

STUDIO BOCCONI
**Senza riforme
 le utility
 non hanno
 futuro**

Jacopo Giliberto ▶ pagina 38

Studio Bocconi. Necessaria una riforma per passare dalla vendita dei prodotti a quella di pacchetti di offerte

Utility, il futuro è nei servizi

Gilardoni: strutture più flessibili - Analisi Greenpeace: effetto delle rinnovabili

I TRE FATTORI

Abbondano le offerte di centrali in vendita; grandi imprese aggressive; municipalizzate più lente nel cambiamento

Jacopo Giliberto
 MILANO

Il mercato è cambiato e le utility sono a una svolta. La domanda è ferma, i margini diminuiscono, la competizione è accesa e i consumatori diffidano: le utility devono cambiare in modo strutturale per sopravvivere. Il caso Sorgenia - i cui conti sono resi dolenti da investimenti potenti fatti subito prima che il mercato s'affossasse e subito prima che le fonti rinnovabili d'energia manifestassero tutto il loro potere competitivo - potrebbe ripetersi molte volte perché «gli attuali modelli di business appartengono a un sistema di riferimento obsoleto e devono essere aggiornati secondo le nuove esigenze di mercato che vuole modelli più flessibili». Lo sostiene Andrea Gilardoni, economista e docente alla Bocconi, che oggi a Milano presenta con **Accenture** la quattordicesima edizione del rapporto Agici dell'Osservatorio sulle alleanze e sulle strategie delle utility.

Lo conferma anche Giuseppe Onufrio, a capo di Greenpeace Italia, dopo la diffusione dello studio «Missing out on the renewables revolution», realizzato da György Dallos, in cui l'organizzazione ambientalista internazionale confronta in modo molto accreditato le diverse utility europee: «Le grandi aziende energetiche europee non sono riuscite a seguire l'evoluzione del mercato delle

rinnovabili - osserva Onufrio - e così hanno perso fatturato, utili e ora rischiano».

Gli analisti coordinati da Gilardoni e da **Accenture** hanno studiato come si comportano le utility europee (Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Spagna, Regno Unito) e identificano le aree di crescita dei prossimi 3 anni. Ogni azienda risponde in modo differente alla crisi dei servizi pubblici. Per esempio, sul mercato abbondano le offerte di impianti in vendita e di società in cerca di compratore. Altre aziende (l'Enel e l'Eni, per citarne due) rispondono alle difficoltà con una politica commerciale aggressiva che fa loro aumentare le quote di mercato. Le "municipalizzate", tranne alcune più vivaci, sono più lente a seguire il cambiamento del mercato e dei consumatori.

«La strategia per il futuro è evidente. Il chilowattora, il metro cubo di gas, l'acqua potabile non sono più prodotti. Per esempio l'elettricità è un bene immateriale che si tramuta in luce, in forza motrice, in calore, in informatica e telecomunicazioni: l'elettricità è un servizio. Le utility dovranno appunto imparare a vendere il servizio - avverte Gilardoni - come avviene per esempio in Inghilterra, dove con pochi euro al mese viene offerta una polizza di assicurazione e assistenza e manutenzione per gli apparecchi di casa, con l'idraulico o l'elettricista già pagati». Aggiunge Pierfederico Pelotti di **Accenture**: «Le utility devono concentrare l'attenzione sulle azioni che vanno messe in campo per ripensare la strategia commerciale, la sola che nell'attuale contesto economico può rappresentare una di-

scriminante di crescita e di differenziazione per questo settore».

Lo scenario europeo identificato dalla ricerca vede una forte stagnazione della domanda contro un aumento della capacità installata (+5,9% in Germania, +5,8% in Italia, +3,5% in Spagna tra il 2007 e il 2012), legata soprattutto alla forte crescita delle energie rinnovabili (solare ed eolico sono cresciuti del +244,3% e +27,1%). Tre, secondo Agici e **Accenture**, sono le leve strategiche su cui agire: espansione commerciale, customizzazione ed efficacia operativa.

La ricerca condotta da Greenpeace parte da premesse diverse ma, a dispetto dei luoghi comuni, arriva agli stessi risultati. «Fra il calo della domanda e l'aumento dell'offerta rinnovabile, le utility europee hanno ridotto di molto ricavi ed Ebitda e reagiscono in modo diversi. Chi si ripositiona con lentezza e poca convinzione nell'energia pulita (per JPMorgan il piccolo settore rinnovabile dell'Eon ha un valore economico strategico maggiore del grosso comparto dell'energia convenzionale) e chi per esempio facendo pressione sui Governi per avere misure anche retroattive contro queste nuove energie. Come dice anche Boston Consulting, la soluzione è spostarsi verso un portafoglio di flessibilità e di servizi alla rete energetica e ai consumatori. L'Aie pensa che le utility debbano una sorta di "compagnia assicurativa". L'importante è che il Governo non metta nuovi vincoli e nuovi freni a un cambiamento inarrestabile».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Utility: fusioni & acquisizioni in Italia



Il focus settoriale degli accordi, in % sul totale

