

## Corina Popescu (Electrica): La orice modificare legislativa, ne suna investitori din toata lumea sa ne întrebe ce se întâmpla

**Listarea duala a unei companii, asa cum a fost cea a Electrica în 2014, atrage investitori din toata lumea, care suna sa se intereseze de orice modificare legislativa, iar explicatiile trebuie sa fie neutre si de încredere, altfel actionarii te sanctioneaza, a declarat Corina Popescu, director general al Electrica, într-un interviu acordat AGERPRES.**

Compania aniverseaza, joi, cinci ani de la listarea la bursa de la Bucuresti si la cea de la Londra.

Corina Popescu a aratat ca privatizarea prin intermediul pietei de capital a însemnat pentru Electrica începutul unui proces de transformare dintr-o companie ineficienta într-un partener de încredere atât pentru actionari, cât si pentru consumatorii pe care îi alimenteaza cu energie electrica, prin investitii de peste trei miliarde de lei în rețelele de distributie.

Compania a intrat în era digitala si analizeaza orice oportunitate apare în piata privind diversificarea portofoliului, inclusiv intrarea pe segmentul productiei de energie, precum si posibilitatea de a cumpara activele CEZ din România, la momentul în care grupul din Cehia le va scoate la vânzare.

Oficialul Electrica s-a referit, în interviu, si la masurile care ar trebui luate astfel încât pretul energiei sa scada, iar tara noastra sa fie un exportator de securitate energetica în regiune.

### **AGERPRES: Ce a însemnat pentru Electrica momentul listarii?**

**Corina Popescu:** A fost un moment de cotitura, un moment în care ritmul de implementare a bunelor practici legate de guvernanta corporativa au fost implementate. A fost un moment în care a început transformarea, inclusiv cea conceptuala, a modului de abordare a lucrurilor, a modului de responsabilitate, a modului în care lucrurile erau facute.

### **Cum arata compania înainte?**

Listarea a coincis cu începutul unei noi perioade de reglementare. Arata ca fiind cea mai ineficienta companiei în rândul operatorilor de distributie.

### **De ce?**

N-as putea spune, pentru ca nu m-am focusat pe trecut, ci mai mult pe cum sa facem sa se întâmple lucrurile respectând regulile de guvernanta la momentul listarii si cum putem sa obtinem acele sinergii.

### **Ce s-a schimbat practic, la momentul listarii?**

Guvernanta. Și investitiile. Practic, a crescut resursa financiara. A fost o atragere de bani pentru a putea face fata unui plan de investitii foarte ambitios. Pe segmentul de distributie, a început era "make it happen", sa facem ca lucrurile sa se întâmple. În a treia perioada de reglementare, Electrica a avut cel mai ambitios plan de investitii. A fost un efort fantastic pentru toti. Tot în aceasta perioada am avut un program amplu în cadrul companiei, pentru internalizarea anumitor activitati. E clar ca începuse acel proces de transformare de care va povesteam.

La momentul privatizarii (filialelor Electrica - n.r.), si asta o pot spune din experienta mea, toti operatorii au început sa transforme companiile. Electrica, nu. Electrica cumva era înghetata în niste practici, într-o modalitate clara de a se desfasura lucrurile. Listarea a fost acel decluc. A trebuit sa facem lucrurile altfel. Trebuie sa ne uitam ca fiecare banut pe care îl cheltuim sa se întoarca în companie si sa aduca un beneficiu, atât pentru actionari, cât si pentru beneficiarii serviciului.

Adica trebuie sa investim în retele ca sa prestam un serviciu mai bun, trebuie sa ne uitam pe partea de furnizare cum putem sa optimizam, ca sa fim competitivi si sa ramânem în piata si trebuie sa ne asiguram, pentru ca asta înseamna, de fapt, listarea ca actionarii sunt cumva recompensati pentru încrederea pe care au avut-o în momentul în care au cumparat actiunile Electrica.

### **Cum au fost cheltuiti banii din listare?**

Prin listare au fost atrase doua miliarde de lei. Banii au intrat în companie si au fost folositi pe doua directii majore. În primul rând, Electrica a rascumparat de la Fondul Proprietatea actiunile pe care acesta le detinea la companiile de grup, pentru ca Electrica îsi dorea foarte mult sa înceapa procesul de transformare, iar cu Fondul Proprietatea acolo lucrurile erau foarte grele.

Cu restul, am împrumutat companiile de distributie, pentru investitii. În total, în cei cinci ani de la listare, investitiile au fost de peste trei miliarde de lei în retelele de distributie.

Un alt lucru important legat de listarea duala - pentru ca Electrica a fost listata si pe bursa de la Bucuresti, si pe cea de la Londra - a fost ca actiunile au fost subscribe cu doua zile înainte de data-limita, ceea ce practic a dat aripi Electricii si, cumva, piata de capital a aratat ca are încredere ca si o companie româneasca poate sa aiba rezultate bune.

E un lucru care pe noi ne obliga, ca si companie, sa mentinem acele bune practici, de guvernanta, asumate prin prospectul de listare, ne obliga sa acceleram si mai mult procesele de transformare, sa dezvoltam portofoliul de activitati, sa garantam actionarilor, indiferent de ce s-a întâmplat cu cadrul de reglementare, indiferent de ce se întâmpla si de mediul extern, sa fim într-o continua transformare, în asa fel încât sa nu dezamagim actionarii. Dar nu numai actionarii, pentru ca eu îmi doresc un echilibru între ce dam catre actionari si ce dam catre beneficiarii de servicii sau clientilor pe partea de furnizare. Nu poti sa multumesti actionarul, iar pe partea cealalta sa nu dai nimic. Este si motivul pentru care am investit banii de la listare, majoritatea lor, în retelele de distributie.

### **Ce a însemnat listarea duala?**

Avem peste 7.000 de actionari din peste 30 de tari. Asta a adus listarea duala, un portofoliu de actionari destul de diferiti. Adica nu doar actionari din România, nu doar actionari care cumva sunt obisnuiti cu mediul de reglementare si cu ce se întâmpla cu modificarile legislative. La orice modificare care se întâmpla, ne trezim sunati de peste tot, din America, din... sa ne întrebe ce se întâmpla. Analistii economici. Și trebuie sa stai sa le explici, sa ai rabdare cu ei, sa le explici efectiv tot contextul. Și trebuie sa dai o explicatie cât mai neutra, o explicatie care sa fie cumva trustable, de încredere, pentru ca o data daca nu ai mentinut aceasta linie corecta si de informare, actionarii te sanctioneaza. Orice deviatie cât de mica. Acesta este si motivul pentru care avem un cod de etica pe care l-am implementat în cadrul grupului si care nu permite anumite lucruri. Din acest motiv trebuie sa avem si o anumita reactie la fiecare semnal negativ pe care îl dam.

Avem un mare dezavantaj fata de ceilalti competitori ai nostri: dintre toate companiile de distributie si furnizare din România, suntem singurii listati. Toata piata vede doar cifrele noastre. Toti ceilalti sunt consolidati la nivelul grupului si sunt listate companiile din tarile-mama, iar cifrele lor nu se vad.

### **Care sunt planurile de viitor?**

O accelerare a procesului de transformare. Dezvoltarea tehnologica de care se tot vorbeste, digitizarea sunt elemente care vor fi din ce în ce mai des folosite, inclusiv de angajatii nostri. Doresc ca la sfârșitul mandatului sa las o companie moderna, care sa respecte bunele practici, care sa concureze cu succes cu oricare din competitorii sai. O companie restructurata, flexibila.

Un plan ambitios în care sa putem si noi sa concuram cu toti ceilalti care sunt în piata, sa putem sa oferim si noi

toata paleta de servicii pe care ei o ofera. Cumva sa putem da un semnal ca si o companie româneasca reuseste sa concureze cu ei poate nu doar pe piata din România, ci poate si pe alte piete.

### **V-ati gândit la ceva concret? Analizati vreo oportunitate?**

În momentul de fata nu mai sunt foarte multe tranzactii. Este adevarat ca exista un alt trend decât cel cu care ne obisnuiseram la nivelul anilor 2010 - 2014, de privatizare - restructurare. Sunt oportunitati în piata si ce pot sa va spun este ca orice oportunitate este analizata. Nu trece nimic neanalizat si ne vom duce catre acele investitii care sa genereze o plus valoare în cadrul grupului Electrica. Nu ne vom duce catre investitii care sa nu genereze plus valoare.

### **Ce fel de investitii aduc valoare?**

Investitii care pot sa garanteze pentru actionar cel putin acel dividend cu care deja i-am obisnuit. Practic, investitiile în companiile de utilitati nu îti dau un dividend foarte mare, dar îti dau un dividend sustenabil, pe perioada lunga. Acesta este avantajul. În general, cei care investesc în companiile de utilitati sunt cei care își doresc sa aiba un dividend sustenabil pe un termen lung. O sa dau un exemplu: unul dintre marii investitori pe care îi avem sunt fondurile de pensii - Pilonul II, Pilonul III. Cumulat, practic, detin 15% din actiunile Electrica. Ei nu asteapta o profitabilitate a doua zi. Nu suntem o companie cu risc. Suntem o companie unde sustenabilitatea este mai importanta decât dividendul foarte mare pe care îl oferim.

### **Va gânditi sa achizitionati si capacitati de productie de energie?**

Analizam acest lucru.

### **Dar în ceea ce priveste activele pe care vrea sa le vânda CEZ în România?**

CEZ este o tranzactie mai complexa. O sa ne ducem pe acele segmente în momentul în care vom avea si posibilitatea sa ne ducem. Nu as vrea sa ma antepun, pentru ca nu stiu deocamdata care este strategia de privatizare pe care CEZ o va folosi: va dori sa investeasca si sa vânda totul catre o singura companie, va face un proces competitiv, va sectiona cumva activitatile? Nu avem înca informatii concrete legate de aceasta intentie pe care si-au manifestat-o. Asa cum am spus, orice tranzactie si proiect este evaluat de colegii care sunt în departamentul de M&A si daca face sens si îmi asigura cel puțin acelasi randament pe care actiunile l-au generat, cu siguranta ne uitam.

### **Inclusiv la ce are acum CEZ?**

Da, ne vom uita si la ceea ce are acum CEZ în România. Cu siguranta, vom analiza acea tranzactie. Ce anume si cum, nu stiu, pentru ca nu cunosc strategia lor. Nu au anuntat înca exact ce vor face. Din câte stiu, sunt înca niste pasi interni pe care îi urmaresc. Probabil, în perioada urmatoare... nu stiu.

### **Ce înseamna pentru piata faptul ca cineva vrea sa vânda o distributie în România?**

Nu vreau sa comentez decizia. Este o decizie pe care au luat-o actionarii grupului CEZ în Cehia. În fond si la urma urmei, toate rezultatele pe care companiile private le-au obtinut în România, rezultate foarte bune, sa stiti ca le-au obtinut românii. Ca e un actionar sau un alt actionar, pentru noi e important omul acela de jos, care munceste. Nu pleaca nimeni cu instalatiile de distributie din România. Se schimba actionarul, trebuie sa joace fix dupa aceleasi reguli, sa aiba fix acelasi comportament. Eu mi-as dori sa fiu la fel de eficienta ca grupul CEZ în România, dar mai avem un pic pâna acolo.

### **Când o ajunga Electrica un fel de CEZ al regiunii?**

Eu, din câte am vazut din analiza lor, sa stiti ca, în cadrul grupului, România detine cele mai valoroase active. Și am auzit foarte multe comentarii, iar retragerea CEZ-ului din România nu am perceput-o ca o nemulțumire a actionarilor vizavi de tara noastra, bunele practici si legislatie. Am vazut-o ca o decizie mai mult strategica pe care au luat-o. Tranzactii de genul acesta dureaza.

**Va asteptati ca, atunci când aceste active vor fi scoase pe masa, sa atraga si alti investitori, daca sunt atât de interesante?**

Da, ma astept sa aiba ofertanti.

**În legatura cu alte planuri, v-ati gândit si la energie regenerabila?**

Ei, uite aici apare dezavantajul listarii. Atâta vreme cât nu am o decizie efectiva, nu pot sa merg si sa spun în piata. Analizam toate oportunitatile din piata. În momentul în care facem ceva public, va sti toata lumea. Într-un fel sau în altul este un lucru bun. Nu-mi place sa fac promisiuni fara sa le duc la bun sfârșit. Deviza mea aici este sa fac sa se întâmple lucruri. E foarte greu si poate nu se întâmpla la fel de repede cum mi le-as dori sa se întâmple, dar este o inertie fantastic de mare. Totusi, si procesele de restructurare în cadrul celorlalte companii nu s-au întâmplat peste noapte si în general un proces de transformare trebuie sa fie controlat. Daca nu-l controlezi suficient de bine risiti sa pierzi controlul asupra businessului, ceea ce este mult mai grav.

**Care este cea mai mare provocare în acest moment?**

Sunt foarte multe proiecte în paralel. Sunt niste proiecte pe care le-am preluat si pe care cumva trebuie sa le accelerez si sa le fac sa se întâmple. Am restartat cumva trei proiecte majore. Cea mai mare provocare este sa poti sa controlezi proiectele de transformare. Sunt proiecte mari, activitatea este foarte diferita si suntem dispersati teritorial, cu cadru de reglementare modificat care ne obliga sa ne schimbam din mers toata strategia pe care am avut-o în trecut. Lucrurile astea nu se pot întâmpla peste noapte. Noi suntem o companie cu aproape 9.000 de oameni, iar ce mi-as dori eu e sa ajunga corect mesajul pâna la ultimul om de jos, care lucreaza, pentru ca altfel nu-l ai cu tine on-board si atunci nu se întâmpla.

**Care sunt cele trei proiecte despre care vorbiti?**

E un proiect pe distributie, de transformare si optimizare a activitatii de distributie. Mai este un proiect pe furnizare si înca unul pe aria de servicii.

**Cum ati caracteriza pietele pe care activati?**

Activitatea de distributie este o activitate de monopol. Acolo nu putem sa vorbim de cum vedem piata. Cu toate astea, are un impact major asupra activitatii noastre. Suntem impactati si noi ca si operatori de distributie de piata. Asa cum s-a modificat reglementarea, practic pretul de achizitie a energiei pentru CPT, pentru consumul propriu tehnologic, ne impacteaza. Deci cât este pretul în piata se reflecta si asupra noastra. Din pacate, aici este un delay de aproape doi ani ca sa se recunoasca pretul corect. E un lucru care n-ar trebui sa se întâmple, pentru ca operatorul de distributie ar trebui sa se ocupe strict de serviciul de distributie si nu ar trebui sa fie expus la variatiile pietei.

Pe segmentul de furnizare este un mare challenge. Am fost într-o piata complet liberalizata, dupa care partial s-a rereglementat. Sunt lucruri pentru care trebuie sa ne pozitionam si noi cu strategiile. Gânditi-va ca sunt strategiile de marketing care au trebuit sa fie schimbate peste noapte, sunt strategiile celorlalti competitori din piata, si aici as putea sa spun ca o parte dintre ei sunt foarte agresivi si au un avantaj în piata pe care noi nu îl avem. Ei au productie în propriul grup si își pot hedgiui pozitia si au riscurile mult mai mici decât le avem noi pe segmentul acesta de furnizare.

Iar pe partea de servicii, suntem în momentul în care redefinim compania de servicii pe care o avem în grup. Pâna acum era specializata sa ofere servicii catre companiile din grup, deci nu aducea nicio plus valoare din exterior sau plus valoarea pe care o aducea era foarte mica. În momentul de fata, vrem sa rebranduim complet aceasta companie si sa aduca plus valoare în grup. Ea trebuie sa se pozitioneze în a oferi servicii altele decât cele pe care le ofera în grup.

De asta zic ca sunt trei proiecte foarte ambitioase si, cumva, competitorii nostri, pe ultimele doua segmente, pe furnizare si servicii, sunt cu multi pasi înaintea noastra. O sa ma întrebati de ce? Pentru ca au expertiza din grup, pentru ca au început sa dezvolte proiectele astea de ani de zile. Și vorbesc serios, ei la ei acasa au dezvoltat

proiectele astea de 5,6,7 ani, iar aici în România nu fac decât un roll-out al conceptelor dezvoltate acolo. Noi trebuie sa dezvoltam conceptul, sa ne pozitionam pe piata, concuram cu ei, clar, si sa avem cumva aceleasi rezultate. Da, este o piata competitiva, cel putin pe ultimele doua segmente este foarte competitiva.

### **Pe piata libera, pretul energiei de astazi este cel corect?**

Daca este pretul de la bursa, este pretul corect. Nu pot sa comentez, fiind un pret încheiat pe o platforma transparenta. Cred ca semnalele ca România are nevoie de investitii majore pe segmentul de productie au început sa apara înca din 2015-2016 si înca de atunci am spus: daca vrem sa ramânem si sa ne pozitionam în regiunea sud-est europeana ca un exportator de securitate energetica si sa ne pastram aceasta pozitie de exportator, trebuie sa luam din ce în ce mai serios în calcul sa investim în sectorul de productie. Acestea au fost niste mesaje care au fost transmise în piata de foarte multa vreme si, cumva, pretul din piata este un semnal care arata investitorilor unde trebuie investit în perioada urmatoare. Important este sa investesti cu cap si sa te asiguri ca esti primul acolo si ca iei acel avantaj.

### **În ce ar trebui sa investim în productie?**

Nu as putea sa spun în ce. Nu face parte din core-businessul Electrica partea de productie. Cumva ar trebui sa urmarim trendurile europene.

### **În energie regenerabila?**

Este clar ca regenerabilul este un segment care va intra în atentie si în analiza noastra. Celelalte sunt niste proiecte care trebuie sa aduca plus valoare. Daca nu aduc cel putin aceeasi plus valoare pe care o genereaza azi actiunea Electrica pe bursa, nu intra în scopul nostru. Noi cumva nu trebuie sa ne diluam valoarea pe care o avem pe bursa. Acesta este si motivul pentru care, daca ne vom duce sa investim, nu vom investi niciodata în ceva ce genereaza mai putin.

### **Inclusiv faptul ca a crescut foarte mult importul de energie în ultima vreme este tot un efect al faptului ca nu avem o productie suficienta?**

Da. Nu avem o productie suficienta la un pret competitiv. Daca importam înseamna ca tarile din jurul nostru reusesc sa produca mai competitiv decât reusim noi sa producem în momentul de fata. Daca tranzactia se încheie la pretul pietei...

Din perspectiva mea, care am un business de furnizare si care cumva sunt întrebata în fiecare zi de consumatorul final "Te rog frumos sa îmi faci o oferta de energie electrica cât mai ieftina", daca reusesc sa gasesc si sa aduc din import energie mai ieftina cu care sa încurajez consumul în România si cu care sa se dezvolte economic România, da, aduc. Cei care trebuie sa-si puna probleme sunt cei care raspund de securitatea energetica. Dar nu e jobul meu azi.

Eu azi pot sa spun din perspectiva asta: da, vrem energie cât mai ieftina pentru clientii nostri, pentru ca acestia sa fie cât mai multumiti, sa creasca consumul de energie electrica în România. În momentul acela am o stabilitate mai mare a businessului si pe segmentul de distributie. Pentru ca acolo am nevoie de un venit si daca energia distribuita creste, practic scad tarifele de distributie. Mie trebuie sa mi se asigure acel venit ca sa pot sa operez retelele pe segmentul de distributie. Și sa pot sa îmi obtin acea rentabilitate pe care o am. Electronii nu au culoare. Acesta este comentariul meu în calitate de CEO al unei companii de distributie si furnizare în România si doar asa sa o iei, nu alt comentariu. Daca gasesc mai ieftin din alta parte, o sa iau din alta parte.

### **În acest moment de unde luati?**

În acest moment tranzactionam si nu avem birouri deschise în alta tara decât în România. Cumparam de pe platformele OPCOM. Atât operatorii de distributie, pentru energia pentru consumul propriu tehnologic, cât si companiile de furnizare, cumparam de pe platformele OPCOM energia necesara. Nu avem alte business-uri dezvoltate în tarile din jurul nostru.

**Se mai fac speculatii pe OPCOM?**

Nu stiu. Nu stiu si cu siguranta colegii mei de la Electrica Furnizare nu fac acest lucru. Anul trecut a fost un proiect si anul acesta a început implementarea acestui proiect în cadrul grupului. Exista un concept de risc implementat. Speculatia presupune un risc pe care noi, în calitate de companie listata la bursa, nu ni-l permitem. Exista un proiect, sunt best practice-uri din perspectiva riscurilor, exista un comitet de risc. Nu ne permitem sa facem... nu. Chiar daca la un moment dat ar putea crea un avantaj, nu.

**Poate aduce un avantaj... unii o fac, au câstigat mult, au pierdut mult.**

Știi cum se întâmpla chestia asta? Poate sa îți aduca un avantaj azi, în care câstigi cinci lei, dar poate sa te aduca si într-o situatie în care mâine sa pierzi 100 de lei. Noi când ne-am listat am declarat în prospect ca suntem o companie care nu are un apetit de risc mare. Acesta este si motivul pentru care politica de risc implementata în cadrul grupului, definita anul trecut si de anul acesta am început implementarea, nu ne permite acest lucru, fiind listati nu ne permitem asemenea speculatii si clar nu o sa le vedeti.

**Cum estimati ca va evolua pretul energiei în perioada urmatoare? Și de ce?**

Eu cred ca acum e cumva stabilizat pretul energiei. Nu vorbesc de vârfuli ce pot aparea pe perioade scurte ca urmare a unor evenimente sau actiuni în exteriorul tarii. Nu vad proiecte majore dezvoltate care sa conduca la alte evolutii. Adica nu stiu proiecte majore de interconectare care sa apara anul acesta si care ar putea conduce la cresterea cantitatii de energie importata-exportata, nu stiu proiecte de productie care sa fie mature si care sa înceapa sa produca peste noapte, nu am informatii de genul acesta care sa poata sa ne conduca la deviatii diferite fata de ce avem. Depinde daca Hidroelectrica în continuare o sa aiba apa, daca se întâmpla ceva cu pretul certificatelor de dioxid de carbon si atunci avem un impact în pretul de productie la Oltenia. Nuclearelectrica este stabila deocamdata, deci în perioada imediat apropiata nu vad sa aiba un impact foarte mare, iar ceilalti... Sa ne rugam sa bata vântul si sa straluceasca soarele.

**Și la iarna la ce va asteptati?**

La iarna depinde foarte mult de ce se întâmpla în regiune si de ce se întâmpla si în celelalte tari. Sunt vârfuli iarna în care s-ar putea sa apara probleme. Dar chiar nu pot sa dau un pronostic pentru ca nu stiu ce se va întâmpla. De exemplu, ce se va întâmpla cu centralele nucleare în Franta, pentru ca o sa ti se para uimitor, dar au impact în modul în care evolueaza pretul la noi în România, ce se întâmpla în Germania, ce se întâmpla cu proiectele majore de dezvoltare de noi centrale din regiunea central-est europeana, ca sunt proiecte în derulare. Sunt foarte multe necunoscute. Conditiiile meteo, va fi apa, nu va fi apa, va fi folosita apa asta si se va intra în iarna cu niste stocuri mai mici, mai mari...

Dar ce mi se pare un pic îngrijorator este ca nu vad niste proiecte majore de productie în România care sa aduca o schimbare. Sa ne înțelegem, un proiect nou de investitii nu înseamna automat si un pret mai mic al energiei electrice, dar înseamna o presiune mai mare în piata care ar putea sa conduca la o scadere a pretului energiei.

**Și o întarire a securitatii în timpul iernii.**

Da, si asta..