



BAIN & COMPANY 

42° Convegno Nazionale ANIMP-UAMI

Il mercato dell'impiantistica tra prezzo del petrolio e valute

Focus sull'Oil & Gas

Como, 29 Maggio 2015

Bain & Company: HSSE and Confidentiality

Health, Safety, Security and Environment (HSSE)

Bain & Company places the highest priority on the health, safety and security of its employees and the environment (HSSE). We recognise the critical importance of these areas to our clients and their business

We commit that in mobilising for our projects, we will review your applicable HSSE policies, advise of any additional requirements and ensure Bain teams are familiar with the outcome

We provide a designated contact accountable for maintaining an HSSE dialogue for the duration of all projects

Confidentiality

Bain & Company has included in this document information and methodologies based on our worldwide experience and research

Bain & Company has not, however, included any client-proprietary data or analysis, in line with our strict policy to safeguard client confidentiality, unless given permission by the client

Materials in this document are copyright to Bain & Company and may not be copied or otherwise distributed to any third party without the written consent of an Officer of Bain & Company



Il prezzo è un tema rilevante in tutti i settori

KAGOME [企業情報サイト]

検索 お客様相談センター

ニュースリリース 会社案内 ファン株主のみなさまへ 社会・環境(CSR) 安心・安全

企業情報トップ > ニュースリリース > 2015年 > トマトケチャップ等 出荷価格改定のお知らせ

トマトケチャップ等 出荷価格改定のお知らせ

カゴメ株式会社(社長:寺田直行、本社:愛知県名古屋市)は、2015年4月1日(水)より、家庭用・業務用トマトケチャップ等の商品について出荷価格改定を実施させていただくことと致します。

ここ数年にわたり農産物の原材料価格は、世界的な食料需要の拡大によって上昇の一途をたどっており、当社のトマト調味料商品の主要原材料であるトマトペーストの相場価格についても、直近2年で4割以上の上昇(財務省貿易統計2012~2014年)が見られます。

当社では、これまで業務の効率化やコスト削減など、自社内でできる限りの様々なコスト吸収に尽力してまいりましたが、トマトペースト原料と固形トマト原料の高騰は当面終くと予測される中、今後もお客様に高品質で安心・安全な商品をお届けしていくには、これ以上の自社でのコスト吸収の施策の実行は困難との判断から、トマトケチャップを中心とした商品の一部について、やむを得ず出荷価格を改定させていただくことと致しました。何卒、今般の事情をご賢察の上、ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

BUSINESS / ECONOMY

Ketchup to catch up with rising tomato prices

Jiji

Food maker Kagome Co. plans to raise the prices of 97 tomato products by between 4 percent and 13 percent.

Il prezzo è un tema rilevante in tutti i settori

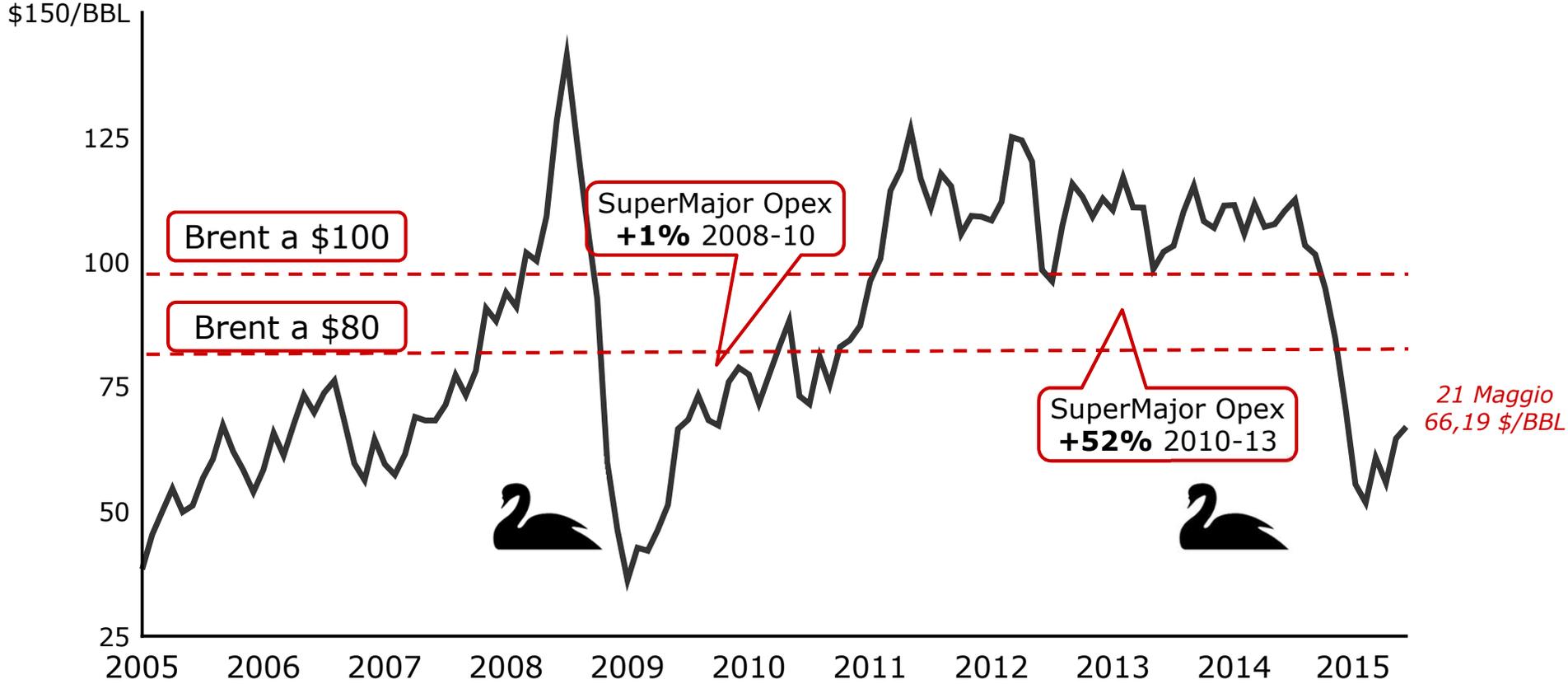


*La marca di salsa di pomodoro più famosa del Sol Levante, la **Kagome**, ad aprile 2015 ha aumentato il suo prezzo per la **prima volta in venticinque anni***



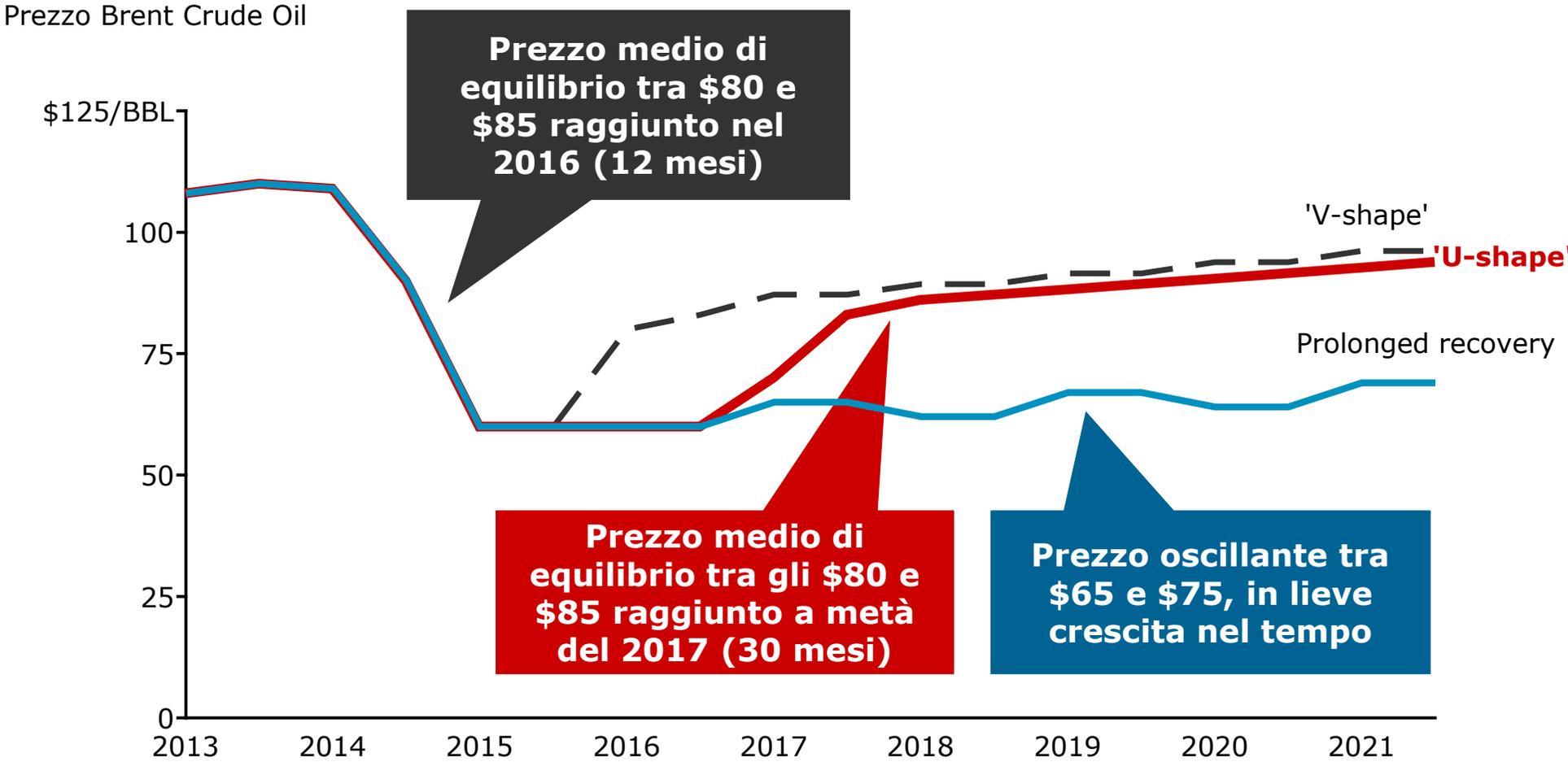
Il prezzo del petrolio sotto gli \$80 non è una novità...

Prezzo Brent Crude Oil



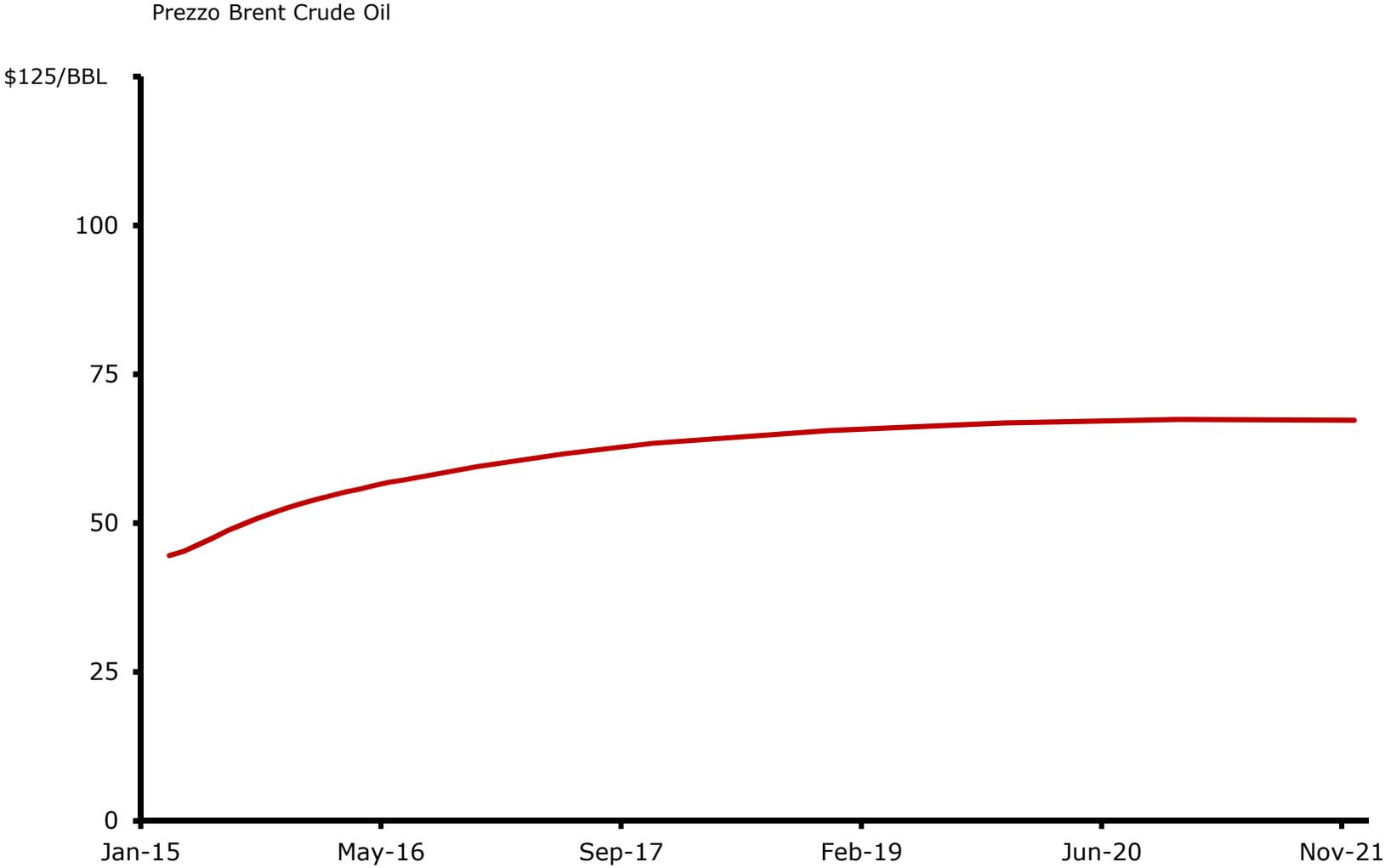
... e le previsioni di mercato disegnano tre scenari, tutti con prezzi bassi per i prossimi 2 - 3 anni...

SCENARI DI MERCATO



...avvalorate dai futures sul WTI

PREZZO FUTURE WTI



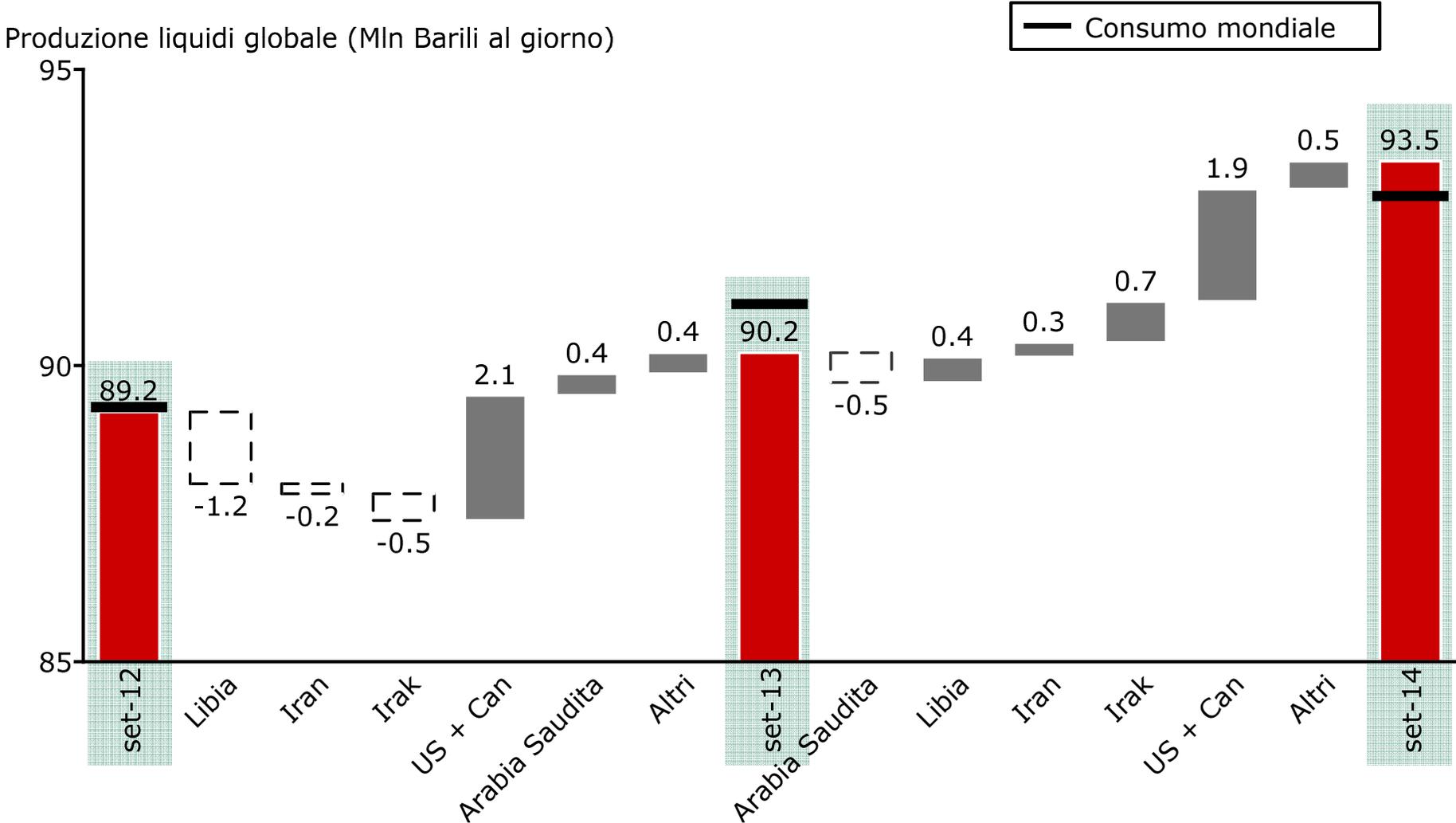
L'impatto di un "basso prezzo del petrolio"

- Cosa significa per le **performance delle Oil Co's** e per i loro **programmi di investimento**?
- Quali sono le reazioni dei **paesi produttori**?
- Cosa succede nella **filiera Oil & Gas**?
- Quali sono le **azioni degli diversi attori della filiera**?



Il risultato della dinamica tra produzione e consumo...

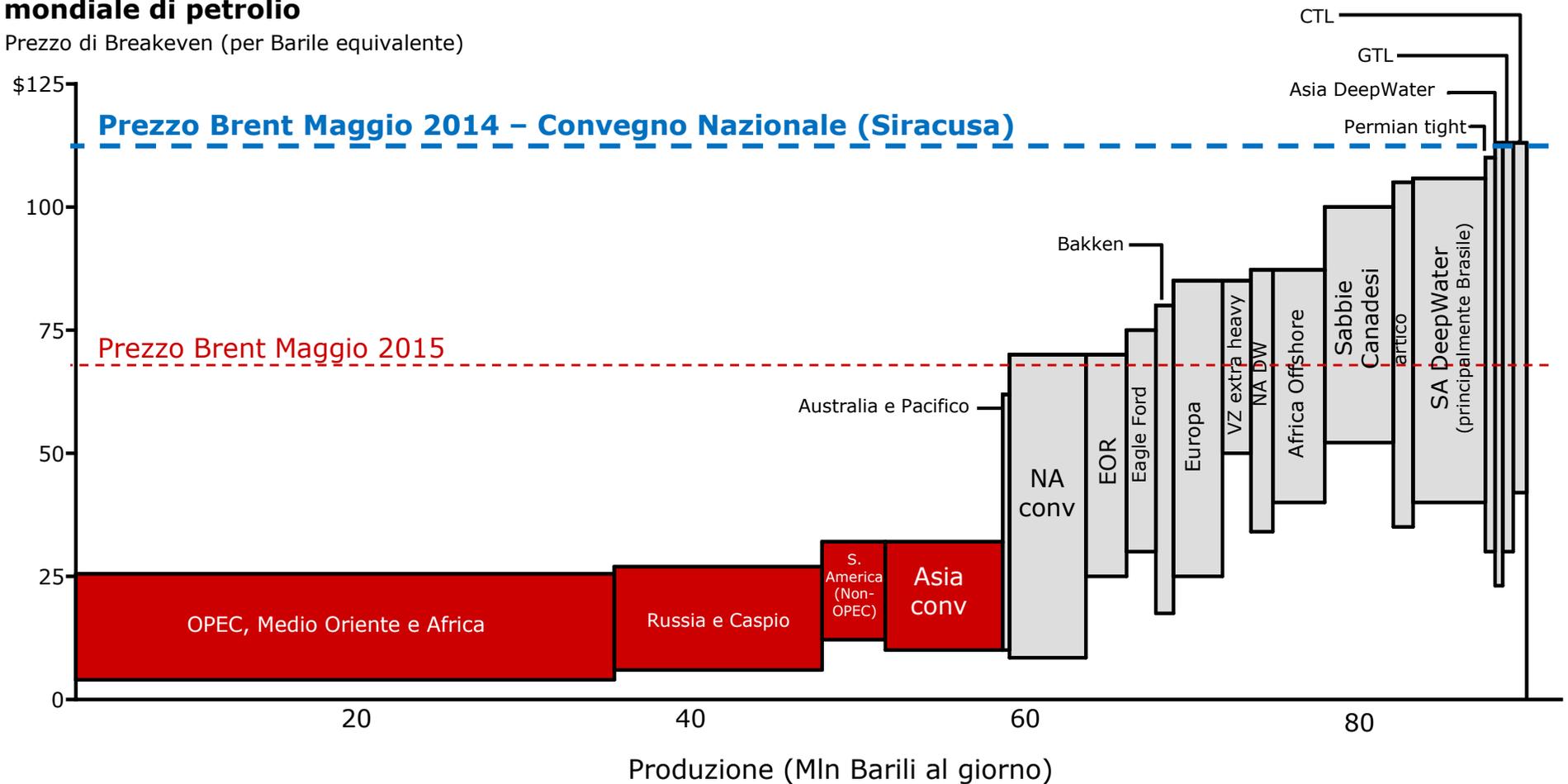
A differenza del 2013, nel 2014 la produzione shale del Nord America non è stata controbilanciata da riduzioni in altre aree



...con un impatto diverso sulle singole geografie e tipologie di produzione...

Curva di offerta della produzione mondiale di petrolio

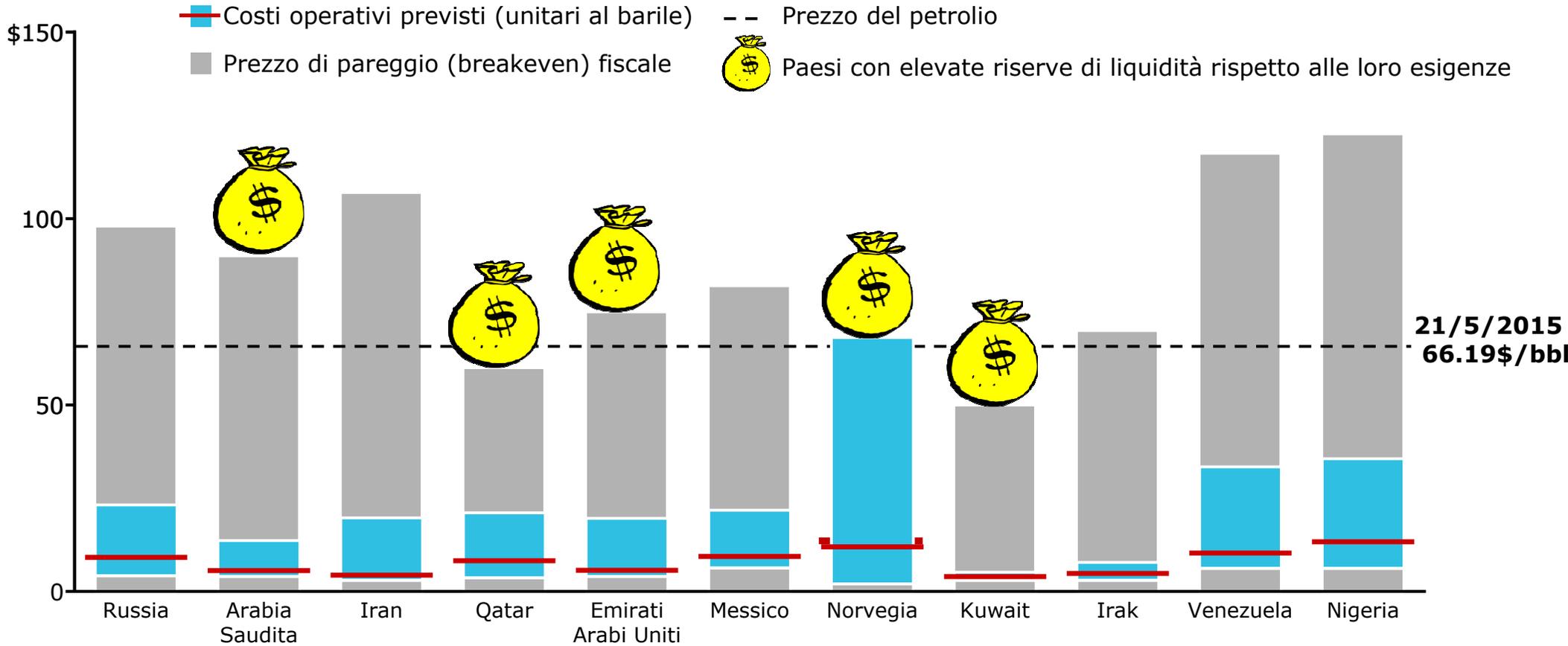
Prezzo di Breakeven (per Barile equivalente)



Nonostante la "sostenibilità industriale", questo prezzo non permette a molti Paesi di rispettare i budget fiscali

PREZZO DI PAREGGIO FISCALE PER GLI ESPORTATORI

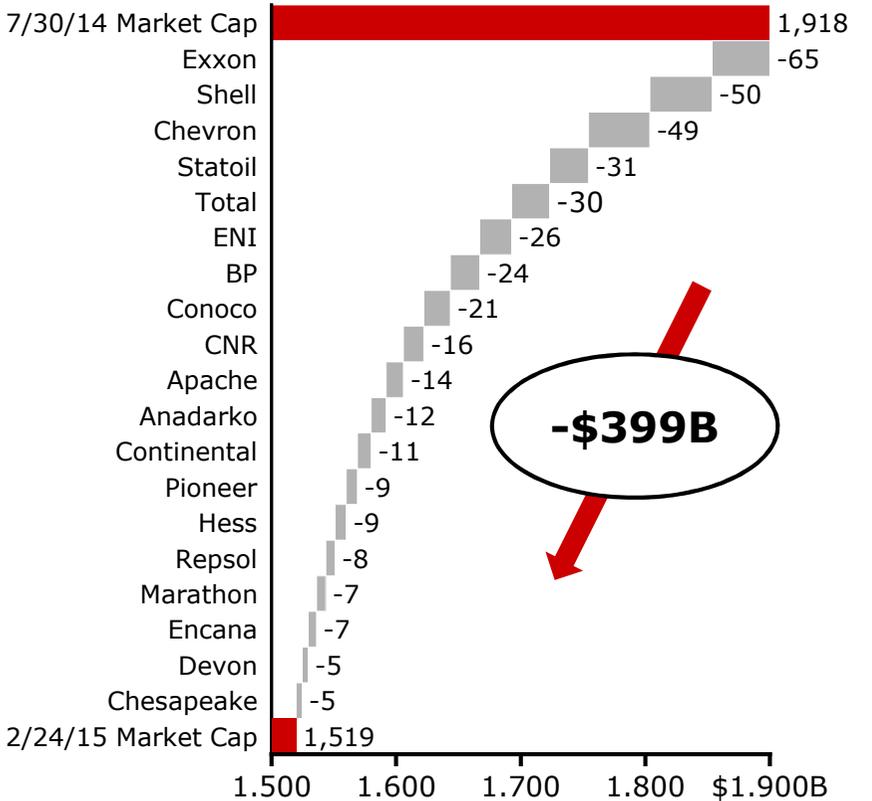
Prezzo pareggio fiscale (\$/bbl)



La caduta dei prezzi ha "bruciato" 515 B\$ di capitalizzazione creando terreno fertile per consolidamenti

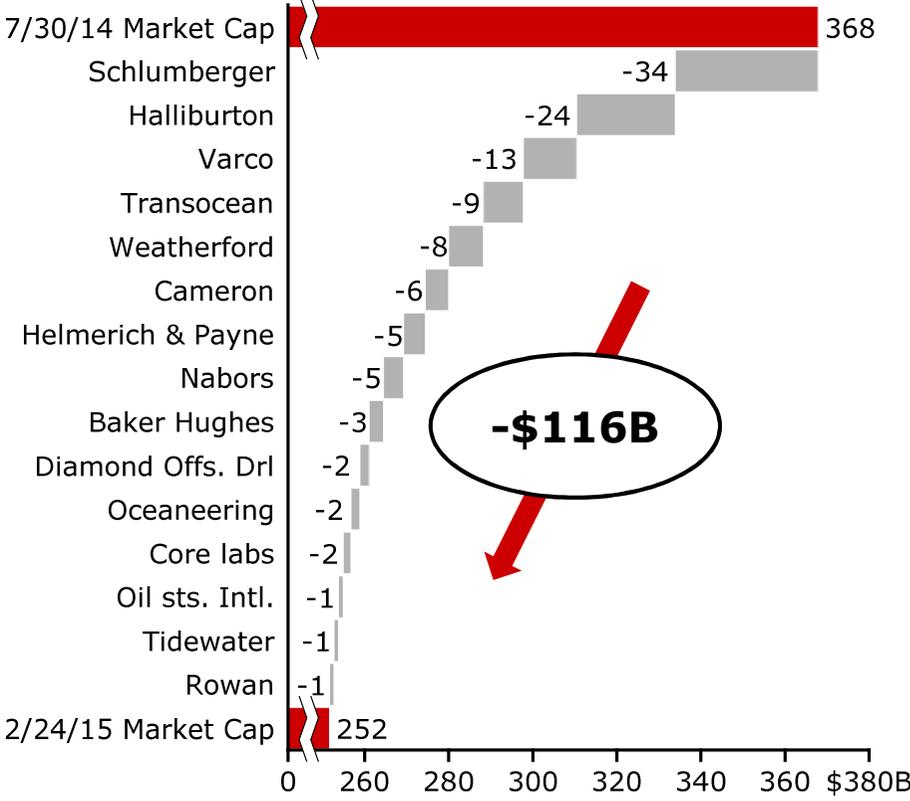
OIL & GAS COMPANIES

Capitalizzazione di Mercato (Jul. 30, 2014, Feb. 24, 2015)



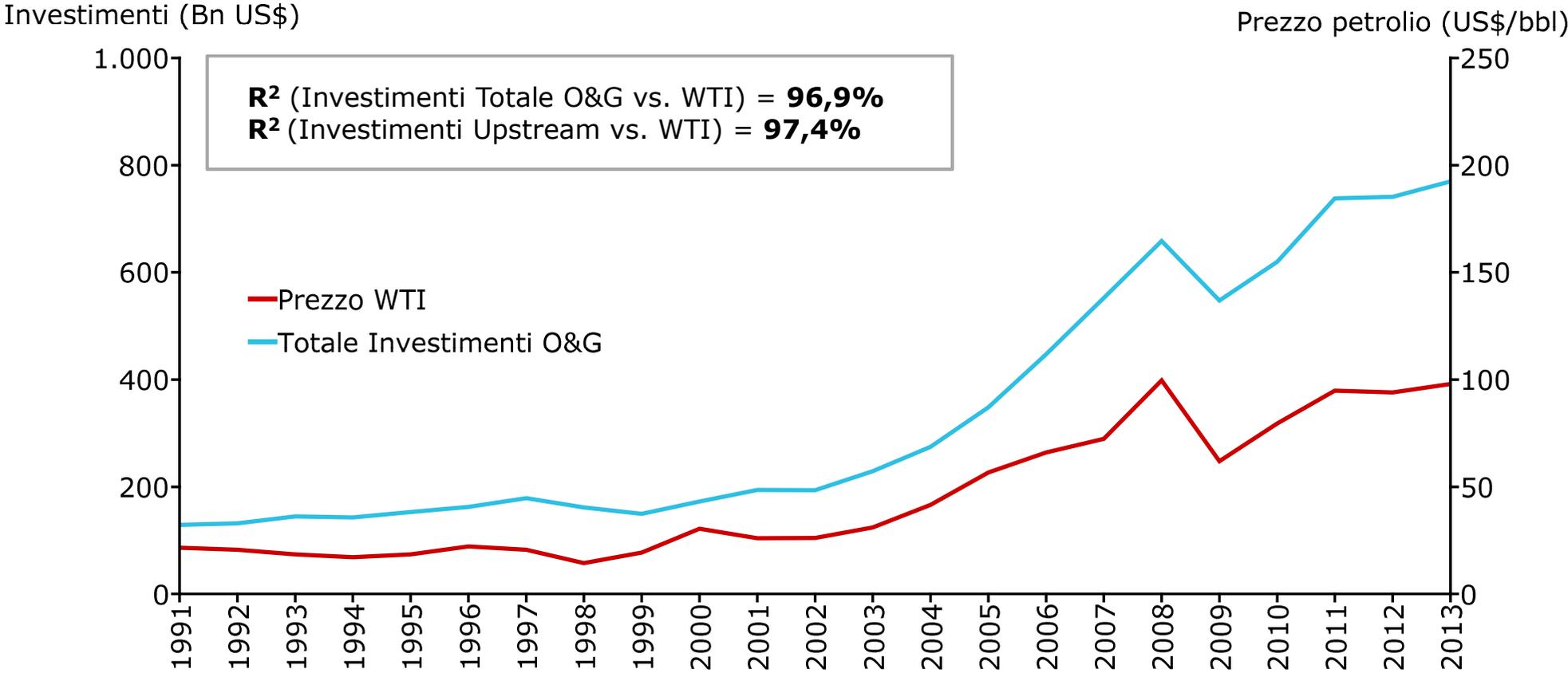
OIL & GAS SERVICES CO'S

Capitalizzazione di Mercato (Jul. 30, 2014, Feb. 24, 2015)



I dati storici mostrano una forte correlazione tra l'andamento del prezzo del petrolio e gli investimenti nella industria O&G...

EVOLUZIONE DEGLI INVESTIMENTI O&G E DEL PREZZO DEL PETROLIO WTI



... confermata dalle dichiarazioni di IOC e NOC con impatto complessivo ad oggi superiore ai 47 B\$

RIDUZIONI CAPEX DICHIARATE (CAMPIONE DI IOC & INDEPENDENTS)

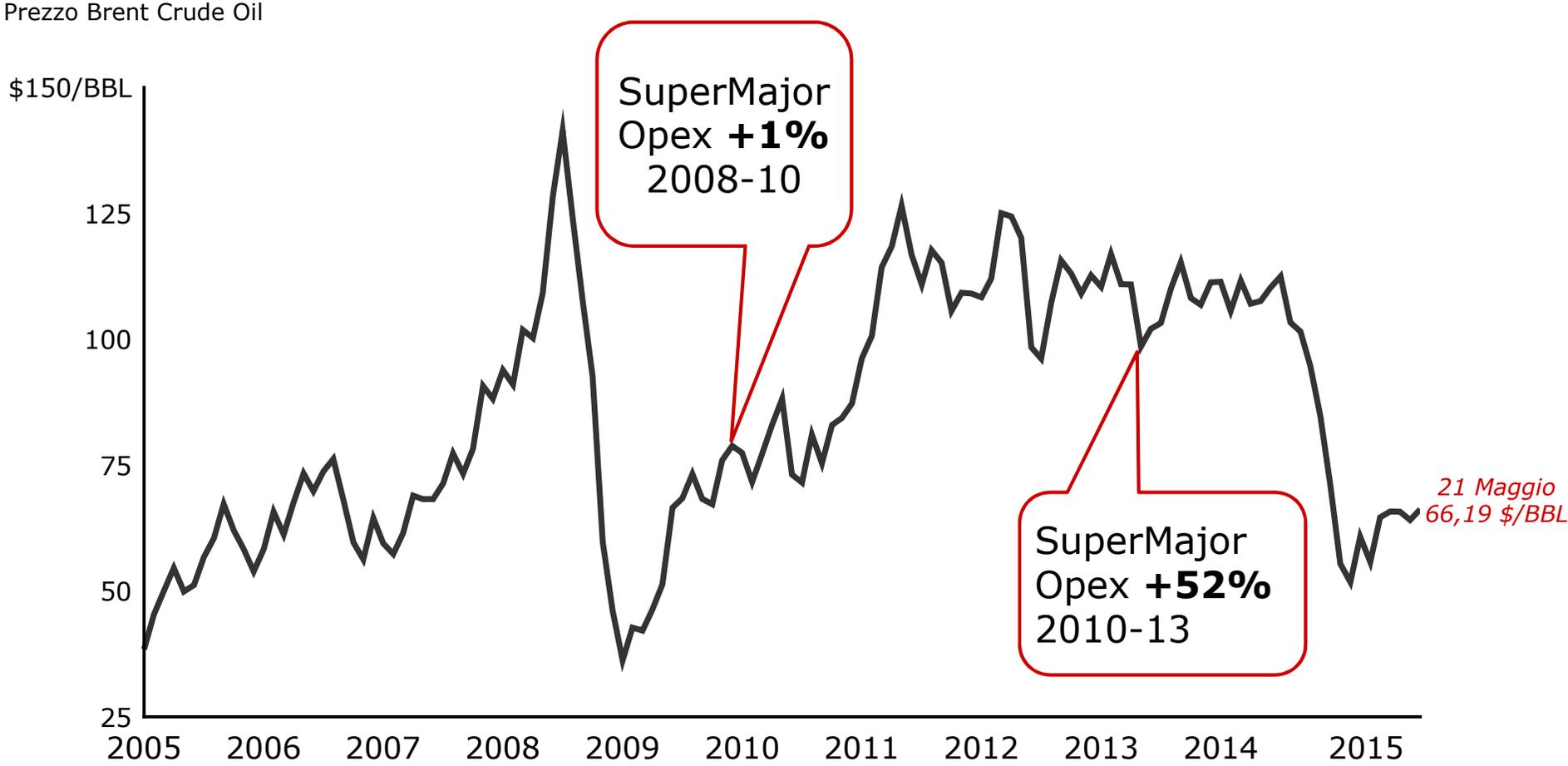
Società	2015 vs. 2014 CAPEX (\$)	2015 vs. 2014 CAPEX (%)
BP	-\$2.5B	(13%)
ConocoPhillips	-\$3.4B	(20%)
Total	-\$2.6B	(10%)
Shell	-\$5B	(14%)
Chevron	-\$4B	(13%)
Apache	-\$1.4B (solo N. America)	(26%) (solo N. America)
eni	-\$8B	(-17%)
Ecopetrol	-\$2.5B	(26%)
Oasis Petroleum	-\$580M	(43%)
Denbury Resources	-\$550M	(50%)

RIDUZIONI CAPEX DICHIARATE (CAMPIONE DI NOC)

Società	2015 vs. 2014 CAPEX (\$)	2015 vs. 2014 CAPEX (%)
Gazprom	-\$8B	(-20%)
Rosneft	-\$4B	(-30%)
Statoil	-\$2B	(-10%)
QP	-\$2B	(-25%)
Saudi Aramco	-\$10B	(-25%)
Pertamina	-\$2.6B	(-35%)
Petronas	-\$2B	(-15%)
PTT	-\$0.4B	(-10%)
Pemex	-\$4.2B	(-10%)
Petrobras	-\$12B	(-30%)
Petroecuador	-\$0.4B	(-45%)

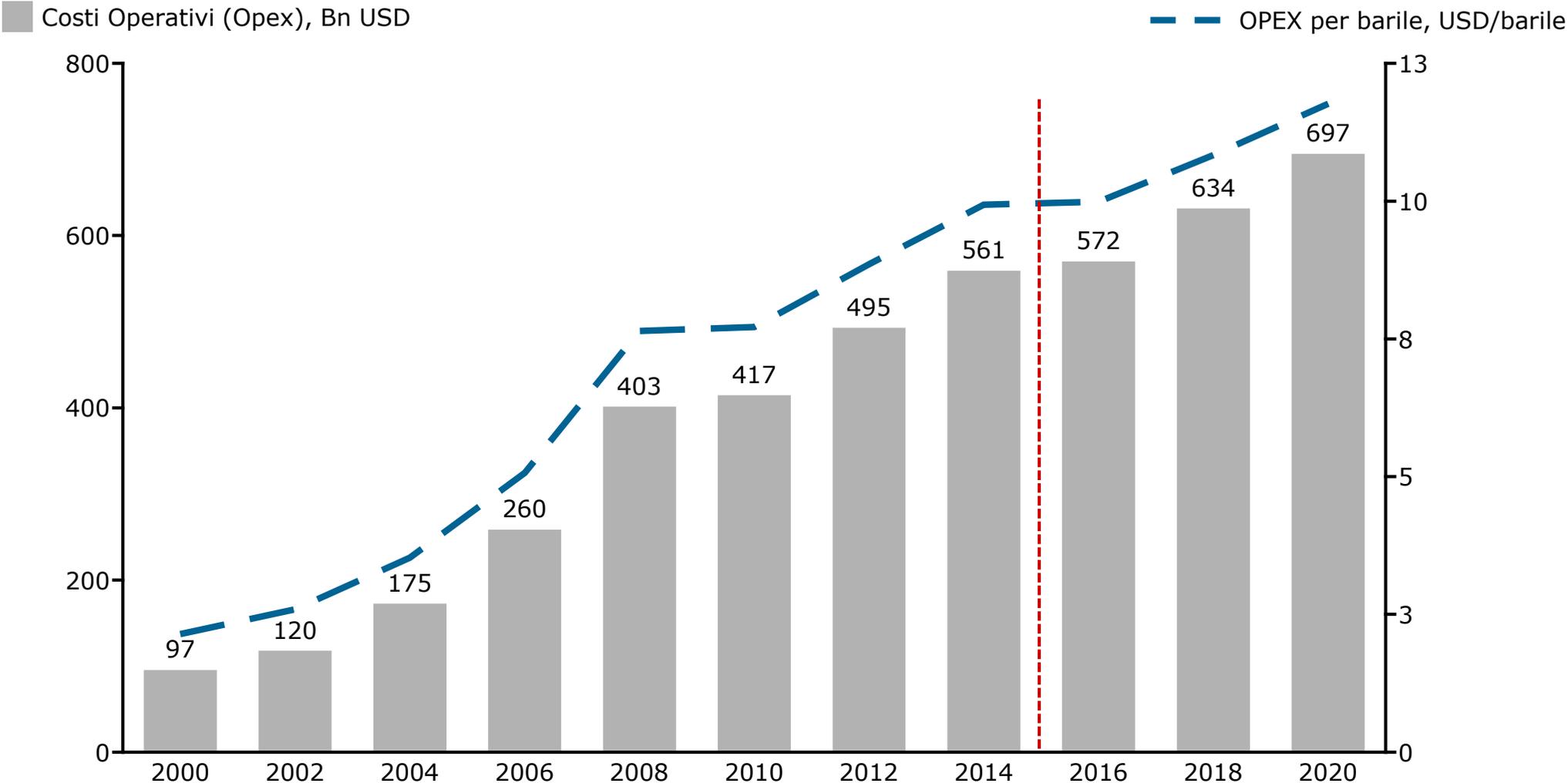


Rimbalsi del prezzo hanno spinto le SuperMajors verso produzioni su asset costosi, con impatto sugli OPEX



La produttività è stata e **sarà** un problema, al di là della volatilità del prezzo del petrolio

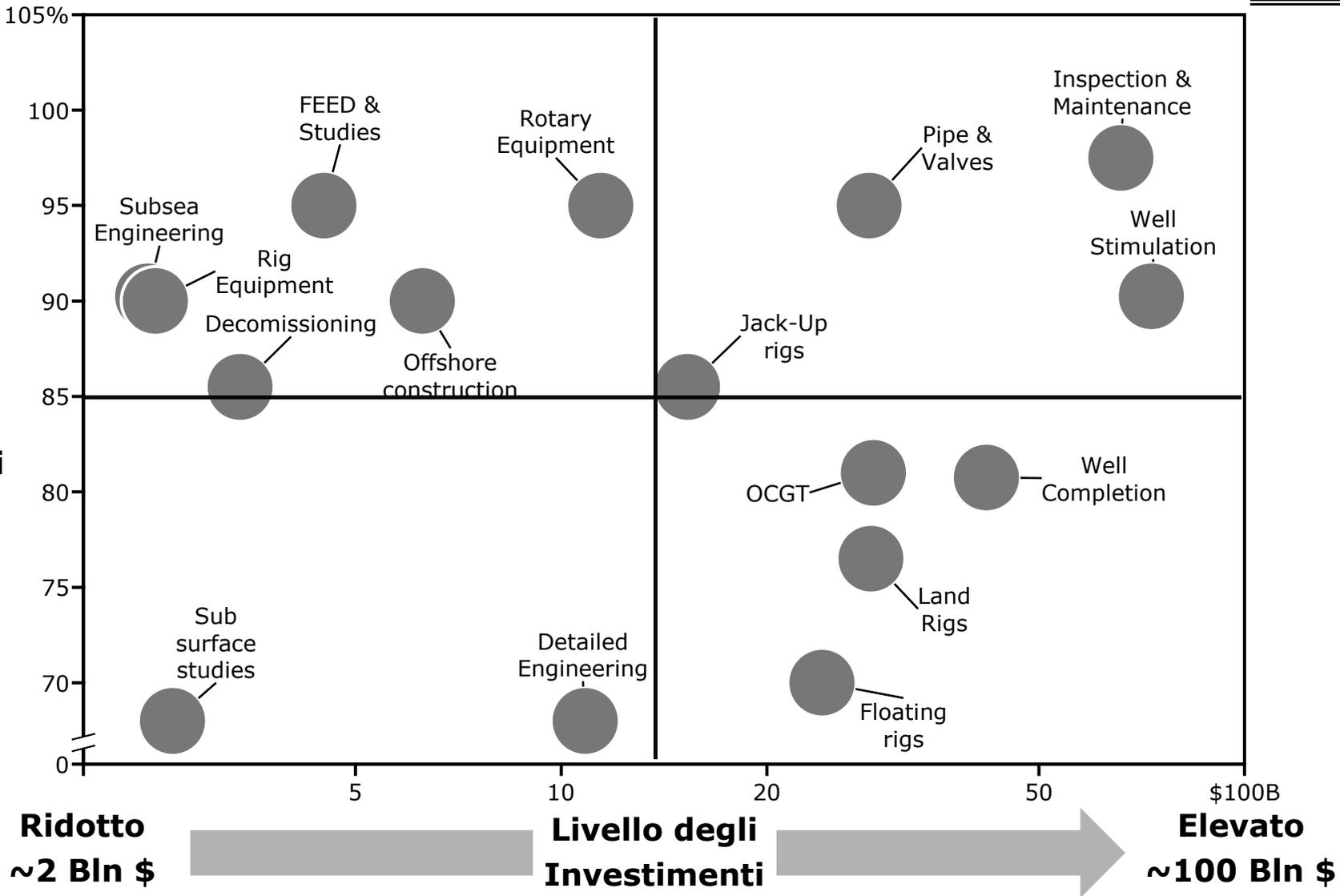
EVOLUZIONE DEI COSTI OPERATIVI UPSTREAM



Gli impatti sugli "Oil Field Services" saranno diversi: alcuni segmenti resisteranno, altri saranno maggiormente colpiti

DIREZIONALE

Variazione % attesa degli Investimenti '14 - '15



Ridotto
~2 Bln \$

Livello degli Investimenti

Elevato
~100 Bln \$

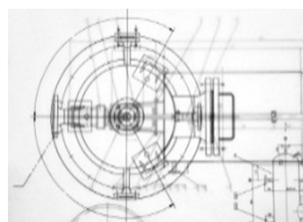
Alcuni elementi hanno fino ad ora limitato l'adozione e la diffusione dell'*industrializzazione* nell'Oil & Gas

Esigenze normative



- Ampio spettro di esigenze
- Cambiamenti normativi

Progetti complessi



- Overdesign
- "Blank sheet"
- Documentazione richiesta

Frequenti cambiamenti di specifiche



- Progetti simili..., ma specifiche diverse
- Cambiamenti nel tempo per lo stesso asset
- "Rifare" anziché "riusare"

Relazioni con i fornitori



- Rapporto transazionale tra clienti e fornitori
- Ottimizzazione di breve termine
- Coinvolgimento del cliente spesso limitato alla validazione e controllo

Profili organizzativi "asimmetrici"



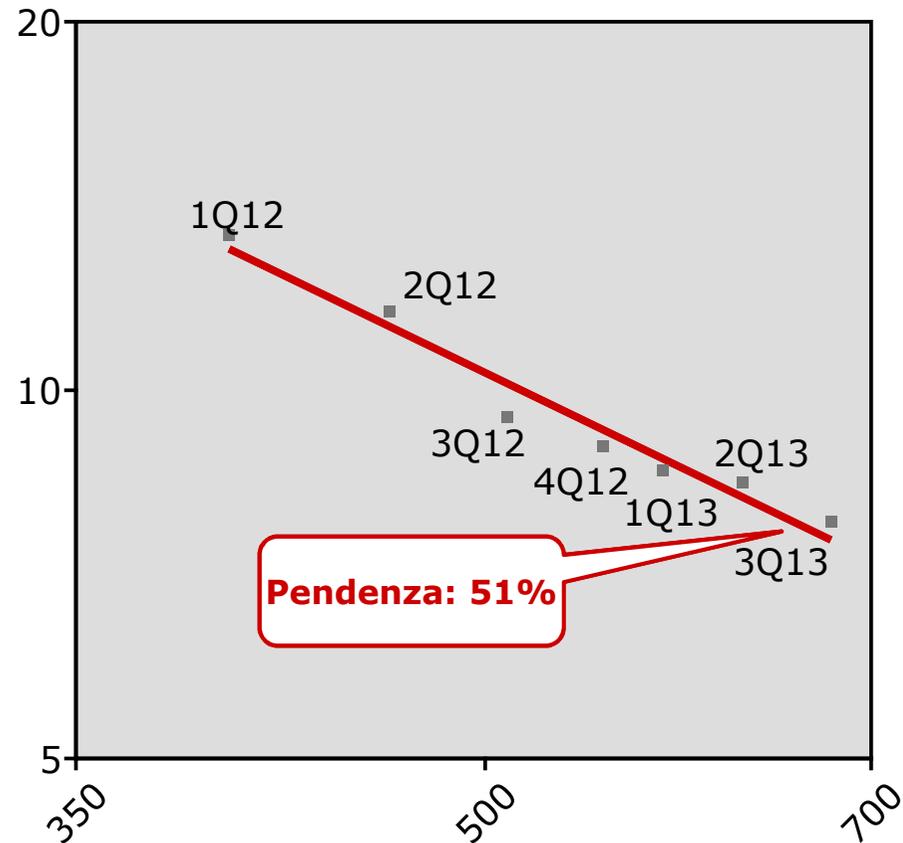
- Dimensioni attori lungo la *value-chain*
- Capacità di sostenere processi di innovazione/industrializzazione (competenze, finanza, silos organizzativi)



Le curve di esperienza hanno evidenziato risultati tangibili in termini di riduzione dei costi operativi, **anche nell'O&G**

BAKKEN - LIQUIDS

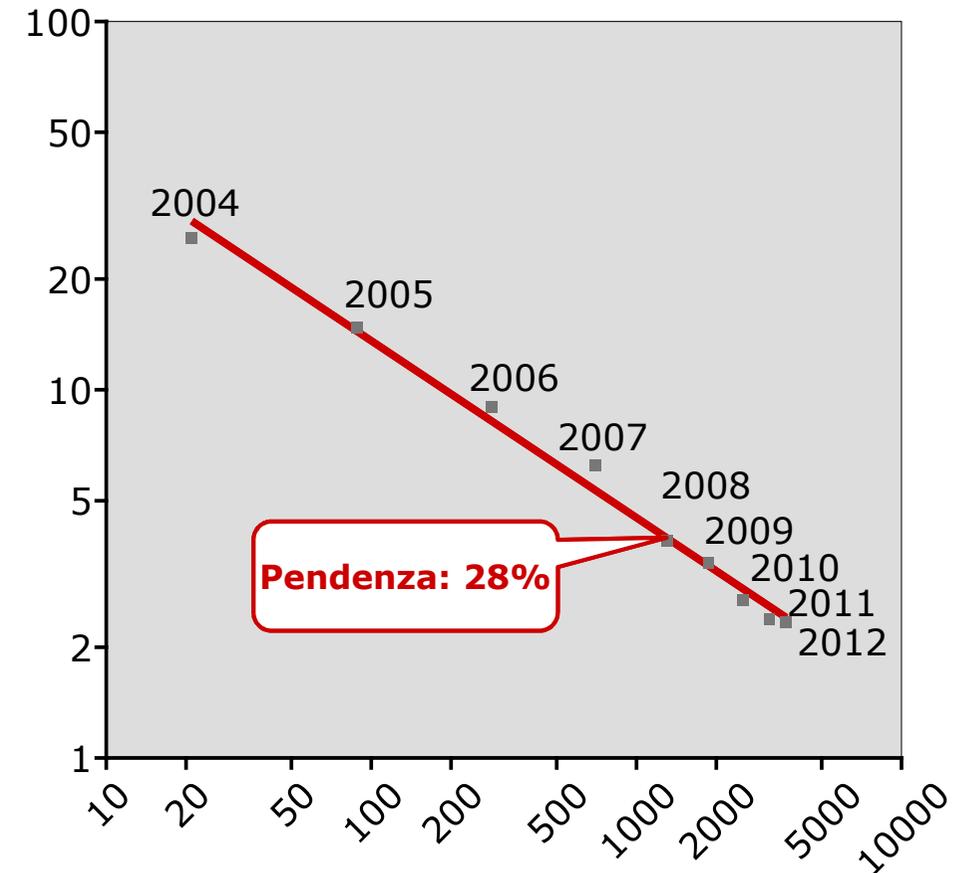
Costo totale per pozzo
(\$M/pozzo)



Cumulata del # di pozzi attivi

FAYETTEVILLE - SHALE GAS

Costo dei pozzi Shale a Fayetteville
(\$/Mcfe)



Cumulata del # di pozzi trivellati



Esistono opportunità di innovazione, che ridefiniscono i confini e i ruoli lungo la filiera

Es. 1



Adozione dell'approccio "Lean manufacturing" nell'Oil & Gas

Es. 2



Co-Engineering finalizzato alla riduzione della complessità tecnica



Hess ha adottato l'approccio Toyota

APPLICAZIONE DELL'APPROCCIO LEAN ALLA PRODUZIONE...

- Hess ha adottato la "**lean production**" includendo:
 - **standardizzazione**
 - **miglioramento dei processi**
 - **riduzione degli sprechi**
 - **miglioramento della velocità di esecuzione**
- L'obiettivo è **restare economicamente sostenibili** sui 1.200 pozzi di Bakken
- Dal primo trimestre 2012, il **costo dei pozzi** di Hess è **stato ridotto del 47%** a circa \$7.1M



...PER OTTENERE RAPIDAMENTE UN AUMENTO DI EFFICIENZA

Contenimento dei costi

Incremento produttivo

**Stare al passo con la
competizione**



Cameron ha sviluppato nuovi servizi per collaborare con i clienti e sfruttare la standardizzazione / industrializzazione



ESEMPIO



- **Cameron** ha sviluppato un nuovo servizio, "**Project Valve Management**", nel quale:
 - **collabora** con il team di progetto del cliente
 - **supporta lo sviluppo** delle specifiche di progetto per le valvole
- Il servizio genera una **spinta proattiva alla standardizzazione**
- **Limiti ai volumi venduti a Cameron per evitare il conflitto di interessi**

PROJECT VALVE MANAGEMENT (PVM)

Knowledge Based. Process Oriented. Project Focused.

Cameron is one of the only valve companies in the world with an established program that provides technical, commercial and operational intelligence to large-scale, high-specification oil and gas projects. By working with end users and their project team leaders from as early as the pre-FEED and FEED stages, through engineering design, operations, commissioning and support, Cameron's Project Valve Management (PVM) program offers:

- Experience
- Engineering and technical expertise
- Project execution and operational resources
- Intelligence databases: life of asset and lessons learned

In partnership with the CAMSERV aftermarket services team, the PVM program provides complete life cycle service and support, 24 hours a day, seven days a week. From pre-FEED to aftermarket, we integrate our industry best-practices database with unmatched support to increase asset performance, reduce total cost of ownership and deliver a seamless process.

The PVM program increases performance, reduces total cost of ownership and delivers a seamless process.



As the largest service network for valves operating in the global oil and gas industry, Cameron's CAMSERV team is ready to respond 24/7.

Come favorire processi di innovazione? Alcuni spunti di riflessione...

- **Quali soluzioni, con quale urgenza?**



- **Quale ruolo dell'imprenditore?**
- **Quale ruolo del sistema finanziario?**
- **Quali opportunità da rating e finanziamenti di "filiera"?**
- **Quale ruolo dei grandi clienti?**
- **Quale ruolo della politica industriale?**



I nostri contatti



Roberto Nava
Partner, Milan

Roberto Nava è Partner dell'ufficio italiano di Bain & Company dove è il Responsabile della Practice Oil & Gas. Ha vent'anni di esperienza nel settore della consulenza strategica e ha guidato numerosi progetti nazionali e internazionali di strategia, riorganizzazione, integrazione post acquisizione e performance improvement per le maggiori società italiane ed estere delle filiere dell'engineering & contracting, dell'impiantistica, dell'Oil & Gas e delle costruzioni.

Contatti

roberto.nava@bain.it

Tel: +39 02 58288 474

Mob: +39 335 582 6160



Antonio Linardi
Manager, Milan

Antonio Linardi è Manager dell'ufficio italiano di Bain & Company e membro della Practice Oil & Gas. Ha dieci anni di esperienza nel settore e ha gestito numerosi progetti nazionali e internazionali di strategia, integrazione post acquisizione, strategic sourcing ed eccellenza operativa per i maggiori players delle filiere dell'Oil & Gas e delle Costruzioni, con particolare focus sull'engineering & contracting.

Contatti

antonio.linardi@bain.it

Tel: +39 02 58288 508

Mob: +39 335 752 9742



BAIN & COMPANY

Bain & Company is the management consulting firm that the world's business leaders come to when they want results. Bain advises clients on strategy, operations, technology, organization, private equity and mergers and acquisition, developing practical insights that clients act on and transferring skills that make change stick. The firm aligns its incentives with clients by linking its fees to their results. Founded in 1973, Bain has 48 offices in 31 countries, and its deep expertise and client roster cross every industry and economic sector. For more information, visit www.bain.com. Follow us on Twitter@BainAlerts.

For more information, please contact Bain and Company