



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra di Progettazione Organizzativa

Il cambiamento organizzativo come presupposto per l'innovazione aziendale: il caso “Enel”

Prof. Daniele Mascia

RELATORE

Prof.ssa Elena Bruni

CORRELATORE

Daniele Lupoli (Matr. 786731)

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Introduzione	3
1. Strutture Organizzative e Innovazione.....	5
1.1 Perché la struttura conta per l'innovazione.....	5
1.2 La struttura funzionale.....	7
1.3 La struttura divisionale.....	10
1.4 La struttura a matrice.....	13
1.5 Ambidestra organizzativa.....	15
1.5.1 Tre configurazioni ambidestre.....	16
1.5.2 Leadership ambidestra e ruoli ponte.....	17
1.6.1 Struttura organizzativa come leva strategica.....	18
1.6.2 Dalla struttura al cambiamento organizzativo continuo	20
1.7 Autonomia e Processi Decisionali	21
1.7.1 Autonomia lavorativa come leva per l'innovazione.....	21
1.7.2 Decentralizzazione decisionale e leadership empowering.....	23
1.7.3 Esperienze aziendali e criticità dell'autonomia	24
1.8 Leadership come motore sistemico dell'innovazione.....	25
1.8.1 Il ruolo congiunto di leadership nell'innovazione.....	25
1.8.2 Modelli di leadership a supporto dell'innovazione	27
1.9 Il gap teorico e l'interrogativo della ricerca.....	28
 2. Il caso Enel.....	30
2.1 Obiettivi dello studio.....	30
2.2 Metodologia di ricerca.....	31
2.2.1 Presentazione del caso.....	33
2.2.2 Metodi di raccolta.....	35
2.3 Analisi tematica dei dati.....	36

3. Discussione e conclusione.....	42
3.1 Discussione.....	43
3.1.1 Allineamento con la letteratura.....	44
3.1.2 Contributi dello studio.....	45
3.2 Conclusione.....	47
3.2.1 Limiti dello studio.....	49
 Bibliografia.....	 53
Sitografia.....	54
Appendice A.....	55
Appendice B.....	57
Appendice C.....	63

Introduzione

Negli ultimi anni l'innovazione è diventata un fattore decisivo per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese. In passato essa poteva essere considerata un vantaggio competitivo opzionale, legato soprattutto ai settori caratterizzati da un'elevata intensità tecnologica o a specifiche funzioni aziendali, come la Ricerca e Sviluppo. Oggi, invece, l'innovazione rappresenta una vera e propria necessità, senza la quale le organizzazioni rischiano di perdere rilevanza e di non riuscire a rispondere alle sfide di un ambiente in continuo mutamento (Teece, 2020).

Le imprese si muovono, infatti, in contesti che la letteratura descrive con l'acronimo VUCA, ossia volatile, incerto, complesso e ambiguo. Questa definizione restituisce bene la natura dei sistemi economici e sociali contemporanei: mercati sempre meno prevedibili, tecnologie che diventano obsolete in tempi rapidi, progressi inarrestabili dell'intelligenza artificiale, normative in continua revisione e una crescente pressione affinché le aziende adottino comportamenti responsabili dal punto di vista ambientale e sociale. A tutto ciò si aggiungono le aspettative sempre più elevate di trasparenza da parte di clienti, comunità locali, investitori e stakeholder istituzionali. In uno scenario simile, innovare non significa semplicemente introdurre un nuovo prodotto o digitalizzare un processo, ma implica sviluppare una vera e propria capacità di adattamento continuo: imparare rapidamente, saper rispondere con prontezza alle crisi e rigenerare i propri modelli organizzativi ogni volta che le condizioni lo richiedano.

Come sottolineano Awad e Martín-Rojas (2024), le imprese che non riescono a costruire meccanismi interni per sostenere la sperimentazione, l'apprendimento e l'assorbimento di nuove conoscenze rischiano di perdere terreno e di essere progressivamente marginalizzate. Questo dimostra come l'innovazione non possa essere interpretata come un evento isolato o un risultato occasionale, ma come una competenza dinamica da coltivare in modo costante. Ciò richiede investimenti non solo in termini di risorse finanziarie, ma anche di assetti strutturali flessibili e di visione strategica coerente.

Un aspetto rilevante riguarda inoltre il modo in cui l'innovazione viene distribuita all'interno delle organizzazioni. Se in passato era concepita come un processo centralizzato, guidato da

poche figure di vertice o confinato nei laboratori di Ricerca e Sviluppo, oggi è considerata un fenomeno diffuso che coinvolge l'intera impresa. La letteratura più recente evidenzia l'importanza di valorizzare i contributi provenienti dai livelli intermedi e operativi, i quali, trovandosi a contatto con le sfide quotidiane e con i clienti, sono spesso in grado di individuare inefficienze, proporre soluzioni concrete e cogliere nuove opportunità (Kesting & Ulhøi, 2010; Matriano, 2024). In questa prospettiva, i dipendenti non sono più meri esecutori di direttive, ma veri e propri co-creatori di valore innovativo: grazie alle loro conoscenze tacite e contestuali, possono alimentare processi di miglioramento continuo e contribuire a costruire percorsi di crescita sostenibile.

Questa visione porta a interrogarsi su un punto cruciale: quali condizioni organizzative rendono effettivo il contributo delle persone all'innovazione? Non basta, infatti, dichiarare di voler essere un'impresa innovativa: è necessario comprendere come elementi quali la struttura gerarchica, lo stile di leadership e gli strumenti operativi interagiscano nel creare un contesto che stimoli la creatività, favorisca la condivisione delle idee e riduca la paura del fallimento. La questione non riguarda soltanto la scelta di un modello organizzativo più o meno tradizionale, ma l'analisi degli effetti concreti che tale modello esercita sui comportamenti dei dipendenti, sui flussi comunicativi e sulla capacità collettiva di adattamento (Fraihat et al., 2023).

Di conseguenza, lo studio dell'innovazione non può essere separato da quello del cambiamento organizzativo. Le due dimensioni, anzi, appaiono strettamente intrecciate: senza cambiamento non vi è innovazione, e senza innovazione il cambiamento rischia di rimanere superficiale e inefficace. Questo capitolo intende quindi proporre una rassegna critica dei principali approcci teorici che mettono in relazione queste due dimensioni, al fine di costruire una cornice interpretativa che possa guidare la successiva analisi empirica. L'obiettivo è duplice: da un lato, chiarire come i diversi modelli teorici interpretano il ruolo dell'organizzazione nell'innovazione; dall'altro, offrire strumenti utili per leggere le evidenze raccolte nei casi aziendali che verranno approfonditi nei capitoli seguenti.

1. Strutture Organizzative e Innovazione

1.1 Perché la struttura conta per l'innovazione

Le strutture organizzative rappresentano la spina dorsale delle imprese, ossia l'insieme di regole formali e informali attraverso cui vengono stabilite la distribuzione dei ruoli, le responsabilità operative, i meccanismi di coordinamento e le modalità decisionali. Non si tratta quindi di un mero disegno tecnico o di uno schema burocratico, ma di un sistema vivo che condiziona il modo in cui le persone lavorano, comunicano e interagiscono, influenzando la capacità complessiva dell'organizzazione di creare valore. La struttura costituisce infatti il "telaio" su cui si innestano processi di comunicazione, coordinamento e controllo e, proprio per questo, determina se tali processi si tradurranno in rigidità o in opportunità di apprendimento.

Nell'ottica dell'innovazione, la struttura non può essere vista come un elemento neutro: essa agisce come un fattore abilitante o inibitore del comportamento individuale e collettivo. Un assetto organizzativo coerente può creare le condizioni per facilitare la generazione di idee, il loro sviluppo e la loro implementazione, mentre una configurazione eccessivamente rigida può ostacolare la creatività e ridurre la capacità di adattamento. Come osservato da Fraihat et al. (2023), la progettazione organizzativa è parte integrante delle strategie di innovazione, poiché stabilisce il grado di libertà concesso agli attori interni e le modalità con cui viene favorito il dialogo tra unità e funzioni. La capacità innovativa di un'impresa dipende quindi anche dalla struttura entro cui le persone operano. Assetti troppo verticali, centralizzati e formalizzati tendono a soffocare l'espressione spontanea delle idee e a rallentare i processi decisionali, mentre configurazioni più piatte e modulari incoraggiano la sperimentazione, la collaborazione interfunzionale e l'apprendimento continuo. In altre parole, la struttura diventa un regolatore del grado di autonomia concesso ai membri dell'organizzazione e della facilità con cui le conoscenze tacite possono circolare e trasformarsi in soluzioni innovative (Mintzberg, 1983). Non è un caso che le organizzazioni più dinamiche abbiano progressivamente ridotto i livelli gerarchici, adottando modelli più snelli e orientati al lavoro di squadra, per favorire la flessibilità e la reattività.

Le evidenze empiriche confermano questa tendenza. Secondo il report “*The State of Organizations 2023*” di McKinsey & Company, oltre il 40% dei leader intervistati ritiene che la propria struttura sia eccessivamente complessa e frammentata, con un numero elevato di livelli gerarchici che rallentano il processo decisionale e creano inefficienze nell’esecuzione. Tale complessità si traduce in una minore capacità di adattamento ai cambiamenti esterni, riducendo la competitività e compromettendo la rapidità con cui le imprese riescono a rispondere alle richieste dei clienti.

Un altro effetto critico delle strutture troppo stratificate è la difficoltà dei flussi informativi. Quando le informazioni non circolano con fluidità, le organizzazioni faticano a intercettare segnali deboli provenienti dall’ambiente esterno, rischiando di perdere opportunità di mercato o di non reagire tempestivamente a nuove minacce. La conseguenza è che l’innovazione viene confinata in poche aree specialistiche, mentre gran parte del capitale umano rimane esclusa dai processi di miglioramento e sperimentazione.

Da qui emerge un punto centrale: la struttura organizzativa non è soltanto una cornice amministrativa, ma un fattore strategico. Essa influenza la velocità di reazione, la qualità delle decisioni e il livello di partecipazione interna. Una struttura adeguata è in grado di bilanciare stabilità e flessibilità, consentendo all’impresa di mantenere il controllo sulle proprie attività senza sacrificare la creatività e l’adattamento continuo. In questo senso, ripensare la propria architettura organizzativa diventa non solo un’esigenza gestionale, ma una vera e propria leva di sopravvivenza e crescita nell’attuale scenario competitivo.

1.2 La struttura funzionale

Tra le configurazioni organizzative più consolidate nella storia della teoria e della pratica aziendale, la struttura funzionale rappresenta una delle forme più classiche e tuttora diffuse, soprattutto in organizzazioni di medie e grandi dimensioni. Essa si fonda sulla logica della suddivisione del lavoro per ambiti di specializzazione: l’organizzazione viene segmentata in unità verticali, ognuna delle quali è responsabile di una funzione chiave del business, come il marketing, la produzione, la gestione delle risorse umane, la contabilità e finanza, la logistica oppure la ricerca e sviluppo. Ciascuna funzione opera sotto la guida di un manager

funzionale, che coordina le attività interne e risponde direttamente al vertice strategico dell'organizzazione, solitamente composto da un CEO o da un comitato direttivo.

Questa configurazione offre numerosi vantaggi, soprattutto in termini di efficienza interna e chiarezza gerarchica. La specializzazione tecnica favorisce lo sviluppo di competenze verticali profonde, che permettono una gestione puntuale delle attività operative e una razionalizzazione ottimale delle risorse. Inoltre, l'elevata standardizzazione dei processi e la chiara ripartizione delle responsabilità riducono il rischio di ambiguità decisionali, agevolando il controllo e la previsione delle performance. In contesti organizzativi stabili, con mercati poco turbolenti e caratterizzati da economie di scala, questa struttura risulta altamente performante, in quanto consente una gestione ordinata, misurabile e ripetibile delle attività (Burton, Obel & Håkonsson, 2020).

Tuttavia, in uno scenario economico sempre più dinamico e soggetto a rapidi cambiamenti, la struttura funzionale manifesta limiti significativi, che possono compromettere la capacità dell'organizzazione di adattarsi e innovare. Uno dei principali rischi è rappresentato dalla cosiddetta “funzionalizzazione rigida”, ossia la tendenza delle singole unità a operare in modo isolato, secondo logiche autoreferenziali e spesso disallineate rispetto alla strategia aziendale complessiva. Questo fenomeno, noto anche come creazione di “silos organizzativi”, ostacola la comunicazione trasversale, limita lo scambio di informazioni e riduce le opportunità di apprendimento interfunzionale, elementi invece cruciali per l'innovazione sistemica (Galbraith, 2014).

La mancanza di dialogo tra le funzioni può condurre a inefficienze nella gestione dei progetti complessi, dove è richiesta l'integrazione di competenze diverse. Ad esempio, lo sviluppo di un nuovo prodotto richiede la collaborazione simultanea tra R&D, marketing, supply chain e finanza. In un contesto funzionale rigido, il coordinamento tra queste aree diventa lento e burocratico, con conseguenze negative sulla velocità di esecuzione, sulla qualità delle decisioni e sulla soddisfazione del cliente finale.

Un ulteriore limite strutturale riguarda il processo decisionale, che in molte organizzazioni funzionali tende a essere fortemente centralizzato. Le decisioni strategiche e, spesso, anche operative, vengono prese dai livelli apicali, mentre le unità operative hanno un ruolo prevalentemente esecutivo. Questo genera una netta separazione tra pianificazione e

attuazione, che può risultare disfunzionale in contesti ad alta incertezza, dove la capacità di risposta rapida e locale è cruciale. La scarsa autonomia decisionale dei team operativi riduce l'emergere di idee innovative dal basso e ostacola l'agilità organizzativa (Fraihat et al., 2023). Non va sottovalutato, inoltre, l'impatto della struttura funzionale sui valori organizzativi. L'enfasi sulla specializzazione, sul controllo e sulla ripetitività dei processi può generare un ambiente avverso al rischio e poco incline alla sperimentazione. In questi contesti, i dipendenti sono spesso incentivati a rispettare le regole, mantenere lo status quo e minimizzare gli errori, piuttosto che proporre soluzioni nuove o disruptive. Questo atteggiamento conservativo riduce la cosiddetta *psychological safety*, ovvero la percezione dei lavoratori di poter esprimere opinioni divergenti o suggerimenti innovativi senza timore di ripercussioni negative (Edmondson, 2019). Studi recenti confermano che ambienti con bassa sicurezza psicologica tendono a generare meno innovazione, meno coinvolgimento e maggiore turnover (Examining the Influence..., 2024).

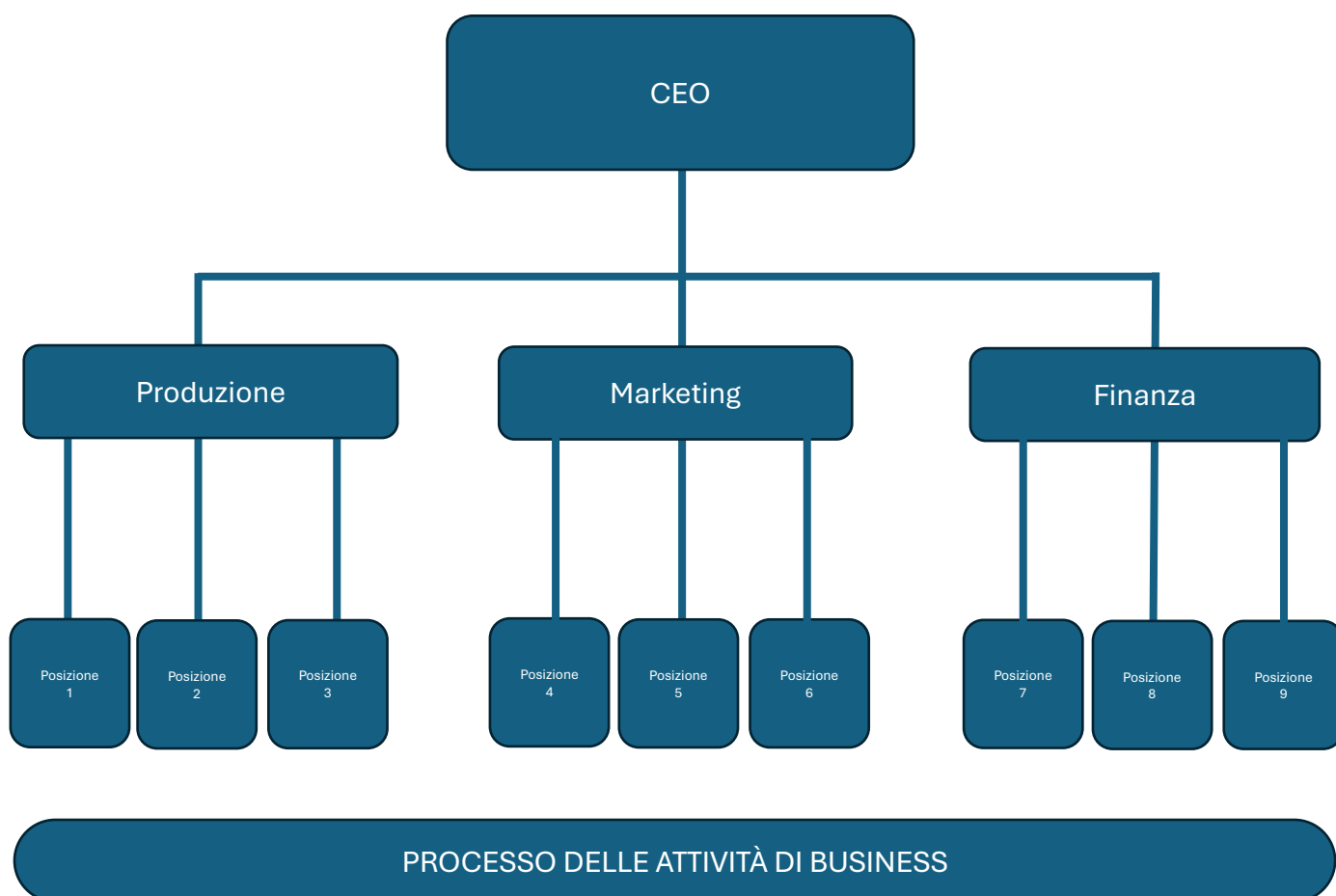
Un altro aspetto critico della struttura funzionale è rappresentato dalla difficoltà di integrazione delle conoscenze. L'innovazione complessa – quella che richiede la combinazione di competenze eterogenee – è spesso ostacolata dalla frammentazione funzionale. Le funzioni, operando secondo obiettivi specifici e metriche indipendenti, sviluppano linguaggi, pratiche e culture organizzative proprie. Ne consegue una limitata propensione alla collaborazione interfunzionale, che rappresenta invece un prerequisito per generare conoscenza nuova e trasferibile (Grant, 2021). In assenza di meccanismi strutturali che favoriscano l'interazione tra i dipartimenti, l'innovazione resta confinata all'interno delle singole funzioni, perdendo il potenziale sistemico.

Per affrontare questi limiti, molte aziende hanno avviato sperimentazioni volte a introdurre meccanismi di integrazione all'interno della struttura funzionale. Tra questi: la creazione di team di progetto cross-funzionali, l'utilizzo di piattaforme digitali collaborative (es. Slack, Microsoft Teams, Asana), la promozione di comunità di pratica interne, lo sviluppo di sistemi informativi condivisi e la costituzione di task force temporanee per la gestione dell'innovazione. Tali strumenti favoriscono la comunicazione orizzontale, accorciano le distanze tra le funzioni e facilitano l'emergere di sinergie latenti. Tuttavia, la loro efficacia dipende in larga misura dal contesto culturale dell'organizzazione: se non supportati da una

leadership aperta e da incentivi coerenti, rischiano di restare iniziative isolate e scarsamente incisive (Jung et al., 2023).

In conclusione, la struttura funzionale continua a rappresentare un modello utile ed efficace per garantire ordine, controllo e specializzazione in ambiti operativi ben definiti. Tuttavia, nel contesto attuale, contrassegnato da volatilità, incertezza e complessità crescente, essa mostra limiti evidenti nel promuovere innovazione radicale e adattamento strategico. Per superare tali limiti, le organizzazioni più evolute stanno orientandosi verso modelli ibridi o adattivi, che mantengono le funzioni come pilastri tecnici, ma integrano anche reti collaborative, ruoli trasversali e meccanismi dinamici di coordinamento. Solo un equilibrio intelligente tra struttura e flessibilità può permettere alle imprese di affrontare con successo le sfide della trasformazione digitale e dell'innovazione continua.

Grafico 1: Organigramma struttura funzionale



1.3 La struttura divisionale

La struttura divisionale rappresenta una delle configurazioni organizzative più utilizzate da imprese operanti in ambienti complessi, dinamici e fortemente differenziati. Si tratta di un modello evolutivo rispetto alla struttura funzionale, nato dall'esigenza di superare i limiti di coordinamento e flessibilità propri delle organizzazioni rigidamente verticali. A differenza della struttura funzionale, che organizza le attività per competenze o funzioni, la divisionale segmenta l'organizzazione per linee di prodotto, mercati geografici o tipologie di clientela, creando unità semi-autonome dotate di una propria struttura funzionale interna. Ciascuna divisione diventa così responsabile del proprio ambito operativo e, in molti casi, anche della performance economica, godendo di un grado elevato di autonomia gestionale (Galbraith, 2014). Questa autonomia consente alle divisioni di rispondere rapidamente alle esigenze specifiche del loro mercato di riferimento, accorciando significativamente la distanza tra centro decisionale e operatività. Il vantaggio risiede nella possibilità di prendere decisioni tempestive e contestualmente rilevanti, senza dover attendere l'approvazione da parte della sede centrale. Tale flessibilità è cruciale in ambienti caratterizzati da variabilità nella domanda, pressioni regolatorie differenziate o condizioni competitive eterogenee. Multinazionali come Unilever, Procter & Gamble o Siemens hanno fatto ampio ricorso a questo modello per adattare le loro strategie alle diverse aree geografiche e segmenti industriali in cui operano (Burton et al., 2020).

Dal punto di vista dell'innovazione, uno dei principali vantaggi della struttura divisionale risiede nella prossimità al cliente e ai mercati serviti. Le divisioni sviluppano una profonda comprensione delle dinamiche locali, acquisendo feedback diretti e continui dagli stakeholder di riferimento. Questa vicinanza consente di intercettare rapidamente i cambiamenti nei comportamenti dei consumatori, le tendenze emergenti o le opportunità di business non ancora presidiate dalla concorrenza. In tal senso, l'innovazione può essere più tempestiva, pertinente e allineata alle reali esigenze del mercato. Le aziende che operano secondo questo schema possono così stimolare l'innovazione incrementale, migliorando continuamente prodotti, processi o servizi sulla base dell'apprendimento locale (Hansen & Schaltegger, 2023).

Un altro punto di forza risiede nell'assunzione di responsabilità diretta per l'innovazione da parte dei manager divisionali. Avendo controllo su budget e risorse, questi possono promuovere iniziative innovative, instaurare collaborazioni con partner esterni – come startup, università, centri di ricerca o fornitori – e sperimentare soluzioni organizzative o tecnologiche nuove. Questo approccio favorisce l'agilità strategica, stimola l'imprenditorialità interna e riduce il rischio di stallo burocratico. Tuttavia, questa stessa autonomia può generare problemi di coordinamento e allineamento strategico.

Uno dei principali limiti della struttura divisionale, infatti, è rappresentato dal rischio di “isolamento delle innovazioni”. Le divisioni, operando in modo relativamente indipendente, possono sviluppare soluzioni innovative che restano però confinate al loro perimetro operativo. Questo comporta una perdita di economie di apprendimento e una scarsa capitalizzazione della conoscenza a livello aziendale. La mancanza di meccanismi per la diffusione orizzontale dell'innovazione limita la possibilità di replicare o scalare le soluzioni efficaci, con conseguente inefficienza e dispersione del sapere (Grant, 2021).

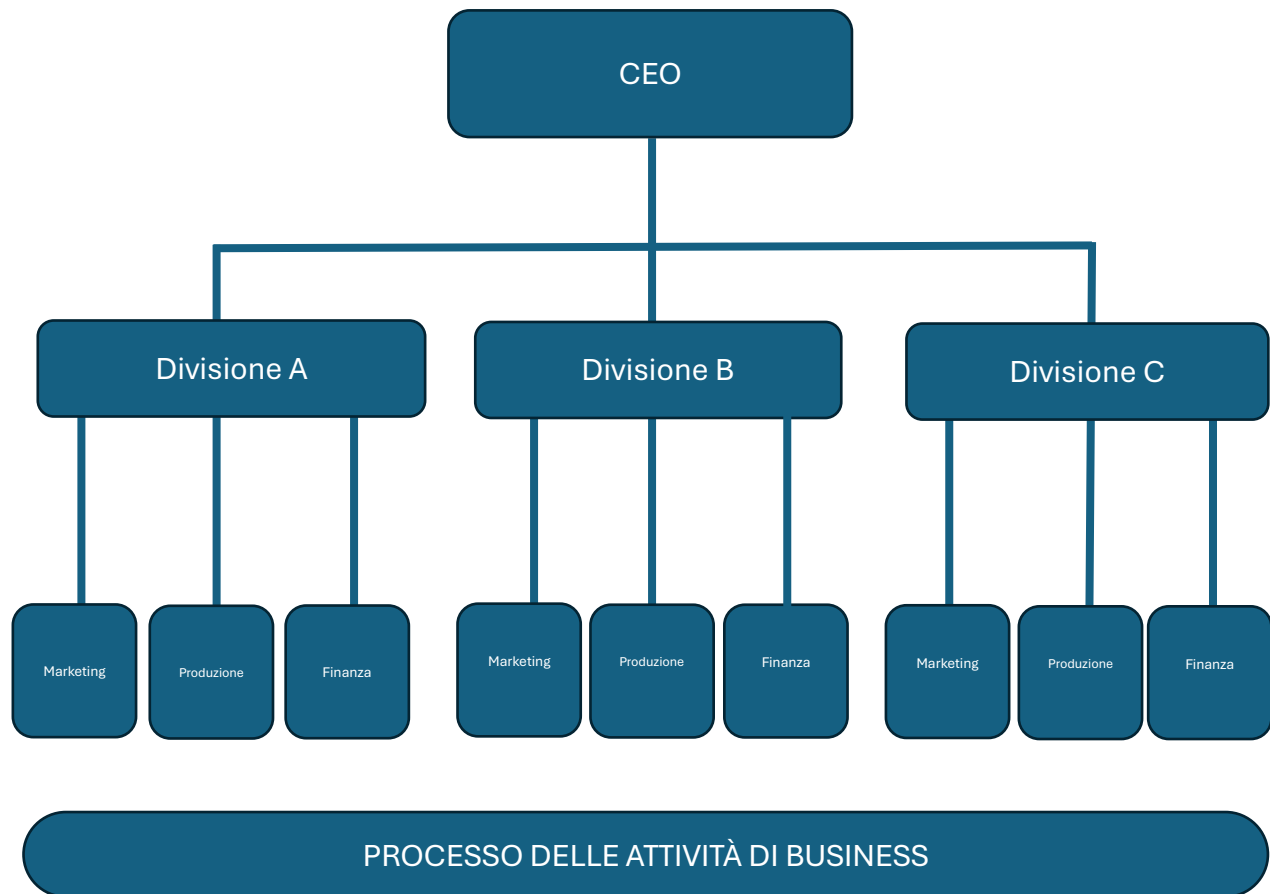
Inoltre, l'assenza di solidi meccanismi di coordinamento orizzontale può generare sovrapposizioni progettuali, duplicazione di risorse o conflitti tra le divisioni. Quando ciascuna divisione persegue obiettivi autonomi, spesso supportati da sistemi di incentivi locali, può emergere una logica competitiva interna che compromette la coerenza strategica complessiva. Ad esempio, due divisioni potrebbero investire in soluzioni tecnologiche simili senza sapere l'una dell'altra, oppure ostacolarsi a vicenda nella gestione di un cliente condiviso. Tali disallineamenti non solo riducono l'efficienza complessiva, ma possono anche compromettere l'esperienza del cliente e la reputazione del brand (Child, 2015).

Per mitigare tali problematiche, la letteratura propone diversi strumenti di integrazione inter-divisionale. Tra i più diffusi si trovano: comitati cross-divisione per l'innovazione, che favoriscono il confronto sistemico e la valutazione condivisa delle priorità innovative; piattaforme digitali per la raccolta e condivisione delle best practice, che consentono un accesso trasparente alle soluzioni sviluppate localmente; sistemi di knowledge management centralizzati, utili per valorizzare e riutilizzare il patrimonio cognitivo aziendale; programmi di mobilità interna e job rotation, che incentivano la circolazione delle persone e delle idee tra unità diverse, rafforzando la coesione strategica (Birkinshaw et al., 2022).

Un'ulteriore criticità della struttura divisionale riguarda la limitata propensione a sostenere innovazioni radicali. Poiché le divisioni sono spesso focalizzate sul raggiungimento di risultati economici a breve termine, possono mancare le risorse – o l'incentivo – per investire in progetti ad alto rischio e lungo orizzonte temporale. Questo fenomeno è noto come *miopia organizzativa*, e rappresenta una delle principali barriere alla trasformazione strategica nelle grandi imprese. Le divisioni tendono a ottimizzare il core business, ma faticano a esplorare soluzioni dirompenti che potrebbero ridefinire il modello di business. Superare questa miopia richiede un forte commitment da parte del top management e la creazione di strutture ad hoc – come i corporate venture hub o le business unit di esplorazione – capaci di connettere la strategia con la sperimentazione (O'Reilly & Tushman, 2016).

In definitiva, la struttura divisionale offre numerosi benefici in termini di adattamento locale, velocità decisionale e stimolo all'innovazione incrementale. Tuttavia, la sua efficacia dipende in misura decisiva dalla presenza di una cultura organizzativa orientata alla collaborazione e alla condivisione del sapere, nonché da sistemi di governance capaci di bilanciare l'autonomia locale con l'integrazione strategica. Le organizzazioni che riescono a integrare meccanismi orizzontali, strumenti digitali e leadership inclusiva sono in grado di valorizzare al massimo il potenziale del modello divisionale, trasformandolo in un driver sostenibile di innovazione e crescita.

Grafico 2: Organigramma struttura divisionale



1.4 La struttura a matrice

La struttura a matrice rappresenta una delle configurazioni organizzative più sofisticate, complesse e articolate, sviluppatesi in risposta all'esigenza crescente di superare i limiti sia della rigidità funzionale che dell'eccessiva segmentazione tipica della struttura divisionale. Questo modello si basa sull'integrazione simultanea di due dimensioni organizzative: da un lato, la classica dimensione funzionale, che conserva l'organizzazione per aree di competenza (come marketing, finanza, operations, IT, risorse umane); dall'altro, una dimensione orizzontale di tipo progettuale o di business (ad esempio, linee di prodotto, mercati geografici o clienti strategici). In pratica, ogni dipendente risponde a una duplice linea di autorità: una

verticale, tipica della gerarchia funzionale, e una orizzontale, legata alla leadership progettuale o divisionale. Si configura così un sistema di doppia supervisione che, pur aumentando la complessità, mira a massimizzare l'efficienza interna e l'efficacia esterna (Galbraith, 2014).

Dal punto di vista strategico, la struttura a matrice si rivela particolarmente adatta per organizzazioni che operano in ambienti ad alta volatilità, elevata intensità tecnologica e forte esposizione internazionale. In questi contesti, il solo criterio funzionale si dimostra insufficiente a gestire le sfide dell'innovazione e della competitività. Il modello a matrice consente di mantenere, da un lato, l'integrità delle competenze specialistiche e, dall'altro, la reattività rispetto alle esigenze di business. Il duplice orientamento – interno all'efficienza e esterno alla soddisfazione del cliente – genera una tensione creativa tra stabilità e cambiamento, che può stimolare soluzioni originali, adattive e interfunzionali (Burton et al., 2020).

Uno dei vantaggi più significativi della matrice, in chiave innovativa, è la capacità di attivare un'interazione strutturata e continua tra team multidisciplinari. La collaborazione interfunzionale non è più un'opzione accessoria, ma un elemento sistemico del funzionamento organizzativo. La co-presenza di professionalità eterogenee, con background e linguaggi diversi, favorisce la contaminazione positiva delle idee, la co-creazione di conoscenza e l'emersione di insight inattesi. Secondo Jung et al. (2023), le strutture matriciali sono particolarmente efficaci nel promuovere l'innovazione sistemica, ossia quell'innovazione che nasce dall'integrazione tra funzioni e si diffonde attraverso l'apprendimento collettivo. La presenza di figure di collegamento, come i project manager o i business integrator, facilita la sperimentazione rapida, la prototipazione e l'adozione di soluzioni non convenzionali.

Tuttavia, questo potenziale non è privo di rischi. La struttura a matrice richiede una gestione raffinata e continua delle sue intrinseche complessità. Innanzitutto, la doppia appartenenza può generare ambiguità nei ruoli, conflitti di priorità e tensioni tra logiche differenti: la funzione tenderà a preservare le risorse e gli standard, mentre il progetto punterà a risultati specifici nel breve periodo. Questa ambivalenza può creare confusione nei dipendenti, che si trovano a navigare tra richieste talvolta divergenti, con effetti negativi sulla motivazione,

sull'engagement e sull'efficacia esecutiva. In assenza di forti capacità di coordinamento e mediazione, questo rischio di “conflitto matriciale” può compromettere la coerenza strategica e ostacolare la realizzazione di iniziative innovative (Galbraith, 2009; O'Reilly & Tushman, 2016).

Un secondo elemento critico riguarda il fabbisogno intensivo di comunicazione, documentazione e gestione della conoscenza. Le strutture matriciali richiedono una rete continua di scambi informativi tra attori e livelli organizzativi differenti, nonché strumenti adeguati per tracciare, condividere e validare i progressi progettuali. La governance della matrice implica dunque un investimento rilevante in piattaforme digitali, dashboard collaborative, sistemi di reporting integrati e formazione specifica per ruoli trasversali. In loro assenza, il sistema rischia di degenerare in un'organizzazione burocratica, lenta e reattiva, incapace di capitalizzare sulle sue stesse innovazioni (Birkinshaw et al., 2022).

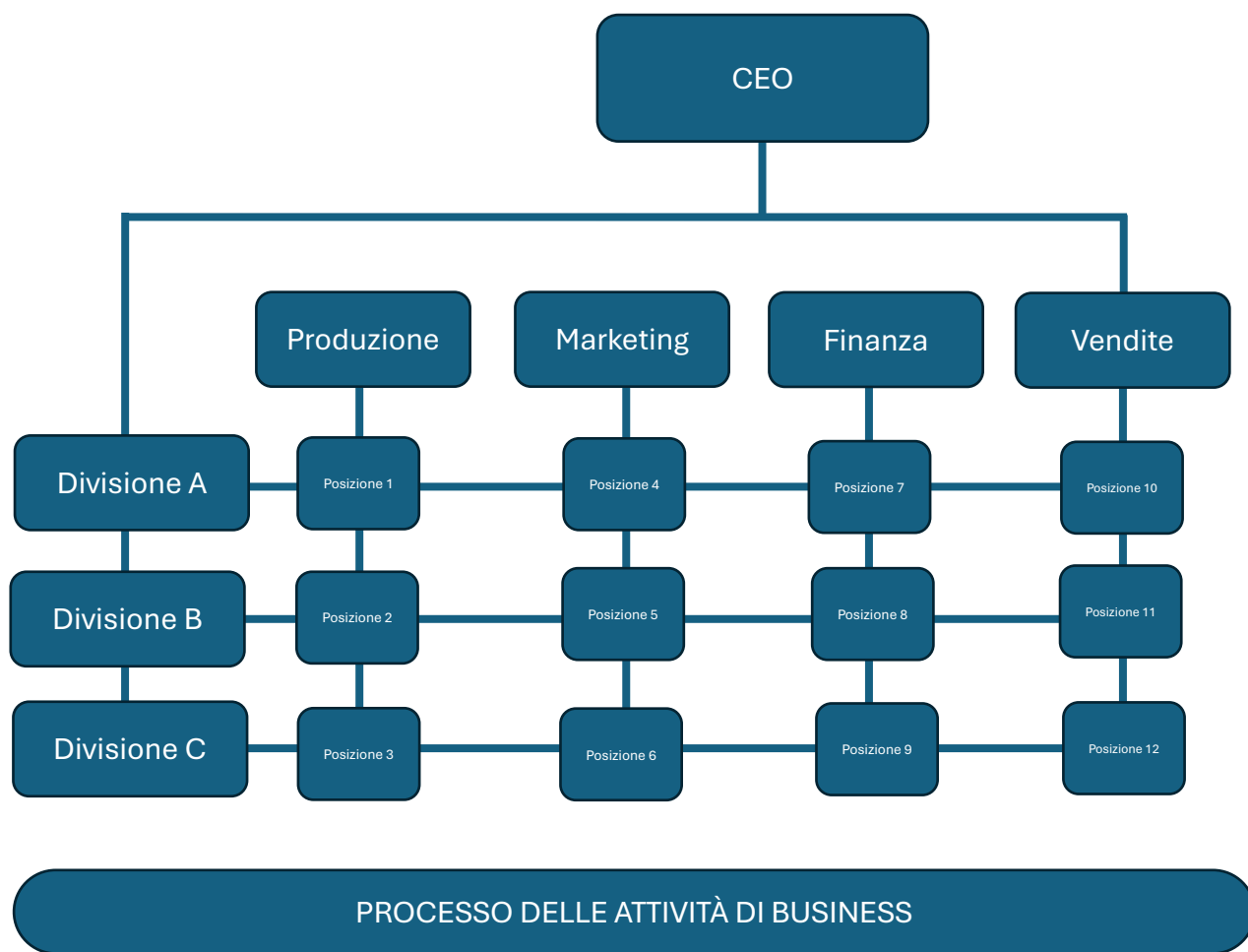
A ciò si aggiunge la necessità di una cultura organizzativa matura, capace di supportare il lavoro orizzontale, la responsabilità diffusa e la collaborazione tra pari. Le matrici non prosperano in contesti autoritari o eccessivamente verticali, dove le identità funzionali tendono a prevalere sul senso di appartenenza al progetto comune. Nei casi peggiori, la matrice viene sabotata da conflitti di potere, resistenze culturali, gelosie interdipartimentali e assenza di fiducia. Solo un ambiente fondato su trasparenza, rispetto reciproco, apprendimento continuo e leadership condivisa può realmente sostenere il potenziale generativo del modello (Edmondson, 2019).

Ciononostante, la struttura a matrice resta una delle architetture più promettenti per l'innovazione complessa. Essa è particolarmente indicata nei settori ad alta intensità di conoscenza (aerospazio, ICT, pharma, design industriale), dove la creazione di valore richiede un'integrazione sofisticata tra scienza, tecnologia e orientamento al cliente. Per ridurre i limiti, molte aziende adottano oggi modelli di matrice flessibile, in cui la dualità gerarchica è applicata solo in specifici progetti strategici, o approcci “light matrix”, che mantengono una logica trasversale, ma minimizzano la duplicazione gerarchica. Esempi virtuosi in tal senso includono GE Healthcare, 3M e Roche.

In conclusione, la struttura a matrice rappresenta un modello organizzativo avanzato, in grado di conciliare l'efficienza funzionale con la flessibilità progettuale, offrendo una piattaforma

fertile per l'innovazione sistemica. Tuttavia, per sfruttarne appieno le potenzialità, è essenziale disporre di un adeguato livello di maturità organizzativa, sistemi tecnologici integrati e una leadership esperta nella gestione della complessità. Solo in presenza di queste condizioni, la matrice può evolvere da “architettura instabile” a vero e proprio ecosistema adattivo, capace di generare, diffondere e sostenere innovazioni ad alto impatto.

Grafico 3: Organigramma struttura a matrice



1.5 Ambidestra organizzativa

Negli ultimi due decenni, il concetto di ambidestra organizzativa (*organizational ambidexterity*) ha assunto un ruolo centrale nel dibattito teorico e pratico sul futuro delle organizzazioni innovative. Introdotto originariamente da James March (1991), il paradigma dell'ambidestra si fonda sulla capacità delle imprese di integrare due logiche operative solo apparentemente opposte ma in realtà complementari: da un lato, l'*exploitation*, ovvero il perfezionamento, la standardizzazione e l'efficienza dei processi consolidati; dall'altro, l'*exploration*, intesa come la capacità di sperimentare, assumersi rischi e generare soluzioni radicalmente nuove. Questa tensione, che attraversa tutte le componenti dell'organizzazione – dalla strategia, alla struttura e alla leadership – rappresenta una delle sfide più significative per le imprese contemporanee: come continuare a performare nel presente senza compromettere la capacità di adattarsi al futuro?

L'ambidestra non è solo un concetto astratto, ma un principio guida per affrontare la crescente complessità dell'ambiente competitivo. Le organizzazioni che riescono a bilanciare *exploitation* ed *exploration* mostrano livelli superiori di resilienza, innovazione e sostenibilità strategica. Secondo Birkinshaw & Gibson (2023), le imprese ambidestre sono in grado di rispondere più efficacemente alle discontinuità di mercato, mantenendo coerenza identitaria e adattamento continuo. L'ambidestra si configura quindi come una capacità dinamica distintiva, da sviluppare intenzionalmente e sistematicamente all'interno delle pratiche organizzative.

1.5.1 Tre configurazioni ambidestre

Sul piano strutturale, la letteratura ha individuato tre principali configurazioni ambidestre, ognuna delle quali esprime un diverso equilibrio tra le due logiche:

1. Ambidestra strutturale: consiste nella creazione di unità organizzative separate, ciascuna dedicata rispettivamente all'*exploitation* o all'*exploration*. Le prime si occupano di ottimizzare i processi esistenti, gestire le operation quotidiane e massimizzare la redditività; le seconde operano come veri e propri laboratori di

innovazione, con autonomia strategica. Questo modello consente una forte specializzazione, ma richiede meccanismi di coordinamento robusti per evitare la frammentazione strategica e garantire la reintegrazione delle innovazioni sviluppate (O'Reilly & Tushman, 2004). Aziende come IBM e Johnson & Johnson ne sono esempi noti.

2. Ambidestra contestuale: qui l'equilibrio tra le due logiche è affidato alla discrezionalità dei singoli individui. L'organizzazione non separa le funzioni, ma incoraggia i dipendenti – soprattutto knowledge worker – a bilanciare attività di sfruttamento e di esplorazione nella loro quotidianità. Ciò è reso possibile da una cultura che premia l'autonomia, l'iniziativa e la capacità di apprendere dagli errori. Questo modello si adatta bene a contesti agili, ad alta intensità di conoscenza e digitalizzazione, come nel caso delle startup o delle tech company (Gibson & Birkinshaw, 2004).
3. Ambidestra sequenziale: in questa configurazione, l'impresa alterna nel tempo fasi dedicate all'efficienza a fasi focalizzate sulla sperimentazione. Si tratta di una strategia adatta in contesti con risorse limitate o in mercati non sufficientemente maturi per sostenere simultaneamente entrambi gli approcci. Pur offrendo flessibilità strategica, questo modello impone una leadership particolarmente attenta alla gestione del ciclo di transizione e alla protezione dell'identità organizzativa nel tempo (Gupta, Smith & Shalley, 2006).

Uno dei maggiori punti di forza dell'ambidestra è la sua capacità di trascendere il classico trade-off tra stabilità e cambiamento, proponendo un approccio olistico che consente all'organizzazione di navigare in ambienti incerti mantenendo continuità operativa e apertura al nuovo. Questo equilibrio dinamico è considerato la base per la resilienza strategica, ovvero la capacità di assorbire shock esterni e di riorientare rapidamente le risorse senza perdita di coerenza interna (Lengnick-Hall et al., 2011). Tuttavia, realizzare questo equilibrio richiede un disegno organizzativo coerente e intenzionale, in grado di combinare architetture flessibili, processi adattivi e leadership visionaria.

1.5.2 Leadership ambidestra e ruoli ponte

La leadership ambidestra è una competenza critica per il successo del modello: il leader deve saper tenere insieme due registri che convivono nello stesso ciclo decisionale. Da un lato, disciplina esecutiva: obiettivi chiari, standard condivisi, controllo dell'avanzamento. Dall'altro, sperimentazione protetta: ipotesi rapide, test mirati, correzioni di rotta basate sull'evidenza. Rosing, Frese e Bausch (2011) parlano di *leadership flessibile*, capace di alternare routine e innovazione, stabilendo priorità dinamiche e legittimando scelte non convenzionali quando servono a far progredire il progetto. In questa prospettiva, il leader non è solo un gestore di risorse, ma un abilitatore sistemico del cambiamento.

Per evitare che l'ambidestra resti un ideale astratto, la leadership deve ancorarla a meccanismi operativi chiari. In primo luogo, la definizione dei diritti decisionali: "chi decide cosa e quando", con SLA decisionali differenziati per classe di decisione e routine di escalation a tempo massimo, così da ridurre i rimbalzi autorizzativi e accorciare il time-to-decision. In secondo luogo, la governance del portafoglio: cadenze regolari di *Portfolio Review*, criteri ex ante e scelte consequenziali di kill/scale/pivot, per riallocare rapidamente risorse verso le iniziative a maggior valore e ridurre il rework. In terzo luogo, il coordinamento orizzontale: comitati interfunzionali, PMO, standard minimi e playbook che sincronizzano roadmap tra unità/Paesi, favorendo riuso e scalabilità dal pilota al rollout. All'interno di questa architettura, un ruolo decisivo è svolto dai ruoli ponte (*boundary spanner*), che vanno intesi come strumenti della leadership e non come un tema a sé stante. L'Integration/Portfolio Manager orchestra dipendenze e prepara decisioni informate; il Chapter/Community Lead custodisce standard e librerie riusabili; il Business-Tech Translator traduce bisogni di business in specifiche tecniche (e viceversa), prevenendo fraintendimenti e cicli di rework; il Process Owner end-to-end allinea KPI e interfacce lungo l'intero flusso operativo. Queste figure funzionano davvero quando sono formalmente legittimate, hanno accesso a dati e strumenti comuni (dashboard, roadmap condivise) e sono collocate dentro una catena gerarchica chiara, tipica della divisionale per linee di business. In definitiva, l'ambidestria non è una somma di efficienza e creatività, ma una regia che alterna consapevolmente i due registri e li rende visibili in pratiche ripetibili: decisioni

tracciate, escalation tempestive, portfolio disciplinato, standard riusabili e ruoli ponte legittimati. Quando questa regia è esercitata con continuità, gli effetti emergono negli indicatori che contano: tempi decisionali più brevi, esecuzione più lineare e maggiore scalabilità delle soluzioni che funzionano. Non è un'ispirazione astratta, ma la capacità quotidiana della leadership di convertire scelte chiare in coordinamento concreto tra persone, processi e unità organizzative.

1.6.1 Struttura organizzativa come leva strategica

Alla luce dell'analisi condotta, risulta evidente che la struttura organizzativa non rappresenta un elemento secondario o neutrale nell'architettura di un'impresa, ma costituisce una leva strategica di primaria importanza nel determinare le capacità adattive, innovative e competitive di un'organizzazione. In un'epoca dominata dalla discontinuità, dall'accelerazione tecnologica e dall'emergere di nuovi paradigmi socio-produttivi, la configurazione strutturale si configura come un fattore critico che modella profondamente non solo i processi operativi, ma anche i comportamenti individuali e collettivi, le dinamiche di apprendimento e le traiettorie evolutive delle organizzazioni.

Il percorso tracciato ha mostrato come i modelli strutturali classici – in particolare la struttura funzionale e quella divisionale – abbiano storicamente garantito efficienza, chiarezza di ruoli e controllo, ma al prezzo di rigidità, isolamento delle competenze e ostacoli alla condivisione della conoscenza. L'emergere di strutture più complesse, come quella a matrice, e di configurazioni più fluide, reticolari o ambidestre, riflette il tentativo delle imprese di superare i trade-off tradizionali tra stabilità e cambiamento, tra controllo e innovazione, tra verticalità e orizzontalità.

In questo senso, si può affermare che non esiste una struttura “migliore” in senso assoluto, ma piuttosto un continuum di soluzioni organizzative che devono essere selezionate, progettate o ibridate in funzione della strategia aziendale, del contesto competitivo e del grado di maturità tecnologica. La coerenza tra struttura, visione strategica e sistema valoriale si rivela un prerequisito indispensabile per attivare meccanismi di innovazione sostenibile e diffusa.

L'adozione di strutture più flessibili e adattive – che promuovano l'interfunzionalità, la responsabilità diffusa, il dialogo tra unità e la decentralizzazione decisionale – si è dimostrata particolarmente efficace nel favorire l'emergere di innovazione incrementale, ma anche, in taluni casi, di innovazione radicale, soprattutto quando supportata da una leadership ambidestra e da meccanismi efficaci di knowledge management. Al contrario, strutture eccessivamente gerarchiche, compartimentate o incentrate sulla mera efficienza tendono a inibire la sperimentazione, a disincentivare il pensiero divergente e a scoraggiare il protagonismo diffuso nell'ideazione di soluzioni nuove.

1.6.2 Dalla struttura al cambiamento organizzativo continuo

In un contesto in cui l'innovazione assume sempre più i tratti di un processo sociale, diffuso ed emergente, difficilmente pianificabile in modo lineare, la struttura organizzativa non può più limitarsi a svolgere il ruolo di cornice rigida. Deve trasformarsi in una piattaforma abilitante, capace di stimolare forme di collaborazione orizzontale, valorizzare la diversità di prospettive e di esperienze e, soprattutto, accorciare i cicli di apprendimento. Le imprese più resilienti non sono quelle che si irrigidiscono in configurazioni standardizzate, ma quelle che riescono a presentarsi come ecosistemi flessibili, in grado di orchestrare risorse, competenze e relazioni in maniera modulare. Al tempo stesso, queste organizzazioni non perdono di vista la coerenza strategica, mantenendo un orientamento comune pur lasciando spazio ad adattamenti locali e soluzioni contestuali.

Il raggiungimento di questo equilibrio dinamico non è però spontaneo né immediato. Richiede un attento lavoro di progettazione organizzativa e una leadership capace di assumersi la responsabilità di guidare la trasformazione. Configurazioni come quelle ambidestre, reticolari o ibride non possono essere imposte dall'alto né applicate in maniera meccanica: devono essere costruite progressivamente, attraverso pratiche coerenti, momenti di sperimentazione protetta e processi intenzionali di apprendimento collettivo. In questa prospettiva, l'organizzazione diventa essa stessa un laboratorio vivente, in cui modelli e pratiche vengono messi alla prova, adattati e consolidati nel tempo.

In definitiva, la struttura va concepita non come un semplice contenitore neutro dell'innovazione, ma come uno strumento strategico per generarla, distribuirla e sostenerla lungo l'intero ciclo di vita. L'innovazione organizzativa, infatti, non coincide con l'introduzione di nuove tecnologie o prodotti, ma riguarda in misura ancora maggiore il ripensamento delle modalità di collaborazione, di apprendimento e di decisione all'interno di contesti caratterizzati da crescente complessità e interdipendenza. È da questa capacità di ridisegnare continuamente i propri meccanismi interni che deriva la possibilità di mantenere nel tempo la competitività e la rilevanza strategica.

Proprio in questa direzione si muove il capitolo successivo, che approfondirà alcune leve fondamentali come: l'autonomia, intesa come spazio di responsabilità e iniziativa diffusa; la leadership trasformativa, capace di guidare senza soffocare;

Questi fattori, complementari alla dimensione strutturale, si rivelano decisivi per generare valore in ambienti caratterizzati da elevata incertezza e complessità sistemica.

1.7 Autonomia e Processi Decisionali

1.7.1 Autonomia lavorativa come leva per l'innovazione

Negli ultimi anni, l'autonomia lavorativa si è imposta come una delle leve più efficaci per stimolare l'innovazione e accrescere la resilienza organizzativa. La diffusione di pratiche di lavoro flessibile, l'introduzione di tecnologie digitali e la transizione verso modelli ibridi hanno progressivamente reso meno efficaci i tradizionali meccanismi gerarchici e di controllo verticale. Oggi non è più sufficiente che il cambiamento sia guidato soltanto dal vertice: il potenziale creativo e trasformativo è diffuso in tutta l'organizzazione, e si manifesta anche nei livelli operativi e intermedi. Liberare questo potenziale significa creare spazi di autonomia reale, offrire margini di decisione concreta e riconoscere che la responsabilità deve essere distribuita lungo la catena organizzativa, anziché concentrata esclusivamente al top.

Per autonomia lavorativa si intende la possibilità, per ciascun individuo, di gestire in modo proattivo tempi, priorità e modalità operative, sulla base di criteri di efficienza e valore. Non

si tratta di una libertà astratta, ma di una condizione che consente alle persone di proporre iniziative spontanee, assumersi la responsabilità dei risultati e orientare le proprie azioni verso il miglioramento continuo. Numerosi studi hanno dimostrato una correlazione diretta tra autonomia e innovazione: quando i lavoratori percepiscono di avere controllo sul proprio operato, diminuisce la paura di sbagliare e cresce la motivazione intrinseca. Questo, a sua volta, attiva processi cognitivi più creativi, incoraggia il problem solving e rende l'organizzazione più capace di intercettare opportunità emergenti (Hu et al., 2023).

In questa prospettiva, il concetto di autonomia si collega alla teoria dell'autodeterminazione (Deci & Ryan, 2000), secondo cui tre bisogni psicologici fondamentali alimentano la motivazione intrinseca: autonomia, competenza e relazionalità. Quando il contesto organizzativo è in grado di soddisfare questi bisogni, aumenta l'impegno dei dipendenti, si rafforza la propensione a sperimentare e si innalza la qualità complessiva del contributo innovativo. L'autonomia, in particolare, è ciò che favorisce il senso di ownership: i lavoratori non si limitano a eseguire compiti, ma percepiscono di avere un ruolo attivo nella costruzione del futuro aziendale.

Creare un contesto che renda l'autonomia effettiva significa però ripensare i modelli organizzativi e culturali. Strutture fortemente centralizzate rischiano di tradursi in micromanagement, alimentando sfiducia e riducendo la responsabilità percepita. Al contrario, assetti più decentrati e flessibili incentivano la partecipazione diffusa e stimolano fenomeni di intrapreneurship: dipendenti che si comportano come imprenditori interni, sviluppando soluzioni innovative anche oltre i confini del proprio ruolo formale. In questo modo l'impresa riesce a mobilitare competenze distribuite e a trasformare l'energia creativa delle persone in valore condiviso.

L'autonomia, tuttavia, non deve essere confusa con assenza di regole o anarchia organizzativa. Per produrre effetti positivi, deve essere accompagnata da obiettivi chiari, sistemi di coordinamento efficaci e metriche di accountability. Solo così la libertà individuale si traduce in valore collettivo, evitando dispersioni e mantenendo l'allineamento con le priorità strategiche. La vera sfida consiste dunque nel trovare il giusto equilibrio tra autonomia e responsabilità: dare alle persone la possibilità di agire in maniera indipendente, ma all'interno di una cornice chiara che orienti le loro decisioni verso obiettivi comuni.

In definitiva, la promozione dell'autonomia non è un elemento accessorio, ma una condizione imprescindibile per costruire organizzazioni innovative e adattive. Le imprese che riescono a bilanciare libertà e disciplina, incoraggiando i dipendenti a sperimentare e ad assumersi rischi calcolati, sono quelle più preparate ad affrontare scenari turbolenti e a generare vantaggi competitivi sostenibili nel lungo periodo. L'autonomia diventa così non solo una leva di motivazione individuale, ma un pilastro strategico per la sopravvivenza e la crescita delle organizzazioni in un ambiente complesso e in continua evoluzione.

1.7.2 Decentralizzazione decisionale e leadership empowering

L'autonomia decisionale è uno dei motori più affidabili dell'innovazione: quando le persone possono decidere vicino al problema, diventano più rapide nel proporre soluzioni, nel testarle e nel prendersi la responsabilità degli esiti. Nei contesti dinamici, l'accentramento tradizionale finisce per generare colli di bottiglia: le richieste “risalgono” la gerarchia, attendono un via libera, perdono slancio. Non a caso, le analisi recenti mostrano che le organizzazioni più resilienti hanno spostato parte del potere decisionale verso la base operativa, affidando a chi è sul campo la facoltà di intervenire entro perimetri chiari (McKinsey, 2023).

Decentralizzare, però, non significa “lasciare correre”, ma significa costruire un sistema operativo in cui le decisioni locali siano possibili, coerenti e tempestive. La chiarezza su “chi decide cosa e quando” diventa il primo tassello: i confini di autonomia sono esplicitati, le soglie di approvazione sono note, le interdipendenze sono visibili. Accanto a questa chiarezza, serve accesso alle informazioni: dati aggiornati, dashboard condivise, metriche comuni. Quando i team vedono gli stessi numeri dei loro responsabili, possono valutare alternative con lo stesso metro e anticipare gli impatti a valle. A chiudere il cerchio, contano i tempi: finestre entro cui decidere e routine di escalation pensate per sciogliere rapidamente i nodi che non possono essere risolti al livello locale. Il risultato è un time-to-decision più breve e più prevedibile, condizione essenziale per non disperdere iniziative promettenti. In questo quadro, la leadership empowering è la leva che rende reale la decentralizzazione. Non si limita a delegare in modo generico: chiarisce i perimetri, mette a disposizione le

risorse, rimuove ostacoli, stabilisce una cadenza di verifica che evita sia l'abbandono dei progetti sia il micro-controllo quotidiano. La stessa cadenza governa il portafoglio delle iniziative: alle scadenze prefissate si osservano avanzamento, valore atteso, rischi e dipendenze; si decide con coerenza se chiudere un filone che non produce, scalare ciò che è pronto o riprogettare ciò che mostra potenziale ma necessita di aggiustamenti. Questo modo di procedere, spesso descritto anche dalla prassi manageriale (Harvard Business Review, 2023), non solo migliora l'esperienza dei team, ma si traduce in meno rework e in un'esecuzione più lineare.

La decentralizzazione funziona davvero quando gli obiettivi non sono slogan, ma criteri operativi di prioritizzazione. Strumenti come OKR e metriche bilanciate permettono di orientare le scelte quotidiane senza dover chiedere un'autorizzazione per ogni deviazione di rotta. Se un team sa qual è il risultato da massimizzare e con quali vincoli, può scegliere l'opzione più sensata nel momento in cui il problema si presenta, senza interrompere il flusso di lavoro. In questo modo l'autonomia non si traduce in dispersione, ma in coerenza locale con la direzione complessiva.

Un ulteriore elemento abilitante è il coordinamento orizzontale. In una struttura divisionale per linee di business, la leadership che promuove l'empowerment valorizza i ruoli ponte e i meccanismi trasversali: persone e sedi in cui le dipendenze vengono anticipate, le roadmap sincronizzate, gli standard minimi concordati. Figure come l'integration o portfolio manager, il chapter lead, il business-tech translator o il process owner end-to-end traducono le priorità in attività coerenti tra unità e Paesi. Non sono "mediatori simbolici", ma attuatori pratici: fanno scorrere le informazioni giuste, evitano fraintendimenti, favoriscono il riuso di soluzioni già validate e accelerano il passaggio dal pilota al rollout.

Per concludere, la decentralizzazione ed empowering non sono un atto di fiducia una tantum, ma una regia continua: chiarezza dei diritti decisionali, informazioni condivise, tempi certi per decidere e per escalare, criteri stabili per governare il portafoglio, sedi e ruoli che tengono insieme il sistema. Quando questa regia è esercitata con coerenza, gli effetti si vedono: decisioni più rapide, esecuzione più fluida e scalabilità maggiore delle soluzioni che funzionano, senza smarrire controllo e responsabilità lungo la catena gerarchica.

1.7.3 Esperienze aziendali e criticità dell'autonomia

Esempi concreti rafforzano il valore strategico dell'autonomia. Il caso più noto è probabilmente quello di Google, che ha introdotto la policy del "20% Time": un giorno a settimana in cui i dipendenti possono lavorare su progetti non assegnati. Da questa iniziativa sono nati prodotti rivoluzionari come Gmail, Google News e AdSense. Ciò dimostra che anche un'autonomia "limitata nel tempo" può generare impatti enormi.

Un altro esempio proviene da Netflix, che promuove l'idea di basarsi su "freedom and responsibility". Ovvero i dipendenti sono incoraggiati a prendere decisioni autonome, anche di alto impatto, purché siano allineate con gli obiettivi dell'azienda. Questo modello, unito a un forte focus sui risultati, ha permesso a Netflix di mantenere alti livelli di innovazione pur operando in un settore altamente volatile.

Anche Spotify si distingue per la struttura in "squad" — piccoli team autonomi con competenze multidisciplinari, responsabilizzati su specifici obiettivi di prodotto. Ogni team agisce come una micro-startup, libera di scegliere linguaggi, strumenti e metodi, purché compatibili con l'ecosistema complessivo. La capacità di innovare rapidamente e in modo coordinato ha reso Spotify un punto di riferimento mondiale per l'organizzazione agile.

Se da un lato l'autonomia rappresenta una formidabile leva per liberare energie creative e migliorare la reattività dell'organizzazione, dall'altro non è priva di rischi. Un'autonomia mal gestita può sfociare in disorganizzazione, sovrapposizione di ruoli e perdita di controllo. Questo è particolarmente vero nelle organizzazioni in fase di transizione, in cui non tutti i dipendenti sono preparati a gestire responsabilità elevate.

Pertanto, è essenziale accompagnare l'autonomia con meccanismi di allineamento e supporto, come check-in regolari, obiettivi chiari, accesso a risorse strategiche e feedback tempestivo. L'autonomia non è assenza di guida, ma presenza di fiducia reciproca e strumenti per l'auto-organizzazione.

1.8 Leadership come motore sistemico dell'innovazione

1.8.1 Il ruolo della leadership nell'innovazione

Nell'attuale scenario di accelerazione tecnologica e competizione crescente, l'innovazione non è più un "luogo" circoscritto alla Ricerca & Sviluppo, ma un percorso che attraversa l'intera organizzazione. In questo percorso, la leadership ha un ruolo decisivo: dà direzione, seleziona le priorità, chiarisce le responsabilità e imposta il ritmo con cui si sperimenta e, quando qualcosa funziona, lo si porta a scala. Non basta "ispirare" o chiedere creatività: occorre tradurre le intenzioni in pratiche quotidiane, in scelte che accorciano i tempi decisionali e rendono più lineare l'esecuzione.

In questa prospettiva, la leadership efficace è ambidestra: sa muoversi tra due registri apparentemente opposti ma necessari. Da un lato, mantiene la disciplina operativa — obiettivi chiari, standard condivisi, affidabilità degli impegni; dall'altro, apre spazi protetti per l'esplorazione — ipotesi rapide, test mirati, correzioni di rotta in base all'evidenza. Questa alternanza non è un tratto caratteriale, ma una pratica: nella stessa riunione in cui si chiude una decisione con criteri netti, si può autorizzare un esperimento "a basso costo" che, se promettente, cambia la traiettoria del progetto.

Molto di ciò che chiamiamo innovazione dipende, in concreto, da come si decide. Quando la leadership esplicita "chi decide cosa e quando" e fissa soglie temporali per le diverse classi di decisioni, i rimbalzi autorizzativi si riducono e il time-to-decision diventa più prevedibile. Anche l'escalation smette di essere un evento eccezionale: diventa una routine codificata, con finestre di tempo e livelli predefiniti, utile a sciogliere rapidamente i nodi che potrebbero rallentare i progetti. Non sono dettagli amministrativi: sono scelte che, sommate, preservano slancio e impediscono che iniziative promettenti si perdano nei meandri organizzativi.

La stessa regia vale per il portafoglio delle iniziative. Una leadership attenta non lascia che l'efficienza schiacci la novità, né che la novità diventi un alibi per la dispersione. Stabilisce cadenze regolari di revisione, definisce in anticipo i criteri con cui valutare avanzamento e valore atteso, rende consequenziali le decisioni: kill quando il potenziale non

c'è, scale quando la soluzione è pronta, pivot quando serve riprogettare. Così le risorse si muovono velocemente verso ciò che crea impatto, e il rework diminuisce.

Per evitare che l'organizzazione diventi una somma di "isole" efficienti ma scollegate, la leadership tutela i meccanismi di integrazione che tengono insieme persone, processi e conoscenze. I comitati che allineano roadmap, gli uffici di coordinamento che anticipano le dipendenze, gli standard minimi che favoriscono il riuso non sono burocrazia fine a sé stessa: sono la trama che consente a un'idea valida di viaggiare dal pilota al rollout senza reinventare la ruota ogni volta.

Dentro questa trama si collocano i ruoli ponte (boundary spanner): figure come l'integration/portfolio manager, il chapter lead, il business-tech translator o il process owner end-to-end. Non "comunicano e basta": traducono linguaggi diversi, orchestrano le interdipendenze, custodiscono componenti riusabili e allineano gli indicatori lungo l'intero flusso. Funzionano davvero quando la leadership li legittima, li rende visibili, dà loro accesso ai dati e agli strumenti necessari. Senza questa legittimazione restano etichette; con essa diventano il "dispositivo" che trasforma decisioni e priorità in coordinamento concreto tra unità e Paesi.

Dunque, la leadership è la leva abilitante che rende l'innovazione un processo ripetibile: stabilisce una direzione, mette in moto regole e rituali, assicura coerenza tra decisioni, risorse e risultati. Quando questa regia è esercitata con continuità, gli effetti si vedono negli indicatori che contano: tempi decisionali più brevi, esecuzione più fluida, minore rework e maggiore scalabilità delle soluzioni che funzionano. Non è un'ispirazione astratta, ma la capacità quotidiana di convertire scelte chiare in pratiche che sostengono la competitività e l'impatto dell'impresa.

1.8.2 Modelli di leadership a supporto dell'innovazione

Le organizzazioni innovative sono spesso guidate da leader trasformazionali, capaci non solo di indicare una direzione, ma di ispirare e coinvolgere i membri dell'organizzazione attraverso una visione condivisa, la valorizzazione del potenziale individuale e la promozione della crescita intellettuale. Questo stile di leadership crea un contesto fertile per

l'innovazione, poiché stimola l'autonomia, l'assunzione di responsabilità e l'emergere di nuove idee anche in assenza di indicazioni formali.

Un aspetto centrale della leadership innovativa è la promozione della psychological safety, cioè di un clima in cui le persone si sentano libere di proporre idee, sollevare dubbi o riconoscere errori senza timore di ripercussioni. In ambienti in cui domina il controllo o la paura del giudizio, l'innovazione viene repressa fin dal suo stadio embrionale. Al contrario, la creazione di spazi sicuri per l'espressione consente lo sviluppo di pratiche creative anche nelle routine quotidiane.

Parallelamente, sta emergendo con forza il paradigma della leadership distribuita, che sposta l'attenzione dalla figura del singolo leader carismatico a un modello reticolare, in cui molteplici attori, a diversi livelli dell'organizzazione, assumono responsabilità decisionali e di guida. Questo approccio è particolarmente efficace nei contesti complessi, dove la conoscenza è dispersa e il valore si genera in prossimità dei problemi. La leadership distribuita favorisce la circolazione del sapere, l'agilità decisionale e la valorizzazione delle competenze emergenti.

1.9 Il gap teorico e l'interrogativo della ricerca

L'analisi condotta in questo capitolo mette in evidenza come le scelte organizzative non siano mai soluzioni neutre, ma plasmino in profondità la natura e l'intensità dei comportamenti innovativi all'interno delle imprese. La capacità di un'organizzazione di sostenere processi di cambiamento e rigenerazione non dipende unicamente dalle risorse tecniche disponibili o dalle condizioni esterne, bensì da come essa progetta e governa spazi, ruoli e relazioni in grado di stimolare l'iniziativa diffusa e la responsabilità condivisa.

Ne emerge una visione dell'innovazione intesa non come evento isolato guidato da pochi, ma come processo collettivo e continuo, radicato nella struttura e nelle dinamiche quotidiane. In quest'ottica, l'organizzazione non deve limitarsi a supportare l'innovazione, ma deve essere costruita per generarla in modo sistemico e intenzionale.

Le sfide poste dalla complessità, dalla rapidità del cambiamento e dalla frammentazione delle competenze rendono necessario un ripensamento profondo dell'architettura organizzativa,

affinché questa diventi una piattaforma capace di abilitare l'intelligenza collettiva e valorizzare i contributi provenienti da ogni livello.

Alla luce di queste riflessioni, si delinea l'interrogativo centrale che guida il presente lavoro di ricerca: "In che modo il passaggio da una struttura organizzativa di tipo matriciale a una configurazione più gerarchica, supportata da meccanismi di coordinamento trasversali, ha influenzato i processi di innovazione in Enel?"

Nei capitoli successivi, tale domanda verrà affrontata attraverso l'analisi empirica di un caso aziendale complesso, con l'obiettivo di comprendere i meccanismi specifici — autonomia, processi decisionali e stili di leadership — che influenzano la capacità innovativa. L'intento è quello di individuare non solo le condizioni abilitanti, ma anche le tensioni, le ambivalenze e i trade-off che ogni organizzazione si trova ad affrontare nella ricerca di un equilibrio dinamico tra stabilità e cambiamento.

2. Il caso Enel

A partire dalla review della letteratura sviluppata nel Capitolo 1, è possibile ricostruire il panorama attuale sul rapporto tra progettazione organizzativa, trasformazione digitale e transizione energetica, individuando il quadro teorico di riferimento e le principali lacune di ricerca. Questo passaggio consente di formulare in modo chiaro la domanda di ricerca e di collocarla all'interno del dibattito accademico. Successivamente, mediante lo studio empirico, viene esplorato il caso Enel, utilizzandolo come leva per rispondere alla domanda di ricerca e verificare come la trasformazione digitale e la transizione verso modelli sostenibili abbiano effettivamente influenzato l'organizzazione aziendale. Lo studio è accompagnato da una descrizione puntuale della metodologia adottata e da un'analisi accuratamente selezionata delle evidenze raccolte. L'obiettivo del caso studio è offrire una risposta concreta alla domanda di ricerca, esaminando l'impatto delle scelte organizzative di Enel su struttura e processi.

2.1 Obiettivi dello studio

Attraverso l'indagine empirica sul caso Enel, viene analizzato come e in che misura i cambiamenti organizzativi orientati all'innovazione abbiano inciso sulla struttura e sui processi operativi. L'intento è comprendere non solo le trasformazioni osservate, ma anche le dinamiche e le strategie che le hanno rese possibili, con particolare attenzione ai meccanismi di coordinamento tra linee di business e geografie, al ruolo della leadership distribuita e agli strumenti a supporto dell'innovazione.

Per conseguire tale scopo e rispondere in maniera esaustiva all'interrogativo di ricerca, i risultati del caso Enel sono confrontati con la review della letteratura, così da evidenziare convergenze e scostamenti. In particolare, lo studio si propone di:

- Identificare i cambiamenti organizzativi intervenuti in Enel in relazione a trasformazione digitale e transizione energetica.
- Valutare gli impatti della digitalizzazione e delle pressioni regolative sulle modalità di lavoro, sui meccanismi decisionali e sulle competenze.

- Confrontare le evidenze empiriche con i modelli teorici sulla progettazione dinamica e sull'innovazione, chiarendo dove Enel conferma o differisce rispetto al quadro teorico.

2.2 Metodologia di ricerca

Per rispondere alla domanda di ricerca in modo puntuale, viene presentato un caso studio attraverso un approccio qualitativo, che consente di esplorare in profondità le logiche organizzative interne a Enel. L'approccio qualitativo è stato scelto perché particolarmente adatto ad analizzare fenomeni complessi, come il rapporto tra cambiamento organizzativo e innovazione, e sarà illustrato nel dettaglio nel prossimo paragrafo.

Sono stati condotti due round di interviste con diversi manager di Enel. Il primo, di carattere esplorativo e informale, aveva l'obiettivo di ottenere una comprensione generale delle principali trasformazioni organizzative legate alla transizione energetica e digitale. Il secondo round, invece, ha avuto un focus più mirato, volto ad approfondire i temi emersi nella fase iniziale e ritenuti più rilevanti per l'analisi.

L'analisi dei dati è stata realizzata tramite analisi tematica (Braun & Clarke, 2006), metodologia che si è rivelata particolarmente utile per indagare le esperienze individuali dei manager e cogliere come esse riflettano processi organizzativi più ampi. Questo approccio consente di raccogliere in modo rigoroso i dati qualitativi, valorizzando la voce degli intervistati e offrendo un quadro articolato delle pratiche in atto.

Rispetto all'approccio quantitativo, quello qualitativo si dimostra più efficace nel restituire la complessità contestuale e le molteplici interpretazioni della realtà organizzativa. Come evidenziato da Schoonenboom (2023), i dati quantitativi tendono a semplificare l'esperienza in variabili numeriche omogenee, mentre i dati qualitativi mantengono intatta la ricchezza del linguaggio, le contraddizioni e le tensioni tipiche dei processi di cambiamento. In questa prospettiva, l'analisi tematica non si limita a descrivere i dati raccolti, ma consente di costruire un'interpretazione strutturata e coerente, mettendo in luce pattern ricorrenti e significati sottostanti.

Il procedimento seguito si è articolato in sei fasi operative, in linea con il modello di Braun e Clarke (2006):

- Familiarizzazione con i dati

Trascrizione delle interviste riportate in appendice;

Lettura accurata dei contenuti per individuare i temi ricorrenti;

Annotazione dei primi codici interpretativi.

- Generazione dei codici iniziali

Segmentazione del testo e codifica manuale dei passaggi chiave.

- Ricerca dei temi

Organizzazione dei codici in macroaree tematiche;

Utilizzo di schemi per visualizzare connessioni tra i codici.

- Revisione dei temi

Livello 1: verifica della coerenza interna di ciascun tema;

Livello 2: valutazione dell'adeguatezza dei temi rispetto al dataset complessivo;

Fusione, correzione o eliminazione dei temi meno rappresentativi;

Costruzione di una mappa tematica.

- Definizione e denominazione dei temi

Analisi approfondita di ciascun tema;

Scelta di etichette chiare e significative, con eventuali sottotemi.

- Produzione del report

Stesura di un'analisi discorsiva con collegamento ai modelli teorici;

Integrazione dei dati con la letteratura di riferimento.

Il caso selezionato è quello di Enel, che negli ultimi anni ha intrapreso un profondo processo di transizione energetica e digitale. Le interviste semi-strutturate hanno coinvolto manager di diverse funzioni aziendali, i quali hanno fornito una prospettiva privilegiata sui cambiamenti organizzativi avvenuti all'interno del gruppo. Agli intervistati sono stati posti quesiti mirati a indagare le trasformazioni tangibili (come modifiche strutturali, processi, ruoli) e intangibili (leadership e pratiche collaborative).

Grazie al grado di esperienza e seniority degli intervistati, è stato possibile costruire un quadro chiaro e articolato del fenomeno, arricchendo la comprensione teorica con dati

empirici solidi. Ciò ha permesso di integrare le evidenze emerse dalla review della letteratura, colmando alcune lacune e contribuendo a dare una risposta coerente alla domanda di ricerca.

2.2.1 Presentazione del caso

In questo paragrafo viene descritta l'azienda oggetto del caso studio, fornendo una panoramica su prodotti, servizi e struttura organizzativa, nonché le motivazioni che hanno portato alla scelta di questo caso.

Enel S.p.A. è una multinazionale italiana con sede a Roma, attiva nella produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas. Fondata nel 1962, è oggi uno dei principali operatori globali del settore energetico, con una presenza in oltre 28 Paesi e un portafoglio clienti superiore ai 55 milioni di utenti. Con circa 60.000 dipendenti e un mix di generazione che copre rinnovabili, termoelettrico e nucleare (tramite partnership internazionali), Enel è riconosciuta come uno degli attori chiave della transizione energetica.

Tra le principali linee di business si distinguono:

1. Enel Green Power: dedicata allo sviluppo e alla gestione di impianti da fonti rinnovabili (solare, eolico, idroelettrico e geotermico), con un portafoglio di oltre 66 GW installati.
2. Enel Grids: responsabile delle reti di distribuzione, con oltre 1,9 milioni di chilometri di linee elettriche gestite a livello globale e progetti di digitalizzazione avanzata (smart grids).
3. Enel X Global Retail: focalizzata su soluzioni innovative per la mobilità elettrica, l'efficienza energetica e i servizi retail.

Il marchio Enel è tra i più riconosciuti a livello internazionale nel settore energetico e negli ultimi anni si è distinto per la capacità di guidare il cambiamento verso un modello decarbonizzato, digitalizzato e sostenibile.

Uno dei tratti distintivi di Enel è la forte proiezione internazionale. L'azienda è leader di mercato in Italia e Spagna, ma possiede quote rilevanti anche in America Latina (Brasile,

Cile, Colombia, Argentina) e negli Stati Uniti. Questo modello internazionale ha richiesto una profonda capacità di adattamento organizzativo, sia in termini di governance che di coordinamento tra Paesi.

Dal punto di vista economico, nel 2024 Enel ha registrato ricavi superiori a 78.947 milioni di euro (95.565 milioni di euro nel 2023, -17,4%). La variazione è principalmente dovuta ai minori volumi di energia termoelettrica prodotta e alla diminuzione delle quantità di energia elettrica e gas vendute nei mercati finali, in un regime di prezzi decrescenti, unitamente alle variazioni di perimetro nei due periodi a confronto. Tali effetti sono stati in parte compensati dall'andamento positivo dei ricavi nelle rinnovabili e nelle reti di distribuzione.

Un EBITDA ordinario a 22.801 milioni di euro (21.969 milioni di euro nel 2023, +3,8%). Variazione attribuibile al positivo contributo dei business integrati, con una crescita in Spagna, Stati Uniti e America Latina che ha più che compensato la lieve flessione in Italia riconducibile alla diminuzione dei margini nei mercati finali e nella generazione termoelettrica nonostante la maggiore idraulicità registrata nell'esercizio. Positivo anche l'apporto delle attività di gestione delle reti di distribuzione, grazie al maggior volume di investimenti. Un EBITDA a 24.066 milioni di euro (20.255 milioni di euro nel 2023, +18,8%) e un risultato netto ordinario del Gruppo a 7.135 milioni di euro (6.508 milioni di euro nel 2023, +9,6%). L'aumento è principalmente riconducibile all'andamento positivo della gestione operativa ordinaria, unitamente alla riduzione degli oneri finanziari netti, che hanno più che compensato il maggior onere fiscale, da ricondurre al miglioramento dei risultati economici, e la maggiore incidenza delle interessenze dei terzi.

I valori fondamentali dell'impresa possono essere sintetizzati in quattro direttrici:

- Sostenibilità: impegno per la decarbonizzazione e per il phase-out del carbone entro il 2027 in Italia.
- Digitalizzazione: investimenti in smart grids, Internet of Things e intelligenza artificiale applicata alla gestione delle reti.
- Innovazione aperta: collaborazione con startup, università e partner industriali tramite la piattaforma Enel Innovation Hubs.

- Centralità del cliente: sviluppo di soluzioni personalizzate di efficienza energetica e mobilità sostenibile.

La scelta di concentrare l'analisi empirica su Enel deriva dalla rilevanza strategica che la transizione energetica e la digitalizzazione hanno assunto nel settore utilities. In un contesto caratterizzato da forte pressione regolatoria, volatilità geopolitica e innovazione tecnologica, Enel rappresenta un caso esemplare per studiare il rapporto tra cambiamento organizzativo e innovazione.

L'azienda è stata tra le prime a introdurre soluzioni digitali avanzate per la gestione delle reti e a integrare la sostenibilità nei processi strategici. Le interviste condotte con i manager confermano che la trasformazione non è stata soltanto tecnologica, ma soprattutto strutturale, rafforzando la pertinenza del caso rispetto alla domanda di ricerca.

2.2.2 Metodi di raccolta

Il metodo di raccolta dati si è basato interamente su interviste semi-strutturate, articolate in due round distinti per periodo, profilo degli interlocutori e obiettivi conoscitivi.

Il primo round si è svolto in più momenti e ha coinvolto vari responsabili appartenenti alle seguenti aree:

- *Head of “Innovation Portfolio, Governance and Intellectual Property”*
- *Head of “Open Innovation, Innovation Culture, and Technology Intelligence”*
- *“Group and Staff Organizational Development”*
- *“Organization and Rewarding Global Industry, Markets and Services”*
- *“People Analytics and P&O Reporting”*

La scelta di questi interlocutori ha consentito di acquisire una vista ampia e operativa sui processi di innovazione e sulle pratiche organizzative direttamente connesse alla domanda di ricerca. In coerenza con l'approccio qualitativo, non è stata adottata una traccia rigida di domande: gli intervistati hanno raccontato in autonomia ciò che ritenevano utile sulla base del proprio ruolo e delle proprie conoscenze, permettendo di far emergere temi ed esempi non sempre prevedibili ex ante ma rilevanti ai fini dell'analisi.

Il secondo round ha previsto un incontro dedicato con il Responsabile dell'area *Planning and Organization*. Questo colloquio ha avuto una funzione di approfondimento e di messa a fuoco dei passaggi chiave emersi nella fase precedente, con particolare attenzione ai profili di disegno organizzativo, alla transizione dall'assetto matriciale alla configurazione divisionale per linee di business e al ruolo dei meccanismi trasversali.

Per ragioni di privacy e in ottemperanza agli accordi stipulati con Enel, l'identità degli intervistati non viene resa pubblica e i contributi sono riportati in forma anonima.

La natura semi-strutturata e aperta degli incontri ha consentito di coniugare un nucleo comune di temi con la libertà degli interlocutori di sviluppare, in prima persona, gli aspetti più pertinenti al loro perimetro di responsabilità, restituendo una prospettiva ricca e contestualizzata sul cambiamento in corso.

2.3 Analisi tematica dei dati

PRIMA ANALISI TEMATICA

1) Familiarizzazione con i dati

La prima fase ha previsto la trascrizione integrale e la lettura ravvicinata dell'intervista al responsabile dell'area Planning & Organization, affiancata da note di campo e confrontata con materiali pubblici. La rilettura ciclica ha portato a una prima mappatura di nuclei ricorrenti: flessibilità organizzativa, ruolo del manager come “anello di connessione”, impatto della rapidità del cambiamento, relazione tra benessere organizzativo e innovazione.

2) Generazione dei codici iniziali

Il corpus è stato segmentato in unità semantiche e codificato manualmente. Esempi di codici iniziali:

- Spazi di autonomia/centri di ricerca
- Rapidità del cambiamento e nuovi ancoraggi
- Manager-facilitatore e coordinamento tra team
- Selezione dei profili “ibridi” (varietà di esperienze)

- Work-life balance come leva d'innovazione
- Fattori esogeni: AI, clima, generazioni, regolazione

3) Ricerca dei temi

I codici sono stati aggregati in prime macroaree:

- Architettura in movimento (adattività, riconfigurazioni)
- Leadership connettiva (manager come nodo di rete)
- Capitale umano ibrido (competenze trasversali, varietà di background)
- Benessere come infrastruttura (equilibrio vita–lavoro)
- Pressioni esterne come driver (AI/clima/generazioni/regolazione)

4) Revisione dei temi

Le macroaree sono state testate per coerenza interna/esterna e rifinite eliminando sovrapposizioni. È stato verificato il loro allineamento con la domanda di ricerca e con le evidenze documentali disponibili.

5) Definizione e denominazione dei temi

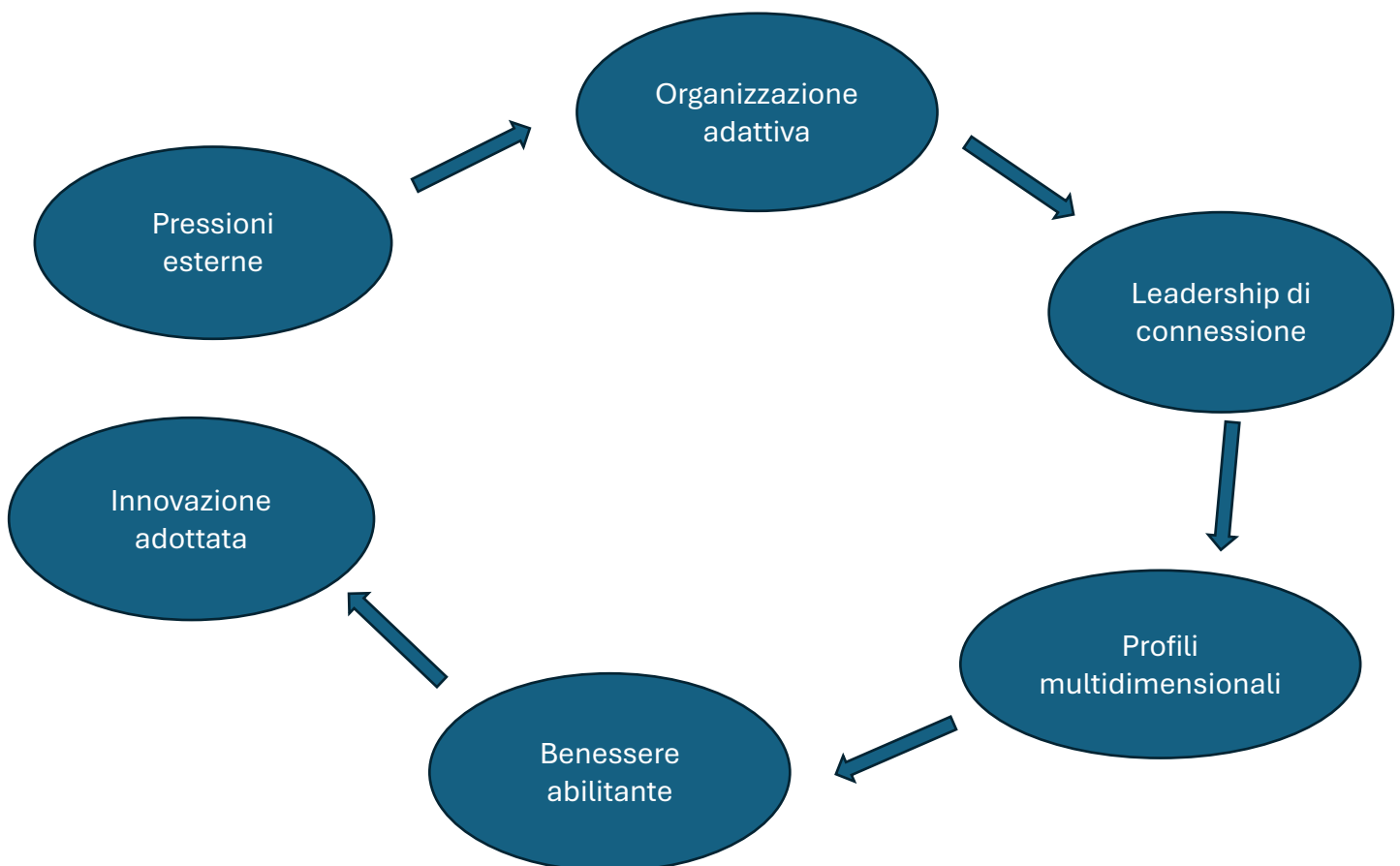
- Organizzazione adattiva: progettazione dinamica e continua riconfigurazione di ruoli e interfacce.
- Leadership di connessione: il manager come facilitatore di flussi informativi, priorità variabili e collaborazione inter-team.
- Profilo “multidimensionale”: valorizzazione di competenze eterogenee e trasversali in ingresso e in sviluppo.
- Benessere abilitante: pratiche di equilibrio vita–lavoro come condizioni per creatività, adesione e performance d'innovazione.
- Quattro forze esterne: AI, eventi climatici estremi, nuove generazioni, incremento della regolazione — come vincoli ma anche leve di riorganizzazione.

6) Sintesi interpretativa

I temi mostrano una catena causale: le pressioni esterne impongono adattività; l'adattività richiede leadership di connessione; questa, a sua volta, prospera con profili multidimensionali e pratiche di benessere che sostengono l'impegno creativo. La progettazione organizzativa emerge così come strumento attivo per trasformare vincoli in opportunità di innovazione.

Mappa tematica della prima analisi e mostra in sequenza logica come le pressioni esterne (tecnologiche, regolative, climatiche, generazionali) attivino l'organizzazione adattiva, che a sua volta richiede una leadership di connessione; questa abilita lo sviluppo di profili multidimensionali e di pratiche di benessere abilitante, creando le condizioni per l'innovazione adottata.

Grafico 4: Temi prima analisi tematica



SECONDA ANALISI TEMATICA

Focalizzata su interviste a soggetti operanti all'interno delle seguenti aree: Innovation Portfolio, Governance & IP; Open Innovation & Innovation Culture; Organizational Development; Enel Grids; People Analytics & P&O Reporting.

1) Familiarizzazione con i dati

Sono state analizzate cinque interviste provenienti da funzioni differenti (innovazione, sviluppo organizzativo, reti, people analytics). La lettura comparativa ha evidenziato convergenze su governance dell'innovazione, ruolo della matrice, centralità del dato e gestione delle resistenze.

2) Generazione dei codici iniziali

Esempi:

- Portale interno idee / discovery session
- Portfolio governance e comitati di valutazione
- Open innovation (hub, partnership, co-sviluppo)
- Matrice globale–locale (linee di business / geografie)
- Standardizzazione vs. adattamento locale
- KPI di adozione/processo e misurazioni people analytics
- Psychological safety e diversity come abilitatori
- Resistenze del middle management / sponsorship top
- Reti di distribuzione in contesto regolato (accountability, WACC)
- Evoluzione verso verticalizzazione per business line

3) Ricerca dei temi

Dall'aggregazione dei codici emergono sette macro-temi:

1. Pipeline e portfolio dell'innovazione (dal portale idee allo scale-up, con governance e criteri di priorità).
2. Open Innovation ed ecosistemi (relazioni con startup, università, partner industriali).
3. Struttura a matrice "selettiva" (equilibrio tra standard globali e risposte locali, con spinte alla semplificazione/verticalizzazione).
4. Data-driven organization (analytics su persone e processi; indicatori di adozione e impatto).
5. Change & adoption (resistenze, ambassador, formazione mirata).
6. Psychological safety (spazi di confronto, errori come apprendimento).
7. Grids e contesto regolato (governance, responsabilità pubblica, efficienza e compliance).

4) Revisione dei temi

Sono state fuse aree parzialmente sovrapposte (es. alcuni codici di governance dell'innovazione dentro "pipeline e portfolio"). È stata verificata la copertura dell'intero set di evidenze e l'allineamento con l'impianto teorico.

5) Temi finali con descrizione

- Innovazione orchestrata: un processo end-to-end (idea → valutazione → pilota → scale-up) con strumenti strutturati (portale, discovery session, comitati) che garantiscono tracciabilità e allineamento strategico.
- Ecosistemi aperti: l'innovazione oltre i confini aziendali, tramite hub, call e progetti congiunti; ruolo di "promotore" affidato a chi propone l'idea.

- Matrice adattiva/verticalizzazione mirata: standard globali per comparabilità e controllo; adattamenti locali per contesti eterogenei; in alcune aree spinta alla semplificazione per linee di business.
- Decisioni guidate dai dati: people analytics e KPI di adozione/processo per misurare avanzamento e value realization, con attenzione a contesto e limiti di misurabilità.
- Governance del cambiamento: sponsorship del top management, ambasciatori interni, progettazione partecipata per superare resistenze (soprattutto a livello middle).
- Clima psicologico e diversity: sicurezza psicologica e pluralità nei team come fattori che aumentano partecipazione, qualità delle idee e tenuta nel tempo.
- Reti e regolazione: nelle Grids la combinazione tra accountability pubblica, vincoli regolatori e spinta digitale impone processi chiari, standard e capacità di risposta alle emergenze.

6) Produzione del report (esiti sostantivi)

Dalle interviste emerge che in Enel l'innovazione è sistematizzata: non un insieme di iniziative isolate, ma una filiera con ruoli, criteri e snodi decisionali definiti.

La struttura organizzativa opera come piattaforma che integra:

- generazione diffusa di idee (bottom-up),
- coordinamento centrale e criteri di priorità (portfolio),
- apertura verso l'esterno (open innovation),
- misurazione dell'adozione e del valore (analytics, KPI).

La matrice globale–locale rimane un cardine, ma con una selettiva verticalizzazione dove serve chiarezza di responsabilità e velocità decisionale. La dimensione culturale (psychological safety, diversity) e la leadership di connessione funzionano da collante per l'adozione. Nelle reti regolamentate, la spinta alla digitalizzazione e la resilienza operativa richiedono standard, compliance e prontezza.

Più che un aggiornamento tecnologico, il quadro restituisce una trasformazione sistemica: cambiano architettura, processi decisionali, ruoli, competenze e pratiche. La progettazione organizzativa funge da presupposto operativo dell'innovazione: orchestra flessibilità, dati, governance e cultura, trasformando pressioni esterne (tecnologiche, climatiche, generazionali, regolative) in risultati scalabili e sostenibili.

3. Discussione e conclusione

In questo capitolo vengono analizzati e discussi in chiave critica i risultati emersi dallo studio empirico condotto su Enel, mettendoli a confronto con i principali contributi teorici esaminati nella revisione della letteratura. L'obiettivo della sezione non è soltanto descrittivo, ma interpretativo: il fine è comprendere quali dinamiche abbiano permesso a una grande multinazionale del settore energetico di sostenere, attraverso il cambiamento organizzativo, la doppia sfida della digitalizzazione e della transizione verso modelli di business sostenibili. Ciò implica interrogarsi su come strutture, processi e leadership si siano progressivamente riconfigurati per rispondere a pressioni tecnologiche, regolative e ambientali.

L'intento di questa discussione è duplice. Da un lato, essa mira a chiarire come il cambiamento organizzativo abbia agito da leva abilitante dell'innovazione, contribuendo a trasformare un'impresa complessa in un sistema capace di adattarsi e rigenerarsi. Dall'altro, si propone di riflettere sulle implicazioni teoriche e manageriali che derivano dal caso analizzato, offrendo spunti utili sia alla comunità accademica, interessata a esplorare nuove traiettorie di ricerca sul rapporto tra organizzazione e innovazione, sia ai professionisti e ai manager impegnati a guidare percorsi di trasformazione simili.

La discussione si sviluppa secondo un percorso articolato. In un primo momento vengono messi in dialogo i principali esiti empirici con i filoni teorici richiamati nel Capitolo 1, così da mettere in evidenza punti di convergenza, divergenze e condizioni specifiche di contesto che influenzano l'applicabilità dei modelli. Successivamente, vengono presentati i contributi originali dello studio, con particolare attenzione ai legami tra progettazione organizzativa, governance dei processi di innovazione e capacità effettiva di adottare e scalare le nuove tecnologie digitali. Infine, vengono tratte le implicazioni manageriali, ponendo l'accento su leve, trade-off e scelte di design organizzativo che possono orientare le imprese nella gestione della complessità connessa alla transizione energetica e digitale.

Questo percorso argomentativo consente di rispondere in maniera strutturata alla domanda di ricerca, fornendo al contempo una cornice interpretativa generale e una serie di raccomandazioni operative ancorate alle evidenze empiriche. L'analisi del caso Enel diventa così non soltanto uno strumento per validare o mettere in discussione modelli teorici già

consolidati, ma anche un'occasione per arricchirli, integrandoli con osservazioni derivate dall'esperienza concreta di un'organizzazione impegnata in un processo di trasformazione sistemica.

3.1 Discussione

La transizione energetica e digitale costituisce oggi una delle sfide più articolate e pervasive per le grandi organizzazioni. Non si tratta soltanto di introdurre nuove tecnologie, ma di orchestrare trasformazioni che coinvolgono simultaneamente la dimensione tecnologica, quella strategica e gli assetti strutturali. Per le imprese operanti nel settore energetico, questa sfida risulta particolarmente complessa: da un lato la pressione regolativa e politica legata agli obiettivi di decarbonizzazione; dall'altro la spinta competitiva proveniente dall'accelerazione digitale, dall'ingresso di nuovi player e dall'evoluzione delle aspettative di clienti e stakeholder.

Nel caso di Enel, le evidenze raccolte attraverso le interviste e l'analisi documentale mostrano come il cambiamento organizzativo non si configuri come un intervento episodico o circoscritto, ma piuttosto come un processo sistemico, continuo e in larga misura irreversibile. L'organizzazione non ha semplicemente adottato nuove tecnologie digitali o avviato progetti sperimentali: ha riformulato il proprio modello operativo, rivedendo le modalità di coordinamento tra linee di business e geografie, ridisegnando ruoli e responsabilità, e rafforzando l'idea dell'innovazione diffusa.

Questa trasformazione è stata resa possibile da un approccio che unisce visione strategica di lungo periodo e capacità di adattamento quotidiano. Da un lato, infatti, il top management ha fornito una direzione chiara verso obiettivi di sostenibilità e digitalizzazione; dall'altro, i manager intermedi e le funzioni operative hanno tradotto tali orientamenti in pratiche concrete, spesso attraverso forme di apprendimento informale e processi incrementali di sperimentazione.

L'analisi che segue si propone dunque di mettere in relazione i risultati emersi dall'indagine empirica con i principali riferimenti teorici richiamati nel primo capitolo, così da evidenziare convergenze, divergenze e contributi originali. In questo modo è possibile non solo

comprendere meglio il percorso di trasformazione intrapreso da Enel, ma anche trarre indicazioni di carattere generale utili per l'avanzamento del dibattito accademico e per le organizzazioni che si trovano ad affrontare sfide analoghe.

3.1.1 Allineamento con la letteratura

Le evidenze del caso Enel confermano la visione del cambiamento organizzativo come fenomeno sistemico e multidimensionale, in linea con le riflessioni di Teece (2018) e Burton et al. (2020), secondo cui la capacità di innovare non dipende da singole iniziative isolate, ma dall'integrazione coerente tra struttura e processi. In questo senso, la trasformazione di Enel mette in evidenza come l'innovazione non sia un risultato episodico, bensì un processo continuo di adattamento e riconfigurazione organizzativa.

Un elemento particolarmente rilevante riguarda l'evoluzione dell'assetto organizzativo: il passaggio da un modello a matrice a una verticalizzazione per linee di business, mantenendo al contempo meccanismi di coordinamento trasversali. Nel caso Enel, la verticalizzazione ha permesso di aumentare chiarezza e velocità decisionale, mentre le strutture orizzontali continuano a garantire scambio di conoscenze e allineamento strategico.

Anche il ruolo della leadership si rivela pienamente coerente con i contributi teorici di Edmondson (2018) sulla psychological safety. Le interviste hanno evidenziato come la possibilità di condividere dubbi, proporre idee o riconoscere errori in un clima non punitivo favorisca la partecipazione diffusa e alimenti l'apprendimento collettivo.

Dal punto di vista degli strumenti, il caso Enel conferma i risultati di Amabile et al. (2024) sull'importanza di meccanismi formali per rendere scalabile l'innovazione. Portali interni per la raccolta delle idee, discovery session e sistemi di portfolio management non sono meri strumenti operativi, ma dispositivi di governance che traducono input diffusi in progetti strategicamente allineati. Questo approccio istituzionalizza l'innovazione, rendendola parte integrante del disegno organizzativo, coerentemente con la letteratura che sottolinea il ruolo della gestione strutturata della creatività nel garantire sostenibilità ai processi innovativi.

Infine, la tensione tra innovazione incrementale e radicale, emersa con chiarezza nel caso Enel, richiama la prospettiva classica di March (1991) su exploitation ed exploration. Da un

lato, i meccanismi interni e le pratiche diffuse stimolano miglioramenti progressivi, contribuendo a consolidare competenze esistenti e a rafforzare l'efficienza operativa. Dall'altro, i progetti più radicali richiedono contesti protetti, sperimentazioni ad alto rischio e una sponsorship forte da parte del top management. Questa dualità riflette la difficoltà, ma anche la necessità, di bilanciare stabilità e cambiamento, efficienza e innovazione, continuità e discontinuità.

In sintesi, le evidenze raccolte mostrano un allineamento significativo con i principali contributi teorici sulla relazione tra cambiamento organizzativo e innovazione, confermando la validità di modelli che enfatizzano l'importanza di approcci ambidestri, leadership distribuita, governance strutturata e bilanciamento tra exploitation ed exploration. Allo stesso tempo, il caso Enel offre spunti per arricchire queste prospettive, evidenziando come tali principi trovino applicazione concreta in un settore caratterizzato da forte regolazione, pressione ambientale e accelerazione tecnologica.

3.1.2 Contributi dello studio

Oltre a confermare molte delle evidenze già consolidate nella letteratura, il caso Enel consente di individuare contributi significativi su due livelli distinti: un arricchimento della riflessione teorica sul rapporto tra progettazione organizzativa e innovazione, e una serie di implicazioni operative di rilievo per la pratica manageriale.

Contributi alla letteratura

Dal punto di vista teorico, il caso mostra come un approccio esclusivamente top-down al cambiamento rischi di produrre effetti indesiderati: resistenze diffuse, scollamenti tra il centro e le periferie operative, e una percezione di distanza tra linee guida strategiche e realtà quotidiana. Le interviste hanno messo in luce che la sponsorship del top management è condizione necessaria ma non sufficiente: quando le soluzioni non risultano adeguatamente adattate ai contesti locali (come reti regolamentate o mercati con vincoli stringenti), emergono frustrazione, rallentamenti e talvolta rigetto delle pratiche introdotte. Questa evidenza problematizza la visione, piuttosto diffusa in letteratura, che attribuisce al vertice aziendale un ruolo quasi esclusivo nel guidare la trasformazione (Kotter, 1996). Al contrario,

i risultati del caso Enel invitano a considerare la necessità di modelli ibridi di governance, capaci di combinare direzione centrale e adattamento locale.

In questo senso, Enel mette in evidenza il valore di una governance multilivello, nella quale referenti digitali, ambassador e strutture di coordinamento orizzontale fungono da ponte tra centro e periferia. Questo meccanismo consente di garantire coerenza strategica senza sacrificare la flessibilità operativa, ampliando la riflessione teorica sulla progettazione dinamica e sulle configurazioni ambidestre. A tale proposito, l'esperienza suggerisce di esplorare modelli "a fisarmonica", che possano espandersi o contrarsi a seconda delle pressioni competitive e regolative, un tema ancora poco sviluppato in letteratura.

Un ulteriore contributo riguarda il ruolo dell'apprendimento informale. In contrasto con modelli che privilegiano programmi strutturati e calati dall'alto, l'esperienza Enel dimostra che l'adozione di nuove pratiche si radica spesso attraverso processi di confronto quotidiano, peer learning e condivisione spontanea di soluzioni. Le figure di ambassador interni e le occasioni di co-progettazione hanno rafforzato questo processo, mostrando come la capacità di apprendere in modo distribuito e diffuso sia un fattore decisivo per il consolidamento delle innovazioni organizzative.

Infine, il caso contribuisce ad arricchire la riflessione teorica sul ruolo dell'intelligenza artificiale. L'AI non va intesa soltanto come strumento tecnico, ma come vera e propria infrastruttura organizzativa che ridefinisce logiche di accountability, distribuzione delle responsabilità e processi decisionali. Nei contesti regolati, in particolare, l'adozione dell'AI introduce nuove forme di trasparenza e controllo, ponendo interrogativi non solo tecnologici ma anche etici, culturali e istituzionali. Enel evidenzia come l'AI si configuri come leva trasversale, capace di trasformare la stessa architettura organizzativa.

Contributi manageriali

Dal punto di vista pratico, l'analisi suggerisce diverse implicazioni utili per i manager impegnati in processi di trasformazione:

1. Dialogo verticale-orizzontale: evitare imposizioni rigide dall'alto e garantire spazi di confronto tra centro e periferia consente di adattare meglio soluzioni tecnologiche e organizzative alle specificità locali.

2. Valorizzazione delle figure intermedie: ruoli come i referenti digitali e gli ambassador si rivelano cruciali nel tradurre linee guida strategiche in pratiche operative, riducendo resistenze e favorendo l'adozione diffusa.
3. Gestione delle tensioni inter-funzionali: la trasformazione attiva nuove dinamiche di potere tra unità storiche e funzioni digitali. Servono quindi strumenti di mediazione e coordinamento, come tavoli inter-funzionali e criteri condivisi di performance, per ridurre conflitti e promuovere integrazione.
4. Apprendimento esperienziale: accanto alla formazione formale, vanno promosse modalità di apprendimento peer-to-peer e momenti di confronto informale, più efficaci nel radicare il cambiamento nei comportamenti organizzativi.
5. AI come leva organizzativa: l'adozione dell'intelligenza artificiale non può essere trattata come semplice implementazione tecnologica. Richiede un disegno organizzativo coerente che ne consideri gli impatti su processi, metriche, e responsabilità. Preparare l'organizzazione all'AI significa sviluppare competenze tecniche, ma anche capacità di governance e sensibilità regolativa.

Nel complesso, il caso Enel suggerisce che il successo della trasformazione non dipende dal perseguire un modello organizzativo “ideale” e stabile, ma dalla capacità di sviluppare competenze di adattamento continuo, gestendo in modo consapevole i trade-off tra stabilità e cambiamento, tra direzione strategica centrale e apertura all'innovazione dal basso.

3.2 Conclusioni

Questo lavoro ha indagato in profondità come il cambiamento organizzativo incida sui percorsi di innovazione d'impresa, assumendo Enel come caso di studio. Dall'analisi emerge con chiarezza che la trasformazione non coincide con l'adozione di nuove tecnologie o con un semplice aggiornamento dei processi digitali: è piuttosto un fenomeno complesso e sistemico, che attraversa in modo simultaneo strategia, struttura e competenze. In altre parole, innovare significa ripensare l'organizzazione nella sua interezza, non limitarsi a sostituire strumenti o piattaforme.

La ricerca empirica – fondata su interviste qualitative a manager di funzioni diverse e sulla triangolazione con documentazione interna – ha messo in luce il carattere dinamico, iterativo e non lineare del cambiamento. Nel caso osservato, l'impresa non si è fermata alla digitalizzazione di attività o all'automazione di compiti; ha intrapreso un ridisegno profondo dei modelli organizzativi, dei circuiti decisionali, delle pratiche di leadership e delle modalità di collaborazione, tanto nei confini interni quanto nelle relazioni con l'ecosistema esterno. Tale percorso ha richiesto governance multilivello, una sponsorship chiara da parte dei vertici e, allo stesso tempo, un coinvolgimento diffuso delle persone: senza partecipazione capillare, la trasformazione non sarebbe stata né credibile né sostenibile.

Alla domanda guida – *“In che modo il passaggio da una struttura organizzativa di tipo matriciale a una configurazione più gerarchica, supportata da meccanismi di coordinamento trasversali, ha influenzato i processi di innovazione in Enel?”* – le evidenze forniscono una risposta netta: il cambiamento organizzativo non è un elemento accessorio, ma la condizione abilitante che rende possibile innovare. Emblematica, a questo proposito, è l'evoluzione dell'assetto: la transizione da una matrice a una verticalizzazione, mantenendo però meccanismi trasversali di coordinamento e scambio. Questa configurazione ibrida ha aumentato chiarezza, velocità decisionale e capacità di apprendimento, rendendo l'organizzazione più data-driven e capace di reagire a pressioni tecnologiche, regolative e ambientali.

Sul piano teorico, i risultati confortano l'idea del cambiamento come trasformazione sistemica, coerente con le prospettive sull'ambidestra organizzativa, sui modelli di change management e sulle forme di leadership distribuita. Il caso aggiunge inoltre elementi spesso trascurati: il ruolo dell'apprendimento informale e peer-to-peer nel radicamento delle nuove pratiche; la psychological safety come preconditione per sperimentare; la centralità delle figure ibride – profili in grado di combinare literacy tecnologica, sensibilità organizzativa e capacità relazionali – che agiscono da cerniera tra unità, geografie e funzioni.

Le implicazioni manageriali sono altrettanto chiare. La trasformazione non si esaurisce negli investimenti in infrastrutture o software: richiede la combinazione intenzionale di capitale umano, processi e strumenti di governance. La sponsorship top-down resta decisiva, ma deve essere bilanciata da dispositivi che ingaggino il middle management e le reti operative locali,

così da prevenire resistenze e disallineamenti. Inoltre, le soluzioni organizzative non possono essere statiche: vanno adattate nel tempo alle specificità dei mercati e ai vincoli regolativi, cercando un equilibrio pragmatico tra standardizzazione globale e adattamento locale.

Il percorso osservato è quello di una trasformazione a tutto tondo: strategica, umana e organizzativa. L'integrazione tra leadership chiara, governance multilivello e strumenti strutturati (portali per le idee, discovery session, portfolio management, pratiche di open innovation) ha sostenuto un'evoluzione profonda e durevole. Non sono mancati ostacoli – resistenze del middle management, scarsità di competenze digitali, rischi di misfit tra tecnologia e bisogni operativi – che, tuttavia, hanno contribuito a consolidare un approccio più adattivo e inclusivo al cambiamento.

Nel complesso, il caso offre un duplice contributo. Sul fronte teorico, rafforza la tesi del cambiamento organizzativo come requisito per un'innovazione sistemica e continuativa, mettendo in discussione modelli eccessivamente verticali e valorizzando configurazioni ibride. Sul fronte manageriale, suggerisce che non esiste un'unica ricetta: la competenza distintiva delle imprese risiede nella capacità di governare la complessità, gestire i trade-off e mantenere un equilibrio dinamico tra direzione strategica e innovazione dal basso.

In definitiva, l'esperienza analizzata mostra che il cambiamento organizzativo non è un progetto con un inizio e una fine, ma una condizione permanente. Richiede visione, adattamento costante e strumenti adeguati per tradursi in innovazione sostenibile nel tempo – un'innovazione capace di guidare le imprese nel presente e lungo le traiettorie future della transizione energetica e digitale.

3.2.1 Limiti dello studio

Nonostante i risultati emersi abbiano consentito di trarre conclusioni rilevanti, è necessario riconoscere alcuni limiti che circoscrivono la portata della ricerca e invitano a interpretare con cautela le evidenze presentate.

Il primo riguarda la natura stessa del disegno metodologico: lo studio si concentra su un unico caso, quello di Enel. Questa scelta ha permesso di approfondire in modo dettagliato le dinamiche interne all'azienda e di cogliere sfumature spesso invisibili in indagini più ampie,

ma al tempo stesso riduce la possibilità di generalizzare i risultati. Non è possibile affermare con certezza che i meccanismi osservati in Enel si ripresenterebbero con la stessa intensità in altre imprese, soprattutto in contesti industriali, geografici o culturali differenti. In questo senso, il valore dello studio non risiede tanto nella generalizzazione statistica, quanto nella capacità di proporre spunti interpretativi e analitici da confrontare con realtà analoghe.

Un secondo limite è legato alla scelta dell'approccio qualitativo. Le interviste hanno permesso di restituire la complessità dei vissuti e di dare voce diretta ai protagonisti del cambiamento, ma al tempo stesso non hanno consentito di misurare l'impatto delle trasformazioni in termini quantitativi o comparabili. Mancano, ad esempio, indicatori oggettivi che comparino in modo sistemico le varie organizzazioni aziendali, che permettano di stimare con precisione l'efficacia delle pratiche adottate.

Un ulteriore elemento critico riguarda la rapidità con cui evolve il contesto energetico e digitale. Le soluzioni organizzative e tecnologiche che oggi appaiono efficaci potrebbero risultare superate in tempi relativamente brevi, soprattutto alla luce dell'avanzata dell'intelligenza artificiale, della digitalizzazione delle reti e delle nuove politiche europee in materia di sostenibilità. Questo rende le conclusioni inevitabilmente legate a una specifica fase storica, ponendo la questione della loro validità nel lungo periodo.

Occorre inoltre sottolineare che la percezione del cambiamento non è risultata uniforme all'interno dell'organizzazione. Le interviste hanno mostrato differenze significative tra funzioni e aree geografiche: in alcuni contesti le pratiche innovative sono state adottate con rapidità, mentre in altri l'implementazione si è rivelata più lenta e frammentata, richiedendo aggiustamenti locali. Ciò evidenzia che il cambiamento non segue un percorso lineare, ma assume forme diverse a seconda delle condizioni ambientali, dei vincoli regolativi e del grado di maturità digitale delle diverse articolazioni dell'impresa.

Infine, non si possono escludere possibili bias legati alla selezione del campione intervistato e al rischio di "desiderabilità sociale", ossia la tendenza a presentare in maniera favorevole le iniziative di trasformazione. Sebbene siano state adottate misure di anonimato e riservatezza per ridurre questo rischio, non si può escludere del tutto che alcune narrazioni siano state parziali o orientate.

In conclusione, questi limiti non riducono il valore del lavoro, ma ne definiscono i confini interpretativi. Lo studio va letto come un contributo che documenta e analizza le logiche di cambiamento in una fase specifica, offrendo chiavi di lettura utili ma non esaustive. Sarà compito di ricerche future ampliare la prospettiva, includendo analisi comparative multi-caso e approcci misti qualitativo-quantitativi, così da verificare la trasferibilità delle evidenze e misurare con maggiore robustezza l'impatto delle trasformazioni organizzative nei diversi settori e contesti istituzionali.

Dopo aver analizzato i risultati e discusso i limiti metodologici, è possibile individuare alcune piste di ricerca che potrebbero arricchire e approfondire le evidenze emerse dal caso Enel. L'indagine ha permesso di osservare da vicino le dinamiche di cambiamento organizzativo in un contesto ad alta complessità tecnologica e regolativa, ma ha anche evidenziato dimensioni che meritano ulteriori esplorazioni teoriche ed empiriche.

Un primo sviluppo riguarda l'ampliamento della prospettiva comparativa. Essendo questa una ricerca basata su un unico caso, sarebbe utile estendere l'analisi ad altre aziende del settore energetico o di comparti differenti – come la manifattura, le telecomunicazioni o i servizi – per verificare fino a che punto le evidenze siano trasferibili. Confrontare imprese diverse permetterebbe di individuare variabili chiave come la dimensione organizzativa, l'assetto istituzionale, il grado di maturità digitale o la pressione regolativa, che possono influenzare in modo significativo l'esito dei processi di trasformazione.

Una seconda direzione riguarda la dimensione temporale del cambiamento. Studi di tipo longitudinale consentirebbero di osservare come le soluzioni introdotte da Enel si consolidano, si modificano o vengono superate nel tempo, soprattutto in un contesto caratterizzato dall'accelerazione tecnologica (si pensi all'intelligenza artificiale, ai digital twin o alle reti intelligenti) e dall'evoluzione delle politiche europee per la decarbonizzazione. Solo attraverso un'analisi di lungo periodo sarebbe possibile cogliere la traiettoria di adattamento dell'organizzazione e i meccanismi di resilienza che ne garantiscono la sostenibilità.

Un ulteriore ambito promettente riguarda la misurazione delle performance organizzative. La ricerca ha messo in luce la difficoltà di valutare l'impatto del cambiamento con gli strumenti tradizionali. Per questo, futuri studi potrebbero concentrarsi sulla costruzione di framework

innovativi di indicatori dinamici, in grado di legare l'adozione delle tecnologie ai risultati concreti in termini di efficienza operativa, engagement del personale e impatti ambientali. Una tale prospettiva permetterebbe di integrare approcci qualitativi e quantitativi, rendendo più robusta la valutazione delle trasformazioni.

Un quarto filone di indagine potrebbe focalizzarsi sul ruolo delle competenze trasversali e delle figure ibride, capaci di coniugare competenze tecniche con capacità relazionali e gestionali. L'esperienza Enel ha mostrato come questi profili svolgano una funzione cruciale di mediazione tra centro e periferia, tra logiche digitali e processi operativi. Si tratta di un fenomeno ancora poco esplorato nella letteratura, ma con grande rilevanza per la sostenibilità delle trasformazioni organizzative.

Infine, merita particolare attenzione il middle management. Le difficoltà di allineamento emerse nel caso Enel suggeriscono la necessità di indagini mirate su come questa fascia organizzativa possa trasformarsi da potenziale freno a leva del cambiamento. Comprendere le condizioni che rendono possibile un coinvolgimento positivo dei manager intermedi rappresenta una direzione di ricerca cruciale, con implicazioni dirette sia per la teoria del cambiamento sia per la pratica manageriale.

In sintesi, il caso Enel può essere considerato un punto di partenza per riflettere sulla trasformazione organizzativa come processo sistemico e continuo. Le prospettive future dovranno adottare approcci comparativi, longitudinali e integrati, capaci di dialogare con le esigenze reali delle imprese e con la complessità dei contesti istituzionali. Solo in questo modo sarà possibile costruire modelli teorici e strumenti pratici adeguati a guidare le organizzazioni lungo i percorsi di transizione digitale ed energetica che caratterizzeranno i prossimi anni.

Bibliografia

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA really means for you*. SSRN Working Paper.
- Child, J. (2015). *Organization: Contemporary principles and practice* (2nd ed.). Wiley. 58-67
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley. 51-76
- Galbraith, J. R. (2009). *Designing matrix organizations that actually work*. Jossey-Bass. 3-34
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). Jossey-Bass. 54-288
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley. 233-250
- Exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Stella Lippolis, Angelo Ruggieri, Rossella Leopizzi. “Open Innovation for sustainable transition: The case of Enel Open Power”.
- Teece, D. J. (2020). *Fundamentals of dynamic capabilities*. Oxford University Press. 113-126

Sitografia

- <https://www.enel.com/>
- <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2.1.116>
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023?>
- <https://hbr.org/2025/08/when-to-innovate-and-when-to-imitate?>
- <https://www.bvolution.it/archives/2429>
- <https://covisian.com/it/tech-post/quali-sono-i-principali-modelli-organizzativi-aziendali/>
- <https://www.mmsadvice.com/organizzazione-definizione-caratteristiche-e-gestione-in-ambito-aziendale/>
- <https://multinazionali.tech/organizzazione-aziendale-modelli-e-strategie-tra-sfide-e-innovazione>
- <https://percinque.com/focus/gestione-innovazione-aziendale/>

Appendice A

I seguenti dati sono forniti dal bilancio pubblico di Enel S.p.A.

1. Principali dati economico-finanziari consolidati:

- Ricavi consolidati: € 78.947 milioni
- EBITDA ordinario: € 22.801 milioni
- EBITDA: € 24,066 milioni
- Utile netto ordinario € 7,135 milioni
- Utile netto: € 7,016 milioni
- Indebitamento finanziario netto: € 55,767 milioni di euro
- Dividendo complessivo proposto per l'intero esercizio: 0,47 euro per azione

2. Organigramma corporate:

- Struttura organizzativa articolata in:
 - *Business Line* (Generazione, Infrastrutture e Reti, Enel X, Mercati, Global Trading)
 - *Funzioni di Staff* (Amministrazione, Finanza e Controllo, Risorse Umane, Legale e Affari societari, Comunicazione, Innovazione e Sostenibilità, ecc.)
- Modello di governance basato su CEO e Comitato di Direzione, con coordinamento trasversale tra linee di business e funzioni.

3. Key business figures:

- Capacità installata totale: oltre 66 GW
- Clienti retail: circa 53 milioni
- Network operator: oltre 69 milioni
- Obiettivo Net Zero: 2040
- Presenza geografica: Europa, Americhe, Africa e Asia-Pacifico

4. *Linee di business e governance organizzativa:*

- Divisione in 4 linee di business principali:
 1. Global Energy and Commodity Management and Chief Pricing Officer (produzione di energia)
 2. Enel Green Power & Thermal Generation (energie rinnovabili)
 3. Enel X Global Retail (servizi innovativi e soluzioni per la transizione energetica)
 4. Enel Grids and Innovation (garantisce l'affidabilità e la qualità)
- Struttura organizzativa orientata a favorire integrazione, digitalizzazione e decarbonizzazione.

Appendice B

La presente appendice raccoglie le trascrizioni integrali delle interviste realizzate durante la fase preliminare della ricerca. Per tutelare la riservatezza dei partecipanti e in linea con i principi etici della ricerca accademica, i testi sono stati anonimizzati: non sono riportati nomi propri, riferimenti personali o informazioni che possano rendere identificabile l'intervistato. Le citazioni vanno quindi intese come contributi collettivi che riflettono prospettive organizzative e non posizioni individuali.

Prima analisi tematica

Intervista con il responsabile dell'area **“Planning and Organization”**:

Ognuno ha un punto di vista diverso, ci sono modelli più rigidi e altri più flessibili, e ogni persona reagisce in maniera differente a seconda del contesto in cui si trova. Ciò che emerge con chiarezza, tuttavia, è che le persone risultano più stimolate e produttive quando operano in un ambiente che le incentiva realmente a esprimere le proprie idee e a sperimentare senza timore di giudizi. Io parto sempre da un presupposto molto semplice ma efficace. Questo significa che, anche se molte proposte possono apparire banali, ridondanti o persino poco concrete, è proprio dalla quantità e dalla varietà di stimoli che, alla fine, nasce l'intuizione giusta.

Un esempio calzante riguarda i centri di ricerca, che incarnano perfettamente questa logica. In questi contesti non ci sono orari rigidi né schemi troppo vincolanti: gli ambienti sono aperti, informali, spesso arricchiti da spazi ricreativi come campi da calcio o aree di socializzazione. Il ricercatore non viene misurato sulla base delle ore trascorse in ufficio, ma sulla qualità e sull'originalità delle idee che riesce a sviluppare. È frequente che si dedichino al lavoro per giorni interi, spinti dall'entusiasmo e dalla passione, al punto che talvolta devono essere “richiamati” perché continuano a lavorare oltre misura. Questo tipo di libertà non è un dettaglio marginale, ma rappresenta il motore stesso della creatività, perché stimola

l'emersione di idee nuove e spesso inaspettate, che provengono non solo dalle competenze tecniche, ma anche dall'interazione con contesti e stimoli esterni.

L'elemento che oggi caratterizza più di ogni altra cosa il cambiamento organizzativo è la rapidità con cui avviene. In passato i mutamenti erano significativi, ma si sviluppavano in archi temporali più lunghi, lasciando il tempo di pianificare e adattarsi progressivamente. Oggi, invece, la velocità con cui si trasformano mercati, tecnologie e relazioni sociali fa sì che i punti di riferimento tradizionali vengano rapidamente meno. Si ha la sensazione di "remare senza avere appigli", e diventa quindi fondamentale trovare nuovi ancoraggi per non perdere la capacità di programmare e dare continuità all'azione organizzativa.

In un simile contesto, la flessibilità e l'adattività non sono più qualità accessorie, ma condizioni essenziali per sopravvivere e competere. Essere flessibili significa saper mettere continuamente in discussione procedure e ruoli consolidati, aprirsi a nuove modalità di lavoro e accogliere prospettive differenti, anche quando appaiono lontane dagli schemi abituali. Essere adattivi, invece, vuol dire saper reagire rapidamente agli stimoli esterni, rimodellando la propria struttura organizzativa senza irrigidirsi e senza subire il cambiamento come una minaccia, ma trasformandolo in un'opportunità di crescita.

In definitiva, ciò che conta non è soltanto la capacità individuale di proporre idee, ma la costruzione di un ecosistema organizzativo che favorisca questa circolazione continua di spunti e intuizioni. È proprio questa rete di contributi, spesso caotica e ridondante, a generare quelle soluzioni innovative che permettono all'impresa di affrontare un ambiente competitivo sempre più instabile e complesso.

Nella selezione dei profili professionali si tende ancora, troppo spesso, a privilegiare percorsi lineari e accademicamente "perfetti". L'esempio tipico è quello di chi completa il percorso universitario in 5 anni con il massimo dei voti, preferito a un candidato che magari impiega un anno in più e ottiene un risultato leggermente inferiore. Tuttavia, questa valutazione rischia di essere miope. Il secondo candidato, infatti, può possedere competenze trasversali, esperienze non convenzionali, hobby e passioni che lo rendono più flessibile, curioso e capace di adattarsi a contesti complessi. In altre parole, le competenze formali certificano un livello di preparazione, ma sono le esperienze laterali e la varietà di stimoli raccolti all'esterno a generare quella capacità di problem solving creativo oggi indispensabile.

Questo approccio, orientato non solo alla performance accademica ma alla multidimensionalità del profilo, è cruciale per affrontare un contesto organizzativo caratterizzato da discontinuità e rapidità di cambiamento. La varietà di prospettive, competenze e interessi diventa un fattore competitivo, perché amplia il repertorio cognitivo e rende i team più resilienti di fronte a scenari inattesi. In un ambiente in continua trasformazione, infatti, non è tanto la specializzazione verticale a fare la differenza, quanto la capacità di apprendere velocemente, integrare saperi diversi e connettere mondi apparentemente lontani.

Un aspetto altrettanto centrale riguarda il work-life balance. Lungi dall'essere un concetto astratto o una semplice misura di welfare, esso si configura come una vera e propria leva di innovazione organizzativa. Garantire equilibrio tra vita professionale e personale significa ridurre stress e turnover, ma soprattutto liberare energie creative, motivazione e senso di appartenenza. Politiche attente al benessere dei dipendenti si traducono inevitabilmente in processi più agili, procedure più flessibili e modelli organizzativi capaci di adattarsi ai bisogni delle persone. In questo senso, il work-life balance non è un beneficio individuale, ma un investimento strategico: è la condizione che permette all'organizzazione di attrarre talenti, trattenerli e stimolarne la capacità di contribuire attivamente all'innovazione collettiva. Il capo, nella visione attuale, non può più essere interpretato come un semplice comandante gerarchico che impartisce ordini dall'alto e controlla l'esecuzione. Questa immagine appartiene a un modello organizzativo ormai superato, poco compatibile con la complessità e la velocità che caratterizzano il contesto contemporaneo. Oggi il manager deve assumere un ruolo diverso: non tanto quello di "controllore", quanto quello di anello di connessione, un nodo della rete organizzativa capace di mettere in relazione persone, competenze e team differenti.

La sua funzione primaria è quella di facilitare la comunicazione e creare le condizioni per cui le idee possano fluire liberamente all'interno dell'organizzazione. In un ambiente in continuo cambiamento, in cui le priorità possono variare da un giorno all'altro, il manager deve essere in grado di orientare senza irrigidire, di riconoscere i passaggi critici e di offrire continuità anche nei momenti di incertezza. È un ruolo che richiede grande intelligenza relazionale e capacità di ascolto: non si tratta più di impartire direttive unidirezionali, ma di

stimolare dialogo, mediare tra esigenze diverse e coordinare energie che rischierebbero altrimenti di disperdersi.

In questa prospettiva, il manager diventa a tutti gli effetti un facilitatore di relazioni, una figura che aiuta i team a trovare senso, coerenza e motivazione all'interno di scenari complessi. La sua autorevolezza non discende più solo dalla posizione gerarchica, ma dalla capacità di connettere, dare visibilità ai contributi individuali e tradurli in obiettivi comuni. È questa leadership connettiva che permette di mantenere equilibrio e direzione in organizzazioni che devono costantemente adattarsi a priorità mutevoli e a contesti altamente dinamici.

Il primo fattore che oggi incide profondamente sull'organizzazione è lo sviluppo dell'intelligenza artificiale. Si tratta di una trasformazione di cui tutti riconoscono la portata potenzialmente enorme, ma le cui reali dimensioni e conseguenze non sono ancora del tutto chiare. Già ora, tuttavia, l'AI ha cambiato in maniera radicale alcuni aspetti del lavoro quotidiano. Un esempio emblematico riguarda la questione linguistica: fino a poco tempo fa la conoscenza di più lingue rappresentava un requisito imprescindibile per molti ruoli, mentre oggi la traduzione automatica in tempo reale — sia per testi che per video o call digitali — ha ridotto drasticamente questa barriera. L'impatto non è solo tecnico, ma soprattutto organizzativo: cambia il modo in cui i team collaborano, il valore attribuito a certe competenze e la stessa struttura dei processi comunicativi.

Il secondo fattore riguarda il cambiamento climatico, che si manifesta non tanto come fenomeno generico, quanto attraverso condizioni estreme capaci di produrre impatti economici e organizzativi enormi. Un episodio significativo è quello del tifone che ha colpito San Paolo, lasciando la città senza elettricità per tre giorni. Enel ha dovuto attivarsi immediatamente, coordinandosi con i Paesi limitrofi e ricorrendo a generatori d'emergenza per ripristinare il servizio. Questo dimostra come eventi climatici eccezionali possano tradursi in sfide organizzative e operative di enorme rilevanza, richiedendo prontezza, capacità di coordinamento internazionale e resilienza infrastrutturale.

Il terzo fattore è rappresentato dalle nuove generazioni. Millennials, Gen Z e Alpha non solo hanno comportamenti diversi rispetto alle generazioni precedenti, ma influenzano direttamente le dinamiche organizzative. Non si tratta più di differenze percepibili a distanza

di decenni, ma addirittura di scarti cognitivi e valoriali che possono emergere tra fratelli. Cambiano le modalità decisionali, le aspettative verso l'azienda, il rapporto con l'autorità e il concetto stesso di carriera. La sfida per le organizzazioni è comprendere e valorizzare questi nuovi approcci, integrandoli in modelli di gestione che sappiano trarne il massimo potenziale invece di reprimerli.

Infine, il quarto fattore è costituito dalla regolamentazione, soprattutto in ambito europeo. Negli ultimi anni il livello di normative è cresciuto in maniera significativa, imponendo vincoli stringenti che aumentano anche le responsabilità civili e penali dei manager. Questo fenomeno ha effetti diretti sui costi di gestione, che tendono a crescere in maniera proporzionale al rafforzamento del quadro normativo. In assenza di questi vincoli, i costi sarebbero senz'altro più contenuti; al tempo stesso, però, la regolamentazione spinge le imprese a innovare i propri processi di governance, a rafforzare i presidi di controllo e a integrare la compliance come parte integrante del modello organizzativo.

Insieme, questi quattro fattori, delineano un quadro in cui il cambiamento non è più un'opzione, ma una condizione permanente. Le organizzazioni sono costrette a ridefinire modelli, processi e competenze per trasformare pressioni esterne potenzialmente destabilizzanti in leve di innovazione e resilienza. Tutti questi fattori non si limitano a rappresentare vincoli esterni o difficoltà da gestire, ma costituiscono veri e propri motori di trasformazione che costringono le imprese a rivedere modelli, processi e strutture. Ogni cambiamento tecnologico, climatico, generazionale o normativo si traduce in una spinta ad adattarsi, a riconsiderare le priorità e a introdurre soluzioni nuove. È in questo senso che il cambiamento diventa, paradossalmente, una leva di innovazione: invece di subire la pressione dell'ambiente, l'organizzazione può usarla come stimolo per migliorarsi e ripensarsi continuamente.

Anche aspetti apparentemente marginali, come i controlli di security sui manager, entrano a far parte di queste dinamiche. Ciò che a prima vista potrebbe sembrare un dettaglio burocratico si rivela in realtà un tassello fondamentale per costruire fiducia, trasparenza e responsabilità all'interno del sistema organizzativo. Questo tipo di pratiche diventano parte integrante di un modello innovativo che unisce governance, compliance e capacità di adattamento.

In definitiva, innovare non significa soltanto introdurre nuove tecnologie o lanciare nuovi prodotti, ma soprattutto saper costruire un'organizzazione capace di adattarsi costantemente a pressioni di natura diversa: tecnologiche, climatiche, generazionali e normative. È questa capacità di riorganizzarsi di fronte a sfide molteplici che trasforma il cambiamento in un fattore abilitante, anziché in una minaccia, e che consente all'impresa di mantenere competitività e resilienza nel tempo.

Appendice C

Seconda analisi tematica

Questa appendice contiene le trascrizioni integrali delle interviste condotte nella fase successiva dell'indagine, rivolte a manager Enel appartenenti a diverse funzioni aziendali. Anche in questo caso, per garantire il rispetto della privacy e degli standard etici della ricerca, i testi sono stati anonimizzati: non compaiono nomi, dati personali o altri elementi che possano consentire l'identificazione diretta degli intervistati. Le trascrizioni sono quindi presentate in forma impersonale, con l'obiettivo di mettere in evidenza esclusivamente i contenuti tematici e le evidenze utili all'analisi.

Responsabili dell'area **“Innovation Portfolio, Governance and Intellectual Property”** e dell'area **“Open Innovation, Innovation Culture, and Technology Intelligence”**.

All'interno del gruppo Enel, la gestione dell'innovazione è stata progressivamente strutturata attraverso un portale digitale interno, accessibile a tutti i dipendenti e concepito come strumento per la raccolta, la valutazione e il monitoraggio delle idee. La piattaforma non rappresenta soltanto un repository, ma un vero e proprio ecosistema digitale per l'innovazione, in grado di tracciare l'intero ciclo di vita delle proposte: dalla fase di ideazione, alla loro validazione, fino al possibile inserimento nei progetti operativi e nel portafoglio di iniziative strategiche. I dati raccolti mostrano un aumento consistente del numero di idee presentate rispetto al passato, segnale di un crescente coinvolgimento del personale e di un mutamento culturale che ha reso la generazione di idee una pratica diffusa, quotidiana e partecipata.

Uno degli aspetti più significativi riguarda il fatto che le proposte non sono più vincolate ai confini tradizionali delle funzioni o delle gerarchie. Chiunque, indipendentemente dalla posizione o dal dipartimento di appartenenza, può presentare una proposta: un operatore di rete, un tecnico specializzato, un manager o un analista hanno le stesse possibilità di accesso e visibilità. Questo meccanismo ha prodotto una rottura con il modello precedente, in cui

l'innovazione era percepita come prerogativa esclusiva di poche unità altamente specializzate. Oggi, invece, l'innovazione viene concepita come un valore trasversale e inclusivo, parte integrante del DNA aziendale e leva abilitante per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e digitalizzazione.

L'organizzazione ha chiarito che la creazione di un team dedicato all'innovazione non va intesa come accentrimento decisionale, bensì come istituzione di un punto di regia in grado di garantire coordinamento, condivisione delle best practice e uniformità metodologica. Il compito di questo nucleo centrale non è quello di sostituirsi ai team locali, ma di mettere a sistema le energie diffuse, fornendo strumenti, supporto e criteri di valutazione comuni. In questo modo, l'innovazione non viene ingabbiata in processi burocratici, ma resa scalabile e replicabile in diversi contesti organizzativi.

Un altro elemento distintivo riguarda il ruolo attivo del proponente. Chi inserisce un'idea non rimane un attore passivo, ma assume la funzione di promoter del progetto: è chiamato a seguirne lo sviluppo, a illustrarne i contenuti ai colleghi, a presentarla nelle sedi opportune e ad assumere responsabilità di avanzamento. Questo approccio responsabilizza le persone, le coinvolge in prima persona e rafforza la percezione di ownership. L'idea non è più un suggerimento isolato, ma diventa il punto di partenza di un percorso che il proponente deve accompagnare, facendosi portavoce della sua validità all'interno dell'organizzazione.

Oltre al portale, sono stati introdotti meccanismi formali e informali di stimolo all'innovazione. Nei processi di performance preview, ad esempio, viene valutato anche il livello di allineamento dei team con gli obiettivi aziendali di innovazione, così da misurare fino a che punto questa sia effettivamente integrata nella routine quotidiana. Sono stati inoltre sviluppati sistemi di incentivazione: non solo riconoscimenti simbolici, ma anche premi economici e persino la possibilità di ottenere un brevetto personale per le idee che si traducono in innovazioni registrabili. Questo aspetto ha un impatto rilevante sul clima organizzativo: i dipendenti percepiscono che il loro contributo non solo viene ascoltato, ma ha un valore tangibile e riconosciuto. Anche le proposte considerate meno dirompenti non vengono scartate, ma accolte come parte di un processo di costruzione collettiva, rafforzando il messaggio che ogni contributo ha rilevanza per la crescita del gruppo.

Tra le pratiche abilitanti hanno un ruolo importante le discovery session, momenti strutturati in cui persone provenienti da diverse funzioni lavorano insieme su specifiche proposte. L'obiettivo è sospendere le logiche gerarchiche tradizionali e favorire la contaminazione tra competenze e punti di vista differenti. In questi contesti, i partecipanti sono messi nelle condizioni di esprimere liberamente le proprie capacità, contribuendo a sviluppare soluzioni più articolate e creative. Il valore aggiunto di queste sessioni risiede nel fatto che il confronto diretto accelera il passaggio dall'idea alla prototipazione, riducendo i tempi di validazione e aumentando la qualità complessiva delle proposte.

Un altro pilastro del modello è rappresentato dall'open innovation. L'innovazione non è più concepita come fenomeno interno, ma come risultato di interazioni con partner esterni: startup, università, centri di ricerca, imprese di altri settori. Questa logica consente di attingere a un bacino più ampio di conoscenze, sperimentare soluzioni inedite e favorire la nascita di ecosistemi collaborativi win-to-win. Il rapporto con il mondo accademico assume in questo senso un ruolo strategico, poiché permette di integrare la ricerca scientifica con le esigenze operative del business, generando un flusso costante di trasferimento tecnologico e know-how.

Il processo di gestione del portafoglio innovativo è articolato in più fasi: dopo la raccolta sul portale, le idee vengono sottoposte a un primo screening per verificarne la solidità e la coerenza con le priorità aziendali. Quelle più promettenti passano a una valutazione da parte di un comitato dedicato, che ne esamina la scalabilità e l'allineamento strategico. Se approvate, vengono avviate come progetti pilota in contesti circoscritti, spesso in un'area geografica limitata. In caso di risultati positivi, i progetti sono nuovamente sottoposti al comitato per ottenere l'autorizzazione al scale-up su larga scala. Questo modello garantisce un approccio graduale, minimizzando i rischi e consentendo di apprendere lungo il percorso. Un esempio significativo è rappresentato da un recente progetto legato al nucleare, che ha condotto alla creazione di uno spin-off societario specificamente dedicato. Il caso dimostra come un'idea innovativa, se strutturata e validata con successo, possa tradursi non solo in un progetto tecnico, ma in un cambiamento organizzativo profondo, fino alla nascita di nuove entità giuridiche e modelli di governance.

Il percorso di approvazione dei progetti innovativi si rivela spesso più complesso rispetto a quello dei progetti tradizionali di business. Convincere il top management richiede dati solidi, scenari affidabili e una chiara dimostrazione del potenziale impatto. Per questo motivo, il sostegno al project leader diventa cruciale: occorre fornire strumenti, mentorship e spazi di confronto che lo aiutino a legittimare la proposta di fronte ai vertici e a superare le inevitabili resistenze.

Tra le criticità maggiormente rilevate vi è la questione dell'onboarding degli stakeholder. La rapidità di sviluppo delle iniziative, fondamentale per restare competitivi, deve essere sempre bilanciata con il coinvolgimento inclusivo di tutte le parti interessate, interne ed esterne. Senza un adeguato allineamento iniziale, il rischio è di rallentamenti o di rigetti successivi. È quindi necessario costruire un processo di adozione che garantisca partecipazione, trasparenza e bilanciamento degli interessi.

Il caso del nucleare ha evidenziato chiaramente la complessità di questo equilibrio: conciliare velocità, visione innovativa e aspettative di stakeholder diversi non è semplice, ma rappresenta la condizione necessaria per trasformare un'idea in un risultato concreto. L'esperienza mostra che, quando questi elementi vengono integrati, l'innovazione riesce a radicarsi in modo stabile, diventando parte del cambiamento organizzativo e strategico dell'impresa.

Responsabile per l'unità **“Group and Staff Organizational Development”**

L'intervento prende avvio con la presentazione di alcune slide, le stesse utilizzate abitualmente durante i programmi di induction rivolti ai nuovi assunti. Lo scopo è fornire una visione complessiva della struttura organizzativa del gruppo Enel, illustrandone la logica di funzionamento e le principali articolazioni.

L'organizzazione è strutturata su tre grandi blocchi: le funzioni di staff, le linee di business e la dimensione geografica. Le prime includono uffici centrali come quello del CEO, l'area strategia e sostenibilità, l'audit e la sicurezza. Quest'ultima funzione ha conosciuto una crescente centralità nel corso degli ultimi anni: se in passato era collocata in una posizione

più periferica, oggi occupa il primo livello dell'organigramma, a testimonianza della sua rilevanza nel garantire la resilienza del gruppo.

Per quanto riguarda le business line, esse si articolano in quattro aree principali. La prima è Enel Green Power, focalizzata sullo sviluppo e sulla gestione degli impianti da fonti rinnovabili, che ingloba anche una parte residua di attività legate al gas. Segue Enel Grids, responsabile della gestione e dello sviluppo delle reti di distribuzione. Una terza area è rappresentata da Innovation, nata dall'esigenza di concentrare sotto una guida unica le attività di ricerca e sviluppo, così da rafforzarne il coordinamento e la capacità di generare valore. Infine, vi è Enel X Global Retail, che integra i servizi di vendita al dettaglio con iniziative legate alla mobilità elettrica e ad altri servizi innovativi rivolti alla clientela finale.

Dal punto di vista geografico, la struttura si suddivide in tre macroaree: Italia, Iberia e Resto del mondo. La scelta di parlare di Iberia e non di Spagna riflette l'inclusione di altri Paesi dell'area, come Portogallo, Marocco e parte del sud della Francia. La categoria "Others countries", introdotta più di recente, è invece destinata a rappresentare i Paesi in cui Enel è presente con attività specifiche ma non tali da costituire un'area autonoma di grande peso.

La distinzione più rilevante è però quella tra Paesi core e Paesi di presenza. Nei primi l'azienda opera con più linee di business e mantiene un controllo diretto e completo. Nei secondi, al contrario, la presenza è limitata a una sola linea di business o si concretizza attraverso partnership e joint venture, spesso necessarie per avviare lo sviluppo in nuovi mercati. Si possono citare, a titolo esemplificativo, l'Australia, dove l'attività viene svolta tramite una società veicolo con un partner locale, e il Marocco, dove Enel Green Power opera in collaborazione con un soggetto nazionale.

I principali Paesi core, oltre all'Italia e all'Iberia, sono oggi Cile, Brasile, Stati Uniti, Messico, Argentina, Colombia e Central America. La mappa internazionale del gruppo, tuttavia, è in costante ridefinizione. Negli ultimi anni si è assistito all'uscita da mercati come Romania, Perù e Slovacchia: decisioni maturate sulla base di valutazioni strategiche volte a razionalizzare il portafoglio e concentrare le risorse sulle aree a più alto potenziale di crescita e redditività.

Le quattro linee di business presentano caratteristiche e missioni differenti. Enel Green Power è dedicata alle fonti rinnovabili, con un portafoglio che spazia dal solare all'idroelettrico, con

obiettivi di efficienza e sostenibilità. Global Retail gestisce la relazione con i clienti finali, vendendo energia elettrica e gas, e integrando servizi innovativi come la mobilità elettrica, in passato collocata in una divisione separata. Enel Grids rappresenta il cuore infrastrutturale del gruppo, responsabile della rete di distribuzione con una presenza particolarmente forte in Italia, Brasile e Cile. L'ultima linea di business ha una missione trasversale: ottimizzare la presenza nei Paesi secondari, valorizzando opportunità locali in mercati meno centrali ma potenzialmente strategici.

Anche sul fronte delle risorse umane l'organizzazione ha vissuto importanti trasformazioni. L'uscita da alcuni mercati ha comportato una riduzione numerica complessiva della forza lavoro, senza tuttavia alterarne in maniera significativa la distribuzione geografica, rimasta sostanzialmente stabile nell'ultimo triennio. Un indicatore rilevante riguarda invece la composizione di genere: la quota di donne nei ruoli manageriali è cresciuta dal 24,9% (nel 2022) al 27,2% (nel 2024), a testimonianza dell'impegno del gruppo nei confronti della diversity e dell'inclusione.

Infine, particolare attenzione è rivolta ai meccanismi di coordinamento interni. Sono state sviluppate reti e strumenti di collaborazione che connettono le diverse funzioni e business line, garantendo allineamento strategico e coerenza operativa a livello globale. Tali reti favoriscono la diffusione di pratiche comuni, la comparabilità delle performance e la possibilità di condividere soluzioni innovative tra Paesi diversi, mantenendo al tempo stesso la flessibilità necessaria per adattarsi ai contesti locali.

In questo modo, l'organizzazione si presenta come un sistema complesso ma coerente, capace di integrare una governance centralizzata con la capacità di adattarsi ai mercati e alle specificità regolative dei diversi Paesi in cui è presente.

Responsabile dell'area **“Organization and Rewarding Global Industry, Markets and Services”**

Il modello di Enel si caratterizza per la capacità di presidiare l'intera filiera energetica, dalla produzione al contatore finale. Una volta generata l'energia, diventa necessario distribuirla e portarla fino ai consumatori, siano essi famiglie, piccole imprese o grandi clienti industriali.

In questa catena il ruolo di Enel Grids è cruciale: rappresenta l'anello che connette la fase di produzione a quella di utilizzo finale, garantendo continuità e stabilità al sistema complessivo.

Ogni segmento della filiera è dotato di un proprio conto economico. Non è sufficiente valutare quanta energia venga venduta, ma occorre considerare con quale livello di efficienza essa sia stata prodotta, distribuita e gestita. È in questo quadro che assume rilievo il Global Energy and Commodity Management, un centro di competenza trasversale che contribuisce a ottimizzare approvvigionamenti, costi e ricavi. L'integrazione di queste attività consente al gruppo di massimizzare il valore complessivo lungo tutte le fasi della catena energetica, migliorando la capacità di reazione rispetto a volatilità dei mercati e pressioni regolative.

L'architettura organizzativa del gruppo si articola attorno alla figura del CEO e a una struttura di staff e di servizi. Su questo impianto si innesta un modello a matrice: ogni Paese mantiene al proprio interno le principali attività – generazione, mercato, distribuzione – la cui integrazione è garantita dal country manager. Quest'ultimo ha il compito di raccordare le funzioni, assicurando che le linee globali di business trovino coerenza con le priorità locali. La logica della matrice implica che i responsabili locali rispondano a una duplice linea gerarchica: da un lato alle direzioni globali di business, dall'altro al capo paese. In questo modo, gli obiettivi strategici generali si declinano nei diversi contesti nazionali, mantenendo un equilibrio tra uniformità e adattamento.

Un punto centrale riguarda la distribuzione, che rappresenta la filiera più rilevante sia per numero di persone coinvolte sia per impatto economico. Su circa 60.000 dipendenti complessivi, oltre 32.000 operano proprio in quest'area. Il motivo è legato alla natura regolata del business: Enel gestisce le reti in concessione, mentre il controllo sugli assetti strategici rimane in capo alle autorità. In Paesi come la Spagna, il gruppo è leader di mercato; tuttavia, la redditività non dipende esclusivamente dalla capacità di vendere energia, ma viene calcolata sulla base del WACC (Weighted Average Cost of Capital), un parametro fissato dal regolatore che stabilisce il rendimento atteso sugli investimenti infrastrutturali. Questo meccanismo rende il business relativamente stabile, ma richiede una costante ricerca di efficienza operativa.

Negli ultimi anni, il modello interno di Enel Grids è stato rivisto. La struttura precedentemente più orizzontale mostrava alcuni limiti: la delega era superficiale e gli obiettivi non sempre sufficientemente chiari. Si è scelto allora di ridurre i livelli gerarchici, chiarire i ruoli e rafforzare i meccanismi di responsabilizzazione. In questo modo ciascun responsabile ha maggiore consapevolezza del proprio perimetro di azione, la delega risulta più effettiva e l'organizzazione complessiva diventa più efficiente. Parallelamente, è stata riorganizzata anche la dimensione internazionale: i singoli Paesi sono stati riallineati secondo criteri omogenei, ottenendo un duplice effetto. Da un lato, è aumentata la confrontabilità delle performance, grazie a parametri comuni che consentono di identificare buone pratiche e aree di miglioramento. Dall'altro, si è generato un effetto scala, poiché la standardizzazione di alcuni processi ha permesso di valorizzare sinergie globali.

Questo approccio, tuttavia, non cancella la necessità di adattarsi alle specificità locali. Se da un lato l'azienda ha bisogno di processi e metriche condivise, dall'altro deve riconoscere che Paesi come il Brasile presentano sfide e condizioni differenti rispetto, ad esempio, all'Argentina o all'Europa. Per questo motivo, la chiave organizzativa risiede nella capacità di trovare un equilibrio tra standardizzazione e flessibilità. Non esiste un modello unico valido per tutti i contesti: ciò che conta è l'adesione a principi guida generali, adattati poi alle circostanze nazionali e regolative.

In ultima analisi, il modello di Enel può essere descritto come un'organizzazione in continuo movimento, capace di evolvere insieme al contesto esterno. L'obiettivo non è la ricerca di una struttura "perfetta" e immutabile, ma la costruzione di un sistema coerente con gli obiettivi aziendali, capace di generare valore reale e sostenibile attraverso la combinazione di efficienza, adattamento locale e innovazione organizzativa.