

## L'Utility di fronte al cambio di paradigma

Sabato 07 Marzo 2015 14:00

Scritto da Redazione



L'annuale Rapporto di Agici e Accenture analizza il 2014, anno in cui il mercato italiano delle public utilities di elettricità, gas, acqua e rifiuti ha vissuto l'ennesimo, per la precisione il settimo, anno di crisi, con la domanda che continua a calare, i prezzi a scendere, la competizione a crescere, gli stili di consumo efficienti e virtuosi a diffondersi. Le soluzioni proposte dall'Osservatorio per aumentare i ricavi e la competitività.



Nel corso del Workshop “L'utility del futuro strategie per far fronte ai nuovi bisogni dei territori e battere la crisi”, organizzato da Agici-Finanza d'Impresa, in collaborazione con Accenture, e svoltosi a Milano il 4 marzo 2015, è stato presentato l'annuale Rapporto dell'Osservatorio sulle Alleanze e le Strategie nel Mercato Pan-europeo delle Utilities, dal titolo “**Utilities e competitività dei territori: fattori abilitanti e strategie per un nuovo sviluppo**”, che accentra l'analisi sulle tendenze attuali e prospettiche del mercato italiano delle utilities.

Il Rapporto analizza il 2014, anno in cui il mercato italiano delle public utilities ha vissuto l'ennesimo, per la precisione il settimo, anno di crisi. La domanda continua a calare, i prezzi a scendere, la competizione a crescere, gli stili di consumo efficienti e virtuosi a diffondersi. Tutto questo sta portando a un ripensamento strategico generalizzato degli operatori del settore, che in alcuni casi ha assunto contorni quasi rivoluzionari. È il caso di E.ON che ha deciso di dividersi in due società: una rappresentante il *mondo nuovo* dell'energia (rinnovabili, efficienza, vendita e servizi) e l'altra il *mondo convenzionale*; o ancora Vattenfall, che ha dismesso tutte le attività nella lignite.

“Siamo di fronte ad un cambio di paradigma di tale portata che implica un cambiamento radicale per gli operatori del comparto - ha affermato **Andrea Gilardoni**, Presidente di Agici e fondatore dell'Osservatorio - Essi dovranno trasformarsi da semplici fornitori di energia a providers a 360 gradi di prodotti e servizi energetici e ambientali. Il settore delle utility ha visto in questi ultimi dieci anni cadere tutta una serie di punti di riferimento considerati praticamente immutabili: crescita continua della domanda, modello di generazione su grandi centrali, utilities non più come un quasi bond ma con non modesti profili di rischio, solo per fare gli esempi più rilevanti. Dopo lunghi anni di difficoltà si comincia a delineare le possibili concrete uscite dalla crisi del settore. Si può puntare su una 'exit strategy'”.

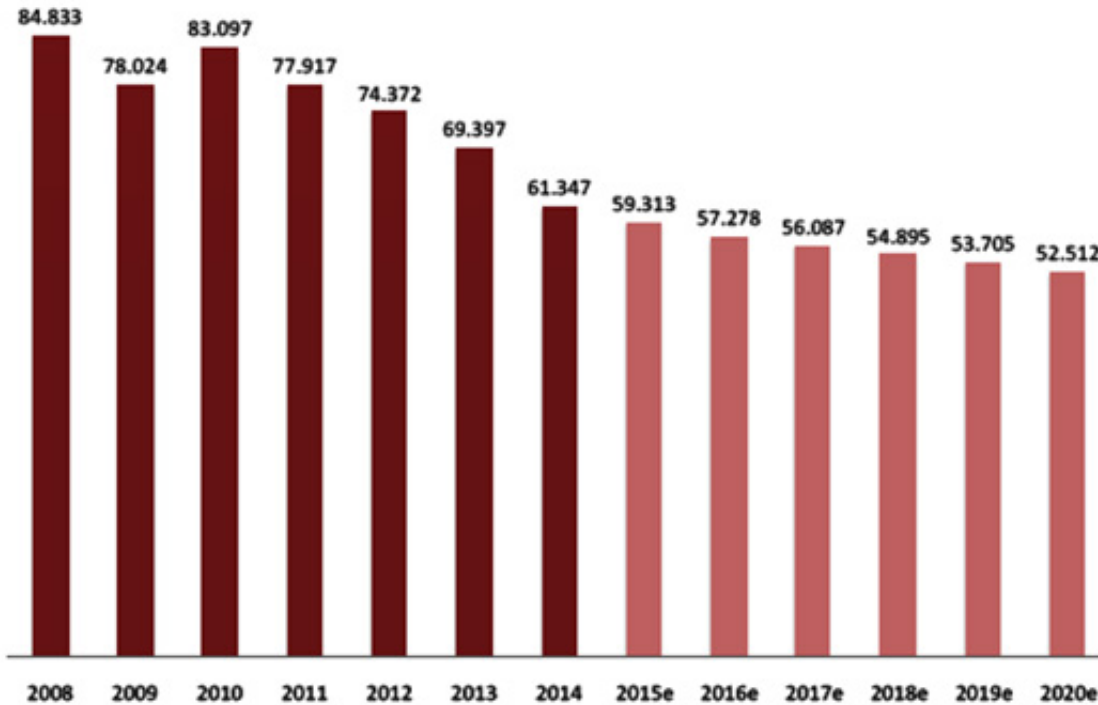
Il Rapporto analizza i trend economici e finanziari dei 26 player del campione, nonché gli accordi stipulati nell'anno solare 2014 da tutti i player del comparto in Italia.

Per l'**elettricità**, dopo l'illusorio biennio 2010-2011, i GWh annuali sono di nuovo calati a 309.006 (-9% rispetto al 2008) e le prospettive al 2020 non sono positive, anche se Terna ritiene che possano tornare positivi con 319.335 GWh, inferiori del 5,9% rispetto al 2008.

Anche il comparto del **gas**, con 61 miliardi di metri cubi consumati nel 2014 (-5,3% rispetto al 2013 ) registra una discesa del 27,7% rispetto al 2008, che non si arresterà in futuro, seppur a un ritmo minore. La dinamica negativa si deve alla minor

domanda in tutti i principali settori (industriale, residenziale, terziario, termoelettrico). Sull'andamento pesa chiaramente lo sviluppo delle rinnovabili e il perseguimento degli obiettivi nazionali di efficienza energetica.

## Domanda di gas naturale 2008-2020 (milioni di m<sup>3</sup>)



Fonte: elaborazioni AGICI su dati AEEGSI, La Staffetta Quotidiana, CNF, Confindustria, ENEA, RSE.

Per quanto riguarda il **comparto idrico**, emerge come i valori siano sostanzialmente stabili se misurati in milioni di metri cubi, mentre la variazione percentuale risulta più significativa. Al crescere del volume immesso nelle reti (+2,6%) aumentano anche, non di poco, le dispersioni (+19,7%): il volume di acqua erogata cala così del 5,4% nel quinquennio considerato. Il tema delle perdite di rete, dunque, si conferma ancora centrale per lo sviluppo del settore.

I **rifiuti prodotti**, essendo legati ai trend macroeconomici, seguono la dinamica depressiva già osservata per energia elettrica e gas. Si registra un marcato calo dai 32.467 kton del 2008 ai 29.595 kton del 2013 (-8,8%). Per quanto riguarda le previsioni, mancando ancora dati consuntivi ufficiali circa il 2014, risulta complesso avanzare ipotesi numeriche; pertanto, il Rapporto si limita a segnalare come sia probabile il proseguimento di una tendenza calante/conservativa.

Tali dinamiche si stanno ripercuotendo in modo pesante sui bilanci di molte delle società analizzate, in particolare quelle focalizzate sull'energia e con una forte presenza nelle fossili.

Alla luce del nuovo scenario, il Rapporto sottolinea come sia fondamentale per i players del settore essere reattivi, cambiare e crescere, secondo il monito che vuole che le aziende che non crescono arretrino, valido a maggior ragione in questo contesto storico. Vanno fatte delle scelte rapide ma ragionate, spesso non semplici, basate su intenzioni chiare e decise. A una visione ispirata circa la vocazione imprenditoriale presente e futura, deve accompagnarsi una solida e distintiva capacità di execution, la cui mancanza porta al fallimento anche dei piani industriali astrattamente più convincenti e ambiziosi.

In estrema sintesi, l'evoluzione di fondo è sufficientemente lineare: siamo di fronte a un cambio di paradigma tale per cui gli operatori del comparto, da semplici fornitori di energia, dovranno diventare fornitori di prodotti e servizi energetici e ambientali a 360 gradi (*full service providers*). Fare meglio degli altri le attività svolte fino a oggi non è più sufficiente, è necessario dominare le sfide di domani. Si deve operare un cambio di mentalità e cultura aziendale profondo. L'obiettivo non è più essere i *best in class*, ma i *next in class*.

## Le leve da attivare per incrementare la competitività nei mercati energetici



Fonte: AGICI.

“Nel contesto di mercato che presenta sfide strutturali e contingenti, le Utilities sono chiamate ad assumere un ruolo propositivo, puntando sull'innovazione e sulle tecnologie digitali, ambito nel quale devono recuperare il passo rispetto a tutti gli altri settori - ha sottolineato **Pierfederico Pelotti**, Responsabile Utilities di Accenture - Il cambiamento va impostato su azioni concrete che partano dal rafforzamento del business su cui potersi posizionare in modo distintivo rispetto ad altri operatori. Questa trasformazione richiederà necessariamente un cambiamento strategico delle risorse umane in termini di trasformazione di cultura, leadership e gestione dei talenti”.

L'indagine identifica tre imperativi che devono ispirare azioni concrete.

- 1. Raggiungere l'eccellenza operativa del business convenzionale:** viste le prospettive di una redditività decrescente dei business regolati sarà fondamentale garantire la massima efficienza operativa, anche tramite l'innovazione e l'introduzione di tecnologie digitali, che portando alla liberazione di risorse potrebbero generare la necessità di rivalutare in aree specifiche di competenza l'insourcing di alcune aree di attività.
- 2. Lanciare nuovi business:** il rinnovamento del settore trova massima espressione nell'identificazione di nuovi business. In questo contesto deve essere affrontato dalle utilities l'approccio della crescita del business per adiacenze, ovvero posizionarsi dove esiste un concreto vantaggio competitivo rispetto ad altri operatori, ad esempio nei servizi per il territorio e la cittadinanza.
- 3. Risorse umane:** la trasformazione verso l'eccellenza operativa e l'apertura verso nuovi business richiedono necessariamente un cambiamento strategico delle Risorse Umane che devono essere in grado di gestire efficacemente la trasformazione organizzativa e tutto ciò che esso comporta in termini di trasformazione di cultura, di leadership, delle competenze manageriali e della gestione dei talenti.

1

Mi piace

Condividi

2

Tweet

g+1 1

Share



Aggiungi un commento...

Commenta usando...