

di Marino Lizza

## Le Local Utilities italiane sui mercati esteri: un *benchmarking* con i competitors europei

Le aziende italiane di servizio pubblico locale (Spl) possono considerarsi, per molti aspetti, lo specchio della realtà economica del Paese, e come tali sono in grado di esprimerne le migliori qualità, come di scontarne i limiti. In questa sede mi limito ad indagare le dinamiche di internazionalizzazione di queste imprese (condannate a questa infelice condizione in quanto *S.p.A.*), traendo qualche elemento di riflessione da un *benchmarking* con le strategie di alcune grandi Utilities europee, diretti competitor di queste aziende. Per chiarezza, svelo sin da ora la mia opinione: sono convinto che i processi di internazionalizzazione delle local utilities italiane non rappresentino una tra le tante opzioni imprenditoriali, ma piuttosto un percorso inevitabile se si vuole garantire la sopravvivenza industriale, anche solo sul mercato domestico.

### **MJ** C'è spazio per fare un mestiere lontano dal campanile?

Il concetto di internazionalizzazione implica lo svolgimento di una serie di attività economiche significative al di fuori del mercato nazionale. La definizione pertanto sottende che non ci si trovi all'inizio della storia, ma che siano stati già affrontati e risolti positivamente due problemi in logica sequenza: c'è business da intercettare? Si è in grado di competere su questi nuovi mercati? Partiamo dalla seconda. La competitività si fonda su numerose variabili, di cui le principali sono di seguito indicate.

Dal punto di vista tecnologico e delle soluzioni organizzative del servizio, le migliori local utilities italiane vantano un livello di eccellenza in linea con i più elevati standard internazionali. Due esempi noti su tutti. Ad ottobre 2006 il termovalorizzatore di Brescia (ora A2A) è stato selezionato quale migliore impianto del mondo dal *Waste to Energy Research and Technology Council*<sup>(1)</sup>, valutandone salubrità e sicurezza, efficienza energetica e gestione complessiva del ciclo dei rifiuti.

La SMAT di Torino si è aggiudicata la gara per la fornitura dell'acqua agli astronauti della Stazione Spaziale Internazionale della N.a.s.a.

La capacità finanziaria è il secondo aspetto rilevante per garantirsi competitività in questo settore. Nel complesso, l'assetto finanziario di queste aziende è solido<sup>(2)</sup>, e ciò rappresenta un elemento decisivo per sedersi al tavolo dei *project financing*; questa formula è sempre più utilizzata dai Paesi in via di sviluppo per finanziare le infrastrutture ed assicurarsi il necessario *training on the job* (per mezzo delle indispensabili joint-ventures con operatori locali). Come noto, la bancabilità di tali operazioni risiede nell'affidabilità finanziaria dei partner industriali; in aggiunta, considerando che la leva finanziaria per un *project financing* in questo settore raramente supera il 75% del costo dell'investimento, il finanziamento *cash flow-based* della quota di debito residua è comparativamente meno critico per queste aziende rispetto ad altri comparti (ad es. i costruttori edili).

Ulteriore elemento per intraprendere con successo all'estero attiene alla dimensione: deve essere sufficiente a far

fronte alle sfide tecniche ed industriali poste da contesti spesso molto diversi da quelli di provenienza. Su questo aspetto, non v'è dubbio che i grandi gruppi europei vantino – come minimo – uno “zero” in più. In estrema sintesi, la scala è di 1 a 10. Questa distanza siderale però non deve essere interpretata come limite, ma come stimolo a ricercare il corretto posizionamento competitivo. Se ci si candida a gestire i servizi nelle grandi “megapoli vetrina” del pianeta (o anche di quota parte di esse), evidentemente ci si dirige verso una stella sbagliata. Di contro, esistono numerosissime città di medie dimensioni (fino a 2 milioni di abitanti) che, dalla Cina, all'India, dal Brasile alla Russia, stanno vivendo la loro stagione di impetuoso sviluppo locale, processo che impatta in maniera critica sui servizi urbani. Su questa taglia, c'è spazio consistente per fare bene, e, su questa taglia, i grandi gruppi internazionali fanno fatica ad essere competitivi. Viene da dire: piccolo è bello! Tornando alla prima variabile dell'internazionalizzarsi, il potenziale del mercato mondiale dei servizi urbani è rilevantisimo ed in continua crescita, sull'onda degli investimenti che numerosi governi locali e nazionali in ogni parte del pianeta effettuano per

(1) Organismo indipendente formato da scienziati e tecnici di tutto il mondo promosso dalla Columbia University di New York.

(2) In particolare, un'analisi condotta nel 2006 (K Finance: *I settori manifatturieri alla prova di Basilea 2*) relativamente ai parametri di solvibilità finanziaria imposti dalla regolamentazione di Basilea 2, segnala che, a fronte di un generale arretramento dei comparti manifatturieri, quello delle Utilities è il settore produttivo italiano meglio posizionato, l'unico a vantare un rating BBB.

migliorare efficienza ed eco-sostenibilità dei Spl. Il fenomeno planetario di continua urbanizzazione delle popolazioni ha condotto la quasi totalità dei governi a maturare il principio per cui sviluppo economico e consenso sociale sono oramai inevitabilmente legati al potenziamento delle infrastrutture e dei servizi delle metropoli – o megalopoli – ove si concentrano le nervature produttive nazionali.

La composizione di questa spesa muta a seconda che ad intraprendere tali progetti siano i Paesi in ritardo di sviluppo, o quelli del cosiddetto “primo mondo”, e la differenza risiede sostanzialmente nel differente livello e qualità del *welfare*. Nel primo caso, ingenti risorse sono impiegate per migliorare i servizi primari (principalmente energia e trasporti), al fine di rinforzare lo sviluppo industriale/produttivo. Nei Paesi ove tale infrastrutturazione è già avvenuta, ci si concentra su ciclo idrico integrato, gestione dei rifiuti, servizi sanitari, sociali e culturali, sulle politiche abitative. La ragione risiede nella volontà di perseguire obiettivi più raffinati: politici (consenso sociale) ed economici (sostegno della domanda interna ed attrazione di investimenti esteri). Non a caso, anche nei servizi pubblici, una certa omogeneità tra le tecnologie delle reti esistenti e quelle del gestore è condizione essenziale per la tenuta del piano industriale. Tale presupposto non è garantito ovunque.

Per dare un ordine di grandezza a queste dinamiche, nel 2007 il mercato europeo delle utilities (energia elettrica, gas, acqua e rifiuti), valeva 999 miliardi di dollari, con un incremento del 20,7% dal 2006, e con un tasso di crescita medio a due cifre almeno dal 2003<sup>3</sup>. È evidente come tali tassi di crescita, unitamente alla progressiva liberalizzazione che in Europa si sta consolidando nel settore, aprano continuamente margini di mercato corposi agli operatori che si vogliono misurare su questo terreno. Un altro dato: la Banca Mondiale, dal 1° gennaio al 31 ottobre 2009, nei comparti della gestione dell'acqua, dei rifiuti e del

trasporto pubblico locale, ha approvato progetti per 2,6 miliardi di dollari, finanziandone 1,57<sup>4</sup>.

## **MJ** Pluralità di servizi, molteplici occasioni di business

A questo punto è necessario introdurre una precisazione. Nella definizione di Spl sono comprese un'ampia gamma di attività economiche a beneficio di cittadini ed aziende: servizi a rilevanza industriale (energia, trasporto pubblico locale, igiene ambientale e ciclo idrico integrato) ed attività più connesse alla persona (servizi sanitari, ospedalieri e socio-farmaceutici, assistenziali pubblici, politiche residenziali pubbliche, cultura, sport e tempo libero). Come precisato, i dati summenzionati si limitano ai comparti industriali, ed anche il *benchmarking* nel prosieguo dell'articolo fa riferimento agli stessi ambiti di business. Tale scelta si basa unicamente sul fatto che questi settori sono oggetto di rilevazioni statistiche ed analisi economiche strutturate, strumenti indispensabili per ancorare il ragionamento a dati obiettivi.

Nondimeno, mi preme sottolineare come anche negli altri comparti esista un mercato internazionale dinamico e consistente. Penso, ad esempio, ad importanti progetti culturali in diverse aree del mondo. Sono stati avviati i lavori per la realizzazione del *Museo del Louvre di Abu Dhabi*, all'interno dell'imponente distretto culturale dell'isola artificiale di *Saadiyat* (solo la concessione del nome frutterà al museo parigino 400 milioni di € in 30 anni), a cui si aggiungerà nel 2014 il *Museo Guggenheim*. Parimenti, ci si attendono corpose prospettive di business dal tema della gestione dei poli museali in Cina, il cui stato di conservazione e fruibilità è considerato ampiamente insufficiente dallo stesso governo di Pechino, che ha stanziato fondi ingenti per adeguarli ai migliori standard occidentali.

Nel campo della sanità pubblica, il management delle strutture ospedaliere sta divenendo una priorità al pari delle infrastrutture. Abitualmente, Governi e Donors internazionali lanciano gare per la pianificazione dell'offerta sanitaria sul territorio, assistenza tecnica per la gestione delle strutture (ospedali, presidi e cliniche), comprese le procedure di controllo della qualità e della formazione di lungo periodo del personale medico impegnato su specifici trattamenti.

Non si fa fatica a comprendere come, su questi temi, le migliori aziende italiane di Spl possano candidarsi con competitività a qualunque livello. Questi sono mercati che non registrano la presenza di grandi players internazionali con i quali, come nel caso dei comparti industriali, fare necessariamente i conti. Per contro, le nostre aziende potrebbero facilmente sfruttare il brand “Italia” che, non solo sui temi della cultura, tutto il mondo ci riconosce, ed avviare un percorso di industrializzazione e commercializzazione battagliera di un *know-how* consolidato e di eccellenza.

È uno spazio di mercato che prima o poi qualcuno occuperà, e l'Italia è nelle condizioni di fare da lepre.

## **MJ** Il *benchmarking* con le realtà europee sui temi dell'internazionalizzazione

Come noto, rispetto a quanto accade oltralpe, la situazione italiana sconta un ritardo significativo. Il processo di aggregazione delle local utilities si sta consolidando, ma non è stato ancora in grado di produrre campioni nazionali di dimensione comparabile a quanto già presente in Europa. Per contro, le *ex-municipalizzate* soffrono la concorrenza non solo delle utilities nazionali, ma anche di operatori esteri che sono entrati aggressivi sul mercato italiano

(3) Fonte: Energy Business Reports 2009.

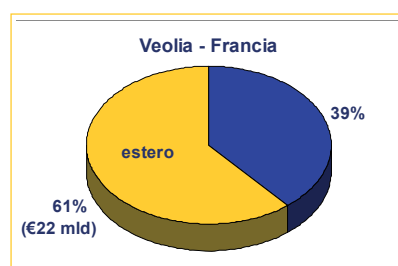
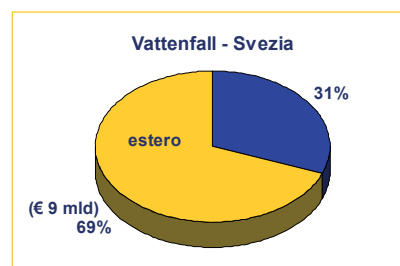
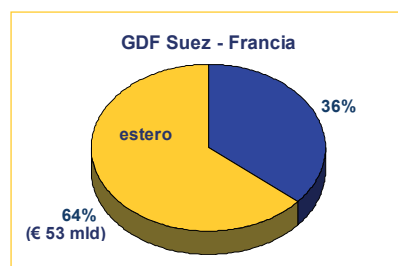
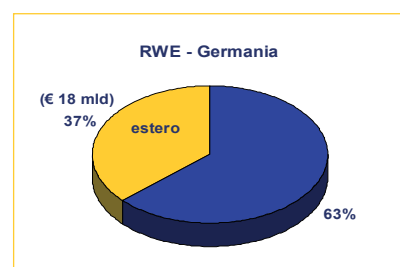
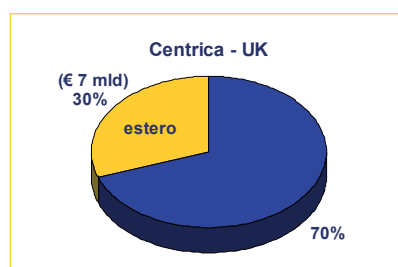
(4) Fonte: elaborazione su dati Banca Mondiale.

grazie alle normative comunitarie sulla libera circolazione dei servizi. Malauratamente, in taluni casi clamorosi, non a condizione di reciprocità rispetto al mercato di provenienza. Nel dettaglio, in Italia, nei mercati dell'energia, dei trasporti, dell'acqua e dei rifiuti, sono attive numerose multinazionali europee. Le principali sono indicate nella raffigurazione seguente.

Queste aziende operano B2B e B2C, si aggiudicano commesse, acquisiscono società, investono grazie al *project financing*. In ordine a quest'ultima formula, che è sempre di forte interesse, mi limito a citare il caso della RATP, colosso pubblico francese gestore del sistema del trasporto pubblico a Parigi e nell'Ile de France, che guida un consorzio per realizzare la linea 2 e il primo lotto della linea 3 della tramvia di Firenze, ottenendo in cambio la gestione dell'intera rete tranviaria dell'area fiorentina per 30 anni. Investimento privato pari a 140 milioni di € (più gli oneri finanziari). Come è facile immaginare, l'Italia è solo uno degli appetibili mercati ove i grandi gruppi europei fanno business.

Le multinazionali prese in considerazione nel *benchmarking* sono: *Centrica* (UK), *RWE* (Germania), *GDF Suez* e *Veolia* (Francia), *Vattenfall* (Svezia). Trattasi di aziende di dimensione diversa, mono e multi-utilities, con azionisti di riferimento pubblici nazionali o di governi locali. Un'analisi complessiva evidenzia due dati di fondo: 1) la quota di fatturato realizzata al di fuori del mercato domestico è sostanziale, 2) le strategie di internazionalizzazione riguardano mercati diversificati, in termini sia geografici sia settoriali. In poche parole, si fa sul serio e senza dogmi!

Partendo dalla scomposizione del fatturato sulla base della provenienza estero/mercato nazionale<sup>5</sup>, è evidente come la porzione di business realizzata sui mercati internazionali sia rilevante. Si va da un minimo del 30% ad un massimo del 69%. Ciò conduce a concludere che questi gruppi hanno raggiunto la grande dimensione in



ragione *anche* della loro internazionalizzazione. Un esame più dettagliato<sup>6</sup> considera il tipo di business ed i mercati di riferimento.

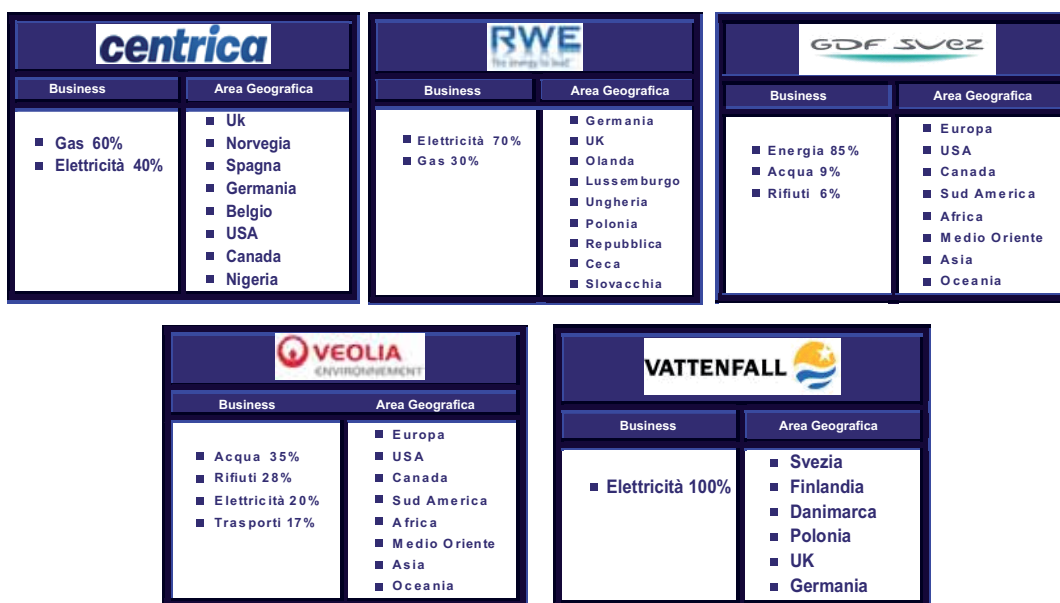
Le tabelle mostrano come non esista una regola che induca a ritenere alcuni business in grado di aggredire meglio i mercati internazionali rispetto ad altri. Parimenti, essere mono o

multi-utilities non rileva. L'osservazione della quota di fatturato realizzata al di fuori dell'Europa è utile allo scopo: *Centrica* (energia) ne realizza il 27%, *Veolia* e *GDF Suez* (multi-utilities) rispettivamente il 25% ed il 15%.

La composizione del fatturato è sicuramente un *benchmark* solido, ma non racconta tutta la storia. Non v'è dubbio che le multi-utilities siano avanzate nel processo di internazionalizzazione, in quanto la loro maggiore capacità di fuoco, resa possibile dal portafoglio servizi più ampio, consen-

(5) Fonte: elaborazione su dati di bilancio.

(6) Fonte: elaborazione su dati di bilancio.



te di diversificare/rafforzare la presenza imprenditoriale in un mercato quando lo si è penetrato inizialmente su di un comparto. In aggiunta, Veolia, la multinazionale che vanta il più ampio numero di mercati in cui opera, ha raggiunto un equilibrio eccellente nella diversificazione del fatturato per settore, con il comparto più significativo che non copre più del 35% del totale. Nel trasporto, ad esempio, settore annoverato da taluni tra i “no profit”, Veolia realizza 6 miliardi di € (l'intero mercato italiano del trasporto pubblico locale vale 8 miliardi di €), con una crescita del 10,6% dal 2007, operando in 28 Paesi. Questi dati dimostrano come non esistano verità indiscusse, ma solo la capacità di attuare una strategia industriale assertiva, in grado di individuare le aree di profitto ovunque sia possibile.

## **MJ** Come si muovono le local utilities nostrane sui mercati internazionali?

Il tasso di internazionalizzazione delle local utilities italiane è attualmente

Le operazioni più significative nel mondo delle local utilities italiane<sup>7</sup>



molto limitato rispetto al potenziale. Queste aziende non considerano le attività all'estero come componente del business. Qualcosa, tuttavia, è accaduto. A partire dalla seconda metà degli anni novanta alcuni gruppi dirigenti hanno intrapreso fuori del mercato nazionale. Esiste una molteplicità di tipologie di intervento: assistenza tecnica, cooperazione allo sviluppo, aggiudicazione di commesse, acquisizioni di società, realizzazioni di infrastrutture e successive gestioni.

In termini di business realizzati, in Centro e Sud America ci si è focalizzati su acqua e rifiuti, mentre in Europa a questi due comparti si è aggiunto quello dell'energia. L'area dell'Europa sud-orientale rappresenta sicuramente il mercato ove il sistema delle aziende si sta impegnando maggiormente, in termini sia industriali sia commerciali,

(7) Fonte: elaborazione su studi Confservizi, anni 2004 e 2007.

ossia investendo direttamente e/o gestendo infrastrutture esistenti.

Tale impegno si basa sulla prossimità dell'area, la rilevanza dei potenziali di crescita (elemento decisivo per le formule di investimento), la presenza di robusti programmi di finanziamento comunitari per far fronte alle carenze infrastrutturali nei settori ambientali, del trasporto locale ed energetici (i governi locali faticano a generare ed erogare elettricità in linea con la domanda). A quanto sopra, si aggiunga che l'interesse delle local utilities è andato crescendo in parallelo al rafforzamento della presenza delle banche italiane nell'area. Su tutte, due sono le operazioni industriali degne di nota.

In Bulgaria, nel comparto della metanizzazione e successiva distribuzione dal gas naturale, AcegasAps (insieme ad AMGA Udine ed altre aziende), attraverso società di scopo locali, controlla circa il potenziale 50% del mercato nazionale. Le prospettive di sviluppo in termini di penetrazione di mercato sono positive, in ragione dei processi di smantellamento delle esistenti posizioni dominanti di operatori locali.

In Montenegro, con un investimento di 192 milioni di €, A2A detiene il 34% del capitale della società energetica di Stato EPCG (300 mila clienti); il gruppo italiano assumerà la gestione di EPCG in qualità di socio industriale. Nel 2015, al raggiungimento di determinati obiettivi, A2A acquisirà la maggioranza assoluta del capitale.

*Le operazioni più significative nel mondo delle local utilities italiane<sup>(8)</sup>*



Qual è, nel complesso, il risultato di questo percorso? Tutte le operazioni all'estero si sono dimostrate limitate in termini di portata industriale e, comunque, non hanno contribuito e non contribuiscono tutt'ora in maniera significativa al valore della produzione aziendale. La debolezza è connessa al fatto che non si manifesta una strategia di internazionalizzazione organica e strutturata, un disegno di sviluppo imprenditoriale paragonabile alla forte dinamicità di cui questi gruppi danno prova in termini di innovazione e di investimenti che ogni anno realizzano sul mercato italiano.

Alcuni elementi sono chiaramente individuabili:

1) il processo di internazionalizzazione delle local utilities registra una battuta di arresto rispetto al percorso avviato intorno alla metà dello scorso decennio. Se quello fu un periodo di apertura, anche sulla scorta delle iniziative di alcune aziende leader, a quella fase non è seguito un processo di consolidamento ed ulteriore sviluppo. In sintesi, siamo fermi lì!

2) Il tema dell'internazionalizzazione non entra nell'equazione della crescita dimensionale. Fusioni ed acquisizioni sono considerati da amministratori e gruppi dirigenti l'unico veicolo di costruzione di massa critica industriale.

3) Non si rileva un disegno strategico sul tema dell'internazionalizzazione, in quanto: a) non si coglie un piano d'azione di lungo termine, utile ad impiegare le risorse disponibili in maniera efficace, b) non si sfruttano le "teste di ponte" nei mercati penetrati, c) non si mettono a sistema le alleanze con altre utilities che hanno dato buona prova di sé in operazioni simili e/o in mercati prossimi, d) l'avvicendamento degli amministratori determina conseguenze forti sui processi di internazionalizzazione, legando spesso le iniziative sui mercati esteri alle sorti di questo o quel manager.

In conclusione, l'analisi delle dinamiche di internazionalizzazione mostra come faticosi a consolidarsi una cul-

tura del fare business all'estero quale ordinaria opzione imprenditoriale.

## **MJ** Alcune riflessioni conclusive: il futuro appare già segnato

L'opinione espressa in apertura dell'articolo indicava come lo scrivente consideri il processo di internazionalizzazione quale percorso inevitabile per la sopravvivenza. In conclusione aggiungo che non vedo alternative. Il punto vero sarà: la decisione di realizzare questa o quella operazione all'estero sarà presa da una proprietà italiana o straniera?

Mi spiego. La crescita del mercato mondiale delle utilities rafforzerà sempre più i grandi gruppi industriali che operano su quei mercati. Tale forza industriale, unita all'integrazione dei mercati europei, comporterà che la presenza di queste multinazionali si farà sempre più pressante nel mercato italiano, sottraendo quote di business alle local utilities nazionali. I *policy makers* italiani hanno dimostrato di non perseguire coerentemente e continuativamente politiche protezionistiche su questi comparti (non è questa la sede per dare un giudizio di valore su tale pratica di governo). Questo processo porterà ad uno schiacciamento delle posizioni delle aziende nostrane, che potranno reagire solo rilanciando la sfida sui mercati internazionali, ove recuperare quote di mercato. Se questo non accadrà, fatalmente si avvieranno processi di progressiva acquisizione di pacchetti azionari e/o società di scopo delle aziende migliori da parte di questi competitors europei, fenomeno peraltro già in corso. Per rispondere, quindi, alla sfida in premessa, una tale ipotesi comporta che queste multinazionali andranno ad utilizzare queste *Italian branches* per opera-

(8) Fonte: vedi nota precedente.



zioni all'estero, soprattutto quando il brand "Italia" possa rappresentare un vantaggio, tanto commerciale, quanto di opportunità politica.

Evidentemente, c'è ancora spazio e tempo per evitare di giocare una partita in difesa. Le aziende che gestiscono i servizi di pubblica utilità svolgono un ruolo fondamentale nel gestire le evo-

luzioni necessarie a perpetuare l'ambizione italiana a divenire una dinamica e competitiva *knowledge-based economy*. Le ragioni di un cambio di passo sono sia imprenditoriali sia di politica economica nazionale. È opportuno aumentare il potenziale complessivo del sistema imprenditoriale italiano all'estero, tramite l'ingresso

strutturato sul mercato internazionale di aziende che, per le ragioni suesposte, rappresentano oramai una forza economico-imprenditoriale di cui il Paese, per dimensione degli operatori ed ambiti di business, non può fare a meno, a fronte della crescente e sempre più determinante competizione internazionale.

*Marino Lizza è un esperto di business development su mercati internazionali*