

Utilities alla sfida della ripresa

In occasione del recente XV Workshop AGICI-Accenture sul Mercato Pan-Europeo delle Utility, sono stati presentati i due consueti rapporti annuali che descrivono lo "stato di salute" delle utility italiane ed europee e suggeriscono strategie di successo per affrontare i cambiamenti. I risultati sono stati discussi nel Workshop dai top manager delle più importanti utility italiane ed europee nonché da rilevanti esponenti del mondo politico e istituzionale. Di seguito i principali punti emersi.

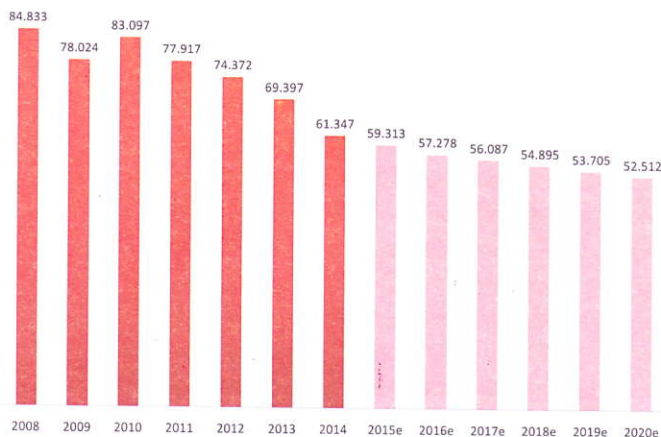
I cambiamenti in atto nel settore

I cambiamenti sono rilevanti e pervasivi in tutte le fasi della filiera. L'energia (gas ed elettricità) è l'area sicuramente più interessata dai mutamenti:

- Le *tecnologie di generazione elettrica*. In Europa le fonti fossili sono sempre più in crisi: nel 2014 in Europa l'80% della capacità addizionale è rinnovabile.

calo fino al 2035. Si diffondono l'efficienza energetica e stili di consumo responsabili. Si diffonde la figura del "prosumer" (produttore e consumatore assieme): in Italia oltre il 10% dell'elettricità consumata è autoprodotta in loco.

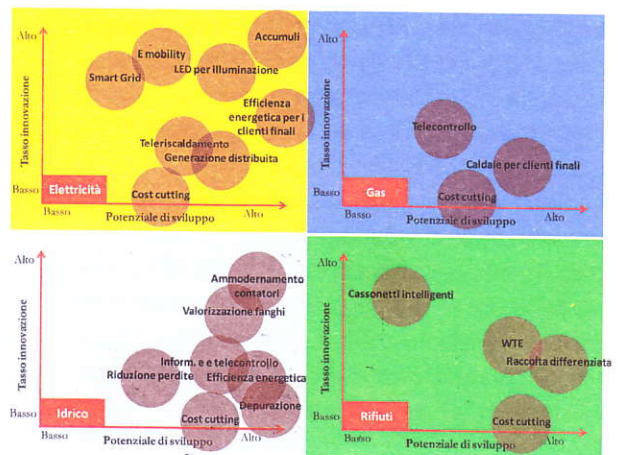
- *I prezzi*. Continua la discesa dei prezzi di elettricità e gas, spinti dal calo delle quotazioni petrolifere messo in atto dai paesi arabi per cercare di mettere fuori mercato le risorse non convenzionali.
- *Lo stoccaggio*. Diffusione dei sistemi di accumulo non convenzionali quali ad esempio le batterie. Secondo le ricerche dell'Osservatorio da qui al 2020 si venderanno batterie per 15 miliardi di € l'anno.
- *La competizione*. I trader indipendenti, ovvero aziende focalizzate solo sulla vendita, stanno acquisendo fette sempre più grandi di mercato spiazzando le utility tradizionali: i primi 4 operatori di questo tipo rappresentano



1 - Domanda di gas naturale 2008-2020 (milioni di m³).
(Fonte: elaborazioni AGICI su dati AEEGSI, La Staffetta Quotidiana, CNF, Confindustria, ENEA, RSE)

La crescita massiccia delle FER si accompagna paradossalmente ad un utilizzo sempre maggiore delle centrali a carbone e lignite, sempre più competitive a livello di prezzo. Il gas per la produzione elettrica sembra sempre più fuori mercato.

- Il *modello di generazione elettrica*. Sempre più marginale il ruolo dei grandi impianti. In Italia ben 31 GW (oltre il 50% della domanda di picco) sono allacciati alle reti locali; in Germania questo valore sale a 71 GW (85% del picco). Secondo le ricerche dell'Osservatorio, nel 2020 oltre il 40% della capacità addizionale nel mondo sarà coperta da impianti di generazione distribuita.
- La dinamica di cui sopra sta influenzando anche le *reti elettriche*. Sempre meno utilizzate le reti di trasporto, sempre più rilevante il ruolo delle local grid.
- *I consumi*. La possibilità di ripresa dei consumi può considerarsi esclusa: in Europa è previsto un progressivo



2 - Innovatività e margine di sviluppo delle azioni per migliorare i servizi pianificate dalle aziende del campione.
(Fonte: AGICI su piani industriali delle aziende del campione)

ben l'8% del mercato elettrico e il 2,5% di quello del gas in Italia. Tali percentuali sono in rapida crescita.

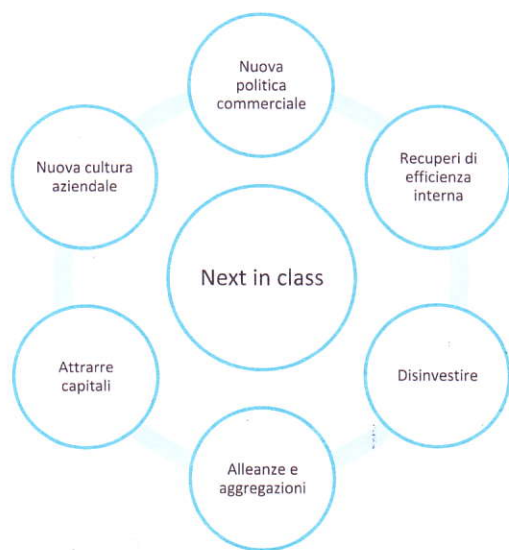
- *I fornitori di gas e petrolio*. Cresce il "nazionalismo energetico" con politiche che puntano sempre più all'autosufficienza: USA e Brasile ne sono gli esempi più lampanti con le loro politiche di sviluppo delle risorse fossili locali e gli ambiziosi target nelle rinnovabili. Aumenta la platea dei fornitori di gas e petrolio: Canada, USA, Mozambico, ma anche i paesi del Mediterraneo come Grecia, Cipro e Israele.
- *Settore idrico*. In Italia la piena operatività dell'AEEGSI sta fungendo da propulsore per il settore sia per i nuovi investimenti sia per il recupero di efficienza. Tale spinta è assolutamente necessaria visto che le perdite di rete sono ancora molto elevate (37%) e che molte regioni rischiano pesanti multe per la mancata depurazione delle acque.
- *Settore rifiuti*. La mancanza di un regolatore nazionale

e di una politica organica fanno sì che il settore rifiuti sia l'unico ancora sostanzialmente immobile.

Gli impatti economico-finanziari dei cambiamenti

Le dinamiche sopra descritte stanno impattando sui conti economici e gli stati patrimoniali dei principali player del settore. Non in egual misura, però:

- Nel 2014 "reggono" i grandi gruppi europei focalizzati sull'energia con un portafoglio tecnologico e geografico diversificato. Ricavi e redditività, rispetto al 2013, rimangono immutati. Le previsioni al 2016 vedono continuare questa situazione di stabilità.
- I "mid-sized players" focalizzati sull'energia soffrono, in particolare quelli focalizzati su un singolo paese. La redditività complessiva di un campione rappresentativo dei principali player italiani è in costante declino dal 2008.
- I traders indipendenti, fragili dal punto di vista patrimoniale, vedono crescere in modo esponenziale i ricavi:



3 - Le leve da attivare per incrementare la competitività nei mercati energetici.
(Fonte: AGICI)

per i primi 4 player italiani l'aumento è stato del 400% nel periodo 2008-2013; per il 2014 è prevista ancora una forte crescita. La redditività è piuttosto bassa ma è compensata dai grandi volumi di energia venduta.

- I ricavi e gli utili delle multiutility italiane rimangono sostanzialmente immutati nel 2014 rispetto all'anno precedente; le stime al 2016 sono convergenti nel ritenere che questa situazione di stagnazione proseguirà. Va evidenziato che senza la presenza di business regolati, come l'idrico o le reti di distribuzione, la situazione sarebbe ben peggiore. Un'altra criticità per questi soggetti risiede nell'elevato indebitamento.
- Sorpresa invece per quella che fino a pochi anni fa era considerata "la cenerentola" delle utility: il settore idrico. Nel periodo oggetto di analisi (2008-2013) i ricavi sono in crescita, la redditività in costante aumento, il debito in calo netto. Il 2014 sembra chiudersi seguendo questo trend.

Nei settore rifiuti la situazione è a macchia di leopardo: eccellenze si alternano a situazioni di grave crisi. Tali situazioni sono largamente influenzate dalle dinamiche del territorio di riferimento. In ogni caso, ampi sono gli spazi di miglioramento della gestione dal punto di vista dell'efficienza e della qualità.

Soluzioni e strategie per far fronte ai cambiamenti

Per ovviare all'attuale situazione caratterizzata da crisi o stagnazione per quasi tutti i soggetti analizzati, l'Osservatorio Utilities di Agici e Accenture propone nuovi scenari di crescita, basati su tre distinti indirizzi:

- Uscire dall'Italia e focalizzarsi sui mercati esteri in crescita: opzione evidentemente non percorribile in modo radicale da soggetti quali le ex-municipalizzate.
- Ritirarsi o ridurre l'esposizione alla competizione e operare prevalentemente nei business infrastrutturali regolati che garantiscono una certa profittabilità.
- Ricercare una maggiore competitività sul mercato. L'Osservatorio ritiene che questa soluzione sia la migliore, sia nel breve sia nel lungo periodo, per aumentare ricavi e redditività. Alla luce del nuovo scenario competitivo descritto, è fondamentale per i player 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. Ad una visione ispirata alla vocazione imprenditoriale presente e futura, deve accompagnarsi una solida e distintiva capacità di execution, la cui mancanza è spesso causa del fallimento anche dei piani industriali astrattamente più convincenti ed ambiziosi.

Commenta così il prof. Andrea Gilardoni, Presidente di AGICI e fondatore dell'Osservatorio: "Siamo di fronte ad un cambio di paradigma di tale portata che implica un cambiamento radicale per gli operatori del comparto. Essi dovranno trasformarsi da semplici fornitori di energia a providers a 360 gradi di prodotti e servizi energetici e ambientali. Fare meglio degli altri le attività svolte fino ad oggi non è più sufficiente – continua Gilardoni. E' 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".

Pierfederico Pelotti - Responsabile Utilities di Accenture - ha aggiunto: "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. Il cambiamento va impostato su azioni concrete che partano dal rafforzamento del business convenzionale per poter identificare nuovi 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".