

Pinguini, contatori e l'onda della digitalizzazione

29 MAGGIO 2017

 ENTREPRENEURSHIP ([HTTPS://OPEN.LUISS.IT/CATEGORY/ENTREPRENEURSHIP/](https://open.luiss.it/category/entrepreneurship/))


(/#facebook)



(/#facebook_messenger)



(/#twitter)


[\(https://open.luiss.it/2017/05/29/pinguini-contatori-e-londa-della-digitalizzazione/print/\)](https://open.luiss.it/2017/05/29/pinguini-contatori-e-londa-della-digitalizzazione/print/)


(/#linkedin)



(/#whatsapp)



(/#email)

Esistono ambiti di business in cui si ha l'illusione che servizi, prodotti e modi di realizzarli non cambino mai. Nel settore energetico, dove i consumi sono misurati dai "contatori", si può pertanto soffrire dell'illusione – fuorviante – che questi continuino a girare a prescindere dalle scelte aziendali. Quella dei "contatori che girano, e continuano a girare" è una delle immagini ricorrenti nell'analisi che **Andrea Prencipe e Luca Giustiniano**, entrambi professori di Organizzazione Aziendale alla LUISS, hanno effettuato rispetto alla storia recente di ACEA.

L'azienda, *multi-utility* italiana con oltre cento anni di storia, rappresenta una delle organizzazioni più longeve nel panorama energetico nazionale. L'immagine ricorrente dei contatori che girano, quasi un mantra per molti, stride tuttavia con il recente passato dell'azienda, scandito da trasformazioni radicali che hanno visto la municipalizzata romana diventare *multi-utility*, quotarsi in borsa, e intraprendere a fine 2014 ACEA 2.0, il coraggioso progetto di **innovazione organizzativa oltre che tecnologica**. ACEA 2.0 esprime infatti una vera e propria svolta strategica, pensata per e dimostratasi in grado di migliorare significativamente le performance operative ed economiche; il progetto, inoltre, ha rimodellato le formule di condivisione del valore generato verso tutti gli stakeholder (clienti, azionisti, dipendenti, ambiente, fornitori) attraverso il ripensamento del ruolo dell'azienda e della propria responsabilità nel tessuto sociale ed economico di riferimento.

Nello specifico ACEA 2.0, progettato e realizzato anche grazie al leader di tecnologie informatiche SAP, ha portato ACEA a **digitalizzare i processi di gestione di infrastrutture e reti** (ridefinendone il modello operativo), a rileggere radicalmente le logiche di gestione della forza lavoro (*Work Force Management*) e a ripensare la *customer experience*, disegnando i processi in ottica *end-to-end* e ridefinendo le competenze tecniche e manageriali necessarie. Tale rivoluzione nel modello operativo ha richiesto un imponente sforzo di cambiamento organizzativo, che ha incoraggiato il management ad ingaggiare uno dei guru mondiali sul tema: John Kotter, professore emerito della Harvard Business School.

Per **spiegare l'urgenza del cambiamento** anche in contesti in cui sembra non essercene alcuna esigenza, in uno dei suoi libri Kotter illustra la storia di una comunità di pinguini che vive su un iceberg che si sta sciogliendo molto lentamente, senza che tuttavia il pericolo di perdere la propria casa sia percepito dai più. La stessa immagine ha presto attecchito in ACEA, laddove invece dell'iceberg a "sciogliersi" erano la staticità di un contesto competitivo in larga parte protetto da monopolio e l'illusione che l'utente dei servizi – in quanto vincolato – non stesse maturando esigenze e aspettative sempre più sofisticate.

La riflessione di Prencipe e Giustiniano su ACEA 2.0 approfondisce pertanto il tema della gestione del cambiamento organizzativo e di come questo sia stato preparato, progettato e implementato negli ultimi anni. Oltre ad una consistente ed accurata raccolta documentale, lo studio è stato realizzato grazie ad interviste in profondità con rappresentanti dell'organizzazione operanti a tutti i livelli organizzativi, nonché con la partecipazione diretta ad eventi interni. Il libro racconta di come l'impegno di tanti, diventati consapevoli di come il mondo stesse cambiando nell'intero settore

energetico, abbiamo trovato il **coraggio di abbracciare la sfida di cavalcare l'onda della digitalizzazione** e di tutto ciò che questa riuscisse ad esprimere in termini di competitività aziendale. Una storia di coraggio, dimostrato dai vertici aziendali, e diffusosi poi in tutta l'organizzazione.

T A G [Acea](https://open.luiss.it/tag/acea/) (<https://open.luiss.it/tag/acea/>), [digital](https://open.luiss.it/en/tag/digital/) (<https://open.luiss.it/en/tag/digital/>), [innovazione](https://open.luiss.it/tag/innovazione/) (<https://open.luiss.it/tag/innovazione/>), [organizzazione](https://open.luiss.it/tag/organizzazione/) (<https://open.luiss.it/tag/organizzazione/>)

LA DIGITAL TRANSFORMATION DI UNA MULTI-UTILITY: TECNOLOGIA E PERSONE, FATTORI CHIAVE DELL'ESPERIENZA ACEA



LEGGI

([HTTP://WWW.HBRITALIA.IT/STORE/2017/05/08/EBOOK/LA-DIGITAL-TRANSFORMATION-DI-UNA-MULTI-UTILITY-3307/](http://www.hbritalia.it/store/2017/05/08/ebook/la-digital-transformation-di-una-multi-utility-3307/))

G L I A U T O R I

ANDREA PRENCIPE ([HTTPS://OPEN.LUISS.IT/POST-AUTHOR/ANDREA-PRENCIPE/](https://open.luiss.it/post-author/andrea-prencipe/))



([HTTPS://OPEN.LUISS.IT/POST-AUTHOR/ANDREA-PRENCIPE/](https://open.luiss.it/post-author/andrea-prencipe/))

Andrea Prencipe è Rettore dell'Università Luiss Guido Carli

WEBSITE ([HTTP://DOCENTI.LUISS.IT/PRENCIPE/](http://docenti.luiss.it/prencipe/))

LUCA GIUSTINIANO ([HTTPS://OPEN.LUISS.IT/POST-AUTHOR/LUCA-GIUSTINIANO/](https://open.luiss.it/post-author/luca-giustiniano/))



([HTTPS://OPEN.LUISS.IT/POST-AUTHOR/LUCA-GIUSTINIANO/](https://open.luiss.it/post-author/luca-giustiniano/))

Luca Giustiniano è professore ordinario di Organization Studies alla Luiss

WEBSITE ([HTTP://IMPRESAEMANAGEMENT.LUISS.IT/FACULTY/CV/220505](http://impresaemangement.luiss.it/faculty/cv/220505))

NEWSLETTER

NOME*

COGNOME*

INDIRIZZO EMAIL*

- Confermo di voler essere informato via email e di aver preso visione della Privacy policy Luiss (<https://www.luiss.it/informativa-sulla-privacy>) e della Privacy Policy Mailchimp (<https://mailchimp.com/legal/>).

ISCRIVITI ALLA NEWSLETTER

ARTICOLI CORRELATI

Il paradosso della rapidità. L'impatto del fattore tempo sul progresso tecnologico e scientifico (<https://open.luiss.it/2020/09/29/il-paradosso->

della-rapidita-limpatto-del-fattore-tempo-sulleconomia-e-sui-processi-innovativi/)

di Andrea Prencipe Massimo Sideri

29 SETTEMBRE 2020

EDITORIALE **ENTREPRENEURSHIP** ([HTTPS://OPEN.LUISS.IT/CATEGORY/ENTREPRENEURSHIP/](https://open.luiss.it/category/entrepreneurship/)) | **OPEN SOCIETY**
([HTTPS://OPEN.LUISS.IT/CATEGORY/OPEN-SOCIETY/](https://open.luiss.it/category/open-society/))

Il paradosso della rapidità rappresenta le fondamenta del progresso innovativo ma è sempre auspicabile? Andrea Prencipe illustra il dilemma del progresso passando attraverso le “lezioni” di Italo Calvino.

La regolamentazione ambientale e i network sull'innovazione verde. L'analisi sulla strategia europea 2020 (<https://open.luiss.it/2020/09/11/leffetto-della-regolamentazione-ambientale-e-dei-network-sullinnovazione-verde-unanalisi-empirica/>)

di Mariano Borriello

11 SETTEMBRE 2020

EDITORIALE **EUROPE** ([HTTPS://OPEN.LUISS.IT/CATEGORY/EUROPE/](https://open.luiss.it/category/europe/))

Nonostante l'innovazione e la regolamentazione ambientale siano i principali elementi della politica comunitaria per lo sviluppo sostenibile, lo studio sull'efficacia dei vari strumenti regolativi, nonché del loro impatto singolo o congiunto sull'innovazione ambientale risulta essere ancora limitato. Un ulteriore elemento relativamente trascurato in letteratura è l'analisi degli effetti che i network di ricerca possono avere sullo sviluppo dell'innovazione ambientale. Il punto di Mariano Borriello.

La nuova era dell'Università digitale. Un'occasione da non perdere (<https://open.luiss.it/2020/06/25/la-nuova-era-delluniversita-digitale-unoccasione-da-non-perdere/>)

di Mirella Pellegrini

25 GIUGNO 2020

EDITORIALE **FOCUS RIPRESA** ([HTTPS://OPEN.LUISS.IT/CATEGORY/FOCUS-RIPRESA/](https://open.luiss.it/category/focus-ripresa/))

Dopo anni ricchi di incertezze, la formazione accademica ha l'occasione di essere inserita in un progetto più ampio e articolato. L'utilizzo massiccio dei sistemi digitali durante il lockdown rappresenta un'occasione da non perdere per il mondo universitario.

L'innovazione sociale come pratica radicale. Paolo Venturi risponde a Luca Tricarico sulla radicalità come orizzonte dell'innovazione

(<https://open.luiss.it/2019/11/06/innovazione-sociale-come-pratica-radicale/>)

di Paolo Venturi

6 NOVEMBRE 2019

EDITORIALE OPEN SOCIETY ([HTTPS://OPEN.LUISS.IT/CATEGORY/OPEN-SOCIETY/](https://open.luiss.it/category/open-society/))

“A mio avviso la dimensione radicale dell’innovazione sociale non è un richiamo all’adeguatezza della prassi, bensì chiama in causa l’emersione della “radice” ossia dell’essenza insita nell’oggetto della nostra riflessione: un oggetto svuotato o ridotto nella sua essenza, non è appena depotenziato o strumentalizzato, ma diventa un’altra cosa” La risposta di Paolo Venturi a Luca Tricarico sul tema della radicalità come orizzonte dell’innovazione

(/2017/05/29/pinguini-contatori-e- >
londa-della-digitalizzazione/?
wpv_view_count=2546-
TCPID936CPID936&wpv_paged=2)

NETWORK

LUISS University Press (<https://www.luissuniversitypress.it/>)

Amministrazione in cammino (<http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/>)

Archivio CERADI (<http://archivioceradi.luiss.it>)

CEGP (<http://cegp.luiss.it>)

CESIEG (<http://economiaefinanza.luiss.it/en/research/research-centers/cesieg>)

CeLEG (<http://celeg.luiss.edu/>)

CLIO (<http://impresaemanagement.luiss.it/en/research/research-centers/clio>)

CMDI Massimo Baldini (<http://cmdi.luiss.it/>)

CASMEF (<http://economiaefinanza.luiss.it/ricerca/centri-di-ricerca/casmeff>)

Centro Vittorio Bachelet (<http://scienzeapolitiche.luiss.it/ricerca/centri-di-ricerca/centro-vittorio-bachelet>)

CeRIIS (<http://impresaemanagement.luiss.it/ricerca/centri-di-ricerca/ceriis>)

CROIE (<http://scienzeapolitiche.luiss.it/ricerca/centri-di-ricerca/croie>)

CESP (<http://scienzeapolitiche.luiss.it/ricerca/centri-di-ricerca/cesp>)

CISE (<http://cise.luiss.it/cise/>)

CEFOP (<http://cefop.luiss.it/>)

GRIF (<http://impresaemanagement.luiss.it/ricerca/centri-di-ricerca/grif>)

ICEDD (<http://icedd.luiss.it/>)

LAPS Online (<http://lapsonline.luiss.it/>)

LLEE (<http://economiaefinanza.luiss.it/en/research/research-centers/luiss-lab-european-economics>)

LUISS DREAM (<http://dream.luiss.it>)

Sicurezza Internazionale (<http://sicurezzainternazionale.luiss.it/>)

X.ITE (<http://xite.luiss.it/>)



(<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/>) Tutti i contenuti pubblicati su LUISS Open, ad eccezione di ove esplicitamente indicato, sono distribuiti con Licenza Creative Commons Attribuzione 3.0 Italia (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/>)

© 2020 LUISS Guido Carli - Viale Pola 12, 00198 Roma, Italy - P.IVA 01067231009

(<http://www.luiss.it>)