

BAIN & COMPANY 

44° Convegno Nazionale ANIMP-UAMI

*Complessità dei mercati, competizione e agenda per
l'Impiantistica Italiana*

Roberto Nava, Partner Bain & Co

Genova, 23 Giugno 2017

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

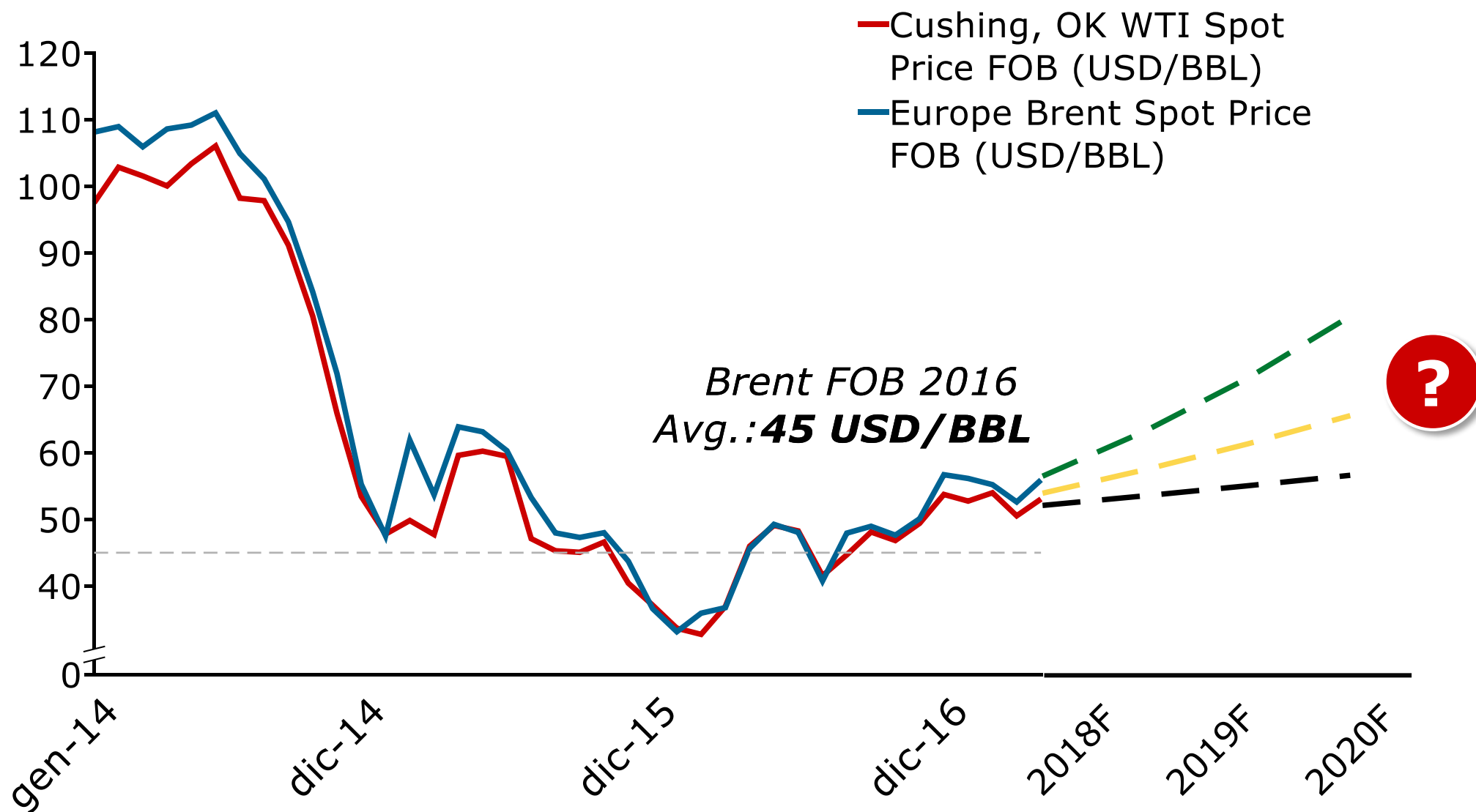
Bain & Company has included in this document information and methodologies based on our worldwide experience and research

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

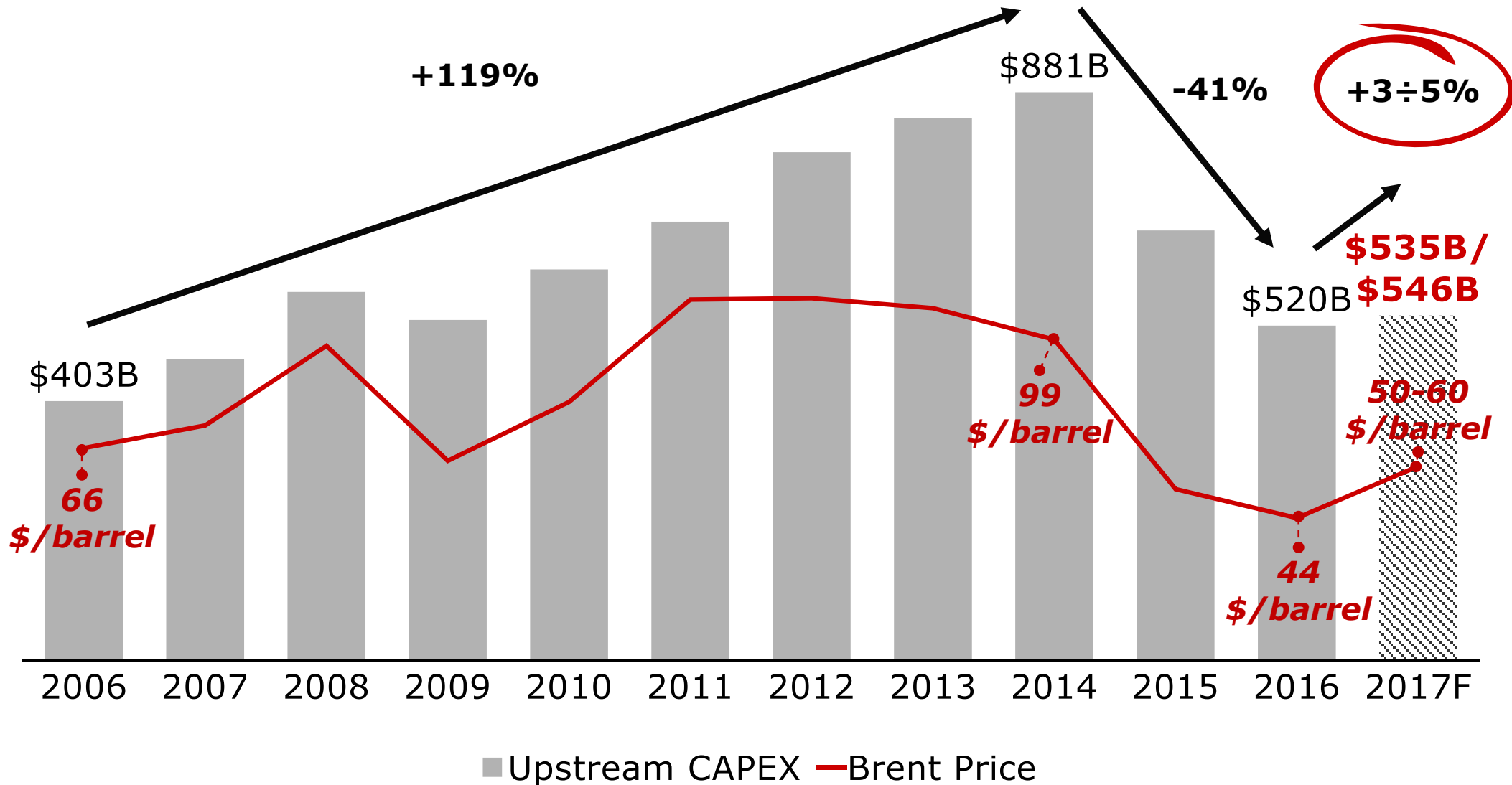
Materials in this document are copyright to Bain & Company and may not be copied or otherwise distributed to any third party without the written consent of an Officer of Bain & Company



A due anni dal crollo del prezzo il barile ha ripreso quota, ma l'**incertezza** sulla sua evoluzione **rimane**

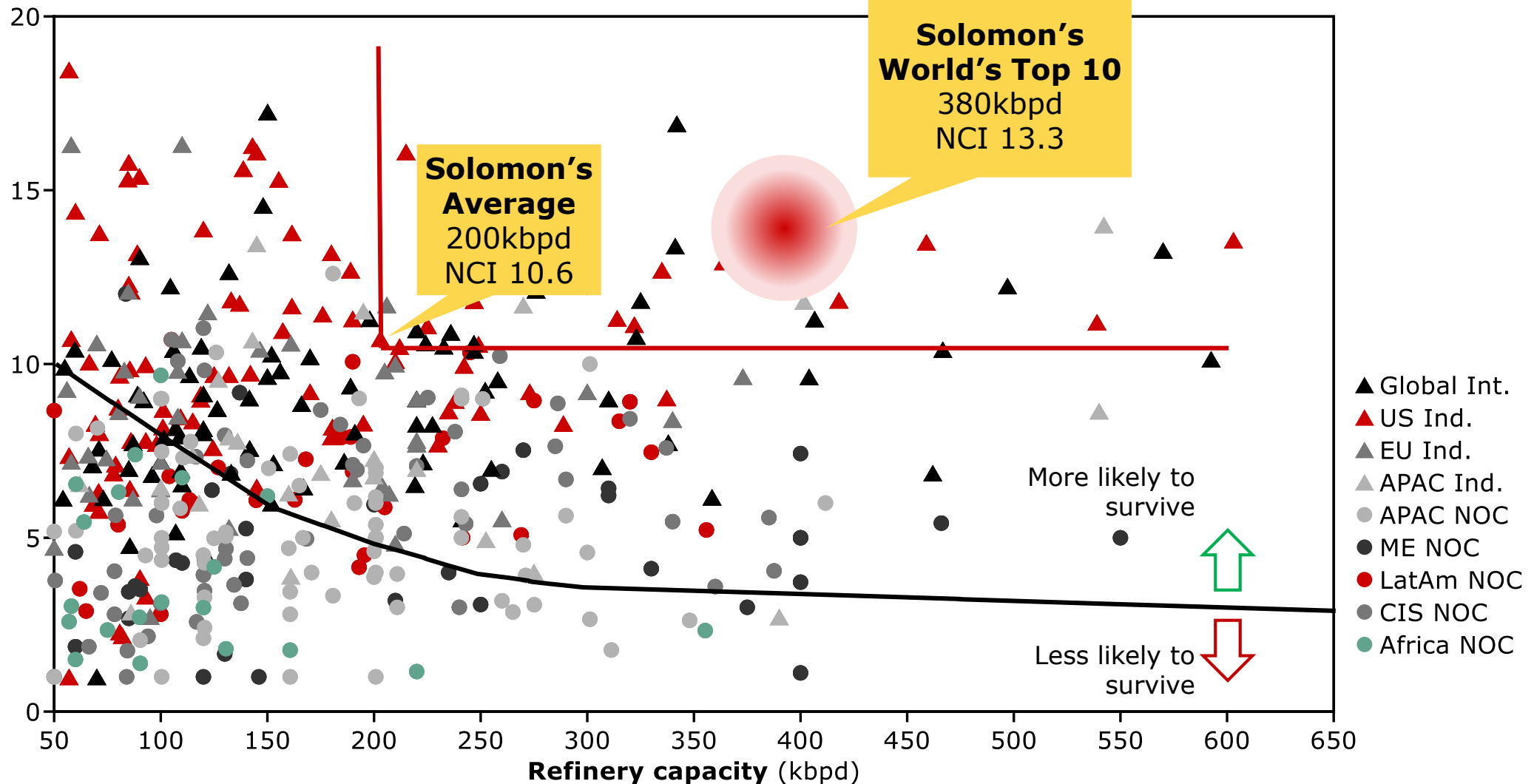


Negli ultimi 2 anni i Capex Upstream sono scesi del ~40%, ma dal 2017 si prevede una nuova crescita



...e anche l'infrastruttura globale di raffinazione mostra un **gap** e una forte **necessità di investimenti**

Nelson Complexity Index

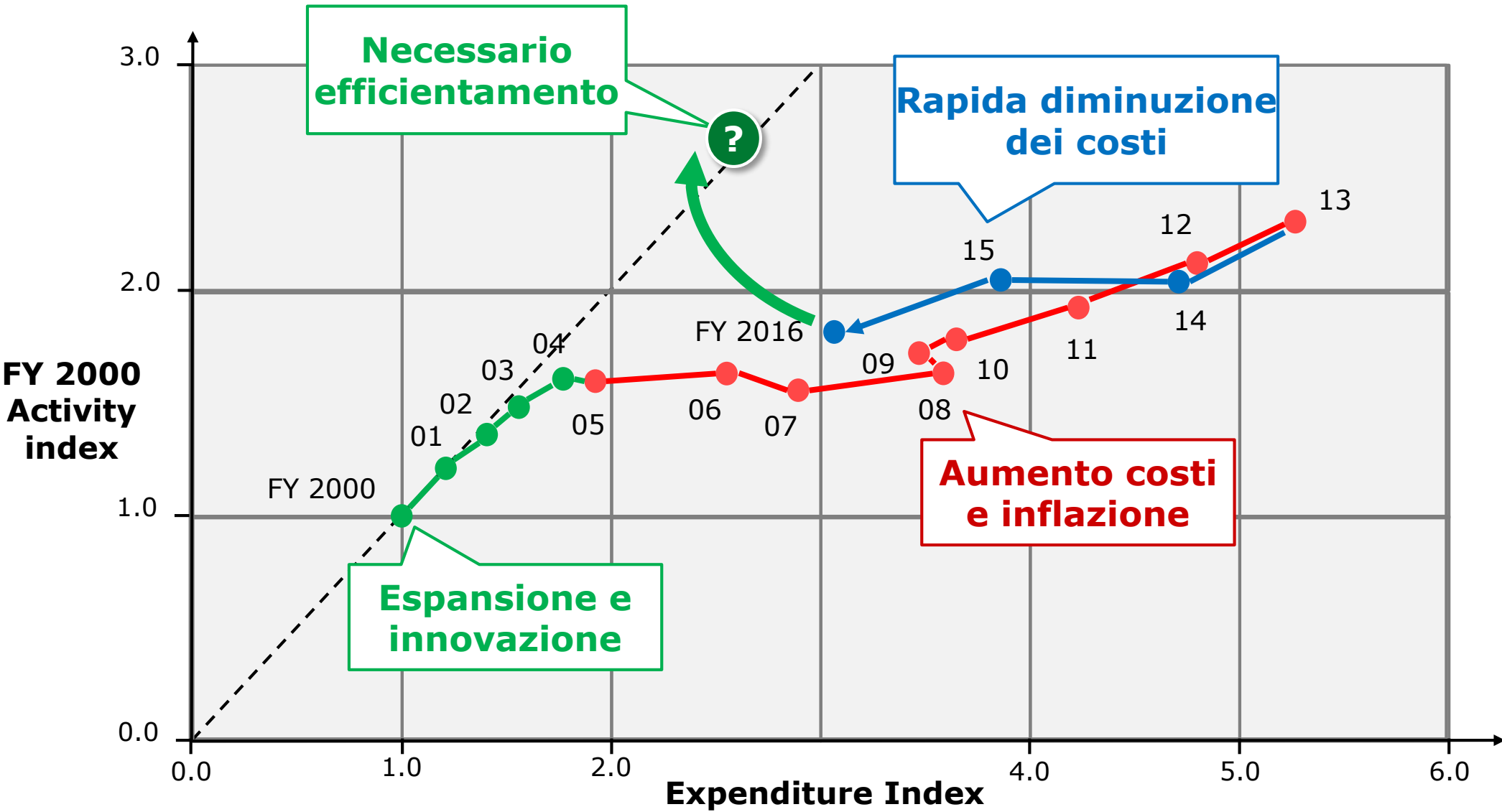


Note: Only refineries with capacity between 50-650 kbpd; 3% of global capacity not categorized

Source: Oil & Gas Journal Report – Dec. 7 2015, Bain Analysis



La crisi degli ultimi due anni ha costretto le OilCo ad avviare un **trend di efficientamento...**



... e portato allo sviluppo di **nuovi approcci da parte delle Oil Majors**

Ri-ingegnerizzazione e ottimizzazione costi e tempi

Cost improvements e riduzione del time-to-oil, semplificazione soluzioni

Nuovi approcci all' Exploration & Development

"Near field" exploration, "fast track" development, multi-package approach, **data-driven imaging**

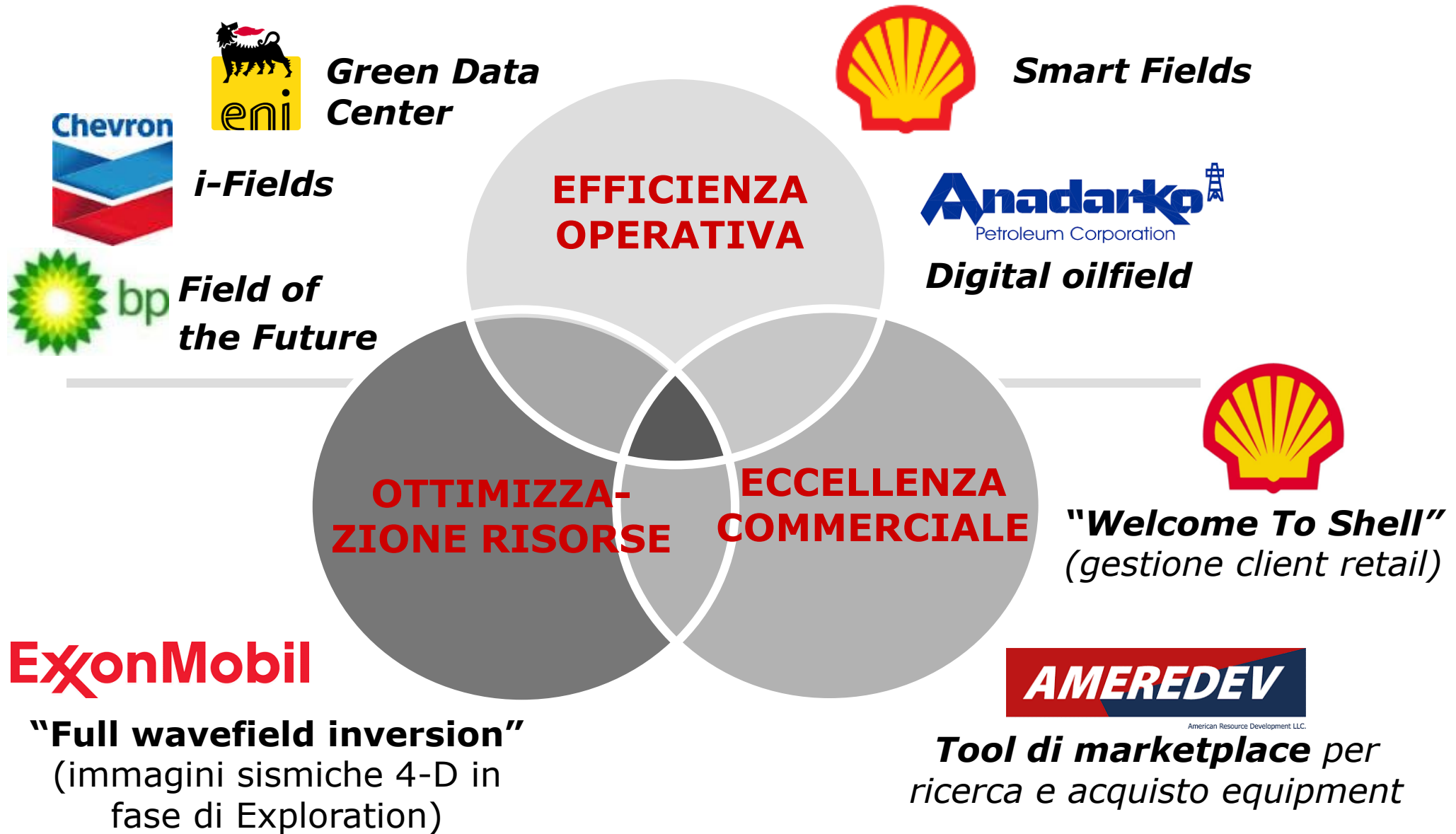
Investimenti in soluzioni digitali

Digital enablers, e.g. *Field of the Future* ®, *Smart Fields* ®, *iField iWell*,

Programmi di standardizzazione

Partnership di settore per promuovere **standardizzazione**, e.g. IOGP, IADC

Il settore sta esplorando nuove frontiere, sviluppando **soluzioni digitali** in diverse aree...



...consapevole del **ritardo rispetto alle *best practices*** di altri settori

Industry poised to capitalize on 'terabytes' of unused data

World Oil - June 2017

*As the oil and gas industry continues to invent new ways to unlock resources mechanically—in increasingly harder-to-reach reservoirs—so too is it formulating **new data-driven imaging techniques**, allowing companies to **visualize reserves that were previously hidden**. Such types of emerging data technologies will change fundamentally how the upstream industry explores for hydrocarbons, Anadarko CEO Al Walker said [...]*

*"**All of us will be using and employing techniques that we had not thought about five years ago**," Walker said, remarking that the E&P companies still have quite a bit of catching up to do with other industries, such as the tech industry.*

*"I don't know how far our industry is behind Amazon, but I would bet we're not only months behind, but unmeasured years, in terms of development. **As we catch up to the Amazons of the world and use our resources to develop new technologies, it will be pretty impressive.**"*



Climate policy, energy security e ricerca di profitto hanno spinto ad una **diversificazione nelle rinnovabili**



- **Nuova divisione New Energies ~\$200M Budget per investimenti**



TOTAL

- **Percorso di acquisizioni *green*: SunPower 2011; Saft**

ExxonMobil

- Collaborazione con **Fuel Cell Energy** per sistemi di *carbon*



- **Nuova divisione dedicata a progetti su fonti rinnovabili**



- Lancio di un venture fund *green* (~\$200M)
- Acquisizione nel Wind Offshore (50% di **Arkona wind farm**)

In sintesi: un mercato più **complesso**, in **ripresa**, che si sta **riconfigurando** e con nuove **priorità**

Ricapitolando...

Investimenti in ripresa, con velocità diverse e un **livello di complessità crescente**

Ricerca forme di **partnership e di early involvement** per sviluppo **soluzioni innovative** orientate a ottimizzare costi e tempi

Nuove frontiere come **Digital e Rinnovabili** e rilevanza **temi ambientali e di sostenibilità**

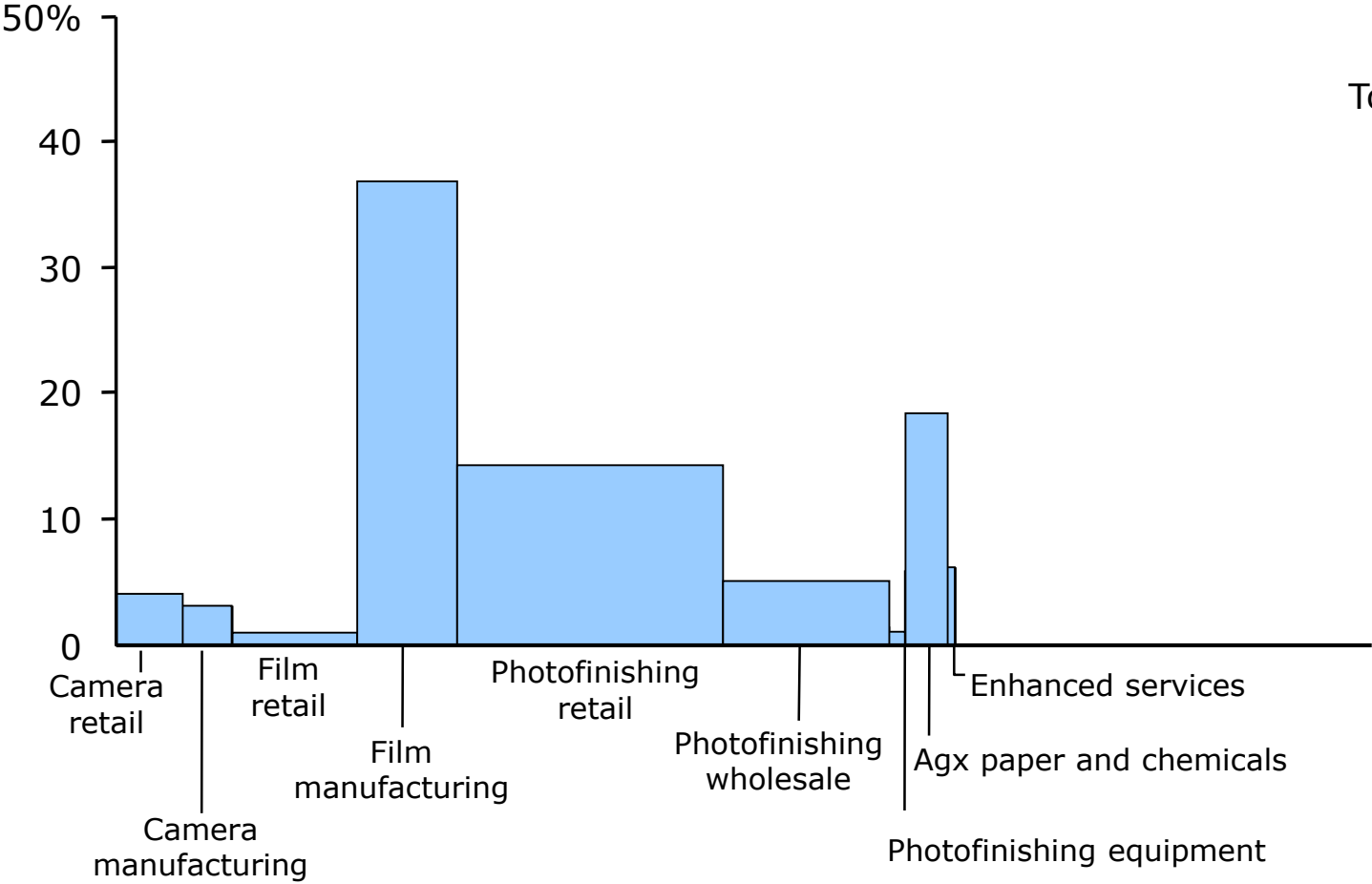
Quale **impatto della complessità** su Contractor e Componentisti?

Quali iniziative **di recupero di competitività?**

Il cambiamento tecnologico e l'adozione di nuovi standard cambiano il profilo di una industria...

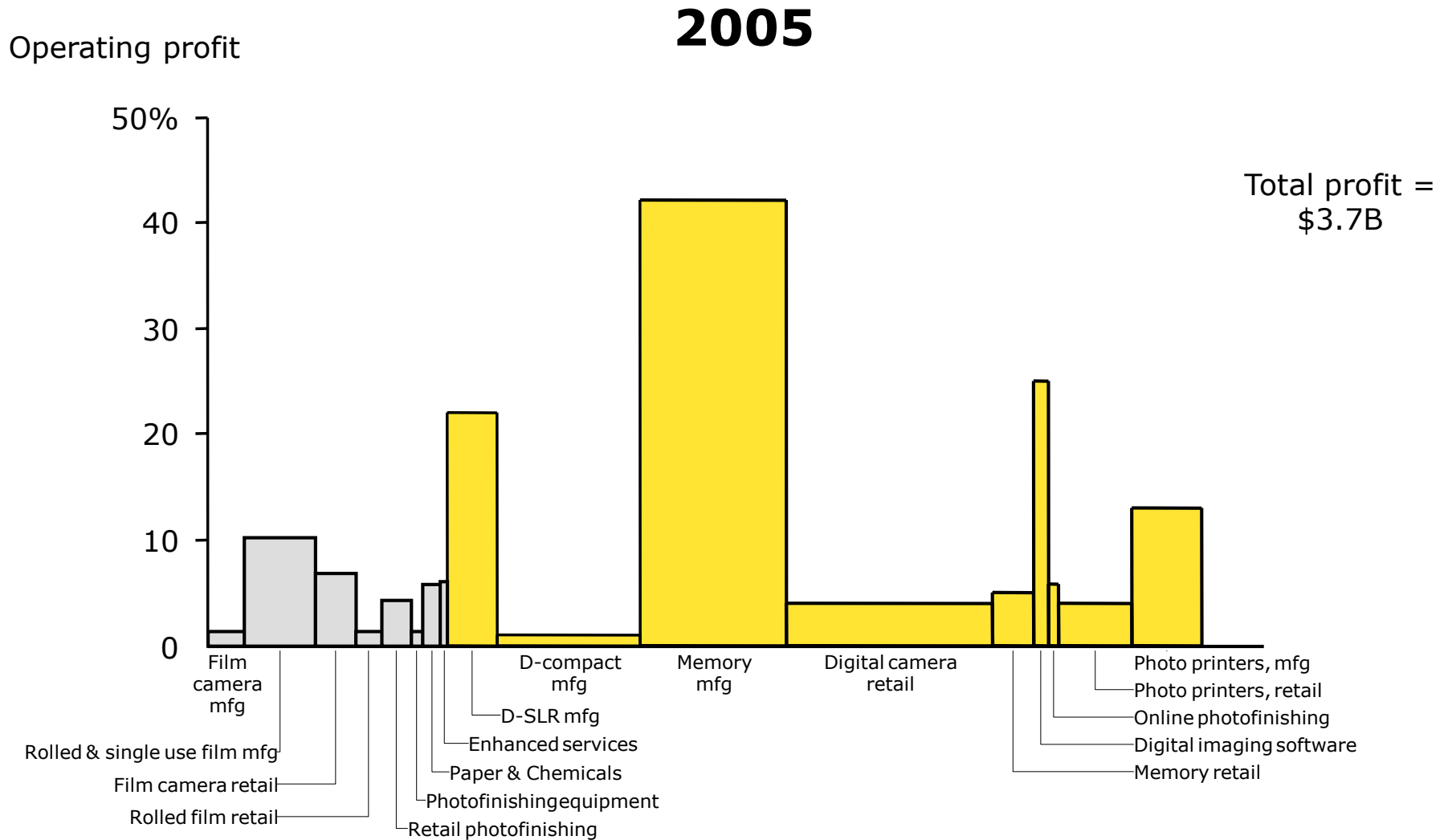
1995

Operating profit



Total profit = \$1.9B

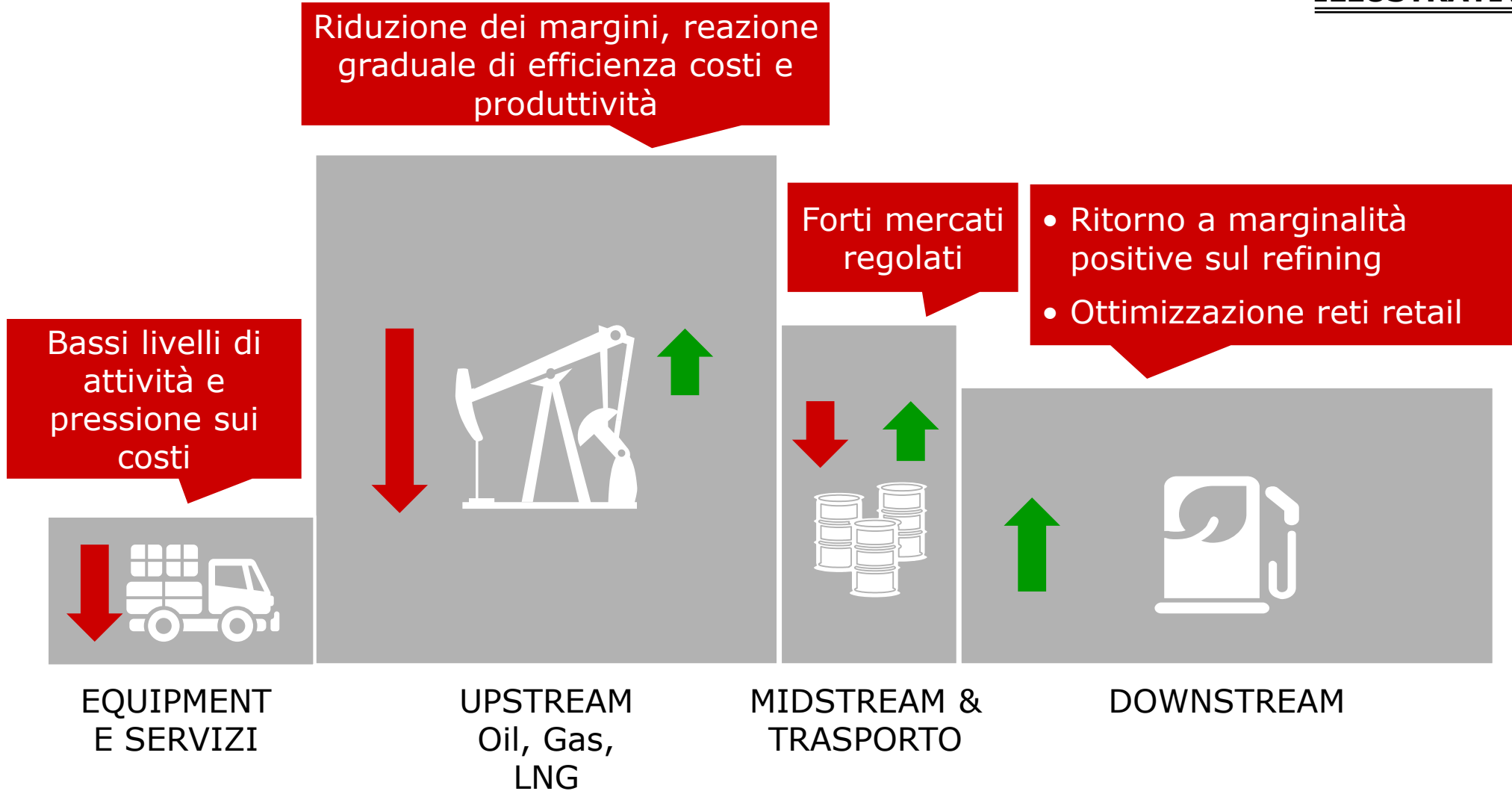
Il cambiamento tecnologico e l'adozione di nuovi standard cambiano il profilo di una industria...



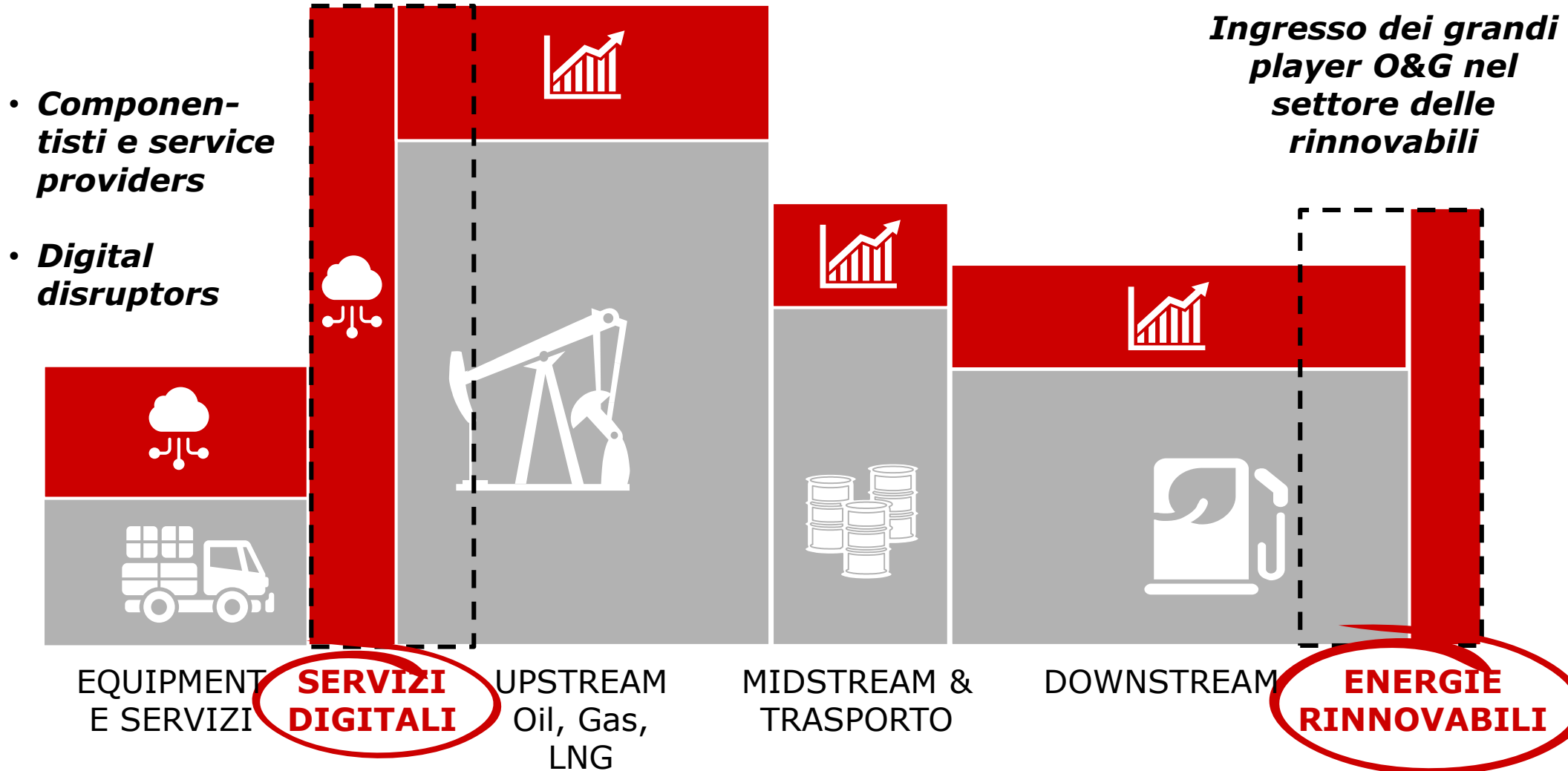
■ Segments that did not exist in 1995

La pressione sui mercati ha avuto un impatto sulle marginalità dei diversi segmenti della value chain

ILLUSTRATIVO



Ma quali saranno gli **impatti del Digital e delle Rinnovabili** sul **Profit Pool**? Chi ne beneficerà?



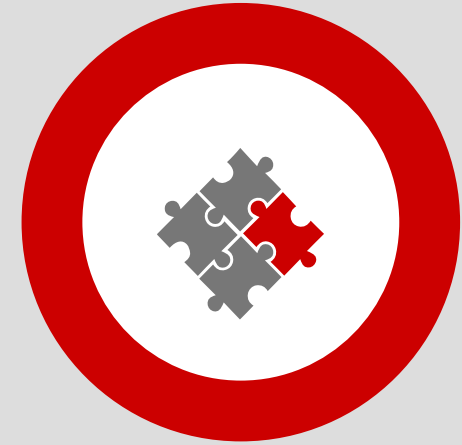
Abbiamo approfondito - anche con il vostro supporto - le dinamiche di mercato e sviluppato un **indice di complessità**



**8 driver di
complessità del
mercato**



**Interviste e
questionari a
Contractor e
Componentisti**



**Business
intelligence Bain**




**Indice di complessità del
mercato O&G**

Grazie ai membri ANIMP per il loro contributo

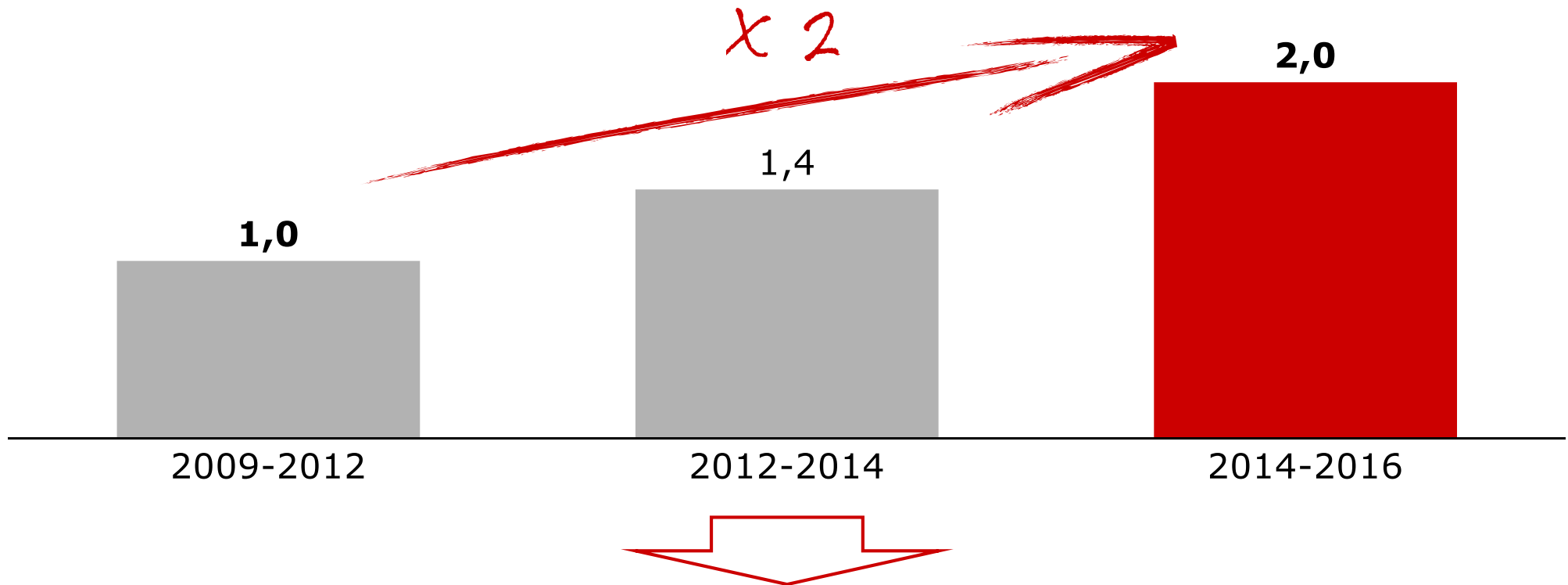


L'indice è stato costruito assegnando una **scala di misurazione e dei pesi** ad ogni driver

		bassa	COMPLESSITA'	alta		
DRIVER		1			4	PESI
1	Accesso al finanziamento	Ampia disponibilità capitali		Limitata disponibilità		20%
2	Rigidità clienti termini contrattuali	Alta flessibilità		Rigidità clienti		20%
3	Contenuto tecnologico progetti	Progetti standard		Soluzioni customizzate e innovative		20%
4	Requisiti di Local Content	Local Content non vincolante		Alto contenuto di Local Content vincolante		20%
5	Dimensione delle commesse	Commesse medio piccole		Mega projects		5%
6	Accesso competenze specialistiche	Reperibili a basso costo		Rare		5%
7	Accesso alle vendor list	Facile		Lungo, complesso e costoso		5%
8	Frequenza aggiornamento vendor list	Vendor list aperte		Vendor list chiuse		5%

A due anni dal crollo il mercato si trova in una situazione di maggiore complessità...

INDICE DI COMPLESSITÀ DI MERCATO



Raddoppio della complessità di mercato dal 2009 trainato da tutte le variabili analizzate

...e con trend comune tra Contractor e Componentisti

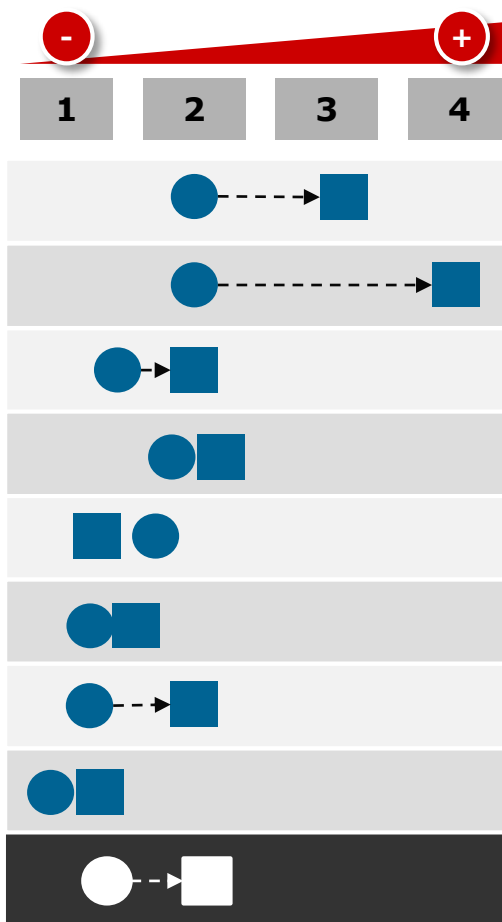
Orizzonte temporale

● 2012-2014

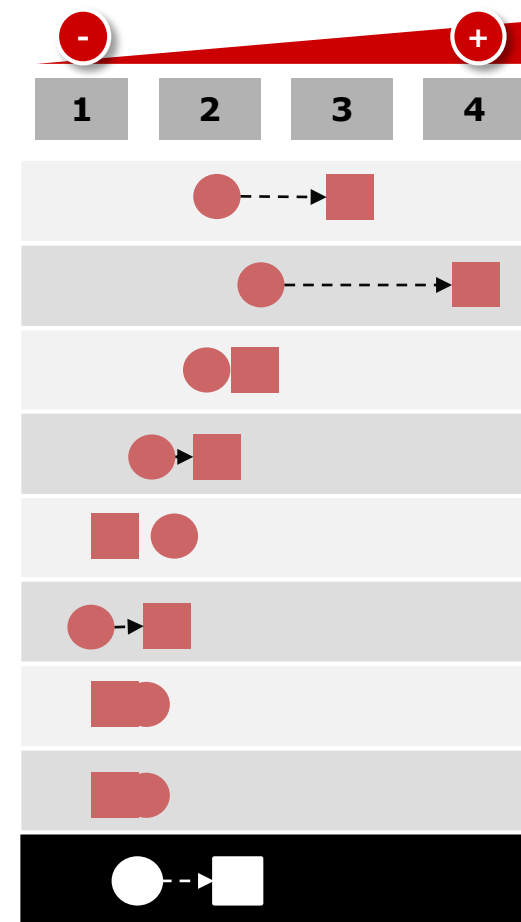
■ 2014-2016

DRIVER CHIAVE	
1	Accesso al finanziamento
2	Rigidità sui termini contrattuali
3	Contenuto tecnologico dei progetti
4	Requisiti di Local Content
ALTRI DRIVER	
	Dimensione delle commesse
	Accesso alle competenze specialistiche
	Accesso alle vendor list
	Frequenza aggiornamento vendor list
TOTALE	

Contractor



Componentisti



L'aumento della complessità impatta sia Contractor che Componentisti

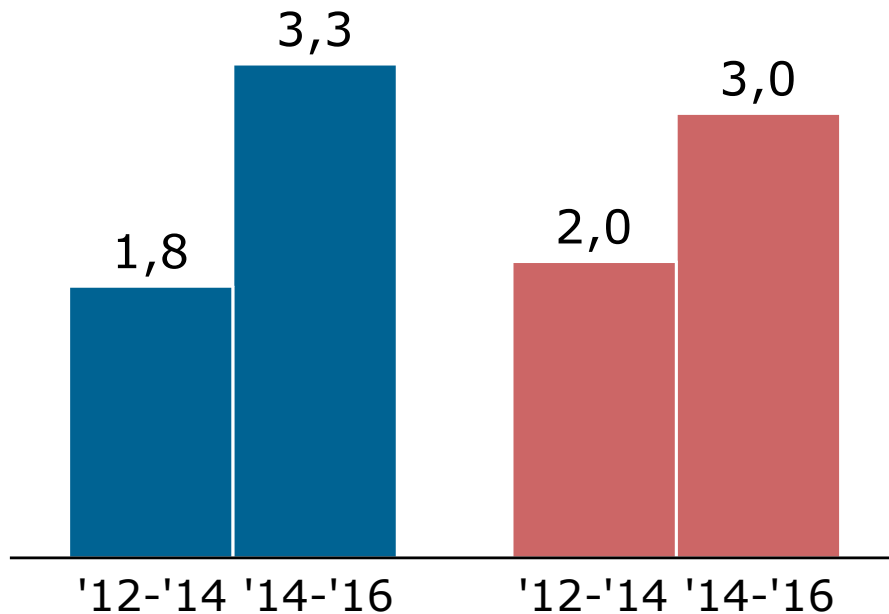
L'accesso al finanziamento si afferma come driver critico di complessità lungo tutta la catena del valore

Accesso al finanziamento

1

ACCESSO AL FINANZIAMENTO SEMPRE PIÙ CRITICO...

■ Contractor
■ Componentisti



...METTE IN DIFFICOLTÀ SOPRATTUTTO I PICCOLI PLAYER

"**Raccogliere finanziamenti** per i piccoli player è **sempre più difficile**: le banche hanno richiesto **maggiori garanzie**"

"La **crisi** in Europa ha **rafforzato la posizione dei contrattisti Cinesi** che sono in grado di **convogliare ingenti capitali**"

"La **capacità di veicolare**, oltre a competenze tecniche, **finanziamenti e capitali** rappresenta un **importante vantaggio competitivo**"

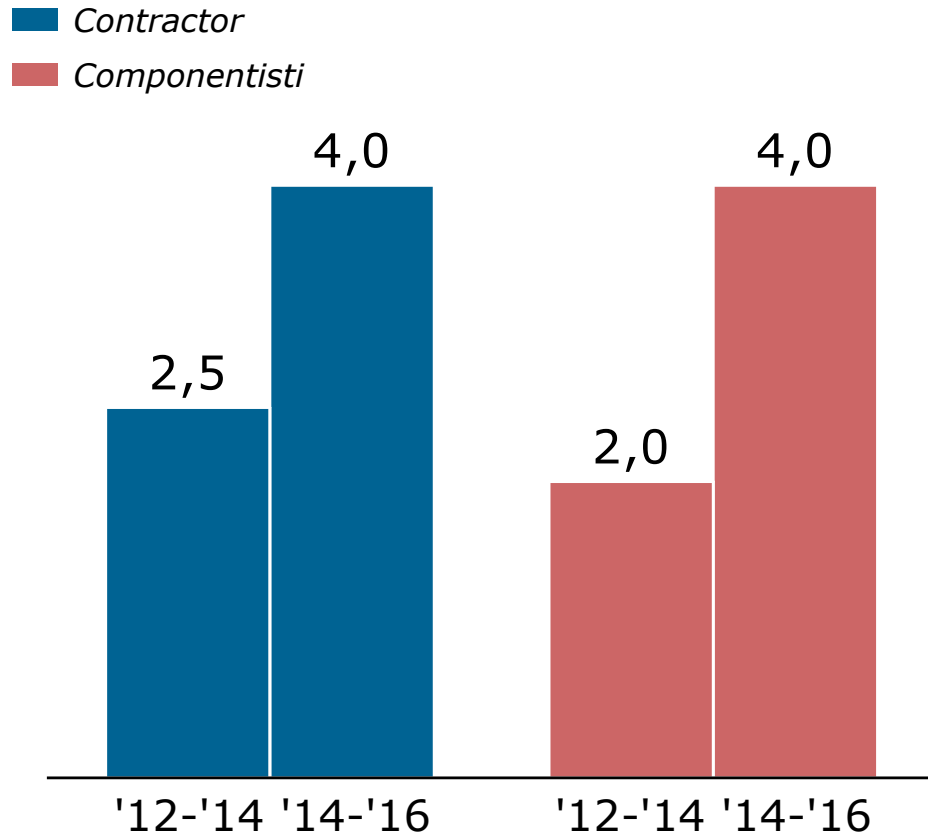


I clienti sono sempre meno disposti ad accettare **variazioni** e non tollerano **ritardi ed extra cost**

2

Rigidità dei clienti sui termini contrattuali

CRESCENTE RIGIDITA' DEI CLIENTI SUI T&C...



...CHE RENDE ANCORA PIU' DIFFICILE IL RECUPERO DI REDDITIVITÀ

"In **fase esecutiva** il cliente è diventato **molto più aggressivo e meno propenso ad accettare scostamenti di budget e di tempi**"

"E' molto difficile negoziare **modifiche allo scopo del lavoro** specialmente con le NOC"

"I Contractor sono tra **l'incudine e il martello: margini più bassi e clienti meno flessibili**"



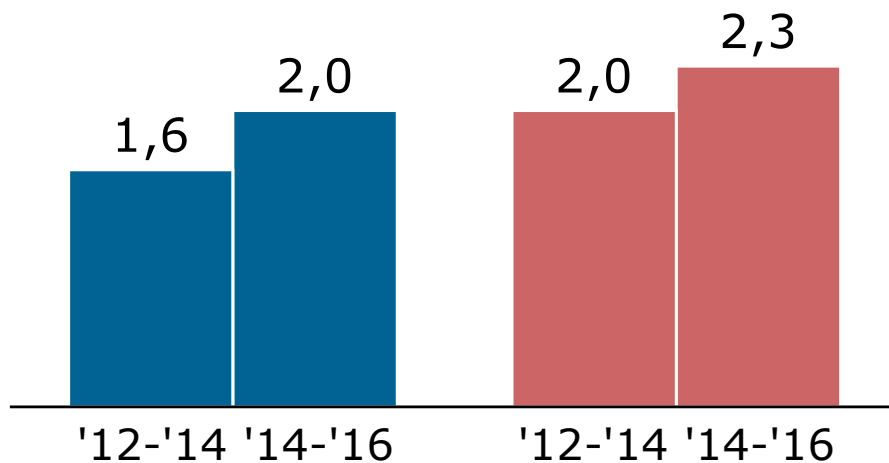
Il **contenuto tecnologico** acquista un ruolo centrale nella capacità di differenziarsi e di ottimizzare i costi

3

Contenuto tecnologico dei progetti

IMPORTANZA CRESCENTE DEL CONTENUTO TECNOLOGICO...

■ Contractor
■ Componentisti



...CON RICERCA DI COLLABORAZIONI EARLY STAGE

"Spesso la **competizione è esclusivamente sui prezzi** ma esistono **nicchie in cui soluzioni innovative sono differenzianti**"

"Negli ultimi anni è stato necessario **stringere importanti partnership** per **rifocalizzarsi** verso nicchie **tecnologicamente più avanzate**"

"**Downstream e Midstream** hanno visto un forte aumento del **contenuto tecnologico**; si **collabora fin da early stage** con i clienti per **ottimizzare i costi**"



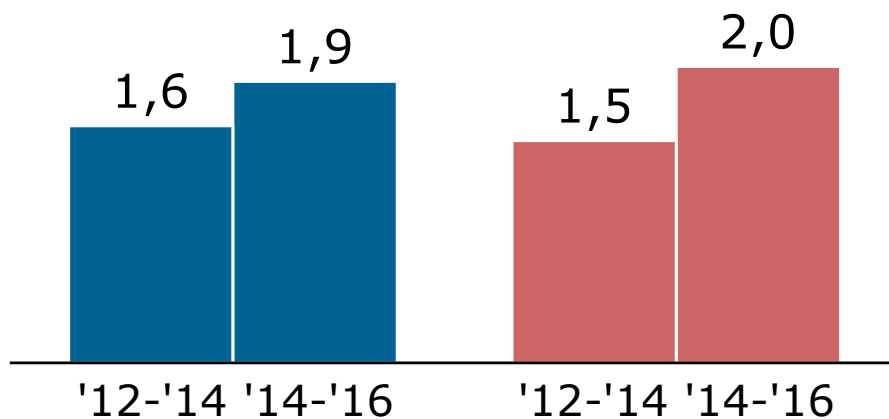
Requisiti di **Local Content** sempre più rilevanti, si affermano come **fattore critico di successo**

4

Richieste di Local Content

CRESCENTE INCIDENZA DEI REQUISITI DI LOCAL CONTENT...

■ Contractor
■ Componentisti



...PARTICOLARMENTE IMPATTANTE IN AREA CONSTRUCTION

"Le **richieste di Local Content** da parte di paesi emergenti sono **umentate** ma in molti casi si tratta **più di annunci che di reali piani di sviluppo**"

"Il nostro **tessuto industriale** è costituito da **piccole medie aziende** che hanno **difficoltà ad adempire ai requisiti di LC**"

"Fondamentale è **focalizzare gli investimenti di local content** in paesi **"low cost"** con un **adeguato mercato interno per prodotti O&G**"



Le **sfide** per i player nel settore...



- Il **digitale diventa differenziante**
- L'**innovazione tecnologica** guida gli investimenti in **down- e mid-stream**



- **Accesso al finanziamento** più complesso per **player medio/ piccoli**
- I **clienti richiedono partner finanziari**



- **Termini contrattuali sempre più rigidi**
- Minor flessibilità su **variations of scope** ed **extra time**



- **Gap di competenze nel breve-medio periodo**
- **Ricambio generazionale e programmi sviluppo competenze**



- Necessaria riflessione sulla **competitività della Filiera Italiana vs. aumento di Local Content**



Iniziative di **recupero di competitività** per i Componentisti

- Ricerca di **nuove fonti innovative di finanziamento**, anche per supportare la crescita internazionale
- Sviluppo **competenze e tools di contract management**, che coprano il processo dalla **fase commerciale** di formulazione contratto **al periodo di garanzia** (gestione claim e penali)
- **Maggior focus sui servizi**, in ottica di **machine-as-a-service**, abilitata anche da soluzioni digitali
- Stretta **collaborazione negli early stage con i Contractor** per lo sviluppo di soluzioni tecniche innovative e di efficientamento
- Adozione di **strutture di costo ancora più snelle e flessibili** per aumentare la competitività

Iniziative di **recupero di competitività** per i Contractor

- Sviluppo capacità di **project financing** per convogliare **capitali su grandi progetti**: iniziative di filiera? coinvolgimento del sistema paese?
- Sviluppo **standard contrattuali**, collaborando a livello di filiera
- Offerta di **servizi ad alto valore aggiunto**, con modello da **System Integrator sull'impianto**
- **Innovazione tecnologica e soluzioni digitali** per massimizzare le **competenze rare** e sviluppare nuove barriere
- **Collaborazione early stage** con i **clienti** ma anche con i **fornitori** per lo sviluppo di soluzioni *smart* ed efficienti
- Far leva sulla **produzione di alta qualità** per aderire ai **requisiti e normative ambientali**, che da vincolo possono diventare elementi di differenziazione competitiva



THANK YOU