



## Agici: "Piano per megautility"

Domani a Milano il report (redatto con **Accenture**) sulle performance delle utility nel 2011 di Claudia De Amicis

Un cammino lungo 12 anni e in evoluzione: è la storia delle utility italiane, nate da un mosaico frammentato di aziende regionali che aggregandosi hanno dato vita a player di rilevanza nazionale e (in alcuni casi) internazionale. Dopo il passaggio alla multiutility, la megautility sembra essere la nuova frontiera auspicata da molti.

Tra questi c'è Andrea Gilardoni, presidente di Agici, che domani presenterà a Milano un rapporto (realizzato insieme ad **Accenture**) che analizza le principali strategie e operazioni di M&A delle società energetiche europee nel 2011. Il professore della Bocconi ha anticipato a QE alcuni dei temi che verranno trattati nel corso dell'evento milanese, a partire dalla crisi economica.

D. Come hanno reagito le Utility italiane alla crisi?

R. "I risultati dal 2008 ad oggi mostrano come le imprese del settore abbiano avuto un calo negli anni 2009 e 2010, iniziando una lenta ripresa nel 2011 (l'utile netto aggregato è del -17% rispetto ai livelli del 2008). In generale possiamo dire che sono riuscite a superare la crisi ma hanno sicuramente subito una penalizzazione della redditività. E' vero anche che troppo spesso non hanno generato le sinergie potenziali per le quali erano state pensate".

D. Per gli economisti, il "colpo di coda" della crisi dovrebbe arrivare nel secondo semestre del 2012, le utility sono abbastanza forti per reggere lo stress o dobbiamo aspettarci una nuova flessione?

R. "Nel complesso la domanda nei settori elettricità, gas, acqua e rifiuti dovrebbe essere anche nel futuro meno soggetta a fluttuazioni rispetto ad altri comparti. Per questo credo che anche a fronte di un nuovo aggravamento della crisi, potremmo aspettarci dei cali ma non veri e propri crolli. Certamente anche ulteriori limitature potrebbero generare qualche difficoltà in più. Il settore elettrico, che una volta era considerato immune da ogni rischio, potrebbe essere soggetto a ulteriori riflessi negativi. Ovviamente le aziende più solide sono quelle che hanno a disposizione impianti e tecnologie più economiche. E sicuramente oggi il gas non si configura come la tecnologia più economica; anzi, il costo marginale della produzione di energia con il gas continua ad essere il più alto".

D. Lei sostiene che 10 anni fa una struttura delle utility come quella di oggi non era immaginabile, perché?

R. "Dodici anni fa il settore delle utility era estremamente frammentato: in Emilia Romagna operavano 15/20 imprese così come in Lombardia e in Piemonte ne esistevano molte di più. Insomma, un numero abnorme di soggetti che, grazie a un processo di aggregazione, hanno dato vita ai 4 grandi player di oggi (Hera, A2A, Iren, Acea) e ad alcuni più piccoli ma comunque rilevanti (LGH, Accga APS, Ascopiave, ecc.). All'epoca questo processo era un'ipotesi, un disegno un progetto che nessuno pensava potesse arrivare tanto avanti. I motivi che stavano alla base di questa aggregazione erano vari: la ricerca di efficienza, di capacità innovativa e lo sviluppo di tecnologie, per citarne alcuni. Purtroppo i processi di efficientamento e di cambiamento organizzativo e strategico sono stati lenti o addirittura inesistenti. Fuori dall'Italia il mondo sta cambiando molto più rapidamente di quanto non stia accadendo nel nostro Paese e il processo di concentrazione in Europa è stato sicuramente



più rapido e importante che da noi (almeno nel settore elettrico). Se è vero che molti risultati sono stati raggiunti è altrettanto vero che c'è ancora tanto da fare".

D. E qui entra in gioco la megautility...

R. "Un disegno di ulteriore aggregazione tra i maggiori player è un processo altamente auspicabile ma va fatto con un chiaro piano industriale e con un management che sia in grado di gestirlo. Sono quattro gli obiettivi che un tale piano dovrebbe perseguire. Innanzitutto, l'efficienza da raggiungere attraverso la razionalizzazione dell'impiantistica e delle attività, l'omogeneizzazione delle tecnologie e la ricerca di best practise. In secondo luogo, è necessario il miglioramento della qualità dei servizi, compreso quello che viene definito customer care. Si dovrebbero ripensare i modelli di gestione dei servizi alle città e cogliere gli elementi di innovazione in fieri: basti pensare ai progetti di smart grid o all'auto elettrica, attraverso i quali le utility potrebbero recuperare il ruolo di supporto allo sviluppo economico e sociale del territorio in cui operano. Una dimensione più grande, inoltre, consente di ampliare le attività di ricerca e sviluppo in senso stretto: l'innovazione tecnologica è un elemento fondamentale in questa equazione. Infine, lo sviluppo internazionale. Sappiamo che a livello globale c'è in atto un forte processo di urbanizzazione da ormai un secolo (noi lo abbiamo vissuto negli anni '50/'60 e ora è la volta di Cina, India e Nord Africa) e queste nuove grandi città hanno bisogno di servizi pubblici. In molti casi le amministrazioni non sanno come gestire l'acqua o i rifiuti e hanno bisogno di servizi per i quali sono disposti a pagare. Nel settore elettrico e gas abbiamo già diverse aziende che hanno un respiro internazionale, basti pensare a Enel ed Eni, ma mancano nel settore idrico e nel waste management".

D. Stando agli ultimi sviluppi la megautility non è molto lontana. Che struttura dovrebbe avere, secondo lei?

R. "Il modello non deve essere necessariamente multiutility ma potrebbe essere focalizzato settorialmente, presentare una specializzazione verticale incrociata con i territori, con una holding a coordinamento che tenga insieme le diverse fila dei vari business. Ma non è l'unico. Ci sono diversi modelli che possono essere messi a fuoco, però una spinta forte in questo senso mi pare necessaria. Non auspico, invece, che si pensi a un'operazione meramente finanziaria per risolvere i problemi dei Comuni: è importante tenere ben presente il concetto di industria che sta dietro a queste imprese. Si dovrebbero evitare lunghe discussioni sull'assegnazione di cariche e ruoli per dare spazio forte al piano industriale e questa necessità dovrebbe essere espressa anche sul piano dell'azionariato. Con questo non intendo sostenere che il sistema politico non debba avere un ruolo ma, torno a ripetere, quello che conta è un piano industriale solido e un management forte in grado di perseguire gli obiettivi dati".

L'articolo completo è disponibile sul sito di QE ■