

**La Strategia.** Da «aggregazioni» a «ristrutturazioni», ecco come le utility dovranno affrontare il mercato che cambia

# Il dizionario del nuovo business

di **Andrea Gilardoni\***

**Q**uali gli indirizzi strategici di sviluppo delle utilities? Smart city, reti intelligenti, auto elettrica, generazione distribuita e accumuli sono sfide affascinanti che le utilities, grandi e piccole, affrontano tra vincoli e difficoltà. Mal'emergere di nuovi modelli di generazione e consumo non deve far dimenticare che per i prossimi 20 anni il modello storico sarà fondamentale.

La partita è ancora lunga da giocare ma oggi si cominciano a porre i paletti seri. Europa, Governo e Autorità ne saranno gli arbitri.

Ma come è gestita la transizione, resa anche complicata dal calo della domanda?

Abbiamo analizzato i piani di utilities e multiutility italiane ed europee da cui emergono indicazioni interessanti. Ecco alcuni punti di rilievo.

**Aggregazione.** Il tema è aperto. Per il cambiamento la dimensione porta vantaggi seri. Oggi certe iniziative le possono realizzare solo grandi gruppi, come Enel. Le aziende minori sono spiazzate ma spesso non desiderano essere assorbite anche per precedenti insoddisfacenti. Per il finanziamento, la Cassa Depositi e Prestiti ha dichiarato la disponibilità, a fronte di seripiani, di investire 400 milioni di euro sul tema.

**Convergenza utilities-Ict.** Enel punta alla banda ultralarga

utilizzando la rete elettrica. In Israele già lo fanno e anche in Italia vi sono casi. La mossa di Enel — e la pressione del Governo per la banda ultralarga — ha cambiato il quadro: la convergenza utilities-information technology è oramai conclamata e avrà impatti notevoli su costi, servizi di domotica e altri, efficienza. È su ciò le utilities devono investire, e talune investono, pesantemente. Alcune, come la tedesca Rwe, finanziano start up con tecnologie innovative.

**Efficienza energetica.** Oggi tutte, dicesi tutte, le utilities hanno programmi di efficienza energetica. Il settore è ampio e ogni impresa lo intende a suo modo. Certamente, illuminazione e edifici pubblici sono i segmenti "facili". Fuori da questi, il tema è più articolato e richiede competenze e capacità che poche aziende hanno. Ma le risorse finanziarie destinate all'efficienza, anche di origine europea, sono molte, incluse il Piano Juncker. Il comparto è interessante ma è difficile da gestire in un'ottica di redditività.

**Estensione dell'offerta.** Per accrescere il fatturato e, soprattutto, per aumentare retention e quota di mercato, le utilities offrono prodotti e servizi addizionali: polizze assicurative, servizi di efficienza energetica, lampadine a basso consumo, boiler o condizionatori, e via dicendo. Manon è così semplice anche per blocchi

culturali e organizzativi: sono poche le utilities in grado di strutturare una vera offerta articolata.

**Internazionalizzazione.** Due distinte tendenze: le grandi multiutility nazionali fanno poco o nulla all'estero. Dall'altro, Eni ed Enel stanno aumentando la presenza internazionale puntando ai mercati con potenziali. Eni punta all'Asia come destinazione delle estrazioni di gas e oil. Enel investe sempre più in altri continenti e ciò è interessante perché apre opportunità per molte altre aziende italiane.

**Profilo di rischio.** Per razionalizzare il portafoglio, le utilities puntano a settori regolati o quasi-regolati (reti, rifiuti e idrico, rinnovabili), porti sicuri rispetto al mare procelloso della competizione. Ma sono veramente privi di rischi? L'Autorità dell'energia non dovrà ridurre la remunerazione (Wacc)? E se le reti si usano sempre meno per lo sviluppo della generazione distribuita, chi sosterrà i relativi costi?

**Razionalizzazione del portafoglio.** È necessario uscire da aree con redditività inadeguata (business e Paesi): la crisi evidenzia che o si è in grado di acquisire una posizione forte o è meglio lasciare. Il portafoglio va poi riorientato verso settori con potenziali che tipicamente richiedono risorse finanziarie.

**Riequilibrio finanziario.** Molte imprese hanno troppi debiti. Oggi è più facile il riequilibrio

per il favorevole andamento dei mercati finanziari. Ciò nonostante, cessioni (o co-investimenti) a fondi infrastrutturali, fondi pensioni e a compagnie di assicurazione sono diventati la regola. Chi ha problemi finanziari deve risolverli per investire in nuovi comparti o e rafforzare gli esistenti.

**Riscoperta delle "cenerentole".** Nelle multiutility lo erano idrico e rifiuti, schiacciati dalla grande remuneratività dell'energia. Non è più così: reti e ambiente sono i pilastri. Grazie all'Autorità dell'energia e dell'acqua e alla forte ripresa degli utili, ripartono gli investimenti nell'idrico anche con innovazioni tecnologiche. Il calo dei rifiuti ha toccato poco la redditi-vità; la crescita delle raccolte differenziate riduce i bisogni di discariche e termovalorizzatori. Il rifiuto diventa merce rara: le imprese puntano a riciclo per internazionalizzare il valore spesso con innovazioni tecnologiche.

**Ristrutturazione.** Per molte imprese va ridotto il personale e riconvertiti gli impianti. In Italia vanno chiusi una cinquantina di centrali (23 solo Enel). È necessario poi acquisire nuove competenze per i processi di cambiamento, anche tecnologico. Eclatanti anche i riassetto societari: E.on addirittura si divide in due, una per il "mondo tradizionale", una per il "mondo nuovo"; Enel invece accorcia molto la linea di comando.

Università Bocconi  
 © RIPRODUZIONE RISERVATA

## IDEE LUMINOSE

### 39 milioni

**I programmi europei**  
 Trust Epc South, Remourban e R2 Cities sono programmi Ue finanziati con 39 milioni di euro per l'efficienza energetica. Vi partecipano Officinæ Verdi, Wwf e UniCredit.

### 450 mwh

**Il solare A2A di Varese**  
 L'A2A ha inaugurato a Varese una centrale solare termica che produce 450 megawattora (migliaia di chilowattora) di calore per climatizzare le case.

### 63,5 miliardi di \$

**Il mercato dei led**  
 Northeast Group stima che in dieci anni nel mondo ci saranno 352 milioni di impianti di illuminazione pubblica a led per un mercato di 63,5 miliardi di dollari.

### 40 mila

**Uffici da spegnere a New York**  
 Il municipio di New York valuta se imporre di spegnere le luci degli uffici vuoti di notte. Sono 40 mila le strutture interessate, la multa ipotizzata è mille dollari.