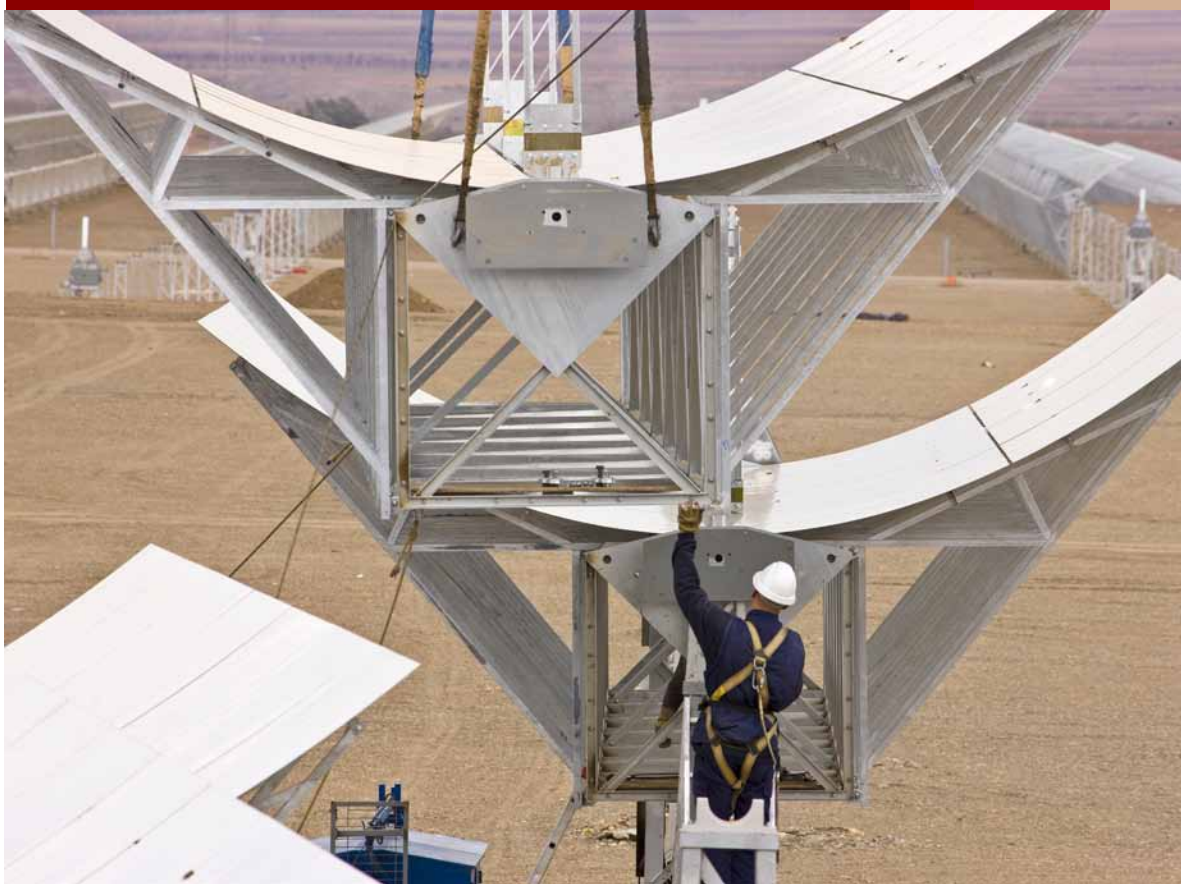


Newsletter di informazione sul settore Energy & Utilities di PwC

think  energy

Anno II N.4



pwc

In questo numero:

Incrementare le performance e ridurre i costi, nuove sfide nella gestione degli asset per il settore Power & Utility

Cambiamenti regolatori ed impatti per gli operatori sulle strategie di sviluppo nella distribuzione gas

Energia al capitale umano delle reti di vendita

Il credito retail: una preoccupazione crescente per le aziende del settore

Editoriale

Centrali elettriche, gasdotti, cavi elettrici, sottostazioni: l'elenco potrebbe continuare. Gli asset sono linfa vitale per il settore Energy & Utilities; in un settore complesso come questo sono altrettanto determinanti asset non fisici come il patrimonio di dati, la forza del brand, l'innovazione, oltre alla qualità delle persone.

Uno degli aspetti che differenzia un player di successo dagli altri è la capacità di gestire al meglio gli asset a disposizione.

Il quarto numero della newsletter Think4Energy ruota intorno all'importanza degli asset, concentrandosi in particolare su alcuni di essi, per i quali una lungimirante gestione da parte delle aziende può rappresentare un fattore discriminante: le immobilizzazioni, la rete di vendita, i clienti; l'obiettivo è esaminare potenziali criticità e delineare alcune delle tendenze in atto nel settore.

L'edizione si apre con un'analisi dedicata alla gestione strategica degli asset "fisici". L'articolo trae spunto da una tavola rotonda organizzata recentemente da PwC a Roma, dal titolo suggestivo: "Asset gain or drain", con senior executives ed esperti internazionali che si sono confrontati per esaminare le sfide da affrontare nei prossimi anni in tema di gestione strategica degli asset. Traendo spunto da questa occasione di confronto si esaminano approcci, modelli, best practice di interesse per il settore.

Il secondo contributo tratta il tema del riassetto nel settore delle reti di distribuzione gas che avrà significativi impatti ridefinendo ruoli, strategie ed attori della filiera, qualunque sia la loro dimensione ed il loro peso. Un nostro recente studio, raccontato in sintesi nell'articolo, evidenzia le motivazioni per cui dobbiamo attenderci nei prossimi due anni numerosi deal, alcuni di dimensioni limitate, che di fatto anticiperanno il fenomeno di concentrazione voluto dal legislatore con la riforma del settore.

Seguono una serie di riflessioni sull'importanza d'indirizzare al meglio i comportamenti e le competenze delle reti commerciali dirette ed indirette: vendere di più ma anche meglio e nel rispetto delle regole di condotta commerciale rafforza la reputazione del brand e la relazione con i clienti, aspetto questo ai primi posti nell'agenda dei business leader italiani: nell'articolo si analizzano le principali tendenze del settore con riferimento ai programmi di indirizzo e sviluppo del capitale umano delle reti commerciali.

Il numero si chiude con un focus sulla gestione dei crediti retail: il contesto attuale rende sempre più complicato garantire incassi tempestivi, con evidenti conseguenze sui flussi di cassa delle aziende del settore; ciò rende sempre più cruciale che il monitoraggio e la gestione degli incassi vengano approcciati in modo strutturato. Nell'articolo si passano brevemente in rassegna alcune linee guida che potrebbero aiutare a migliorare questo importante aspetto della gestione aziendale.

Giovanni Poggio

Italian Energy, Utilities & Mining Leader

Incrementare le performance e ridurre i costi, nuove sfide nella gestione degli asset per il settore Power & Utility

*Donato Camporeale
Executive Director Energy Utilities & Mining*

Nel corso degli ultimi anni, con il persistere della crisi economica, molte società che operano in settori industriali ad elevato utilizzo di asset hanno avviato programmi ed iniziative volti a massimizzare i rate di utilizzo dei propri impianti e ad aumentare, allo stesso tempo, il ritorno degli investimenti in corso.

Un ulteriore elemento che sta condizionando le scelte strategiche del settore in ambito Asset Management è rappresentato dai cambiamenti organizzativi e strutturali in atto; sono diverse, infatti, le attività straordinarie, in alcuni casi anche piuttosto importanti, che hanno interessato, recentemente, alcuni grandi gruppi energetici italiani.

Nuovi approcci di Asset Management

Proprio per comprendere le sfide che l'industry dovrà affrontare nei prossimi anni, PwC ha organizzato una tavola rotonda, a Roma, nel mese di maggio, dal titolo suggestivo: "Asset gain or drain".

Più di quaranta senior executives ed esperti, provenienti da quattordici paesi, hanno partecipato all'evento.

Molto interessanti sono stati i contributi degli operatori dei settori Gas ed Elettrico intervenuti, i quali hanno testimoniato direttamente come la gestione degli asset non rappresenti più una tematica esclusiva della manutenzione o dell'esercizio, ma come, oggi, coinvolga a pieno titolo l'intero management aziendale.

I nuovi approcci di Asset Management messi a punto dalle società, oltre a confermare una netta discontinuità con il passato, hanno mostrato molti aspetti comuni.

Tutti i modelli, ad esempio, sono basati sulla misura del valore dei rischi (risk-based approach, sempre più di tipo quantitativo-probabilistico), sono definiti con l'intento di migliorare l'integrazione tra processi, organizzazione e sistemi, e sono realizzati per assicurare un maggiore allineamento tra obiettivi di business ed obiettivi operativi.

Diverse sono, invece, le motivazioni che hanno spinto queste società ad avviare importanti progetti di revisione di pianificazione e gestione degli asset; in alcuni casi è stata la necessità di dare una risposta concreta agli stakeholder a fronte di eventi molto gravi, in altri l'esigenza di rinnovare infrastrutture piuttosto datate, in altri ancora il bisogno di uniformare ed integrare la gestione del portfolio degli asset a fronte di nuove acquisizioni.

Integrità degli asset e vantaggio competitivo

Le società del settore Power & Utility saranno impegnate, nell'immediato futuro, a definire nuove strategie di Asset Management.

Appare chiaro che garantire l'integrità dei propri asset lungo l'intero ciclo di vita possa rappresentare un'opportunità.

Disporre di asset affidabili e modelli di gestione flessibili permette di seguire al meglio l'evoluzione degli scenari di business: rispondere rapidamente a nuovi impulsi di mercato, piuttosto che anticipare segnali di cambiamento può rivelarsi vincente in un contesto in cui domanda e profitto si sono, nel complesso anche se in modo non uniforme, notevolmente ridotti rispetto al passato.

Non meraviglia che società leader di settore abbiano attuato programmi e piani di riduzione di "asset-cost" e di massimizzazione dei ritorni degli investimenti sulla base dell'identificazione e della valutazione dei rischi operativi. L'introduzione di modelli risk-based decision making applicato alla gestione degli asset, infatti, consente da un lato di concentrare le risorse su tecnologie, impianti o componenti che hanno maggior impatto sul business, dall'altro di realizzare sistemi di valutazione che integrano le performance di business con le performance operative (Asset Performance Management).

La necessità di massimizzare il ritorno di un investimento (obiettivo di corporate), ad esempio, richiede lo sforzo comune tra aree che tradizionalmente hanno obiettivi diversi come la manutenzione (disponibilità impianti) e

l'esercizio (utilizzazione degli impianti). Mettere in comunicazione e far collaborare "intorno all'asset" aree differenti è proprio uno dei benefici più significativi dell'approccio. (Figura 1)

Enterprise Asset Management: modelli e best practice a supporto delle aziende

Realizzare un sistema strutturato per la gestione degli asset, basato sull'analisi dei rischi operativi, è oggi reso più semplice da uno standard piuttosto recente, la ISO55000 (già PAS55), che definisce, grazie alle esperienze raccolte ed analizzate di molte aziende asset-intensive, i principi e gli strumenti per implementare sistemi di Enterprise Asset Management.

Lo standard, certificabile, rappresenta un punto fermo per molti settori industriali. In particolare, le aziende Power & Utility, soprattutto di paesi anglosassoni e del nord Europa, sono state tra le prime ad adottare il modello (Figura 2).

I benefici che derivano dall'applicazione dello standard ISO55000/PAS55, o di modelli ad esso ispirati, vanno oltre ai confini aziendali. Gestire in modo efficace ed efficiente i propri asset fornisce, infatti, risposte concrete alle domande crescenti di trasparenza che gli stakeholder ed enti regolatori pongono alle imprese sulla gestione

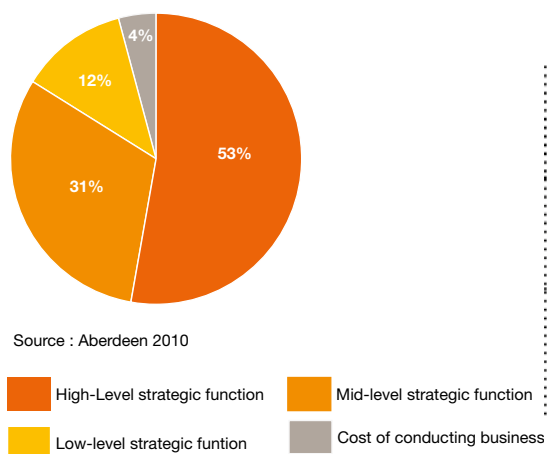


Figura 1 - Cambia la percezione di valore dell'Asset management: da centro di costo necessario a funzione strategica per il business

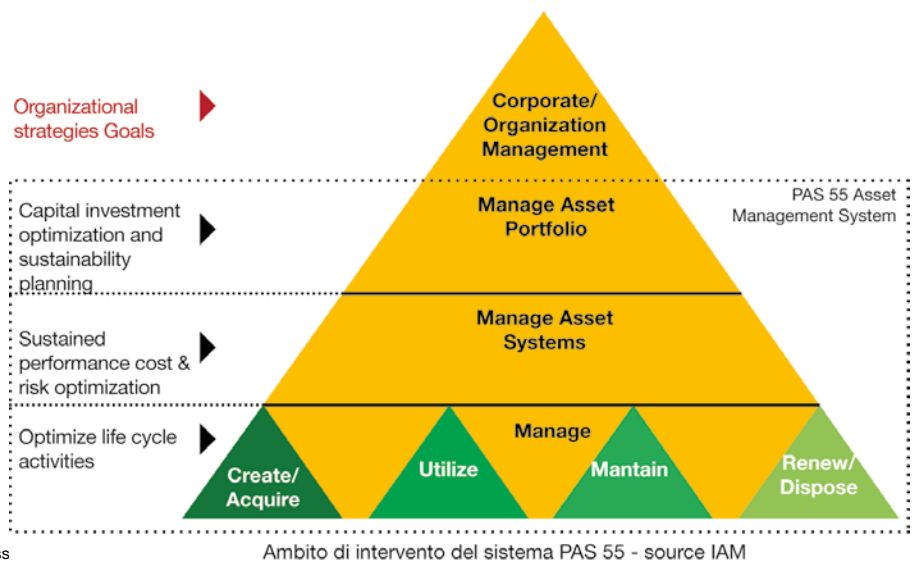


Figura 2 - Ambito di intervento dello standard PAS55

delle loro attività operative e che riguarda, in generale, l'integrazione nel territorio del complesso industriale (valore economico che genera, tutela dell'ambiente, della salute e sicurezza delle persone).

Le esperienze e la maturità delle aziende influiscono profondamente sull'approccio operativo da utilizzare durante la fase di introduzione di sistemi di Enterprise Asset Management. Individuare fin da subito gli obiettivi da raggiungere, facendo leva su una serie di elementi chiave, permette di accelerare l'implementazione dello standard ISO55000/PAS55 (ottimizzazione delle risorse da impiegare e riduzione tempi di sviluppo) (Figura 3).

Una recente survey condotta da PwC, in settantadue paesi in tutto il mondo, mostra come di fronte all'atteso incremento della domanda di energia, una serie di "big issue" siano ancora lontane dall'essere risolte: la difficoltà di trovare capitali per finanziare gli investimenti, la possibilità di garantire l'accesso all'energia ad ampie fasce di popolazione (preoccupa l'attuale situazione di "fuel poverty") e la sicurezza delle forniture (aumento dei blackout – necessità di modernizzare impianti di generazione, trasmissione e di distribuzione) sono solo alcune delle più importanti. Riprendendo un'osservazione di David Etheridge, leader

Power & Utility di PwC USA, si può realmente affermare che "gli asset sono linfa vitale per questo settore". Società con politiche di Asset Management chiare, supportate da modelli di gestione efficaci, saranno più preparate di altre nell'affrontare i nuovi scenari di mercato.

Potranno, ad esempio, definire, con maggiore sicurezza, obiettivi mirati sugli asset esistenti (controllo e riduzione di costi o/e incremento dei rate di utilizzo) piuttosto che individuare, tra le tecnologie disponibili e i player che operano nel mercato, le migliori opzioni strategiche per ampliare le aree di business ed integrare il proprio asset portafoglio.

Four key elements for effective asset management (EAM) improvement

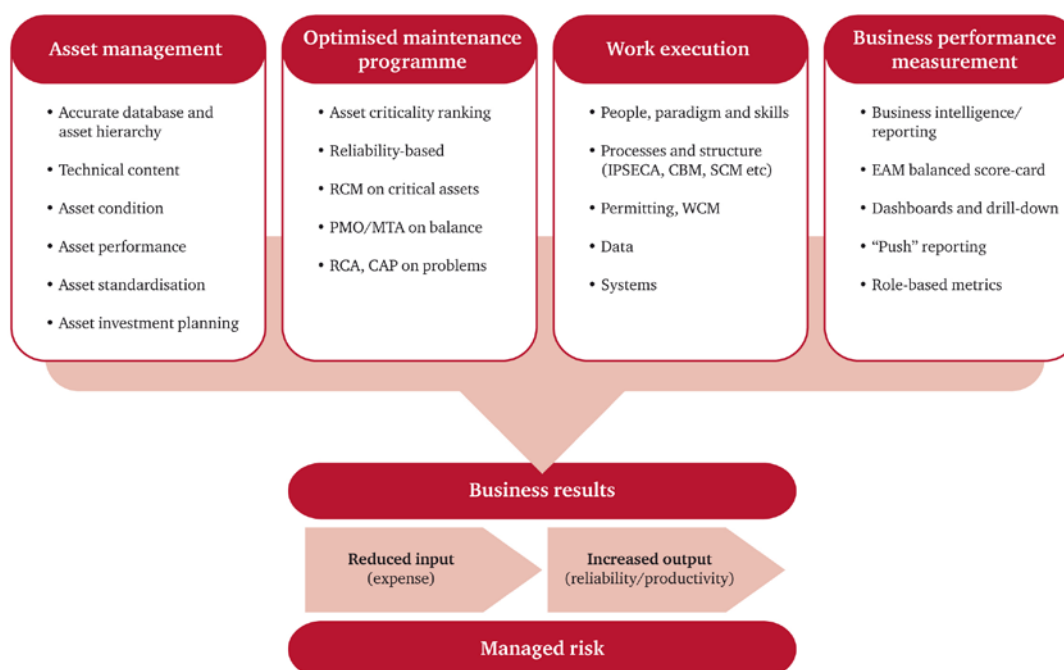


Figura 3: Elementi chiave a supporto dell'implementazione di sistemi Enterprise Asset Management (PwC experience)

Review

Una sintesi dei punti salienti emersi dalla tavola rotonda:

- 1 Le società Power&Utilities stanno ottenendo benefici significativi grazie alla identificazione di gap ed opportunità nei loro sistemi di Enterprise Asset Management (EAM).
- 2 Gestire in modo efficiente ed efficace gli asset aziendali permette alle società energetiche di affrontare in modo adeguato le importanti sfide riguardanti i temi della sicurezza, della manutenzione, del rinnovamento e degli investimenti.
- 3 Molte aziende stanno decidendo di conseguire la certificazione PAS55. Altre intendono utilizzare PASS55 come struttura di riferimento per la realizzazione del loro EAM, senza ottenere una certificazione formale.
- 4 Sviluppare un linguaggio comune di gestione del rischio all'interno dell'organizzazione è molto importante ed è stato indicato come una priorità fondamentale da molte aziende.
- 5 Migliorare le performance di EAM significa, grazie all'analisi di costo "a vita intera" dell'asset, migliorare i processi decisionali legati agli investimenti, ottimizzare gli investimenti e sviluppare strumenti di supporto alle decisioni più adeguati.
- 6 PASS55 consente di gestire con maggiore efficienza gli asset, individuare possibili aree di riduzione dei costi, migliorare le performance, scegliere contractor migliori e migliorare la gestione del lavoro diretto.
- 7 Avere una visione allargata degli asset è importante, guardare al di là del portafoglio fisico per considerare l'ambiente esterno, la forza lavoro, i fornitori, i subappaltatori e tutto ciò che potrebbe causare un aumento del rischio degli asset gestiti.
- 8 PAS55, attraverso l'evidenza di processi solidi, sistematici e controllati, si sta rivelando utile anche nel dialogo con enti ed autorità regolatorie, dimostrando conformità dal punto di vista legale e regolamentare.
- 9 I dati sono importanti, ma le persone sono tutto. E' fondamentale rendere consapevole ciascun dipendente che, in un sistema efficace di gestione degli asset, ha un ruolo importante. Occorre, inoltre, trasmettere un senso di condivisione degli obiettivi e di appartenenza.
- 10 Le aziende partecipanti alla tavola rotonda hanno riferito che i loro progetti di EAM possono essere utili a organizzare in modo strutturato la gestione dei rischi ed a sviluppare un approccio di team per affrontare i rischi in modo esaustivo e consistente.

Tavola 1: Sintesi dei principali punti emersi nel corso della tavola rotonda dedicata al settore Power & Utility



Cambiamenti regolatori ed impatti per gli operatori sulle strategie di sviluppo nella distribuzione gas

Verso una nuova prospettiva nella gestione degli asset

Gianpaolo Chimenti
Director Energy Utilities & Mining
Strategy Group

Il settore della **distribuzione del gas** si avvia ad affrontare radicali cambiamenti e nuove sfide come conseguenza del riordino normativo completato solo a fine gennaio 2012 con la pubblicazione del decreto contenente i criteri di gara per l'assegnazione delle concessioni d'Ambito. Intento del legislatore è stato quello di agevolare un percorso di concentrazione degli operatori al fine di renderli più efficienti grazie al conseguimento di sinergie operative e gestionali ad oggi non realizzate per via della elevata frammentazione territoriale delle concessioni.

Si passerà infatti dalle attuali oltre 7.000 concessioni distributive con un bacino medio di 2.300 utenze a 177 concessioni sub provinciali con in media oltre 115.000 utenze.

Soprattutto, secondo quanto emerge da un recente studio di PwC, passeremo da un sistema di mercato caratterizzato dagli attuali 230 operatori di natura prevalentemente pubblica (ex municipalizzate attive anche nella vendita di gas ed energia elettrica) a non oltre 50 operatori.

Tale mutamento di assetto è la naturale conseguenza della congiunta previsione da parte del Legislatore dei principali criteri di partecipazione e di aggiudicazione delle nuove gare. In particolare il principale criterio di capacità economico finanziaria per la partecipazione alle gare prevede che siano soggetti idonei i distributori che abbiano sviluppato un volume di fatturato almeno pari al 50% dei vincoli sui ricavi del servizio oggetto di gara, anche se maturato per il tramite di concessioni esterne all'Ambito in gara (in maniera semplicistica ma efficace, ciò corrisponde, soprattutto nel caso di operatori locali, al possesso di una quota di mercato nell'Ambito del 50%).

Il secondo elemento, afferente ai criteri di aggiudicazione del bando di gara, si muove nella medesima direzione assegnando al progetto tecnico circa il 70% del punteggio complessivo ed

andando così a favorire la capacità di predisporre un adeguato progetto tecnico ed industriale, che solo gli operatori già presenti in maniera rilevante nel nuovo perimetro degli Ambiti saranno in grado di redigere.

Dalle analisi condotte da PwC sull'assetto di mercato nello scenario degli Ambiti emerge così come in ben 118 Ambiti esista già oggi un operatore leader, con in media il 75% delle utenze; nei rimanenti 59 Ambiti, caratterizzati da una maggiore frammentazione, esiste comunque un leader con in media il 40% delle utenze, spesso con caratteristiche di forte presenza locale e definibili **operatori minori**.

In sostanza, anche assumendo che vincano le gare i player leader d'Ambito, risultano destinati ad uscire dal mercato circa 180 operatori del settore. Sono questi gli operatori cosiddetti marginali caratterizzati da una quota di mercato estremamente ridotta ed il loro disinvestimento è prevedibile che possa avvenire in misura considerevole prima delle gare e cioè nei prossimi 24 mesi.

Quali strategie caratterizzeranno il riassetto del settore?

I grandi player nazionali oggi presenti in numerosi e frammentati territori dovranno razionalizzare il proprio portafoglio e la propria presenza territoriale identificando le opportunità di investimento negli ambiti di maggiore presenza, anche attraverso acquisizioni nella fase pre gara degli operatori marginali presenti. Al contempo tenderanno a disinvestire dagli Ambiti non strategici finanziando così le operazioni di acquisition.

Le grandi ex municipalizzate dovranno invece puntare ad una strategia di consolidamento nei territori storici di attuale presenza, valutando opportunisticamente le opzioni di crescita in ambiti geograficamente limitrofi se caratterizzati da una elevata frammentazione ed oggetto di possibile consolidamento.

Quale prospettiva per gli operatori minori nel business della distribuzione gas?

Gli **operatori minori**, ossia le medio piccole realtà della distribuzione caratterizzate da una significativa presenza territoriale ma prive dei requisiti economico finanziari per la autonoma partecipazione alla gara, dovranno valutare se sviluppare una strategia di partnership (possibile solo se attivi in Ambiti frammentati nel loro assetto competitivo) per rimanere nel business o alternativamente uscire anticipatamente dalla distribuzione, cedendo i propri asset ai soggetti interessati; difficilmente decideranno comunque di attendere le gare come exit strategy.

Le Amministrazioni Comunali proprietarie di multi utilities di medio piccole dimensioni hanno chiara la valenza strategica del business a rete e le prospettive del business della vendita. L'orientamento attuale, quando presenti nel business della distribuzione con incerte prospettive di permanenza, va in una duplice direzione:

- **ricerca di alleanze e partnership** nel business della distribuzione al fine di mantenere un presidio locale e sulla collettività. Il business a rete per le caratteristiche regolate (remunerazione garantita e certezza tariffaria) è ritenuto più affine alla natura delle amministrazioni pubbliche; inoltre la distribuzione gas di fatto rappresenta e giustifica pienamente il ruolo pubblico dell'Amministrazione comunale nell'economia locale, poiché attraverso il presidio di parametri di qualità e di sicurezza e l'erogazione dell'assistenza tecnica sul territorio (pronto intervento) assicura realmente un servizio a tutela e beneficio della comunità servita;
- **cessione totale o ricerca** di partnership industriale nel business a libero mercato della vendita, dove il servizio alla collettività assume sempre di più i connotati di una commodity, eccezion fatta per la vicinanza e località del rapporto di assistenza non già di natura tecnica ma bensì meramente amministrativa verso l'utente finale, che tuttavia può essere presidiata attraverso esplicita previsione nelle regole di ingresso del partner industriale (regole di governance/patti parasociali/vincoli al mantenimento dei presidi locali).



Tuttavia è importante evidenziare come gli operatori minori, anche se non presentano i requisiti economico finanziari per la autonoma partecipazione, valutano oggi come opzione strategica prioritaria la possibilità di costituire partnership sulla distribuzione con i grandi operatori nazionali interessati, ad ampliare il proprio bacino di presenza e/o con altri operatori locali; l'opzione strategica di uscita anche anticipata dal business è considerata come ultima soluzione solo in caso di riscontrata mancanza di alternative di alleanza.

Di conseguenza, sebbene le prime gare non avverranno presumibilmente prima del 2014, la ricerca delle partnership territoriali è al centro anche delle strategie dei grandi operatori e delle grandi aggregazioni di ex municipalizzate interessati a valutare concrete opportunità di estensione, per il tramite di alleanze, del proprio bacino di presenza futura.

Quali nuovi attori potranno supportare finanziariamente il percorso di crescita degli operatori?

Il tramonto degli investimenti incentivati nelle fonti rinnovabili ha contribuito decisamente ad orientare le attenzioni dei principali Fondi infrastrutturali verso il settore della distribuzione gas; infatti le caratteristiche di business regolato della distribuzione gas e la molteplicità dei player presenti rendono attrattivo il percorso industriale di consolidamento e crescita anche per soggetti finanziatori esterni.

Le condizioni base di attrattività finanziaria (investment needs) per i Fondi infrastrutturali appaiono soddisfatte dalle caratteristiche della distribuzione gas, in particolare:

- Redditività e ritorno dell'investimento stabile e garantito: la distribuzione è un business con assetto regolatorio stabile e con prevedibilità della redditività, dei flussi finanziari attesi e dell'IRR dell'investimento;
- Commitment e timing per l'erogazione delle risorse finanziarie: la partecipazione insieme ad un player della distribuzione alle gare d'Ambito consente una programmazione ed una dimensione finanziaria della strategia proporzionata al commitment riconosciuto (investimento massimo realizzabile) il quale verrà richiesto in un orizzonte temporale definito (il periodo delle gare programmate), dando vita ad una reale erogazione solo in caso di aggiudicazione della gara al fine di liquidare il gestore uscente.
- Way out programmata e valore di realizzo definito/definibile: le gare d'Ambito avranno una durata (12 anni) in linea con l'investimento medio dei Fondi infrastrutturali definendo il valore della way out (valore di liquidazione a fine concessione) già noto (almeno nei criteri) in fase di assegnazione della concessione (RAB a fine concessione).

Tuttavia le sopraelencate condizioni base di attrattività finanziaria risultano una condizione necessaria ma non sufficiente. Devono infatti sussistere tre requisiti industriali (pilastri) fondamentali nel potenziale partner operativo:

- Elevato livello manageriale: ossia presenza di una gestione industriale affidata al Management in grado di esprimere autonome linee di sviluppo rispetto alla proprietà pubblica;
- Capacità operativa consolidata: quindi gestione, già oggi, della complessità di un business di dimensioni sovra-provinciali operando su una base clienti già oggi di significativa dimensione;
- Piano di crescita industriale concreto e raggiungibile: possibile se si intende agire in un contesto territoriale oggetto di potenziale crescita caratterizzato da frammentazione competitiva, con diverse opzioni di consolidamento (partnership/acquisizione) concretamente perseguibili.

In conclusione

Il riassetto del settore comporta inevitabilmente la ridefinizione dei ruoli e degli attori della filiera, qualunque sia la loro dimensione ed il loro peso nel business.

Per tali motivazioni PwC prevede, nei prossimi 24 mesi, numerosi deal, anche di dimensioni limitate, ma che di fatto anticiperanno il fenomeno di concentrazione voluto dal legislatore con la riforma del settore.



Energia al capitale umano delle reti di vendita

I trend evolutivi nei programmi di sviluppo del capitale umano delle reti commerciali

Francesco Pimpinelli
Consulting Associate Partner

La crescente competitività del settore Energy & Utilities rende necessario un approccio commerciale al mercato incisivo, proattivo e professionale. Indirizzare opportunamente i comportamenti organizzativi delle reti commerciali diventa fondamentale non solo per il raggiungimento dei target quantitativi definiti, ma anche per garantire la qualità della relazione con i Clienti da cui dipende, in larga parte, l'immagine del brand. Il rafforzamento della relazione con i clienti è infatti al primo posto nell'agenda dei business leader italiani, come risulta dalla 15° PwC Global CEO Survey (<http://www.pwc.com/it/it/publications/15th-ceosurvey-italy.jhtml>).

Anche per questo è importante investire in modo continuativo su programmi di sviluppo delle competenze delle risorse che compongono le reti commerciali, siano esse dirette o indirette, ed indirizzare il loro comportamento verso modelli definiti ("role model").

Le competenze da indirizzare e sviluppare nel corso di questi programmi sono molto diverse tra venditori B2B e B2C. Nel B2B, ad esempio, le capacità di analisi preventiva del target, di ascolto, di lettura del contesto incidono in modo particolarmente rilevante sulla performance, mentre nel B2C pesano in modo più incisivo la proattività e la capacità di resistere allo stress "da rifiuto". In Italia già negli anni 2007-2008 alcuni

tra i principali operatori dell'Energy hanno avviato significativi programmi di recruitment, formazione e sviluppo del capitale umano delle reti commerciali con prevalente focalizzazione sul B2B. Ora però la generale e crescente attenzione al mondo consumer pone nuove sfide alle aziende dell'Energy che si rivolgono a questo segmento, in larga parte, attraverso reti indirette.

In questo scenario si osserva oggi nell'Energy in Italia un fenomeno simile a quello che ha caratterizzato - ormai 7 o 8 anni fa - il settore Telecom, dove i programmi di sviluppo del capitale umano delle reti commerciali hanno rappresentato in alcuni casi un terreno di incontro tra "case madri" e "agenti imprenditori" accomunati dalla condivisione dei seguenti obiettivi di fondo: vendere di più e meglio.

E' interessante osservare che tali programmi tendono via via a superare il tradizionale schema "formazione-verifica dell'apprendimento" e presentano elementi di similitudine con i programmi di loyalty nei quali le regole di partecipazione vengono via via sofisticandosi, impattando sullo status dei venditori, sia su aspetti quantitativi che qualitativi.

Quando presentano queste caratteristiche, tali programmi vengono anche chiamati "di certificazione delle competenze" (cfr [figura](#)) e si sostanziano in un sistema

integrato di valutazioni volte a comprendere la rispondenza di ciascun venditore ad un modello di riferimento. In tali programmi i venditori certificati possono godere di specifici benefici tangibili ed intangibili e la loro esistenza genera comportamenti emulativi.

Nei programmi di certificazione in cui sono coinvolti i venditori, vengono evidenziate/ricercate, ad esempio, le competenze chiave per una vendita di successo (proattività, capacità di ascolto, ecc.) e le conoscenze relative all'offering ed al codice di condotta commerciale.

In termini di scenari prospettici è ragionevole ritenere che, tra gli operatori Energy & Utilities, trarranno maggiore vantaggio competitivo quelli che sapranno concepire i programmi di sviluppo del capitale umano delle reti commerciali più creativi e credibili.

Come PwC in Italia abbiamo realizzato recentemente programmi di questo tipo a supporto di aziende appartenenti ai settori Telecomunicazioni, Servizi Finanziari, Energy & Utilities, sperimentandone sul campo i principali vantaggi. In particolare abbiamo osservato che nel B2B tali programmi hanno rappresentato una

leva importante al fine di attrarre, trattenerne, motivare e rendere produttivi i migliori venditori, e nel caso B2C sono stati una leva strategica di attrazione ed indirizzo delle migliori strutture di vendita indirette.

In via prospettica, e con particolare riferimento al mondo Energy poiché, come evidenzia Il Mondo (13/7/2012), “la scossa arriva dalla concorrenza ... vincerà chi è in grado di dare servizio e tenersi i clienti”, è ragionevole ritenere che i programmi descritti precedentemente

- opportunamente adattati - verranno estesi anche ad altre risorse di front end (es. Call Center – Sportello).



Il credito retail: una preoccupazione crescente per le aziende del settore

Analisi di alcune possibili soluzioni

Avvocato Antonio Rabossi
PwC Tax & Legal (TLS)

Paola Guastella
Energy & Utilities Team Driver

Lo scorso maggio l'Istat ha pubblicato il rapporto 2012 sulla situazione Paese, che conferma una brusca frenata per l'Italia: il deterioramento del ciclo internazionale, gli elevati prezzi delle materie prime e l'impatto negativo della crisi del debito sovrano su famiglie e imprese si sono riflessi, nel 2011, in una perdita di slancio della ripresa economica dell'area euro. La situazione si è ulteriormente deteriorata nell'anno in corso; tutti i principali indicatori sono in frenata, facendo prevedere per il 2012 un rallentamento di circa il 2%: prosegue la caduta della produzione industriale, male anche gli ordinativi e i consumi delle famiglie, con gli stipendi ancora sotto l'inflazione.

Per compensare la diminuita capacità d'acquisto (-5% complessivamente dal 2008 al 2011), le famiglie hanno ridotto la propensione al risparmio, portandola all'8.8%, il valore più basso dal 1990; l'andamento negativo dei consumi si è riflesso sul settore del commercio al dettaglio, il cui giro di affari continua a contrarsi significativamente (a maggio 2012: -2% rispetto all'anno precedente).

Sul fronte dei pagamenti si registra un forte incremento delle insolvenze per tutte le fasce di debitori e per tutti i settori merceologici in tutte le regioni italiane (contestualmente alla riduzione della propensione al rischio del settore bancario); guardando ai dati del primo semestre 2012, il rapporto Euler Hermes sui mancati pagamenti rileva un netto peggioramento sia della frequenza sia della severità delle insolvenze registrate (rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente).

In un contesto come quello attuale, le aziende del settore Energies and Utilities, con riferimento ai crediti retail, stanno registrando un doppio fenomeno:

- da un lato l'aumento del tasso di morosità: stando ad un recente Rapporto dell'Autorità per l'Energia, tra i privati



il tasso di morosità sulle bollette si attesta al 10% per arrivare addirittura al 19% nel caso in cui il contratto sia intestato ad una piccola o media impresa;

- dall'altro l'aumento dei fenomeni di turismo energetico: dopo qualche bolletta non pagata, il consumatore cambia gestore, trovando una nuova vittima inconsapevole; prima che arrivi il tecnico a chiudere il contatore della luce o del gas, il vecchio fornitore viene abbandonato e difficilmente riuscirà a recuperare il proprio credito.

Insieme ad aspetti di carattere congiunturale ed esogeno, abbiamo riscontrato che le difficoltà delle aziende possono essere dovute all'inadeguatezza di strumenti di gestione dei crediti retail. È fondamentale dotarsi di processi di incasso adeguatamente strutturati e prontamente gestiti: infatti un'aggressione tempestiva dei crediti scaduti consentirebbe di limitare i rischi di mancato recupero, che notoriamente aumentano con l'allungarsi dell'anzianità dei crediti.

Quali sono allora le possibili soluzioni che si possono delineare?

Secondo la nostra esperienza opportunità di miglioramento per le aziende del settore sono così sintetizzabili:

1. Stabilire policy creditizie adeguate e personalizzate (e.g. soglie di allarme, tempi di attivazione dei processi extragiudiziali ed eventualmente giudiziali, etc.) e rivederle periodicamente;
2. Trasferire le policy in workflow concreti, coerenti ed adeguatamente supportati da un punto di vista informatico;
3. Valutare l'opportunità di esternalizzare le attività di collection ad un unico soggetto (c.d. "Master Legal"), in grado di offrire strumenti, risorse e competenze idonei a far fronte – anche grazie ad un approccio integrato e sinergico tra la Fase Stragiudiziale di recupero del credito e quella Giudiziale - ad ingenti volumi di pratiche, massificandone la gestione.

Tale soluzione è in grado di generare significativi risparmi nei costi di recupero, in considerazione delle economie di scala che si verrebbero a creare agevolando, al contempo,

l'intera attività di gestione interna del credito, in funzione dell'unicità dell'interlocutore (il quale si farebbe carico, ad esempio, di contrattualizzare e coordinare in maniera diretta una rete di corrispondenti in grado di garantire un'adeguata copertura del territorio).



Think4Energy – Periodico di informazione sul settore Energy & Utilities

Publicato e distribuito gratuitamente da PricewaterhouseCoopers SpA
Registrazione presso il Tribunale di Milano n. 487 in data 30 ottobre 2009

Editore

PricewaterhouseCoopers SpA

Direttore Editoriale

Giovanni Poggio

Partner

Energy Utilities and Mining

Email: giovanni.poggio@it.pwc.com

Comitato scientifico

Angela Margherita Bellomo, Franco Boga, Donato Camporeale, Vincenzo Capogna,
Gianpaolo Chimenti, Francesco Galasso, Giulio Grandi, Alessandro Grandinetti,
Paola Guastella, Andrea Lensi, Francesco Pimpinelli, Luca Sparatore.

© Copyright 2012 – PricewaterhouseCoopers SpA

La presente newsletter non costituisce parere professionale ed il relativo contenuto ha esclusivamente carattere informativo.

Gli articoli contenuti nella presente newsletter non possono essere riprodotti senza la preventiva espressa autorizzazione di PricewaterhouseCoopers SpA. La citazione o l'extrapolazione di parti del testo degli articoli è consentita a condizione che siano indicati gli autori e i riferimenti di pubblicazione della newsletter ***Think4Energy***.