

## Le utility in Italia

Riportiamo il resoconto dell'indagine condotta da Atos Origin e Nextvalue sulle tendenze evolutive del settore dell'energia e ruolo strategico dell'Information Technology

MAURIZIO ZOTTI, ALFREDO GATTI

**N**onostante negli ultimi anni lo scenario economico abbia presentato solo lievi segnali di miglioramento, il mercato dell'energia in Italia ha rappresentato un'eccezione. Sull'onda dei processi di liberalizzazione, la gran parte delle aziende del settore è stata impegnata in un vasto processo di rinnovamento delle proprie infrastrutture informatiche, soprattutto nell'area dei sistemi applicativi gestionali e commerciali: un'opportunità per molti operatori del settore informatico attivi nell'area della consulenza, della system integration, dell'implementazione di piattaforme applicative specifiche per il settore delle utility e dell'erogazione di servizi ad esse correlati. Ma all'inizio dell'anno scorso si è visto un rallentamento del fenomeno. Per capirne di più Atos Origin e Nextvalue hanno condotto un'indagine su un campione rappresentativo di aziende del settore

dell'energia in Italia, attive in modo esclusivo nel comparto del gas o in quello dell'elettricità, caratterizzate da un modello di business di tipo Multiutility per rilevare il livello attuale di automazione dei sistemi informativi e le prospettive di sviluppo dei successivi 12/24 mesi.

### Il mercato

Il mercato dell'energia in Italia rappresenta una delle realtà più significative del Paese, con un valore della produzione annua pari a 45 miliardi di euro, al netto delle imposte.

Dopo la completa liberalizzazione per i clienti del mercato del gas, avvenuta all'inizio del 2003, anche il settore elettrico si avvia al completamento di questo importante processo, fissato entro la metà del 2007. Nonostante ciò, non si sono ancora realizzate le condizioni per un'effettiva concorrenza, sia sul mercato dell'elettricità sia su quello del gas. In ciascuno di questi settori, infatti, si riscontra tuttora la

presenza di un operatore dominante, con una presenza pervasiva per quanto riguarda il gas, dove ENI controlla ampie parti della filiera e, soprattutto, il sistema delle importazioni, più circoscritta nel settore elettrico, dove tuttavia Enel è in grado di influenzare autonomamente il mercato. L'avvio della borsa elettrica, già in parte avvenuto, e la realizzazione, in prospettiva, di una borsa del gas, dove domanda e offerta potranno liberamente esprimersi, dovrebbero consentire al settore di avviarsi, come in altri paesi europei, verso uno scenario di effettiva concorrenza. Sul fronte degli operatori, il settore dell'elettricità a fine 2003 risultava così strutturato:

- Enel Produzione, con una quota di mercato (generazione netta) del 46,4%;
- circa 20 produttori principali, con una quota di mercato complessivamente pari al 41,1%;
- circa 150 grossisti e distributori idonei attivi, con una quota di mercato

complessivamente pari al rimanente 12,5%, in gran parte rappresentati da piccole organizzazioni, con fatturati che raramente superano la soglia dei 10 M€;

- circa 200 grossisti e distributori idonei ancora inattivi.

Per quanto riguarda il gas, sempre a fine 2003 il settore risultava così strutturato:

- ENI Gas & Power, con una quota di mercato (importazioni) pari al 61,5%;
- circa 25 importatori e trader principali, con una quota di mercato complessivamente pari al 36%;
- circa 400 società di vendita;
- circa 560 società di distribuzione.

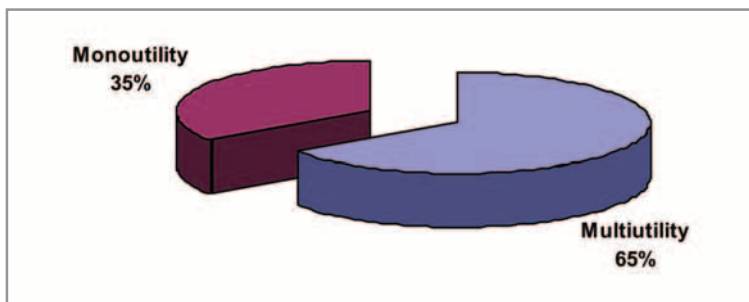
contesto;

- la tendenza verso la specializzazione su specifiche parti della catena del valore, conseguenza diretta del processo di separazione contabile (o unbundling);

- l'attenzione ad aspetti finanziari finora estranei alle aziende industriali, con la conseguente necessità di sviluppare competenze e modelli organizzativi nuovi;

- la capacità di gestire i contratti in un'ottica di breve periodo, in modo flessibile e personalizzabile;

- la rifocalizzazione sul proprio 'core business', con la conseguente dismissione di rami di attività.



**Composizione del campione per modello di business**

Anche in questo settore, la gran parte degli operatori di vendita e distribuzione denuncia fatturati raramente superiori ai 10 M€. Nonostante le citate resistenze nei confronti di uno scenario di effettiva concorrenza, non vi è dubbio che i processi di trasformazione che hanno caratterizzato il settore negli ultimi anni abbiano profondamente influito sull'assetto complessivo del mercato energetico e sulle strategie di sviluppo delle organizzazioni che in questo mercato operano. Tra i fattori determinanti per competere con successo in questo nuovo contesto, vale la pena di evidenziare:

- le strategie di differenziazione competitiva, che prevedono uno sviluppo del sistema d'offerta, tanto in termini di quantità che di diversificazione dei servizi accessori (modello Multiservice);

- l'orientamento al mercato e al cliente;

- la capacità di rispondere in tempo quasi reale ai rapidi cambiamenti di

- i processi di concentrazione e aggregazione tra operatori per la ricerca della dimensione critica;

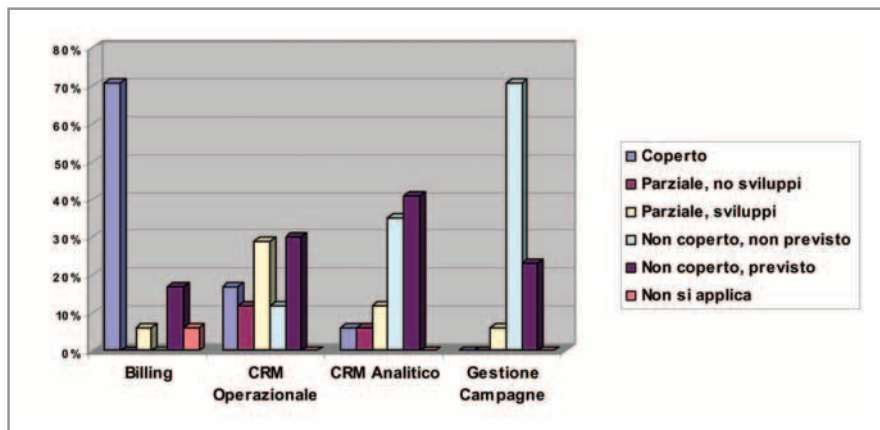
E' altresì evidente come tali processi di trasformazione abbiano inciso profondamente sui sistemi informativi aziendali, modificandone il ruolo nell'ambito dell'organizzazione, gli obiettivi a medio e lungo termine nonché le caratteristiche strutturali e funzionali. Anche i budget di spesa e, in particolare, di investimento hanno mostrato, in conseguenza di ciò, un andamento fortemente discontinuo, che ha reso particolarmente difficile per osservatori e analisti effettuare previsioni di medio e lungo termine per il settore nel suo complesso.

Per quanto riguarda le strategie di differenziazione competitiva, ancorché poco applicate dalla gran parte degli operatori, i primi casi di successo ci indicano come principale fattore critico, a livello di sistema informativo, la flessibilità nell'implementare nuovi prodotti e servizi, nel modificare quel-

li esistenti e nel gestirne in modo estremamente dinamico tutti gli aspetti di pricing. E' evidente come questo approccio abbia un impatto vasto su tutte le componenti del sistema infor-

oltre, l'adozione di sistemi applicativi fortemente modulari, basati su componenti il più possibile standardizzati e riutilizzabili. Il processo di separazione contabile o unbundling

piattaforme in grado di gestire in modo estremamente dinamico gli aspetti contrattuali, di pricing e la fatturazione. Restano, infine, i fenomeni di concentrazione. E' evidente come queste operazioni abbiano rappresentato, da un lato, un ostacolo al rinnovamento dei sistemi informativi imponendo, nel breve periodo, una forte attenzione alle esigenze di integrazione funzionale o unificazione; dall'altro lato, tuttavia, hanno rappresentato uno stimolo per le aziende più dinamiche e innovative a investire nel rinnovamento del proprio sistema informativo con un'ottica di medio e lungo termine, adottando infrastrut-



Sistemi commerciali e prospettive di sviluppo a 12/24 mesi (Multiutility)

mativo, dai sistemi di produzione a quelli gestionali a quelli commerciali, con particolare riguardo a Billing e CRM. Viene poi l'orientamento al mercato/cliente.

Anche se subordinato in primo luogo a una trasformazione culturale del management e, in secondo luogo, a una profonda rivisitazione dei processi di gestione, non vi è alcun dubbio che questo approccio strategico imponga, in prospettiva, la predisposizione di adeguati sistemi nell'area della gestione del cliente (CRM Operazionale) e in quella dello sviluppo di capacità analitiche sui dati relativi alla clientela (CRM Analitico). Per ciò che concerne la rapidità con cui avvengono i cambiamenti di contesto e la non linearità del nuovo modello di sviluppo economico, le aziende del settore saranno sempre più indotte a dotarsi di architetture tecnologiche e applicative capaci di adeguarsi in tempo 'quasi reale' ai mutati scenari. L'associata difficoltà nella pianificazione degli sviluppi a medio e lungo termine imporrà,

ha visto, nel corso degli ultimi 2-3 anni, la gran parte degli operatori impegnata in un processo, ormai quasi concluso, di riprogettazione dei sistemi contabili, direzionali (soprattutto controllo di gestione) e di fatturazione (o billing).

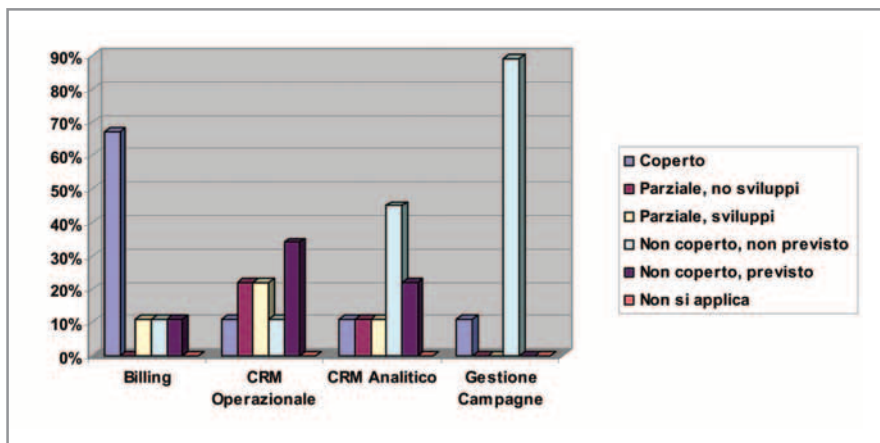
L'introduzione della borsa elettrica e di quella del gas stanno inducendo molte aziende a dotarsi di soluzioni specifiche a supporto delle attività di negoziazione e approvvigionamento di energia. La tendenza, sempre più marcata, alla negoziazione di contratti di breve periodo sarà un ulteriore elemento di spinta verso l'adozione di

ture tecnologiche e piattaforme applicative in grado di adeguarsi rapidamente e in modo flessibile ai nuovi scenari.

## Il ruolo dell'Information Technology

L'indagine effettuata da Atos Origin e Nextvalue su un campione rappresentativo di operatori del settore si è posta proprio l'obiettivo di verificare lo stato attuale dei sistemi informativi e le prospettive di sviluppo a breve e medio termine, alla luce dello scenario rappresentato.

Il primo tema approfondito è stato il



Sistemi commerciali e prospettive di sviluppo a 12/24 mesi (Monutility)

ruolo dell'Information Technology in azienda. Le risposte del campione si sono concentrate su quello strategico (73%), con una netta prevalenza del ruolo strategico di supporto al cambiamento (54%) rispetto a quello strategico di guida del cambiamento (19%). Il ruolo tattico è stato citato solo nel 27% dei casi. Inoltre, il ruolo dell'IT è diventato negli anni tanto più strategico quanto più il modello di business adottato è quello Multiutility e quanto maggiore è il fatturato dell'azienda.

Per quanto riguarda il budget IT, rilevato come rapporto percentuale tra spesa IT e fatturato, il 49% del campione si posiziona al di sotto dell'1%, il 35% tra l'1% e l'1,5%, l'8% tra l'1,5% e il 2% e il rimanente 8% si concentra nelle fasce tra 2,5 e 3% e oltre il 3%. Una più approfondita analisi di questi dati induce alcune riflessioni. In primo luogo, la concentrazione del campione nelle fasce al di sotto

dell'1,5% sembra indicare la conclusione di una fase, durata l'arco di 2-3 anni, di investimenti forti e piuttosto generalizzati per il rinnovamento del sistema informativo.

In secondo luogo, la distribuzione dei dati, caratterizzata da picchi anche significativi, in fasce di spesa non contigue e per lo più elevate, sembrerebbe da un lato suggerire un adeguamento, da parte delle aziende, a quel modello di sviluppo economico 'non lineare' già evidenziato, dall'altro indicherebbe uno sfasamento nel processo di adeguamento al mutato scenario competitivo, con la presenza di una maggioranza di aziende 'già adeguate' e di una significativa minoranza di aziende 'da adeguare' o 'in fase di adeguamento'.

In terzo luogo, la concentrazione dei citati picchi nelle Multiutility evidenzia un maggior dinamismo, anche sul piano della ricerca di nuovi modelli strutturali e organizzativi, di questo

segmento rispetto a un'accentuata staticità delle Monutility, nelle quali sembra dominare prevalentemente il tema della crescita dimensionale.

Guardando al prossimo futuro, il 51% del campione nel suo complesso prevede un incremento, anche consistente, della spesa IT, il 37% non si attende alcuna variazione mentre solo il 12% prevede una diminuzione.

La distribuzione dei dati e l'andamento per picchi ci suggeriscono considerazioni analoghe alle precedenti. Innanzitutto, solo una minoranza del campione prevede ulteriori contrazioni nei budget: se è vero che si è concluso un periodo di investimenti consistenti e generalizzati, è anche vero che la situazione non è destinata a subire, nel breve, ulteriori contrazioni; inoltre, le aziende che si troveranno a investire lo faranno in modo significativo, cioè in aree rilevanti del proprio sistema informativo; maggiormente orientate agli investimenti saranno le

Multiutility e, tra queste, le organizzazioni di media e grande dimensione.

## Sistemi informativi eterogenei

E' stato poi indagato l'approccio all'integrazione di sistemi informativi eterogenei.

Per ciò che concerne il Data Center, emerge una forte tendenza al consolidamento (58% del campione), se pur con un non trascurabile ricorso all'esternalizzazione nei confronti di fornitore o società controllata.

Se analizziamo l'Erp e i sistemi commerciali, prevale la tendenza all'unificazione delle piattaforme (57%) rispetto all'integrazione funzionale (12%). L'ultima parte dell'indagine è stata focalizzata su stato attuale e prospettive di sviluppo dei sistemi gestionali (Amministrazione e Finanza, Produzione/Operazioni, MIS), di quelli commerciali (Billing, CRM Operazionale, CRM Analitico, Gestione Campagne) e degli altri sistemi applicativi specifici di settore. Per quanto riguarda i primi, emerge in modo evidente come la gran parte degli investimenti sia già stata effettuata nel corso dell'ultimo triennio. Restano da coprire alcune applicazioni specifiche nell'ambito delle aree Produzione/Operazioni e MIS e, in particolare, il Controllo di Gestione. Risulta importante osservare che i sistemi gestionali, nel loro complesso, risultano coperti da Package (Erp incluso) nell'85% dei casi, mentre il rimanente 15% è ancora basato su applicazioni sviluppate In House; di queste, il 50% è già in fase di migrazione verso piattaforme Erp. L'area dei sistemi commerciali è certamente una delle maggiormente impattate dai processi di trasformazione in corso. Conseguentemente, risulta essere quella caratterizzata dalle maggiori prospettive di sviluppo a 12/24 mesi. In generale, il Billing risulta maggiormente coperto (69% del campione), anche se si evidenziano delle buone prospettive di sviluppo (23%), equamente ripartite tra Multiutility e Monouility, soprattutto nelle organizzazioni di media e piccola dimen-

sione. Il CRM Operazionale, coperto totalmente o parzialmente dal 30% delle aziende intervistate, risulta invece di largo interesse (58% del campione), indipendentemente dal modello di business o dalla dimensione aziendale. Anche il CRM Analitico, a fronte di una copertura totale o parziale limitata al 16% del campione, risulta essere un'area di sviluppo significativo (47%), soprattutto per le Multiutility di dimensioni medie e grandi.

La gestione delle campagne (che rappresenta un approccio strutturato alla comunicazione con la clientela) è attualmente coperta da un'esigua percentuale di aziende intervistate (4%) e interessa in prospettiva solo il 19% del campione, esclusivamente concentrato nelle Multiutility di dimensioni medie e grandi.

Sono state infine analizzate alcune soluzioni di particolare interesse per il settore quali codifica della rete (Gas), telelettura/telecontrollo della rete, supporto agli approvvigionamenti di energia (Borsa Elettrica e Borsa del Gas) e Work Force Automation.

I sistemi di codifica della rete risultano implementati nell'8% dei casi e se ne prevede lo sviluppo da parte del 31% del campione.

Le soluzioni per telelettura e telecontrollo sono coperte, in maniera totale o parziale, dal 31% del campione e se ne prevede l'implementazione a breve e medio termine da parte di un altro 31%. I sistemi di supporto agli approvvigionamenti di energia non risultano ancora implementati ma se ne prevede lo sviluppo da parte del 19% del campione.

Il Work Force Management, infine, è già implementato nel 31% dei casi e se ne prevede lo sviluppo da parte del 15% del campione.

Tra le aree applicative di ulteriore interesse per ciò che concerne possibili sviluppi a breve e medio termine, liberamente citate dagli intervistati, le più ricorrenti sono state, nell'ordine, gestione documentale, gestione dei profili di consumo e previsione dei consumi. ■