



■ OSSERVATORIO ENERGIA E AMBIENTE
**LA DISTRUZIONE CREATIVA
NEL SETTORE DELL'ENERGIA**

seminari

| 2014 / OEA - 2

AREEL

Osservatorio Energia e ambiente

Seminario

LA DISTRUZIONE CREATIVA NEL SETTORE DELL'ENERGIA

giovedì 13 marzo 2014 – h. 18.00

Andrea Granelli, presidente Kanso

Il mio contributo nasce dalle attività che ho svolto nel mondo del digitale. Ho iniziato come braccio destro di Nichi Grauso – il fondatore di Video On Line –, poi ho creato Tin.it – l'operatore Internet di Telecom Italia – e infine sono stato il responsabile della ricerca di Telecom. Il rapporto GMF è molto chiaro: nel settore dell'energia è in atto un grandissimo cambiamento e c'è molto da imparare dal mondo delle reti e da quello del digitale, sia per gli errori fatti sia per i successi ottenuti. In particolare credo che ci sia molto da imparare su come è stata fatta la privatizzazione di Telecom, sul pericolo derivante dal consentire il *leverage by out* per acquisire aziende di pubblica utilità (public utilities) capital intensive, dall'orientare la liberalizzazione sulla competizione tra infrastrutture e non sui servizi, ecc. Ritengo che sia interessante lavorare e approfondire le analogie fra il settore energetico e quello digitale, essendoci punti di contatto molto evidenti (reti, importanza e costo dell'ultimo miglio, cogenerazione e crescente ruolo del consumatore, ...), ma anche grandi differenze. Pensiamo, per esempio, al tema del *device*, fondamentale nelle telecomunicazioni, o a quello del rapporto dei contenuti, che interagiscono anche con la tecnologia, condizionandola ma venendo anche condizionati da essa (McLuhan diceva "il mezzo è il messaggio". Google, ad esempio, è uno dei più importanti operatori di contenuti che però non li produce, ma si limita a usare un algoritmo – potentissimo – che li classifica e li rende accessibili al grande pubblico. Questi aspetti devono essere chiari lavorando sulle analogie fra i due settori perché altrimenti si rischia una semplificazione eccessiva.

Il rapporto GMF, giustamente, raccomanda di "imparare" da Internet, anche se che non ci si può limitare a Internet ma si deve considerare l'ecosistema digitale nella sua interezza, ecosistema, che è molto più ampio (telefonia cellulare, reti *mesh*, Internet delle cose, ...).

Inoltre il settore digitale è stato caratterizzato da diverse fasi – ondate direbbe Toffler: e quindi va letto nel suo divenire storico, non fermandosi sulla fase attuale: si pensi al passaggio da rete fissa a circuito a rete fissa a pacchetto, da rete fissa a rete mobile, per quel che riguarda la

connettività; lo stesso vale per la sensoristica, che trasforma un *device* in una rete, ecc.. oppure delle evoluzioni del se (da “linguaggio macchina” fino a programmazione a oggetti e realtà aumentate).

Rileggendo, quindi, la storia delle comunicazioni si può dire che è utile imparare da lì, ma evitando gli errori commessi, e considerando il fatto che si tratta di un settore molto ricco che ha ospitato – “distribuendo i suoi profitti” – molti altri settori – software web, contenuti multimediali, social media, motori di ricerca, videogiochi, eCommerce, telemedicina, mondo delle apps, ...e che – nonostante ciò – continua a generare valore. Condivido, quindi, quanto dice Mori; certo, ci sono delle ombre nel settore energetico e nelle utilities ad esso legate, ma anche molte luci, e soprattutto oggi c'è *cash* molto cash che deve essere investito non solo nella difesa o nel marketing tattico, ma soprattutto nel “preparare” il futuro. Per questo motivo penso che il tema del *mindset* sia estremamente importante e Telecom ha mantenuto per troppo tempo una mentalità da monopolista, difendendo a tutti i costi le rendite da posizione; la sua innovazione continua ad essere molto tecnologica ed ascolta poco il mercato, mentre oggi – grazie anche al crescente potere del consumatore – si gioca tutto sul mercato. Ed anche l'ecosistema che nasce dalla sofisticazione dei servizi vivrà di mercato: il potere del consumatore, quindi, va ascoltato, conosciuto ed eventualmente orientato, ma il problema sta nel fatto che, come è accaduto nel digitale, può essere che il consumatore non sia “educato” a comprendere le potenzialità di queste nuove tecnologie; e questo fatto rallenta lo sviluppo del nuovo mercato e delle volte lo fa entrare in aree poco utili per il consumatore (nel caso del digitale l'innovazione è oggi più negli smartphone che nelle applicazioni utili per le piccole imprese). Ci si deve allora domandare: chi ha il compito di provvedere all'educazione del consumatore per evitare gli errori che furono commessi nel digitale? Nel caso energetico, l'educazione non può limitarsi alle regole di buon senso legate all'efficienza energetica ma deve fornire al consumatore una vera cultura dell'energia, dove viene usata, con quali dinamiche, quali sono i prodotti e le modalità che consumano di più, ...non basta suggerire di ricordarsi di spegnere la luce quando non serve o di usare la lavatrice la sera; bisogna anche aiutare a ripensare l'uso stesso degli oggetti, le loro autentiche funzioni di utilità. Questo approccio educativo (e non banalmente addestrativo) fu compreso perfettamente da Steve Jobs quando lanciò la sua azienda. Comprendendo la estrema rivoluzionarietà dei suoi PC, egli creò una figura apposita chiamata *Evangelist*, il cui obiettivo non era spiegare i prodotti ma la cultura del digitale che essi rendevano possibile, le nuove funzionalità, facendo capire che erano davvero “a portata di mano”; e questo racconto lo faceva non con le parole della tecnica, ma con il linguaggio semplice

dell'utilizzatore finale. Se non si lavora oggi su questo aspetto si rischia che sia il consumatore a guidare processi molto reattivi e tattici, facendo pagare le conseguenze al sistema.

Altro elemento interessante è come le Telecom stanno reagendo alla *commodizzazione dei* suoi servizi: “decommotizzando” – e cioè ridando valore (e significato simbolico) al cloud. Il cloud è una soluzione interessante perché è sì caratterizzata da una componente ancora fortemente tecnologica, dato che si forniscono infrastrutture; poi però le soluzioni cloud “salgono” nel valore percepibile dall'utente e forniscono servizi sempre più integrati con le attività tradizionali degli utenti. Stare sulla catena del valore (e non solo su un componente) è, quindi, fondamentale per proteggere i margini e la relazione con i propri clienti; Telecom è un fornitore di tecnologie, ma tra questo e fare l'editore (digitale) ci sono molte opzioni in mezzo.: ci sono dunque molti servizi a valore aggiunto che arricchiscono la tecnologia di base a cui il Telco deve puntare senza arrivare a un “cambiamento di natura” decidendo di fare attività tipo l'editore digitale (di ebook o di contenuti televisivi).

Terzo elemento: il rapporto GMF ha detto molto chiaramente che non basta competere solo sui prodotti ma è necessario farlo anche sui sistemi, e quindi ci si deve chiedere chi farà il regista di questi sistemi, chi orienterà e integrerà le parti più interessanti del nascente ecosistema ? Probabilmente le *utilities* potranno giocare questo ruolo.

Infine, vorrei sottolineare che le Telco nella storia della privatizzazione e della *deregulation* hanno insistito troppo sul consumatore privato. La concorrenza è stata fatta molto sul mass market (a colpi di pubblicità televisiva, di guerra dei prezzi, di uso di canali aggressivi, di vendita di gadget come le sonerie dei telefonini, ...) e poco sulle imprese – soprattutto quelle medie e piccole; e ancora oggi il tasso di adozione del digitale soprattutto nelle piccole imprese è ancora molto basso, troppo basso (e ne risente la competitività dell'intero Paese). Questo è accaduto perché esistevano prodotti tattici, molto marketing e poca interazione diretta con le piccole imprese. E questa scelta sbagliata sta facendo ora pagare un prezzo non solo alle Telco ma anche alla competitività del nostro sistema produttivo. Poiché sia Telecom che le *utilities* elettriche non sono solo aziende che devono remunerare gli azionisti, ma sono, appunto, *public utilities* e quindi fornitrici di beni comuni del Paese in cui operano, errori strategici di queste imprese impoveriscono il Paese e lo rendono meno competitivo. A questi errori si sommano le tattiche del corporativismo: ad esempio Confindustria chiede soldi non per aiutare le imprese ad usare il digitale, ma per sostenere l'industria del digitale. Ritengo – quindi – che il mondo dell'energia debba fare tesoro di questi errori.

Andrea Granelli. Riprendo il tema della “decommoditizzazione”, che è particolarmente importante dato che si tratta di proteggere i margini: ritengo che non ci si debba domandare se questo processo si realizzerà quanto piuttosto capire – idealmente in anticipo – come si realizzerà per cogliere tempestivamente i benefici. Il titolo *Creative Destruction* richiama (oltre che le riflessioni di Schumpeter) un libro del 2001 di McKinsey che dimostrava che la distruzione si trasforma in creazione se si resta radicati nel mercato se si continua ad ascoltarlo. Quindi, il modo per “decommoditizzare” è innanzitutto conoscere il consumatore; ma ciò non basta. Telecom ha fatto degli sforzi importanti per conoscere meglio i suoi clienti ma anche per dare servizi derivanti da questa migliore conoscenza, altrimenti non serve a nulla raccogliere informazioni; il tema non è culturale, è di business. Si deve quindi aumentare la conoscenza in profondità del cliente e dei suoi bisogni, non facendosi però condizionare dall’ambito in cui le tecnologie oggi forniscono soluzioni, cosa non facile per gli *incumbent*. Bisogna usare un approccio a “tabula rasa”, identificando i veri bisogni – anche quelli ogni non espressi; solo in un secondo momento ci si potrà domandare se le tecnologie attuali sono in grado di soddisfarli. Solo così si farà innovazione radicale; altrimenti si verrà confinati nel mondo (comunque interessante, ma non risolutivo) dell’innovazione incrementale. Inoltre, per quel che riguarda l’efficacia della gestione centralizzata delle reti rispetto ai modelli decentrati, sono d’accordo con chi dice che il tema è molto complesso e non facilmente schematizzabile. Ci sono due modi per essere centralizzati: c’è un modo come quello che oggi è il *cloud* che di fatto centralizza le infrastrutture ma lascia la maggior parte dell’intelligenza in periferia (e cioè in mano all’utente), ed è quindi intelligenza distribuita con forti economie di scala centralizzate; c’è anche il vecchio modello di centralizzazione usato dai Telco *incumbent*, che mantiene tutta l’intelligenza centralizzata. Si tratta di due modelli diversi, che probabilmente in futuro si mixeranno per conservare logiche centralizzanti perché sono in grado di fornire economie di scala e tempestività nella gestione, ma anche intelligenze che si dovrà vedere dove si collocheranno lungo le Reti e in prossimità dei consumatori (o presso i consumatori stessi).

Infine, per quel che riguarda *big data* e banda larga credo che anche il mondo delle telecomunicazioni debba affrontare il tema dell’energia. L’anno scorso, infatti, Google ha consumato energia pari ad un terzo di una centrale nucleare, mentre si stima che tutti i *data center* consumino l’equivalente dell’energia prodotta da trenta centrali nucleari. Il 90 per cento di mail sono *spam*, mentre la larga banda viene usata prevalentemente per YouTube (scaricare film e clip di intrattenimento) e molto poco per il business. Anche il digitale, quindi, dovrà affrontare il concetto di efficienza per ridurre i consumi, perché lo spreco del digitale non ha senso, così come non è sostenibile lo slogan *larga banda per tutti!*