



INDAGINI

L'industria italiana gestisce male l'acquisto di energia

Dal campione di aziende analizzate da Arthur D. Little emergono strategie di approvvigionamento inadeguate. A partire dal momento di rinnovo dei contratti

Maria Andreetta

22 Luglio 2010

Le strategie di approvvigionamento energetico delle industrie italiane hanno ampi spazi di miglioramento. Il messaggio proviene dallo studio "Energia per l'industria" effettuato da Arthur D. Little su un campione ristretto di 53 aziende, prevalentemente grandi, ma vario quanto a settori (dall'agroalimentare al commercio al metallurgico), dimensioni ed entità dei consumi elettrici e di gas. Nell'insieme, il campione vale 8 Twh di consumi elettrici annui e 2, 2 miliardi di metri cubi di gas.

La sensazione è che, a parte alcune eccezioni, si debba ancora lavorare parecchio affinché gli acquisti di energia diventino una componente ragionata, pianificata e gestita attivamente piuttosto che subita in modo passivo. Inoltre è ancora tutta da percorrere la strada della gestione integrata dell'energia, che considera la questione energetica nella sua globalità (approvvigionamento, efficienza energetica, autoproduzione). Il quadro è comunque molto variegato e anche la figura del buyer dell'energia non è omogenea: nel 50% dei casi si tratta dell'energy manager, nell'altro 50% di un buyer professionista. Con i casi più virtuosi che si riscontrano dove operano figure ibride, che coniugano le competenze tecniche con un'ampia delega sull'acquisto.

La criticità del timing

L'immatùrità delle procedure di approvvigionamento italiane è evidente soprattutto considerando il timing di negoziazione dei contratti, che sono rinnovati perlopiù a ridosso della scadenza (l'anno termico o solare per il gas, l'anno solare per l'elettricità), costringendo le aziende ad acquistare al prezzo di mercato del momento. Per le 32 società che hanno chiuso il contratto elettricità per il 2010 alla fine del 2009, per esempio, questa scelta non è stata certo fortunata.

«Negoziare nel periodo dell'anno più opportuno può portare molti benefici - ha sottolineato Katia Valtorta di Arthur D. Little, che ha curato la ricerca - . Poche aziende del nostro campione, tre o quattro, gestiscono il timing in modo proattivo e riescono a chiudere nel momento ottimale dell'anno o a utilizzare metodi più evoluti di acquisto, come quello parziale stratificato (in sostanza, vari acquisti successivi)». L'obiettivo, va precisato, non è quello di riuscire ad acquistare al prezzo minimo (fatto assolutamente fortuito), ma al prezzo target individuato dall'azienda. La ricerca ha evidenziato che chi opera bene sull'energia elettrica lo fa anche sul gas.

Le opportunità migliori si perdono anche a causa di processi di acquisto che risultano estremamente lenti, poco snelli ed efficienti, poco tempestivi. «A volte le aziende individuano le finestre temporali migliori per l'acquisto ma poi il processo è troppo lungo e l'offerta scappa. Oppure l'energy manager non riesce a convincere il vertice aziendale che deve porre la firma sul contratto».

L'energia è considerata insomma una commodity sulla quale non si vuole perdere troppo tempo e non ha ancora preso piede una mentalità di gestione del rischio energetico che consenta, per esempio, di valutare la migliore opportunità tra contratti a prezzo fisso o variabile. Di conseguenza anche rispetto all'accoglienza di elementi innovativi nell'offerta le aziende risultano ancora poco pronte e mostrano un certo scetticismo, oppure temono la complessità gestionale che può derivare dal non utilizzo di contratti standard. Non a caso, su 18 offerte presentate, solo quattro aziende del campione stanno usufruendo quest'anno di contratti innovativi per l'elettricità, mentre per il gas c'è un solo caso (ma qui le offerte sono state solamente otto). «Su quest'ultimo fronte - ha osservato Valtorta - bisogna sottolineare che anche il lato offerta è carente e i fornitori spesso non sono in grado di passare dalle parole alle concrete proposte commerciali».