

**Trasporti, sfida per la Regione di Alessandro Sarra (\*)**

In un precedente articolo ([leggi l'articolo del 22/1/2012](#)) ho provato a spiegare l'idea che, liberalizzazioni o no, conviene affrontare il problema della fusione degli operatori regionali di trasporto su gomma pensando al futuro, e ponendo al centro della riflessione il problema del come far sì che da tre imprese piccole possa nascere una più grande in grado di raccogliere efficacemente le sfide competitive del futuro. Un operatore in grado di aumentare qualità e quantità dei servizi, capace di riorganizzarsi e ridefinire in modo innovativo la propria offerta, di difendere autonomamente i mercati regionali senza bisogno di soccorsi politici e di crescere espandendo la propria attività anche oltre i confini abruzzesi. Insomma, un bel libro dei sogni. Ma anche sugli aspetti più operativi della fusione c'è da farsi delle domande, perché questa può funzionare o no a seconda di come la si realizzi e di quali sono gli obiettivi che si vogliono perseguire: aumentare l'efficienza riducendo i costi nel breve periodo non è lo stesso che pensare in modo strategico, né per l'impresa, né per le collettività sulle quali essa incide.

Mi rendo conto di semplificare oltre il limite del lecito esasperando le differenze, ma lo faccio ugualmente, nella speranza di rendere più comprensibili le mie riflessioni. Una fusione fra imprese indipendenti può essere mirata a razionalizzare le strutture aziendali a offerta data (l'insieme dei servizi correntemente erogati alla clientela), oppure a potenziare e modificare l'offerta a struttura data, realizzando una strategia che permetta di aumentare la presenza sui mercati, occuparne di nuovi, offrire nuovi servizi e così via. Si tratta di due ipotesi molto diverse e le valutazioni sulla convenienza dell'operazione dovrebbero tenerne conto.

Il primo caso è quello di cui si è spesso parlato negli scorsi giorni, quando il dibattito è stato prevalentemente centrato sulle possibilità di razionalizzazione aperte dalla fusione. Si tratta di una situazione molto simile a quella di due amici che abbiano già deciso il gioco di carte da fare, ma avendo ciascuno a disposizione solo un mazzo incompleto. La soluzione più ovvia è mettere insieme i due mazzi e scartare i doppietti fino a ottenere ciò di cui c'è bisogno per la partita. Nel caso specifico le carte scartate - i risparmi derivanti dalla fusione - corrisponderebbero a consigli di amministrazione (si passerebbe da tre a uno), lavoratori in esubero (e se ne individueranno a tutti i livelli dell'organigramma), centri di servizio e manutenzione (da unificare), forniture (sulle quali si potrebbero ottenere prezzi più competitivi), scorte (che potrebbero essere ridotte), sedi materiali (che potrebbero essere dismesse), ecc.. Chiaro che ciò comporta sacrifici sicuramente difficili da accettare per un territorio già duramente provato, ma tentare di giocare al gioco prestabilito usando anche le carte in eccesso si tradurrebbe senz'altro in un gran pasticcio. Questo tipo di fusione funziona, infatti, solo se si ha il coraggio di operare i tagli necessari con la massima determinazione e ciò significa che la politica (e parlo di politica data la convergenza di larghe quote della maggioranza e dell'opposizione sul tema) deve avere il coraggio e la determinazione di sostenere il processo affrontando i relativi costi elettorali. In caso contrario si corre un rischio ben peggiore del male che si vuole curare: quello di trovarsi con un aggregato pletorico che somma le inefficienze e le debolezze degli operatori originari, incapace di essere competitivo rispetto ai concorrenti potenziali, e quindi esposto al rischio di essere spazzato via se le liberalizzazioni dovessero davvero conoscere un cambio di passo. L'unica strategia disponibile, in questo caso, resterebbe quella di una difesa politica a oltranza dell'operatore nascente sfruttando i margini che residueranno per l'affidamento diretto dei servizi, ma a pagarne i costi saranno i cittadini/utenti. Se questo è lo scenario che abbiamo davanti, non si può certo dar torto a quanti hanno manifestato tutto il proprio scetticismo nei confronti della fusione.

La soluzione meno scontata sarebbe quella di individuare un gioco nuovo che permetta di usare entrambi

i mazzi, magari facendosi prestare o acquistando le carte che mancano. Si tratta del secondo tipo di fusione cui poco fa facevo cenno, nel quale si cerca di evitare i tagli (soprattutto quelli al personale) attraverso una strategia di potenziamento e rinnovamento dell'offerta dell'impresa. Per muoversi in questa direzione sarebbe stato nel nostro caso necessario avere idee chiare e credibili sulle opportunità di crescita che la società nascente avrà di fronte, sulle strategie da adottare per coglierle (investimenti, rinnovamento dell'offerta, riorganizzazione ecc.) e sull'atteggiamento che intenderà seguire se il processo di liberalizzazione subisse l'intensificazione che al momento si prospetta. Le occasioni di sviluppo, infatti, non credo mancheranno, soprattutto in una fase in cui il trasporto automobilistico, complici i prezzi attuali dei carburanti, risulta aggredibile come mai lo è stato nel passato recente.

Sarebbe, quest'ultimo, un tipo desiderabile di fusione, più complesso ma con meno tensioni sociali, destinato a creare un nuovo operatore capace di durare nel tempo anche negli scenari competitivi più svantaggiosi e ad aumentare il valore della società nel caso si dovesse un giorno decidere di cederla in tutto o in parte ai privati. Certo sarebbe stato bene che la politica avesse sollecitato un piano strategico con queste informazioni prima di decidere la fusione, ma ciascuno gioca le carte che ha nell'ordine che vuole, e non sempre tutto va per il verso giusto. Non ci resta che attendere che le imprese, al momento gravate di quest'onere, ci facciano sapere come pensano debba essere il loro e il nostro futuro.

(\*) docente economia università D'Annunzio

