

# Trend e Problematiche del mercato Utilities

**Prof. Andrea Gilardoni**

**Seminario**

**La tecnologia al servizio delle public utilities**

**Milano – 28 Giugno 2005**



# Indice

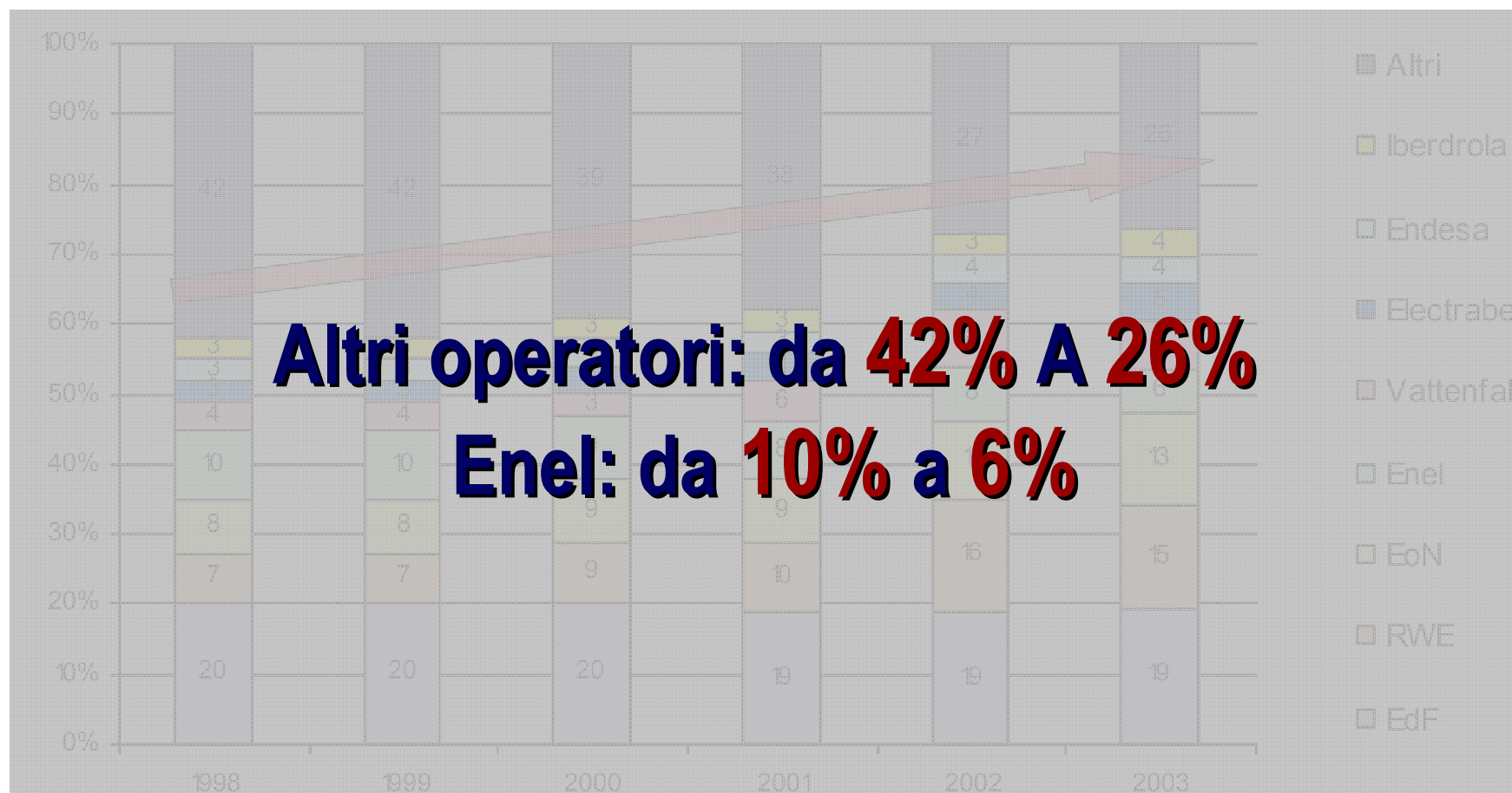
- 1. Il processo di concentrazione**
- 2. La prospettiva globale**
- 3. L'espansione nelle Tlc e il ritorno all'origine**
- 4. Verso nuovi investimenti nell'Ict**
- 5. Conclusioni**

# Indice

- 1. Il processo di concentrazione**
- 2. La prospettiva globale**
- 3. L'espansione nelle Tlc e il ritorno all'origine**
- 4. Verso nuovi investimenti nell'Ict**
- 5. Conclusioni**

# Quote di mercato europee dell'elettricità

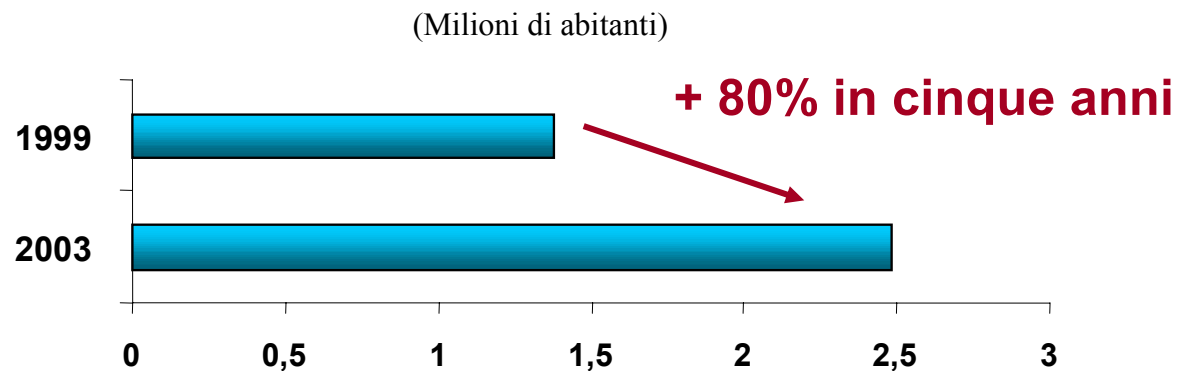
## Vendite anni 1998-2003 (%)



# Concentrazione in Italia

## Settore Idrico

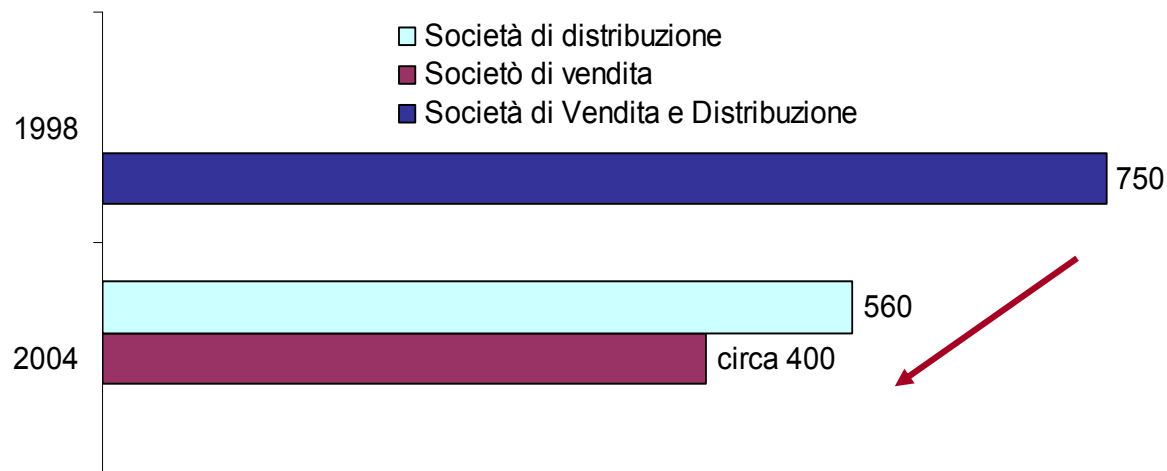
Numero di abitanti serviti dei primi 10 operatori



Fonte: AGICI Finanza d'Impresa, 2004

## Settore del gas

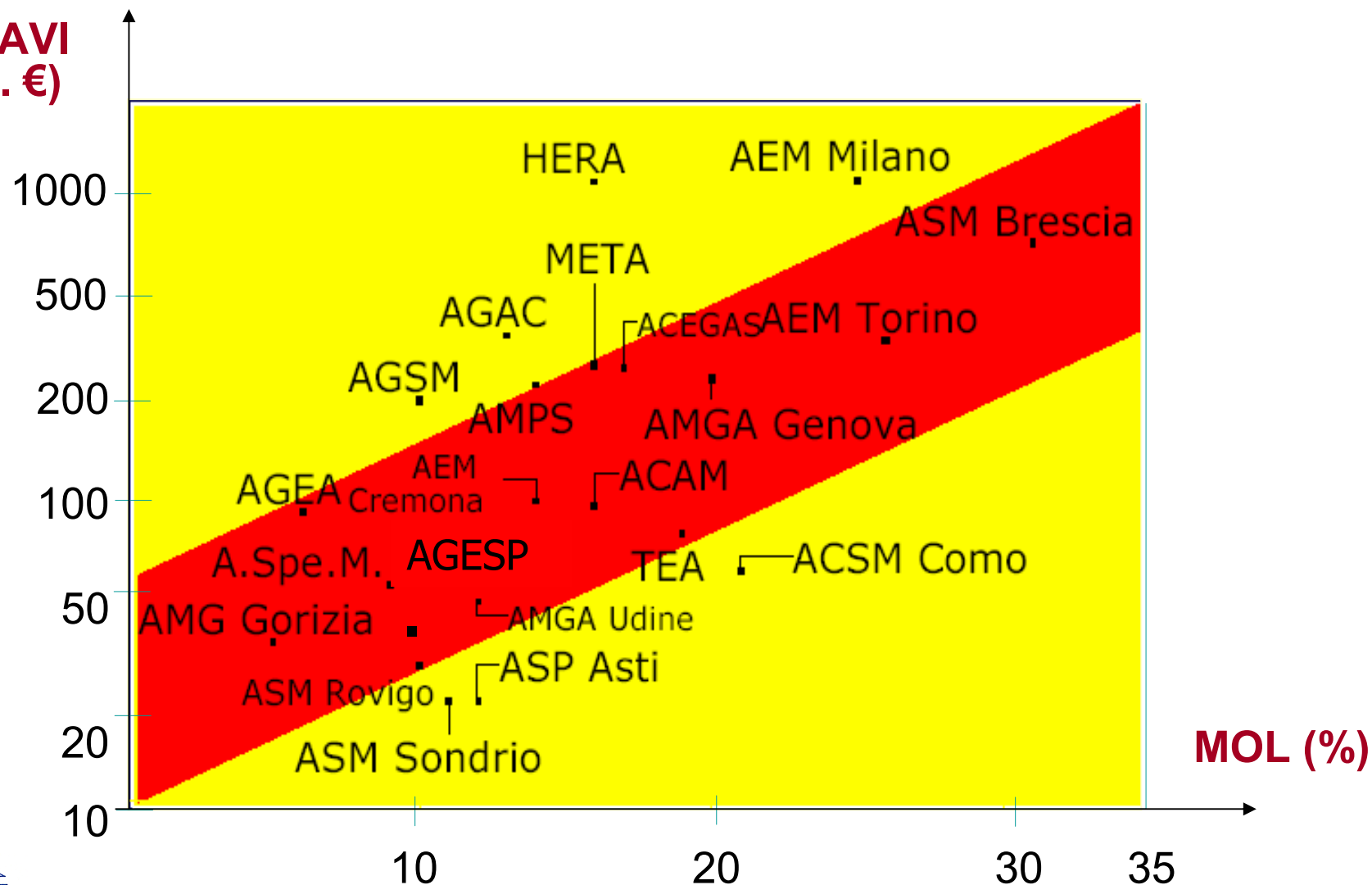
Numero di distributori e fornitori



Fonte: Agici Finanza d'Impresa, 2005

# Dimensione e redditività

**RICAVI  
(mil. €)**



# Indice

1. Il processo di concentrazione
2. La prospettiva globale
3. L'espansione nelle Tlc e il ritorno all'origine
4. Verso nuovi investimenti nell'Ict
5. Conclusioni

# La prospettiva globale

- Dinamiche competitive e scelte strategiche nelle utilities vanno visti in chiave quanto meno nazionale e sempre più spesso europea
  1. Impatto dei fenomeni socio-politici globali
  2. Progressiva liberalizzazione in tutto il continente, anche se a velocità diverse
  3. Player internazionali sono entrati o hanno rafforzato la loro presenza negli scorsi anni ed anche oggi
  4. Si sta passando da monopoli nazionali ad oligopoli europei; i piccoli stanno sparendo (o vengono relegati al ruolo di filiali operative sul territorio – anche allo scopo di utilizzare il valore del brand locale)



# Le strategie di ingresso in Italia

## **Accordi con Local utilities**

- Creazione di joint-venture
- Partecipazione alle gare per l'affidamento del servizio
- Acquisizione delle Gen.co dell'Enel

## **Accordi con National utilities e operatori privati**

- Joint-venture su grandi progetti
- Acquisizione di quote, sia di minoranza che di maggioranza, di imprese private
- Accordi con national utilities

## **L'ingresso solitario**

- Acquisizioni totalitarie

# Indice

1. Il processo di concentrazione
2. La prospettiva globale
3. L'espansione nelle Tlc e il ritorno all'origine
4. Verso nuovi investimenti nell'Ict
5. Conclusioni

# L'espansione nelle Tlc ...

Alla fine degli anni '90 molte Local Utilities hanno tentato la strada della diversificazione nelle Tlc, a causa:

- del processo di liberalizzazione, che ha portato ad una frammentazione della catena del valore, rendendo possibile l'ingresso in singole fasi;
- ipotizzate sinergie multi-utility e multi-service.
- bolla speculativa e spinta del mercato (molte local si quotano in Borsa).

Le iniziative si sono concentrate:

- sulla realizzazione e la gestione delle infrastrutture fisiche;
- sull'offerta alla clientela locale di servizi di telefonia e Internet, soprattutto utilizzando la banda larga.

In entrambi i casi, si riteneva che il radicamento sul territorio ed un'offerta multiutility potessero originare vantaggi competitivi.

## ... il modello strategico

Per sviluppare l'offerta Tlc, le Local Utility hanno utilizzato approcci differenziati:

- creazione di società Tlc stand-alone.
- partnership con società di telecomunicazioni nazionali
- messa a disposizione delle infrastrutture a operatori del settore.

Gli scopi delle partnership erano:

- per le utilities, quello di sfruttare i propri asset senza dover effettuare investimenti in competenze.
- per gli operatori delle Tlc, quello di ridurre il time-to-market, e di costituire posizioni di dominanza sul territorio.

## ... il ritorno all'origine

- Oggi questi modelli sono falliti o in fase di radicale ripensamento a causa degli eccessivi costi di sviluppo e di gestione delle infrastrutture di Tlc, costi non sempre supportati da adeguati ricavi.
- Dopo l'illusione multi-utility, i fallimenti nelle telecom e lo scoppio della bolla speculativa si è assistito ad un chiaro retrenchment strategico a livello globale.
- Gli investimenti tornano nel settore storico, anche se con modelli di business nuovi: il mercato premia oggi la focalizzazione.
- Grande attenzione all'energia e uscita dalle telecom; talvolta anche dall'idrico e dall'ambiente.

# Il ritorno all'origine



# Indice

1. Il processo di concentrazione
2. La prospettiva globale
3. L'espansione nelle Tlc e il ritorno all'origine
4. Verso nuovi investimenti nell'Ict
5. Conclusioni

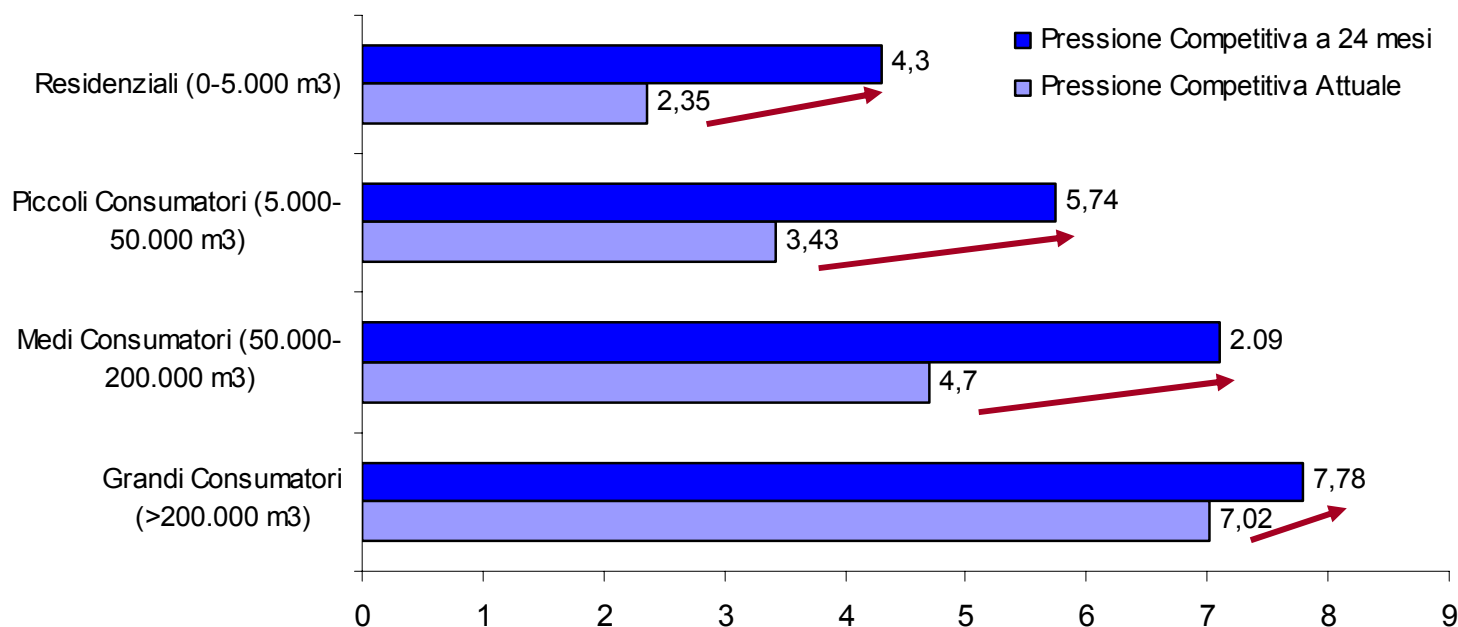
# Verso nuovi investimenti nell'ITC

- Oggi i principali investimenti delle utility nell'ICT sono finalizzati innovare i propri sistemi gestionali, con particolare attenzione al marketing ed ai clienti.
- I principali driver di questo processo sono:
  1. L'aumento della concorrenza nei mercati energetici
  2. Le pressioni per l'efficientamento provenienti dagli azionisti e dai mercati finanziari
  3. I nuovi standard normativi: ambiente, qualità, unbundling, regolamentazione tariffaria
  4. Le complessità organizzative indotte dalle aggregazioni.



# 1. L'aumento della concorrenza nei mercati energetici

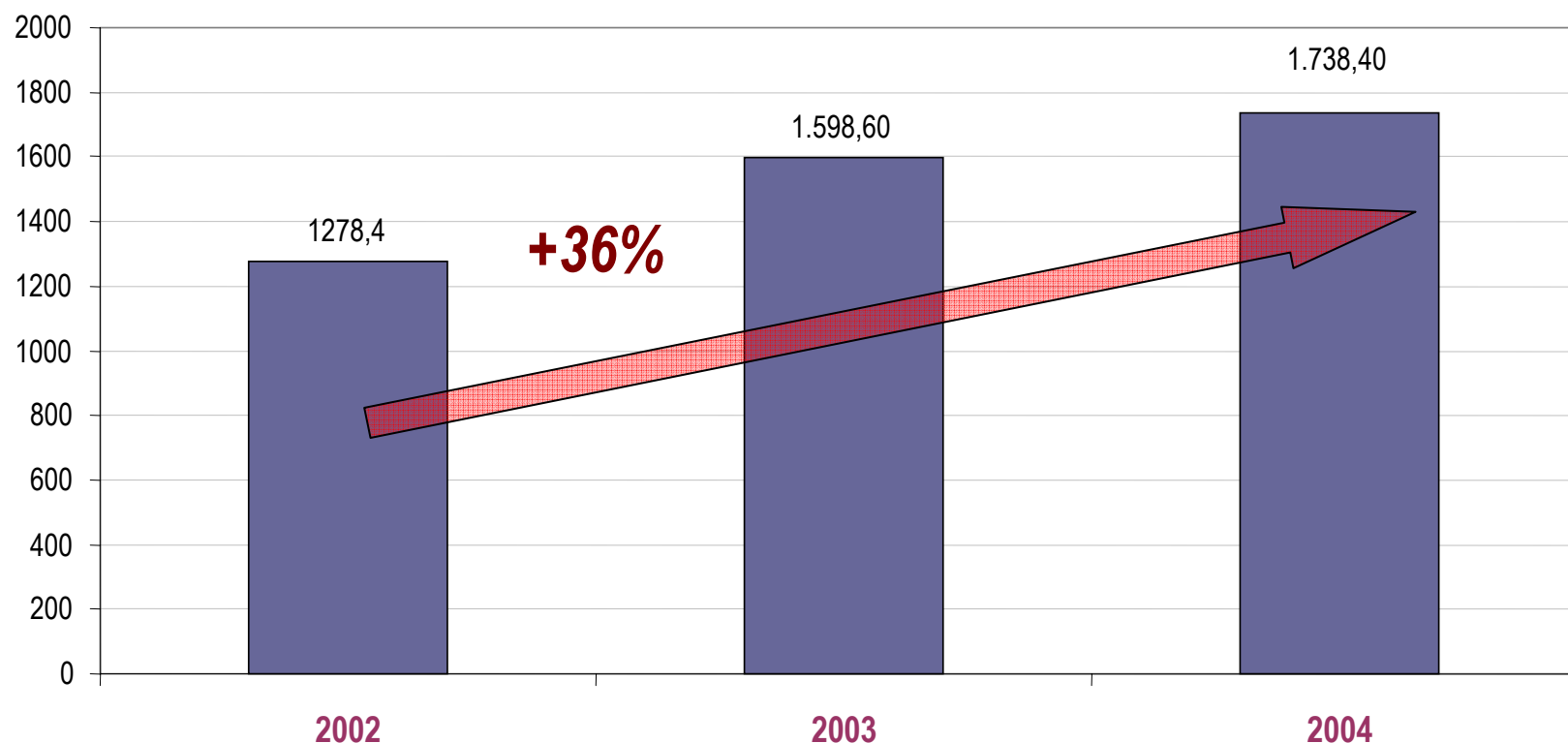
## L'aumento della pressione competitiva nel mercato del gas (da 1: nessuna competizione a 9: alta competizione)



Fonte: Ns Elaborazioni su NPV 2004, basato su interviste un campione di operatori, pari a circa il 50% del mercato della vendita del gas

## 2. Le pressioni per l'efficientamento industriale

La crescita del Margine Operativo Lordo delle local utility quotate



Fonte: Ns Elaborazioni su dati societari, Maggio 2005

### 3. I nuovi standard tecnici, ambientali e qualitativi

- L'unbundling delle filiere e la presenza di operatori diversi sulle reti rende necessario scambio continuo di informazioni
- La borsa elettrica e del gas rendono necessari nuovi sistemi di supporto
- Le direttive europee impongono controlli e standard ambientali sempre più restrittivi
- L'Authority e i contratti di servizio regolano in maniera severa la qualità del servizio, oltre a regolare le tariffe

## 4. Le complessità delle integrazioni

















Il 16% degli accordi 2000-2004 sono interrotti



Stato Avanzamento	Totale
Accordo Cessato	36
Accordo Superato	33
Aggiornamenti n.d.	9
Totale accordi interrotti	78

Tassi di fallimento molto elevati si sono rilevati nei settori delle Tlc e dei Tpl

Settore	Accordi interrotti	% sugli accordi del settore
Idrico	18	18%
Rifiuti	9	13%
Gas	18	10%
Elettricità	13	9%
Tlc	23	23%
Tpl	13	33%

# Necessità/opportunità ICT nelle utility

Driver Cambiamento Area aziendale interessata	Integrazioni/ Riorganizza- zione	Pressione competitiva	Vincoli normativi/ ambientali	Efficienza industriale
<b>Commerciale e Marketing</b>				
<b>Gestioni reti e impiantistica</b>				
<b>Amministrazione, finanza e controllo</b>				
<b>Area Gestionale:</b> Risk Management Acquisti Formazione				

 Scarso impatto
  Medio Impatto
  Alto Impatto



Datawarehouse/Datamining, CRM  
 Cis (Customer Information System)  
 Contact Center, SFA (Sales Force  
 Automation), Portali, E-Commerce

Sistemi di Gestione degli Asset  
 Sistemi di AMR (AutomatedMeterReading)  
 Telesorveglianza  
 Telecontrollo

Sistemi di budgeting  
 Sistemi di reporting  
 Sistemi di controllo di gestione  
 Sistemi di fatturazione

Architetture e operation IT evolute  
 Sistemi di Risk Management  
 E-learning

# Indice

1. Il processo di concentrazione
2. La prospettiva globale
3. L'espansione nelle Tlc e il ritorno all'origine
4. Verso nuovi investimenti nell'Ict
5. Conclusioni

## Conclusioni: alcuni quesiti

- L'orientamento, la cultura, le competenze per implementare e gestire i nuovi sistemi ICT nelle Local Utility sono adeguati?
- Quali sono le aree aziendali maggiormente interessate (o bisognose) di investimenti ICT?
- Quali sono le innovazioni necessarie e/o più urgenti?
- Quali gli investimenti ICT più profittevoli e/o di rapido payback?
- Esistono ancora spazi per gli investimenti in reti e nell'offerta di servizi Itc ai propri clienti da parte delle Local Utility?

# Trend e Problematiche del mercato Utilities

**Prof. Andrea Gilardoni**  
**[andrea.gilardoni@agici.it](mailto:andrea.gilardoni@agici.it)**

