindacale. I Comparti in questione sono: Comparto Commercio, Turismo, Servizi; Comparto PMI, Manifatturiero, Internazionalizzazione, Formazione e Scuola; Comparto Costruzioni; Comparto Trasporti; Comparto Sociale.

Se negli anni Cinquanta, infatti, l'attività di assistenza sindacale si traduceva in servizi minimi per la gestione della contabilità e dei libri paga, l'evoluzione dell'artigianato, delle sue dimensioni e del numero di dipendenti, ha determinato una richiesta maggiore di servizi e una sempre maggiore capacità gestionale.

L'associazione, per andare incontro alle sempre crescenti necessità degli associati e al fine di fornire loro un'assistenza più ampia e moderna, si è dovuta imporre una riorganizzazione generale. È stata una tappa importante nell'evoluzione dei servizi a cui ha fatto seguito quella della meccanizzazione nell'immissione dei dati. I dati contabili e amministrativi, che in una prima fase venivano raccolti manualmente nelle varie sedi dagli impiegati, sono stati poi imputati nel server centrale, collocato nella sede del capoluogo dove è stato istituito il Centro Elaborazione Dati (CED).

Progressivamente, le macchine per l'imputazione dati sono state distribuite anche alle varie sedi del territorio provinciale e, alla fine degli anni Ottanta, si è passati a una meccanizzazione più corposa delle sedi che sono state dotate di server e terminali.

Negli anni Novanta il modello di elaborazione dati si è ulteriormente evoluto, per tecniche e strumenti utilizzati e nel 1996 sono state adottate le stesse procedure dell'Emilia-Romagna (da sempre considerata regione-pilota di riferimento per tutto il territorio nazionale).

Successivamente la gestione dei servizi alle imprese si è aperta all'esterno attraverso una comunicazione di rete che sfrutta le vie telematiche per trasferire i dati alla Camera di Commercio e all'INPS e, ad oggi, si sta cercando di ottimizzare ulteriormente i sistemi informatici e informativi in essere al fine di produrre un servizio sempre più snello e sartoriale.

Ad oggi i servizi alle imprese vengono erogati da:

- una S.r.l. che opera nel campo dei servizi amministrativi e della consulenza aziendale attraverso le sedi territoriali;
- una S.r.l. operante nel campo dei servizi relativi ad ambiente, sicurezza e qualità e igiene alimentare;
- una S.r.l. che opera nel campo dei servizi informatici;
- una cooperativa artigiana di garanzia promossa dall'associazione stessa;
- un ente privato di assistenza e sicurezza sociale;
- un ente di formazione professionale.

#### **4.3.4 L'implementazione della Business Intelligence: l'idea**

Nel 2014 la sede dell'associazione oggetto di studio (nello specifico, la S.r.l. operante nel campo dei servizi amministrativi), percependo la necessità di conoscere nel modo quanto più preciso e puntuale possibile

l'andamento delle sedi provinciali, decide che occorre ottimizzare il proprio processo di acquisizione dei dati.

Il momento storico richiede infatti una sempre maggior tempestività dell'informazione e una conseguente veloce lettura e interpretazione della stessa perché l'approccio reattivo da sempre adottato dimostra di non essere più sufficiente per la piena soddisfazione delle esigenze degli iscritti.

Il punto di partenza scelto per avviare questo processo di miglioramento delle performance aziendali per arrivare ad un incremento dell'efficienza delle sedi provinciali (e, di conseguenza, anche e soprattutto della sede oggetto di studio in quanto capofila della provincia), è stato identificato nella scelta di investire in un sistema di Business Intelligence. Inquadrare bene la situazione attuale, sia a livello macro (provinciale) che a livello micro (singola sede) risultava essere una *conditio sine qua non* per definire un punto di partenza veritiero e per garantire la definizione di un percorso consono agli obiettivi di miglioramento e crescita desiderati.

L'iniziativa è partita dalla consapevolezza che per progredire ed offrire un upgrading della qualità del servizio prestato agli associati, soprattutto in un contesto economico di riferimento così turbolento, occorreva innanzitutto puntare all'efficienza interna e generare un forte

cambiamento nella struttura stessa, sia nel modo di pensare che di operare: da qui la volontà di implementare un vero e proprio ufficio di controllo di gestione con nuovi software, nuovi strumenti e nuove risorse umane dedicate. Solo così si poteva puntare a garantire quella qualità, veridicità e tempestività del dato che mai come in quel momento storico risultava essere tanto fondamentale, soprattutto in vista dell'ottimizzazione (voluta e necessaria) dei servizi ai clienti, sempre più scontenti e tendenti alla revoca dell'iscrizione all'associazione.

Come si può ben immaginare, un progetto così ampio e dalle ricadute decisamente importanti a livello di struttura, seppur necessario, si dimostrava complesso da realizzare, soprattutto in un contesto come quello associativo storicamente tradizionalista.

La soluzione è stata quella di guardare chi, a livello nazionale, avesse già intrapreso un percorso simile e tentare di replicarne l'approccio.

Come già accennato, a livello italiano per il sistema associativo in questione, c'è sempre stata una regione pioniera, da tutti considerata più "all'avanguardia" di altre in quanto spesso utilizzata come ambiente test per i vari cambiamenti da testare o avviare: l'Emilia-Romagna.

La motivazione principale di ciò, oltre ovviamente alla buona ricettività della struttura, risiede soprattutto nell'estrema vicinanza della

sede provinciale emiliana con la casa madre fornitrice della maggior parte dei software utilizzati dall'associazione.

Da qui, la decisione di seguire quanto intrapreso da questa regione. D'altronde, si pensava che implementare una soluzione, con le stesse modalità, gli stessi obiettivi, gli stessi strumenti e, soprattutto, in un contesto tanto simile, non poteva che condurre a risultati accettabilmente simili.

#### **4.3.5 L'implementazione**

È stato possibile analizzare minuziosamente e dal principio il progetto grazie alla presenza quotidiana del ricercatore nella struttura per l'intero periodo 01/11/2014-31/10/2017.

Il primo step del progetto prevedeva l'introduzione di una figura professionale adeguata (in questo caso, il ricercatore) con un background culturale affine alle necessità dell'organizzazione. Non c'era infatti nessuno, sino a quel momento, dedicato alla raccolta e interpretazione del dato e alla conseguente diffusione delle informazioni. Era un ufficio ritenuto non fondamentale perché i dati sino a quel momento venivano comunque estratti, aggiustati e sottoposti alla direzione: era un'attività che veniva svolta solo una volta l'anno, in vista dell'assemblea di chiusura, o sporadicamente nel corso dei mesi. L'anomalia principale risiedeva però

nel fatto che tale attività veniva assegnata al tecnico informatico. A volte questa figura si limitava ad estrarre quanto richiesto ed inviarlo ad altri uffici per successive lavorazioni, altre volte si cimentava in veri e propri aggiustamenti numerici sulla base della sua “sensibilità” e di quanto impartito dalla direzione. Il tutto con una cura ovviamente e forzatamente limitata, perché tali attività venivano fatte contemporaneamente allo svolgimento della propria attività lavorativa. I dati risultanti e le conseguenti letture e interpretazioni non potevano non risentirne pesantemente.

Oltre quindi ad una figura dedicata che ragionasse e operasse da controller, è apparso fondamentale investire in uno strumento in grado di garantire la bontà del dato da interpretare, minimizzandone tempistiche di estrazione, le ridondanze e le incertezze.

Fino a quel momento, si operava con dati altamente frammentati, distribuiti su gestionali e piattaforme diverse che spesso nemmeno dialogavano tra loro: le informazioni ricavabili risultavano di conseguenza qualitativamente e quantitativamente insufficienti, eterogenee e difficilmente fruibili.

I software utilizzati dall’associazione prima dell’avvio del progetto di BI erano: un ERP utilizzato per i fini contabili della sede e per la gestione del CRM, un programma di gestione del personale dipendente, un

programma per l'estrazione dei dati contabili riguardanti le performance delle varie sedi provinciali, vari file Excel.

Il processo di estrazione di dati e informazioni era estremamente complesso, macchinoso, inficiato dalla discrezionalità dell'operatore e altamente soggetto ad errori.

L'introduzione di un sistema di BI voleva ovviare a tali problematiche ormai divenute un grosso limite per l'associazione e per la sua idea di sviluppo.

Il vero fischio d'inizio per il progetto è stato fatto solo a Maggio 2015 quando, su iniziativa del Direttore Generale della sede provinciale, è stato costituito il primo gruppo di lavoro sul progetto che vedeva coinvolti numerosi soggetti a livelli diversi: oltre al Direttore Generale stesso, vi erano 3 Direttori di Divisione, un consulente aziendale, un responsabile ITC e il ricercatore.

Il tavolo di lavoro era chiamato a visionare, commentare e ragionare i dati relativi al triennio 2012/2013/2014, che sarebbero stati lavorati, organizzati ed esposti dal consulente aziendale e dal ricercatore e sui quali poi si avrebbe dovuto dare inizio al processo di cambiamento.

L'estrazione e l'organizzazione dei dati utili a perseguire gli obiettivi della riunione, come prevedibile, non è stata cosa semplice: numerose le fonti da cui reperire le informazioni necessarie, aleatorie le interpretazioni

delle anomalie e soggettivo il risultato ottenuto. Cercando di rendere il lavoro quanto più preciso e oggettivo possibile, è stato comunque redatto un riclassificato per ogni società del gruppo, il primo bilancio consolidato della struttura e, a completamento, un'analisi per indici dei documenti ottenuti.

In sede di riunione, nel momento dell'esposizione dei risultati ottenuti, nonostante l'importanza e l'unicità dei documenti prodotti, non si è avuto però dal team l'interesse e la partecipazione sperata.

Palesi sono state anzi le dimostrazioni di disinteresse/indifferenza, che andavano dall'utilizzo costante del cellulare, alla frequente deviazione della discussione su tematiche non inerenti. Pertanto, non si è più dato seguito né alla produzione né alla divulgazione di questo tipo di documentazione.

Cercando di andare a fondo sulle motivazioni di tali inaspettate reazioni di fronte a questo nuovo strumento di analisi ricco di potenziali informazioni utili per migliorare le strategie future, è emerso che fondamentalmente non interessava a nessuno perché nessuno della struttura lo aveva richiesto, perché non era mai stato fatto/utilizzato sino a quel momento (e quindi non ne era percepita l'utilità) e perché i ragionamenti e le strategie sino a quel momento avevano sempre seguito logiche basate su documenti ormai consolidati (dalla dubbia attendibilità)

interpretati soggettivamente dai responsabili di divisione: *“Quel dato/quel trend te lo sapevo già dire io senza fare tutti queste estrazioni e ragionamenti...”, “Queste cose si sapevano già...”, “I dati sono sbagliati, io so che le cose sono andate diversamente”.*

Si è palesata dunque nuovamente la necessità di ottimizzare innanzitutto il processo di estrazione dei dati (fase che, nel corso del lavoro precedente, aveva occupato gran parte del tempo) al fine di renderli oggettivamente certi, inopinabili e attendibili già nel momento stesso di estrazione (minimizzando così la possibilità di interpretazioni personali).

È stato quindi dato seguito al progetto e contattata la storica software house, rinomata per applicativi dedicati al mondo delle associazioni e già fornitrice del sistema di ERP in uso, chiedendo se fosse possibile aggiungervi l'estensione di Business Intelligence adoperata dalle sedi dell'Emilia-Romagna.

Va sottolineato come il non aver pensato di coinvolgere nessun altro fornitore ad esclusione di quello storico è stata una decisione “naturale” (si poteva beneficiare di una profonda conoscenza del settore e delle relative problematiche) ma che, analizzandola a posteriori, potrebbe aver in parte tarpato la spinta propulsiva al cambiamento.

Dopo una breve presentazione commerciale del prodotto avvenuta in sede di riunione presso gli uffici dell'associazione, è stato velocemente

accettato il pacchetto di BI proposto (senza grande valutazione sui costi e benefici per la struttura, se non la mera contrattazione economica del prezzo dello strumento), allettati soprattutto dal fatto che fosse lo stesso utilizzato dall'Emilia Romagna e dalla facilità con cui veniva estratto l'unico report richiesto periodicamente per il monitoraggio dei fatturati delle varie sedi provinciali.

Anche a questo punto però, nonostante lo strumento di BI potenzialmente operativo, il progetto di implementazione non è riuscito a decollare in modo adeguato: il rapporto con la software house veniva curato saltuariamente, non era considerata attività prioritaria, non se ne percepiva l'utilità e ce ne si ricordava solo quando si aveva evidenza della lentezza e dell'imprecisione nell'estrazione dei dati con il vecchio sistema.

A tutto ciò, si aggiungeva l' assenza di formazione specifica e un notevole analfabetismo informatico diffuso a più livelli della struttura (frutto, in parte, anche dell'elevata età media dei dipendenti), che hanno reso estremamente scettici i possibili fruitori della BI e incrementato l'indifferenza (spesso sfociata nella resistenza) nel portare avanti tale progetto.

Era dunque palese, a quel punto, che la principale difficoltà sarebbe stata quella di riuscire a penetrare un contesto così fortemente immerso

nella propria quotidianità, con i propri ritmi ben stabiliti e con le proprie abitudini ben radicate.

Pochi e rari erano i momenti in cui si focalizzava l'attenzione sui nuovi obiettivi e troppo scarso il tempo dedicato nel cercare di perseguirli: l'ordinaria quotidianità ha sempre prevalso su qualsiasi tipo di cambiamento proposto e la mancanza di un sano interesse verso le tematiche oggetto di studio era palese a qualsiasi livello gerarchico.

D'altronde, per la struttura avere un "controllo di gestione" significava semplicemente limitarsi a stampare, ritoccare se necessario e distribuire un'infinita mole di documenti cartacei una volta l'anno in vista dell'assemblea di chiusura, quando venivano discussi i dati relativi al fatturato diviso per le varie sedi provinciali, i costi diretti del personale (ricavandone per differenza il primo margine di contribuzione) e tutti gli altri costi diretti residuali (ottenendo, sottraendoli al primo, il secondo margine di contribuzione). Non c'era minimamente fiducia nel dato e nell'informazione ricavabile; l'incarico di controller (ovvero chi provvedeva alle stampe dei report in questione) era affidato a soggetti ogni volta diversi e con le più disparate competenze: è stato appurato che nel 2013 spettava alla Responsabile degli Affari Generali, nel 2014 al Responsabile ITC. Nessuno però sembrava curarsene, e ciò a riprova che l'attenzione verso questa fondamentale funzione aziendale era minima (tra le reazioni

più frequenti: *“Tanto sono documenti che non utilizza praticamente nessuno”, “Ma se non li stampiamo per niente?!? Chi li vuole ce li chiederà...”* – Direttori di Divisione; *“Come facevamo l’anno scorso? Non so, non me ne occupavo io...”* – Responsabile ITC).

Anche di fronte all’evidente carenza informativa dei documenti prodotti, c’è sempre stata una grande avversione nel cambiare le cose, sia a livello di produzione di documenti, sia per quanto riportato negli stessi (le modalità di calcolo di margini di contribuzione, ad esempio, sarebbero state da rivedere), ma nessuno ha mai appoggiato il cambiamento *“perché altrimenti si perde la confrontabilità con gli anni precedenti”* e perché *“ormai siamo abituati a vederlo così”* e *“i ragionamenti si sono sempre basati su quello”* (Direttore Generale).

#### **4.3.6 Il fallimento del progetto**

Con la logica vigente nell’associazione, ad Ottobre 2017 non era stato ancora possibile sistematizzare nessun nuovo software né, tantomeno, un ufficio di controllo di gestione vero e proprio.

Tutto continuava a basarsi sul vecchio preesistente e la figura del ricercatore, nonostante vari tentativi, si trovava ad operare con fatica agli stessi documenti, utilizzando gli stessi conosciuti database obsoleti e

continuando distribuirli a chi li avrebbe –forse– letti con le stesse chiavi di lettura di sempre.

La non-percezione dell'utilità di un controller e di un sistema di Business Intelligence è stata enfatizzata anche dal fatto che spesso questa nuova figura introdotta con scopi innovativi, veniva impiegata per supportare le attività operative delle varie aree aziendali piuttosto che essere utilizzata per lo scopo originale del progetto e non era raro che il tipo di aiuto che era chiamata a dare riguardava semplici mansioni operative a scarso o nullo valore aggiunto (ad esempio, inserimento dati).

Nel contesto analizzato le professionalità non sempre venivano riconosciute e, comunque, era la quotidianità che continuava a prevalere sempre e comunque. Risolvere le incombenze pratiche che sopraggiungevano quotidianamente era spesso la priorità e lo spazio dedicato a sviluppo e innovazione era residuale. Si percepiva che il modus operandi del sistema era quello di operare sempre in emergenza per fronteggiare gli imprevisti di tutti i giorni. I concetti di pianificazione, analisi e strategia non riuscivano ad essere acquisiti e c'era una continua avversione verso ciò che era nuovo e che, per definizione, scompigliava le regole tacite vigenti nell'associazione.

#### **4.4 IL CASO: ALCUNE RIFLESSIONI CRITICHE**

Il caso studio ha cercato di esplorare le dinamiche e i contenuti relativi allo sforzo di cambiamento e progressione sperimentato da un'associazione di rappresentanza imprenditoriale che ha voluto tentare l'implementazione di un sistema di Business Intelligence e di un ufficio di controllo di gestione all'interno della struttura.

Dall'osservazione è emerso che la volontà di pochi di cambiare il sistema organizzativo interno della società e di migliorarne l'efficienza e l'efficacia implementando un nuovo strumento – la BI – e un conseguente ufficio di controllo di gestione non è stato sufficiente a compiere il primo passo verso il cambiamento.

Già dalla prima definizione di Business Intelligence fornita da Howard Dresner (analista di Gartner Group nel 1989) si intuisce infatti come questo strumento non sia un mero estrattore di dati (seppur tempestivi, oggettivi e puntuali) ma come rappresenti invece l'abilità dell'intera organizzazione di saper fruire delle informazioni per tradurle in decisioni strategiche.

Non solo software, quindi, ma anche persone, metodi e approcci. Persone soprattutto. Sono loro il fulcro di ogni processo, sempre. È la loro capacità di essere flessibili, disponibili, aperte e proattive che determina il successo di un progetto e di un'organizzazione.

Come analizzato nel capitolo 3, sebbene sia vero che capire e gestire le risorse umane risulta estremamente complesso, saperle comprendere e affrontare nel modo giusto appare indispensabile e determinante. In accordo con quanto sostenuto da Goodhue e Thompson (1995), se non si riesce in questo si rischia di vedere limitata la capacità dell'intera organizzazione di svilupparsi e crescere.

Guardando il caso studio con l'ottica del change management, è possibile affermare che la mancata volontà della struttura di voler partecipare attivamente al progetto di cambiamento ideato dalla Direzione risiede in gran parte nella mancata gestione della fase di transizione, alla quale è stata data un'importanza troppo residuale.

Se è vero, come affermano Benevolo (1997) e Zan (2011) che le associazioni di categoria, nonostante nel tessuto economico si facciano sempre più notare fenomeni di mutamento, turbolenza e innovazione, sembrano voler mantenere salde le radici della tradizione rischiando di vedere minate le loro stesse potenzialità di sviluppo, è anche vero che una spinta al cambiamento c'era stata e doveva quindi solo essere gestita diversamente.

Nonostante la portata non trascurabile dell'investimento, dall'analisi effettuata è emerso come non sia stato affatto l'aspetto economico la discriminante per la buona riuscita del progetto: la decisione di investire

nella Business Intelligence è stata presa anche troppo velocemente, senza alcuna comparazione tra prodotti e vendor diversi né valutazione dell'investimento in termini di costi/benefici.

Non è stata seguita alcuna analisi preliminare per comprendere bene quali fossero i reali bisogni informativi dell'organizzazione per poi indagare, a cascata, sugli strumenti presenti in azienda e sulla loro adeguatezza ai fini voluti; non è stata fatta una valutazione oggettiva della BI proposta, delle effettive potenzialità e dei limiti che presentava; non è stato stilato un programma di implementazione, soprattutto in merito alle tempistiche e agli steps formativi. Ma, soprattutto, non è stata creata alcuna sponsorship per il progetto, passo ritenuto invece fondamentale per la gestione ottimale delle problematiche e la minimizzazione degli ostacoli, delle inerzie e delle resistenze che le persone, a vari livelli, potevano porre.

In linea con i concetti di isomorfismo definiti da Powell e Di Maggio (1983), hanno semplicemente acquistato ciò che percepivano come risolutivo della loro situazione: lo strumento di BI utilizzato dalle sedi dell'associazione emiliane. Non è stata però erroneamente tenuta in considerazione una delle caratteristiche principali di qualsiasi sistema di rappresentanza, quella del localismo (Feltrin e Zan, 2014) che, come analizzato, rende ogni singolo contesto associativo unico, specifico e non

replicabile in quanto frutto di un'interazione continua con il contesto di riferimento.

Il fatto che sia però stato deciso che fosse un soggetto esterno (il ricercatore) a tenere le fila del processo è apparso positivo, seppur si recrimini che un'idea così ambiziosa avrebbe piuttosto necessitato di un intero team ben strutturato e, soprattutto, riconosciuto come credibile dall'organizzazione. Il ricercatore ha infatti incontrato difficoltà importanti nei rapporti interpersonali con i colleghi in quanto semplicemente non riconosciuto: non era mai stato spiegato loro quale fosse il suo ruolo e il suo obiettivo, quale il legame con il nuovo strumento di BI e quali i benefici che l'intera sede associativa avrebbe avuto dalla collaborazione.

Di conseguenza, l'anello debole del processo di implementazione è sicuramente identificabile nell'incapacità di gestione del progetto e della conseguente inerzia della struttura.

Confermando pienamente quanto sostenuto in letteratura (Zaltman e Duncan, 1977; Hultman, 1979), quello della resistenza al cambiamento era per l'associazione di rappresentanza in questione un'opportunità da dover gestire in quanto possibile chiave per supportare il cambiamento ambito. Se è infatti legittimo e fisiologico che un lavoratore resista ad un cambiamento (Leigh, 1988) percepito come destabilizzante per la propria posizione, è altrettanto vero che tale resistenza deve essere usata in

modo costruttivo (Zaltman e Duncan, 1977) perché spesso rappresenta la risposta più efficace a disposizione (Hultman, 1979).

Nell'implementazione di qualsiasi tipo di novità, soprattutto in contesti particolarmente tradizionalisti come quello delle associazioni di rappresentanza imprenditoriale, il fatto di mediare e di trovare il giusto equilibrio tra il grande cambiamento proposto e la stabilità voluta dalla struttura avrebbe aiutato e affievolito la disfunzionalità dei troppi cambiamenti, assicurando la stabilità (Thomas and Bennis, 1972).

Fondamentale era comunque cercare di non bloccare, ma incanalare e gestire il flusso di energia scaturito dalla resistenza (e non per questo negativo) perché potenzialmente necessario alla buona riuscita del progetto (Litterer, 1973).

La percezione è stata che l'avversità dimostrata nei confronti della BI era comunque prevalentemente legata all'incertezza che tale innovazione avrebbe generato nell'immediato futuro, alla percezione negativa delle conseguenze e allo stress che avrebbe comportato per i collaboratori il periodo di transizione richiesto (Ang e Pavri, 1994; Maraks e Hornick, 1996).

Si pensava lo strumento come "ingiusto" e "non necessario" (Joshi, 1991): fino a quel momento si era lavorato sempre senza, ognuno padroneggiava le informazioni di propria competenza, aveva una sua idea

e una sua percezione delle situazioni. Una BI e un conseguente ufficio di controllo di gestione avrebbe sicuramente cambiato l'approccio, la quotidianità, il modo di pensare e di lavorare. E ciò non è stato accettato.

L'organizzazione non è stata capace, come avrebbe dovuto per potersi definire efficace, di costruire, trasformare, gestire e motivare la struttura (Nodeson, Beleya, Raman e Ramendran, 2012).

Il tutto è stato poi ulteriormente accentuato dalle routine consolidate (Hannan e Freeman, 1984; Rumlet, 1995; Starbuck, 1978), dalla mancanza di capacità necessarie per attuare il cambiamento (Rumlet, 1995) e dalla inattività della leadership (Beer ed Eisentat, 1996; Rumlet, 1995; Kruger, 1996; Maurer, 1996) nel guidare stabilmente e in modo credibile il cambiamento.

Altro fenomeno che ha influito pesantemente nella riuscita del progetto è sicuramente stato quello del divario tra risorse e capacità richieste dal cambiamento e risorse e capacità effettivamente disponibili: l'analfabetismo informatico diffuso a più livelli della struttura (derivante in parte dall'elevata età media dell'organizzazione) ha sicuramente alimentato scetticismi e reso difficile la conoscenza dello strumento.

In conclusione, troppo forti le resistenze interne riscontrate, la non-curanza a più livelli della struttura e il disinteresse verso tematiche eccessivamente nuove per il contesto.

È stato riscontrato che, nonostante il lodevole tentativo di cambiare, a prevalere è stato il forte legame con il passato e la mancanza di proattività ed entusiasmo nella collaborazione di gran parte delle risorse umane ha tarpato ogni tentativo di progredire.

Vigeva un approccio burocratico e deresponsabilizzato (Decastri, 2011) dove l'importante, per ciascuno, era fare la propria parte e, possibilmente, con la stessa metodicità utilizzata nel tempo.

Il disinteresse diffuso a tutti i livelli verso la revisione e l'innovazione degli strumenti decisionali (come anche per le nuove figure professionali) è però l'aspetto più preoccupante.

Seppur le proposte di cambiamento erano scaturite da (alcuni) livelli direzionali, non sono state recepite né dalla struttura, né dai pari-livello.

Si è quindi avuto un fenomeno di "lock-in" (Chaminade e Roberts, 2003; Dumay e Chiucchi, 2015) probabilmente legato, da un lato, alla presenza di una struttura inerte e, dall'altro, alla mancanza di adeguati processi di sensegiving e di esercizio di potere sufficienti a superare l'inerzia organizzativa (Giuliani, 2016).

Va da sé che anche l'attenzione e la cura di tali progetti da parte degli ideatori ha seguito andamenti decrescenti: sono mancati infatti i sostenitori e, di conseguenza, qualsiasi problematica pratica quotidiana ha avuto la priorità in quanto ritenuta più vicina alle immediate e reali

esigenze aziendali. Questo si lega alla letteratura sulla rilevanza degli attori nell'ambito dei processi di cambiamento (Giuliani, Chiucchi, in press).

Si ravvisa inoltre il costante ricorso alla soluzione più semplice, ovvero quella che è stata sempre adottata, in quanto universalmente riconosciuta, riconoscibile e facilmente lavorabile (Ang e Pavri, 1994; Maraks e Hornick, 1996).

Al fine di riallineare le associazioni all'evolversi della realtà imprenditoriale si ritiene necessario ridefinire innanzitutto l'organizzazione interna della struttura e ripensare ruoli, strumenti, capacità e attività, gestendo nel miglior modo possibile le criticità e incentivando i collaboratori a spingersi oltre l'ordinaria quotidianità.

Al riguardo appare proficua l'adozione di un approccio partecipativo, il dedicare una particolare attenzione al coinvolgimento del personale, ad una adeguata formazione e, considerato il contesto, anche una maggiore attenzione agli aspetti morali dei dipendenti, al loro background e al loro modo di operare. Come suggerito da vari autori, tale approccio può essere perseguito con la condivisione della vision aziendale (Dong e altri, 2009), dando fiducia e potere agli utenti (Kotter e Schlesinger, 1979), coinvolgendoli nel processo di sviluppo del sistema (Mumford and Weir, 1979), dando loro la possibilità di comunicare opinioni e feedback (Chang,

Walters e Wills,2013; Magal e Strouble, 1991), lasciandoli partecipare (Chang, 2013), condividendo con loro le informazioni sul nuovo sistema e sulla relativa implementazione.

Waddell e Sohal (1998) sostengono che con un adeguato processo di comunicazione bidirezionale, una buona condivisione delle informazioni e la possibilità di partecipare attivamente al processo, i dipendenti tendono a diventare più focalizzati sul cambiamento richiesto e risultano essere più propensi a supportare e sopportare lo sforzo richiesto per cambiare.

Occorre precisare comunque che quanto risultante dalla presente analisi riguarda esclusivamente la realtà analizzata, nel contesto specifico e con le condizioni strutturali, operative e personali che hanno caratterizzato lo studio. Pertanto, i risultati ottenuti non possono essere indistintamente ritenuti validi per tutte le altre tipologie di associazioni di rappresentanza imprenditoriale né per le altre sedi della stessa confederazione.

Partendo da queste limitazioni, potrebbe essere utile ed interessante indagare se le dinamiche riscontrate nella sede specifica siano confermate o sminuite:

- nello stesso contesto, con un team dedicato in toto al progetto di implementazione;

- nello stesso contesto, ma con un assetto organizzativo diverso rispetto a quello in vigore al momento dell'analisi;
- in altri contesti simili a quello analizzato, sia appartenenti alla stessa confederazione analizzata che facente parte di un altro contesto associativo.

Insomma, cercare quindi di comprendere se cambiando le macrocondizioni di partenza ci si trovi di fronte allo stesso tipo di dinamiche e se, al mutare di alcune variabili, continuino a persistere o meno le stesse inevitabili resistenze ad un cambiamento che si presenta tanto radicale quanto indispensabile.



## CONCLUSIONI

Col presente lavoro si è voluto analizzare il processo di cambiamento legato all'introduzione di nuove tecnologie, nella specie di un sistema di Business Intelligence, all'interno di un'associazione di rappresentanza imprenditoriale al fine di comprendere gli elementi che possono supportare (leve) od ostacolare (barriere) il successo dell'innovazione.

Al fine di conseguire questo obiettivo, è stato analizzato un caso aziendale rappresentato da un'associazione di rappresentanza di piccole-medie dimensioni che ha recentemente tentato l'implementazione di un sistema di business intelligence, ritenuto funzionale al miglioramento dell'efficienza interna e alla conseguente ottimizzazione dei servizi agli associati.

I principali contributi emersi dal presente lavoro sono i seguenti.

In primo luogo, dallo studio è emerso che nonostante l'apprezzabile spinta al cambiamento, non comune per contesti storicamente legati alla tradizione come quelli in parola, l'associazione di rappresentanza non è stata in grado di organizzare, gestire e valorizzare l'implementazione e l'utilizzo dello strumento, soprattutto nella delicata fase embrionale del

progetto. Questo comportamento inerziale è legato al fatto che l'organizzazione non è riuscita a percepire il senso e l'utilità dell'innovazione e ha quindi attuato resistenze che hanno condotto inevitabilmente nel fallimento dell'iniziativa. Questo risultato conferma e arricchisce gli studi precedenti sul tema sottolineando l'importanza delle variabili c.d. "soft" legate al capitale umano e ai valori dell'organizzazione. Tali variabili non sono quindi importanti solo nei contesti profit ma anche, e forse soprattutto, nelle associazioni di rappresentanza sindacale.

In secondo luogo è emerso come il localismo e l'autodeterminazione, che caratterizzano le associazioni di rappresentanza imprenditoriale, siano caratteristiche da tenere imprescindibilmente in considerazione per i contesti in questione. Le specifiche configurazioni degli assetti organizzativi, strutturali e comportamentali che assumono le unità organizzative del sistema impediscono infatti, anche a parità di etichettatura, denominazione, funzione, di ottenere situazioni confrontabili o replicabili tra le varie sedi.

Questo risultato conferma e arricchisce gli studi precedenti sul tema in quanto dimostra empiricamente l'impossibilità, per le unità organizzative del sistema, di estendere in altri contesti le soluzioni positive, le esperienze innovative e le best practice di altre sedi, che sono quindi

destinate a restare confinate a livello locale senza poter diventare patrimonio di tutto il sistema.

In sintesi, il presente lavoro sottolinea l'importanza di riflettere sulle dinamiche e sulle tecniche di change management e sul fenomeno dell'inerzia organizzativa in un contesto particolare e poco analizzato quale quello delle associazioni di rappresentanza imprenditoriale.

Le principali limitazioni del presente studio sono legate alla particolare metodologia adottata per la ricerca. Ciononostante, la combinazione dell'analisi deduttiva con quella induttiva basata sullo studio di caso aziendale permette di addivenire a risultati scientificamente robusti e ad offrire nuovi spunti di riflessione fondati sulle evidenze raccolte nella realtà esaminata.

Proprio muovendo dall'analisi empirica svolta scaturiscono delle nuove, interessanti prospettive di ricerca: cambiando le macro-condizioni di partenza ci si troverebbe di fronte allo stesso tipo di dinamiche? Al mutare di alcune variabili, continuerebbero a persistere le stesse inevitabili resistenze ad un cambiamento che si presenta tanto radicale quanto indispensabile?



## **RINGRAZIAMENTI**

Questa tesi rappresenta la conclusione del mio percorso di Dottorato di Ricerca. Un percorso particolare, intrapreso con tenacia, determinazione e tanta voglia di rimettersi in gioco.

È stata un'esperienza che mi ha regalato momenti positivi, formativi e gratificanti intervallati, come credo sia normale, da altrettante difficoltà e momenti di sconforto.

Fortunatamente, è bastato guardarmi intorno per poter trovare, sempre, l'aiuto di cui necessitavo per poter proseguire con fiducia e sicurezza.

Per questo sento di voler ringraziare innanzitutto il Prof. Marco Giuliani, che con la sua professionalità ed infinita disponibilità ha reso possibile il raggiungimento di questo ambizioso traguardo. Lo ringrazio poi, e soprattutto, per ogni singolo momento di confronto avuto, da cui ho potuto trarre l'energia e la motivazione necessari all'ottenimento dei risultati voluti.

Ringrazio poi, in modo più generale ma non meno sentito, tutto il dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche e il

team dell'associazione di rappresentanza imprenditoriale oggetto di analisi, per il costante supporto dimostrato negli anni di collaborazione.

Infine, ringrazio la mia famiglia. Tutta. Ci sarebbero tante cose da dire e tante parole da spendere, ma non sarebbero comunque indicative della gratitudine che sento nei loro confronti.

In particolare, però, un enorme GRAZIE va alle mie bambine Viola e Noemi, per la loro allegria, per il loro amore incondizionato e per aver saputo rinunciare con coraggio e "maturità" a parte del nostro tempo insieme.

Inoltre, GRAZIE a Te, Luca. Per aver creduto in ogni istante che ce l'avremmo fatta, per avermi dato tutto il supporto di cui necessitavo, per avermi regalato il tuo tempo senza risparmiarti mai. Per queste e per tantissime altre cose, GRAZIE.

Luca, Viola, Noemi: questa tesi è per Voi.

Con infinita gratitudine,

Sara.

## BIBLIOGRAFIA

Agliati M.(1999). I sistemi amministrativi integrati, EGEA, Milano.

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, organizations and society*, 32(1-2), 1-27.

Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. Sage.

Alter S. (1980). Decision Support Systems, Addison Wesley, Indianapolis.

Ammassari, G. (2010). Lobbying e rappresentanza della società civile nell'Unione Europea. *Euroma, Roma*.

Ang, J., & Pavri, F. (1994). A survey and critique of the impacts of information technology. *International Journal of Information Management*, 14(2), 122-133.

Ang, J., & Teo, T. S. (2000). Management issues in data warehousing: insights from the Housing and Development Board. *Decision Support Systems*, 29(1), 11-20.

Angehrn, A. A. (2003). Change Management: Bridging the 'Knowing-Doing'Gap. *People Dynamics*.

Angehrn, A. A. (2005). Learning to manage innovation and change through organizational and people dynamics simulations. In *Proceedings of the International Simulation and Gaming Association Conference (ISAGA 05)*.

Angehrn, A. A., & Atherton, J. E. (1999). A conceptual framework for assessing development programmes for change agents. *Proceedings of the ECIS, Copenhagen*.

Ansoff H.I. (1984). *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York.

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management (Vol. 2)*. New York: Prentice hall.

Anthony, R. N. (1967). *Planning and Control Systems (It. trans., Sistemi di pianificazione e controllo: schema d'analisi, Etas Libri, Milan)*.

Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Pitman Publishing.

Ariyachandra, T., & Watson, H. J. (2006). Which data warehouse architecture is most successful?. *Business Intelligence Journal*, 11(1), 4.

Associazione Ricerche sulle Organizzazioni Complesse (AROC)–  
<http://aroc.altervista.org/> , Indagini vari anni.

Atre, S., & Moss, L. T. (2003). *Business intelligence roadmap: the complete project lifecycle for decision-support applications*. Addison-Wesley Professional.

Balogun, J. (2004). Veronica Hope Hailey Exploring Strategic Change, 2nd edn. Financial Time.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.

Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic management journal*, 13(S1), 15-36.

Bartlett, A. C., & Kayser, T. A. (Eds.). (1973). *Changing organizational behavior*. Prentice Hall.

Baskerville, R. L., & Myers, M. D. (2009). Fashion waves in information systems research and practice. *Mis Quarterly*, 647-662.

Bednar, J., Dutton, J. E., & Roberts, L. M. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.

Beer, M., & Eisenstat, R. A. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human relations*, 49(5), 597-619.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Breaking the code of change.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Resolving the tension between theories E and O of change. *Breaking the code of change*, 1-33.

Bemmels, B., & Reshef, Y. (1991). Manufacturing employees and technological change. *Journal of Labor Research*, 12(3), 231-246.

Benevolo, F. (1997). Crisi e prospettive dell'associazionismo imprenditoriale. Fondazione CENSIS.

Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103-124.

Bhutta, K. S., & Huq, F. (2002). Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches. *Supply Chain Management: an international journal*, 7(3), 126-135.

Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American sociological review*, 201-218.

Block, C. J., Heilman, M. E., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of applied psychology*, 74(6), 935.

Blumenthal, B., & Haspeslagh, P. (1994). Toward a definition of corporate transformation. *MIT Sloan Management Review*, 35(3), 101.

Bochner, P., & Vaughan, J. (2004). Bi Today: One Version Of The Truth Hard-driving managers like Pfizer's Danny Siegel hit the streets to bring harmonized data to the decision-making process. *Application Development Trends*, 11, 18-24.

Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of management journal*, 40(1), 152-170.

Boeri, T., Brugiavini A. e Calmfors L. (a cura di.) (2002). Il ruolo del sindacato in Europa, EGEA.

Bollettino della Lega Industriale di Torino (1910 b), Le organizzazioni tedesche, n. 7.

Bonazzi G. (2006). Come studiare le organizzazioni, il Mulino.

Bower, J. L. (2000). The purpose of change, a commentary on Jensen and Senge. *Breaking the code of change*, 83-95.

Brown, S. A., & Venkatesh, V. (2005). Model of adoption of technology in households: A baseline model test and extension incorporating household life cycle. *MIS quarterly*, 399-426.

Burke W.W. (2002). Organizational routines as a source of continuous change, in "Organization Science".

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.

Burton, B., Geishecker, L., Hostmann, B., Friedman, T., & Newman, D. (2006). Organizational structure: business intelligence and information management. *Gartner Research*, 60-95.

Candiotto, R. (2004). *I sistemi informativi integrati*. Giuffrè.

Carnall, C. (1991). *Managing Change*. London: Routledge.

Carney, D., Çetintemel, U., Cherniack, M., Convey, C., Lee, S., Seidman, G., ... & Zdonik, S. (2002, August). Monitoring streams: a new class of data management applications. In *Proceedings of the 28th international conference on Very Large Data Bases* (pp. 215-226). VLDB Endowment.

Carver, A., & Ritacco, M. (2006). The Business Value of Business Intelligence. A Framework for Measuring the Benefits of Business Intelligence. *Business Objects*, 33.

Cavenago, D. (1997). Associazioni e federazioni di interessi. *Economia & Management*, 5.

Cavenago, D. (1997). Associazione e federazione di interessi: il ruolo di una associazione di rappresentanza territoriale nella percezione dei propri associati. *Economia & Management*, (5), 95-109.

Chaminade, C., & Roberts, H. (2003). What it means is what it does: a comparative analysis of implementing intellectual capital in Norway and Spain. *European Accounting Review*, 12(4), 733-751.

Chang, V., Walters, R. J., & Wills, G. (2013). The development that leads to the Cloud Computing Business Framework. *International Journal of Information Management*, 33(3), 524-538.

Chow, G., Eckstein, D., & Johnston, B. (2007). *U.S. Patent Application No. 11/473,018*.

Chiucchi, M. S. (2013). Intellectual capital accounting in action: enhancing learning through interventionist research. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 48-68.

Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532.

Crouch, C. (1986). Le origini storiche dei rapporti tra stati e interessi organizzati nell'Europa Occidentale, in «Stato e Mercato», n. 16, pp. 315–342.

Cui, Z., Azvine, B., Majeed, B., & Spott, M. (2007). Operational risk management with real-time business intelligence. *BT technology Journal*, 25(1), 154-167.

Danziger, K., & D'Udine, B. (1982). *La comunicazione interpersonale*. Zanichelli.

D'aveni, R. A., & Ravenscraft, D. J. (1994). Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance?. *Academy of management Journal*, 37(5), 1167-1206.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Davis, K., & Werther, W. B. (1989). *Human resources and personnel management*. Harper San Francisco.

De Wit, B., & Meyer, R. (2005). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, 2nd edn (London: Thomson Learning).

Degraeve, Z., Labro, E., & Roodhooft, F. (2000). An evaluation of vendor selection models from a total cost of ownership perspective. *European journal of operational research*, 125(1), 34-58.

Deng, J., Dong, W., Socher, R., Li, L. J., Li, K., & Fei-Fei, L. (2009, June). Imagenet: A large-scale hierarchical image database. In *Computer Vision and Pattern Recognition, 2009. CVPR 2009. IEEE Conference on* (pp. 248-255). Ieee.

Dickson, G. W., & Simmons, J. K. (1970). The behavioral side of MIS Some aspects of the "people problem". *Business Horizons*, 13(4), 59-71.

Dickson, G. W., & Wetherbe, J. C. (1985). *Management of information systems casebook*. McGraw-Hill, Inc.

DiMaggio, P. (1986). Structural analysis of organizational fields: A blockmodel approach. *Research in organizational behavior*.

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations culture and environment*, 3-21.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 143-166). Emerald Group Publishing Limited.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17, pp. 1-38). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Dong, X., Li, Y., Chen, R., Chang, E. S., & Simon, M. (2013). Evaluation of community health education workshops among Chinese older adults in Chicago: A community-based

participatory research approach. *Journal of Education and Training Studies*, 1(1), 170-181.

Dooley, P. (1970). The Interlocking Directorate, *American Economic Review*.

Doppler, K. (2004). Managing change successfully. *Dynamics of organizational change and learning*, 115-132.

Dresner H. <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp>, 1989.

Dresner H.(2001). BI: Making the Data Make Sense, Gartner Group Report.

Dresner, H., Linden, A., Buytendijk, F., Friedman, T., Strange, K., Knox, M., & Camm, M. (2002). The business intelligence competency center: An essential business strategy. *Gartner Strategic Analysis Report*.

Dumay, J., & Chiucchi, M. S. (2015). Unlocking intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 16(2), 305-330.

Duncan, N. B. (1995). Capturing flexibility of information technology infrastructure: A study of resource characteristics and their measure. *Journal of management information systems*, 12(2), 37-57.

Ebbinghaus, B., & Visser, J. (1999). When institutions matter: Union growth and decline in Western Europe, 1950–1995. *European Sociological Review*, 15(2), 135-158.

Eckerson, W. W. (2009). Performance management strategies. *Business Intelligence Journal*, 14(1), 24-27.

Eckhardt, A., Laumer, S., & Weitzel, T. (2009). Who influences whom? Analyzing workplace referents' social influence on IT adoption and non-adoption. *Journal of Information Technology*, 24(1), 11-24.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Eliassen, K. e Svaasand, L. (1975). The Formation of Mass Political Organizations: An Analytical Framework, in «Scandinavian Political Studies», n. 1, pp. 95–120.

Ellram, L. (1993). Total cost of ownership: elements and implementation. *International journal of purchasing and materials management*, 29(3), 2-11.

Ellram, L. M. (2002). Total cost of ownership. In *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement* (pp. 659-671). Gabler Verlag, Wiesbaden.

Eveland, J. D. (1977). Innovation process in public organizations.

Farbey, B., Land, F., & Targett, D. (1992). Evaluating investments in IT. *Journal of information technology*, 7(2), 109-122.

Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science*, 11(6), 611-629.

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, 22(5), 1240-1253.

Feltrin, P., & Zan, S. (2014). *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*. Carocci Editore.

Ferrari A. (2002). *Miniere di dati*, FrancoAngeli, Milano.

Ferrero, G. (1997). *Impresa e management* II ed.

Flade, P. (2003). Great Britain's workforce lacks inspiration. *Gallup Management Journal*, 11, 1-3.

Flick, U. (Ed.). (2009). *The sage qualitative research kit: Collection*. SAGE Publications Limited.

Friedman, J., Hastie, T., Höfling, H., & Tibshirani, R. (2007). Pathwise coordinate optimization. *The Annals of Applied Statistics*, 1(2), 302-332.

Fuerst, W. L., & Cheney, P. H. (1982). Concepts, theory, and techniques: Factors affecting the perceived utilization of computer-based decision support systems in the oil industry. *Decision Sciences*, 13(4), 554-569.

Gangadharan, G. R., & Swami, S. N. (2004, June). Business intelligence systems: design and implementation strategies. In *Information Technology Interfaces, 2004. 26th International Conference on* (pp. 139-144). IEEE.

Gardner, W. L., Gabriel, S., & Lee, A. Y. (1999). "I" value freedom, but "we" value relationships: Self-construal priming mirrors cultural differences in judgment. *Psychological Science*, 10(4), 321-326.

Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.

Ghoshal, S., Bartlett, C. A., Beer, M., & Nohria, N. (1996). Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal.

Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.

Ginsberg, M. L., & Geddis, D. F. (1991, July). Is there any need for domain-dependent control information?. In *AAAI* (pp. 452-457).

Ginzberg, E., & Reilley, E. W. (1957). Effecting change in large organizations.

Giuliani, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 218-237.

Goffi, G. (2013). Il sistema economico delle Marche. Artigianato e mercato del lavoro dagli anni Novanta alla crisi attuale. *Economia Marche-Journal of Applied Economics*, 32(1).

Golfarelli, M., Rizzi, S., & Cella, I. (2004, November). Beyond data warehousing: what's next in business intelligence?. In *Proceedings of the 7th ACM international workshop on Data warehousing and OLAP* (pp. 1-6). ACM.

Goodstein, L. D., & Burke, W. W. (1991). Creating successful organization change. *Organizational Dynamics*, 19(4), 5-17.

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS quarterly*, 213-236.

Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational dynamics*, 17(2), 16-26.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. In *Readings in strategic management* (pp. 373-387). Palgrave, London.

Grusky, O., & Miller, G. A. (1970). *The sociology of organizations: Basic studies*. Free Press.

Hackathorn, R. D., & Keen, P. G. (1981). Organizational strategies for personal computing in decision support systems. *MIS quarterly*, 21-27.

Hackathorn, R. (1999). Farming the web for systematic business intelligence. In: Proceedings of the 5th ACM SIGKDD international conference on knowledge discovery and data mining. San Diego, United States.

Haider, A., & Koronios, A. P. (2003). Managing engineering assets: a knowledge based approach through information quality.

Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of business research*, 58(9), 1285-1297.

Hamilton, L. C., & Asundi, R. (2008). Technology usage and innovation: Its effect on the profitability of SMEs. *Management Research News*, 31(11), 830-845.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). Obstacles to comparative studies. *New perspectives on organizational effectiveness*, 106-131.

Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative science quarterly*, 593-627.

Hawley, A. H. (1968). Human Ecology//International Encyclopedia of Social Sciences. L. NY: Mancmillan, 328-337.

Hill, D. (2003). Global neo-liberalism, the deformation of education and resistance. *Journal for critical education policy studies*, 1(1), 1-30.

Hirschheim, R., & Newman, M. (1988). Information systems and user resistance: theory and practice. *The Computer Journal*, 31(5), 398-408.

Hsu, L. L., & Chen, M. (2004). Impacts of ERP systems on the integrated-interaction performance of manufacturing and marketing. *Industrial Management & Data Systems*, 104(1), 42-55.

<http://aroc.altervista.org/osservatorio-ar>

<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=492112>, 2007.

Hultman, K. E. (1979). The Path of Least Resistance. Preparing Employees for Change.

Hutt, M. D., Walker, B. A., & Frankwick, G. L. (1995). Hurdle the cross-functional barriers to strategic change. *MIT Sloan Management Review*, 36(3), 22.

Inmon, W. H. (1992). Building the data bridge: the ten critical success factors of building a data warehouse. *Database Programming & Design*, 5(4).

Ives, B., & Olson, M. H. (1984). User involvement and MIS success: A review of research. *Management science*, 30(5), 586-603.

Jagielska, I., Darke, P., & Zagari, G. (2003, July). Business intelligence systems for decision support: Concepts, processes and practice. In *Proceedings of the 7th International Conference of the International Society for Decision Support Systems* (pp. 13-16).

Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-38.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*, 22(2), 73-85.

Jiang, J. J., Muhanna, W. A., & Klein, G. (2000). User resistance and strategies for promoting acceptance across system types. *Information & Management*, 37(1), 25-36.

Joshi, K. (1991). A model of users' perspective on change: the case of information systems technology implementation. *MIS quarterly*, 229-242.

Judson, A. S. (1966). *A manager's guide to making changes*. Wiley.

Kanter, R. M., & Eccles, R. G. (1992). Making network research relevant to practice. *Networks and organizations: Structure, form and action*, 521-527.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Using the balanced scorecard as a strategic management system.

Keck, S. L., & Tushman, M. L. (1993). Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1314-1344.

Keen, P. G. (1981). Value analysis: justifying decision support systems. *Mis Quarterly*, 1-15.

Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080.

Kling, R. (1980). Social analyses of computing: Theoretical perspectives in recent empirical research. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 12(1), 61-110.

Kling, R., & Iacono, S. (1984). Computing as an occasion for social control. *Journal of Social Issues*, 40(3), 77-96.

Kotter, J. P. (1986). Why power and influence issues are at the very core of executive work. *Executive Power: How Executives Influence People and Organizations*, 20-32.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change. In *Readings in Strategic Management* (pp. 294-306). Palgrave, London.

Kraemer, K. L., & Kling, R. (1985). The political character of computerization in service organizations: Citizen interests or bureaucratic control. *Computers and the Social Sciences*, 1(2), 77-89.

Krovi, R. (1993). Identifying the causes of resistance to IS implementation: A change theory perspective. *Information & Management*, 25(6), 327-335.

Krüger, W. (2010). Implementation: The core task of change management. *Strategy—process, content, context*, 212-224.

Kudyba, S., & Hoptroff, R. (2000). *Data mining and business intelligence: A guide to productivity*. IGI Global.

Labro, E., & Tuomela, T. S. (2003). On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies. *European accounting review*, 12(3), 409-442.

Landau, M. (1969). Redundancy, rationality, and the problem of duplication and overlap. *Public Administration Review*, 29(4), 346-358.

Lanzalaco, L. (1988). La dimensione territoriale nella rappresentanza degli interessi: il caso delle associazioni imprenditoriali italiane in prospettiva comparata, tesi di dottorato, Firenze, Istituto Universitario Europeo.

Lanzalaco, L. (1998). Le associazioni imprenditoriali. *Cella GP, Treu T., a cura di, Le nuove relazioni industriali. Bologna: il Mulino*, 147.

Lapointe, L. & Rivard, S. (2012). Information technology implementers' responses to user resistance: Nature and effects. *MIS quarterly*, 897-920.

Lawrence, D. H., Hoffman, P. J. & Festinger, L. (1954). Tendencies toward group comparability in competitive bargaining. *Human Relations*, 7(2), 141-159.

Lawrence, P. R. (1969). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*.

Leana, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.

Leigh, J. H., Lucas Jr, G. H., & Woodman, R. W. (1988). Effects of perceived organizational factors on role stress-job attitude relationships. *Journal of Management*, 14(1), 41-58.

Levine, S.B. (1985), Le associazioni degli imprenditori in Giappone, in Windmuller, e Gladstone, (1985, 393-441).

Levy, A., & Merry, U. (1986). Organizational transformation: Approaches, strategies, theories. Greenwood Publishing Group.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science.

Liautaud, B., & Hammond, M. (2000). *e-Business intelligence: turning information into knowledge into profit*. McGraw-Hill, Inc..

Lim, E. T., Pan, S. L., & Tan, C. W. (2005). Managing user acceptance towards enterprise resource planning (ERP) systems—understanding the dissonance between user expectations and managerial policies. *European Journal of Information Systems*, 14(2), 135-149.

Litterer, J. A. (1973). Analysis of organizations.

Liu, F., & Maitlis, S. (2010). Nonparticipant observation. *Encyclopedia of case study research*, 2, 610-612.

Llewelyn, S. (2003). What counts as "theory" in qualitative management and accounting research? Introducing five levels of theorizing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 662-708.

Logan, D., & Buytendijk, F. (2003). The Sarbanes-Oxley Act will impact your enterprise. *Gartner Research White Paper: Surrey, UK. Google Scholar*.

Lokken, B. (2001). Business Intelligence: An Intelligent Move or Not? ProClarity Corporation.

Lönnqvist, A., & Pirttimäki, V. (2006). The measurement of business intelligence. *Information systems management*, 23(1), 32.

Lorenzo, J. D. (2000, September). Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones: estudio de un caso. In *X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo (Spain)*.

Lucas Jr, H. C. (1973). A descriptive model of information systems in the context of the organization. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 5(2-3-4), 27-39.

Lucas, H. C. (1981). *Implementation: The key to successful information systems* (No. 04; HF5548. 2, L8.). New York: Columbia University Press.

Luecke, R. (2003). *Managing change and transition* (Vol. 3). Harvard Business Press.

Lund, R. (1977), La centralizzazione dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali in Danimarca: il caso dell'industria metallurgica, in «Studi organizzativi», n. 2.

Magal, S. R., & Strouble, D. D. (1991). A Users' Perspective of the Critical Success Factors Applicable to Information Centers. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 4(2), 22-34.

Marakas, G. M., & Hornik, S. (1996). Passive resistance misuse: overt support and covert recalcitrance in IS implementation. *European Journal of Information Systems*, 5(3), 208-219.

Marchi, L. (2003). *I sistemi informativi aziendali*. A. GIUFFRÉ EDITORE.

Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), 430-444.

Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information technology*, 19(1), 4-20.

Markus, M. L., & Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. *Management science*, 34(5), 583-598.

Markus, M. L., & Tans, C. (1999). The Enterprise Systems Experience—From Adoption to Success (Claremont Graduate University, California).

Markus, M. L., Axline, S., Petrie, D., & Tanis, S. C. (2000). Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved. *Journal of information technology*, 15(4), 245-265.

Marshak, R. J. (1993). Managing the metaphors of change. *Organizational dynamics*, 22(1), 44-56.

Martin, J.M. (1982), Le CNPF, Paris, Presses Universitaires de France.

Martinelli, A.&Boldizzoni, D. (1985). *La piccola impresa: gestione e sviluppo delle aziende minori: ricerca ISTUD*. Edizioni del Sole-24 ore.

Martinelli, A., & Lanzalaco, L. (1994). L'organizzazione degli interessi imprenditoriali e il sistema politico, la logica dell'influenza. *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, 317-365.

Martinko, M. J., Zmud, R. W., & Henry, J. W. (1996). An attributional explanation of individual resistance to the introduction of information technologies in the workplace. *Behaviour & Information Technology*, 15(5), 313-330.

Mathew, J. (2003). CIEAM business plan V1. 0. *Brisbane, Australia: Centre for Integrated Engineering Asset Management (CIEAM)*.

Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56.

Maurer, U. (1996, September). Modelling a public-key infrastructure. In *European Symposium on Research in Computer Security* (pp. 325-350). Springer, Berlin, Heidelberg.

McMurry, R. N. (1973). Power and the ambitious executive. *Harvard Business Review*, 51(6), 140-145.

Meissonier, R., & Houzé, E. (2010). Toward an 'IT Conflict-Resistance Theory': action research during IT pre-implementation. *European Journal of Information Systems*, 19(5), 540-561.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.

Mezias, S. J., & Glynn, M. A. (1993). The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution. *Strategic management journal*, 14(2), 77-101.

Milton, C., Entekin, L. and Stening, B. (1984). *Organisational Behaviour in Australia*, Prentice Hall, Sydney.

Mishel L., Voos, P. (1992). *Unions and economic competitiveness*.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119.

Morlino, L. (1991). *Costruire la democrazia. Gruppi e partiti in Italia*, Il Mulino.

Mumford, E., & Pettigrew, A. (1975). *Implementing strategic decisions*. Prentice Hall Press.

Mumford, E., & Weir, M. (1979). *Computer systems in work design: The ETHICS method*. NY: John Wiley.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194-204.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Leadership for organizational change. *Large-scale organizational change*, 100, 119.

Negash, S. (2004). Business intelligence. *Communications of the association for information systems*, 13(1), 15.

Nelson, L. (2003). A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, 10(1), 18-30.

Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California management review*, 40(1), 59-74.

Nodeson, S., Beleya, P., Raman, G., & SPR, C. R. (2012). INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS.

Normann, R. (1991). *Service management: strategy and leadership in service business*. Wiley.

Normann, R., & Ramirez, R. (1998). *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation*. John Wiley & Sons.

Okumus, F., & Hemmington, N. (1998). Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), 283-288.

Olszak, C. M., & Ziemba, E. (2003, June). Business intelligence as a key to management of an enterprise. In Proceedings of informing science and IT education conference (pp. 855-863).

Panbianco, A. (1982). *Modelli di partito*, il Mulino.

- Pennings, J. M. (1980). *Interlocking directorates*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Pettigrew, A. M. (1972). Information control as a power resource. *Sociology*, 6(2), 187-204.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818.
- Pompei, F., & Venturini, F. (2011). L'artigianato nelle Marche tra crisi e rilancio. *Economia Marche-Journal of Applied Economics*, 30(2), 83-110.
- Ponniah, P. (2004). *Data warehousing fundamentals: a comprehensive guide for IT professionals*. John Wiley & Sons.
- Popovič, A., Turk, T., & Jaklič, J. (2010). Conceptual model of business value of business intelligence systems. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 15(1), 5-30.

Powell, J. H., & Bradford, J. P. (2000). Targeting intelligence gathering in a dynamic competitive environment. *International Journal of Information Management*, 20(3), 181-195.

Power, D. J. (2000). *Decision support systems: concepts and resources for managers*. Greenwood Publishing Group.

Power, D. J. (2004). <http://dssresources.com/history/dsshistory.html>

Puklavec, B. (2001). Executive information systems using OLAP. *Ljubljana: Faculty of Economics*.

Raisinghani, V. T., & Iyer, S. (2004). Cross-layer design optimizations in wireless protocol stacks. *Computer Communications*, 27(8), 720-724.

Ranci Ortigosa, C. (2012). *Partite Iva. Il lavoro autonomo nella crisi italiana*. Il Mulino.

Ranjan, J. (2009). Business intelligence: Concepts, components, techniques and benefits. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 9(1), 60-70.

Rasmussen, N. H., Goldy, P. S., & Solli, P. O. (2002). *Financial business intelligence: trends, technology, software selection, and implementation*. John Wiley & Sons.

Rebora, G., & Minelli, E. (2007). Change management: come vincere la sfida del cambiamento in azienda.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of management perspectives*, 11(1), 48-59.

Remenyi, D., Money, A., & Bannister, F. (2007). *The effective measurement and management of ICT costs and benefits*. Elsevier.

Rezzani, A. (2012). *Business intelligence: processi, metodi, utilizzo in azienda*. Apogeo.

Rieley, J., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2(2), 160-172.

Rizzi, S., & Golfarelli, M. (2004). *Data Warehouse. Teoria e pratica della progettazione*.

Rokkan, S. e Urwin, D.W (1982), *The Politics of Territorial Identity. Studies in European Regionalism*, London.

Rowe, L. A., & Boise, W. B. (1974). Organizational innovation: Current research and evolving concepts. *Public Administration Review*, 34(3), 284-293.

Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 101-132). Springer, Boston, MA.

Sagie, A., Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (Eds.). (2003). *Misbehaviour and dysfunctional attitudes in organizations*. Springer.

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of risk and uncertainty*, 1(1), 7-59.

Sanders, G. L., & Courtney, J. F. (1985). A field study of organizational factors influencing DSS success. *MIS quarterly*, 77-93.

Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38(1), 1-30.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.

Selander, L., & Henfridsson, O. (2012). Cynicism as user resistance in IT implementation. *Information Systems Journal*, 22(4), 289-312.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E. C. (1999). The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations. *Performance Improvement*, 38(5), 55-58.

Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational change*. Pearson Education.

Shang, S. S. (2012). Dual strategy for managing user resistance with business integration systems. *Behaviour & Information Technology*, 31(9), 909-925.

Skogh, G. (1985), Le associazioni degli imprenditori in Svezia, in Windmuller, e Gladstone, (1985, 195–218).

Somers, T. M., & Nelson, K. (2001, January). The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations. In *System Sciences, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.

Stackowiak, R., Rayman, J., & Greenwald, R. (2007). *Oracle data warehousing & business intelligence SO*. John Wiley & Sons.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19(4), 429-459.

Starbuck, W. H., Greve, A., & Hedberg, B. (1978). Responding to crises.

Strauss, G., & Sayles, L. R. (1960). *Personnel: The Human Problems Of Management* By George Strauss And Leonard R. Sayles.

Strebel, P. (1994). Choosing the right change path. *California Management Review*, 36(2), 29-51.

Streeck, W., & Schmitter, P. C. (1985). Community, market, state-and associations? The prospective contribution of interest governance to social order. *European sociological review*, 1(2), 119-138.

Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39-63.

Thomas, J. M., & Bennis, W. G. (1972). *management of change and conflict: selected readings*.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*, McGraw-Hill.

Thompson, O. (2006). Business intelligence success, lessons learned. Process ERP Partners, LLC.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.

Treu, T. (1988). Innovazione e regole della rappresentanza sindacale. *Lavoro e Diritto*, 2, 224-230.

Turban, E., Leidner, D., McLean, E., & Wetherbe, J. (2008). *Information Technology For Management*, John Wiley & Sons.

Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European journal of operational research*, 146(2), 241-257.

Val (Pardo del), M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41(2), 148-155.

Van Woorden, W. (1985), Le associazioni degli imprenditori in Olanda, in Windmuller, e Gladstone, (1985), pp. 257–290.

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2), 186-204.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.

Verma, A., Wood, S., & Kochan, T. (2002). Introduction: special issue on union decline and prospects for revival. *British Journal of Industrial Relations*, 40(3), 373-85.

Visentini, L., & Bertoldi, M. (2009). *Conoscere le organizzazioni. Una guida alle prospettive analitiche e alle pratiche gestionali* (Vol. 5). Firenze University Press.

Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543-548.

Watson, H. J., Fuller, C., & Ariyachandra, T. (2004). Data warehouse governance: best practices at Blue Cross and Blue Shield of North Carolina. *Decision Support Systems*, 38(3), 435-450.

Weber M. (1974). *Economia e Società, Comunità*, Milano.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19.

Weick, K. E. (1982). Management of organizational change among loosely coupled elements. *Change in organizations*, 375, 408.

Willcocks, L., & Lester, S. (1991). Information systems investments: Evaluation at the feasibility stage of projects. *Technovation*, 11(5), 283-302.

Willcocks, L., & Graeser, V. (2001). *Delivering IT and eBusiness value*. Routledge.

Wormus, T. (2008). Complex event processing: Analytics and complex event processing: Adding intelligence to the event chain. *Business Intelligence Journal*, 13(4), 53-58.

Wu, J. (2007). Critical success factors for ERP system implementation. In *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II* (pp. 739-745). Springer, Boston, MA.

Yeoh, W., & Koronios, A. (2010). Critical success factors for business intelligence systems. *Journal of computer information systems*, 50(3), 23-32.

Yeoh, W., & Popovič, A. (2016). Extending the understanding of critical success factors for implementing business intelligence systems. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(1), 134-147.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

Zackrisson, R. Z., & Freedman, A. (2003). Some reasons why consulting interventions fail. *Organization Development Journal*, 21(1), 72.

Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. Wiley.

Zan, S. (1984). L'analisi interorganizzativa per lo studio delle politiche pubbliche. *Rivista trimestrale di scienza dell'amministrazione*, 4(3).

Zan, S. (2011). *Le organizzazioni complesse*, Roma, Carocci.

Zeffane, R. (1996). Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 36-43.

Zeller, J. (2008). Business intelligence: The road trip. *Information Management Special Reports*, December, 2(2008), 100002266-1.

Zeng, L., Xu, L., Shi, Z., Wang, M., & Wu, W. (2006, October). Techniques, process, and enterprise solutions of business intelligence. In *Systems, Man and Cybernetics, 2006. SMC'06. IEEE International Conference on* (Vol. 6, pp. 4722-4726). IEEE.

Zmud, R. W., & Cox, J. F. (1979). The implementation process: A change approach. *MIS quarterly*, 35-43.