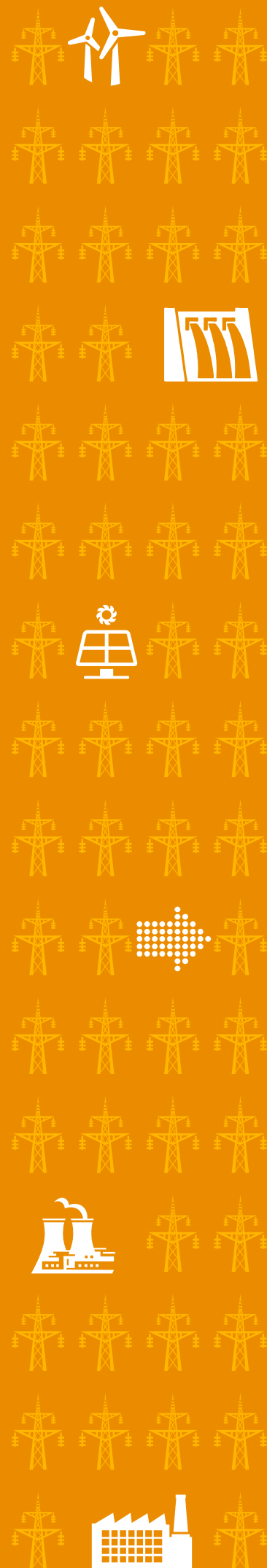


Стратегии для энергетики

Крупнейшие энергетические
компании делают ставку
на выигрышные стратегии
и компетенции



Содержание

Введение	3
Топ-40 компаний	4
Стратегический контекст	6
Варианты стратегии	7
Перемены в секторе	9
Реализация стратегии	11
Решения и услуги	15
Давление внешних факторов	16
Вектор развития	17
Дальнейшие шаги	19



Введение

Огромная и жизненно важная отрасль электроэнергетики проходит через масштабную трансформацию. За последние 30 лет рынки электроэнергии и газа существенно изменились благодаря открытию новых рынков, революционным технологиям и радикальным действиям конкурентов, а также превращению пассивных потребителей в активных участников с большими ожиданиями.

Для сектора электроэнергетики, базового для всех остальных отраслей, традиционно характерна опора на долгосрочные активы и постепенные изменения в политике. В связи с этим изменения в отрасли происходят поэтапно, продуманно и иногда в рамках ограничений, установленных регулируемыми органами, для отрасли не привычны ускоренные темпы преобразований. Однако курс на декарбонизацию, децентрализацию и цифровизацию заставляет решать новую сложную задачу с тремя переменными и ускоряют эволюцию сектора. На фоне растущей неопределенности на рынке и усиливающегося давления на генераторов, использующих ископаемое топливо, крупнейшие мировые энергетические компании перенаправляют свои инвестиции с централизованного энергоснабжения на распределенное. Новые перспективные направления формируются в самых разнообразных областях: управление потреблением энергии, зарядка электромобилей, бытовая автоматизация. Сегодня вместо того, чтобы взимать фиксированную плату за поставляемую электроэнергию, энергетические предприятия внедряют модели ценообразования и услуги, которые больше ассоциируются с потребительскими товарами и промышленными товарами.

К чему это приводит? В отрасли наблюдается необычайное стратегическое брожение, так как компании нащупывают свой подход к конкурентной борьбе в будущем. Ряд международных энергетических предприятий уже далеко ушли от своего прежнего имиджа.

Чтобы получить представление о референтных стратегиях и подготовить обзор стратегических действий и общих трудностей, мы тщательно проанализировали 40 крупнейших с точки зрения рыночной капитализации энергетических компаний в Северной Америке, Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Эту группу мы назвали «40 ведущих мировых компаний» (далее – «Топ-40»). Мы дополнили свой анализ такими разделами, как финансовые возможности, способность организации адаптироваться, позиционирование на рынке и внедрение инноваций. Эти сведения были получены в рамках опроса руководителей и менеджеров более чем 100 энергетических предприятий, а также в ходе интервью с рядом генеральных директоров 40 ведущих мировых компаний. Полученные результаты показывают, какой дорогой идут энергетические предприятия на пути в будущее и как они перестраивают отрасль энергетики.

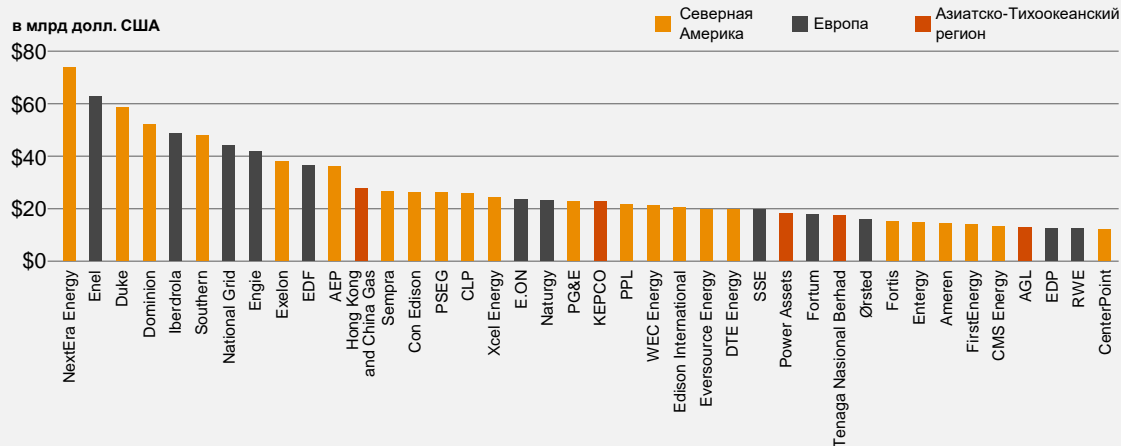


Топ-40 компаний

Выборка из 40 ведущих мировых компаний отражает наше стремление показать широкую и наглядную референтную группу в разных разрезах, применимых к конкурентным или традиционным рынкам. В качестве критерия для попадания в Топ-40 компаний использовался показатель рыночной капитализации на декабрь 2017 года (по данным информации из опубликованных источников). В референтной группе этот показатель представлен в диапазоне от 12 млрд долларов США до 73 млрд долларов США, что соотносится с относительным положением компаний по другим шкалам (см. раздел «Рыночная капитализация 40 ведущих мировых компаний»). Выборка «Топ-40 компаний» была составлена для удобства, а не ввиду предвзятости. Некоторые компании полностью интегрированы, некоторые занимаются только сетями и трубопроводами, бизнес других компаний диверсифицирован и охватывает смежные секторы, а некоторые компании ведут деятельность на разных континентах. По всему миру действуют различные виды игроков: крупных и мелких; частных и государственных; интегрированных и специализирующихся на одном направлении; местных, региональных, национальных и международных. В одном лишь секторе распределительных сетей насчитывается более 7 000 предприятий в 175 странах мира.

Рыночная капитализация Топ-40

Рыночная стоимость компаний, входящих в Топ-40, варьируется от 12 до 73 млрд долл. США



Note: End of 2017 market capitalization, before E.ON / RWE / Innogy asset swap

Источник: Bloomberg, PwC's Strategy&

Совокупная рыночная капитализация Топ-40 компаний на конец 2017 года составляла 1,1 трлн долларов США, из которых 55 % приходится на предприятия Северной Америки, 34 % – Европы, 11 % – Азиатско-Тихоокеанского региона. Наибольшая рыночная капитализация среди компаний, включенных в Топ-40, – у NextEra Energy (73 млрд долларов США), а самая маленькая компания – CenterPoint Energy.

Европейские энергетические предприятия существенно превосходят компании в Северной Америке и Азиатско-Тихоокеанском регионе по таким показателям, как средний годовой оборот (37 млрд долларов США по сравнению с 13 млрд долларов США и 15 млрд долларов США соответственно) и среднее количество клиентов (20 млн по сравнению с 5 млн и 10 млн соответственно).

Результаты по сектору. Максимальный совокупный среднегодовой темп роста рыночной стоимости наблюдается в Северной Америке, где компании из Топ-40 с 2014 года росли более чем на 10 % в год. Совсем другая картина наблюдается в Европе: рыночная стоимость предприятий, вошедших в Топ-40, упала на 1 % по сравнению с 2014 годом, при этом росла себестоимость электроэнергии, полученной из традиционных источников, ужесточалась конкуренция в рознице, а субсидирование производства энергии из возобновляемых источников приводило к уменьшению маржи и изменению режима нагрузки.

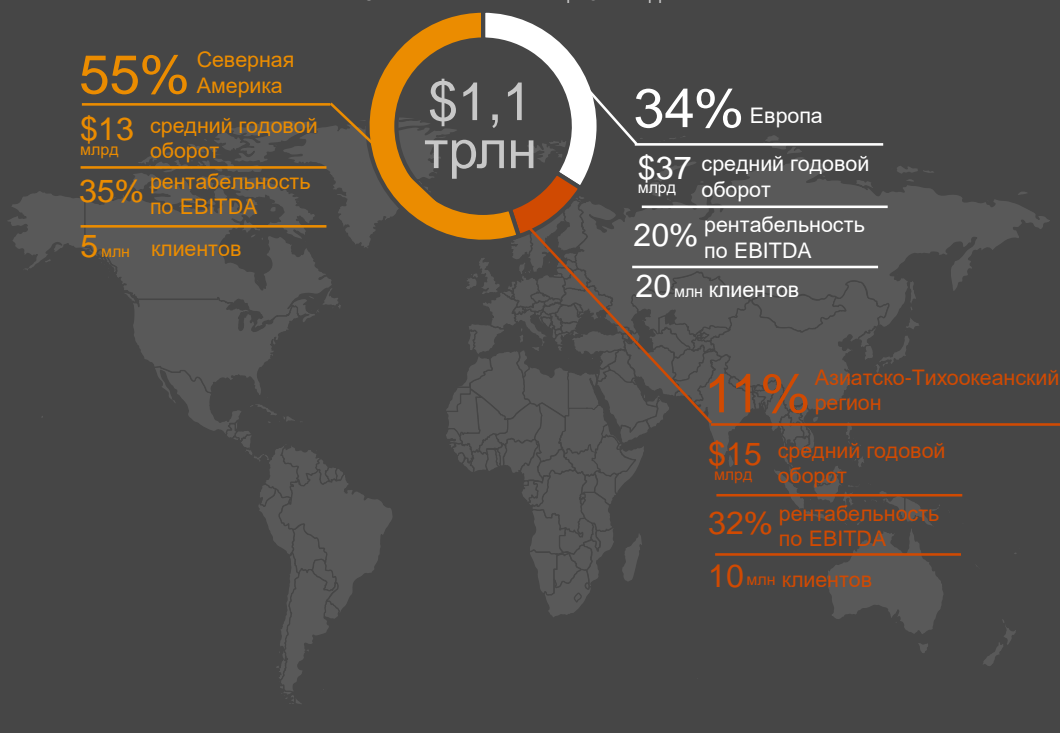
Годовая выручка компаний из Топ-40 в 2017 году составила 810 млрд долларов США, что ниже показателей 2014 года (950 млрд долларов США). Это связано с большим напряжением на рынках электроэнергии и различными мерами реструктуризации. Более половины совокупных доходов компаний из Топ-40 приходится на долю европейских предприятий. С 2014 года у многих ведущих европейских энергетических компаний наблюдается снижение выручки, главным образом в связи с изъятием инвестиций и сокращением объемов использования традиционных производственных мощностей. В Северной Америке размер выручки в целом был стабильным, так как колебания цен были незначительными.

Доходность компаний в Северной Америке и Азиатско-Тихоокеанском регионе, по всей видимости, выше: рентабельность по EBITDA в этих регионах составляет в среднем 35 % и 32 % соответственно, в то время как в Европе этот показатель составляет примерно 20 %.

Эти организации также демонстрируют, как меняются основы для конкуренции. Энергетические предприятия традиционно получают повышенный коэффициент оценки стоимости бизнеса со стороны рынков капитала за качество регуляторной среды, репутацию руководства или финансовую грамотность. Вместе с тем мы считаем, что в будущем именно качество стратегий позволит извлечь большую выгоду из уникального положения энергокомпаний, которое они занимают, и увеличить их капитализацию. Для этого стратегия энергокомпаний должна быть целенаправленной, агрессивной и последовательной, несмотря на неопределенность результатов по отрасли в целом.

Экономические показатели по регионам

Совокупная рыночная капитализация
Топ-40 компаний на конец 2017 года



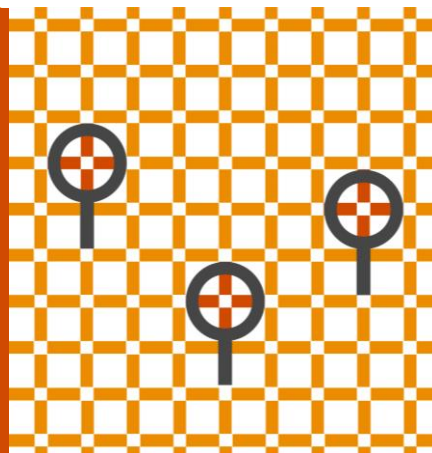
Стратегический контекст

Эволюция структур рынка электроэнергии и газа, а также появление революционных технологий ведет к тому, что традиционные подходы к разработке стратегий не оправдывают ожиданий. Между тем, специалистам по разработке стратегий в энергетических компаниях приходится считаться с новым системным фактором: наступлением конкурентов со смежных (и не смежных) рынков, которые включают энергетику в свои рыночные предложения. Так, производители технологического оборудования имеют преимущества в конкурентной борьбе и уже поставляют клиентам энергокомпаний оборудование и активы (например, датчики промышленного оборудования или программируемые термостаты Nest). Разработчики ПО также находятся в выгодном положении, предлагая продукты, которые основываются на экспертных знаниях и не могут быть воспроизведены энергетическими компаниями. Кроме того, поставщики информационно-развлекательных программ, нефтегазовые компании и производители электромобилей тоже могут без труда включить энергетические продукты в свои предложения для клиентов. Международный охват, финансовая устойчивость, экономия за счет масштабов и наличие опыта работы с массовыми потребителями позволяют этим компаниям получить долю на рынке в новой энергетической экономике.

Поэтому для разработки тщательно продуманной стратегии по сохранению и укреплению конкурентного положения энергокомпаниям необходимо четко понимать, как новые конкуренты выходят на традиционные или новые рынки. Энергетическим компаниям просто необходимо коренным образом изменить свой подход к разработке и реализации стратегии. До настоящего времени горизонт стратегического планирования на рынке энергетики составлял три–пять лет, в то время как промышленные и потребительские компании ориентируются на ближайший год–два. Следовательно, сегодня нужно уделять основное внимание готовности к переменам в краткосрочной перспективе и предложениям на ближайшее будущее, а не долгосрочной подготовке и запуску пилотных проектов.



Мы больше не рассматриваем инвестиции в рост, если на их реализацию требуется более трех лет. В свете технологической трансформации трех лет, по всей видимости, <...> достаточно, чтобы увидеть коренные изменения в окружающей обстановке.
Франческо Стараче,
генеральный директор Enel



Варианты бизнес-модели

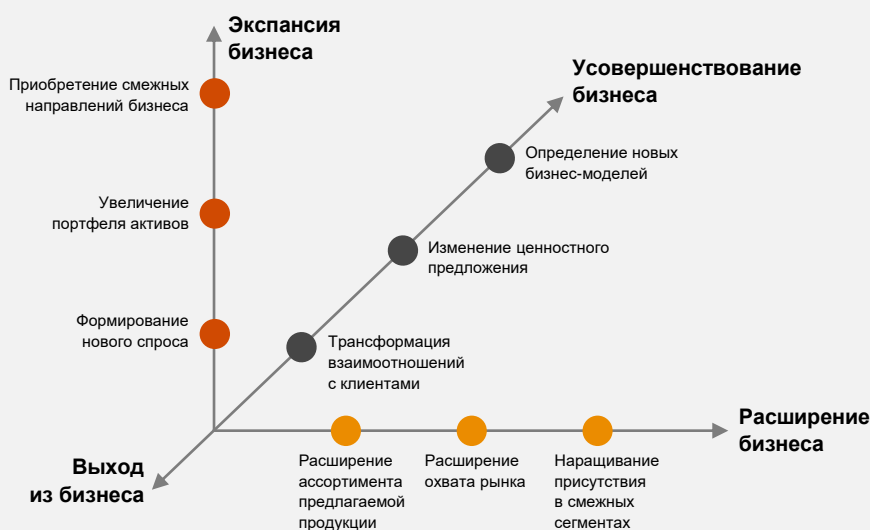
Когда компания определилась со своим участием на рынке, связать стратегию с реализацией помогает бизнес-модель. Но бизнес-модели, для которых не существует верной концепции разработки или реализации, относятся скорее к искусству, нежели к науке.

Развитие энергетического сектора наглядно демонстрируют три элемента цепочки создания стоимости, которые отрасль успешно интегрировала. В первый сегмент (upstream) входит добыча и поставка топлива, генерация, маркетинг и трейдинг. Участники этого сырьевого рынка ведут узконаправленную деятельность в уникальной конкурентной среде. Они не вошли в наше исследование. Во второй сегмент (самый обширный из трех) (midstream) входят энергосистемы, электросети, а также распределённую или децентрализованную генерацию. В этом сегменте представлено большинство энергетических компаний. В третий сегмент (downstream) входит взаимодействие с потребителями, например, привлечение клиентов, оказание услуг за счетчиком и розница. Все чаще энергетическим предприятиям приходится выбирать, каким образом они будут сочетать эти три сегмента в своей деятельности.

Варианты стратегии

Энергетическая компания, желающая разработать стратегию развития, может выбрать один из многочисленных вариантов в зависимости от своих целей в части позиционирования и склонности к риску. В модели вариантов роста можно выделить четыре стратегических варианта: экспансия, усовершенствование, расширение и выход. Бизнес-стратегия может опираться на один или несколько таких вариантов с учетом отправной точки конкретного предприятия, внешних трудностей и целей руководства (см. раздел «Пути роста: выбор подхода к росту»).

Пути роста: Выбор подхода к росту



Источник: PwC's Strategy&

Экспансия бизнеса: создание новых источников нагрузки при помощи технологий, привлекательных для потребителей, и поиск вариантов неорганического масштабирования бизнеса, например, за счет M&A и приобретений, для роста компании с опорой на ее технологическое ядро.

Усовершенствование бизнеса: повышение эффективности моделей выхода на рынок за счет налаживания или укрепления взаимоотношений с клиентами и пересмотра текущего портфеля, уровня проникновения на рынок и показателей маржи.

Расширение бизнеса: изменение представления потребителей о роли энергетической компании не только как поставщика электроэнергии, выход на смежные рынки для повышения ценности для клиентов (например, энергетические услуги «за розеткой»), предоставление потребителям больше оснований доверять своему поставщику.

Выход из бизнеса: признание того факта, что некоторые активы или направления деятельности лучше передать под управление другого владельца.

Традиционно Топ-40 компаний ведут деятельность по всей цепочке создания стоимости в традиционной выработке, передаче, распределении и розничной продаже электроэнергии. До сегодняшнего дня такая вертикальная интеграция обеспечивала большие масштабы деятельности и широкое присутствие на рынке. Однако, по мере развития энергетического сектора, столкнувшегося одновременно со снижением уровня регулирования, уменьшением размера активов, ужесточением конкуренции и увеличением масштаба использования энергоисточников периодического действия, ценность полной вертикальной интеграции стала менее очевидной.

Многие компании из Топ-40 провели реорганизацию конкретных сегментов цепочки создания стоимости и, в ряде случаев, на основе конкретных технологий производства электроэнергии, например, из возобновляемых источников. Таким компаниям нужны четкие бизнес-модели и уверенность в выручке.

Предприятия Топ-40 не могут перенимать новые концепции и дизайн бизнес-моделей у других аналогичных компаний. Вместо этого им нужно изучать конкурентный рынок в поисках успешных моделей. Единой бизнес-модели вряд ли будет достаточно для успешной работы на рынках будущего. Скорее всего, на энергетических предприятиях будет использоваться несколько бизнес-моделей, которые можно адаптировать по необходимости, в соответствии с тем, где компания решает вступить в конкурентную борьбу и какое значение придается интеграции в этих моделях (см. раздел «Варианты бизнес-моделей»).

Варианты бизнес-моделей



Источник: PwC's Strategy&

В связи с этим предприятиям энергетического сектора необходимо научиться эффективно управлять различными сегментами цепочки создания стоимости, в каждом из которых может использоваться отдельная бизнес-модель, направленная на удовлетворение конкретных рыночных требований.

Перемены в секторе

Топ-40 компаний осуществили существенные изменения в управлении рисками, создании дополнительной стоимости, модернизации бизнес-моделей, чтобы таким образом лучше подготовиться к непростому будущему. В целом компании уверенно уходят от капиталовложений в производство энергии на базе ископаемых видов топлива и переориентируются на сети, а в плане инноваций они перешли от разработки концепций к практической реализации, создав специализированные центры (или хабы) инновационного развития.

Мы видим пять основных тенденций в этом стратегическом направлении:



1 Рынки сырья и снижение риска поставки топлива. Так как рынки электроэнергии и газа стали более непредсказуемыми, компании из Топ-40 сократили использование традиционных источников энергии, в частности угля. Пять лет назад на долю угля приходилось 47 % выработки энергии в Северной Америке, 37 % в Азиатско-Тихоокеанском регионе и 18 % в Европе. Сегодня доля угля составляет 41 % в Северной Америке, 35 % в Азиатско-Тихоокеанском регионе и всего 12 % в Европе. Топ-40 компаний намерены и в дальнейшем снижать свою зависимость от угля. В США и Азиатско-Тихоокеанском регионе (но не в Европе) энергетические компании стали активно использовать природный газ, что рассматривается как переходный этап на пути к рынку будущего, где главную роль будут играть возобновляемые источники энергии.

2 Перенос инвестиций на развитие сетей и переход к возобновляемым источникам. Так как Топ-40 компаний уходят от производства электроэнергии из ископаемых видов топлива, они увеличивают инвестиции в свои сети, чтобы повысить их надежность и справиться с дополнительными большими объемами распределенных энергоресурсов. Целевые показатели в области устойчивой энергетики, квоты и субсидии открывают привлекательные возможности на рынке возобновляемых источников энергии. Европейские предприятия инвестируют около 30 % всех капиталовложений в возобновляемую энергетику. Для сравнения: в Северной Америке этот показатель составляет всего 7 %. В ближайшие пять лет ожидается дальнейшее наращивание мощностей по производству энергии из возобновляемых источников в компаниях Топ-40.

3 Выход на рынок энергетических услуг. Решительные действия новых участников рынка приводят к повышению активности в сегменте решений и услуг. Во всех регионах предприятия Топ-40 активно укрепляют свои позиции для выхода на рынок товаров и услуг «за счетчиком» (behind-the-meter) в сегментах B2B и B2C. Эти товары и услуги обычно относятся к нескольким направлениям создания стоимости, таким как использование распределенных энергоресурсов, рынки электромобилей и умных домов, коммерческие и промышленные энергетические услуги. «Мы считаем, что CenterPoint Energy станет примером для всех: от остальных компаний нас будут отличать предложения и услуги, которые усилят нашу репутацию надежного поставщика электроэнергии и консультанта для наших клиентов», – рассказывает Скотт Прохазка, президент и генеральный директор CenterPoint Energy. Более половины европейских компаний из Топ-40 предлагают товары и услуги в этих направлениях через собственные подразделения или в качестве операторов. Европейские энергетические предприятия дальше остальных продвинулись в расширении рыночных предложений, зачастую после масштабных инвестиций в покупку внешних игроков. Так, в 2017 году компания Engie приобрела фирму EV-Vox, которая занималась зарядкой электромобилей, а компания Enel купила американскую EnerNoc, которая оказывает услуги в области управления энергопотреблением. За исключением распределенных энергоресурсов, в Северной Америке объем энергетических услуг не настолько велик, так как предприятия считают, что у них есть больше времени на подготовку предложений по товарам и услугам с высокой добавленной стоимостью.

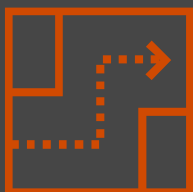
4 Инновационные возможности и компетенции. Крупные энергетические компании вкладывают значительные средства в сфере инноваций, как в развитие технической базы, так и в привлечение квалифицированных специалистов. Лидером по масштабу работ в этом направлении стала Electricité de France (EDF), у которой действуют десять международных региональных центров инновационного развития и НИОКР. За ней следуют европейские Enel, Energias de Portugal (EDP) и E.ON (по восемь таких центров у каждой компании). Центры инновационного развития совместно разрабатывают такие темы, как микросети, электромобили, цифровизация, аккумуляторы, а также другие специальные технологии и приложения.

В отличие от этого, в компаниях Северной Америки обычно действуют отдельные структуры, специализирующиеся на инновациях и оказывающие поддержку бизнесу компании. Несколько компаний, например, Southern Company, Ameren, и Exelon, открыли отдельные инновационные центры или хабы для выполнения работ совместно с внешними поставщиками решений. В Азиатско-Тихоокеанском регионе компания Korea Electric Power (KEPCO) создала «энергетическую долину», где, как ожидается, смогут совместно работать несколько сотен специалистов по инновациям в сфере энергетики.

5 Рационализация для реализации стратегии. В последние два года европейские энергетические компании активно занимались изменением позиционирования своего бизнеса в соответствии со стратегическими изменениями и с целью подготовки к рыночным возможностям в рамках программ реструктуризации. «В 2016 году мы разделили нашу компанию, – рассказал Йоханнес Тейссен, генеральный директор E.ON. – Мы создали две независимых компании: Uniper, специализирующуюся на традиционной выработке электроэнергии в больших объемах, и новую компанию, E.ON, ориентированную на возобновляемые источники энергии, энергосети и клиентские решения». В 2018 году E.ON и RWE договорились об обмене активами, чтобы сделать свои бизнес-модели еще более четкими. В результате E.ON приобретет сети и розничный бизнес RWE и Innpower в обмен на генерирующие мощности E.ON на базе возобновляемых источников энергии. Датская компания Ørsted активно продает свои активы, в том числе для традиционной генерации и распределения электроэнергии, чтобы полностью переориентировать свою бизнес-модель на возобновляемые источники энергии

Реализация стратегии

Мы также выявили пять элементов, на которые опираются Топ-40 компаний с целью достижения лидерства на рынке:



дифференцированная стратегия



неорганический рост



способность адаптироваться



инновационные разработки



бизнес-модели



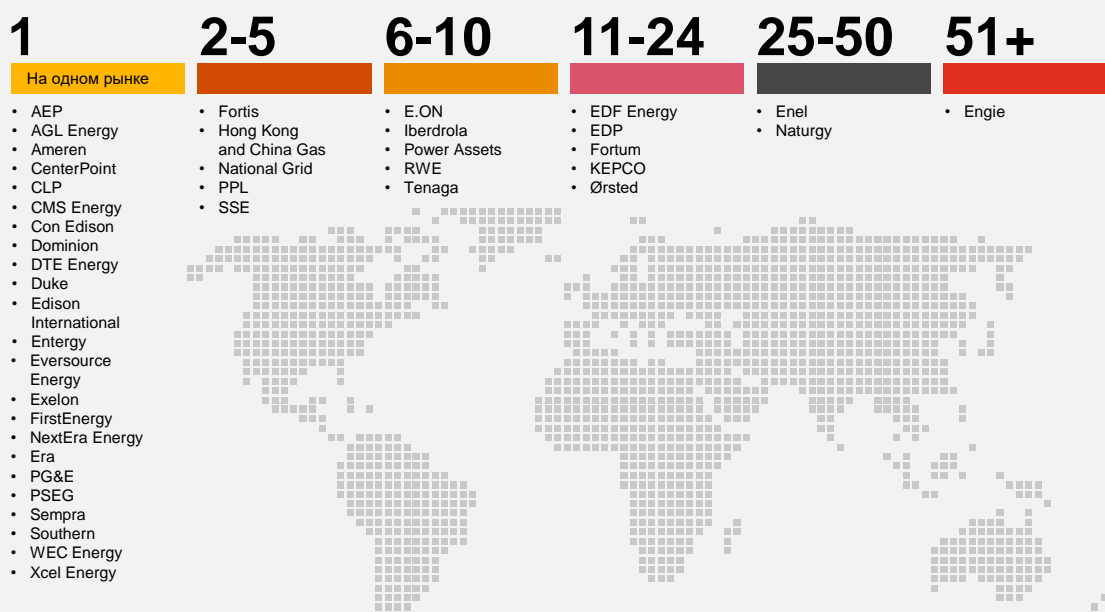
Дифференцированная стратегия. Стратегии энергетических предприятий зачастую смешиваются ввиду аналогичных характеристик их комплексного или сегментированного бизнеса. Модели компаний из Топ-40 включают в себя исторически сложившиеся комплексные модели, модели реструктурированной инфраструктуры (сети), а также дополнительная ориентация либо на сферу решений и услуг, либо – сферу снабжения ресурсами ЖКХ и сырьевых товаров, либо на обе сферы сразу.

Однако дифференциация заключается в том, как компании разбивают цепочку создания стоимости на рабочие подсегменты, такие как энергетические услуги, электротранспорт и распределенные энергоресурсы. На сегодняшний день европейские энергетические предприятия, такие как E.ON, RWE, и EDF, обгоняют своих коллег из Северной Америки и Азии, которые выходят на эти рынки с большей осторожностью. Southern Company, Edison International и American Electric Power (AEP) активно работают на новых рынках энергетических услуг и повышают свою ценность для клиентов. Предприятия в Северной Америке, например, Dominion Energy и Sempra, также ведут активную деятельность на рынке природного газа, включая транспортировку по трубопроводам, хранение, а также развитие инфраструктуры. Некоторые азиатские компании, например, Hong Kong and China Gas Company и Power Assets, тоже обращают внимание на рынок природного газа.



Неорганический рост. Мировая энергетическая отрасль уверенно шла к консолидации с начала 1990-х гг., когда политика государств и регионов требовала функционального разделения и отделения некоторых активов и клиентов. В Северной Америке число компаний, занимающихся производством электроэнергии и газоснабжением, с 1995 года сократилось примерно на 65 %. В Европе консолидация привела к образованию огромных национальных гигантов, многие из которых ведут деятельность в разных странах мира (см. раздел «Международное присутствие Топ-40 компаний»). Сегодня энергетический сектор проходит новый этап неорганического развития, при этом упор делается на росте в новых областях энергетики, таких как энергетические услуги и возобновляемые источники энергии, а также на передаче активов, например, традиционного энергоснабжения, более подходящим владельцам.

Международное присутствие Топ-40 компаний



Примечание: количество рынков указано на основании публично заявленной компанией деятельности на данном рынке

Источник: информация компаний

Компании, вошедшие в Топ-40, включая Xcel Energy и NextEra Energy в Северной Америке, Iberdrola и EDP в Европе, KEPCO и Tenaga Nasional Berhad в Азии, создали свои товарные портфели, построив или купив объекты ВИЭ, чтобы выполнить показатели стратегии или требования регуляторов, диверсифицировать продуктовый микс или выполнить обязательства в области устойчивого развития своих крупнейших клиентов и других заинтересованных сторон.

Следующий этап неорганического роста будет заключаться в наращивании возможностей, например, за счет разработки продуктов, ценовой политики, управления каналами, что позволит вести деятельность в направлениях, которые имеют крайне важное значение для долгосрочного позиционирования. В Северной Америке Edison International и National Grid USA одними из первых стали приобретать или инвестировать в стартапы и поставщиков решений, которые расширяют возможности в сфере энергетических услуг.

Десяток энергетических предприятий в Северной Америке, Азии и Европе взяли на себя обязательство финансировать венчурный фонд Energy Impact Partners (EIP), специализирующийся на энергетическом секторе и оказывающий поддержку поставщикам технологических решений на раннем этапе их развития. В результате инвестиции получили такие революционные компании, как Ring, Greenlots, Tendril и EcoBee. Другие участники Топ-40 управляют аналогичными частными венчурными фондами или сотрудничают с ними.



Способность адаптироваться. Традиционные модели энергетических предприятий были предназначены для удовлетворения операционных потребностей, сосредоточенных на таких сегментах, как поставки и передача электроэнергии. Сегодня компании энергетической отрасли по-новому перегруппируют свои ресурсы, включая стратегию, инновации, цифровизацию, сети и другие предложения, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым рынками. В некоторых компаниях, включая EDF и Engie, введена должность стратегических директоров, которые подчиняются непосредственно генеральному директору, что подчеркивает важность этой должности для роста организации. То же самое касается инноваций: руководители высшего звена в Dominion Energy и Xcel Energy несут ответственность за внедрение стратегических подходов в операционных компаниях.

Другие европейские энергетические компании, такие как E.ON, постепенно уходят от традиционного разделения на сегменты, объединяя соответствующие операционные активы в различные инфраструктурные модели, ориентированные на предоставление услуг. Эти компании рассматривают бизнес с точки зрения экосистемы, придавая особое значение возможностям подключённости (connectivity) и получения выгоды от эксплуатации активов, а не только их развертывания.

Аналогичным образом EDF и RWE ушли от модели, ориентированной на услуги для клиентов, к модели, основанной на клиентских решениях, клиентском опыте, а также создании и предложении услуг для удовлетворения клиентских потребностей. Другие игроки рынка пересматривают соотношение между централизованными и децентрализованными операциями. «Все чаще потребители ждут решений, адаптированных к их региону, – считает Изабель Кохер, генеральный директор Engie. – Это новое явление в отрасли, привыкшей к централизованному подходу в генерации».

Ряд предприятий в Северной Америке также пересматривают подходы к этим исторически сложившимся сегментам. Duke и PG&E уделяют больше внимания доходам от сетей и инфраструктуры. А AEP, Xcel Energy и CenterPoint Energy рассматривают своих клиентов уже не столько как абонентов, оплачивающих счета, сколько как потребителей решений. Такие структурные смещения в референтной группе только начались, усиливая организационную модель и помогая улучшать стратегии выхода на рынок.



Инновационные разработки. Формирование культуры инновационного развития требует времени и терпения, а зачастую и многолетней программы наставничества и разработки соответствующих платформ. Большинство энергетических предприятий изначально сосредотачивают внимание на операционных инновациях на базе внедрения технологий. Другие компании ставят перед собой задачу создать новые источники доходов, расширить ценностное предложение для клиентов и занять четко определенное место на рынке. Вошедшие в Топ-40 компании из Европы и Северной Америки ведут активную инновационную деятельность. При этом ее формат варьируется от разовых инициатив под руководством исполнительного директора с целью стимулирования сотрудников до систематической мобилизации организации путем проведения масштабных работ.

В Северной Америке энергетические предприятия осознали, что для создания мощной инновационной платформы необходима постоянная поддержка и демонстрация вовлеченности высшего руководства. Компании, включая Southern Company, Dominion Energy, Exelon, NextEra Energy и Duke, проводят официальные мероприятия для привлечения своих сотрудников к выработке идей. Некоторые предприятия движутся в направлении открытия специальных инновационных зон, где созданы условия для сотрудничества с внешними специалистами.



Бизнес-модели. В прошлом выбор бизнес-моделей для компаний, занимающихся исключительно энергетикой, был небольшим. Но сегодня разработка бизнес-моделей не стоит на месте, так как энергетические предприятия накапливают опыт работы с новыми направлениями бизнеса, новыми предложениями, каналами и клиентами. Роль, которую играют компании в этих направлениях бизнеса, задает рыночную цель, а набор предложений формирует нетрадиционные варианты ценообразования.

Ведут ли они деятельность на рынке природного газа, распределенных энергоресурсов в больших и малых масштабах или решений «за счетчиком», энергетические компании могут создавать новые источники стоимости и увеличивать свою прибыльность.

Варианты ценообразования, которые в прошлом основывались на общей стоимости по результатам деятельности, сегодня включают в себя договорные цены, оплату за услуги, плату за доступ и различные методы ценообразования, учитывающие роли, деятельность, результаты и риски. Рынок электромобилей также дает энергетическим предприятиям возможность обдумать свои действия для продвижения на рынке и оказания поддержки клиентам, особенно в сегменте коммерческого транспорта. К примеру, цепочка создания стоимости на рынке электромобилей состоит из девяти элементов, включая продвижение, инфраструктуру и послепродажное обслуживание, восемь из которых создают стоимость.



Решения и услуги

Топ-40 энергетических компаний характеризуются широким разнообразием направлений дифференциации и роста. Европейские энергетические компании лидируют в области решений и услуг; аналогичное направление развития выбирают некоторые североамериканские и азиатско-тихоокеанские конкуренты (см. раздел «Позиционирование на рынке»). Большинство компаний занимают нишу интегрированных услуг, уделяя все больше внимания решениям и услугам, предоставляемым их подразделениями на конкурентном рынке. Другие являются инфраструктурными предприятиями, которые могут владеть активами в конкурентном розничном сегменте, или же в той или иной форме оказывать услуги населению, коммерческим и промышленным организациям. Очень немногие занимаются исключительно управлением своими профильными активами и не имеют никаких смежных бизнес-подразделений.

Позиционирование на рынке

Компании принимают стратегические решения в отношении сегментов, в которых они намерены конкурировать.



В Европе ряд энергетических компаний, таких как E.ON, Engie и Enel, сосредоточили усилия на создании новых источников выручки за счет решений и услуг, тогда как другие, в том числе Ørsted и Fortum, сделали ставку на традиционное энергоснабжение.

Ряд североамериканских энергетических компаний разрабатывают модели предоставления решений и услуг посредством приобретения предприятий, введения новых товаров и услуг и налаживания целевых партнерских отношений на рынке. Southern Company, Duke и Ameren сотрудничают со сторонними игроками с целью разработки предложений и увеличения доли рынка. Австралийский оператор AGL Energy специализируется на снабжении и сырьевых товарах, а в последнее время уделяет некоторое внимание сегменту решений и услуг, способствующих повышению стоимости товара и бренда.

Давление внешних факторов

В условиях трансформации рынков, стратегий и поведения потребителей Топ-40 энергетических компаний должны решить еще одну непростую задачу: эффективно противостоять увеличивающемуся давлению внешних факторов, определяющих и влияющих на их операционную деятельность. Увеличение силы воздействия таких факторов заставляет компании в срочном порядке разрабатывать инновационные предложения и укреплять свои позиции для выхода на рынок. Наиболее очевидный из таких внешних факторов – регулирование. «Наша компания стремится не обходить регуляторные нормы, а управлять своей судьбой. Наш подход направлен на сотрудничество с регуляторами в интересах клиентов, соблюдение всех надлежащих процедур и обеспечение полной прозрачности», – поясняет генеральный директор Fortis Барри Перри.

Растет значимость и других внешних факторов:

Рынки капитала. Процентные ставки, остававшиеся низкими отчасти благодаря усилиям центральных банков по стимулированию экономического роста, начал расти, что, в свою очередь, способствует увеличению стоимости инвестиций. Недавно акции ряда энергетических компаний в Северной Америке, включая FirstEnergy и Sempra, были целенаправленно приобретены рыночными фондами, заинтересованными в повышении реализации акционерной стоимости. Такие инвесторы, по своей сути идущие против сложившихся правил, могут кардинально изменить планы роста компаний.

Развитие технологий. В мире технологий наблюдается переход от аналоговых, централизованных и стандартизированных систем к системам цифровым, распределенным и персонализированным. Новые технологии активно развиваются и совершенствуются, и энергетическим компаниям необходимо наращивать компетенции в области внедрения и настройки новых технологических решений. Однако им вовсе не обязательно развивать новые технологии самостоятельно. «Наша компания быстро берет на вооружения последние тенденции, однако мы не разработчики новых продуктов, – отмечает генеральный директор AGL Energy Бретт Редман. – У нас есть эффективный функционал для того, чтобы помочь клиентам сделать правильный выбор и внедрить системы и процессы поддержки».

Поведение потребителей. Мировой энергетический сектор не поспевает ни за потребителями, ни за конкурентами. Потребителям нужны новые решения, не важно, будут ли они предложены традиционными или инновационными игроками, а конкуренты активно ищут едва намечающиеся рыночные возможности для освоения ниш, не занятых традиционными поставщиками. Основная масса потребителей переходит из поколения «бэби-бумеров», которым пришлось осваивать неизвестные доселе цифровые технологии, в поколение «цифровых аборигенов» (миллениалов), которые выросли в цифровую эпоху. Потребители все чаще ожидают решения своих проблем в режиме реального времени. «Потребитель рассчитывает на надежное, качественное и непрерывное обслуживание. Однако теперь он также заинтересован в укреплении отношений с известными ему поставщиками, поэтому мы уделяем особое внимание формированию восприятия нашей компании на рынке», – считает генеральный директор American Electric Power Ник Экинс.

Неожиданные конкуренты. Такие всемирно известные, представленные на всех основных рынках и всеми уважаемые бренды, как Shell, Total, Chevron и AT&T, оценили привлекательность масштабов мирового сектора электроэнергетики. В то же время такие новые бренды-конкуренты, бросающие вызов традиционным лидерам, как Hive, Nest, Tesla и Bloom, быстро завоевывают значительное признание на рынке. Энергетические компании должны понимать, как эти игроки влияют на рынок, являются ли они новаторами, поставщиками, конкурентами или будущими партнерами.

Вектор развития

Вектор развития Топ-40 энергетических компаний будет естественным образом различаться в зависимости от политических решений, требований и потенциала рынков, на которых они осуществляют свою деятельность. Многие страны уже составили дорожную карту развития в условиях открытых рынков, перехода потребителей на новые технологии и усиления конкуренции; рано или поздно остальные игроки тоже последуют их примеру. Поскольку многие компании Топ-40 осуществляют свою деятельность в нескольких странах или зонах обслуживания, предложенные решения или освоенные возможности в одном регионе быстро мигрируют в регион с сопоставимыми условиями.

Однако действовать энергетическим компаниям необходимо быстро. Несмотря на ускоренные темпы изменений, 90 % респондентов нашего 15-го выпуска обзора мировой электроэнергетики уверены в том, что у сектора электроэнергетики есть как минимум пять лет на подготовку к переменам, однако почти половина опрошенных считают, что окно возможностей может оставаться открытым всего три года (см. раздел «Подготовка к переменам»). Вполне возможно, что и этого времени у них не будет.

Подготовка к изменениям

Когда, по мнению игроков отрасли, закроется окно возможностей для подготовки к изменениям?



Тем не менее, 82 % респондентов не готовы к переменам, а 44 % не будут готовы к ним даже к концу 2020 года. В оставшийся промежуток времени возможности для органического роста легко упустить.

Чтобы точно успеть воспользоваться окном возможностей, энергетические компании должны быстро развить компетенции, необходимые для процветания в формирующихся условиях нового рынка, такие как:

Формирование рынка. В будущем традиционно применявшаяся компаниями отрасли тактика пассивного реагирования на рыночные тенденции окажется стратегически неверной. Для того чтобы превратить смелые идеи в коммерчески успешные продукты, в энергетических компаниях должны освоить образ мышления, подобный тому, который культивируется в компаниях из группы FAANG (Facebook, Apple, Amazon, Netflix и Google), и наращивать компетенции в области непрерывного анализа рынка, внедрения инноваций, коммерческого мышления, механизмов агрессивного продвижения бренда и оперативного принятия решений. Энергетические компании только начинают осваивать эти компетенции.

Виртуальное снабжение. Несмотря на ряд исключений на глобальном уровне, которые существуют в Азии и Индии, большинство энергетических компаний все дальше отходят от ископаемых видов топлива как основного или даже второстепенного источника энергии.

Возможное долгосрочное решение – как для традиционных, так и для нетрадиционных источников снабжения, – накопление и хранение энергии, в комбинации с возобновляемыми источниками в формате виртуальной электростанции, удовлетворяющей требованиям обеспечения поставок, надежности и безопасности.

Виртуальная электростанция обеспечивает управление малой энергетикой и создает инновационную модель. Так называемая «большая батарейка» в Южной Австралии использует сочетание технологий Tesla и ветряных электростанций Neoen для обеспечения надежного энергоснабжения, а также стимулирования формирующегося в Австралии рынка регулирования частоты. Такие игроки, как E.ON, NextEra Energy и AGL, активно инвестируют в эту область.

Платформы и решения. Многие годы компании сектора электроэнергетики воспринимали свои сети как мозаичный набор различного оборудования, а не как интеллектуальную, интегрированную сеть. Однако теперь они могут внедрять специальное программное обеспечение, позволяющее оптимизировать ее функционирование и создавать платформы для оказания услуг. Датчики, контрольно-измерительные приборы и системы интеллектуального анализа данных, цифровизация – все эти технологии позволяют энергетическим брокерам, агрегаторам, компаниям, управляющим спросом, площадкам для сравнения цен оказывать по-настоящему ценные для потребителей услуги.

Домашние хабы. Существенный технологический сдвиг произойдет на уровне домохозяйств: новые участники рынка стремятся повсеместно создать рыночные позиции в крупном и не до конца охваченном сегменте частных потребителей. Такие потребители будут обслуживаться посредством технологических приложений в форме домашних хабов, предлагающих широкий набор услуг – не только в области энерго- и газоснабжения, но и в сферах телекоммуникаций, развлечений, информации, безопасности, умного дома и др. Помимо компаний FAANG, которые уже оказывают услуги миллионам частных клиентов, AT&T и Comcast в США наряду с другими международными телекоммуникационными компаниями и поставщиками информационно-развлекательных программ в Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе также осваивают данную нишу массового рынка.

Модели создания ценности. По мере того, как энергетические компании из Топ-40 приобретают опыт конкурентной борьбы на расширившемся рынке товаров и услуг, они осознают, что многие предложения для потребителя не укладываются в традиционные рамки регулируемого бизнеса. Следовательно, энергетическим компаниям нужно предлагать не просто товары или услуги, но целый портфель предложений для потребителя. Это значит, что они должны научиться упаковывать несколько товаров и услуг в одно предложение с пакетной стоимостью там, где это представляется экономически целесообразным.

При работе с пакетными предложениями необходимо выработать механизмы ценообразования, учитывающие сопутствующие ценовые риски. Оценка маржи с учетом риска станет критически важным навыком для создания бизнес-моделей, привязывающих ценообразование к требованиям по созданию ценности для клиента.

Ценообразование для товаров и услуг должно стать одной из основных компетенций. Энергетические компании должны качественно повысить уровень коммерческого мышления, а не оставаться на уровне простых правил, которым следуют традиционные игроки. Прогрессивное коммерческое мышление является фундаментальным условием для соответствия ожиданиям клиентов в отношении ценности получаемых товаров и услуг.

Дальнейшие шаги

На данный момент энергетические компании принимают стратегические действия довольно схожего характера. В течение следующих нескольких лет мы будем наблюдать размежевание между наиболее агрессивными и инновационными энергетическими компаниями Топ-40 и их конкурентами. Степень размежевания позволит инвесторам по-разному оценивать стоимость бизнеса энергетических компаний на основе их стратегий и достижений на рынке.

На сегодняшний день Топ-40 энергетических компаний в Европе обгоняют своих конкурентов из Северной Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона в основном благодаря заблаговременным изменениям в проводимой политике и мерам по реструктуризации. Однако вошедшие в Топ-40 предприятия из Северной Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона идут по тому же пути. В ближайшие годы компании, входящие в Топ-40, включают в свои стратегические инициативы больше сделок по приобретению компаний, обладающих необходимыми компетенциями, будут активнее налаживать партнерские отношения с производителями оборудования и поставщиками решений и внедрять больше инноваций в свои бизнес-модели.

Несмотря на то, что вектор развития кажется четко определенным, сохраняется вероятность незапланированных изменений, вызванных возможными переменами в проводимой политике, ускорением технологического прогресса и влиянием новых моделей потребительского поведения на рынок. Все эти факторы будут способствовать корректировке – как плановой, так и подчас непредвиденной – намеченного стратегического курса.



В подготовке данной статьи принимали участие: Том Флаэрти, Пол Ниллесен, Марк Кафлин, Том Хаддон, Каспар Хебблунд, Юстина ван Беркель.

Контакты в России



Татьяна Сиротинская
Партнер
Руководитель практики
по предоставлению услуг
предприятиям электроэнергетики
tatiana.sirotsinskaya@ru.pwc.com



Юрий Пуха
Партнер
Консультационные услуги
в области стратегии и операционной
эффективности
yury.pukha@pwc.com



Дмитрий Стапан
Директор
Руководитель проекта
по развитию бизнеса
в электроэнергетике
dmitry.stapan@pwc.com



Григорий Сидоров
Директор
консультационные услуги,
стратегия и операционная
эффективность
grigory.sidorov@pwc.ru



English version of report