

# Il Sole 24 ORE

24 ORE

---

## COMMENTI

### INTERVENTI

## Crescere con l'internazionalizzazione, uno sguardo a Est

di Matteo Ballarin\*

L'Unione Europea è un affare per i Paesi dell'est Europa, ma i benefici non corrono certo a senso unico, specie se pensiamo alle imprese italiane.

L'area vanta una crescita media del PIL del 3,8%<sup>[1]</sup>, tasso ammirabile rispetto al nostrano ristagno economico, ma anche alla media europea, e mille miliardi di PIL complessivo. Certo, il motore principale della crescita è proprio l'Unione, il cui patto di redistribuzione prevede che i Paesi più poveri ricevano più fondi di quanti ne versino. Piani infrastrutturali sostenuti dai fondi europei, dunque, ma anche incentivi per gli investimenti stranieri, un livello di tassazione favorevole e investimenti finanziati mediante i progetti delle banche europee per lo sviluppo. Accanto a questo, la crescente integrazione delle politiche economiche offre i vantaggi legati a una maggiore dimensione, all'efficienza interna e alla solidità, creando di fatto maggiori opportunità di stabilità economica.

Il terreno di gioco è grande 1.300.000 km<sup>2</sup>, annovera 95 milioni di abitanti e peculiarità sociali, economiche, culturali e strutturali che rendono i paesi interdipendenti e invitano ad un approccio come unico mercato. Sono infatti diverse le aziende che, sbarcate in un paese, hanno sviluppato relazioni commerciali e industriali anche con altri paesi limitrofi, creando le cosiddette "multinazionali tascabili".

Gli ampi spazi di miglioramento ed adeguamento innescati dalla crescita economica spingono le persone a ricercare una maggiore diversificazione dei servizi e ad apprezzare in modo crescente i progetti nei quali le competenze delle aziende italiane più strutturate giocano un ruolo di primo piano.

La partita è aperta: da storico mercato di sbocco, a rampa di lancio per nuovi investimenti italiani, anche come alternativa strategica all'Italia, in settori che faticano a trovare il giusto slancio nonostante le stesse normative europee ne promuovano lo sviluppo.

Un esempio su tutti: la creazione del mercato libero dell'energia elettrica e del gas naturale. Dai primi provvedimenti normativi ad ora, sono passati vent'anni di politiche energetiche continentali gravate da contraddizioni e disomogeneità nel recepimento degli indirizzi europei. Mentre in Italia inciampiamo su un rinvio della fine del mercato tutelato dopo l'altro, in un clima di totale incertezza legislativa, nell'est Europa è in atto una liberalizzazione dei mercati senza precedenti e, per il momento, con minor concorrenza dei grandi operatori multinazionali. Il numero degli operatori del mercato è indicativo della trasformazione in atto. Dal 2003 alle ultime statistiche<sup>[2]</sup>, i venditori di gas naturale a clienti finali sono passati da 8 a 21 in Bulgaria, da 3 a 46 in Croazia, da 27 a 86 in Romania, da zero a 39 in Serbia (In Italia sono 420, cresciuti di appena 8 unità in quasi quindici anni). Andamento analogo per l'energia elettrica, con i retailer che passano da 8 a 57 in Bulgaria, da 1 a 9 in Croazia, da 8 a 105 in Romania, da 8 a 21 in Slovenia e così via.

Cosa possono dire le utilities italiane all'Est Europa? Innanzitutto, esse vantano un'esperienza nel mercato libero quasi ventennale e nel corso del tempo hanno raffinato la propria offerta, cercando opportunità di diversificazione e proponendo al cliente un'esperienza customer-centric orientata all'attrattività e alla fidelizzazione. Le aziende in grado di cavalcare questa crescita con un'offerta realmente innovativa hanno la significativa opportunità di approcciare il mercato di questi paesi nel ruolo dei pionieri, esportando il proprio know how e potendo implementare piani di business su grande scala.

Certo, innovare nel proporre una commodity pare una sfida ardua, la cui vittoria va ricercata nel modo in cui i servizi vengono proposti. Ad esempio, parliamo del concetto di semplificazione nella fruizione delle commodities. In Italia la semplificazione di questa esperienza è limitata da un tasso di digitalizzazione ancora basso e dalla carenza di infrastrutture, come la bassa diffusione di fibra ultra-broadband. Il mercato dell'est è decisamente più orientato a questo tipo di rivoluzione, sia per la maggiore digitalizzazione che per la diffusione di infrastrutture di accesso alla rete. Sempre più nei prossimi anni guardare all'estero sarà un'azione prioritaria, senza la quale verranno meno numerose opportunità, economiche e non. Qualunque business, al di là del settore di appartenenza e delle dimensioni, potrà muoversi in questo senso sfruttando diversi canali, soprattutto online. Diventare smart, e diventare internazionali, è una questione di sopravvivenza.

Lo diciamo per esperienza diretta. Fin dalle nostre origini, operiamo nell'Est Europa come trader di energia. Nel corso del tempo abbiamo deciso di accompagnare la nostra trasformazione nazionale da azienda di trading ad azienda di servizi multi-utilities con una trasformazione internazionale nella stessa direzione, ottenendo risultati importanti in paesi come la Romania e la Slovenia, ad esempio.

\*Group Chairman Europe Energy