Facoltà di Economia

Cattedra di Strategie d'Impresa

Tesi di Laurea

IL RUOLO STRATEGICO DEL *BENCHMARKING COMPETITIVO* E L'ANALISI DEI *COMPARABLES* EUROPEI NEL SETTORE DELLE *UTILITIES*:

IL CASO ENEL

RELATORE

Chiar.mo Prof. Franco Fontana

CORRELATORE

Chiar.mo Prof. Gianluca Comin

SECONDO CORRELATORE

Chiar.mo Prof. Paolo Pallotti

CANDIDATO

Di Genova Laura

Matr. 613741

ANNO ACCADEMICO 2008/2009

INDICE

- **INTRODUZIONE**……

- **CAPITOLO I: Il *benchmarking*: uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico**

  1. Origine del *benchmarking*: verso una nuova strategia manageriale
     - *1.1. Caratteristiche principali, vantaggi, svantaggi e condizioni necessarie per il successo del benchmarking*
     - *1.2. Principali modelli per la formulazione del processo di benchmarking e tipologie universalmente riconosciute*

  2. L'analisi competitiva quale premessa operativa all'introduzione del *benchmarking competitivo.*
     - *2.1. Il benchmarking competitivo: contributi alla creazione del valore nella formulazione delle strategie*
     - *2.2. Il ruolo del benchmarking competitivo nel sistema di pianificazione, programmazione e controllo: quali stimoli per la messa in discussione del paradigma strategico*

- **CAPITOLO II: Il ruolo strategico del *benchmarking competitivo* nel settore delle *utilities* in Europa**

  1. Caratteristiche, trend di crescita e prospettive di sviluppo delle *utilities reali*
     - *1.1. Analisi della concorrenza attraverso il Modello delle Cinque Forze Competitive di Porter*

2. La metodologia di *benchmarking competitivo* applicata al settore delle *utilities reali*

2.1. Criteri per la scelta delle metodologie di benchmarking competitivo idonee alla valutazione delle performance delle Utilities

- **CAPITOLO III: Applicazione pratica del *benchmarking competitivo* al settore delle *utilities*: il caso ENEL**

1. Un'approccio di tipo *operativo*: il *bechmarking competitivo* delle Divisioni

2. Un'approccio di tipo *strategico*: il *bechmarking competitivo* della *Corporate*

2.1. Le tappe importanti dell'iter seguito per la realizzazione dell'Analisi dei Comparables

3. Confronto tra le strategie dei *Comparales* europei (2008-2009): metodologia di analisi e finalità strategiche del *benchmarking competitivo*

3.1. Criteri di scelta per la definizione del campione di Utilities esaminato

3.2. Le priorità strategiche trasversali come base per il confronto con i Comparables

CAPITOLO I

Il *benchmarking*: uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico

Attualmente tutte le realtà imprenditoriali – pubbliche o private – sono inevitabilmente chiamate ad affrontare le sfide di uno scenario altamente instabile a causa dell'imprevedibile e repentina mutevolezza delle principali variabili macroeconomiche che hanno determinato profonde modifiche nella competitività internazionale.

Basti pensare alla variazione delle ragioni di scambio che ha messo per la prima volta in difficoltà aziende giapponesi di successo – e, in seguito, l'intera economia del sud-est asiatico – e che ha portato la Francia ad avere un tasso di disoccupazione simile a quello italiano; oppure alla forte competizione globale, l'accelerata innovazione tecnologica, la crescente liberalizzazione di molti settori una volta protetti, come le telecomunicazioni, i trasporti, le *public utilities*, le banche, ecc[1]..

In tale circostanza, le aziende riconoscono che il cambiamento è una condizione ordinaria con la quale bisogna convivere e che può essere gestito solo attraverso l'adozione di un nuovo approccio volto all'apertura ad apprendere dalle qualità dei propri *competitors* per migliorare le proprie, trasformando così in opportunità le "preoccupazioni" derivanti da complessità, variabilità e incertezza del contesto in cui operano. Pertanto, oggi il management aziendale necessita di strumenti strettamente aderenti alla realtà e in grado di misurare, qualitativamente e quantitativamente, il *gap* di *performance* tra l'azienda e i propri rivali.

Tra questi strumenti di management un ruolo fondamentale è assunto dal *benchmarking,* che si è rivelato un sistema assolutamente innovativo nel soddisfare la crescente esigenza del management di imprimere un maggior impulso al processo di pianificazione e controllo strategico, in modo da affrontare il fenomeno della

[1] Bocchino U., 1995, *Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere. Aspetti operativi*, *casi pratici e problemi,* Giuffrè Editore, Milano.

competitività con la minore tensione possibile e far risultare vincente la propria azienda.

Nei paragrafi che seguono, grande attenzione verrà posta sul *benchmarking*, a partire dal racconto delle sue origini, per poi proseguire con un'analisi più dettagliata delle sue caratteristiche e della sua utilità nel mondo aziendale.

1. Origine del *benchmarking*: verso una nuova strategia manageriale

Il termine "benchmarking" non trova certamente la sua genesi nella dottrina Economico Aziendale, seppure oggi venga usato per individuare una particolare tecnica di management a supporto della definizione delle strategie aziendali, della qualità e del controllo dei processi e delle attività aziendali.

L'etimologia della parola è da ricondurre al termine inglese *bench-mark*[2] che si riferisce alla tecnica usata in topografia per individuare un segno di rilievo planimetrico, ma la sua definizione aziendalistica è attribuibile ai grandi gruppi multinazionali, condizionati dalle pressanti esigenze di contenimento e riduzione dei costi indiretti, oltre che dalla crescente esigenza di migliorare la qualità del servizio offerto ai clienti, situazione questa causata dalla maggiore competitività esistente nei mercati, come già detto in precedenza. Tali modifiche dello scenario competitivo hanno comportato la messa in discussione dei sistemi informativi, ma soprattutto delle tecniche di amministrazione e controllo interne alle aziende. L'elevata complessità che si è pertanto venuta a creare ha comportato forti spinte al miglioramento delle *performance* aziendali e, dunque, al contestuale decremento dei costi.

Ed è proprio a queste esigenze che risponde l'attività di *benchmarking* nella sua accezione di modello di "controllo per confronto", in quanto consente di misurare l'intensità delle prestazioni dell'azienda confrontandole con quelle delle aziende migliori e più competitive – le c.d. *best-in-class* – e fornendo, così, un notevole contributo al management dal punto di vista sia della pianificazione strategica che della programmazione e controllo.

L'originale formalizzazione e il principale utilizzo del *benchmarking* ha connotazioni strettamente pragmatiche. Tale strumento di analisi, infatti, viene generalmente

[2] In alcuni settori e ambienti economici dell'Italia, il termine *bench-mark* è già conosciuto e utilizzato da diverso tempo. Il vocabolo in questione è, infatti, noto alla Borsa Valori per individuare i titoli principali presi come riferimento per le contrattazioni, i c.d. *blue-chips*. Nel settore dei computer, invece, l'impiego è riferito all'indicazione del processo standard in grado di misurare le capacità di prestazione dei sistemi software e hardware. Bocchino U., 1995, *Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere. Aspetti operativi*, *casi pratici e problemi,* Giuffrè Editore, Milano.

sviluppato all'interno di un'azienda che desideri misurarsi con altre sia rispetto a determinate sue funzioni o processi sia nella complessità della gestione. Lo scopo è evidentemente quello di conoscere quali strategie i *competitors* – soprattutto quelli che risultano migliori – hanno attuato per raggiungere le proprie *performance*; conseguentemente, è possibile valutare quali margini di miglioramento ci sono per l'impresa, individuare quali modelli aziendali seguire, definire un proprio percorso di crescita. L'aspetto innovativo di tale approccio sta nel fatto che la sua applicazione consente di fondare la gestione globale della propria azienda, a livello di scelte strategiche, non più solo su ciò che può essere riscontrato attraverso un'analisi interna alla propria azienda o con delle rilevazioni statistiche ed occasionali dell'ambiente esterno, ma anche sul confronto, metodico e prolungato nel tempo, con altre aziende[3].

Alcuni autori indicano come precursori di tale metodo i manager delle società giapponesi, che dal secondo dopoguerra fino agli anni Sessanta, con una certa frequenza, erano soliti compiere viaggi conoscitivi negli USA, per osservare i processi manifatturieri e le metodologie di gestione delle imprese americane[4]. Senza le conoscenze e le competenze acquisite osservando e confrontandosi con i colleghi d'oltreoceano – come anche senza la capacità di interpretarle e adattarle al contesto delle proprie aziende – gli industriali giapponesi ritenevano che non sarebbero mai stati capaci di realizzare quella rincorsa allo sviluppo dei vari settori produttivi che caratterizzava gli USA.

Sul piano microeconomico, invece, le origini e i primi sviluppi del *benchmarking* vengono universalmente ricondotti al contesto di una grande azienda statunitense: la *Xerox Corporation*, i cui specialisti della formazione e dello sviluppo organizzativo erano alla ricerca di un metodo di valutazione comparativa specifica: nel 1979, alla fine di un periodo in cui la società godeva sostanzialmente del monopolio[5] del mercato,

[3] Scozzese G., 2005, *Il benchmarking*, Armando Editore, Roma.

[4] Bendell T., Boulter L., Kelly J., 1994, *Migliorare la propria competitività. Il Benchmarking per impostare una strategia di successo*, Jackson Libri, Milano.

[5] Il **monopolio** è una forma di mercato in cui un unico venditore offre un prodotto o un servizio per il quale non esistono sostituti stretti (*monopolio naturale*) oppure opera in ambito protetto (*monopolio legale*). La ragione per cui un monopolista non ha concorrenti è che barriere di un qualche tipo limitano la possibilità che altre imprese accedano al mercato. A seconda della forma di monopolio, tali barriere possono essere economiche, tecniche, legali (ad es. nel caso di brevetti o concessioni). A differenza delle imprese che operano in condizioni di concorrenza perfetta, l'impresa che opera in condizioni di monopolio deve soddisfare l'intera domanda di mercato per il suo prodotto. Si suppone che la domanda sia una funzione

veniva alla luce un sensibile divario prestazionale nei confronti dei concorrenti. Nel corso degli anni Ottanta, il termine "*benchmarking competitivo"* iniziava ad interessare gli esperti di altre grandi società americane, che sviluppavano sperimentalmente – ognuna al proprio interno – diversi iter di analisi[6].

In particolare, il fautore dell'introduzione del *benchmarking* all'interno della Xerox fu Robert Camp – Direttore della logistica durante gli anni '70 e '80 – al quale, per i risultati ottenuti nell'istituzionalizzazione e teorizzazione del metodo, è in pratica attribuita la paternità del *benchmarking*, ed è a lui che si fa risalire una delle prime definizioni aziendalistiche di questa metodologia: *"il benchmarking rappresenta il processo continuo di misurazione dei prodotti/servizi/processi attraverso il confronto con i migliori concorrenti o le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato"*[7]*.*

In realtà, questa metodologia nasce quasi per caso all'interno della Xerox, un'azienda relativamente giovane poiché, da un punto di vista societario, nasce nel 1961 dalla trasformazione della precedente Haloid Xerox, azienda specializzata nella produzione di carta ed apparecchiature fotografiche. In realtà, la storia della *leadership* tecnologica della Xerox si fa risalire al 1939, anno in cui l'inventore della xerografia – tecnica che permette la riproduzione su carta normale di un documento – Chester Carlson, brevettò un procedimento di trasferimento immagini su fogli di carta. Dopo la successiva industrializzazione – passata attraverso fasi di perfezionamento dell'innovazione originaria – nasce la prima fotocopiatrice a carta comune[8].

L'incredibile sviluppo aziendale della Xerox – avvenuto nell'arco di un decennio – si attribuisce principalmente a due fattori: in primo luogo alla crescita internazionale, con l'espansione in Europa oltre che in Asia – grazie alla nascita della Fuji-Xerox attraverso una *joint venture* con la Fuji Film – e, secondariamente, grazie all'attuazione di una

---

decrescente del prezzo; rovesciando quest'argomentazione, il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per acquistare il prodotto, è una funzione decrescente della quantità offerta, $p(q)$, tale che $dp/dq<0$. Varian Hal. R., 2002, *Microeconomia*, Cafoscarina, Venezia.

[6] Spendolini M.J., 1996, *Fare benchmarking: i metodi e le tecniche pratiche*, Il sole 24 Ore Libri, Milano.

[7] Camp R., 1989, *Benchmarking. The search for industry Best Practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press.

[8] Camp R., 1996, *Business process benchmarking*, Itaca Editore, Milano.

strategia di diversificazione di prodotto attraverso la realizzazione di prodotti/servizi complementari alla macchina fotocopiatrice (es. toner).

L'epoca delle c.d. "vacche grasse"[9] si conclude alla Xerox nel 1970, quando, a causa del termine del periodo di copertura brevettuale – e, quindi, del monopolio della società sul mercato primario delle fotocopiatrici e su quello secondario dei prodotti/servizi complementari alle stesse – si dovette fronteggiare il fenomeno della concorrenza.

Fu così che, involontariamente, nacque allo stato embrionale il *benchmarking*, in quanto per le crescenti perdite di quote di mercato la Xerox si vide costretta ad analizzare a fondo la concorrenza, che mieteva successi sempre più consistenti, ma con un approccio diverso da quelli già utilizzati, più aggressivo ed esteso rispetto alla tradizionale analisi competitiva.

Confrontando i dati rilevati per la concorrenza emerse uno scenario drammaticamente pericoloso per la permanenza in futuro nella posizione di leader della Xerox. Si scoprì, infatti, che i concorrenti giapponesi potevano praticare sul mercato – senza perdite – un prezzo pari ai costi di produzione sostenuti dalla Xerox; senza poi considerare che la Xerox impiegava risorse specializzate esclusivamente dedicate alla progettazione e sviluppo ben cinque volte più elevate della concorrenza. Questo primo confronto rese cosciente il management che il regime di monopolio di fatto detenuto per decenni dalla Xerox, aveva fossilizzato il sistema delle decisioni e degli obiettivi e, dunque, reso il sistema stesso asettico ed indisponibile ai cambiamenti che l'evoluzione dei tempi richiedeva[10].

Da qui il colosso americano decise di riformulare la strategia di fondo, ridefinendo la propria missione strategica e recuperando quote di mercato grazie alla leva tecnologica ed al ri-orientamento dei sistemi manageriali e della filosofia organizzativa, che passò da una logica funzionale di funzionamento ad una interfunzionale per processi, cioè per attività, privilegiando così il raggiungimento della soddisfazione del cliente in ogni momento.

---

[9] Camp R., 1989, *Benchmarking. The search for industry Best Practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press.

[10] Bocchino U., 1994, *Il Benchmarking, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Giuffrè Editore, Milano.

Alla fine degli Ottanta – soprattutto in conseguenza della vittoria da parte della Xerox di uno dei due premi *Baldrige*[11] sulla qualità, e della coincidente pubblicazione del libro di Robert Camp[12] proprio sul processo di *benchmarking* formulato all'interno della stessa azienda – l'innovativo concetto di analisi inizia ad essere introdotto da un numero crescente di operatori, con funzione di conoscenza e valutazione comparativa delle proprie *performance*, accolto grazie anche alla notevole sensibilità che i manager statunitensi possedevano per il miglioramento continuo, improntato sul controllo della qualità. Questo processo è stato, inoltre, velocizzato dalla consuetudine secondo cui le imprese vincitrici del premio *Baldrige* erano spinte a condividere le proprie strategie qualitative, favorendone ed incoraggiandone l'utilizzo da parte delle altre imprese, le quali erano ansiose di approfondire il percorso svolto dalla Xerox per la definizione della sua strategia, denominata *leadership through quality*[13].

La Xerox ha, dunque, per prima individuato ed istituzionalizzato la metodologia di *benchmarking*, tecnica di management oggi ritenuta fondamentale sia per garantire la riuscita del processo di miglioramento continuo delle prestazioni e delle prassi aziendali, sia per assicurare la riformulazione delle strategie e degli obiettivi coerentemente con le caratteristiche dei propri processi.

E' pur vero, però, che non è possibile limitare l'applicabilità del *benchmarking* esclusivamente alle grandi aziende dalle quali ha avuto origine, senza prevedere un'estesa diffusione anche alle aziende di dimensioni medio-piccole. Infatti, l'accresciuta competitività globale, la contrazione del ciclo di vita dei prodotti, l'evoluzione tecnologica, l'accrescimento della valenza del servizio offerto ai clienti, sono alcuni dei fattori che influenzano il comportamento gestionale, anche delle

[11] Nel 1987 negli USA viene introdotto il *Malcom Baldrige National Quality Act*, che stabilisce l'assegnazione di un premio annuale americano per la qualità. In seguito al credito dato alla metodologia sviluppata all'interno della Xerox, con il premio attribuitole nel 1989, tra i principi guida, pubblicati nel 1991, il termine "benchmarking" ricorreva più volte ed era spiegato come l'impostazione addotta dall'azienda per selezionare confronti competitivi e termini di riferimento relativi alla pianificazione, valutazione e miglioramento della qualità.

[12] Camp R., 1991, *Benchmarking: la ricerca delle migliori prassi aziendali per raggiungere una prestazione superiore*, Editoriale Itaca, Milano.

[13] Spendolini M.J., 1996, *Fare benchmarking: i metodi e le tecniche pratiche*, Il sole 24 Ore Libri, Milano.

piccole-medie imprese[14]. In particolare, soprattutto nell'ultima parte degli anni Novanta si riscontra un radicale mutamento dei *fattori critici di successo*[15] – la cui individuazione è peraltro fondamentale per un'appropriata pianificazione a medio-lungo termine – per tutti i tipi e dimensioni d'impresa che, per avere successo, dovevano adottare gli opportuni criteri di gestione manageriale orientati al miglioramento della qualità ed alla riduzione dei costi, ma anche protesi all'accrescimento della velocità di innovazione e sviluppo dei prodotti e servizi.

Proprio in queste direzioni il *benchmarking* si è rivelato uno strumento di successo, in grado di rafforzare la sua efficacia se adottato continuamente. Inoltre, per le aziende non eccellenti (o in posizione non di forza competitiva), il continuo processo di confronto con il meglio che esiste, non può che stimolare positivamente la ricerca, l'adozione e la gestione di tecniche e procedure aziendali che possono modificare radicalmente le *performance* economico-organizzative, assicurando anche un più agevole raggiungimento di equilibri economico-reddituali e permettendo di controllare che la gestione si stia svolgendo secondo criteri di economicità[16].

Nel paragrafo che segue saranno approfonditi gli aspetti principali del *benchmarking*, gli obiettivi, i vantaggi e gli svantaggi di un approccio innovativo, alla base del processo di miglioramento continuo delle prassi aziendali che può condurre a risultati eccellenti.

[14] Fiori L., 1998, *Benchmarking. Eccellere attraverso il confronto. Un'esperienza formativa nella piccola e media impresa*, Giappichelli Editore, Torino.

[15] I **fattori critici di successo** rappresentano quel numero limitato di aree, su cui l'azienda deve focalizzare il raggiungimento di risultati positivi per assicurarsi un rendimento competitivo positivo. Permettono di costruire uno schema semplificato della realtà competitiva aziendale selezionando le variabili chiave del modello secondo un criterio razionale. Possono essere interni o esterni, soggettivi (derivano dai comportamenti delle persone che prestano, a qualsiasi titolo, la loro opera a favore dell'azienda) od oggettivi (derivano dalle condizioni operative, esterne ed interne, dell'impresa). Fontana F., Caroli M., 2006, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Editore, Milano.

[16] Vedovato M., 2007, *Benchmarking. Complessità e approfondimento*, Giappichelli Editore, Torino.

1.1. Caratteristiche principali, vantaggi, svantaggi e condizioni necessarie per il successo del *benchmarking*

Finora si è compreso che il *benchmarking* è un approccio che individua gli standard di prestazione delle imprese, confrontandoli con i propri, ed identifica le tecniche e le procedure che, opportunamente impiegate, consentono di diventare il nuovo standard di riferimento – c.d. impresa *new best-in-class* – favorendo nuova creazione di eccellenza. I due aspetti peculiari ed innovativi che spingono sempre più esperti di sviluppo aziendale ad interessarsi al *benchmarking* applicandolo all'interno delle proprie società, possono essere così riassunti:

- l'*applicabilità* dell'analisi comparativa a qualsiasi impresa e non soltanto ai diretti *competitors*, indipendentemente dalla coerenza dimensionale, dalla natura pubblica o privata e dall'origine nazionale o estera, attraverso la selezione dei parametri e delle misure significative e disponibili in tutte le imprese oggetto dello studio. Questo permettva, ad esempio, di confrontare la propria impresa con un'altra appartenente a un diverso settore su una particolare funzione (marketing, logistica, finanza e quant'altro) in cui essa risultava essere particolarmente performante;

- la *focalizzazione* dell'analisi sui processi, cioè su come vengono realizzati i beni e i servizi – seguendo le molteplici fasi, dalla progettazione all'assistenza post-vendita – e non esclusivamente su ciò che viene prodotto o fornito.

Va precisato, però, che è necessaria la presenza di tutta una serie di prerequisiti che agevolino l'introduzione di questa metodologia all'interno dell'azienda, in modo da creare un terreno fertile, ovvero quelle condizioni gestionali sulle quali operare durevolmente e continuamente attraverso tale tecnica innovativa. In particolare, la letteratura americana usa far risalire il successo di un progetto di *benchmarking* ad una serie di fattori critici, suddivisi in fattori "*hard*" e fattori "*soft*". Tra i primi – quelli "*hard*" – rientrano il rispetto della struttura di riferimento, degli standard di qualità, dei tempi previsti che non devono essere disattesi e dei costi stanziati per attivare il progetto di *benchmarking*.

Di maggiore importanza e di più difficile realizzazione, sono i fattori "*soft*", tra i quali si segnalano:

- il *sostegno* e l'*approvazione* del management di alto livello (top management), in quanto anche se non c'è un suo diretto coinvolgimento nei processi operativi, detiene un ruolo fondamentale nella guida e nella supervisione dei programmi di *benchmarking*, soprattutto perché enfatizza l'esigenza strategica di studi a tal fine indirizzati, riconoscendo e gratificando gli sforzi del team di lavoro. A tal proposito, in letteratura si è discusso a lungo sul fatto che il *benchmarking* debba essere un processo di tipo *bottom-up* o *top-down*. La maggior parte degli studiosi di questa tecnica convengono nel ritenere che il flusso originato dall'alto (*top-down*) dell'organizzazione dell'azienda e rivolto verso il management operativo rappresenti l'approccio di maggiore successo e coinvolgimento del *benchmarking* per creare la necessaria consapevolezza sulla sua efficacia[17];

- l'*introduzione progressiva* di politiche *di Process Management*, indispensabile per essere in grado di mappare adeguatamente i processi ed effettuare le misure degli stessi. Infatti, conoscendo ruoli e responsabilità degli operatori di processo si creerà nel management un clima di maggiore disponibilità verso l'esterno del proprio ristretto perimetro garantendo, così, maggiore comunicazione e trasparenza; soprattutto si potrà maggiormente assicurare al management la dominanza su ciascun processo grazie anche alla reale conoscenza del legame causa-effetto presente in ogni prassi aziendale;

- il *maggiore orientamento* al cliente interno ed alle sue richieste perché cambia la visione del mercato di riferimento, che non è più solo quello formato dai clienti esterni – cioè gli acquirenti del prodotto/servizio finale – bensì anche del cliente interno utente dei processi/attività che si compiono in azienda (come, per esempio, ufficio acquisti – contabilità fornitori)[18];

- la *composizione interfunzionale* del team per assicurare al progetto di *benchmarking* le competenze e l'aiuto di tutte le unità funzionali interessate dal

[17] Milone M., 1996, *Il confronto competitivo ed il benchmarking*, Cacucci Editore, Bari.

[18] Bocchino U., 2000, *Manuale di controllo di gestione*, Ed. "Il Sole 24 Ore".

progetto stesso. Per quanto una composizione mono-funzionale del team di *benchmarking* faciliti l'*efficienza* di interazione, ne compromette l'*efficacia* quando ad essere oggetto di indagine sono i processi i cui confini attraversano diverse funzioni aziendali. Infatti, l'interfunzionalità del team per un verso favorisce un più agevole accesso ad informazioni e conoscenze residenti nei diversi ambiti funzionali; per altro verso agevola una dialettica interna non sempre facile da governare ma utile per confrontare sin dall'inizio i diversi punti di vista presenti all'interno dell'impresa. In tal modo, le proposte di cambiamento che via via emergeranno avranno un avallo preliminare che ne renderà probabilmente meno irto e più veloce il cammino all'interno dell'organizzazione[19];

- la *diffusione* di una cultura aziendale di *benchmarking*, poichè questa tecnica impone all'azienda alti livelli di *know-how*, sia tecnico che organizzativo, capacità di anticipazione e di innovazione, flessibilità e rapidità nelle azioni, ma soprattutto alti livelli di efficienza delle azioni svolte e riduzioni al minimo di ripensamenti e modifiche. Affinché tutti coloro che operano in azienda capiscano l'importanza di fare *benchmarking*, è necessario impegnarsi in un grande sforzo di educazione ed addestramento del maggior numero di persone possibile, creando dei gruppi di lavoro ai quali impartire una formazione idonea a fornire le necessarie conoscenze tecniche, capacità e metodo di lavoro, informazioni, conoscenze e strumenti per un'efficace comunicazione all'interno dell'azienda, in modo tale che si diffonda un nuovo modo di concepire i processi gestionali e si crei la propensione ai cambiamenti;

- la *disponibilità* a condividere le informazioni riguardanti le migliori prassi aziendali attuali e future è alla base di qualsiasi studio di *benchmarking*, prima del quale è bene chiarire quali siano i dati da mantenere riservati o su cui c'è indisponibilità, in modo da chiedere ai partner, anche se interni, solo i dati e le informazioni che si è disposti a scambiare. Inoltre, è di fondamentale importanza che all'interno dell'azienda si attivino dei meccanismi di diffusione dei risultati dell'indagine, poiché non è infrequente che il *know-how* generato da

[19] Beretta S., Dossi A., Meloni G., Miroglio F., 1994, *Il Benchmarking dei processi amministrativi. Metodologie di analisi, misurazione e confronto,* Egea Editore.

progetti di *benchmarking* promossi da specifiche unità funzionali rimanga patrimonio esclusivo delle stesse a causa di difficoltà nella comunicazione o di piccole speculazioni organizzative. In tal modo, un patrimonio di conoscenze e di esperienze che potrebbe moltiplicarsi se diffuso all'interno dell'organizzazione, rimane chiuso in ambiti ristretti, talvolta alle sole persone che hanno partecipato al progetto. Un forte controllo del vertice, insieme all'interfunzionalità del team di *benchmarking*, possono aiutare a risolvere questo problema sotto il profilo organizzativo; mentre supporti alla comunicazione interna possono aiutare a risolverne gli aspetti tecnici;

- l'*adeguatezza* dei mezzi e delle risorse dedicate, non solo di natura finanziaria – peraltro necessarie per consentire visite aziendali ed incontri in sedi diverse da quella dell'impresa – ma, soprattutto, di tempo e di attenzione. Ben di rado le imprese possono dedicare risorse specialistiche (di supporto) ai progetti di *benchmarking*. Questo è per alcuni aspetti un bene, perché impone una presenza in prima persona dei responsabili di attività operative, il che assicura concretezza e senso di utilità ai progetti di *benchmarking*. Purtroppo non di rado alle risorse coinvolte in questi progetti non viene consentito di ritagliarsi il tempo necessario per istruire adeguatamente e condurre efficacemente il progetto. Soprattutto in alcune fasi – contatti preliminari con altre imprese, rilevazione dei dati, identificazione delle prassi eccellenti – il progetto di *benchmarking* richiede un'attenzione particolare ed una dedizione costante. Senza di esse il progetto finirà col dilatare i tempi di realizzazione con conseguenze sulla motivazione e la disponibilità delle altre imprese partecipanti e, alla fine, degli stessi membri del team di *benchmarking*;

- l'*attivazione* di riconoscimenti e ricompense per lo sforzo proferito dai componenti del team di *benchmarking*, costretti a portare avanti il proprio progetto senza per questo trascurare le altre incombenze aziendali loro assegnate, mettendo a dura prova il loro grado di motivazione. Un adeguato sistema di riconoscimenti del contributo offerto e di ricompense per lo sforzo prodotto ed i risultati conseguiti appaiono elementi necessari per mantenere la motivazione sufficientemente elevata nel team di *benchmarking*.

Va precisato, però, che il confronto derivante dall'applicazione del *benchmarking*, non deve essere "subito" o inteso dai manager come strumento di valutazione dell'individuo, bensì deve essere considerato quale tecnica per individuare le inefficienze nei processi e nelle prestazioni al fine di ottenere i vantaggi competitivi necessari. Da qui emerge quello che forse è il limite, o il problema, fondamentale del *benchmarking* : l'ostruzione all'introduzione del cambiamento e dell'innovazione perché spesso generata all'esterno dell'impresa.

Infatti, le imprese sono caratterizzate da prassi o abitudini routinarie consolidate nel tempo. Nel management è ben radicata una certa memoria storica, non semplice da scalzare per imporre i cambiamenti, soprattutto se questi sono la conseguenza del fatto che c'è qualcuno d'esempio da imitare, che è ritenuto il migliore e soprattutto che deve essere superato.

Porre rimedio a questa limitazione non è semplice. Un suggerimento secondo alcuni sarebbe quello di legare i risultati raggiunti con il *benchmarking*, almeno in parte, con il sistema degli incentivi, favorendo così una migliore accettazione ed assimilazione di quanto fatto "esternamente", cosicché si possa cumulare quella esperienza alla propria, storicamente consolidata nel tempo[20]. Infatti, la rilevazione delle inefficienze e dei *gap* di prestazione rispetto al *benchmark*, soprattuttto se collegata al sistema premiante degli incentivi, stimola una sequenza di attività che partono dalla ricerca delle cause, alla formulazione di nuovi piani d'azione, per ristabilire la corrispondenza con il termine di confronto, favorendo così l'elasticità e la flessibilità al cambiamento[21].

Tuttavia, un'analisi critica di questo particolare strumento di management non può prescindere dalla rilevazione di eventuali svantaggi. In particolare, occore osservare che:

---

[20] Watson G.H., 1995, *Il benchmarking. Come migliorare I processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Franco Angeli Editore, Milano.

[21] In questo senso, il *benchmarking* rappresenta un graduale processo di apprendimento dall'esterno congiuntamente con quanto avviene dall'interno dell'organizzazione. Per anni la ricerca dell'efficienza e dell'efficacia è stata un'attività esclusivamente svolta all'interno delle aziende, consolidando così nei manager una sensazione (o forse addirittura la convinzione) di superiorità, rafforzando le barriere al cambiamento e alimentando anzi giustificazioni che "tanto così com' è, tutto va bene". Sargiacomo M., 2000, *Il benchmarking nell'azienda comune. Profilo economico-aziendale, approccio metodologico, sistema di rating delle condizioni di successo*, Giappichelli Editore, Torino.

- il *benchmarking* erroneamente impiegato può ridursi ad una semplice analisi degli indicatori di *performance* – basato, cioè, su una cultura manageriale non opportunamente stimolata – senza generare le necessarie spinte verso un'analisi penetrante dei fenomeni e dei processi osservati, nonché delle cause che li hanno provocati, dalle quali ricavare i contributi indispensabili a rivedere i propri atteggiamenti e le proprie prassi;

- perché questa sia pienamente efficace, è necessario rivedere costantemente, in un processo di progressivo apprendimento, la corretta ottica di intervento, che non deve essere eccessivamente limitata e neppure esageratamente vasta;

- il tempo non è certamente un fattore a favore di questa tecnica, visto che spesso il management cerca dei risultati immediati: la fretta rischia di ridurre il *benchmarking* ad un inutile spreco di sforzi e di impegno;

- il processo di *benchmarking* non manifesta tutta la sua efficacia se prima non si è attentamente progettato un adeguato sistema di comunicazione nell'ambito dell'organizzazione, e se non si è creato in prima battuta l'idoneo consenso nell'alta direzione e, secondariamente, nell'intero management, verso il progetto di "confronto".

In realtà, queste limitazioni non devono scoraggiare il management perché è possibile riscontrare molti più vantaggi che svantaggi nell'implementazione del *benchmarking*, tra i quali:

- l'*individuazione* di standard di *performance* che spingano verso un'innovazione sia delle attività di servizio sia di prodotto, sempre più orientata ai fabbisogni del cliente[22].

- il *notevole contributo* alla creazione di consenso nella formulazione di obiettivi quali-quantitativi sicuramente di realistico raggiungimento, in quanto basati sul confronto con le migliori aziende operanti sul mercato, le quali hanno già concretizzato quegli obiettivi od altri similari;

[22] Patterson J. G., 1997, *I fondamenti del benchmarking. Come migliorare metodi di lavoro, qualità, servizio al cliente e competitività individuando le soluzioni più brillanti*, Franco Angeli Editore, Milano.

- la *constante*, *continuativa* e *sistematica revisione*, attraverso opportuni aggiornamenti, delle prassi e delle operazioni aziendali che favorisce la ridefinizione del disegno strategico in un quadro più organico dal quale meglio si individuano e traspaiono le strategie autenticamente vincenti[23].

- l'*abbassamento* o *riduzione* della resistenza al cambiamento da parte del management, maggiormente disposto ad adottare prassi e standard probabilmente non individuabili senza il confronto con l'esterno;

- la *determinazione* di un equilibrio permanente tra stabilità, rinnovamento ed orientamento del sistema-impresa verso un cambiamento costruttivo; infatti dando l'opportunità di studiare come le organizzazioni hanno realizzato i loro eccellenti processi e funzioni, ma ponendo attenzione alla propria struttura ed alle proprie risorse, consente di individuare le informazioni relativamente a ciò che è necessario fare ad avere per il cambiamento, ma anche su ciò che dovrebbe essere lasciato intatto per assicurarsi il raggiungimento del successo;

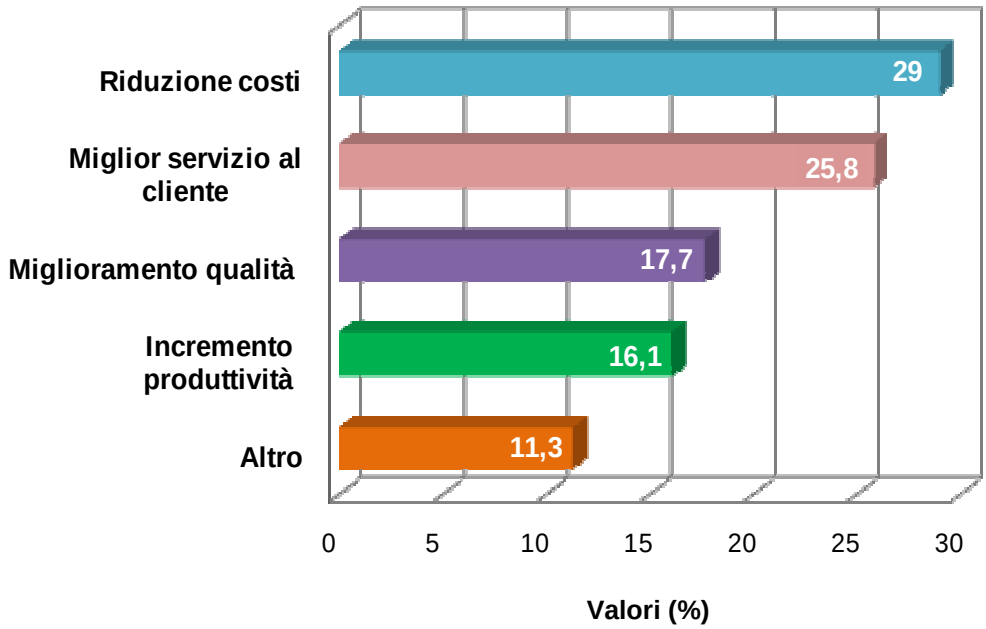
- la *creazione* di un processo di apprendimento che si autoalimenta anche nelle aree e nei processi dove non si interviene direttamente, ma alle quali si fa pervenire la semplice comunicazione della presenza di un processo di *benchmarking* in atto in azienda;

Di seguito si riporta la *Fig. 1.1* in cui sono schematizzati i benefi di maggiore rilevanza ottenuti da un'impresa che implementa un processo di *benchmarking*[24].

[23] A questo proposito, può essere importante sottolineare quanto affermato da Vittorio Coda per il quale: "L'impresa innovativa assolve il compito di produrre nuova ricchezza grazie ad una solida capacità competitiva che consiste in una continuità di eccellenza in una o più delle aree aziendali portanti (sviluppo, produzione, marketing, ecc..) e nella loro integrazione all'interno di una formula imprenditoriale complessivamente coerente". Coda V., 1984, *I nuovi Imprenditori*, Ed. "Il sole 24 Ore".

[24] Dati ripresi da: Bocchino U., 2000, *Manuale di controllo di gestione*, Il Sole 24 Ore.

Fig. 1.1: Benefici ottenuti dal benchmarking (%)



In realtà, consolidare in azienda la prassi di *benchmarking* significa produrre una serie di ulteriori *vantaggi specifici* a favore dell'efficacia dell'intero sistema informativo dell'impresa, il quale dovrebbe poter gestire – nelle innovate condizioni di processo – sia una quantità superiore di dati più aggiornati e aderenti alla realtà competitiva, sia una qualità di informazioni superiore, sicuramente connotata da maggiori legami di interdipendenza, assicurando così una migliore razionalizzazione della gestione dei flussi informativi.

Il miglioramento del sistema informativo è favorito innanzitutto dal fatto che il *benchmarking* assolve la funzione di controllare il trend di sviluppo storico degli indicatori presi in esame per il confronto, monitorando l'adozione di nuove misure e rilevandone anche l'eventuale soppressione. Consente, in pratica, di creare una sorta di data base attivabile internamente ed in stretta aderenza con la realtà dei processi.

Il *benchmarking* ha inoltre un apprezzabile effetto su tutte le fasi della sequenza del processo di individuazione, formulazione operativa ed implementazione della strategia, oltre che dello sviluppo più aggressivo, attivo e razionale dello stile di *leadership* del

management. Consente inoltre di valutare correttamente – tramite le opportune analisi interne – il reale orientamento al cliente presente in azienda, dal quale possono scaturire scelte decisionali strategiche per il futuro dei vari business.

Il *benchmarking*, però, non si limita a fornire contributi per il miglioramento delle capacità e delle prassi aziendali, poiché, dopo il confronto, rigenera le attività interne sviluppando concretamente i contenuti operativi del lavoro. Inoltre, tale sistema di management rappresenta un approccio perfetto per ricercare ed ottenere il successo attraverso una crescita organica e progressiva dell'organizzazione e dei processi – organica in quanto basata sulle proprie prestazioni riviste criticamente, in un costante processo di apprendimento delle capacità altrui – diffondendo una maggiore concentrazione sulla qualità degli stessi, incoraggiando l'orientamento alle *performance*, agli obiettivi, e guidando il raggiungimento dei risultati.

A mio avviso, dunque, gli elementi costitutivi che devono essere assecondati per il buon successo dell'analisi di *benchmarking*, seguendo quanto già sintetizzato nelle definizioni sopra riportate, possono essere così tratteggiati:

- il *benchmarking*, innanzitutto, costituisce un *processo continuo* e non da mettere in atto "una tantum": senza una formalizzazione all'interno delle componenti gestionali dell'impresa non potrebbe concretizzarsi l'attività di monitoraggio continuo dei risultati ottenuti nei processi e nelle eventuali innovazioni introdotte;

- il *benchmarking* è un *processo laborioso*, che richiede energie, tempo e una certa metodicità, senza cui si rischia di non ottenere mai un risultato. E' necessario, dunque, che all'interno dell'impresa ci sia chi se ne occupi in modo permanente, poiché, secondo il concetto di controllo continuo, non si può interrompere il monitoraggio dei miglioramenti interni ed esterni;

- il *benchmarking* è un *metodo di apprendimento* poiché, attraverso la sua applicazione, introduce nell'impresa la capacità di imparare dagli altri, catturando le idee maggiormente attraenti per la condizione particolare della propria azienda e favorendo, inoltre, lo sviluppo della capacità di apprendimento del sistema impresa; conseguentemente, esso permette di raccogliere preziose informazioni, ma non soluzioni applicabili "in toto"

all'impresa che sta svolgendo l'analisi: è improbabile, infatti, che un particolare processo osservato all'esterno sia – senza aver prima subito opportuni riadattamenti – adeguato alla propria realtà, per le condizioni gestionali, dimensionali ed ambientali, inevitabilmente differenti, come spesso è stato giudicato[25], poiché richiede anche la comprensione del modo di operare dell'impresa ritenuta virtuosa, che le ha permesso di ottenere migliori *performance*;

- con il *benchmarking*, l'impresa desidera migliorarsi fino al livello delle imprese scelte come *best practices*[26] per l'indagine, mantenendo le proprie quote di mercato o acquisendone di nuove; nell'ottica imprenditoriale, infatti, un tale impegno di tempo ed energie deve prevedere precisi risultati di miglioramento delle *performance* aziendali;

- il *benchmarking*, come descritto nei punti precedenti, diventa un *nuovo modo di gestire* l'azienda, introducendo una prospettiva esterna – decisamente più ampia – negli obiettivi strategici e spronando l'intero sistema manageriale a continui miglioramenti.

Ciò detto, emerge con chiarezza perché la maggioranza della letteratura abbia considerato tale processo a pieno titolo tra le pratiche per il controllo ed il miglioramento della qualità e dell'efficienza aziendale. Il *benchmarking*, in questa prospettiva, viene da più autori considerato come l'evoluzione del *Total Quality Management* (*TQM*)[27], di cui ha ripreso e sviluppato la focalizzazione sui processi. Al *TQM* – che valorizza la conoscenza dell'impresa e di tutti i processi interni – il

[25] Watson H., 1995, *Il Benchmarking: come migliorare i processi di competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Franco Angeli Editore, Milano.

[26] Il termine "best practice" si riferisce ad un'idea manageriale che asserisce l'esistenza di una tecnica, un metodo, un processo o un'attività, che sono più efficaci nel raggiungere un particolare risultato, di qualunque altra tecnica, metodo, processo, ecc. Le "migliori pratiche" possono essere definite come il metodo migliore per eseguire la produzione. Basandosi su quelle procedure ripetibili che nel tempo si sono dimostrate migliori sia per la loro efficienza (meno quantità di sforzo) sia per la loro efficacia (risultati migliori), la *best practice* garantisce il raggiungimento degli obiettivi nel massimo dell'economia e della qualità. Fontana F., Caroli M., 2006, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Editore, Milano.

[27] Il *Total Quality Management* si può sintetizzare come una nuova filosofia grazie alla quale la qualità assume un respiro "gestionale", che riguarda tutta l'azienda, ed è perseguita con metodi analitici di verifica, dai lavori di gruppo fino alle riunioni globali di tutti i dipendenti.

benchmarking integra la sua componente di confronto con l'esterno, ampliandone esponenzialmente le potenzialità e le possibilità di indagare e analizzare i motivi per cui gli altri sanno fare meglio.

1.2. Principali modelli per la formulazione del processo di *benchmarking* e tipologie universalmente riconosciute

Per quel che riguarda le fasi di svolgimento applicativo del metodo, esistono alcuni modelli di riferimento che, ugualmente a quanto si è detto per le definizioni, sono legate alle società che per prime o in modo più significativo lo hanno applicato. Di seguito si riportano, in estrema sintesi, i tre modelli maggiormente utilizzati per la formulazione del processo di *benchmarking*.

Il primo modello è quello formulato dalla Xerox Corporation, che si struttura in cinque fasi:

- *pianificazione*, in cui si identificano l'oggetto del confronto e, quindi, le aziende da considerare. Successivamente si decide il materiale di interesse che occorre raccogliere e come;
- *analisi*, attraverso la rielaborazione delle informazioni raccolte, con cui si misura il divario tra l'impresa e le altre aziende "campione" e si elaborano le prospettive di *performance* raggiungibili in futuro;
- *integrazione*, in cui si rende pubblico ai partecipanti l'esito dell'analisi e si decidono gli obiettivi che si desidera concretamente perseguire;
- *azione*, in cui si sviluppano i *piani d'azione* e si realizza quanto programmato. Lo svolgimento delle azioni è monitorato attraverso specifici indicatori e, in fase conclusiva, porta ad una possibile revisione degli obiettivi individuati inizialmente, mediante i primi *feed-back*;

- *maturità*, in cui si formalizza il modello di *benchmarking* nei processi su cui è stato applicato, perseguendo la *leadership*.

Un altro modello – presentato da quattro grandi compagnie che hanno unito il loro *know-how* in materia e che da questa collaborazione prende il nome – è il *Four Corporation Consortium* (*FCC*). Questa forma si sviluppa intorno a quattro domande considerate fondamentali per la riuscita del processo di *benchmarking*, che sono:

- *"benchmarking cosa?"*, che indica anzitutto l'individuazione dell'oggetto dell'analisi, oltre che l'identificazione del team di lavoro e del suo leader e degli obiettivi che si desidera raggiungere, oltre a *misurare* lo stato di salute della propria azienda, isolando le componenti più deboli dell'apparato;

- *"come lo facciamo noi?"*, che intende approfondire la conoscenza interna della società, la comparabilità degli indicatori che sono stati decisi – affinché l'indagine sia significativa – e la tempistica dell'analisi;

- *"chi è il best-in-class?"*, che rappresenta la scelta delle imprese da analizzare peché si presentano come le migliori sul mercato e possono dare all'impresa spunti interessanti, dopo aver raccolto ed analizzato le informazioni sui *competitors* ritenuti critici e di diretto interesse per l'azienda;

- *"come lo fanno loro?"*, che indica la realizzazione della comparazione dei dati raccolti, dei loro obiettivi e degli aspetti considerati critici, in modo da adattare ciò che è stato appreso, così da raggiungere e possibilimente superare, il *benchmark* preso a riferimento.

L'ultimo modello portato ad esempio è peculiare e si può dire rappresenti una sorta di modello-base per qualsiasi studio di *benchmarking.* La sua realizzazione non è, infatti, frutto dell'attività pratica di un'azienda, ma il risultato dell'analisi dell'*American Productivity and Quality Center* (*APQC*)[28]. La struttura del modello si compone di

[28] L'*APQC* è un'organizzazione *non profit* accreditata a livello internazionale, che si interessa al miglioramento della produttività e della qualità aziendale per qualsiasi settore di attività.

quattro fasi, costruite in base alla *ruota di Deming*[29]. Le quattro fasi riportate indicano, rispettivamente:

- la fase *organizzativa*, in cui viene analizzato il processo, sono definiti gli indicatori e gli strumenti di raccolta, individuate le imprese adeguate e costituito il team di lavoro;
- la fase di *reperimento* delle informazioni necessarie;
- la fase di *analisi* delle informazioni raccolte per l'individuazione dei *gap* realmente presenti e delle possibili cause;
- la fase dell'*applicazione* effettiva di quanto osservato presso le *best practices* nell'universo della propria azienda, adeguandolo alle proprie specificità.

Il modello prevede che le fasi vengano ripetute continuamente senza porre una fine al processo, perché la sua reiterazione è considerata parte integrante nell'analisi: la denominazione stessa del modello, "ruota", vuole sottolinearne la circolarità e, quindi, la mancanza di "soluzione di continuità" che deve diventare tutt'uno con il concetto di *benchmarking*.

Una volta deciso quale modello va preso come riferimento per lo svolgimento del *benchmarking*, è bene sottolineare la criticità di alcuni passaggi per la buona riuscita del processo.

Il primo aspetto da chiarire riguarda i *destinatari* dell'analisi – intesi come coloro che ne faranno uso nelle applicazioni concrete – con i quali è necessario confrontarsi per poter definire precisamente quali risultati dello studio si aspettano, in funzione dell'uso che ne vogliono fare. La chiarezza sulle aspettative è da considerarsi come propedeutica alla corretta determinazione dell'oggetto di analisi, che è uno dei passaggi più delicati, sintetizzabile con la domanda: "*quali sono i fattori che esercitano la maggior influenza sui risultati dell'azienda?*". Domanda che ha permesso di introdurre il concetto di *fattori critici di successo* in ambito aziendale.

[29] Anche detta ruota *Pianifica, Agisci, Controlla, Verifica*. Deming è considerato il maggiore approfonditore del tema della qualità.

Secondo alcuni autori[30], l'oggetto dell'analisi, per essere efficace, deve essere:

- *specifico* e, quindi, facilmente identificabile, evitando un numero eccessivo e discordante di definizioni;
- *raggiungibile*, cioè tale da garantire dei risultati in quell'ambito; in alternativa, infatti, si rischierebbe di svolgere uno studio che non avrebbe però impatti concreti sull'azienda;
- *realistico*, cioè non riportato ad un modello ideale dell'azienda, ma raggiungibile alle condizioni esistenti;
- *tempificato*, poiché un obiettivo perde di significato se non è incluso in un intervallo temporale entro il quale dia valore aggiunto;
- *misurabile*, o quantificabile, per poter essere correttamente comparato.

Una volta individuati in maniera corretta i suddetti ambiti o oggetti di studio, occorre individuare per ognuno di essi dei significativi risultati aziendali che fungano, in un certo modo, da *proxy* statistica per la loro misurazione e valutazione. E' fondamentale, quindi, capire ed esplicitare le grandezze che siano più strettamente collegate ai *fattori critici di successo*.

Le "leve" individuate per i *fattori critici di successo* all'interno dell'impresa da cui ha origine l'analisi devono rispettare alcune caratteristiche, prima tra tutte la *comparabilità* tra di loro e, quindi, la precisione. Quanto più è puntuale il dato che si chiede, infatti, tanto più sarà semplice per l'impresa partecipante all'analisi rispondere in modo congruo, garantendo la comparabilità dei dati raccolti. In particolare, gli autori individuano tre livelli incrementali di precisione: i primi due sono raggiunti se il dato richiesto fa riferimento ai risultati di specifiche funzioni aziendali o a valori aggregati (numero di reclami ricevuti, dati di bilancio, quota di mercato, ecc..); mentre il terzo livello richiede molta più specificità riguardo l'informazione richiesta, attraverso un parametro aziendale comunemente calcolato e utilizzato o una descrizione curata di ciò che si chiede. Il terzo livello è quello cui puntare per ogni *fattore critico* che si vuole

[30] Spendolini M.J., 1996, *The benchmarking book*, Amacom, New York.

indagare, per limitare i rischi di non-comparabilità delle informazioni raccolte, minimizzando, inoltre, lo sforzo richiesto all'impresa campione per il suo reperimento.

A corollario di quanto detto, è bene sottolineare, anche se già intuibile nei passaggi critici sottolineati, l'importanza della conoscenza profonda dell'impresa iniziatrice dello studio, con la doppia finalità di individuare in modo strategico su quali aspetti le altre imprese possono insegnare qualcosa e, di conseguenza, la destrezza, fin dal principio, di estrapolare dal sistema-impresa quelle procedure che siano realmente ritrovabili presso le aziende selezionate per il campione. Pur essendo evidente quanto questo aspetto sia strettamente legato alla natura e alle caratteristiche dell'impresa stessa e, quindi, poco formalizzabile, la conoscenza del "sistema di partenza" è da considerarsi una sorta di pre-condizione, che accompagna tutte le fasi dello studio, a partire dalla tipologia di *benchmarking* che si decide di applicare[31].

Infatti, una volta individuati dei modelli che spieghino come sviluppare il processo di *benchmarking*, è altrettanto importante decidere che tipo di analisi impostare, da scegliere in base agli obiettivi prefissati e, quindi, all'oggetto dell'analisi. L'esperienza di applicazione pratica della tecnica di *benchmarking* alle più variegate realtà aziendali, ha permesso di teorizzare quattro diverse tipologie in cui la metodologia in questione può essere attuata.

Tuttavia, prima ancora di illustrare questi differenti approcci, è opportuno individuare una classificazione del *benchmarking*, rispetto al campione di riferimento esterno, in due categorie:

- *benchmarking settoriale*: secondo cui un'azienda si confronta con un gruppo di concorrenti del settore o direttamente con il suo leader per determinare, tramite il confronto, il proprio livello di competitività, anche esprimibile sottoforma di punteggio relativo. In questo modo, un distributore di pesce congelato, ad esempio, riterrà certamente poco significativo un *benchmarking* dei propri costi di logistica con altre aziende che non gestiscono una catena del freddo, mentre

[31] Spendolini M.J., 1996, *Fare benchmarking: i metodi e le tecniche pratiche*, Il sole 24 Ore Libri, Milano.

sarà molto interessato a conoscere quanto spende "Surgela" o "Findus" (note catene di distribuzione di prodotti surgelati)[32].

- *benchmarking intersettoriale*: in questo caso il confronto si attua tra aziende appartenenti a settori diversi, e gli indicatori di *performance*, principalmente impiegati, che spaziano da vari indicatori di costo rispetto al fatturato, a indicatori di rotazione, al *time to market*[33] e così via. Spesso, proprio grazie al *benchmarking* intersettoriale, si possono individuare e verificare soluzioni gestionali nuove e magari mai attuate nel settore di appartenenza perché ignorate.

Le espressioni di *benchmarking* che individuano approcci universalmente riconosciuti dalle aziende e dalle società di consulenza, sono[34] :

- *benchmarking interno*: è l'unico a non basarsi sulla comparazione con l'esterno. Si può definire come un metodo di auto-controllo sistematico, che viene praticato all'interno delle aziende. Quello interno è spesso considerato il primo passo attraverso cui l'impresa si accosta alle altre forme di *benchmarking*. L'approccio di conoscenza delle tematiche critiche del sistema-impresa è, infatti, uguale alle altre tipologie, tanto da poter paragonare questa prima alla fase iniziale, presente – come si è visto – in tutte le altre forme di *benchmarking*, in cui l'impresa "approfondisce" l'oggetto dell'indagine al proprio interno. Questa è una tipologia di *benchmarking* impiegata, in genere, nei grandi gruppi – dove esistono società controllate geograficamente decentrate, divisioni o grandi unità di servizio – e nelle grandi aziende (dotate di attività diversificate) al fine di confrontare le prestazioni, le procedure e gli iter seguiti

[32] Bocchino U., 1995, *Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere. Aspetti operativi*, *casi pratici e problemi,* Giuffrè Editore, Milano.

[33] Il **Time To Market** (o TTM) indica il tempo che intercorre dall'ideazione di un prodotto alla sua effettiva commercializzazione. Il TTM comprende le fasi di studi di mercato, studi di fattibilità, ingegnerizzazione, creazione di un prototipo, produzione in larga scala, immissione sul mercato. Nel campo delle nuove tecnologie è di fondamentale importanza abbassare il TTM per imporsi sul mercato prima dei concorrenti. Disponibile al sito web: www.wikipedia.it.

[34] Camp R., 1989, *Benchmarking. The search for industry Best Practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press.

nelle funzioni e nelle unità di business (*ASA* – **A**rea **S**trategica d'**A**ffari). E', quindi, un approccio rivolto all'interno delle proprie organizzazioni utile per confrontare entità interne diverse e similari come: unità produttive, funzioni amministrative, unità di vendita, in modo da individuare l'unità che dispone o utilizza le prassi migliori;

- *benchmarking funzionale o dei processi*: pone l'attenzione sulle metodologie gestionali e sulle *performance* di un'area funzionale, di un'*ASA*, di un semplice business o di un processo trasversale rispetto a più funzioni (come la gestione fornitori, lo sviluppo prodotti o la logistica). La finalità principale è confrontare parti, o fasi di processi, o business, che dimostrino una certa omogeneità o conformità anche se riferiti ad altri settori d'impresa, e individuare così i "migliori" nell'area specifica. I tipici indicatori di *performance* sono quelli di TEMPO (tempo evasione ordini o *time to market* o *lead time*[35]), di COSTI (ad esempio, costi indiretti associabili al ciclo passivo) e di QUALITA' del servizio al cliente (numero reclami, difettosità).

  L'analisi funzionale non è, ad oggi, diffusamente e uniformemente percepita dalla letteratura. Ci sono, infatti autori che ne portano una definizione più "ristretta", che concepisce l'analisi funzionale solo come analisi comparativa di specifiche funzioni aziendali, possibilmente con imprese che producano altro e appartengano, quindi, a diversi mercati, per focalizzare ulteriormente l'analisi sullo specifico oggetto. Un'ipotesi seguita da parte della letteratura, invece, intende il *benchmarking funzionale* uno studio comparativo che può avere ad oggetto anche dei processi o specifici business gestiti dalle aziende, che possono appartenere o meno al settore di quella che sta svolgendo l'indagine.

  Le profonde differenze tra i termini delle analisi permettono di sottolineare le criticità di entrambi. La prima tipologia – che si potrebbe ridefinire funzionale

[35]Il **lead time** è chiamato anche *tempo di attraversamento* (es. di un ordine) o *tempo di risposta*. Spesso con *lead time* si intende l'intervallo di tempo necessario ad un'azienda per soddisfare una richiesta del cliente (o *customer lead time*). Quanto più questo tempo è basso, tanto più l'azienda è veloce e flessibile nell'accontentare il cliente. L'importanza di ridurre il tempo di risposta al mercato ha fatto sì che negli anni si siano sviluppate apposite metodologie mirate alla riduzione dei *lead time*, come il *just in time*, lo studio e la riduzione dei tempi non a *valore aggiunto*, l'uso dei *diagrammi di Gantt*. Disponibile al sito web: www.wikipedia.it.

"ristretta" – è innovativa perché permette, ponendo l'attenzione su una particolare funzione aziendale esistente nelle imprese di diverse attività, di confrontarsi non con chi ha i medesimi parametri, ma con imprese che potrebbero aver percorso diverse dinamiche di sviluppo e avere, quindi, anche approcci molto diversi: potendo quindi raccogliere – ed eventualmente adattare – processi significativamente innovativi. Dall'altra parte, non sempre può essere significativo concentrarsi esclusivamente su una funzione, mentre sarebbe interessante confrontarsi su un aspetto che includa più funzioni, o trasversale, e questo potrebbe complicare, in certi casi, la corretta comparazione con imprese assai diverse*;*

- *benchmarking generico o della best practice*: metodologia relativamente giovane rispetto alle altre, che permette di scegliere ad oggetto di analisi qualsiasi tipo di impresa che sia considerata la migliore in assoluto per quel particolare campo di interesse. rappresenta la tipologia più recente tra quelle sino ad ora descritte. Questo approccio è definito anche "puro" nel senso che, ritenendo alcuni processi o funzioni aziendali sempre uguali anche in settori industriali diversi – ad esempio, l'evasione ordini – fornisce la possibilità di scoprire le migliori prassi che non sono attuate all'interno dell'industria oggetto dell'indagine, o comunque nel settore di sua appartenenza. E' sicuramente l'approccio più difficile da mettere in atto perché richiede allo stesso tempo astrazione e capacità di comprendere adeguatamente il processo generico osservato, per estrarre ciò che è acquisibile ed instaurarlo, con o senza modifiche, in altre realtà d'impresa. Come nel caso dell'analisi funzionale, la non diretta competitività con le imprese selezionate favorisce il reperimento di informazioni totalmente nuove e la scoperta di processi veramente innovativi per il proprio mercato, come risultato, ovviamente, della rielaborazione dei modelli delle imprese migliori;

- *benchmarking competitivo*: è la prima metodologia di *benchmarking esterno* che raggruppa le analisi svolte avendo come termine di paragone i propri *competitors* o, in particolare, coloro che occupano il medesimo mercato. Operando con i propri concorrenti, il processo è tanto interessante quanto non automatico, per la possibile rivalità tra i manager e per la scarsa disponibilità a concedere dati interni per il bene di tutto il campione di lavoro.

E' una tipologia di *benchmarking*, questa, in crescita nella misura in cui le imprese assimilano sempre di più la cultura del confronto per mettere a punto strategie di crescita. Persegue, infatti, la finalità di comprendere i fattori determinanti del *vantaggio competitivo*[36] dei migliori concorrenti diretti e non, attraverso un confronto della propria organizzazione con altre similari o identiche. Per alcuni[37] questa tipologia di *benchmarking* può meglio essere definita come *esterna* - in contrapposizione al *benchmarking interno* – e basata generalmente sul confronto di prodotto, di servizio pre e post-vendita al cliente, di struttura dei costi, con l'obiettivo di riclassificare i concorrenti, ad esempio, in termini di posizionamento strategico e, quindi, in termini di quota di mercato, di tasso di crescita o di determinanti quantitative come *ROE* (**R**eturn **O**n **E**quity) e *ROA* (**R**eturn **O**n **A**ssets)[38]. Pertanto, con il *benchmarking competitivo* o *strategico* dovrebbero esistere maggiori possibilità di individuare i tre principali elementi strategici che risultano più strettamente correlati alla creazione di un reale *vantaggio competitivo*, ossia focalizzare il confronto su clienti, imprese, concorrenti e competenze chiave (*core*). Infatti, dall'incrocio tra il posizionamento competitivo dell'azienda considerata e la classificazione delle aree che determinano il relativo vantaggio, è possibile ottenere informazioni anche sulle strategie perseguite dalle altre imprese, senza fermarsi solo agli aspetti quantitativi.

---

[36] Rappresenta la concezione aziendale ed il modello applicativo di Michael Porter, secondo il quale tutte le imprese devono puntare a conquistare un *vantaggio competitivo* sul mercato se vogliono generare valore ed avere un profitto, attraverso una performance superiore rispetto ai *competitors*. Per raggiungere tale *vantaggio competitivo* occorre però perseguire, da un lato, l'efficacia operativa e, dall'altro, una solida strategia, ovvero quella che Porter chiama "*Strategic Positioning*". Porter M., 1985, *Il Vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità.

[37] Karlof B., Ostblom S., 1993, *Benchmarking: a signpost to exellence in quality and productivity*, John Wiley&Sons Editore, Svezia.

[38] Il **Return On common Equity** (**ROE**) è un indice di redditività del capitale proprio che rappresenta l'indice globale dei risultati economici dell'azienda. È una percentuale che evidenzia il potenziale del capitale di rischio e la capacità dell'azienda di attrarre capitali (cioè quanto rende il capitale conferito all'azienda). La formula per il calcolo del ROE è: **ROE = (Reddito Netto di Esercizio/Mezzi Propri) x 100**. Il **Return on assets** (ROA), invece, è un indice di bilancio che misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta (gestione caratteristica e patrimoniale). Si calcola come: **ROA = Utile corrente ante oneri finanziari/Totale attivo**. Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G., 2003, *Indici di bilancio:strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè Editore, Milano.

Da ciò emerge come il successo di un concorrente possa dipendere da una politica di costi contenuti, mentre il successo di un altro possa essere ricondotto al servizio post-vendita, individuando così i migliori concorrenti in diverse attività interne d'impresa. I confronti con i vari *best-in-class* possono essere quindi utilizzati per definire i propri obiettivi economico-finanziari a livello d'impresa, di *ASA* o di business, nella continua ricerca del miglioramento delle *performance* economiche.

In realtà, nonostante la dimostrata efficacia del *benchmarking esterno* (o *competitivo*), ancora troppe aziende non misurano periodicamente e correttamente le proprie *performance*. Un freno in tal senso può derivare dai seguenti fattori:

- *radicata abitudine* a non tenere mai presente a sufficienza l'esperienza che gli altri hanno accumulato, come eventuale punto di partenza verso la soluzione dei propri problemi;

- *convinzione* che le complessità e gli incidenti di percorso caratterizzano la propria diversità, al punto che questa diversità è usata come barriera all'ingresso di nuovi metodi;

- un'*interpretazione* distorta che alcuni manager hanno del *benchmarking* – spesso confuso con il vero e proprio spionaggio indistriale – forse per una limitatissima cultura all'imitazione, che contraddistingue alcuni atteggiamenti occidentali, ma soprattutto per il sospetto che comunque suscita nel "concorrente confrontato" la curiosità dimostrata per i suoi metodi e le sue prassi adottate come riferimento.

Il *benchmarking competitivo* è certamente l'approccio più complesso perché comporta la raccolta delle informazioni sui concorrenti pressoché diretti, con la finalità di scoprire i metodi che i migliori adottano per soddisfare i clienti e per mantenere o migliorare il proprio posizionamento competitivo. Il presupposto per l'efficace funzionamento di questo approccio dipende dalla capacità necessaria ed indispensabile, di identificare ed analizzare a fondo le procedure, le prassi ed i contenuti dei processi usati dall'azienda migliore di riferimento –

condizione, certo, di non facile attuazione. Ma, a parte la sua complessità, con il *benchmarking competitivo* è possibile conseguire un rilevante livello di comparabilità tra le organizzazioni e le funzioni coinvolte, anche se molto dipende dal confronto con un concorrente presente sul proprio mercato oppure operante in un altro mercato, come anche dalla preliminare verifica che le dimensioni dei competitori – per esempio misurate in termini di produttività – siano veramente sintetizzabili e confrontabili con le proprie[39].

Dal confronto emerge anche il posizionamento dei processi dell'impresa nel mercato di riferimento, e parte della riuscita del confronto con i concorrenti diretti dipende dalla capacità di istituire un dialogo costruttivo con gli stessi, oltre che di dimostrata utilità reciproca. In particolare, tutto é ancora più facile se i processi o le attività confrontate sono quelle periferiche rispetto al *core-business*. Il rischio che si corre in questa tipologia di *benchmarking* è una sorta di c.d. *effetto goal-displacement*, in quanto anziché mantenere sotto osservazione, e quindi confrontare, le prestazioni migliori, spesso si commette l'errore di limitarsi a raffrontare i fattori competitivi (ad esempio, prezzo-qualità) i quali stressano eccessivamente l'attenzione del management, distraendolo dai contenuti operativi dei processi. In pratica si rischia di ricadere in una tradizionale analisi della concorrenza, che difficilmente stimola reali cambiamenti poiché non interviene, come dovrebbe, sui processi.

La seconda parte di questo capitolo si sofferma maggiormente sull'analisi del *benchmarking competitivo* – focus principale del presente lavoro – sul suo contributo fondamentale alla creazione del valore nella formulazione delle strategie aziendali e sul suo ruolo nel sistema di pianificazione, programmazione e controllo.

[39] Bendell T., 1998, *Benchmarking for Competitive Advantage*, Pitman Publishing

2. L'analisi competitiva quale premessa operativa all'introduzione del *benchmarking competitivo*

L'analisi competitiva rappresenta uno tra i più importanti ed usati strumenti di supporto alla formulazione delle strategie a disposizione del management d'impresa. Uno dei pregi che vengono riconosciuti a tale tecnica dalla maggioranza degli studiosi, è relativo alla capacità di rendere più agevolmente comprensibile l'analisi dei punti di forza e di debolezza delle imprese concorrenti; ed è proprio per questa sua funzione che è riconosciuto come un appropriato ed efficace strumento di supporto per la formulazione delle strategie d'impresa, e spesso costituisce una parte integrante del processo di pianificazione strategica formale[40].

L'analisi competitiva classica è normalmente strutturata in tre approcci dai quali, previe le opportune verifiche, scaturisce un quadro sinottico di sintesi, esplicativo delle attività messe in atto dalla concorrenza.

In particolare, si realizzano congiuntamente:

- un'*analisi retrospettiva* del processo di produzione per individuare le soluzioni progettuali maggiormente efficaci, le tecnologie, i processi necessari ed i relativi costi, i tempi e la qualità della concorrenza;
- un'*analisi economico-finanziaria* per individuare correttamente la reale posizione in termini di costo della concorrenza e la sua stabilità finanziaria;
- un'*analisi informativa* sul campo realizzata con fornitori, clienti e distributori, anche quelli vicini alla concorrenza;

L'analisi competitiva dimostra, tra l'altro, la sua efficacia quando il management decisionale deve valutare l'opportunità di scelte strategiche (per esempio: decisioni di *make or buy*, di acquisizioni e dismissioni, di ristrutturazione dell'attività, di ingresso in nuovi mercati, ecc..). Tuttavia, l'analisi competitiva tradizionale è spesso insufficiente

[40] Patriotta G., 2003, *Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize Knowledge*, Oxford University Press, Oxford.

per stimolare un programma radicale di rinnovamento dei processi e dell'organizzazione, in quanto il centro dell'analisi non sono i processi e l'operatività bensì la concorrenza, con tutti i suoi risvolti. Infatti, per quanto utile, proprio per questo rischia di sviare l'attenzione dai reali fenomeni espressivi delle inefficienze interne, perché concentra eccessivamente l'attenzione del management sull'operato della concorrenza, senza calare ed adattare l'altrui esperienza nella propria realtà.

L'analisi competitiva classica si limita ad effettuare la verifica unicamente nel proprio settore – analizza la concorrenza diretta – tralasciando ovviamente i numerosi contributi nella soluzione dei problemi aziendali che potrebbero pervenire dall'analisi delle prestazioni di quelle imprese operanti in altri settori. Inoltre, non pone in evidenza quello che dovrebbe essere il reale obiettivo di un'analisi di questo tipo: orientare il management verso ciò che si potrebbe fare meglio della concorrenza, incentivare l'introduzione di nuovi approcci competitivi per superare quelli già impiegati dagli altri, limitandosi nella maggioranza dei casi a quantificare i differenziali delle prestazioni.

L'analisi competitiva classica rischia cioè di diffondere una filosofia della parità competitiva piuttosto che del miglioramento, a causa del fatto che questo tipo di tecnica si basa eccessivamente su fonti di informazione secondarie, senza attingere ad alcun ragguaglio diretto sulle prassi o processi da cui dipende il miglioramento della concorrenza; al punto che spesso gli interventi così suggeriti danno i risultati opposti alle attese, ed anziché imprimere spinte verso *performance* migliori, indeboliscono ancor più l'azienda.

A mio avviso, l'efficacia dell'analisi competitiva classica permane soprattutto nell'attuale contigenza economica, come punto di partenza per stimolare la discussione critica relativamente al ruolo che l'impresa assume rispetto al mercato, ma in particolare può essere intesa come intervento preliminare all'adozione dell'approccio di *benchmarking*.

Nella tavola sinottica che segue (*Tabella 2.1*) sono schematizzate, per raffronto, le caratteristiche principali dei due strumenti considerati: analisi competitiva e *benchmarking*[41].

[41] Dati ripresi da: Bocchino U., 1995, *Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere. Aspetti operativi*, *casi pratici e problemi,* Giuffrè Editore, Milano.

Tabella 2.1: Caratteristiche differenziali delle due tecniche di management poste a confronto: analisi competitiva e benchmarking.

Tecniche di management / Caratteristiche Differenziali	Analisi competitiva	Benchmarking
Scopo	Analisi di strategie competitive	Analisi di prassi utilizzate da imprese leader
Focus	Strategie competitive	Pratiche aziendali
Applicazioni	Prodotti e mercati	Prodotti e processi aziendali
Fonti	Analisi industriale	Imprese leader e concorrenti, network aziendali

Nei due paragrafi che seguono viene posta particolare attenzione sull'importanza del *benchmarking competitivo* per la creazione del valore, sul suo ruolo nel sistema di pianificazione, programmazione e controllo dell'azienda che lo applica, e sugli stimoli che esso genera per la messa in discussione del paradigma strategico e della pianificazione strategica.

2.1. Il *benchmarking competitivo*: contributi alla creazione del valore nella formulazione delle strategie

Le motivazioni in base alle quali il *benchmarking competitivo* oggi possa rappresentare uno strumento strategico vincente, sono legate principalmente alla sua notevole capacità di dare maggiore consapevolezza e maggiori riferimenti oggettivi ai manager, relativamente alla identificazione delle prassi che, già impiegate da altri e già portatrici di successo per altri, se opportunamente adattate alle proprie caratteristiche potrebbero consentire di costruire delle strategie e dei programmi più solidi, credibili e vincenti al proprio interno, perché non basate su soggettive analisi predittive, bensì fondate sull'esperienza concreta e reale anche se altrui[42].

In questo senso, il *benchmarking competitivo* può, a tutti gli effetti, rappresentare un processo di definizione innovativo degli obiettivi, in quanto i *benchmark*, cioè i riferimenti, rappresentano un visibile punto di arrivo per i manager dell'azienda sottoposta a *benchmarking*, o in altre parole, identificano la proiezione attuale di una situazione futura dell'azienda esaminata e sottoposta al "confronto".

A questo proposito, sono consistenti i contributi forniti per soddisfare l'esigenza, sempre più intensa nelle aziende, di stabilire obiettivi più realistici, in quanto da tale approccio deriva la possibilità di formulare traguardi fondati su una visione comparata delle condizioni esterne – percorso sicuramente più valido rispetto ai metodi tradizionali, soprattutto in un contesto così turbolento come quello attuale. I sistemi tradizionali rischiano, se usati da soli, di provocare elevata insoddisfazione nell'utilizzatore perché l'ambiente esterno subisce dei cambiamenti spesso più repentini della velocità con cui si modificano le previsioni stesse. Pertanto, misurare per confronto gli altri consente proprio di monitorare ed avere una visione realistica di questi cambiamenti tanto da favorire la previsione dello scenario futuro con una certa aderenza alla realtà.

Il *benchmarking competitivo* permette, invece, di formulare più agevolmente delle strategie vincenti, anche perché consente di conoscere bene i concorrenti o altre

[42] Milone M., Paolone G., Serini F., *Il benchmarking e la cultura del confronto. Atti del Convegno Chieti-Pescara, 18-19 Marzo 2004*, Aracne Editore.

imprese, i loro punti di forza e di debolezza congiuntamente ai propri, determinando così misure reali di produttività di processo[43]. Aumenta, inoltre, il legame tra pianificazione strategica ed operativa, in quanto si indirizza il management verso la reale conoscenza dei processi operativi – analizzati nei minimi dettagli – ritenendoli il detonatore per il successo delle strategie.

A mio avviso, un'azienda che intenda veramente eccellere, deve impiegare il *benchmarking competitivo* sia nella stesura del budget annuale che nella vera e propria pianificazione strategica di medio lungo periodo. Infatti, il budget dovrebbe far riferimento ai *benchmark* specifici per la richiesta delle risorse necessarie; del resto quale, tra tutte, può essere una ragione più valida se non quella di una richiesta fondata sulle prassi migliori e realmente esistenti, in grado di motivare adeguatamente i budget e di creare convinzione in colui che deve concedere e/o autorizzare gli stanziamenti.

L'utilizzo del *benchmarking competitivo* in fase di pianificazione strategica a medio lungo termine, invece, risulta ovvio ed evidente per assicurare quel realismo necessario, che spesso manca nella fissazione degli obiettivi che il management si propone di conseguire. In particolare, poi, questa metodologia favorisce il raggiungimento di una posizione competitiva perché consente di individuare a fondo anche gli errori – perché esamina anche le inefficienze interne – già commessi da altri, consentendo all'azienda di riconoscere gli eventuali danni derivanti dall'adozione di certe scelte, prima che si manifestino concretamente come espressione di un sistema di decisioni, grazie appunto alla possibilità di ipotizzare una situazione futura sulla base di informazioni esterne[44].

In sintesi, il contributo importante che il metodo del *benchmarking competitivo* può apportare è il continuo riferimento – relativamente alla formulazione delle strategie – all'esperienza operativa e processuale di altre entità; e se è vero che l'esperienza è la sommatoria degli errori commessi, è anche vero che il metodo in questione dovrebbe

[43] Bendell T., Boulter L., Kelly J., 1994, *Migliorare la propria competitività. Il benchmarking per impostare una strategia di successo*, Jackson libri, Milano.

[44] Watson G.H., 1995, *Il benchmarking. Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Franco Angeli Editore, Milano.

consentire di ridurre la probabilità di commettere degli errori, o quantomeno di ripetere gli stessi.

2.2. Il ruolo del *benchmarking competitivo* nel sistema di pianificazione, programmazione e controllo: quali stimoli per la messa in discussione del paradigma strategico

Le indagini compiute sui *benchmark* di riferimento, così come le analisi ponderatamente effettuate per pre-costituire le condizioni del futuro cambiamento, spingono di fatto le aziende a riesaminare – forzatamente per ovvie cause di forza maggiore – i loro obiettivi non solo generali ma anche di processo e prestazionali, anche se esclusivamente in dipendenza delle migliori prassi aziendali, verificate sul campo.

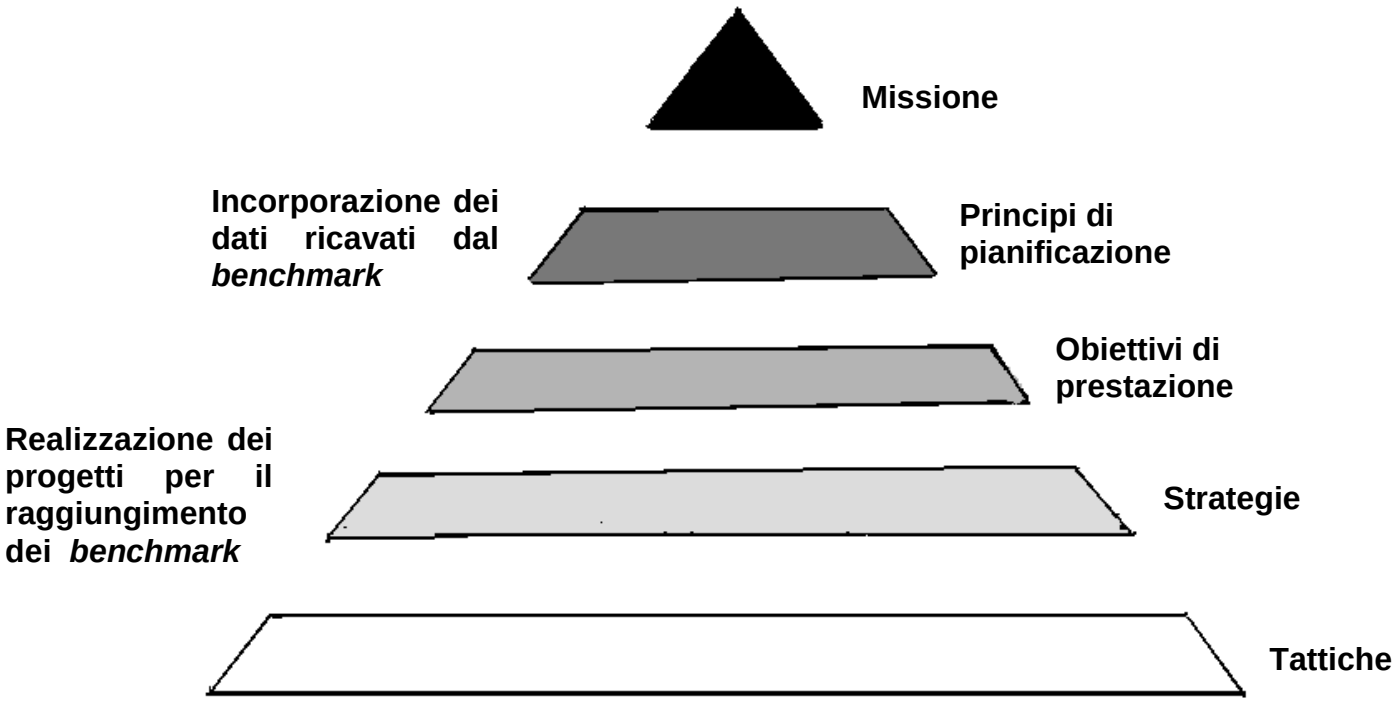
Tra gli standard di riferimento individuati nei *benchmark* possono configurare due alternative – di fatto riconoscibili come strategiche – per il futuro "valore" dell'azienda:

- che le scelte fatte sono sostanzialmente corrette;
- che le scelte fatte non sono adeguate e quindi ne consegue una variazione nelle priorità degli obiettivi.

Di fatto l'approccio seguito nel definire gli obiettivi aziendali – non come processo autonomo, bensì come processo interdipendente all'effettuato studio di *benchmarking* – si ripresenta come forma a piramide (*Fig. 2.2.*) composta da: missione, principi operativi, obiettivi di prestazione, strategie e tattiche; dove i principi operativi descrivono qualitativamente i *benchmark* e contestualmente gli obiettivi di prestazione,

e quindi catturano l'aspetto quantitativo degli stessi, ma in cui soprattutto le strategie e le tattiche comprendono le prassi migliori[45].

Fig. 2.2.: Metodologia per la definizione degli obiettivi aziendali attraverso il benchmarking competitivo



Con ciò si vuole dire – estendendo il ragionamento espresso agli obiettivi globali dell'azienda – che il sistema di *benchmarking competitivo* può essere considerato centrale rispetto alla definizione degli obiettivi, alla programmazione dei processi ed al controllo dei risultati raggiunti. Questa sintesi non può che sottolineare più marcatamente come il *benchmarking competitivo* possa oggi considerarsi parte

[45] Dati ripresi da: Bocchino U., 1995, *Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere. Aspetti operativi*, *casi pratici e problemi,* Giuffrè Editore, Milano.

essenziale e fattore condizionatore della pianificazione a lungo ed a breve termine, soprattutto in relazione ai ripensamenti ed ai dubbi che da tempo sono emersi intorno all'approccio strategico ed al controllo in genere.

Infatti, i condizionamenti che provengono dall'esterno (per esempio, il cambiamento dei gusti), e che influenzano la definizione del processo e degli elementi della pianificazione strategica, non sono solo più riferibili agli ormai noti fattori generati dall'innovazione tecnologica, dalle variabili istituzionali, dall'evoluzione dei mercati, o dalla diversa soddisfazione dei clienti e così via, bensì anche ai *benchmark* – ossia alle prassi migliori – individuati grazie agli studi di *benchmarking*. Anche i "migliori" sono cioè diventati fattori di riferimento che possono influenzare la formulazione e riformulazione delle proprie strategie oltre che delle proprie missioni[46].

Quanto asserito può essere giustificato dalle riflessioni che seguono. Innanzitutto gli obiettivi riformulati del sistema impresa possono essere definiti in base ai dati rilevati dai *benchmark*, e siccome sono espressioni di realtà d'impresa oggettivamente riscontrabili, possono ottenere un maggior consenso, una più ampia approvazione dall'intera organizzazione. Infatti, con il *benchmarking* gli obiettivi dell'impresa, dell'*ASA* o della funzione, si basano sull'avvenuta ricerca e osservazione cosciente dei processi esterni, oltreché delle migliori prassi esistenti. In pratica i dati provenienti dallo studio di *benchmarking* fanno vedere i divari esistenti, dimostrando così come metodi e prassi proprie devono essere cambiate; sapere su che cosa e come agiscono le altre organizzazioni consente di avere anche dei suggerimenti sul modo, e verso che cosa, si devono cambiare le prassi.

I nuovi obiettivi fissati grazie al metodo di *benchmarking competitivo* devono tradursi in una nuova programmazione dei processi, identificando in questo modo le priorità e le azioni interfunzionali da mettere in atto, così da definire come cambierà l'organizzazione ed i relativi processi. In pratica, l'ispirazione che può derivare dall'analisi dei *benchmark* deve tradurre i nuovi obiettivi in prassi operative.

[46] Bocchino U., 1994, *Il Benchmarking, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Giuffrè Editore, Milano.

La nuova missione, gli obiettivi e le nuove prassi operative sono – grazie al metodo di *benchmarking competitivo* – diffuse e comunicate in vari livelli dell'organizzazione cosicché possono essere compresi meglio, e tutto il management può pertanto essere nella migliore condizione per predisporsi al loro raggiungimento. In pratica la conversione dei *benchmark* di riferimento in principi ispiratori genera, nel management, maggiore sensibilità alla coltivazione di un pensiero strategico applicabile all'intero processo di pianificazione.

I nuovi obiettivi sono così più comprensibilmente inseribili nel piano aziendale dove si elaborano piani di azione e strategie basati su prassi aziendali studiate e misurate. Ma se anche i piani operativi ed i processi sono basati sulle migliori prassi esaminate, ciò significa che di ogni fase di processo si ridefinirà il peso anche in termini di costi, favorendo la competitività globale[47]. In pratica dal *benchmarking competitivo* derivano contributi valorizzati con immediati riflessi a breve in termini di risorse impiegate e costi relativi.

A mio avviso, dunque, il *benchmarking competitivo* può essere inteso come strumento di supporto alle formulazioni dei budget globali e funzionali (o di business). Indubbio è poi il ruolo del metodo in questione quale strumento per la misurazione interna ed esterna del livello di *performance*, grazie al complesso sistema di indicatori per la quantificazione dell'efficienza interna ed esterna. In questo senso, inoltre, il livello di prestazione raggiunta, in conformità con il piano aziendale, oltre a dimostrare i progressi compiuti nel raggiungimento del *benchmark* può essere ricollegato ai sistemi di incentivazione al fine di riconoscere e ricompensare le prestazioni del management. Il vero aspetto di forza del *benchmarking competitivo* – per quanto riguarda l'orientamento del management verso risultati di medio-lungo termine – attiene alla messa in discussione del normale modo di vedere ed intedere la pianificazione strategica.

Nell'ultimo decennio le notevoli complessità – anche dovute all'imprevedibilità e alla velocità con cui si manifestano i cambiamenti – presenti sia internamente sia esternamente all'azienda, hanno diffuso nel management un senso di insoddisfazione,

[47] Milone M., 1996, *Il confronto competitivo ed il benchmarking*, Cacucci Editore, Bari.

e spesso di inutilità, nei confronti della pianificazione strategica e dei suoi strumenti, rafforzando il convincimento di una sua eccessiva astrattezza soprattutto per quanto riguarda la sua abilità ad incrementare le spinte competitive di ciascuna unità di business oltre che dell'azienda stessa. Ci si è resi conto, a poco a poco, che l'importanza del ruolo svolto dai processi, dalle prassi aziendali, oltre che la capacità dei medesimi ad adattarsi alle mutevoli circostanze (flessibilità), sono determinanti per la buona riuscita delle strategie formulate, anzi le stesse dovrebbero essere stabilite in funzione di questi fattori; ciò soprattutto se si tiene conto che la strategia manca di un paradigma – vale a dire di un modello o schema accettato quale strumento di ulteriore sviluppo concettuale – ed in particolare di una successiva concretizzazione.

Si è venuta a creare, quindi, l'esigenza di una maggiore attenzione ai fatti operativi delle aziende successivi o conseguenti alla creatività del management sempre più importanti per il conseguimento del successo aziendale. In tal senso, la pianificazione strategica non dovrebbe essere eliminata, ma bensì intesa, a mio avviso, come un modo di pensare strategicamente, tale da smorzare la crisi di identità che di volta in volta colpisce il management quando si parla di strategia. In questa missione il *benchmarking competitivo* svolge una funzione determinante poiché la strategia e la pianificazione strategica servono meglio al loro scopo se le aziende riescono a comunicare tra loro, ed il *benchmarking competitivo* rappresenta un indiscutibile strumento di comunicazione e di informazione[48].

Fino a pochissimo tempo fa era convinzione diffusa che i sistemi di pianificazione potessero determinare autonomamente la formulazione delle migliori strategie e la conseguente loro traduzione in istruzione pratiche sulle azioni da mettere in atto per centrare gli obiettivi. In pratica si è strumentalizzato eccessivamente un approccio che doveva essere, in realtà, più un modo di pensare – un corpus concettuale – e di filtrare l'essenza dei fatti del presente per avere una visione conforme del futuro. La pianificazione strategica dovrebbe assumere una funzione di catalizzatore per supportare la formulazione delle strategie su risultati già raggiunti da alcune

[48] Bendell T., Boulter L., Kelly J., 1994, *Migliorare la propria competitività. Il benchmarking per impostare una strategia di successo*, Jackson libri, Milano.

organizzazioni contribuendo a infondere nei manager uno stile di pensare strategico, per l'individuazione della strada migliore.

Il pensiero strategico concerne la sintesi, ciò nella misura in cui è in grado di coinvolgere l'intuizione e la creatività di tutti i manager verso la visione della migliore direzione di orientamento. Oggi, a mio avviso, le diverse crisi delle aziende sono anche legate a vere e proprie "crisi di strategia", cioè di management, il quale ha difficoltà a prevedere il futuro ma, soprattutto, ad accettare gli inevitabili cambiamenti del contesto storico-economico in cui opera.

La tradizionale impostazione nella pianificazione strategica che si basa su sequenze prestabilite, non soddisfa pienamente le nuove esigenze delle imprese, sempre più incentrate sulla qualità e meno orientate al rispetto di una correttezza formale nella pianificazione, atteggiamento che viene ormai considerato un fattore di irrigidimento dell'intero sistema delle decisioni, il quale deve invece dimostrare propensione al cambiamento, e capacità di anticipare i prevedibili interventi futuri.

Il *benchmarking competitivo* si basa su quanto già fatto da altri, ma è pur vero che ogni azienda è unica ed irripetibile nella sua combinazione di processi. E' altrettanto vero, però, che studiare bene se stessi – come accade con la metodologia di *benchmarking* – per scrutare a proprio vantaggio come e cosa fanno gli altri non può che dare validi e riscontrabili esempi, oltre che indiscutibili contributi sul da farsi.

Infatti, mentre certi eventi ripetitivi come le stagioni possono essere prevedibili, la previsione di un evento discontinuo come l'innovazione tecnologica o la crescita di un prezzo è virtualmente impossibile. In questo esempio è possibile comprendere la forte limitazione che deriva da fattori non governabili e quali-quantitativamente di difficile riproducibilità. I sistemi predittivi tradizionali spesso non sono in grado di riprodurre le sintesi create dal genio dell'imprenditore – o almeno dallo stratega con competenza ordinaria – e probabilmente non lo saranno mai. In pratica, l'osservazione delle modalità di gestione dei processi altrui consente di compensare gli accennati *gap* e di fare "esperienza": l'esperienza certamente favorisce la combinazione tra creatività e razionalità, tra isolazionismo e cooperazione, tra sintesi ed analisi, tra decisioni ed azioni, inducendo la nascita di un nuovo modello di azienda.

Il fare pianificazione strategica è un processo immensamente complesso che coinvolge i più sofisticati, sottili e al tempo stesso subconsci elementi del pensiero umano. Una strategia può essere deliberata e quindi può realizzare le specifiche intenzioni dell'alta direzione – come, per esempio, attaccare e conquistare un nuovo mercato – ma una strategia può anche essere emergente, ciò significa che un modello convergente si è formato tra le differenti azioni di volta in volta prese dall'organizzazione. In altre parole, le strategie possono svilupparsi in modo involontario senza la consapevole intenzione del management aziendale, spesso attraverso un processo di apprendimento dall'esterno, in cui, tralaltro, il management è spinto più verso la formulazione della giusta domanda piuttosto che verso l'orientamento a trovare la giusta risposta[49].

A questo proposito il *benchmarking competitivo*, opportunamente strutturato ed impiegato, può limitare l'eccessiva concentrazione del management sulla fase di ideazione della strategia, spostandola invece su quella della realizzazione pratica ed operativa, trasformando un modello per ora ancora troppo statico in un paradigma dinamico in sintonia con i continui cambiamenti interni ed esterni alle aziende.

[49] Fontana F., Caroli M., 2006, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Editore, Milano.

CAPITOLO II

Il ruolo strategico del *benchmarking competitivo* nel settore delle *utilities* in Europa

La decisione di utilizzare il *benchmarking* come strumento di valutazione e controllo della qualità può essere presa da ogni tipologia d'impresa, indipendentemente dalla sua natura e dal tipo di attività che svolge. L'ambito in cui, però, tale strumento è stato principalmente implementato e dove, in seguito, ha avuto modo di svilupparsi e affinarsi, è quello delle grandi imprese o dei gruppi aziendali operanti nel libero mercato. Infatti, l'accesa competizione stimola la necessità di un continuo confronto con i *competitors*, di *feed-back* sulle proprie *performance* e di verifica dell'eventuale presenza di inefficienze in qualche comparto aziendale, che renda più difficile mantenere la *leadership* di mercato.

Se, però, si indaga su quali e quante siano le applicazioni del *benchmarking* all'interno di quel particolare comparto del sistema produttivo che raggruppa i servizi di pubblica utilità – le c.d. *public utilities* – si entra in un settore in cui il concetto di controllo della qualità è relativamente recente, in parte a causa della peculiarità dei servizi forniti, alcuni dei quali non hanno caratteristiche che potrebbero essere soggette a controlli qualitativi e, in parte, per la natura pubblica che caratterizza una parte significativa delle imprese erogatrici. Inoltre, nella maggior parte dei casi lo svolgimento di ricerche per poter sviluppare dei controlli sulla qualità non sono gestite dalle singole imprese interessate secondo un'ottica di superamento vicendevole, ma sono promosse da enti terzi dedicati, rendendo quindi anche numericamente meno rilevante l'utilizzo del *benchmarking competitivo*[50].

Per avere un quadro completo di quanto e come il *benchmarking competitivo* venga applicato alle *Public Utilities*, occorre innanzitutto specificare quali sono i settori aziendali che fanno parte di tale famiglia di servizi e in che modo tale metodologia viene eventualmente applicata al loro interno. In realtà, la compagine settoriale che va

[50] Caliman T., Pianta G., 2009, *Le imprese del settore idrico in Italia: una Analisi di Benchmarking*, Franco Angeli Editore, Milano.

a formare la famiglia dei servizi di pubblica utilità è varia e tende a mutare di pari passo con l'evoluzione economica e industriale di ogni singolo paese, così da non renderne immediata la classificazione.

Un modo per definire quali comparti industriali sono da considerare parte delle *Public Utilities*[51] è la definizione di caratteristiche comuni, così sintetizzabili:

- la componente pubblica *dei soggetti*, che fa riferimento sia a chi usufruisce del servizio, direttamente o indirettamente – il singolo utente o la collettività – sia al soggetto che ne gestisce l'erogazione e il regime regolamentare;

- la natura pubblica *dell'oggetto*, cioè del servizio fornito che, come tale, possiede determinate caratteristiche;

- la struttura *a rete*, cioè la necessità del servizio di appoggiarsi ad un'infrastruttura reticolare;

- il *regime monopolistico* del mercato di riferimento – naturale in certi casi, legale[52] in altri – condizione non più verificata in maniera assoluta, ma che certa parte della letteratura inserisce ancora tra i connotati distintivi di tali servizi, poiché le reti su cui essi si appoggiano comportano un tale sforzo di capitale

[51] Persino le molteplici denominazioni – *Public Utilities*, servizio pubblico, servizio di pubblica utilità, servizio a rete o *network utilities*, utilizzate a volte come sinonimi – rispecchiano le diverse sfumature e la difficile sintesi delle varietà relative all'argomento.

[52] Il **monopolio legale** rappresenta la condizione in cui un'impresa è l'unica offerente di un prodotto sul mercato grazie a una specifica disposizione legislativa, la quale oltre a rilasciare l'autorizzazione unica alla produzione, solitamente stabilisce norme obbligatorie di fissazione delle tariffe. Si chiamano **monopoli naturali**, invece, quei settori di attività economica che si caratterizzano per *rendimenti marginali* strettamente crescenti (il costo di produzione dell'ultima unità è inferiore a quello di tutte le precedenti) e di conseguenza per dei *costi medi* strettamente decrescenti (il costo medio diminuisce all'aumentare del volume di produzione poiché la curva del costo marginale è sempre al di sotto di esso). In tali settori un operatore unico è più efficiente di una pluralità di operatori. In generale si tratta di attività in cui i costi d'investimento (costi fissi) sono talmente alti che è possibile sostenerli solo se è presente unsolo soggetto sul mercato. I costi medi decrescenti, dovuti alle economie di scala, impediscono l'applicazione delle regole della concorrenza pura e perfetta nonché della determinazione dei prezzi sulla base dei costi marginali. Gli esempi di monopoli naturali sono generalmente quelli legati alla realizzazione di infrastrutture: rete ferroviaria, rete stradale ed autostradale, rete per la distribuzione dell'acqua, del gas, dell'elettricità, porti, aeroporti, ecc.. Attualmente sono veramente pochi gli esempi di monopolio naturale applicato "puramente": difatti la liberalizzazione (e non privatizzazione) di servizi – quali telefonia fissa e autotrasporto – ha minimizzato la diffusione di tale struttura economica a favore della ricerca della concorrenza perfetta. Varian Hal. R., 2002, *Microeconomia*, Cafoscarina, Venezia.

iniziale investito da rendere economica la gestione esclusiva del servizio su scala territoriale minima molto ampia, oltre alla pre-condizione della dotazione stessa del capitale. A oggi, in misura diversa da paese a paese, la struttura monopolistica è stata limitata solo ai mercati o segmenti di mercato in cui la struttura stessa lo impone e, cioè, nel caso di monopoli naturali.

Sulla base delle caratteristiche sopra elencate, è possibile considerare come aziende di erogazione di servizio pubblico le *Public Utilities* attive nel ciclo della produzione ed erogazione dell'energia elettrica e del gas, la gestione del ciclo delle acque, la prestazione di servizi ambientali, la gestione del sistema dei trasporti, i servizi postali, le telecomunicazioni, la sanità, l'assistenza sociale e l'istruzione. Delle caratteristiche suddette, l'infrastruttura a rete è realmente necessaria solo ad alcune *utilities*, definite servizi pubblici *reali*; mentre le ultime tre dell'elenco citato, maggiormente focalizzate sui servizi alla persona, vengono definite servizi pubblici *personali* o *sociali*[53].

In questo capitolo si vuole approfondire l'analisi delle modalità di utilizzo del *benchmarking competitivo* nel settore dei servizi pubblici *reali* – in particolare nel comparto energetico e delle acque in Europa – passando per la definizione delle sue attuali condizioni competitive attraverso l'applicazione del *Modello delle Cinque Forze Competitive di Porter*.

[53] Giraldoni A., Lorenzoni G., 2003, *Public Utility locali: alleanze e aggregazioni*, Egea S.p.A, Milano.

1. Caratteristiche, trend di crescita e prospettive di sviluppo delle *utilities reali*

Il settore delle *utilities reali* si compone dei mercati di elettricità, gas ed acqua, il cui utilizzo è fondamentale per la sopravvivenza delle popolazioni di tutto il mondo.

Il mercato elettrico è caratterizzato dalla vendita di elettricità a clienti industriali, commerciali, ai consumatori finali e agli utenti del settore agricolo e dei trasporti. Il mercato del gas, invece, è definito in relazione al valore totale del gas naturale utilizzato da clienti industriali – incluse le aziende produttrici di energia che acquistano il gas dalle *Utilities*[54] del settore – commerciali, residenziali, del settore agricolo e dei trasporti, nonché consumatori finali. Infine, l'industria delle acque è definita sulla base di tutta l'acqua che viene raccolta, trattata e distribuita agli utenti finali.

Il presente elaborato concentra la propria attenzione sull'Europa[55] dove, nel 2008, l'industria delle *utilities* ha generato utili per un ammontare di 2,348 miliardi di dollari e un *CAGR*[56] del 24,3% relativo al perido 2004-2008, come è possibile osservare dai dati riportati in *Tabella 1.1* e nel relativo grafico in *Figura 1.1*[57].

[54] Per maggiore chiarezza, d'ora in avanti si utilizzerà la parola "utilities" – con lettera minuscola – per indicare il servizio erogato (elettricità, gas e acqua); mentre si utilizzerà la parola "Utilities" – con lettera maiuscola – per indicare le aziende erogatrici del servizio.

[55] Per le finalità perseguite dal presente lavoro, si è preferito considerare l'UE-27.

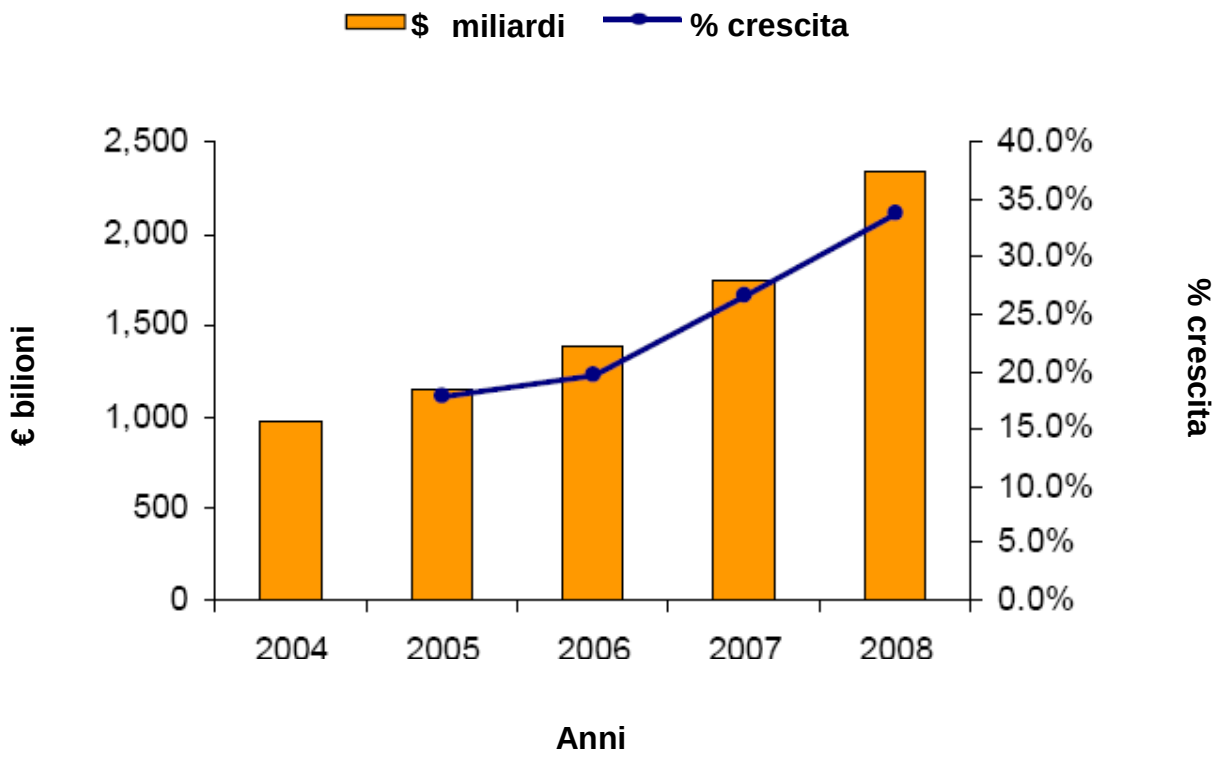
[56] Il *CAGR* (**C**ompound **A**nnual **G**rowth **R**ate), o *Tasso Annuo di Crescita Composto*, è un indice che rappresenta il tasso di crescita medio di un certo valore in un dato arco di tempo. L'ipotesi che sottende a tale concetto è che, a prescindere da quali siano state le oscillazioni nella crescita del Capitale, tra il periodo T1 e il periodo T2 – considerati N periodi di capitalizzazione – si sia avuto un certo tasso di crescita medio. Se usiamo questo tasso medio per ogni singolo periodo di capitalizzazione, il Capitale al tempo T1 giungerà ad eguagliare il Montante al tempo T2. Questo indicatore è utilizzato molto spesso per valutare la crescita delle aziende, dei loro profitti o del prezzo delle azioni. Magnani U., Olivieri G., Rossi F.A., Torrigiani M., Bortot P., 1998, Matematica finanziaria, Monduzzi Editore, Bologna.

[57] Dati disponibili all'indirizzo web: *www.Datamonitor.com*.

Tabella 1.1: Valore dell'industria delle utilities in Europa (in miliardi di dollari), nel periodo 2004-2008.

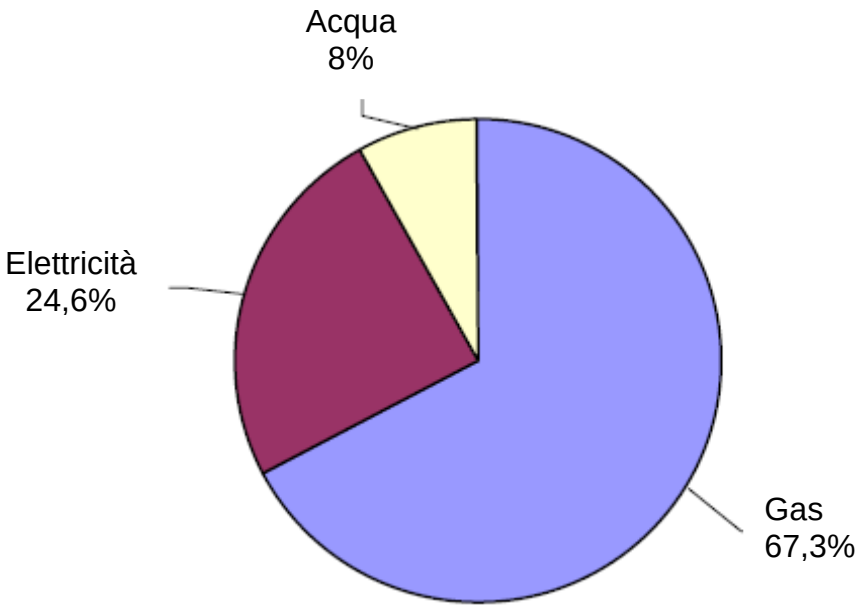
Anni	$ miliardi	% crescita
2004	983	
2005	1,158	17,8
2006	1,386	19,7
2007	1,755	26,6
2008	2,348	33,8
CAGR 2004-2008		**24,3%**

Fig. 1.1: Valore dell'industria delle utilities in Europa (in miliardi di dollari), nel periodo 2004-2008.



Tra i tre mercati considerati (elettricità, acqua e gas) a farla da padrone è quello della vendita di gas, che si è dimostrato il più remunerativo per l'industria delle *utilities* europee nel corso del 2008, con 1,581 miliardi di dollari di utili generati, che equivalgono a circa il 67,3% dell'intero valore dell'industria in questione; mentre la restante parte di tale valore è ripartita tra le vendite di elettricità ed acqua. Di seguito si riporta la *Figura 1.2* che contiene un grafico a torta in cui sono raffigurate le quote di mercato attribuibili alle tre diverse categorie in cui viene segmentato il settore delle *utilities* europee (gas, elettricità ed acqua)[58].

Fig. 1.2: Segmentazione per categoria del settore delle utilities in Europa: quote di mercato – per elettricità, acqua e gas – relative al 2008 (espresse in percentuale).

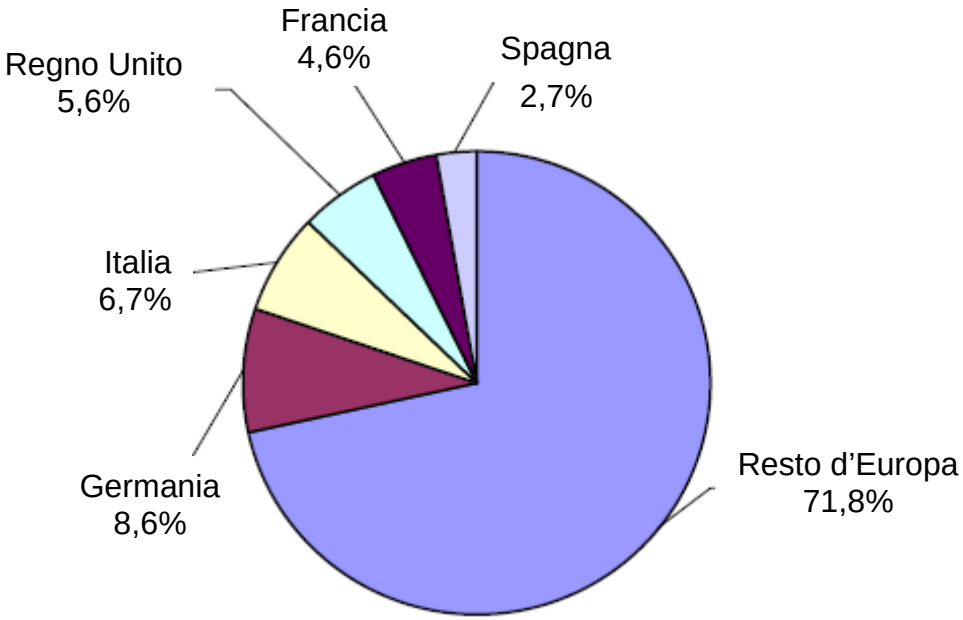


Inoltre, é interessante osservare il contributo apportato dai diversi Paesi europei – considerati nell'ambito di questa analisi (si veda nota n.55) – alla crescita dell'industria

[58] Dati disponibili all'indirizzo web: *www.Datamonitor.com*.

delle *utilities* nel 2008, come evidenziato nella *Figura 1.3.* che contiene la segmentazione geografica del settore in esame[59].

Fig. 1.3: Segmentazione geografica del settore delle utilities in Europa: quote di mercato – per Paese – relative al 2008 (espresse in percentuale).



Sulla base dei dati riportati in *Fig. 1.3.*, si nota che un contributo molto importante alla crescita del settore delle *utilities*, proviene dal Resto d'Europa (71,8%) – Belgio, Repubblica Ceca, Danimarca, Ungheria, Olanda, Norvegia, Polonia, Romania, Russia, Svezia, Ucraina – mentre tra i Paesi storicamente considerati all'avanguardia in molti settori industriali, spiccano la Germania e l'Italia che hanno pesato, rispettivamente, per il 8,6% e 6,7% nella crescita degli utili totali del settore considerato, nel corso del 2008.

[59] Dati disponibili all'indirizzo web: *www.Datamonitor.com*.

E' bene osservare, però, che dopo questo periodo di crescita esponenziale tra il 2004 e il 2008, nel 2009 si è assistito ad un brusco calo nelle *performance* del settore delle *utilities* in Europa – complice la crisi finanziaria, prima, ed economica, poi, che ha travolto l'intera economia mondiale – al punto che le statistiche prevedono un progressivo rallentamento – evidenziato da un *CAGR* atteso al 5,1% per il periodo 2008-2013 (a fronte del 24,3% del periodo 2004-2008), che si pensa possa portare l'industria in questione ad avere un valore di 3,018 miliardi di dollari solo sul finire del 2013[60].

Dopo questa breve descrizione del trend degli ultimi anni che ha caratterizzato il settore delle *utilities* in Europa, nel paragrafo che segue si è ritenuto necessario approfondirne l'analisi mediante l'utilizzo di uno strumento molto diffuso ed universalmente riconosciuto: il *Modello delle Cinque Forze Competitive di Porter* che, applicato all'industria in esame, permette di comprenderne al meglio le caratteristiche essenziali, passo fondamentale per la formulazione delle strategie delle imprese che vi operano.

1.1. Analisi della concorrenza attraverso il Modello delle Cinque Forze Competitive di Porter

Come è noto dalla teoria economica, il Modello di Porter rappresenta uno schema di riferimento per la definizione e lo studio delle principali caratteristiche di un settore, poiché descrive il sistema competitivo in cui operano le aziende, sulla base di cinque fattori strutturali, che sono:

- *Potere contrattuale degli acquirenti (clienti)*;
- *Potere contrattuale dei fornitori*;
- *Minacce derivanti dall'introduzione sul mercato di prodotti/servizi sostitutivi*;

[60] Dati disponibili all'indirizzo web: *www.Datamonitor.com*.

- *Minacce derivanti dall'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti (potenziali entranti)*;

- *Intensità della competizione tra le imprese nello stesso settore*.

Per quanto riguarda gli acquirenti, nel settore delle *utilities* si fa riferimento ai clienti industriali, commerciali e alle famiglie. In Europa, la ridotta concentrazione degli acquirenti – e, quindi, il vasto bacino di utenti da servire – indebolisce considerevolmente il loro potere contrattuale, poiché il singolo cliente non garantisce una significativa porzione di utili alle imprese che lo servono. Tuttavia, gli *switching costs*[61] a carico degli utenti sono trascurabili e ciascun segmento del settore in esame – elettricità, acqua e gas – offre *commodities* altamente indifferenziate e, quindi, gli acquirenti risultano solo in parte sensibili al prezzo. I clienti considerati sono, ovviamente, quelli il cui peso contrattuale è in grado di indurre comportamenti tali da ridurre i margini di profitto dei fornitori attraverso la contrazione dei prezzi o i miglioramenti della qualità del servizio.

Infatti, tra gli acquirenti non vi sono soltanto clienti individuali, ma anche grandi aziende disponibili ad acquistare elevati volumi di elettricità, acqua o gas, tanto da coprire una parte considerevole del fatturato totale dei fornitori. In tal caso, il loro potere contrattuale sarà molto elevato, soprattutto a causa della facile reperibilità, presso altri fornitori, delle stesse *commodities*. Inoltre, tra i grandi clienti è sempre più diffusa la tendenza ad integrarsi verticalmente "a monte": si fa riferimento alla possibilità che ha un cliente di scegliere se comprare un dato prodotto oppure se produrlo da se (*make or buy*), come nel caso della generazione di energia attraverso l'installazione di pannelli solari sopra i tetti delle abitazioni o degli edifici delle aziende. Tuttavia, il potere contrattuale degli acquirenti resta moderato all'interno di questo settore in Europa.

L'analisi dei fornitori mira, invece, a mettere in evidenza chi sono i principali fornitori del settore e come possono influire sulla capacità competitiva delle *Utilities* che vi operano.

---

[61] Gli **switching costs** sono quei costi che un cliente deve sostenere per passare da una tecnologia all'altra poiché ciò comporta maggiori costi in termini di tempo – l'apprendimento di una nuova tecnologia – e di perdita di produttività. Carlton D.W., Perloff J.M., 2000, *Modern industrial organization*, Addison-Wesley, New York.

In particolare, l'energia elettrica è prodotta da generatori elettro-meccanici che funzionano grazie al vapore prodotto dalla combustione di materiale fossile, o dal calore sprigionato dalle reazioni nucleari provocate nelle relative centrali. Se un solo operatore nel mercato in questione operasse come distributore di elettricità, la acquisterebbe nel mercato all'ingrosso e la venderebbe agli utenti finali. Pertanto, esempi di integrazioni "a monte" e "a valle" nel mercato elettrico sono numerosi: diverse imprese, infatti, possiedono impianti per la produzione di elettricità che poi distribuiscono ai propri clienti. In questo caso, i principali fornitori del mercato sono fornitori delle *commodities*-chiave per il settore, come gas e carbone.

Nel mercato del gas, invece, i principali fornitori di gas si occupano non solo dell'estrazione, ma anche della vendita all'ingrosso e dell'immissione lungo la rete di trasmissione del gas. Infatti, la maggior parte degli operatori sono verticalmente integrati dall'*upstream* al *downstream*[62]. Ad oggi, vi sono pochi fornitori di gas, generalmente di grandi dimensioni che, pertanto, detengono un forte potere contrattuale nei confronti delle *Utilities* europee che acquistano da loro il gas per la sua distribuzione ai clienti finali o per la sua combustione - insieme ad altri *inputs*, come il carbone – per la produzione di elettricità.

Nel mercato dell'acqua, invece, la maggior parte dei fornitori sono imprese che realizzano – per conto delle *Utilities* che operano nella distribuzione – attività in *outsourcing*[63] (come, ad esempio, costruzione degli impianti di depurazione, funzioni amministrative e servizi di laboratorio). Tali attività sono generalmente svolte dai fornitori sulla base di contratti a tempo determinato, che garantiscono loro un certo

[62] In generale, per **upstream** si intende l'insieme delle operazioni e delle tecnologie che consentono la scoperta e lo sfruttamento dei giacimenti di idrocarburi mediante estrazione di petrolio e gas. Il **downstream**, invece, è il settore che attua il trasporto del gas dai centri di produzione ai mercati, la distribuzione fino alla scala regionale e locale e la sua trasformazione energetica negli usi finali. Disponiile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

[63] L'**outsourcing**, anche detto **esternalizzazione**, è termine usato in economia per riferirsi genericamente alle pratiche adottate dalle imprese di *esternalizzare* alcune fasi del processo produttivo, cioè ricorrere ad altre imprese per il loro svolgimento. Fontana F., Caroli M., 2006, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Editore, Milano.

grado di potere che deriva dall'incremento degli *switching costs* per le *Utilities* dell'acqua[64].

In generale, i fornitori di *utilities* possono influenzare l'intero ciclo di approvvigionamento attraverso il livello dei prezzi di acquisto, le modalità di pagamento (dilazione o no), la qualità e la continuità delle forniture, il livello di assistenza tecnica, se necessaria, e la puntualità nelle consegne. Infatti, la forza contrattuale dei fornitori in questo settore dipende dai seguenti elementi:

- *percentuale di acquisti* effettuati presso un unico fornitore: se esistesse un unico fornitore, probabilmente avrebbe un potere elevatissimo, poiché è da lui che dipenderebbero tutte le imprese del settore;

- *costi di cambiamento del fornitore* (*switching costs*): quanto maggiori sono le spese (risoluzione dei contratti prima del termine, ecc..) in caso di interruzione dei rapporti con il fornitore, tanto maggiore sarà il suo potere contrattuale. Anche in assenza di clausole contrattuali onerose, vi possono essere delle consistenti *diseconomie* legate al fatto che il nuovo fornitore può non accordare lo stesso sconto o lo stesso livello di servizio del precedente;

- *possibilità di integrazione verticale*: come già accennato in precedenza, vi è la possibilità che un fornitore di combustibili fossili scelga di produrre elettricità con impianti propri, oppure di integrarsi nella distribuzione creando "a valle" un proprio canale distributivo (*make or buy*);

- *esistenza di prodotti* sostitutivi: in questo settore, i fornitori godono di un elevato potere contrattuale data la non facile sostituibilità delle *utilities* fornite. In questo caso l'azienda non può sostituire il fornitore almeno fino a quando non ne trova un altro che venda un prodotto, che seppur diverso, assolva alla stessa funzione di quello oggetto della fornitura.

A tal proposito, un'altra delle cinque forze che caratterizzano la competitività nel settore delle *utilities*, è la minaccia di prodotti/servizi sostituivi, difficili da individuare. Tuttavia, nel mercato elettrico si individuano due principali sostituti, ovvero il gas e le tecnologie

[64] Massarutto A., 2001, *Il ciclo integrato delle acque. Regole di mercato e modelli operativi a confronto*, Società Economica Valtellinese, Franco Angeli Editore, Milano.

di micro-generazione – come i pannelli solari – che hanno indotto le grandi *Utilities* elettriche a difendersi attraverso la vendita di gas. L'auto-generazione non si è ancora diffusa completamente tra gli utenti, sebbene ci si aspetta che tale minaccia possa realizzarsi nel breve termine, in seguito alla maggiore consapevolezza e preoccupazione per la questione ambientale, incoraggiata in molti paesi dall'abilità di molti utenti di vendere il proprio *surplus* di energia auto-prodotta, direttamente alla rete nazionale. Pertanto, entrambi questi due sostituti alla vendita di elettricità potrebbero comportare elevati *switching costs* – ad esempio, per installare una turbina eolica o sostituire un forno elettrico con uno a gas – anche se, a causa dell'impossibilità di prevedere i prezzi di elettricità e gas per gli utenti finali, i loro vantaggi di prezzo non sono ben delineati.

Per ciò che attiene al mercato idrico, invece, solo una minima parte dell'acqua consumata nei paesi europei viene estratta da pozzi o sorgenti possedute da privati, poiché ciò comporterebbe svantaggi significativi, come: mancanza di forniture nelle regioni più remote, restrizioni al consumo di acqua durante i periodi di siccità, tariffe elevate e ridotta affidabilità della qualità dell'acqua distribuita. Pertanto, la fornitura privata di acqua è di molto inferiore a quella delle *Public Utilities* del settore e, dunque, la minaccia di questo sostituto è ancora debole, anche a causa della non sostituibilità dell'acqua con un qualsiasi altro "prodotto", che evita anche il formarsi di *switching costs* a carico dell'utenza.

Per quanto riguarda l'ingresso di un nuovo concorrente nel settore delle *utilities*, ciò risulta possibile secondo tre modalità: 1) la costituzione di una nuova società (*start-up*); 2) la diversificazione delle attività di un'impresa già esistente in modo che questa si occupi anche di *utilities*; 3) l'acquisizione di una *Utility*, modalità molto diffusa perché consente ad un nuovo entrante di ottenere immediatamente l'insieme di risorse necessarie per il raggiungimento di un *vantaggio competitivo* in un nuovo settore di attività; inoltre, l'acquisizione di un'azienda già esistente elimina dal mercato un potenziale concorrente. Gli *switching costs* a carico dei clienti finali sono generalmente trascurabili e la fidelizzazione verso un determinato operatore tende ad essere bassa. Inoltre, la natura indifferenziata delle *commodities*, in ciascuno dei tre segmenti del settore in questione, attira nuovi concorrenti poiché è più facile conquistare i clienti in un mercato in cui gli operatori offrono sostanzialmente gli stessi prodotti e servizi.

In particolare, le *Utilities* europee cercano di conquistare i clienti utilizzando la leva del prezzo, permettendo così ai concorrenti di entrare nel mercato vendendo gli stessi servizi ad un prezzo inferiore (*strategia di entrata*). Da un lato, la forte crescita che questo settore ha registrato negli ultimi anni – come già evidenziato in precedenza – rappresenta una forte attrattiva per i nuovi potenziali entranti; dall'altro lato, invece, le elevate *barriere all'entrata*[65] ostacolano l'ingresso di nuovi operatori, garantendo, al tempo stesso, maggiore protezione alle imprese già presenti nel settore *(incumbents*). In particolare, nell'industria delle *utilities* le principali barriere all'entrata sono da riferirsi, innanzitutto, alle spese e agli investimenti sostanziali ed irrecuperabili (*sunk costs*[66]) che il nuovo operatore deve sostenere per la costruzione e il funzionamento degli impianti di generazione di energia elettrica di sua proprietà; e poi alla difficoltà nell'accesso ai canali di distribuzione e al raggiungimento di economie di scala e di apprendimento[67] in tempi brevi.

[65] Le **barriere all'entrata** derivano da maggiori costi o minori ricavi della nuova impresa entrante rispetto alle imprese già presenti nel settore (*incumbents*). Infatti, il nuovo entrante deve considerare diversi fattori nella sua decisione di ingresso nel settore: presenza di ostacoli e incentivi reali o percepiti, capacità di superare le barriere perseguendo le stesse condotte del settore o diverse, progetti ed attività da attuare e impatto dell'ingresso sulle imprese già operanti nel settore. I tre tipi di barriere che un nuovo entrante deve generalmente fronteggiare sono di tipo *istituzionale* (vincoli legislativi), *competitivo* (possesso di particolari risorse aziendali) ed *economiche* (derivanti da fattori interni, non esogeni come i precedenti). Fontana F., Caroli M., 2006, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Editore, Milano.

[66] I **sunk costs** (o **costi affondati**) sono quei costi in cui si è già incorso e che non possono essere recuperati in alcuna maniera significativa. I costi irrecuperabili sono generalmente contrapposti ai costi variabili che dipendono dal successivo corso delle azioni, influenzati dunque dalle decisioni che vengono prese. Nello specifico sarebbe corretto definire che i costi variabili sono sempre dei costi recuperabili, mentre i costi fissi possono essere sia recuperabili (macchinario o impianto che possono essere utilizzati per diversi usi) che irrecuperabili (macchinario per uso specifico). Carlton D.W., Perloff J.M., 2000, *Modern industrial organization*, Addison-Wesley, New York.

[67] Le **economie di scala** indicano la relazione esistente tra aumento della scala di produzione (correlata alla dimensione di un impianto) e diminuzione del costo medio unitario di produzione. Le **economie di apprendimento**, invece, si riferiscono allle riduzioni regolari e prevedibili dei costi unitari del prodotto, quando avvengono col procedere della produzione, pertanto dipendono dal volume di *ouput* di produzione cumulato sino ad un certo momento. Fontana F., Caroli M., 2006, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Editore, Milano.

La deregolamentazione del mercato elettrico[68] che ha interessato l'Europa, ha sicuramente abbassato le barriere all'entrata permettendo, così, l'ingresso di un numero sempre crescente di piccoli rivenditori di elettricità e rendendo, dunque, meno concentrato tale settore, con la conseguente riduzione del potere contrattuale e monopolistico degli *incumbents*. Tuttavia, oggi in Europa l'industria delle *utilities* risulta ancora composta da un numero relativamente esiguo di aziende che operano su vasta scala. La presenza, infatti, di *incumbents* del calibro di E.on AG, Electricitè de France (EdF) ed Enel, riduce la competizione all'interno del mercato poiché essi beneficiano di economie di scala e possono competere in maniera più aggressiva sul prezzo. Pertanto, la probabilità che nuovi concorrenti entrino in questo settore resta ancora moderata.

Nell'analisi del settore delle *utilities* in Europa, una particolare attenzione meritano i concorrenti diretti, ovvero le altre imprese che operano nello stesso mercato e nello stesso settore produttivo. In particolare, è possibile individuare cinque fattori che determinano la posizione competitiva di ciascun concorrente:

- *concentrazione*: si riferisce al numero di imprese operanti nel settore delle *utilities* in Europa, che attualmente è più elevato; pertanto, è difficile controllare i prezzi ed è facile che questi si riducano attraverso una vera e propria "guerra di

[68] Il **decreto Bersani** o più propriamente il **Decreto Legislativo n° 79 emanato il 16 marzo 1999**, recepimento della **Direttiva Comunitaria 96/92/CE del Parlamento e del Consiglio Europeo del 19 dicembre 1996**, è il decreto che di fatto ha introdotto in Italia la liberalizzazione del settore elettrico. Tale decreto è noto agli operatori con il nome dell'allora ministro che lo propose, Pier Luigi Bersani. Gli effetti di questo decreto furono quelli di aprire un mercato elettrico che fin dalla nazionalizzazione del 1962 era di fatto monopolistico (i.e. con il solo operatore nazionale, l'ENEL, che poteva produrre e vendere energia elettrica agli utenti) ad altri operatori che diventano così concorrenti. Poiché di fatto il mercato (o filiera) elettrico nelle sue diverse componenti (generazione o produzione, trasmissione, dispacciamento, distribuzione e vendita di energia elettrica) era concentrato in un solo operatore integrato, l'ENEL che curava ogni fase del settore elettrico, il Decreto ha disposto secondo opportune norme la separazione, societaria e proprietaria a seconda dei casi, di ciascuna di queste fasi. Ciascuna fase viene opportunamente regolamentata in modo da ottenere le migliori condizioni capaci di garantire l'effettiva realizzazione dell'apertura del mercato. Apertura che dovrebbe garantire l'ingresso di capitali privati e una concorrenza tra molteplici operatori con il fine ultimo di avere delle tariffe più basse rispetto ad una situazione di tipo monopolistica. Inoltre tale decreto istituisce particolari soggetti a carattere pubblico che hanno il compito di ottimizzare il funzionamento del mercato. Il primo passo di tale processo si è avuto nell'obbligo per l'ex monopolista di costituire società separate per lo svolgimento delle seguenti attività: 1) generazione (produzione) di energia elettrica; 2) distribuzione di energia elettrica e la vendita ai clienti vincolati; 3) la vendita ai clienti idonei; 4) l'esercizio dei diritti di proprieta' della rete di trasmissione elettrica; 5) la dismissione delle centrali elettronucleari italiane.

prezzi"[69] tra le aziende del settore. Invece, nel caso in cui ci fosse una sola impresa leader, quest'ultima avrebbe un notevole potere discrezionale nell'imporre i propri prezzi al mercato;

- *diversità strutturale*: le imprese del settore si assomigliano per obiettivi, strategie, strutture di costo, origini, e pertanto è difficile sottrarsi alla concorrenza basata solo sul prezzo;

- *differenziazione dell'offerta*: ora quasi tutte le *Utilities* che operano sul mercato europeo hanno diversificato la propria offerta alla clientela in modo molto simile (es. offrono elettricità e gas). Ciò spinge le imprese a ribassare ulteriormente i prezzi nella speranza di incrementare le vendite, perché il cliente è disposto a scegliere unicamente in base al prezzo;

- *capacità produttiva*: se c'è eccesso di capacità produttiva, le *Utilities* sono incoraggiate ad abbassare i prezzi per ricevere più ordini e riuscire a distribuire i costi fissi su un volume di vendite più ampio. Inoltre è da rilevare che gli elevati investimenti in capacità produttiva possono essere difficilmente smobilizzati in breve tempo, costituendo delle vere *barriere all'uscita*[70] dal mercato per le *Utilities* che già vi operano.

In conclusione, l'obiettivo dello schema di analisi proposto è di delineare un quadro completo di come si muovono gli attori nel mercato delle *utilities* nel contesto europeo, con riferimento alle loro strategie attuali che, in tal modo, possono essere confrontate.

Nella sezione successiva saranno trattati gli aspetti principali della metodologia di *benchmarking competitivo* applicata al settore delle *utilities* in Europa, in modo da capire, nello specifico, la valenza e l'utilità di questo approccio.

---

[69] Tipica situazione in cui un'impresa, solitamente, in posizione dominante, per eliminare i concorrenti dal mercato fissando i prezzi al di sotto dei costi di produzione. Se l'impresa riesce ad eliminare i concorrenti attuali dal mercato e a inibire l'ingresso di nuovi operatori, può successivamente aumentare i prezzi e guadagnare profitti più elevati. Carlton D.W., Perloff J.M., 2000, *Modern industrial organization*, Addison-Wesley, New York.

[70] Le **barriere all'uscita** rappresentano un ostacolo alla flessibilità e all'autonomia delle imprese rispetto alla decisione di uscire dal mercato in cui operano. Le principali barriere all'uscita sono da riferirsi ad investimenti durevoli specializzati (es. impianti), a resistenze al cambiamento del management, a interdipendenze strategiche ed investimenti verticali, ad oneri d'uscita e ad impedimenti politico-sociali. Fontana F., Caroli M., 2006, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Editore, Milano.

2. La metodologia di *benchmarking competitivo* applicata al settore delle *utilities reali*

Parte dell'approccio peculiare al *benchmarking competitivo* e, in generale, al controllo della qualità – sviluppato nell'ambito dei servizi di pubblica utilità *reali* – si spiega ripercorrendo la loro evoluzione organizzativa e di *governance* degli ultimi due decenni.

A partire dagli anni Ottanta, con tempi e, spesso, modalità distinte, una dinamica internazionale di riforme liberalizzatrici investe il settore energetico, spingendo gli enti gestori dei servizi verso il libero mercato: lo scopo principale era quello di facilitare il raggiungimento dell'efficienza aziendale attraverso le dinamiche competitive[71]. Fino a quel momento, infatti, i servizi pubblici – incluse le forniture energetiche – erano gestiti direttamente dagli enti statali o para-statali che garantivano principalmente un controllo interno di natura amministrativa, ma poco gestionale.

L'introduzione della competizione – con la conseguente liberalizzazione dei prezzi – sin dal suo diffondersi, inizia a confermarsi come valido strumento di efficienza per le fasi relative alla generazione e all'offerta delle risorse energetiche; risulta, invece, molto meno efficace per le fasi di trasmissione e distribuzione, a causa della natura monopolistica del servizio. L'avvento della liberalizzazione e, di seguito, della privatizzazione degli enti erogatori di energia è così accompagnato dall'esigenza di una riforma regolamentare per quei comparti la cui struttura favorisce la creazione di monopoli naturali, al fine di garantire un livello minimo di *performance* – pur in assenza di incentivi automatici generati dalla concorrenza – e tutelare quindi l'interesse della collettività. La costruzione di organismi garanti – le *Authorities* – emerge, dunque, per rispondere alla necessità di identificare obiettivi e controllarne il raggiungimento così da

[71] Vaccà S., 2002, *Problemi e prospettive dei servizi locali di pubblica utilità in Italia*, Franco Angeli, Milano.

garantire un'adeguata fornitura di servizio da parte di gestori, privati o statali, evitando che questi sfruttino i vantaggi del monopolio naturale, a scapito dell'utenza.

Lo sviluppo di questa direzione del mercato dei servizi pubblici ha condotto alla definizione delle teorie di regolazione e degli incentivi, finalizzate alla promozione dell'efficienza nella gestione dei servizi essenziali per la collettività da parte di enti privati[72].

La scelta del *benchmarking competitivo* come strumento di misurazione delle *performance* dipende dalla sua capacità – ritenuta critica – di paragonare tra loro imprese con una struttura simile e poter, quindi, operare dei confronti e definire delle graduatorie sulle loro *performance*, in base alle quali riconoscere incentivi o penalità sulla tariffa dell'anno successivo. La prima applicazione pratica del *benchmarking competitivo* al comparto energetico è stata proposta da A. Shleifer nel 1985[73], che ha voluto impostare l'analisi esclusivamente sul confronto dei costi, potendo così introdurre – senza incontrare significativi problemi di compatibilità degli indicatori – altre *Utilities* simili ma esterne al mercato regolamentato, fornendo la reale possibilità di comparazione della struttura aziendale. La possibilità di confronto con imprese operanti in un sistema competitivo, in cui si massimizza il profitto minimizzando i costi, permette, infatti, di operare dei confronti con *performance* che siano efficienti e, al tempo stesso, sostenibili dalle imprese regolate; operando in questo modo, si ottiene l'eliminazione della "asimmetria informativa interna ai meccanismi regolatori".

Concretamente l'analisi si realizza raccogliendo i dati per un numero di imprese c.d *"ombra*" pari almeno a quello delle imprese regolate, per confrontare e ordinare gli indicatori selezionati in modo analitico, così da poter calcolare la tariffa adeguata a coprire un livello di costi (di servizio e di capitale) di un'impresa efficiente. Così facendo, il regolatore garantisce che nel mercato regolamentato il prezzo di un servizio non venga costruito soltanto in base alla copertura del livello di costo delle imprese interne, ma tenga conto anche dell'andamento dei costi delle imprese operanti sul libero mercato, così da riprodurre un livello di prezzi il più possibile simile a quello concorrenziale, a tutela dell'utenza. Perché lo strumento del *benchmarking competitivo*

[72] Jamasb T., Polity M., 2000, *Benchmarking and regulation of electricity transmission and Distribution utility: lessons from international experience*, University of Cambridge.

[73] Shleifer A., 1985, *A theory of yardstick competition*, Rand Journal of Economics.

possa essere validamente utilizzato occore, però, che si verifichino determinate condizioni:

- *controllo*, da parte del regolatore, dell'assenza di accordi manageriali tra le imprese regolate e quelle non regolate che prendono parte all'analisi, al fine di evitare i danni di manipolazioni collusive;

- *capacità* e *possibilità*, per il regolatore, di sottoporre a richiami ed ammende le imprese che investono in modo particolarmente inadeguato, senza però intervenire per il salvataggio dell'impresa nel caso anche di eventuale bancarotta;

- *adeguatezza* della struttura di costo delle "*imprese ombra*" a quella delle imprese regolate, così da garantire un confronto corretto;

La seconda delle condizioni suddette conduce parte della letteratura a non considerare realmente applicabile il processo di *benchmarking competitivo* all'ambito delle *Public Utilities*: i *policy makers* incontrerebbero, infatti, molti problemi a non intervenire in alcun caso nelle sorti di un'impresa, compresa l'eventualità di bancarotta se questa si occupa di servizi pubblici fondamentali, ma rischiano di falsare – nel caso di intervento – almeno parzialmente, gli esiti dell'analisi stessa. La possibile realizzazione dell'ultima condizione imposta, invece, dipende dall'utilizzo di un modello multivariato di analisi, che sarebbe l'unico in grado di superare la non perfetta coerenza della struttura di costo delle "*imprese ombra*". Il modello, infatti, è in grado di tenere conto di tutti i fattori esterni (*explanatory factors*) che influiscono sull'output – come la topografia, il clima, la densità della popolazione e il costo del personale locale[74]. I fattori esogeni, tuttavia, rappresentano anche un duplice rischio: innanzitutto, perché è difficile tenerne conto in modo completo e l'omissione di uno potrebbe far perdere significato a tutto il modello; secondariamente, la sempre maggiore complessità del modello può richiedere una portata di sforzi da parte dell'*Authority* tale da superare i benefici ottenuti con una corretta riallocazione delle risorse attraverso il meccanismo degli incentivi[75]. Nonostante le suddette complicazioni, il processo di *benchmarking competitivo* ha visto

[74] Caliman T., Pianta G., 2009, *Le imprese del settore idrico in Italia: una Analisi di Benchmarking*, Franco Angeli Editore, Milano.

[75] Dassler T., Parkerand D., Saal D.S., 2006, *Methods and trends of performance benchmarking in UK utility regulation*, UK Policy, Vol. 14.

un forte aumento del suo utilizzo nei modelli di valutazione dell'efficienza per il calcolo degli incentivi da parte delle *Authorities* di molti paesi in tutto il mondo – in particolare sulle reti di trasmissione e distribuzione di elettricità – con il conseguente moltiplicarsi dei modelli applicativi.

Una delle evoluzioni più significative, frutto del costante confronto con i comparti del settore elettrico – che dopo l'*unbundling*[76] si sono organizzati secondo il libero mercato – è stata l'introduzione, nella valutazione delle *performance*, del livello qualitativo del servizio: il suo incremento, infatti, è legato da relazione biunivoca all'aumento dei costi; ciò implica che gli incentivi, orientando alla costante riduzione dei costi, possano avere effetti distorsivi sul livello qualitativo dei servizi forniti. Questa possibilità ha condotto i *policy makers* e i regolatori a considerare parte integrante del concetto di efficienza dell'attività imprenditoriale anche gli aspetti qualititivi del servizio, per evitare di ottenere il risultato contrario a quello desiderato e, cioè, il peggioramento delle *performance* complessive anziché il loro miglioramento, badando solo alla diminuzione dei costi. Obiettivo dei regolatori, infatti, è che le imprese operanti nei segmenti di monopolio, garantiscano il livello qualitativo che gli utenti desiderano e per cui sono disposti a pagare una certa tariffa, avvicinandosi quanto più possibile alle combinazioni prezzo-qualità del libero mercato.

Uno studio comparato che tenga conto anche della qualità del servizio porta una serie di vantaggi agli operatori del mercato, quali:

- i *regolatori*, approfondendo lo stato di attività delle imprese, individuano dei livelli di qualità minimi obbligatori, gratificando le imprese che li raggiungono attraverso il sistema degli incentivi (nella forma, ad esempio, di un aumento tariffario per l'anno successivo);

- le *imprese*, venendo a conoscenza del livello di qualità dei propri *competitors*, identificano le proprie debolezze interne;

[76] Si fa riferimento al processo di "separazione"che ha caratterizzato i mercati energetici in Europa a seguito della loro liberalizzazione (**Direttiva Comunitaria 96/92/CE del Parlamento e del Consiglio Europeo del 19 dicembre 1996**), basata su due principi generali: l'accesso alle infrastrutture di rete a condizioni eque e non discriminatorie (Principio del *Third Party Access*) e la progressiva separazione dell'attività di trasporto dell'energia su reti dalle altre attività della filiera (produzione e vendita). Questi due indirizzi di carattere generale sono stati considerati come fondamentali al fine di un corretto processo di apertura dei mercati. Disponibile al sito web: www.Wikipedia.it.

- i *consumatori* possono conoscere e giudicare il livello di servizio che ricevono[77];

Per introdurre nei modelli di regolamentazione gli aspetti combinati di qualità e costo, occorre definire quali indicatori siano più adeguati a rendere una misura corretta della qualità e l'importanza che gli utenti attribuiscono a ciascuno di essi. Gli indici, che vengono selezionati per valutare la qualità, devono rispondere a determinati requisiti, come ad esempio, l'importanza attribuita dai consumatori, la non aletorietà – intesa come possibilità delle imprese di determinare le grandezze – e la misurabilità delle grandezze. La presenza simultanea di queste condizioni è difficoltosa, a causa della molteplicità di fattori che influiscono sulla percezione del servizio, come l'influenza delle passate esperienze, oltre che della frequente insufficienza di informazioni, che si presenta però anche nei casi di analisi basate esclusivamente sui costi[78]. Una volta definite le informazioni (dati ed indicatori) da considerare per l'analisi comparata delle imprese – così da incorporare la qualità nei modelli di *benchmarking competitivo* – il processo resta essenzialmente il medesimo: ad ogni impresa regolata viene attribuito un paramentro di incentivo o un disincentivo (*X-factor*) corrispondente, rispettivamente, al miglioramento o al peggioramento apportato alle *performance* complessive, relativamente alle altre imprese presenti. Questi riconoscimenti vanno ad aumentare o diminuire il naturale incremento di prezzo che, di regola, avviene di anno in anno a causa dell'inflazione.

La possibilità del regolatore di incidere sul prezzo di ogni impresa permette di avvicinare il mercato regolamentato alle dinamiche concorrenziali, incentivando ognuno, singolarmente, a migliorare continuamente la combinazione di riduzione dei costi e aumento della qualità, simulando il meccanismo di competitività dei sistemi di mercato. A mio avviso, costringere le imprese a tener conto, simultaneamente, di questi due aspetti della produzione, che inevitabilmente risultano in relazione tra loro, evita che esse incorrano in comportamenti scorretti (come, ad esempio, non operare gli adeguati investimenti, causando, nel lungo periodo, una caduta del livello qualitativo). Viceversa, programmando in modo strategico gli interventi sulle reti – principale causa di investimenti da parte delle imprese – è possibile, nel tempo, diminuire la portata dei

[77] Van Helden J., Tillema S., 2005, *In search of a benchmarking theory for the public sector, Financial Accountability and Management*, Black-well Publishing.

[78] Waddams Price C., Garcia-Marinoso B., Hviid M., 2002, *The Quality and Quantity of Regulatory Information*, Centre of Competition and Regulation (CCR), Working Paper n. 5.

costi operativi necessari a garantire un dato livello qualitativo, migliorando la *performance* complessiva e godendo di maggiori profitti[79].

Dall'osservazione degli studi di *benchmarking competitivo* operati dall'Autorità di controllo del mercato elettrico inglese, l'*OFGEM* – **O**ffice **f**or **G**as and **E**lectricity **M**arkets – è possibile valutare l'efficacia dell'introduzione nel modello di grandezze qualitative sulle *performance* delle imprese soggette a regolazione. L'*Authority* ha esaminato e valutato diversi modelli di confronto, operato più applicazioni con diversi *input*, verificando che, mentre i costi di diversa natura hanno un certo grado di correlazione tra loro, costi e qualità del servizio riportano risultati e graduatorie diverse per le imprese interessate dalla regolazione, lasciando supporre l'esistenza di un *trade-off*. L'*OFGEM* ha dunque ritenuto utile, anzi, necessario, integrare costi e qualità tra i dati presi in considerazione al fine di calcolare gli incentivi per le imprese regolate del mercato elettrico del Regno Unito. L'effettiva diversità dei risultati ha confermato la miglior adeguatezza dei modelli di "*benchmarking complessivo*", che integra costi e qualità, soprattutto per le implicazioni che i diversi livelli di incentivo hanno sulle imprese che dimostrano un maggior sforzo qualitativo. Il modello, comunque, non risolve totalmente il problema dell'impatto di lungo periodo che le scelte attuali delle imprese possono avere: lasciare la piena autonomia nella programmazione dei propri investimenti anziché intervenire con la richiesta di presentazione di un piano soggetto ad approvazione, insieme alla richiesta di determinati livelli di qualità, può comportare dei problemi di garanzia.

Dopo aver costatato l'interessante diffusione del *benchmarking competitivo* per la valutazione delle *performance* aziendali presso gli organismi regolatori di numerosi paesi, gli studiosi Jamasb e Politt[80] hanno svolto una ricerca tra gli organismi di regolazione del settore elettrico di alcuni paesi che già ne facevano uso, al fine di

[79] Gli autori che approfondiscono la tematica in questione, sottolineano l'esistenza di un'ipotesi alternativa al metodo degli incentivi-disincentivi per raggiungere il medesimo obiettivo di controllo simultaneo di costi e qualità, che è quella delle multe imputate direttamente dallo stato centrale, utilizzate per intimare le imprese ad allinearsi al livello richiesto, definito dall'analisi comparativa. Questo secondo approccio alla regolamentazione, però, è ritenuto meno interessante, poiché concepisce una redistribuzione solo indiretta – attraverso la spesa pubblica – agli utenti dell'impresa multata, del guadagno ottenuto con la multa, anziché diretta con la diminuzione della tariffa del servizio.

[80] Jamasb T., Politt M., 2002, *International Utility Benchmarking & Regulation: An Application to European Electricity Distribution Companies*, Department of applied Economics, University of Cambridge.

approfondire l'utilizzo che ne viene fatto e, di conseguenza, le principali metodologie scelte per il suo svolgimento. La ricerca è stata svolta su un campione di 18 paesi dell'*OECD* – **O**rganisation for **E**conomic **C**o-operation and **D**evelopment – e 4 esterni, utilizzando un questionario di 20 domande formulate dagli esperti della Xerox Corporation – dove, come già detto nel primo capitolo di questo lavoro, è stato effettivamente ideato l'approccio in esame – riportate nella seguente *Tabella 2.1*.

Tabella 2.1: Prospetto delle domande formulate dagli esperti della Xerox Corporation

II. Riforma del settore energetico: caratteristiche generali	***I. Benchmarking competitivo: processi***
11. stato dei regolatori;	1. lunghezza del ritardo nella regolazione;
12. data di inizio della riforma del settore energetico e del *benchmarking competitivo*;	2. numero di consultazioni;
13. attività regolate nel settore energetico;	3. si usa una gestione separata degli *OPEX* e *CAPEX*?
14. tipologia di mercati dell'energia;	4. si usa il *benchmarking competitivo* sulla qualità del servizio? Ci sono dei problemi a riguardo?
15. grado di liberalizzazione del mercato;	5. incentivi per la qualità del servizio?
16. numero e natura delle *Utilities* di trasmissione e distribuzione;	6. incentivi per gli investimenti ottimi?
III. Benchmarking competitivo: metodi	7. incentivi per l'impatto ambientale?
17. il regolatore fa uso del *benchmarking competitivo*?	8. le informazioni necessarie sono standard o controllate?
18. il metodo di *benchmarking competitvo* generalmente usato;	9. quantità di informazioni pubblicate?
19. grado di libertà del regolatore nella scelta del metodo e degli *input* del *benchmarking competitvo*;	10. l'adozione del *benchmarking competitivo* è influenzata da terzi
20. si fa uso di *benchmark* internazionali?	

Una prima informazione raccolta relativamente all'applicazione del processo, riguarda la frequenza con cui gli organismi regolatori applicano l'analisi, che è variabile dai 3 ai 5 anni e, data l'ampiezza dell'intervallo di tempo, viene frequentemente alternato con interventi per la ridefinizione dei prezzi, sotto forma di documenti di consultazione. Relativamente alle caratteristiche dei dati e degli indicatori in uso durante l'analisi, è stato rilevato un duplice trattamento dei costi, che può avvenire sia separando quelli operativi da quelli di capitale – per la miglior analisi di entrambi – sia trattandoli in modo unitario, anche se questa versione di applicazione è complicata dalla diversa classificazione dei costi, soprattutto nel caso di *benchmark* internazionali. La decisione di introdurre delle variabili per la misurazione della qualità del servizio non ha dato un riscontro significativo e si concretizza nella definizione – da parte dell'ente regolatore – di standard minimi di qualità da rispettare, sebbene molti paesi abbiano deciso di utilizzare propri modelli per l'introduzione di veri e propri indicatori qualitativi.

La raccolta delle informazioni è considerata un passaggio critico in tutti gli studi che affrontano l'applicazione del *benchmarking competitivo* alle *Public Utilities*, per la difficoltà oggettiva che si incontra nel recupero di dati e informazioni presso gli enti gestori; anche il questionario sottoposto ai numerosi organismi regolatori ha confermato l'esistenza di tale problema che viene, nella maggior parte dei casi, superato grazie alla possibilità – da parte di tali enti – di richiedere in modo coercitivo la compilazione di un *format* predefinito in cui sono richieste una serie di informazioni. Tale strumento, che facilita di molto lo svolgimento del *benchmarking competitivo*, manca, però, spesso di ulteriori controlli sul contenuto dei dati riportati; la pubblicazione di tali informazioni, infine, non sempre è una componente di tale processo.

Con i risultati raccolti, gli autori hanno confermato la supposta relazione positiva esistente tra il processo di liberalizzazione del mercato e l'introduzione di nuovi strumenti di misurazione della qualità, tra cui il *benchmarking competitivo*, come indica anche la relativa brevità dei periodi di applicazione, coincidente con l'avvio della riforma regolamentare nei singoli paesi iniziata sul finire degli anni Novanta[81].

[81] Il riferimento è alla **Direttiva Comunitaria 96/92/CE del Parlamento e del Consiglio Europeo del 19 dicembre 1996** che da avvio alla liberalizzazione dei mercati energetici in Europa.

Questa relazione dipende, in parte, dall'emergere progressivo del bisogno di regolamentazione e, in parte, dalla sempre maggior semplicità con cui le informazioni vengono reperite, nonché dal maggior interesse nel comparare le *performance* delle imprese. Il maggior utilizzo è, infine, ulteriormente facilitato dalla diffusione dello strumento di *benchmarking competitivo*, che garantisce maggiori possibilità di paragone dei modelli e dell'attività di disseminazione delle esperienze di regolamentazione svolta dai diversi organismi regolatori, sia nazionali che internazionali.

Il giudizio risultante dallo studio è molto positivo e permette di definire il *benchmarking competitivo* come un importante strumento di supporto per la regolazione svolta dagli organismi indipendenti di controllo. I suggerimenti che conseguono allo studio, per un'applicazione sempre migliore del processo valutativo, riguardano:

- *composizione* del campione, la cui varietà e vastità migliora la selezione della *best practice*;
- *qualità* della raccolta dei dati, che deve raggiungere livelli sempre più elevati di controllo coerenti con gli standard internazionali, che ne garantiscono l'omogeneità e, quindi, la comparazione;
- *scelta* della metodologia di *benchmarking competitivo* da utilizzare non in sostituzione ai giudizi dei regolatori e alle loro decisioni ma, al contrario, a supporto delle loro scelte, in un'ottica di superamento delle regole teoriche a favore di decisioni che considerino tutta la complessità ambientale.

L'ultimo punto verrà maggiormente analizzato nel paragrafo che segue, in cui l'attenzione verrà posta sui criteri che permettono di distinguere e di scegliere la metodologia di *benchmarking competitivo* più idonea da utilizzare.

2.1. Criteri per la scelta delle metodologie di *benchmarking competitivo* idonee alla valutazione delle performance delle *Utilities*

Uno dei criteri di distinzione dei metodi di *benchmarking competitivo* più frequentemente applicati alle *Public Utilities* è quello relativo al "*termine di confronto*" con cui paragonare le imprese oggetto dello studio, che può essere una *best practice* oppure una misura rappresentativa delle *performance* delle imprese considerate. La prima categoria viene definita *benchmarking* "sulla frontiera" e si ottiene identificando un'impresa che sia la migliore tra quelle del mercato di riferimento o all'interno del campione considerato. Tale impresa diventa *benchmark* nei confronti del quale vengono misurate e valutate le altre imprese. A tal proposito, si individuano tre metodi principali di *benchmarking competitivo*: il *Data Envelopment Analysis* (*DEA*), il *Corrected Ordinary Least Square* (*COLS*) e lo *Stochastic Frontier Analysis* (*SFA*)[82]. Numerosi enti di regolazione utilizzano uno di questi metodi per il calcolo degli incentivi attribuibili alle imprese del settore in analisi[83].

L'utilizzo di questi metodi è però soggetto a problematiche relative alla scelta di *input* e *output*, alle variabili ambientali e allo stesso modello scelto, all'affidabilità e alla completezza dei dati empirici su cui si basa la ricerca, al variare dei quali può cambiare il risultato dell'analisi. La criticità della definizione dell'impresa *best practice* di riferimento spinge ad ottenere un campione più ampio possibile e, quindi, ad allargare gli studi alle imprese estere, portando spesso alla realizzazione di *benchmarking* internazionali. Questa prima categoria di approcci è ritenuta la migliore nei casi in cui ci si concentra sull'efficienza di qualche aspetto specifico delle imprese. Infatti, il *benchmarking* sulla "frontiera" viene normalmente preferito per le forme di regolazione il cui obiettivo è ridurre il divario di *performance* tra le imprese del mercato di riferimento, tipicamente all'inizio dell'attività di regolamentazione.

---

[82] Politt M., 1995, *Ownership and Performance in Electric Utilities. Oxford-New York*, Oxford University Press.

[83] Nel caso della frontiera dell'energia elettrica, ad esempio, il regolatore norvegese utilizza il metodo *DEA* per la valutazione dei livelli di efficienza nelle fasi di trasmissione e distribuzione di elettricità. Le *Authorities* inglesi per l'acqua e l'elettricità, invece, applicano il metodo COLS per regolare la fase di distribuzione.

Il *benchmarking* "*rispetto alla media*", invece, è applicato in modo più efficace nei casi in cui si desideri riprodurre la competizione tra le imprese che abbiano caratteristiche strutturali e di costo molto simili, o nel caso, in cui non ci siano dati sufficienti per applicare il *benchmarking competitivo* relativo ad una *best practice.* Anche in questo caso, sono più di uno i metodi con cui definire un *benchmarking* per un settore regolato delle *Public Utilities* – ad esempio l'*Ordinary Least Square* (*OLS*), che si basa sulla stima di una funzione di produzione o di costi medi, attraverso una regressione che descriva al meglio le imprese campione dell'analisi. La *performance* attuale viene così misurata rispetto alla funzione media risultante, che diventa in questo caso il *benchmark* rappresentativo del campione e, quindi, del mercato regolamentato[84].

I pareri sull'importanza e l'adeguatezza dell'applicazione del *benchmarking competitivo* – così come si è evoluta tra le diverse *Authority* in numerosi paesi dei cinque continenti – non sono, però, univoci. In particolare, un'analisi applicata ai mercati regolamentati inglesi dei servizi di pubblica utilità, in cui il *benchmarking competitivo* rappresenta lo strumento principale di confronto, ha dimostrato come la diversa concentrazione del mercato sia determinante nell'applicazione dei diversi modelli, fino a definire il grado di efficacia del processo, che rischia, in talune situazioni, di ridursi sensibilmente.

Tutta la letteratura, infatti, segnala come l'applicazione di un particolare modello dipenda principalmente dal numero d'imprese (o comparti di imprese) che compongono il mercato nazionale (*livello di concentrazione*), eventualmente integrato dal campione internazionale disponibile. Per numeri molto bassi di campione – pur cercando di utilizzare il modello più adeguato – il *benchmarking competitivo* non sembra poter essere considerato adeguato alla determinazione degli *X-factors* per la formulazione dei giudizi sulle *performance* delle imprese, a causa della limitata comparabilità offerta dal campione. Laddove, infatti, il mercato sia organizzato secondo un oligopolio ristretto[85] o monopolio – come nel caso delle telecomunicazioni o della

[84] Una versione di questo modello viene utilizzata dall'organismo di regolazione cileno: il *National Energy Commission* (*CNE*). Varianti di questo approccio sono presenti anche nel modello di regolamentazione degli Stati Uniti e in Spagna, con l'introduzione di più analisi distinte per aree geografiche o in base ad un certo intervallo di tasso di performance.

[85] L'**oligopolio ristretto** é una forma di mercato caratterizzata dall'omogeneità dei prodotti offerti e dall'elevata concentrazione delle imprese che vi operano, tale da permettere loro di prevedere i reciproci comportamenti, tendendo così ad allinearsi in modo da massimizzare il profitto comune riducendo la produzione, al fine di aumentere i prezzi. Infatti, in tale contesto, ciascun operatore sa che un'azione fortemente concorrenziale da parte sua, diretta ad accrescere la sua quota di mercato – per esempio una

trasmissione di gas ed elettricità – perde di significato il paragone delle pochissime imprese presenti con aziende estere operanti sui mercati corrispondenti.

Inoltre, le differenze dimensionali, ma anche tecnologiche e relative alla natura del servizio fornito, hanno condotto numerosi paesi ad istituire diverse *Authorities* indipendenti per le *Public Utilities* soggette a regolamentazione. Una struttura di regolazione così articolata ha, però, condotto allo sviluppo di formule di *benchmarking competitivo* anche sensibilmente diverse tra loro, impedendo di capitalizzare le conoscenze e le competenze relative al processo attraverso, ad esempio, la formazione di tecnici esperti e, quindi, capaci di valutare la tipologia più adeguata per la particolare situazione e, in ultimo, l'effettiva validità delle singole applicazioni di *benchmarking competitivo*, considerando anche la possibilità che esso non possa essere ritenuto lo strumento in assoluto più adatto per le politiche regolamentari. L'utilizzo a priori del *benchmarking competitivo* può, altrimenti, trasformarsi da strumento di indirizzo di più efficienti costi futuri delle imprese a potere improprio nelle mani dei regolatori[86].

In sintesi, dunque, l'introduzione del *benchmarking competitivo* nel settore (o nei comparti di settore) delle *Public Utilities reali* è strettamente legato al loro processo di liberalizzazione e alla successiva introduzione di sistemi di regolamentazione nei settori o nei comparti in cui si sono verificati fallimenti di mercato. Tale metodologia di analisi comparativa, infatti, è inserita nel meccanismo di regolazione per rispondere all'esigenza di misurazione delle *performance* delle imprese regolamentate in un particolare contesto, al fine di calcolare le future tariffe di monopolio delle singole imprese e regolare, dove previsti, i meccanismi di incentivo. A mio avviso, utilizzato con questa finalità specifica, il *benchmarking competitivo* vede parzialmente indebolirsi la sua connotazione di *processo di valutazione della qualità totale dell'impresa* – utile, in quanto tale, alla programmazione delle future strategie aziendali – a favore di un utilizzo esclusivamente funzionale al processo regolamentare. Sembra mancare, da parte delle *Authorities*, l'interesse o la possibilità di rendere pubbliche le valutazioni che

---

riduzione di prezzo – provocherebbe un'azione identica da parte degli altri concorrenti, di modo che egli non trarrebbe alcun vantaggio dalla sua iniziativa. Tutti gli operatori si troverebbero quindi a subire l'abbassamento del livello dei prezzi. Varian Hal. R., 2002, *Microeconomia*, Cafoscarina, Venezia.

[86] Dassler T., Parkerand D., Saal D.S., 2006, *Methods and trends of performance benchmarking in UK utility regulation*, UK Policy, Vol. 14.

i risultati del *benchmarking competitivo* permettono senza dubbio di formulare, migliorando la trasparenza del mercato anche nei confronti degli utenti e di tutti i cittadini, aumentando ulteriormente il valore dell'analisi stessa[87].

Volgendo, invece, l'attenzione a quella parte delle *Public Utilities* non soggette a regolamentazione – pur mantenendo tutte le caratteristiche distintive della categoria di servizi di pubblica utilità, prima fra tutte la natura primaria per la collettività del servizio che viene erogato – si denota l'esistenza di tre diverse situazioni significative[88]:

- *servizi di rete non regolamentati*, poiché ancora soggetti alla gestione diretta della pubblica amministrazione, o in fase di liberalizzazione;
- *Public Utilities personali*, che si distinguono da quelle *reali* – come già sottolineato in precedenza – per la mancanza di un'infrastruttura fondamentale e per cui la privatizzazione non dà luogo ai problemi relativi alla gestione privata di monopoli naturali, ma coincide con la reale partecipazione al libero mercato;
- alcuni *comparti della filiera produttiva di servizi a rete* che, successivamente alla fase di liberalizzazione, sono stati privatizzati senza alcun bisogno di regolamentazione, poiché efficacemente sottostanti alle regole della concorrenza.

Per le *Public Utilities* regolamentate, o che operano ancora in una fase precedente alla liberalizzazione, la carenza di esperienza di *benchmarking competitivo* autonomo – avviato per volontà del management aziendale – non desta particolari problemi, per via del forte controllo esterno a cui le stesse imprese sono soggette, che garantisce determinate *performance* e, in questo senso, la tutela degli utenti. Al contrario, per i comparti di *Public Utilities reali* che sono stati liberalizzati e lasciati operare sul libero mercato, la mancanza di analisi comparative – promosse dalle stesse imprese – non viene effettivamente colmata da altre forme di controllo, creando problemi in termini di monitoraggio dell'efficienza aziendale e di trasparenza nei confronti degli altri operatori del mercato e di tutti gli *stakeholders*.

---

[87] IBNET (**I**nternational **B**enchmarking **Net**work for Water and Sanitation Utilities), 2007, *Benchmarking Methodologies*, disponibile all'indirizzo web: www.ib-net.org.

[88] Jamasb T., Nillesen P., Politt M., 2003, *Strategic Behaviour under Regulation Benchmarking*, Cambridge Working Paper in Economics 0312, Faculty of Economics (DAE), University of Cambridge.

Tale situazione può essere attribuita alla relativa vicinanza nel tempo del processo di liberalizzazione, facendo, quindi, supporre di vedere a breve l'inizio di attività di *benchmarking competitivo* anche tra queste imprese. Proprio il problema della mancanza di trasparenza impedisce, d'altronde, che enti terzi sviluppino delle indagini comparative, mancando il canale preferenziale delle *Authorities* per la raccolta delle informazioni necessarie. Tali imprese, infatti, non rispondendo correttamente alle dinamiche del libero mercato, per la loro natura necessitano di monitoraggi e studi relativi alle loro *performance*. La scarsa trasparenza è, dunque, un ulteriore elemento che limita o annulla l'applicazione del *benchmarking competitivo* nel processo di valutazione di queste imprese[89].

Una delle cause potenziali del mancato svolgimento di studi interni potrebbe essere anche la diversa destinazione del proprio budget, scarsamente orientata al controllo della propria competitività, o alla riluttanza del management ad applicare eventuali approcci innovativi di gestione sulle diverse funzioni aziendali, nel caso in cui dagli studi si individuassero degli approcci più efficaci/efficienti del proprio. Partendo da tali considerazioni, parte della letteratura sottolinea l'importanza che la *leadership* ricopre nell'introduzione in azienda del controllo qualitativo.

Le *Public Utilities personali*, invece, operando da più tempo in mercati liberalizzati, hanno vissuto – insieme a buona parte della Pubblica Amministrazione – una rilevante evoluzione nella realizzazione di studi comparativi, a partire dalla metà degli anni Novanta, in particolare utilizzando proprio lo strumento del *benchmarking competitivo*. La conferma della portata di tale processo di riforma del sistema delle aziende pubbliche è giunta con la definizione di una dottrina internazionale, la "*New Public Management*", che ha l'obiettivo di implementare, in ambito pubblico, gli strumenti e le logiche manageriali tipicamente privati[90]. Gli elementi che hanno complicato e rallentato l'applicazione del *benchmarking competitivo* nelle aziende di natura pubblica – anche nei casi in cui queste operavano in mercati con un alto grado di competitività – sono imputabili ad una serie di peculiarità tipiche del settore che accomunano tra loro le aziende, anche nei casi in cui queste appartengano a mercati ben diversi e che, proprio con l'introduzione di controlli comparativi sulla qualità, dovranno presto essere

[89] Garrone P., 2004, *Investimenti e modelli proprietari nelle utility*, rapporti di ricerca, Politecnico di Milano.

[90] Beretta A., Vagnoni E., 2005, *Il benchmarking in ambito sanitario*, CEDAM, Padova.

modellati su un profilo maggiormente propenso al confronto concorrenziale. Tali caratteristiche – causa, un tempo, del rallentamento applicativo e della scarsa trasparenza – sono riconducibili all'autoreferenzialità, alla presenza di deboli stimoli al miglioramento e alla differenza nelle logiche della misurazione e del controllo dei risultati.

A mio avviso, in questo contesto, gli obiettivi per cui il *benchmarking competitivo* viene realizzato – venendo totalmente a mancare il movente della regolazione – consistono nel desiderio dell'impresa di approfondire la conoscenza dei propri processi, valutandone l'efficacia e l'efficienza nel paragone con altre imprese simili.

L'identità degli obiettivi con cui tali *Public Utilities* applicano il *benchmarking competitivo* è confermato dal periodo di sviluppo di tale metodo presso le imprese, coincidente con il processo di progressiva riforma del sistema e con la sempre maggiore centralità che il *knowledge management* è andato assumendo, portando in primo piano la necessità di promuovere l'apprendimento, anche inter-organizzativo, attraverso il costante monitoraggio di realtà terze con cui confrontarsi, come registrato soprattutto nel comparto sanitario[91].

Se il motivo che porta un'impresa, operante nel comparto dei servizi alla persona, ad introdurre il processo di *benchmarking competitivo* è, quindi, il medesimo di qualsiasi altra impresa, la letteratura sottolinea, invece, alcune differenze significative che riguardano gli *aspetti metodologici*, gli *specifici ambiti applicativi* e, in parte, l'*origine della committenza* dell'analisi stessa. Le peculiarità delineate per gli *aspetti metodologici* non sono determinanti e attengono, in particolare, alle difficoltà insite nell'introduzione di nuove logiche e culture orientate al risultato, al confronto esterno e al miglioramento continuo[92], per cui è critica la situazione di ammodernamento del particolare ente, in termini di efficienza delle prestazioni, controllo e cultura della qualità.

Riguardo agli *ambiti applicativi*, si ritiene che lo sviluppo di studi di *benchmarking competitivo* si potrebbe rivelare particolarmente interessante se applicato ai processi

[91] Sargiacomo M., 2005, *Il benchmarking e la cultura del confronto nelle amministrazioni pubbliche. Atti del convegno*, Aracne Editrice s.r.l, Roma.

[92] Lucianelli G., Tanese A., 2002, *Il benchmarking nelle aziende e nelle amministrazioni pubbliche. Logiche di esperienza a confronto*, Giappichelli Editore, Torino.

gestionali e organizzativi, allo sviluppo di una struttura dedicata ai confronti sistematici attraverso l'uso dei parametri e alla cultura della qualità. *Le Public Utilities personali* – generalmente gestite dalla Pubblica Amministrazione – possono essere considerate un ottimo oggetto per l'analisi di *benchmarking competitivo*. In particolare, spicca l'ambito sanitario, per la sua connotazione tipicamente aziendale e, quindi, più facilmente votata alla sperimentazione e applicazione di nuove tecniche gestionali e organizzative.

Relativamente alla *committenza*, infine, uno studio di *benchmarking competitivo* in ambito di servizi fondamentali alla persona, può essere voluto principalmente:

- dall'*impresa interessata*, che lo gestisce e lo realizza autonomamente, al fine di confrontarsi con altre imprese – o comparti di imprese – simili;
- da un *ente istituzionale* di livello superiore alle strutture pubbliche del mercato di riferimento, che ha il potere di richiedere le informazioni necessarie e abitualmente ne delega a terzi la realizzazione;
- da un *ente terzo* (centro di ricerca o università) che ne propone la partecipazione in modo libero, al fine di migliorare la trasparenza del mercato.

In conclusione, si può affermare che l'aumento, negli ultimi anni, dell'importanza attribuita all'efficienza – intesa come riduzione degli sprechi delle risorse e migliore gestione del servizio offerto – ha spinto, soprattutto le istituzioni, ad attivare ricerche e osservatori per l'analisi e la valutazione della situazione di molti enti operanti nei servizi alla persona[93].

[93] Lucianelli G., Tanese A., 2002, *Il benchmarking nelle aziende e nelle amministrazioni pubbliche. Logiche di esperienza a confronto*, Giappichelli Editore, Torino.

CAPITOLO III

Applicazione pratica del *benchmarking competitivo* al settore delle *utilities*: il caso ENEL

Per gestire al meglio le sfide e cogliere le possibilità di sviluppo offerte oggi dal mercato, le aziende – appartenenti a qualunque settore – hanno individuato nella *qualità totale* il mezzo idoneo per affrontare questa fase critica dell'economia mondiale, ed in particolare, nell'utilizzo costante del *benchmarking competitivo*, quale principale strumento finalizzato al raggiungimento della *qualità totale*. Come già detto in precedenza, l'ambito in cui tale strumento si è diffuso maggiormente e dove, in seguito, ha avuto modo di svilupparsi ed affinarsi, è quello delle grandi imprese o dei gruppi aziendali operanti nel libero mercato. Infatti, l'accesa competizione stimola la necessità di continui *feed-back* sulle proprie *performance*, il confronto con quelle dei *competitors*, la verifica dell'eventuale presenza di inefficienze in qualche comparto aziendale, che renda più difficile mantenere la *leadership* di mercato.

In particolare, l'attenzione del presente elaborato è stata focalizzata sul settore delle *utilities* in un contesto geografico ben definito come l'Europa. Per comprendere al meglio l'utilità del *benchmarking competitivo* in tale comparto dell'industria europea, in questo Capitolo si analizzano le esperienze maturate in merito da parte di una grande *Utility* multinazionale: **Enel S.p.A**, che da alcuni anni sperimenta l'utilizzo di questo strumento. Il Gruppo Enel S.p.A è, oggi, il primo operatore in Italia e Spagna – grazie all'acquisizione, nel 2007, di Endesa S.A., principale operatore in Spagna e America Latina – dove svolge attività di produzione, trasporto, distribuzione e vendita di elettricità – e uno dei principali *Player* a livello mondiale nel settore della generazione, distribuzione e vendita di energia elettrica, nonché *leader* nella produzione di energia da fonte rinnovabile. La Società svolge anche attività di importazione, distribuzione e vendita di gas naturale.

Come è noto, con l'entrata in vigore in Italia del **decreto legislativo n.79 del 16 marzo 1999** (c.d. "**Decreto Bersani**", si veda nota n.67), finisce l'epoca del monopolio di Enel S.p.A e si avvia una fase di liberalizzazione delle attività della filiera elettrica – dalla

produzione alla vendita – che apre il mercato elettrico italiano alla concorrenza e "costringe" Enel S.p.A a diversificare, prima, e internazionalizzare, poi, le proprie attività, poiché non le è più consentito crescere nel proprio *core business* in Italia.

Ovviamente, il nuovo contesto competitivo in cui Enel S.p.A si è venuta a trovare ha determinato un notevole cambiamento nel "modo di pensare" della Società: dalla "solitudine" del monopolio si è passati al "pluralismo" della concorrenza non solo domestica, ma anche estera a seguito dell'espansione internazionale che Enel S.p.A ha intrapreso negli ultimi anni. Tutto ciò ha indotto la Società ad avviare un processo di confronto (*benchmarking*) continuo con quelle *Utilities* presenti negli stessi paesi e segmenti della filiera elettrica e del gas in cui opera anche Enel S.p.A – definite "*Comparables*" per questi motivi – che sono oggetto delle analisi svolte all'interno della Società ai diversi livelli della struttura organizzativa.

Infatti, a livello di singole *Divisioni/Business* – in particolare, sono state considerate le seguenti Divisioni: *Generazione ed Energy Management* (**GEM**), *Infrastrutture e Reti* (**I&R**), *Mercato* e *Ingegneria e Innovazione* – si effettua un *benchmarking competitivo* di tipo *operativo/quantitativo*, funzionale alla descrizione di prassi aziendali ottimali – ovvero, di modalità pratiche per la loro attuazione – e al confronto con i propri concorrenti sulle specifiche attività della *catena del valore* di Enel S.p.A.

A livello *Corporate*, invece, viene realizzato un documento di particolare importanza – anche perché è un allegato al Piano Industriale e, dunque, è visionato anche dai membri del Consiglio di Amministrazione, pur non essendo soggetto ad approvazione – che prende il nome di "*analisi dei Comparables*": si tratta di una metodologia di analisi delle *Utilities* – principalmente europee – con cui Enel S.p.A si confronta, basata su un approccio di *benchmarking competitivo* di tipo *strategico/qualitativo* che permette di individuare una misura delle loro *performance* – rispetto ad alcuni parametri rilevanti per Enel S.p.A – e di valutare razionalmente gli effetti derivanti dall'incorporazione delle prassi migliori nella propria realtà gestionale (organizzativa e strategica), mettendo in luce le reali condizioni di *efficacia* ed *efficienza* dei processi e delle attività svolte dalla Società.

Nei paragrafi successivi, oltre ad analizzare più nel dettaglio la metodologia di analisi basata sul *benchmarking competitivo* (*operativo*) utilizzata dalle singole Divisioni, l'attenzione sarà posta sulla descrizione dell'ultima "*Analisi dei Comparables*" (2008-

2009) realizzata dalla Funzione Pianificazione Strategica & M&A (*Corporate*) di Enel S.p.A.

1. Un'approccio di tipo *operativo*: il *bechmarking competitivo* delle Divisioni

1) *Generazione ed Energy Management* (**GEM**): Divisione che opera nei settori dell'energia elettrica e dei prodotti energetici con la missione di produrre energia elettrica a costi competitivi, nel rispetto dell'ambiente. Le principali attività espletate da tale Divisione risultano così articolate[94]:

   - produzione e vendita di energia elettrica:

     - generazione da impianti termoelettrici e idroelettrici programmabili sul territorio nazionale, tramite **Enel Produzione** e **Hydro Dolomiti Enel** (quest'ultima limitatamente alla Provincia di Trento);

     - *trading* sui mercati internazionali e in Italia, principalmente tramite **Enel Trade**, **Enel Trade Hungary** ed **Enel Trade Romania**;

   - approvvigionamento e vendita di prodotti energetici tramite **Enel Trade**:

     - apparovvigionamento per tutte le esigenze del Gruppo;

     - vendita di gas naturale a clienti "distributori";

[94] Le informazioni riguardanti le varie Divisioni del Gruppo Enel S.p.A provengono dalla seguente fonte: "*Prospetto Informativo relativo all'offerta in opzione agli azionisti e all'ammissione a quotazione sul mercato telematico azionario, organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A, di azioni ordinarie Enel S.p.A*", depositato presso la Consob in data 29 Maggio 2009 e disponibile presso la sede legale dell'Emittente (Enel S.p.A) e di Borsa Italiana S.p.A.

- sviluppo di progetti di stoccaggio di gas naturale tramite **Enel Stoccaggi**.

2) *Infrastrutture e Reti* (**I&R**)[95]: a questa Divisione è demandata la gestione delle reti di distribuzione di energia elettrica e gas in Italia. Le attività di tale Divisione sono espletate da:

   - **Enel Distribuzione** e **Deval** (quest'ultima limitatamente al territorio della Valle d'Aosta) per la distribuzione di energia elettrica;
   - **Enel Rete Gas** per la distribuzione del gas;
   - **Enel Sole** per l'illuminazione pubblica e artistica.

   Il Gruppo Enel S.p.A, tramite Enel Distribuzione, è il principale distributore di energia elettrica in Italia e possiede la principale rete di distribuzione; mentre, tramite Enel Rete Gas, risulta essere il secondo distributore di gas naturale in Italia. Detto questo, per capire i motivi che spingono la Divisione I&R ad utilizzare lo strumento del *benchmarking competitivo*, è doveroso fare una breve premessa.

   Come noto, il Gruppo Enel nasce quale Società per Azioni solo nel 1999 e, dal 2000, l'attività di distribuzione è sottoposta al un regime tariffario dell'*AEEG*[96] che impone dei *parametri di efficienza* che il Gruppo deve conseguire e mantenere per ottenere una remunerazione – in termini di ricavi – dei costi operativi sostenuti per offrire il servizio di distribuzione. In tal modo, non è soltanto la Società a conseguire un beneficio dalla maggiore efficienza raggiunta, ma anche il cliente finale – vero obiettivo da tutelare da parte dell'*Authority* – che, così, ottiene sicuramente un miglior servizio di distribuzione di elettricità e gas. Pertanto, l'obiettivo della Divisione I&R è il monitoraggio dei

[95] Per le informazioni riportate in merito al *benchmarking competitivo* della Divisione I&R si ringrazia il Dott. Ing. Pierluigi Villani.

[96] **AEEG** è l'acronimo di **A**utorità per l'**E**nergia **E**lettrica e il **G**as, un organismo indipendente per la regolamentazione ed il controllo dei servizi nel settore elettrico e nel gas, istituito in Italia con la **legge n.481 del 14 novembre 1995**. Fonte: "*Prospetto Informativo relativo all'offerta in opzione agli azionisti e all'ammissione a quotazione sul mercato telematico azionario, organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A, di azioni ordinarie Enel S.p.A*", depositato presso la Consob in data 29 Maggio 2009 e disponibile presso la sede legale dell'Emittente – Enel S.p.A – e di Borsa Italiana S.p.A.

propri parametri di efficienza (es. *Cash Cost/cliente*[97]) – in relazione al regime tariffario imposto dall'*Authority* – effettuato non solo attraverso il confronto con le altre Unità operative territoriali di Enel S.p.A (*benchmarking interno*), ma anche attraverso quello con gli operatori – prevalentemente europei – attivi nella distribuzione di elettricità e gas. In quest'ultimo caso si può parlare di analisi di *benchmarking competitivo/operativo* realizzata principalmente da Enel Distribuzione a partire dal 2005, con cadenza biennale.

La metodologia seguita prevede, innanzitutto, la scelta del *benchmark* per il confronto che è stato individuato nelle *Utilities* inglesi, *leader* nell'efficientamento del servizio di distribuzione poiché possiedo una lunga e solida esperienza nella regolamentazione. In particolare, il confronto viene effettuato in riferimento alla media degli operatori inglesi per tenere conto dei loro fattori di *scala operativa* (numero di clienti serviti) e di *struttura di rete* (kilometri di rete posseduti), visto che sul territorio inglese esistono molti operatori di piccole, medie e grandi dimensioni. Va, però, fatto notare che tali fattori – differente scala operativa e struttura di rete – rappresentano anche i principali limiti metodologici di questa analisi di *benchmarking competitivo*, unitamente al diverso costo del lavoro e alla disomogeneità tra gli operatori.

Una volta definito il campione di riferimento, l'individuazione del *benchmark* avviene sia considerando i singoli operatori attivi nella distribuzione nel Regno Unito, sia i Gruppi a cui essi eventualmente appartengono in modo da tenere conto soprattutto dei fattori di scala. Dal confronto, emerge un netto miglioramento dei parametri di efficienza nel caso in cui si considerino i Gruppi, poiché al loro interno le società tendono a sfruttare le sinergie di costo che si vengono a creare soprattutto in termini di economie di scala; pertanto, nell'ambito dell'analisi, si tende a considerare maggiormente questo risultato perché più fedele alla realtà.

[97] Per **Cash Cost/cliente** si intende la somma dei costi capitalizzati ed operativi sostenuti per svolgere il servizio al cliente. Fonte: "*Prospetto Informativo relativo all'offerta in opzione agli azionisti e all'ammissione a quotazione sul mercato telematico azionario, organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A, di azioni ordinarie Enel S.p.A*", depositato presso la Consob in data 29 Maggio 2009 e disponibile presso la sede legale dell'Emittente – Enel S.p.A – e di Borsa Italiana S.p.A.

Dunque, lo scopo pricipale dell'analisi di *benchmarking* effettuata presso la Divisione I&R è quello di verificare gli eventuali miglioramenti conseguiti da Enel S.p.A nel servizio di distribuzione al cliente, non solo rispetto alle analisi pregresse – in modo da capire l'evoluzione dello scenario in cui opera e, dunque, il *gap* da colmare – ma anche rispetto agli operatori con cui si confronta per poter mutuare le loro *best* pactices in termini, ad esempio, di efficientamento del carico di lavoro del personale e terziarizzazione del personale operaio.

3) *Mercato*[98]: questa Divisione si occupa della vendita di prodotti e servizi di energia elettrica e gas in Italia. In particolare, la Divisione Mercato svolge le attività commerciali attraverso le seguenti società controllate:

   - **Enel Servizio Elettrico** e **Vallenergie** (quest'ultima limitatamente al territorio della Valle d'Aosta) per la vendita di energia elettrica ai clienti ammessi al "*Servizio di Maggior Tutela*[99]";

   - **Enel Energia** pe la vendita dell'energia elettrica e del gas del Gruppo nel mercato libero. In questa società sono confluite, nel 2006, le attività di **Easygas**, **Iridea**, **Enel Gas** e della società precedentemente denominata **Enel Energia**;

Sin dalla sua nascita, avvenuta con la privatizzazione di Enel S.p.A, la Divisione Mercato – in particolare la *Funzione Marketing Strategico* – ha adottato lo strumento del *benchmarking competitivo* per monitorare le pratiche e le strategie implementate dai propri concorrenti in Italia, affinando sempre di più la

[98] Per le informazioni riportate in merito al *benchmarking competitivo* della Divisione Mercato si ringrazia il Dott. Simone Lo Nostro, Responsabile dell'*Area Marketing, Supply e Vendite Corporate*.

[99] Nell'ambito del processo di liberalizzazione, il **decreto legislativo n.73 del 18 giugno 2007** ha introdotto il "*Servizio di Maggior Tutela*", ovvero un servizio di fornitura dell'energia elettrica a condizioni contrattuali ed economiche stabilite dall'*AEEG* (**A**utorità per l'**E**nergia **E**lettrica e il **G**as) riservato ai clienti domestici e alle piccole imprese alimentate in bassa tensione, che non siano passati al mercato libero o che siano rimasti senza un fornitore. Le condizioni economiche del servizio, monorarie o biorarie, sono aggiornate ogni tre mesi dall'*AEEG*. Fonte: "*Prospetto Informativo relativo all'offerta in opzione agli azionisti e all'ammissione a quotazione sul mercato telematico azionario, organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A, di azioni ordinarie Enel S.p.A*", depositato presso la Consob in data 29 Maggio 2009 e disponibile presso la sede legale dell'Emittente – Enel S.p.A – e di Borsa Italiana S.p.A.

metodologia di analisi[100]. Attualmente la *Funzione Marketing Strategico* effettua con una certa periodicità – anche una volta alla settimana – il monitoraggio di:

- *strategie commerciali ed offerte* – attuali e future – dei propri concorrenti, estrapolando le notizie più interessanti dal web in generale o dai loro siti web, ad eccezione di quelle relative ai segmenti di clientela "alto-consumanti" che, invece, vengono contattati direttamente attraverso i c.d. "canali *face*", ovvero agenti o *account manager* di Enel S.p.A che raccolgono tutte le informazioni sulle offerte di elettricità e gas proposte dalla concorrenza ai clienti del mercato, per poi inviarle all'*account* di posta elettronica – denominato *competitive intelligence* – della *Funzione Marketing Strategico* di Enel S.p.A, sulla base delle quali quest'ultima può verificare quale è o quale sarà il posizionamento dei propri concorrenti sul mercato, in termini di prezzo e offerta.

  A valle di tale processo si effettuano anche attività di *feed-back* e *reporting* che, a seconda delle esigenze del momento, mettono in luce quelli che sono i prezzi, le tipologie contrattuali applicate o i segmenti di clientela rilevanti per i concorrenti.

- *quote di mercato possedute* dai concorrenti monitorate attraverso una procedura comune a tutti gli operatori presenti sul mercato italiano che consiste nell'assegnazione ad ognuno di quote di energia – presente in quantità limitata – proporzionalmente ai volumi di elettricità venduti, ai quali è possibile risalire attraverso una semplice proporzione matematica.

  Se l'attendibilità delle informazioni raccolte sui volumi di elettricità venduti dai concorrenti è del 99%, quest'ultima cala al 70% nel caso dei volumi di gas venduti e a meno del 50% per quanto riguarda il numero di clienti serviti, poiché le uniche fonti di informazione a disposizione

[100] Attualmente, la *Funzione Marketing Strategico* sta lavorando ad un progetto che le consentirà di effettuare un monitoraggio più completo e puntuale delle pratiche dei propri concorrenti – poco oneroso dal punto di vista del dispendio di risorse umane – che consiste nell'affidare ad un sistema informatico molto potente il compito di ricercare – attraverso il web in generale o i siti web dei singoli concorrenti – dei documenti utili alla loro valutazione, sulla base di alcune *parole-chiave* che vengono inserite al suo interno quali criteri di ricerca (es. nome del concorrente o delle offerte alla clientela).

sono abbastanza approssimative (es. ricerche di mercato, sondaggi, interviste, ecc..) e, inoltre, i singoli concorrenti tendono a gonfiare tali stime, soprattutto quelle relative al numero di clienti serviti. E' comunque possibile, però, percepire le strategie attuate dai concorrenti direttamente dall'ordine di grandezza delle stime raccolte su volumi di gas e clienti.

- *retribuzioni* che i concorrenti offrono ai canali di vendita "indiretti[101]" monitorate per evitare che le agenzie esterne che lavorano per Enel S.p.A possano essere attratte dalle provvigioni più appetibili offerte dai concorrenti, delle quali si può avere notizia contattando direttamente le agenzie che, però, comunicheranno sicuramente un ammontare gonfiato in modo che la società rilanci l'offerta per trattenerle presso di se.

In sintesi, dunque, più che di utilità si può parlare di indispensabilità del *benchmarking competitivo* per la Divisione Mercato di Enel S.p.A per due ragioni in particolare: in primo luogo, perché il Gruppo, pur essendo un *first mover* nel mercato domestico, deve necessariamente aprirsi al confronto con gli altri operatori per evitare di implementare strategie divergenti o contrastanti con i comportamenti del mercato, abbandonando così il comportamento da monopolista adottato in passato; in secondo luogo, perché tale strumento consente al Gruppo di acquisire nuove *best practices* da implementare all'interno del proprio tessuto organizzativo e strategico, semplicemente adattandole al proprio contesto in modo da ampliare considerevolmente le proprie prospettive.

4) *Ingegneria e Innovazione*: Divisione costituita sul finire del 2007 ed operativa dal 1°gennaio 2008 che gestisce per il Gruppo Enel i processi di ingegneria relativi allo sviluppo e alla realizzazione di impianti di generazione, assicurando il conseguimento degli obiettivi qualitativi, temporali ed economici assegnati. Tale Divisione, inoltre, ha il compito di coordinare e integrare le attività di ricerca del Gruppo garantendo lo *scouting* (ricerca), lo sviluppo e la

[101] Generalmente, si distingue tra canali di vendita **diretti** (dipendenti della società, ovvero gli *account manager*) e **indiretti** (agenzie esterne alle quali viene corrisposta una *fee* per ogni contratto stipulato).

valorizzazione di opportunità di innovazione in tutte le aree di business del Gruppo, con particolare riguardo allo sviluppo di iniziative a forte valenza ambientale.

2. Un'approccio di tipo *strategico*: il *bechmarking competitivo* della *Corporate*

In questa sezione si vuole descrivere brevemente il percorso seguito dalla *Corporate* di Enel S.p.A nell'implementazione della metodologia di *benchmarking strategico*, a partire dal 2006/2007 – anno in cui è stata realizzata la prima *analisi dei Comparables* – passando per il lavoro svolto nel 2007/2008, fino a giungere all'analisi del 2008/2009, che sarà presentata con maggior dettaglio poiché ho avuto la possibilità di contribuire in prima persona alla sua realizzazione, lavorando a stretto contatto con un *team* di persone dedicato. Si è ritenuto necessario effettuare questo "*excursus*" preliminare per rendere più comprensibili le condizioni e le ragioni che hanno spinto un grande Gruppo come Enel S.p.A ad intraprendere la strada del confronto continuo, utilizzando – ormai in modo quasi "routinario" – lo strumento del *benchmarking competitivo* per capire chi sono gli operatori con cui la Società deve misurarsi e su quali basi effettuare il confronto per conoscere il loro *business* e i loro piani di azione – attuali e futuri – in modo da formulare al meglio i propri piani strategici a breve, medio e lungo termine.

2.1. Le tappe importanti dell'iter seguito per la realizzazione dell'*Analisi dei Comparables*

Il primo esperimento di "*Analisi dei Comparables*" svolto all'interno di Enel S.p.A risale al 2006[102], periodo in cui le tendenze strategiche principali della Società erano:

- *rifocalizzazione sul core business*: realizzabile, in primo luogo, attraverso il conseguimento di una maggiore efficienza – implementando una strategia di

[102] Per la parte relativa all'analisi strategica 2006-2007, si fa riferimento alla seguente fonte: CFA – Corporate Strategy Enel S.p.A, 2007, "*Confronto strategie dei comparables europei*".

leadership di costo[103] – nella generazione, distribuzione e vendita di elettricità e gas mediante la conversione degli impianti e l'allineamento dei costi operativi con la *best practice* internazionale; in secondo luogo, attraverso l'integrazione verticale lungo le fasi di trasmissione e vendita di elettricità e gas, in modo da sviluppare maggiori sinergie di costo. L'implementazione di questa strategia è avvenuta, all'estero, principalmente attraverso l'acquisizione dell'80% di *Union Fenosa Energias Especiales* (rinnovabili in Spagna), del 60% di *Maritza East III Power Company* (generazione in Bulgaria) e del 51% di *Electrica Banat* ed *Electrica Dobrogea* (distribuzione in Romania); in Italia, invece, sono state effettuate una serie di cessioni di *business non-core* e, soprattutto, non abbastanza remunerativi per il Gruppo (es. cessione di *Real Estate*, del 62,75% di *Wind* e del 29,99% di *Terna*);

- *espansione internazionale*: strategia perseguita, da un lato, attraverso il mantenimento della *leadership* in Italia nel contesto della completa liberalizzazione del mercato – soprattutto mediante il prosieguo del piano di cessioni già avviato (es. cessione di un ulteriore 30% di *Wind* in cambio del 20,9% di *Weather Investments*) – dall'altro lato, invece, con il consolidamento o l'ingresso in mercati esteri liberalizzati (o in via di liberalizzazione) con interessanti fondamentali in termini di prezzo e domanda attesa. Le aree target per l'internazionalizzazione sono state la Penisola Iberica, il Sud-Est Europa e il Nord-Centro America per le rinnovabili. In tali mercati Enel S.p.A ha colto le opportunità offerte dai processi di dismissione (es. *Viesgo*), dalla ricerca di *partenership* (es. *EUFER* e *Maritza East*) e dalle privatizzazioni (es. acquisizione del 67,5% di *Muntenia Sud* per la distribuzione in Romania e del 66% di *Slovenske Elektrarne* per la generazione in Slovacchia). Tutto ciò ha permesso ad Enel S.p.A di estrarre maggiori sinergie dal portafoglio di *business* intenazionale, di conseguire un'elevata efficienza operativa e di esportare le proprie *best practices*.

[103] La **leadership di costo** è una strategia di *business* basata sulla capacità di un'impresa di operare a un livello di costi unitari inferiore a quello dei rivali, consentendole di controllare la leva competitiva del prezzo, il che, ovviamente, si traduce in un *vantaggio di costo* superiore a quello dei propri concorrenti. Fontana F., Caroli M., 2006, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Editore, Milano.

Per implementare al meglio queste strategie, Enel S.p.A aveva innanzitutto bisogno di conoscere le dimensioni dei propri *Comparables* – in termini di quote di mercato possedute nel mercato della generazione di energia elettrica nell'UE-27, di *Market Cap*[104] e di capacità installata – che fossero confrontabili con le proprie e, in base a queste, costruire l'effettivo campione di società di riferimento; in secondo luogo, vi era la necessità di capire quale fosse la propria presenza – e quella delle altre *Utilities* – sui diversi segmenti della *catena del valore*, poiché, a partire dal 2006, si è assistito al diffondersi della tendenza all'integrazione lungo la *value-chain* – dall'*upstream/Supply*, passando per *generazione* e *distribuzione*, fino alla *vendita* di elettricità e gas – da parte della maggioranza delle *Utiltities* europee, spiegata principalmente da tre ragioni: a) conseguire un'elevata efficienza operativa; b) sviluppare maggiori sinergie di costo; c) ottenere una certa indipendenza nelle forniture di gas – soprattutto dalla società russa *Gazprom* – per evitare che eventi legati all'instabilità geo-politica di alcuni paesi fornitori potessero continuare a bloccare l'approvvigionamento degli *input-chiave* per la produzione di elettricità, come già accaduto in passato[105].

Tra il 2007 e il 2008, invece, si apre una fase di passaggio in cui, dopo il primo esperimento dell'anno precedente, l'analisi strategica dei *Comparables*[106] si affina e cambia insieme alle priorità strategiche di Enel S.p.A che cominciano ad essere legate,

---

[104] La **Market capitalization** (o **market cap**) misura la dimensione del *business* di un'impresa ed è calcolata come: **Enterprise Value – Debito Totale + Liquidità Totale e Investimenti a breve termine** dell'impresa stessa. Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G., 2003, *Indici di bilancio:strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè Editore, Milano.

[105] Il riferimento è alle tensioni tra Russia e Ucraina vertenti sul prezzo del gas che la prima vende alla seconda e che, spesso, hanno portato alla chiusura del gasdotto, passante per l'Ucraina, che porta il gas verso i paesi europei – tra cui Italia, Ungheria, Austria e Repubblica Ceca – mettendo così in crisi l'intera economia europea (c.d. *crisi del gas*). Diverse volte Russia e Ucraina hanno affrontato crisi di questo genere, a partire dal 1993 quando l'Ucraina non pagò le forniture di gas. Negli anni successivi la questione del gas è sempre stata risolta a favore della Russia, che ha ottenuto il denaro reclamato. L'Europa, però, non può più dipendere dall'instabilità nei rapporti tra Russia e Ucraina e, pertanto è in fase di ideazione – seppur con molte difficoltà – il nuovo gasdotto **Nabucco**: un progetto volto alla realizzazione di una nuova via di importazione del gas naturale proveniente dalla zona del Caucaso, del Mar Caspio e, potenzialmente, del Medio Oriente, che dovrebbe collegare direttamente la Turchia con l'Austria. Fra gli obiettivi dichiarati del nuovo gasdotto c'è il rafforzamento della sicurezza dell'approvvigionamento per i Paesi dell'Unione Europea. A gasdotto ultimato, infatti, il gas che affluirà sul mercato comunitario proverrà da nuovi fornitori attraverso un nuovo corridoio di approvvigionamento. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

[106] Per la parte relativa all'analisi strategica 2007-2008, si fa riferimento alla seguente fonte: CFA – Pianificazione Strategica & M&A Enel S.p.A, 2008, "*Confronto strategie dei comparables europei*".

in primo luogo, alla *stabilità finanziaria*, ovvero allo stretto controllo del livello di indebitamento – soprattutto in seguito all'acquisizione del 67,05% di Endesa S.A. avvenuta nel 2007 e finanziata interamente con debito – attraverso non solo il mantenimento di un *rating*[107] pari ad A, ma anche con la copertura degli investimenti organici e di sviluppo interamente assicurata dal *cash flow* operativo e con il completamento del piano di dismissioni al servizio della riduzione del debito (*razionalizzazione*, altra priorità strategica). L'altra importante priorità in questo periodo è l'*integrazione verticale* lungo le fasi di *up/midstream*[108] della *catena del valore* di elettricità e gas.

Questo nuovo orientamento strategico era del tutto compatibile con la necessità di Enel S.p.A di osservare i *Comparables* sulla base delle proprie priorità strategiche, il che ha indotto il Gruppo a: 1) rivalutare il proprio posizionamento strategico e la presenza nei segmenti della *catena del valore* e nei paesi per esso rilevanti; 2) trarre indicazioni partendo dalle similitudini/differenze osservate in merito alle proprie priorità strategiche; 3) ripensare la composizione del campione di riferimento, a valle del processo di consolidamento delle *Utilities* europee che ha subito un forte impulso nel periodo 2007-2008 ed è stato guidato non solo dalla necessità dei vari *Player* di raggiungere dimensioni rilevanti a livello europeo, ma anche dallo sviluppo di *modelli di business* integrati lungo la *catena del valore*, nonché dalla crescente richiesta di investimenti nel settore delle *utilities* (necessità connessa principalmente al rinnovo del parco di produzione e alla costruzione di nuovi impianti – legati allo *shortage* di capacità

[107] Il **rating** è un metodo utilizzato per classificare sia i titoli obbligazionari che le imprese in base alla loro rischiosità. Viene espresso attraverso un voto in lettere, in base al quale il mercato stabilisce un premio per il rischio da richiedere all'azienda per accettare quel determinato investimento. Scendendo nel *rating* aumenta il premio per il rischio richiesto e quindi l'emittente deve pagare uno *spread* maggiore rispetto al *tasso risk-free*. I rating sono periodicamente pubblicati da agenzie specializzate, tra le principali: Standard & Poor's, Moody's e Fitch Ratings, Lince Spa, Capp&CAPP srl ed Eu-Ra Europe Rating Spa. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

[108] In generale, il **midstream** è un segmento industriale – di raccordo tra le operazioni *upstream* e quelle *downstream* – in cui sono presenti tecnologie e processi che consentono lo sfruttamento e la valorizzazione del gas naturale remoto o di quello associato all'olio estratto, il quale, non trovando collocazione – fatta salva la reiniezione – può condizionare la produzione stessa dell'olio, o lo sfruttamento delle risorse di gas. Afferiscono inoltre al midstream tecnologie e processi per l'*upgrading* di greggi ultra pesanti e il trattamento/conversione di forme di idrocarburi non convenzionali, quali sabbie e scisti bituminosi. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

previsto per i prossimi anni in Europa – allo sviluppo della capacità di generazione da fonti rinnovabili e alla ricerca/innovazione tecnologica.

Gli esempi più evidenti di acquisizioni/fusioni avvenute tra il 2007 e il 2008 fra le *Utilities* europee che hanno portato al loro consolidamento nel settore sono:

- **Iberdrola – Scottish Power:** attraverso questa acquisizione, Iberdrola S.A. è entrata nel mercato inglese come operatore verticalmente integrato nell'*up/midstream* e nella vendita di gas, nonché nella produzione, distribuzione e vendita di elettricità (generata soprattutto da fonti rinnovabili). In tal modo, Iberdrola S.A. ha sviluppato elevate sinergie di costo e un maggior efficientamento attraverso lo scambio di *best practices* con Scottish Power, trasformandosi, così, da società focalizzata in Spagna a leader mondiale nelle rinnovabili;

- **Enel – Endesa:** a partire dal 2005, la strategia di Enel S.p.A è stata orientata ad accelerare il processo di espansione internazionale attraverso l'acquisizione di società di dimensioni rilevanti (c.d. acquisizioni *big fish*), come è avvenuto nel 2007 con l'acquisizione di Endesa S.A.[109] che ha consentito al Gruppo di diventare un operatore verticalmente integrato, leader in Spagna (soprattutto nelle rinnovabili) e nel settore privato in America Latina;

- **E.on – Endesa:** E.on ha acquisito *asset* di Endesa Europa da Enel/Acciona[110], entrando così nel mercato spagnolo – operando in modo integrato nelle attività di generazione, distribuzione e vendita di elettricità attraverso un *mix* bilanciato di tecnologie produttive – nell'ottica di una trasformazione da *player multiutility* nel mercato locale a *leader* a livello mondiale;

[109] Prima dell'acquisizione, **Endesa S.A.** era il principale operatore in Spagna dove svolgeva attività di produzione, trasporto, distibuzione e vendita di elettricità, presente anche nel mercato del gas naturale. Inoltre, operava come uno dei principali operatori privati in America Latina. Sono stati proprio questi i motivi principali che hanno spinto Enel S.p.A ad acquisire l'operatore spagnolo.

[110] **Acciona S.A.** è una società spagnola che si occupa di ingegneria civile, costruzioni e infrastrutture. Il Gruppo Acciona S.A. è formato da oltre 100 società che occupano diversi settori dell'economia, tra i quali quello immobiliare, delle energie alternative, della logistica delle infrastrutture e dei trasporti. Acciona S.A. ha partecipato, come socio di minoranza, alla scalata di Enel S.p.A sulla spagnola Endesa S.A, e ha poi ceduto la suo quota (25%) a Enel S.p.A per 11,1 mld di euro, nel febbraio del 2009.

- **GdF – Suez:** Gruppo leader in Belgio e Francia – nato da un'operazione di fusione a fini difensivi e opportunistici – e integrato verticalmente su tutta la *catena del valore*, sia per elettricità che per gas, con un'elevata e diversificata presenza internazionale (Europa, Asia, Nord America e America Latina). Dopo la fusione, la strategia di crescita perseguita è stata guidata dal consolidamento della posizione di *leadership* in Francia e dallo sviluppo nell'attività di *up/midstream* a livello mondiale e nel mercato della generazione in tutte le aree di presenza, con l'ingresso anche in mercati ad elevato potenziale (Russia e Turchia);

- **EdF – British Energy:** a valle dell'acquisizione di British Energy, EdF S.A. é riuscita a valorizzare le proprie competenze distintive nel nucleare attraverso il rinnovo del parco nucleare nel Regno Unito – dove opera in maniera integrata nella produzione, distribuzione e vendita di elettricità (per quanto riguarda il gas, è integrata solo nella vendita) – il che le ha permesso anche di implementare la propria espansione internazionale;

- **Gas Natural – Union Fenosa:** Gruppo verticalmente integrato – nato da un'operazione di *take-over*[111] – nell'*up/midstream* del gas principalmente in Spagna, America Latina e Centrale e Africa del Nord. A seguito dell'operazione, il nuovo Gruppo ha puntato, da un lato, al consolidamento della propria *leadership* nel mercato libero spagnolo sia dell'elettricità che del gas e alla crescita organica negli altri paesi di presenza (Italia e America Latina), e dall'altro, alla crescita nella generazione da fonti rinnovabili in Spagna e in America Latina;

- **Rwe – Essent:** questa acquisizione ha permesso ad Rwe A.G. di rafforzare la propria *market leadership* nel Regno Unito, soprattutto nel segmento delle rinnovabili (*Rwe Innogy*). Infatti, con l'acquisizione di Essent, Rwe A.G. riuscirà

[111] Un'operazione di **take-over** consiste nell'acquisizione di una impresa (*target*) da parte di un'altra (*acquirente*) finalizzata ad acquisire *controlli societari* o ad ottenere il possesso di una percentuale minoritaria del capitale (almeno il 10%). Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

a raggiungere i 4,5 GW di capacità installata in rinnovabili entro il 2012, partendo da una base di 1,8 GW nel 2007.

La sezione che segue sarà dedicata all'ultima *analisi dei Comparables* (2008-2009) che verrà descritta con maggiore dettaglio poiché rappresenta il *focus* di questo Capitolo e di cui, ovviamente, possiedo maggiori informazioni, data l'esperienza diretta che ho vissuto per la sua realizzazione.

3. Confronto tra le strategie dei *Comparales* europei (2008-2009)[112]: metodologia di analisi e finalità del *benchmarking strategico*

Per tutto il 2009 l'interesse di Enel S.p.A è stato focalizzato principalmente sull'attuale contesto internazionale e, dunque, sull'analisi delle sfide da affrontare a livello mondiale – comuni anche ai propri *Comparables* – tenuto conto dei vincoli imposti dalla fase di consolidamento avvenuta negli anni scorsi – di cui si già detto precedentemente – e dal contesto di crisi finanziaria che ha investito l'economia mondiale tra il 2008 e il 2009[113]. Pertanto, è stata definita una metodologia adatta a soddisfare le nuove esigenze del Gruppo, a definire i giusti criteri per individuare il campione di *Utilities*

[112] Per la parte relativa all'analisi strategica 2008-2009, si fa riferimento alla seguente fonte: CFA – Pianificazione Strategica & M&A Enel S.p.A, 2009, "*Confronto strategie dei comparables europei*". I dati e le informazioni contenute in tale Documento provengono dai bilanci societari, dai Piani Industriali delle società analizzate – presentati nel primo trimestre del 2009 – e dai *Report* dei principali analisti finanziari, nonché dalle comunicazioni effettuate al mercato nell'anno 2009.

[113] Tra la fine del 2007 e l'inizio del 2008, negli Stati Uniti si è avviata una fase di profonda crisi finanziaria – iniziata con la bolla speculativa dei mutui "*Subprime*" – che si è propagata in tutto il mondo, travolgendo anche l'economia reale. Il deterioramento della situazione economica mondiale e l'incertezza diffusasi nei mercati finanziari hanno impattato anche sul settore delle *utilities*, il cui declino è connesso soprattutto al drammatico peggioramento delle condizioni nel mercato delle *commodities* e nel prezzo dell'energia, a cui è seguita una contrazione generalizzata della domanda di energia elettrica. Nonostante la passata ed attuale congiuntura macroeconomica non favorevole, il Gruppo Enel S.p.A è riuscito a mantenere un adeguato livello di redditività per tutto il 2009 grazie al suo *mix* produttivo ben bilanciato, alle strategie di copertura dei margini di generazione poste in essere – in particolare anche attraverso la contrattualizzazione anticipata delle vendite di energia – e ai benefici che potranno essere ottenuti in termini di efficienza e contenimento dei costi. Fonte: Enel S.p.A, "*Annual Report 2008*".

(*benchmark*) con cui confrontarsi sulla base dei temi strategici attualmente rilevanti per Enel S.p.A e trasversali ai suoi *Comparables*.

Nei paragrafi successivi si propone una descrizione sommaria del lungo e meticoloso lavoro svolto dal *team* di persone della Pianificazione Strategica & M&A, le quali si sono dedicate alla realizzazione di questa importante analisi, utile soprattutto per definire le indicazioni strategiche per Enel S.p.A in termini di opportunità/minacce e di posizionamento strategico – attuale e futuro – rispetto ai *Comparables* e in riferimento ai temi strategici trasversali.

3.1. Criteri di scelta per la definizione del campione di *Utilities* esaminato

Nell'ambito dell'analisi che è stata svolta sono state individuate sette società che compongono il campione con cui Enel S.p.A si confronta, che sono:

- **EdF S.A:** società francese *leader* nell'industria energetica europea, integrata verticalmente lungo la *catena del valore* dell'elettricità e in espansione anche nel mercato del gas. Monopolista nel mercato elettrico francese[114], EdF S.A. ha una presenza consolidata anche in Germania, Regno Unito e Italia;
- **E.on A.G:** secondo operatore nel mercato elettrico tedesco, presente nel *business* elettrico anche in Europa e Nord America – dalla generazione alla vendita – mentre nel *business* del gas è uno dei più grandi operatori *midstream* in Europa;
- **GdF – Suez S.A:** Gruppo *leader* in Belgio e Francia nella produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas, con un'elevata e diversificata

[114] In Francia, **EdF S.A.** è monopolista poiché, oltre a produrre e vendere elettricità , è anche operatore della rete di trasmissione e distribuzione nazionale attraverso le controllate RTE EdF Transport e EdF Réseau de distriution.

presenza internazionale (Europa, Asia, Nord e Latino America) oltre che nel *business* elettrico, anche nell'*LNG*[115];

- **Rwe A.G:** società *leader* in Europa nelle attività di produzione, vendita e *trading* di elettricità e gas. Nel *business* elettrico Rwe A.G. è il terzo operatore europeo – primo in Germania, secondo nel Regno Unito, terzo in Slovacchia e da qualche anno è presente anche in Polonia – nel *business* del gas, invece, Rwe A.G. è il sesto operatore europeo – presente in Ungheria, Repubblica Ceca, Germania e Regno Unito – inoltre, ha una forte presenza nel settore dell'acqua in Germania;

- **Iberdrola S.A:** *leader* mondiale nel *business* delle rinnovabili – posizione consolidata dall'acquisizione di Scottish Power (operativa dall'Aprile 2007) che le ha permesso di entrare anche nel mercato inglese – con un *core business* incentrato sulla produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas nella Penisola Iberica, America Latina e USA;

- **Gas Natural – Union Fenosa S.A:** Gruppo verticalmente integrato, focalizzato sulla produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas nella Penisola Iberica e in America Centrale e Latina. La società è presente anche nell'*up/midstream* del gas in Spagna e Africa del Nord[116];

- **EdP S.A:** il *core business* della società è la produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas nella Penisola Iberica – dove è attiva anche nella distribuzione e nella vendita di gas naturale – e in Brasile, dove opera in modo verticalmente integrato nel settore elettrico.

---

[115] **LNG** sta per **L**iquid **N**atural **G**as (o **GNL**, **G**as **N**aturale **L**iquefatto in italiano) e si ottiene sottoponendo il gas naturale – dopo opportuni trattamenti di depurazione e disidratazione – a successive fasi di raffreddamento e condensazione. Il prodotto che ne deriva si presenta come un liquido inodore e trasparente costituito da una miscela composta prevalentemente da metano e quantità minori di etano, propano, butano ed azoto, avente una temperatura di ebollizione di circa -160 ℃ a pressione atmosferi ca. La tecnologia della liquefazione, che permette di ridurre il volume specifico del gas di 600 volte in condizioni standard, consente a costi competitivi lo stoccaggio ed il trasporto di notevoli quantità di energia in spazi considerevolmente ridotti. Il trasporto di *LNG* a grande distanza dal luogo di produzione avviene via mare per mezzo di navi metaniere. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

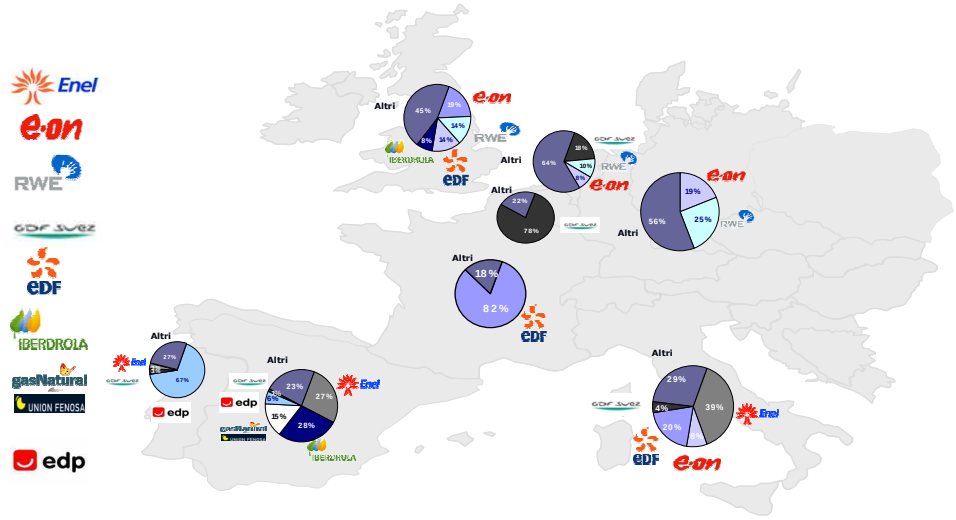
[116] Il riferimento è al progetto relativo al trasporto di gas dall'Africa (Egitto ed Oman) alla Spagna, in *partenership* con Eni S.p.A, attraverso una *joint venture* paritetica (50:50).

Ai fini di una corretta e, soprattutto, utile analisi dei *Comparables*, è stato molto importante individuare un campione di società che fosse il più confrontabile ed omogeneo possibile, sulla base di idonei criteri di scelta, quali:

a) *società quotate*: i *Player* selezionati sono tutte società quotate per due ragioni: innanzitutto perché non avrebbe senso confrontare un Gruppo quotato come Enel con società non quotate, poiché sarebbe difficile stimarne il valore di mercato in termini di prezzo delle azioni; e poi, perché per effettuare questo genere di analisi è indispensabile accedere al maggior numero di informazioni possibili sui *benchmark*, reperebili soprattutto dai loro bilanci, dai Piani Industriali e dalle presentazioni agli analisti finanziari; documenti che – come è noto – solo le società quotate hanno l'obbligo di pubblicare;

b) *dimensione internazionale*: le società esaminate sono i principali operatori dei mercati europei rilevanti per Enel S.p.A (Regno Unito, Germania, Francia, Belgio, Spagna, Portogallo e Italia) con posizioni di *leadership* nei rispettivi mercati domestici, ma con sempre più significative presenze al di fuori di questi, come è possibile riscontrare dalla *Fig. 3.1.* di seguito riportata.

Fig. 3.1: Quote di mercato nel business elettrico – per paese – dei Player esaminati, in termini di capacità installata nel 2008



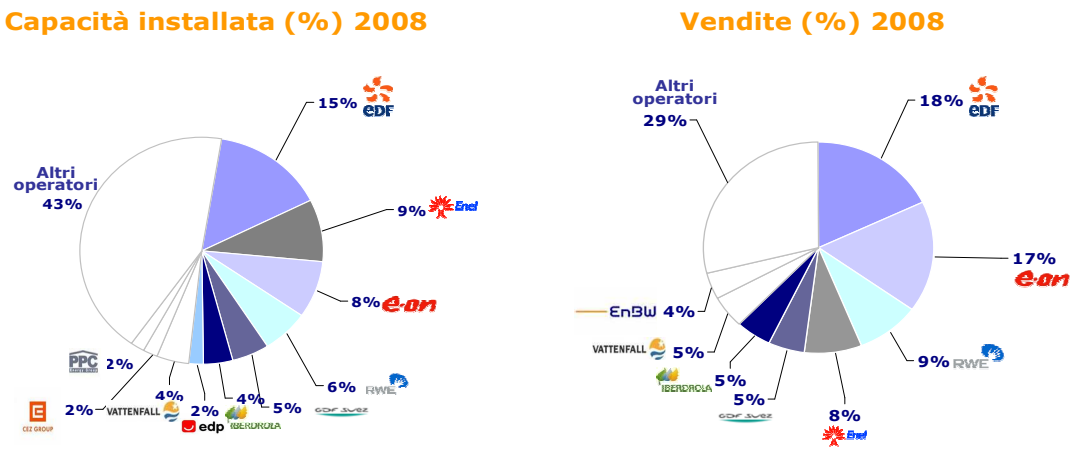
Fonte: JpMorgan Research Report.
CFA – Pianificazione Strategica & M&A

Come è possibile osservare dalla *Fig. 3.1*, alcuni dei *Player* considerati hanno una presenza all'estero simile a quella nel proprio mercato domestico (come, ad esempio, la tedesca E.on A.G. che detiene una quota di mercato del 19% sia in Germania che nel Regno Unito; oppure Enel S.p.A che in Spagna, grazie all'acquisizione di Endesa S.A, possiede una quota di mercato del 27%, non molto inferiore a quella detenuta in Italia (39%) e simile a quella della spagnola Iberdrola S.A. che è del 28%). Dunque, per Enel S.p.A è molto importante analizzare la dimensione internazionale dei *Comparables* – visto che alcuni di essi hanno raggiunto una posizione dominante anche nei mercati non domestici – per capire meglio quali possibilità ci sono di mantenere il proprio posizionamento competitivo nei mercati in cui è già presente o di entrare in mercati nuovi in cui sono già operano alcuni concorrenti, in modo da formulare i giusti piani di azione. Ovviamente, va da sé che Enel S.p.A si confronta anche con operatori molto più piccoli – in termini di quota di mercato – come nel caso, ad esempio, di EdP S.A poiché questa presente in mercati che per il Gruppo sono molto rilevanti (Spagna e Portogallo);

- *dimensioni operative*: il campione esaminato comprende i *comparables* europei confrontabili con Enel S.p.A in termini di capacità installata, EBITDA e quota

posseduta nel mercato della generazione e della vendita di energia elettrica. Di seguito si riportano le *Fig. 3.2*. e *3.3*, che evidenziano, rispettivamente, la quota di capacità installata e le vendite di elettricità per ciascun *Player* considerato, e la capacità installata e l'EBITDA di Enel S.p.A e dei *Comparables* esaminati, in riferimento al 2008.

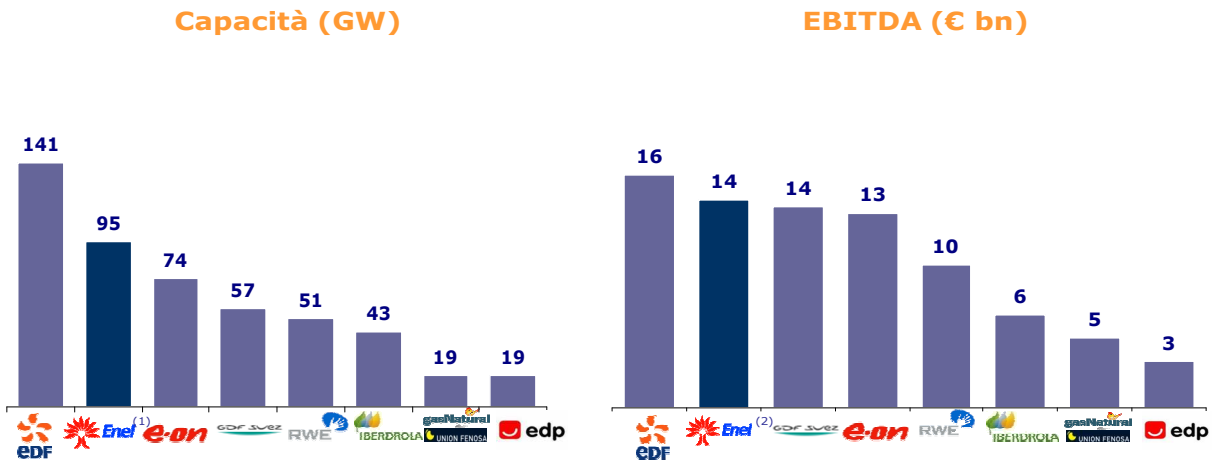
Fig. 3.2: Quota di capacità installata e di vendite di energia elettricità possedute dai Player appartenenti al campione selezionato, relative al 2008[117]



Fonte: JpMorgan Research Report.
CFA – Pianificazione Strategica & M&A

[117] Il campione esaminato copre circa il 50% della capacità installata e delle vendite nei paesi inclusi nel gruppo *OECD Europe* (membri dell'UE-15 più Repubblica Ceca, Ungheria, Islanda, Norvegia, Polonia, Slovacchia, Svizzera e Turchia). Inoltre, va precisato che nell'ambito di questa analisi sono stati inclusi nel campione di riferimento altri tre Player – Vattenfall, PPC e Cez Group – innanzitutto perché detengono delle quote simili a quelle di altre società già incluse nel campione (EdP S.A. e Iberdrola S.A), e poi perché operano in mercati di interesse per Enel S.p.A (nell'ordine: Svezia, Grecia e Repubblica Ceca).

Fig. 3.3: Capacità installata (in gigawatt) ed EBITDA (in bilioni di euro) dei Player appartenenti al campione selezionato, in riferimento al 2008[118]



Fonte: Bilanci 2008 e Presentazioni agli analisti finanziari.
(1) Capacità calcolata includendo Endesa al 100%,
(2) Ebitda da Bilancio 2008 con Endesa al 67%
CFA – Pianificazione Strategica & M&A

[118] I dati su capacità installata ed EBITDA sono stati calcolati: a) per **EDF S.A.** includendo British Energy al 100% e Constellation Energy al 49,99%; b) per **RWE** includendo Essent.

Dall'osservazione dei dati evidenziati nei grafici sopra riportati, si evince la netta superiorità di EdF S.A. rispetto ai parametri considerati – capacità installata, EBITDA e quota posseduta nel mercato della generazione e della vendita di energia elettrica. Pertanto, il colosso francese rappresenta un *benchmark* di riferimento per Enel S.p.A e, dunque, un "*limite superiore*" al quale tendere per cercare di raggiungere delle dimensioni simili. Inoltre, come già detto in riferimento alla dimensione internazionale, anche in questo caso si è ritenuto necessario paragonare Enel S.p.A con alcuni *Player* che presentano si dimensioni inferiori alle proprie – e, quindi, in teoria non confrontabili – ma che, in realtà, vanno considerati perché operano nei mercati rilevanti per Enel S.p.A e, pertanto, è necessario conoscere l'andamento del loro *business* e le loro priorità strategiche in quelle aree che potrebbero influenzare, coincidere o contrastare con quelle di Enel S.p.A in quegli stessi mercati. Un esempio su tutti – a cui già si è fatto riferimento in precedenza – è la portoghese EdP S.A. che presenta: a) una quota di generazione del 2%, rispetto al 9% di Enel S.p.A; b) un EBTDA pari a 3 bilioni di euro, a fronte dei 14 di Enel S.p.A; c) una capacità installata di 19 gigawatt, piccola cosa rispetto ai 95 di Enel S.p.A; ma che è necessario considerare perché in Europa opera in mercati importanti per Enel S.p.A, come la Spagna e il Portogallo.

- *modello di business integrato*: la scelta dei *Player* da considerare è stata effettuata anche sulla base del *modello di business* da loro adottato – in termini di presenza nei vari segmenti della *catena del valore* – verificando la coerenza tra questo e le priorità strategiche di ciascuna *Utility*. Questo punto sarà meglio analizzato nel paragrafo che segue, in cui saranno approfonditi i temi strategici importanti per Enel S.p.A e, al tempo stesso, trasversali ai suoi *Comparables*.

3.2. Le priorità strategiche trasversali come base per il confronto con i *Comparables*

Lo studio dei *Comparables* è stato focalizzato sull'analisi dei loro comportamenti con riferimento ad alcuni temi strategici rilevanti per Enel S.p.A, trasversali ai *Player* che compongono il campione di riferimento. Pertanto, i piani strategici e di azione delle società selezionate sono stati esaminati per approfondire le seguenti aree d'interesse:

1) *sviluppo del portafoglio di generazione* in termini di capacità e tecnologia alla luce dei vincoli attesi in termini di riduzione della CO_2 (anidride carbonica) e dell'importanza crescente del nucleare e delle energie rinnovabili. Infatti, coerentemente con le tendenze evidenziate a livello mondiale, le *Utilities* europee esaminate stanno progressivamente modificando il loro *mix* di generazione per far fronte alle richieste di riduzione delle emissioni di CO_2[119], principalmente attraverso:

   - una *riduzione della capacità installata termoelettrica* da carbone convenzionale a favore della costruzione di impianti a carbone ad alta efficienza; tendenza valida soprattutto per le società tedesche, E.on A.G. e Rwe A.G, che hanno la necessità di ridurre la quota di generazione da carbone e lignite e, soprattutto, l'impatto "ambientale" del proprio portafoglio (basti pensare, ad esempio, all'impianto a carbone di Datteln, in Germania, da 1,1 GW con cui E.on A.G. produrrà elettricità con un'incremento dell'efficienza del 45% e una riduzione di CO_2 del 30% entro il 2011);

   - un importante impulso dato alla *ricerca e sviluppo* di nuove tecnologie per la cattura e lo stoccaggio della CO_2. In particolare, le azioni intraprese ed annunciate dai diversi *Player* riguardano, principalmente, la realizzazione di progetti *CDM/JI*[120] (Rwe A.G. e Gas Natural – Union

[119] Il motivo che sta spingendo le *Utilities* europee verso la produzione di energia sempre più pulita è da ricercare nelle imposizioni dettate dall'Unione Europea nell'ormai noto *pacchetto 20-20-20* – realizzato sulla base dei vincoli all'emissione di gas climalteranti imposti dal Trattato Internazionale di Kyoto – con il quale si è impegnata entro il 2020 a: 1) ridurre del 20% le emissioni globali degli Stati Membri (rispetto ai valori del 1990); 2) coprire del 20% il fabbisogno di energia con fonti rinnovabili; 3) ridurre del 20% i consumi di energia grazie all'aumento dell'efficienza energetica. Rendina F., 2009, *Irrealizzabile per l'Italia il pacchetto clima*, il Sole 24ore, disponibile all'indirizzo web: www.ilsole24ore.com.

[120] I *CDM/JI* (**C**lean **D**evelopment **M**echanism; **J**oint **I**mplementation) sono importanti meccanismi per la promozione di progetti di riduzione di gas serra nei paesi europei e nei paesi in via di sviluppo, e derivano rispettivamente dall'**articolo 6** e dall'**articolo 12 del Protocollo di Kyoto**. Con l'accettazione di questi progetti le riduzioni delle emissioni ottenute generano dei certificati (*ERU* e *CER*) che possono essere

Fenosa S.A.), le iniziative di *energy saving*[121] (Iberdrola S.A.), la nuova composizione del *mix* produttivo con il 50% da tecnologie "CO_2 free" – nucleare, idro e rinnovabile – e il restante 50% da gas e carbone (E.on A.G.), l'aumento dell'efficienza degli impianti già in funzione per ridurre le emissioni di gas serra, nonché la sperimentazione del gas naturale come combustibile per le automobili (Gas Natural – Union Fenosa S.A.). Dal canto suo, Enel S.p.A sta effettuando importanti investimenti in progetti innovativi esclusivamente per la cattura e il sequestro della CO_2;

- *rillevanti investimenti nel nucleare* per mantenere inalterata o per aumentare la quota di tale tecnologia nel *mix* di generazione totale, investendo anche in mercati diversi da quelli domestici (E.on A.G, Rwe A.G, EdF S.A, Iberdrola S.A. e GdF – Suez S.A.). Per quanto riguarda Enel S.p.A, attualmente il Gruppo partecipa alla costruzione della prima centrale nucleare francese di Terza Generazione (*Flamanville3*), grazie alla *joint venture* stretta con EdF S.A. di cui possiede una quota del 12,5%[122]. Inoltre, sempre con il colosso francese Enel S.p.A ha stipulato una *joint venture* paritetica (50:50) per la costruzione di quattro impianti *EPR*[123] in Italia, entro il 2020.

---

venduti sul mercato o utilizzati per ottemperare agli obblighi derivanti dagli schemi *Emissions Trading*. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

[121] Si tratta di progetti per il "risparmio energetico" attraverso l'espansione nelle fonti rinnovabili e idro, nella cogenerazione e nell'efficientamento della rete di distribuzione. www.Wikipedia.it.

[122] Grazie all'acquisizione di questa partecipazione nella *joint venture* con EdF S.A, Enel S.p.A si è assicurata un'opzione per accedere ai cinque successivi reattori *EPR* che EDF S.A. costruirà in Francia. Fazzino E., *Nucleare ai campioni nazionali*, il Sole 24ore, disponibile all'indirizzo web: www.ilsole24ore.com.

[123] La tecnologia **EPR** di Terza Generazione è un reattore ad acqua in pressione della filiera PWR (*Pressurized Water Reactor*) caratterizzato da una potenza di 1.600 Mwe. La sua concezione evolutiva è basata sull'esperienza accumulata in tutto il mondo sui reattori ad acqua leggera in pressione integrata con i risultati dei programmi di ricerca e sviluppo condotti negli ultimi decenni dal centro francese *CEA* (*Commissariat a l'Energie Atomique*), in collaborazione con il centro di ricerca tedesco di *Karlusruhe*. E' questo uno dei principali motivi che ha spinto l'Italia ad adottare questo tipo di reattore per la costruzione della propria "isola nucleare": una tecnologia matura, presente ormai in diversi Paesi del mondo – Finlandia, Francia, Cina ed altri – che offre una risposta univoca ai requisiti emanati dalle *Utilities* elettriche e dalle autorità di sicurezza nazionali per gli impianti nucleari di nuova costruzione. Cumo M., 2008, *Stato delle nuove iniziative in Europa con reattori di generazione III+*, AIEE e Università di Roma "La Sapienza".

- una significativa *crescita delle fonti rinnovabili*, nelle quali la maggior parte delle *Utilities* analizzate sta aumentando la propria quota sul totale della generazione futura (come annunciato nei propri Piani Industriali). Oggi, Enel S.p.A è la seconda *Utility* in termini di capacità installata da fonti rinnovabili, con un *mix* tecnologico maggiormente diversificato rispetto ai suoi *Comparables* poiché è l'unica ad avere, oltre all'eolico, una rilevante presenza di mini-idro e geotermico[124], oltre che di idro convenzionale. Tutte le società analizzate, invece, investono principalmente nell'eolico, ma vi sono comunque delle tendenze chiare da evidenziare:

  - ✓ E.on A.G, Rwe A.G. e GdF – Suez S.A, investono pesantemente anche nell'eolico *off-shore*[125];
  - ✓ tutte le *Utilities*, eccetto Enel S.p.A e Iberdrola S.A, mostrano nei propri Piani Industriali l'interesse ad aumentare la capacità installata da biomassa[126];

[124] Il termine **mini idroelettrico** (dall'inglese **small hydro**) si riferisce a centrali elettriche, che oltre a sfruttare l'energia idroelettrica, sono caratterizzate dal fatto di avere una potenza installata ridotta, che comporta l'utilizzo di strutture di dimensioni molto minori rispetto ad una diga normale, più sicure, grazie al minore volume d'acqua nel bacino, e che inoltre hanno un basso impatto ambientale e paesaggistico. La definizione quantitativa di un progetto mini-idroelettrico varia molto, ma di solito, per convenzione, una capacità di generazione che arriva fino ai 10 megawatt (MW) è generalmente accettata come il limite superiore di quello che si definisce mini idroeletrico. L'**energia geotermica**, invece, è l'energia generata per mezzo di fonti geologiche di calore e può essere considerata una forma di energia rinnovabile, se valutata in tempi brevi. Si basa sulla produzione di calore naturale della Terra (*geotermia*) alimentata dall'energia termica rilasciata in processi di decadimento nucleare di elementi radioattivi quali l'uranio, il torio e il potassio, contenuti naturalmente all'interno della terra. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

[125] Con l'espressione "*eolico off-shore*" si intendono gli impianti installati ad alcune miglia dalla costa di mari o laghi, per meglio utilizzare la forte esposizione alle correnti di queste zone. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

[126] Si tratta di materiale organico, di natura non fossile, di origine biologica, una parte del quale rappresenta una fonte sfuttabile di energia. Le diverse forme di energia dalle biomasse sono sempre rinnovabili, ma in modo diverso: esse dipendono, infatti, dai cicli giornalieri o stagionali, dal flusso solare, dai mutamenti del clima, dalle tecnologie agricole, dai cicli di crescita delle piante, nonché dal loro sfruttamento intensivo. Fonte: "*Prospetto Informativo relativo all'offerta in opzione agli azionisti e all'ammissione a quotazione sul mercato telematico azionario, organizzato e gestito da Borsa Italiana*

- ✓ nell'ambito dell'energia solare, E.on A.G, EdF S.A. ed Enel S.p.A hanno stipulato accordi di *joint venture* con costruttori di pannelli fotovoltaici, integrandosi verticalmente "a monte" lungo la *catena del valore*;

- ✓ ciascuna delle società esaminate porta avanti anche dei progetti di ricerca su nuove tecnologie (ad esempio, Rwe A.G. ed E.on A.G. stanno effettuando degli studi sullo sfruttamento delle maree; mentre Enel S.p.A ed E.on A.G. puntano sul solare a concentrazione[127] e sull'accumulo);

- ✓ Enel S.p.A è l'unica *Utility* ad avere una quota significativa di capacità geotermica e ad investire nella ricerca e sviluppo delle nuove tecnologie collegate ad essa, come l'ibrido geo-solare e lo sviluppo di una nuova versione innovativa del processo *AMIS*[128] per l'abbattimento degli inquinanti (mercurio e idrogeno solforato).

2) *modello di business integrato su diverse fasi della catena del valore dell'energia,* basato su*:*

- *strategia dell'integrazione verticale nell'up/midstream* della filiera del *gas*, perseguita in seguito alle crisi degli anni scorsi (si veda nota n.100) che hanno evidenziato una rilevante volatilità ed elevati livelli dei prezzi

---

S.p.A, di azioni ordinarie Enel S.p.A", depositato presso la Consob in data 29 Maggio 2009 e disponibile presso la sede legale dell'Emittente – Enel S.p.A – e di Borsa Italiana S.p.A.

[127] Il **pannello solare a concentrazione**, concentra i raggi solari su un opportuno ricevitore; attualmente il tipo più usato è quello a specchi parabolici a struttura lineare che consente un orientamento monodimensionale (più economico) verso il sole e l'utilizzo di un tubo ricevitore in cui è fatto scorrere un fluido termovettore per il successivo accumulo di energia in appositi serbatoi. Il vettore classico è costituito da oli minerali in grado di sopportare alte temperature. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

[128] Dal punto di vista ambientale, i componenti di maggiore interesse contenuti nei gas incondensabili sono il mercurio (Hg) e l'idrogeno solforato (H2S). In particolare l'idrogeno solforato crea disagi per l'elevata sensibilità olfattiva che l'uomo manifesta nei suoi confronti. Pertanto, l'obiettivo dell'impianto **AMIS** (Abbattimento Mercurio e Idrogeno Solforato) è la minimizzazione delle emissioni di questi componenti nell'atmosfera. Il vantaggio è che, pur integrandosi nel ciclo di funzionamento della centrale, questo tipo di impianto permette di massimizzare la rimozione di inquinanti, senza interferire con le prestazioni della centrale, se non per i limitati consumi di energia elettrica richiesti per il suo funzionamento. www.enel.it/attivita/energia/elettricita/associazioni/tecnoambientali/progettoamis.

del combustibile, inducendo la maggior parte delle *Utilities* ad avviare una strategia di pesanti investimenti nell'*upstream* – con l'obiettivo di raggiungere nel periodo 2015-2020 un *mix* ottimale di contratti di fornitura/*equity* di gas tale da minimizzare il rischio di volatilità dei prezzi e aumentare la stabilità e la flessibilità del *mix* di fornitura – e nel *midstream* (stoccaggio, terminali di rigassificazione e gasdotti) con l'obiettivo di conseguire una maggiore flessibilità nell'utilizzo delle scorte di gas e una priorità nella capacità di rigassificazione e di trasporto.

Gli elementi dell'attuale scenario (diminuzione della domanda e tendenziale *oversupply*[129] di gas che si attende per i prossimi anni) che stanno determinando una pressione verso il basso dei prezzi del gas – dovuta anche allo sviluppo di nuove tecnologie che consentirà di accedere a riserve di gas anche in paesi finora non tradizionalmente fornitori (c.d. *unconventional shale gas*) – potrebbero indurre le *Utilities* europee a frenare le operazioni dirette ad aumentare il grado di integrazione verticale. La tendenza per i prossimi anni sarà, dunque, quella di consolidare le posizioni esistenti nei vari paesi, rinegoziare – laddove necessario – i contratti *take or pay*[130], assicurare il rinnovo delle forniture dei contratti in scadenza – anche tramite l'acquisizione di partecipazioni in licenze di esplorazione – e diversificare il *mix* geografico di fornitura solo concentrandosi su acquisizioni di natura "opportunistica";

[129] A seguito delle continue crisi nelle forniture di gas dalla Russia, la maggior parte delle *Utilities* europee – presenti nel *business* del gas – hanno cominciato ad integrarsi verticalmente lungo la filiera del gas, implementando una strategia dell'*up* e del *midstream* cercando di ottenere le licenze per la diretta estrazione del gas, andando così direttamente alla fonte. Il problema è che, oggi, queste *Utilities* si ritrovano con un eccesso di gas (circa 2,5 trilioni di metri cubi) poiché, nel frattempo, si è verificata una recessione gloale senza eguali, che ha inevitabilmente contratto la domanda non solo di gas, ma anche di elettricità (che come è noto, viene prodotta principalmente con la combustione di gas naturale, oltre che con altre fonti). Wicker W., 2009, "*Natural Gas Oversupply to Remain*", Morgan Stanley Report.

[130] Si tratta di contratti di acquisto di gas naturale, in base ai quali l'acquirente è tenuto a corrispondere comunque, interamente o parzialmente, il prezzo di una quantità minima di gas prevista dal contratto, anche nell'eventualità che non ritiri tale gas. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

- *posizionamento nei business regolati*[131] – ovvero la scelta di investire o ridurre la propria presenza al loro interno, guidato dai seguenti elementi:

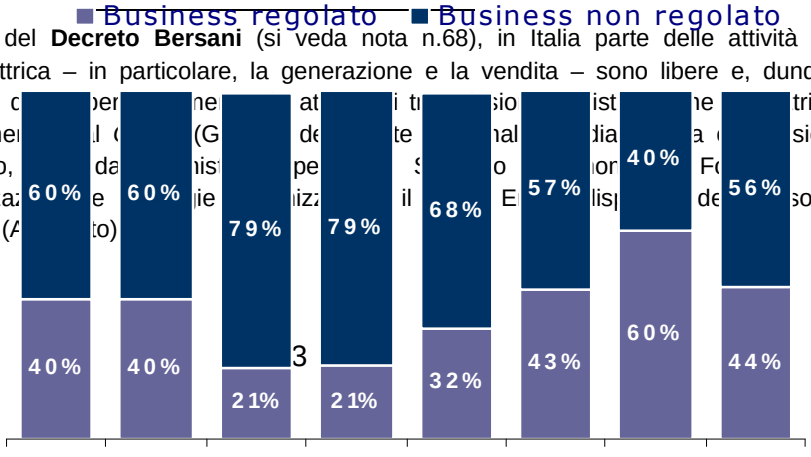
  - ✓ la regolamentazione dei paesi in cui le *Utilities* di riferimento operano, in termini di obbligo all'*unbundling* delle reti di trasmissione e distribuzione e di remunerazione sul valore degli *asset*;

  - ✓ una presenza rilevante nei *business* regolati costituisce uno degli elementi "graditi" alle agenzie di *rating* per il basso rischio e la prevedibilità dei flussi di cassa generati;

  - ✓ mediamente i rendimenti ottenuti dalle attività regolate sono inferiori ai rendimenti attesi sui *business* non regolati.

  Per tali motivi – partendo da una situazione di forte presenza nei *business* regolati – negli ultimi anni, le *Utilities* europee hanno effettuato significative dismissioni di una parte dei propri *asset* regolati, raggiungendo, oggi, un *mix* equilibrato fra regolato e non regolato (es. Enel S.p.A, E.on A.G. e Rwe A.G. hanno già effettuato la cessione delle proprie reti di trasmissione di elettricità e gas ed altre sono previste a breve). Di seguito si riporta la *Fig. 3.4* che contiene i grafici relativi al peso, in termini di EBITDA e di EV (*Enterprise Value*), dei *business* regolati in cui sono presenti le *Utilities* esaminate.

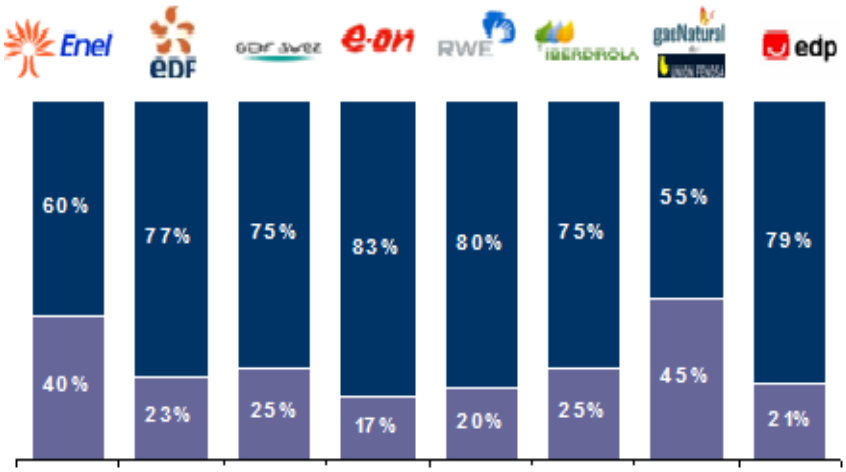
Fig. 3.4: Quota di business regolato (in termini di EBITDA e di EV), sul totale di EBITDA ed EV, relativa al 2008



[131] Dall'entrata in vigore del **Decreto Bersani** (si veda nota n.68), in Italia parte delle attività che compongono la filiera elettrica – in particolare, la generazione e la vendita – sono libere e, dunque, soggette alla concorrenza d per ne at i tr sio ist ne tricità sono regolate, rispettivame l ((G de te nal dia a (sione attribuitagli dallo Stato, da ist pe S o or F(F., "Diversificazione/Rifocalizza e ie iz il E lis de so di Organizzazione Aziendale (A to)

EBITDA business regolato/ Totale Ebitda 2008

EV business regolato/ totale EV



Come è possibile osservare, la percentuale di EBITDA 2008 corrispondente al *business* regolato è nell'intervallo del 20% – 40% per quasi tutte le società (fa eccezione Gas Natural – Union Fenosa S.A. con un EBITDA regolato che conta per il 60% dell'EBITDA totale). Enel S.p.A risulta essere la società con il *mix* regolato/non regolato maggiormente equilibrato – in termini di EBITDA – il che si riflette anche nella valutazione degli analisti finanziari che attribuiscono al *business* regolato di Enel S.p.A il medesimo peso in termini di EV.

Nell'ambito degli ambiziosi piani di dismissione annunciati per i prossimi anni, le *Utilities* esaminate hanno deciso – alcune anche per obblighi *antitrust* – di cedere un'ulteriore parte del proprio *business* regolato.

3) *strategia di razionalizzazione del perimetro, di attenzione alla stabilità finanziaria e di crescita*, con particolare riferimento ai piani di dismissione, alle aree geografiche di riferimento e ai *business* di interesse per eventuali operazioni di *M&A* (Merger&Acquisitions o, in italiano, Fusioni e Acquisizioni). In particolare, il processo di consolidamento delle *Utilities* europee avvenuto tra il 2006 e il 2008, il relativo aumento del livello di indebitamento del settore e la crisi finanziaria in atto, hanno fatto sì che le attività di crescita esterna subissero un rallentamento nel corso dell'ultimo anno, durante il quale la maggior parte delle società esaminate ha concentrato l'attenzione sulla ristrutturazione delle proprie attività, in particolare su aree e *business* ritenute strategicamente rilevanti.

   In questo contesto, le *Utilities* europee hanno comunque continuato non solo a valutare opportunità di *M&A* in modo più selettivo – un esempio di attività di acquisizione è l'operazione Rwe – Essent avvenuta nella prima metà del 2009 – ma anche a mettere a punto e ad implementare piani di dismissione che, ad oggi, hanno mostrato valutazioni accettabili degli *asset* ceduti per un controvalore totale nel 2009 pari a circa 10 miliardi di euro (su un totale annunciato di 30 miliardi di euro nel periodo 2009-2010), per tutte le *Utilities* analizzate.

   Nei prossimi anni, oltre al completamento della razionalizzazione mediante le dismissioni, è ragionevole supporre – ed è anche confermato da quanto

annunciato ai mercati delle principali società – che l'interesse per possibili acquisizioni, viste le condizioni del mercato e l'elevato *leverage*[132], riguarderà quasi esclusivamente singoli *asset* e/o piccole società strumentali al consolidamento in alcuni *business* (principalmente *upstream* e rinnovabili) e paesi.

Detto questo, nel paragrafo che segue si procede ad individuare le indicazioni deducibili e gli obiettivi perseguiti dall'analisi svolta, utili ad Enel S.p.A per confermare o rivalutare i propri piani strategici a medio-lungo termine.

3.3. Indicazioni strategiche per Enel S.p.A derivanti dall'analisi dei *Comparables* 2008/2009

A valle dell'analisi svolta e presentata in questa sezione del Capitolo III, è possibile dedurre qualche indicazione utile al Gruppo Enel S.p.A, in termini di:

1) *punti di forza dei Comparables selezionati* rispetto ai temi strategici trasversali sintetizzati nella seguente *Tabella. 3.5*.

[132] In finanza aziendale ed economia finanziaria il termine **leverage** (o **leva finanziaria**) indica il rapporto di indebitamento di un'impresa calcolato come: **Leverage = (Debito + Capitale di Rischio)/Capitale di Rischio**. Sfruttare l'effetto *leverage*, in sostanza, vuol dire prendere in prestito dei capitali confidando nella propria capacità di investirli ottenendo un rendimento maggiore del tasso di interesse richiesto dal prestatore. Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G., 2003, *Indici di bilancio:strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè Editore, Milano.

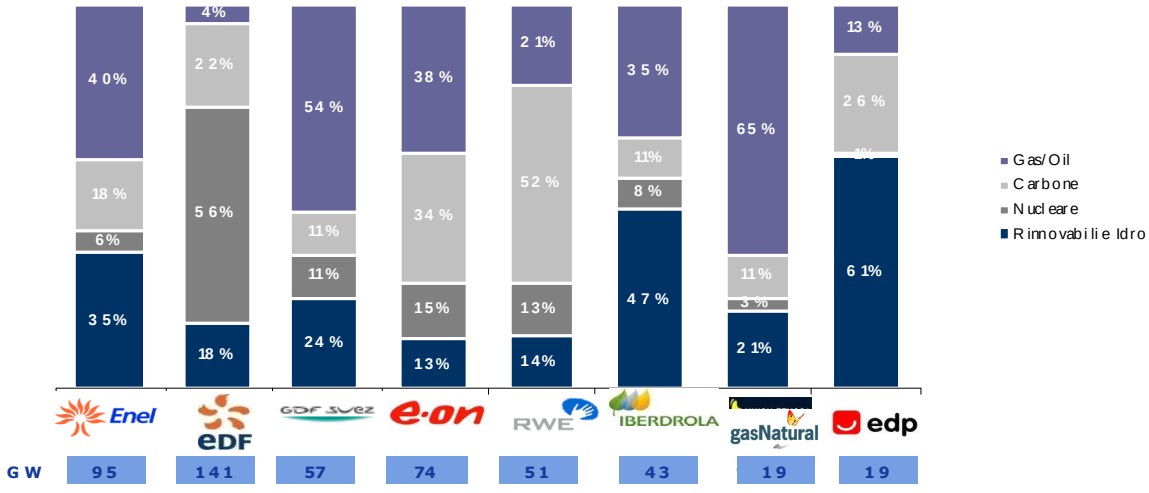
Tabella. 3.5: Punti di forza di Enel S.p.A e dei Comparables rispetto ai temi strategici trasversali

Temi strategici trasversali / Comparables	Sviluppo portafoglio di generazione		Modello di business integrato	Strategia di razionalizzazione, stabilità finanziaria e crescita		
	Nucleare	Rinnovabili	*Up/mid stream*	razionaliz= zazione	crescita	stabilità finanziaria
Enel		✓	✓			
e.on			✓	✓	✓	✓
RWE			✓	✓	✓	✓
GDF SUEZ					✓	✓
EDF	✓		✓		✓	✓
IBERDROLA		✓				
gasNatural UNION FENOSA				✓		
edp		✓				

Come è possibile osservare dalla *Tabella 3.5*, ciascuna delle priorità strategiche considerate rappresenta un *punto di forza*, anche se non per tutti i *Comparables* esaminati. Infatti, rispetto a:

- *sviluppo del portafoglio di generazione*, si denota una tendenza diffusa, tra tutte le *Utilities* considerate, al ricorso a fonti "alternative" – rispetto al tradizionale *fuel mix*[133] – per la produzione di energia elettrica, come evidenziato anche nella *Fig. 3.6.* che riporta il *mix* di capacità, per il 2008, dei *Player* analizzati.

Fig. 3.6: Mix di capacità (in percentuale) dei Comparables selezionati per il 2008



Fonte: Bilanci 2008 e Presentazioni agli analisti finanziari.
- Enel include Endesa al 100%; mentre EdF include British Energy al 100%, Constellation Energy al 49,99% e la capacità di SPE per gas, idro e rinnovabili
CFA – Pianificazione Strategica & M&A

[133] Con il termine **fuel mix** si indica l'insieme dei materiali combustibili utilizzati per la produzione di energia elettrica. Tra quelli tradizionali sono inclusi principalmente il carbone e il gas naturale. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

Come si evince dal grafico sopra riportato, i *Comparables* selezionati stanno provando a diversificare il proprio portafoglio di generazione principalmente aumentando la quota di generazione in nucleare e rinnovabili e, contemporaneamente, riducendo quella nelle fonti tradizionali – e maggiormente inquinanti – come gas/oil e carbone, in modo da raggiungere gli obiettivi imposti dall'Unione Europea circa la riduzione progressiva delle emissioni di CO_2.

In particolare, il nucleare – nel mercato domestico e non - è e sarà sempre di più un punto di forza per:

- ✓ **EdF S.A:** negli anni la società francese si è concentrata principalmente sullo sviluppo e il consolidamento delle proprie competenze nel nucleare, grazie alle quali, oggi, rappresenta il riferimento mondiale nello sviluppo delle tecnologie nucleari di nuova generazione. La quota di capacità nucleare installata attualmente da EdF S.A. è del 56% sul totale ed è destinata a crescere soprattutto grazie agli elevati investimenti in nuove tecnologie – come i reattori *EPR* – soprattutto al di fuori del mercato domestico (Regno Unito, Italia, Polonia, Stati Uniti, Au Dhabi, Cina);

Per quanto riguarda le scelte in merito alle fonti rinnovabili, queste rappresentano un fulcro per la crescita di:

- ✓ **Iberdrola S.A:** la società spagnola produce elettricità da fonti rinnovabili attraverso la sua sussidiaria *Iberdrola Renovables S.A.* (posseduta all'80%). Attualmente Iberdrola S.A. presenta una quota di capacità rinnovabile e idro installata pari al 47% del totale, ma tra il 2009 e il 2012 sono previsti investimenti – per la crescita lungo tutta la *catena del valore* – in eolico *onshore*[134]

[134] Per eolico **onshore** si intende la capacità di eolico installata sul territorio nazionale (nel caso specifico di Iberdrola S.A. si fa riferimento alla Spagna). Ad oggi, questa strada appare più facilmente percorribile rispetto all'eolico **offshore** per la maggiore maturità e semplicità delle tecnologie utilizzate, per la più agevole possibilità di manutenzione e, infine, per la maggiore facilità nel ricevere le autorizzazioni necessarie in tempi rapidi. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

(Spagna, Regno Unito e Stati Uniti), mini-idro, solare a concentrazione e biomassa, per un ammontare totale di 15,1 milioni di euro;

- ✓ **EdP S.A:** all'interno del campione esaminato, la società portoghese presenta la più alta percentuale di capacità rinnovabile installata (61%) sul totale; essa opera in questo segmento attraverso una società separata – *EdP Renovaveis* – con l'obiettivo di crescere principalmente nell'eolico in Spagna e Stati Uniti (60% della *pipeline*[135]) attraverso investimenti pari a 9,3 milioni di euro nel triennio 2009-2012;

- ✓ **Enel S.p.A:** il Gruppo opera nel segmento delle rinnovabili attraverso una società dedicata (*Enel Green Power S.p.A*), in modo da consolidare la propria presenza in un settore strategico con elevati tassi di crescita. Attualmente, il Gruppo possiede una quota di capacità rinnovabile installata pari al 35% del totale. Una percentuale destinata a crescere nei prossimi anni grazie agli investimenti previsti tra il 2009 e il 2012 (4,4 milioni di euro) principalmente nell'eolico *onshore* (Stati Uniti, Europa, Brasile e Cile), nel solare – settore in cui si è integrato verticalmente grazie alla *joint venture* con Sharp per la costruzione di pannelli fotovoltaici – nell'ibrido geo-solare e nell'idroelettrico.

- *modello di business integrato nell'up/midstrem dell'oil&gas*: rappresenta un punto di forza molto importante per alcuni dei *Comparables* selezionati, nell'ordine:

[135] In generale, con il termine **pipeline** si indica il trasporto di gas o liquidi attraverso tubi metallici che possono trasportare anche particelle solide utilizzando aria compressa. Nel caso del petrolio, questi tubi prendono il nome di oleodotti, mentre nel caso del gas sono denominati grid. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

- ✓ **E.on A.G:** la società tedesca presenta un'elevata disponibilità di riserve proprie nell'*upstream* dell'*oil&gas* e una sufficiente diversificazione geografica delle stesse (Russia, Norvegia e Regno Unito). Nel *midstream,* invece, è presente nella costruzione di una nuova *pipeline* europea in Scandinavia, nella liquefazione attraverso un nuovo progetto *LNG* in Guinea, nel trasporto e nella rigassificazione con impianti in Spagna e Olanda;

- ✓ **Rwe A.G:** diversificata geograficamente per ciò che riguarda le riserve proprie nell'*upstream* (principalmente Germania e Regno Unito), la società tedesca è presente in tutte le fasi del *midstream* del gas (dallo stoccaggio alla rigassificazione), in prima linea soprattutto nella costruzione della nuova *pipeline Nabucco* che collegherà l'Europa Centrale con le riserve di gas della zona del Caspio e dell'Iran[136];

- ✓ **EdF S.A:** la società francese possiede riserve nell'*upstream* del gas principalmente in Costa d'Avorio e Regno Unito, mentre nel *midstream* è integrata solo nelle fasi di stoccaggio – soprattutto grazie all'accordo stipulato con il fornitore russo *Gazprom* per la costruzione della *pipeline South Stream*[137] sotto il Mar Nero – e liquefazione del gas.

- ✓ **Enel S.p.A:** il Gruppo non presenta alcuna diversificazione geografica delle riserve proprie nell'*upstream* (solo Russia) e nel *midstream* è presente solo nelle fasi di stoccaggio e rigassificazione. E' ovvio che, confrontandosi con i propri *Comparables* maggiormente integrati, Enel S.p.A prevede di incrementare gli investimenti in merito nei prossimi anni, anche

[136] Per maggiori informazioni si veda la nota n.

[137] Il **South Stream** è un progetto volto alla costruzione di un nuovo gasdotto che connetterà direttamente Russia ed Unione Europea, eliminando ogni Paese extra-comunitario dal transito. È un progetto sviluppato congiuntamente da Eni e Gazprom.

attraverso la stipulazione di *joint venture* con altri operatori del settore (es. Eni S.p.A e Snam Rete Gas S.p.A);

- *strategia di razionalizzazione, stabilità finanziaria e crescita:* per quanto riguarda questo punto, sono principalmente quattro le società che ne hanno fatto, in tutto o solo in parte, un "trampolino" per la crescita – attuale e futura – del proprio *business*, e sono:

  - ✓ **E.on A.G:** la società tedesca ha puntato molto non solo sulla razionalizzazione – dismettendo diversi *asset* di generazione, trasmissione e distribuzione di energia elettrica – ma anche su una decisa strategia di crescita in Russia e nel sud dell'Europa in *business* di interesse come la generazione di elettricità, le rinnovabili e l'*upstream/supply* del gas. Un altro punto di forza del *Player* tedesco è sicuramente la stabilità finanziaria, garantita da un rapporto *Net Debt/Ebitda*[138] al di sotto della soglia massima del **3x** nel triennio 2008-2010 (si veda la successiva *Fig. 3.7*);

  - ✓ **Rwe A.G:** come E.on A.G, anche la tedesca Rwe A.G. ha fatto della strategia di crescita, stabilità finanziaria e razionalizzazione il fulcro della propria forza competitiva, entrando in paesi e *business* nuovi con l'obiettivo non solo di minimizzare l'esposizione alla CO_2, ma anche di mantenere stabile la *leva finanziaria* al 1,3x – la migliore all'interno del campione considerato – anche per il 2010 (*Fig. 3.7*) e un *rating* pari ad A. Ciò le consente ampiamente di finanziare i propri piani di crescita futuri attraverso ulteriore indebitamento. In particolare, Rwe A.G. si sta espandendo nel Regno Unito – dove sta investendo in *CCGT*[139], eolico *offshore* e nucleare

[138] Il multiplo Net Debt/EBITDA è generalmente utilizzato quale misura dinamica del leverage di un'azienda poiché…..

[139] In un impianto a ciclo combinato (**CCGT**) , una turbina a gas genera elettricità e the waste heat é utilizzato per produrre vapore utile a generare ulteriore elettricità tramite una turbina a vapore; quest'ultimo passaggio enhances l'efficienza della generazione di energia elettrica. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

attraverso l'acquisizione di Essent – in *Benelux*, *CEE*, *SEE*[140] e Turchia per investire in impianti di generazione *low-carbon*[141] e, infine, in Medio Oriente e Nord Africa per entrare nel *midstream* del gas;

- ✓ **Gas Natural – Union Fenosa S.A:** il punto di forza della strategia di sviluppo futuro dell'operatore spagnolo è la razionalizzazione attraverso la dismissione di *asset non-core* (come distribuzione/*supply* di gas in Cantabrica e Murcia) e di ottimizzazione dei *capex*[142]; strategia necessaria soprattutto per migliorare la propria stabilità finanziaria che, come è possibile notare nella *Fig 3.7*, è la peggiore nell'ambito del campione esaminato (il *Net Debt/EBITDA* è pari a 4,6x nel 2008 e a 4,7 nel 2009, il che si riflette, ovviamente, anche sulle valutazioni delle agenzie di *rating* che attribuiscono alla società un *rating* pari a BBB+);

- ✓ **EdF S.A:** la società francese ha fatto della strategia di crescita un punto di forza per consolidare la propria espansione geografica e completare la propria presenza lungo la *catena del*

---

[140] **Benelux** è una regione dell'Europa composta da Belgio, Paesi Bassi e Lussemburgo. Il nome è formato dalle iniziali del nome di ogni paese (**Be**lgië-**Ne**derlanden-**Lux**embourg). La **Comunità economica europea** (**CEE**) è costituita attualmente dai segunti paesi: Belgio, Danimarca, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Olanda, Portogallo, Spagna, Regno Unito; mentre, lo **Spazio Economico Europeo** (**SEE**) è composto da tre dei quattro paesi **EFTA** (Islanda, Liechtenstein e Norvegia), senza la Svizzera e 25 dei 27 membri dell'UE. In queste aree, Rwe A.G. sta cercando di creare una posizione integrata attraverso la partecipazione ai processi di privatizzazione previsti.

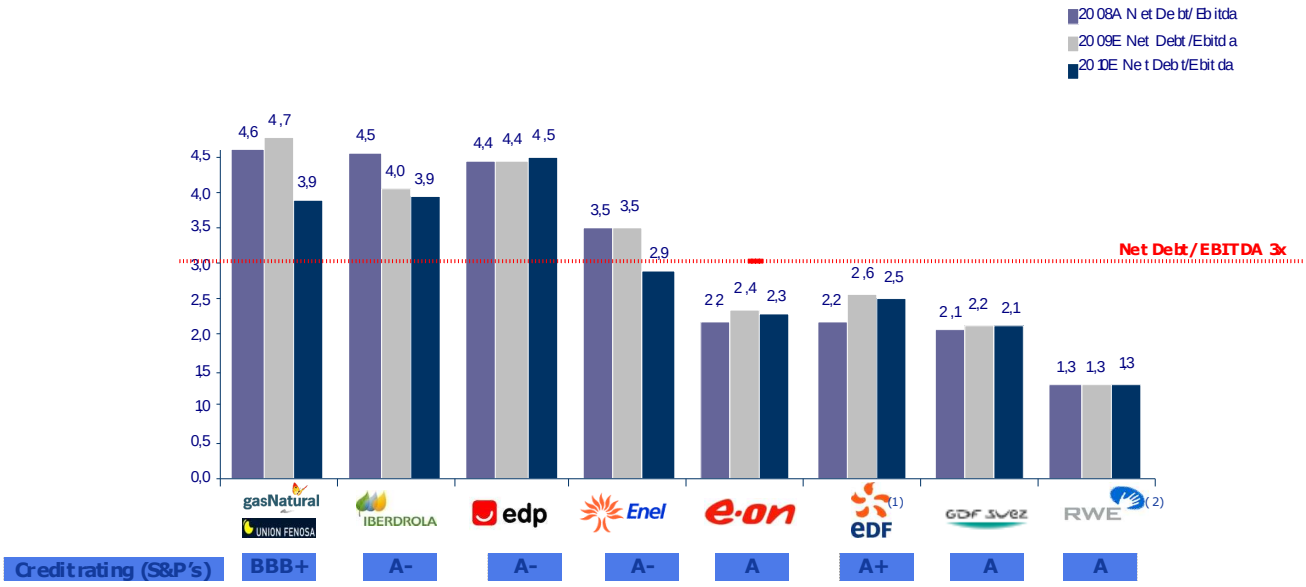
[141] Il riferimento è a quegli impianti di produzione di energia elettrica che assicurano alle *Utilities* la possibilità di minimizzare le emissioni di CO_2.

[142] Con **Capex** (da **CAP**ital **EX**penditure, ovvero *spese per capitale*), si intendono quei fondi che una impresa impiega per acquistare asset durevoli, ad esempio macchinari. Si tratta prevalentemente di investimenti in conto capitale che dovrebbero permettere all'azienda di espandere o migliorare la propria capacità produttiva. Un livello anormalmente basso di capex è solitamente indice di investimenti insufficienti, una situazione che se protratta nel tempo potrebbe nuocere al posizionamento dell'azienda sul mercato, poiché potrebbe avere difficoltà ad affrontare con successo la concorrenza. Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G., 2003, *Indici di bilancio:strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè Editore, Milano.

valore nei paesi di presenza (in particolare nel Regno Unito con l'acquisizione di British Energy). Tale espansione può essere finanziata con un ulteriore indebitamento poiché la società è stabile finanziariamente, ovvero presenta un *Net Debt/EBITDA* 2008 pari a 2,2x, aumentato a 2,6x nel 2009 per l'impatto delle acquisizioni di British Energy e del 49,99% di Constellation Energy, ma che ci si aspetta possa ridursi a 2,5x nel 2010 (*Fig. 3.7*);

- ✓ **GdF – Suez S.A:** la strategia di crescita rappresenta il punto focale intorno al quale ruotano le prospettive di sviluppo futuro del Gruppo che, oltre a crescere nell'*upstream* del gas, sta consolidando la propria *leadership* nel *LNG* a livello globale. Tutto ciò è accompaganato, ovviamente, da una situazione finanziaria stabile – con un Net Debt/EBITDA pari a 2,2x nel 2009 e previsto in diminuzione per il 2010 – che garantisce al Gruppo la capienza per ulteriore indebitamento (*Fig. 3.7*).

Fig. 3.7: Net Debt/EBITDA (2008-2009-2010): un indicatore della stabilità finanziaria dei Comparables



Fonti: Per i *comparables* Bloomberg (consensus al 15 Dicembre 2009), per Enel dati da Bilancio 2008, Preclosing 2009 e Piano industriale 2010-19 - Prime Evidenze

***Net Debt calcolato a valori contabili. Nel calcolo del Net Debt non sono inclusi i fondi per il *decommissioning* degli impianti nucleari;**

(1) Include il debito per le acquisizioni del 100% di British Energy e del 49,99% di Constellation Energy

(2) Include l'acquisizione di Essent.

CFA – Pianificazione Strategicqa & M&A

2) *opportunità e minacce per Enel S.p.A*: dal confronto con i *Comparables*, Enel S.p.A ha la possibilità di sfruttare ottime opportunità di crescita – soprattutto stringendo rapporti di collaborazione con alcuni dei *Player* considerati – ma , al tempo stesso, deve fronteggiare alcune minacce che derivano proprio dalla presenza degli altri operatori nei mercati di interesse per il Gruppo. In particolare, per quanto riguarda le:

- *opportunità*: queste derivano principalmente da rapporti di *partenership* che Enel S.p.A ha stretto con: a) EdF S.A. per lo sviluppo del nucleare in Italia; b) E.on A.G. nei Balcani, nel Centrel e in Russia per lo sviluppo di azioni comuni nel *business* del gas; c) Rwe A.G. nei Balcani per partecipare ai processi di privatizzazione dell'energia; d) Gas Natural – Union Fenosa S.A. nell'*upstream* del gas principalmente in Spagna;

- *minacce*: queste stesse opportunità – nate da accordi stipulati con i *Comparables* – possono, paradossalmente, rappresentare anche delle minacce per Enel S.p.A, poiché: a) EdF S.A. ha stretto un'alleanza con Edison per entrare nel *midstream* del gas in paesi potenzialmente interessanti per Enel S.p.A (Russia e Balcani) che deve anche temere le le politiche commerciali aggressive di Edison in Italia; b) E.on A.G., grazie alla *partenership* con Enel S.p.A, è entrata nelle aree in cui il Gruppo è già presente (Balcani e Centrel per il *midstream* del gas e Spagna per lo sviluppo delle rinnovabili); c) Rwe A.G. ha fatto il suo ingresso nei Balcani – mercato molto rilevante per Enel s.p.A – per rafforzare la propria posizione nell'*up/midstream* del gas nelle aree limitrofe a quelle di produzione elettrica; d) Gas Natural – Union Fenosa S.A. è diventata un concorrente rilevante nel mercato libero spagnolo facendo leva sull'offerta *dual-fuel*[143] e sulla forte base di clienti di Gas Natural S.A; e) Iberdrola S.A. è leader nello sviluppo delle rinnovabili nelle stesse aree in cui è presente Enel S.p.A in quel *business* (Penisola

[143] **Dual fuel** è la cosiddetta fornitura combinata di energia elettrica e gas. Molti fornitori per fidelizzare e conquistare una fetta più ampia di clienti, propongono offerte vantaggiose sia per la fornitura di energia elettrica che per quella del gas. Lo sconto offerto è normalmente maggiore se si decide di aderire a entrambi prodotti energetici. Disponibile all'indirizzo web: www.Wikipedia.it.

Iberica e America Latina); f) GdF – Suez S.A. è entrata nel *business* della generazione nei Balcani e in Francia per lo sviluppo dell'eolico.

3) *posizionamento strategico di Enel S.p.A – attuale e futuro – rispetto ai Comparables* in termini di:

- *sviluppo della capacità da fonti rinnovabili e nucleare*: per ciò che attiene alla crescita nel *business* delle rinnovabili, questa rappresenta – come già detto in precedenza – un punto di forza per l'evoluzione futura del Gruppo, anche perché l'attuale contesto istituzionale – europeo e mondiale – impone agli operatori di produrre energia sempre più pulita. Pertanto, le *Utilities* considerate – inclusa Enel S.p.A – annunciano ambiziosi piani di sviluppo della capacità da fonti rinnovabili guidati dai seguenti fondamentali:

  - ✓ maggiore competitività di costo con le fonti tradizionali nel medio-lungo periodo per effetto di: 1) costi marginali di estrazione dei combustibili fossili in crescita; 2) aumento dei costi ambientali (es. CO_2); 3) miglioramenti tecnologici e progressiva riduzione dei costi di costruzione degli impianti da fonti rinnovabili;

  - ✓ pressioni esterne derivanti dal protocollo di Kyoto e dal *pacchetto 20-20-20* dell'Unione Europea;

  - ✓ crescente importanza che i governi e l'opinione pubblica danno alla presenza di tali fonti per aumentare il livello di indipendenza dei *mix* energetici nazionali dai combustibili fossili.

  Se, dunque, l'attuale posizionamento di Enel S.p.A è ben definito e forte nel *business* delle rinnovabili – il Gruppo configura al terzo posto nella classifica delle *Utilities* europee più "green", dopo Iberdrola S.A. e EdP S.A – per ciò che riguarda il nucleare, invece, il posizionamento di Enel S.p.A nel mercato domestico è ancora potenziale, visto che molto dipenderà dalla concreta possibilità di un ritorno al nucleare in Italia. Fatto sta che, secondo le previsioni, grazie alla *joint venture* paritetica stipulata con EdF S.A – di cui si è già detto in precedenza – Enel S.p.A aumenterà la propria capacità nucleare installata in Italia tra il 2010 e il

2025, fino a raggiungere una quota del 73% sul totale. La restante quota di capacità nucleare (27%) sarà installata al di fuori del mercato domestico, principalmente in Francia e Slovacchia.

- *stabilità finanziaria e potenzialità di crescita future*: l'elevato indebitamento di Enel S.p.A – a causa dell'acquisizione di Endesa S.A – che si riflette nel rapporto *Net Debt/EBITDA* pari a 3,5x nel 2008 e 2009 (*Fig. 3.6*) – rappresenta sicuramente un punto di debolezza e, dunque un limite da superare per non arrestare il percorso di crescita intrapreso dal Gruppo. A tal proposito, Enel S.p.A sta implementando un serio piano di dismissioni a servizio della riduzione del debito – come quelle che hanno riguardato la rete AT (alta tensione), Enel Rete Gas e Severenergia – che le consentiranno di abbassare il rapporto *Net Debt/EBITDA* al 2,9x entro il 2010, permettendole di avere maggiore capienza per ulteriore indebitamento e di confrontarsi al meglio con quei *Player* che hanno fatto della stabilità finanziaria il loro punto di forza (E.on A.G, Rwe A.G, EdF S.A e GdF – Suez S.A).

BIBLIOGRAFIA

Garrone P., 2004, *Investimenti e modelli proprietari nelle utility*, rapporti di ricerca, Politecnico di Milano.

Lucianelli G., Tanese A., 2002, *Il benchmarking nelle aziende e nelle amministrazioni pubbliche. Logiche di esperienza a confronto*, Giappichelli Editore, Torino.

Sargiacomo M., 2005, *Il benchmarking e la cultura del confronto nelle amministrazioni pubbliche. Atti del convegno*, Aracne Editrice s.r.l, Roma.

Beretta A., Vagnoni E., 2005, *Il benchmarking in ambito sanitario*, CEDAM, Padova.

Waddams Price C., Garcia-Marinoso B., Hviid M., 2002, *The Quality and Quantity of Regulatory Information*, Centre of Competition and Regulation (CCR), Working Paper n. 5.

Datamonitor Source, Novembre 2009, *Industry Profile: Utilities in Europe*, disponibile all'indirizzo web: www.datamonitor.com.

Van Helden J., Tillema S., 2005, *In search of a benchmarking theory for the public sector, Financial Accountability and Management*, Black-well Publishing.

Caliman T., Pianta G., 2005, *Analisi di benchmarking*, trova editore.

Dassler T., Parkerand D., Saal D.S., 2006, *Methods and trends of performance benchmarking in UK utility regulation*, UK Policy, Vol. 14.

Bocchino U., 1995, *Manuale di Benchmarking. Come innovare per competere. Aspetti operativi*, *casi pratici e problemi,* Giuffrè Editore, Milano.

IBNET (**I**nternational **B**enchmarking **Net**work for Water and Sanitation Utilities), 2007, *Benchmarking Methodologies*, disponibile all'indirizzo web: www.ib-net.org.

Bocchino U., 1994, *Il Benchmarking, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Giuffrè Editore, Milano.

Beretta S., 1999, Il benchmarking dei processi ?

Bendell T., 1998, *Benchmarking for Competitive Advantage*, Pitman Publishing

Camp R., 1989, *Benchmarking. The search for industry Best Practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press.

Camp R., 1996, *Business process benchmarking*, Itaca Editore, Milano.

Giraldoni A., Lorenzoni G., 2003, *Public Utility locali alleanze e aggregazioni*, Egea S.p.A, Milano.

Vaccà S., 2002, *Problemi e prospettive dei servizi locali di pubblica utilità in Italia*, Franco Angeli, Milano.

Watson G.H., 1995, *Il benchmarking. Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Franco Angeli Editore, Milano.

Patterson J.G., 1997, *I fondamenti del benchmarking. Come migliorare metodi di lavoro, qualità, servizio al cliente e competitività individuando le soluzioni più brillanti*, Franco Angeli Editore, Milano.

Sargiacomo M., 2000, *Il benchmarking nell'azienda comune. Profilo economico-aziendale, approccio metodologico, sistema di rating delle condizioni di successo*, Giappichelli Editore, Torino.

Fiori L., 1998, *Benchmarking. Eccellere attraverso il confronto. Un'esperienza formativa nella piccola e media impresa*, Giappichelli Editore, Torino.

Vedovato M., 2007, *Benchmarking. Complessità e approfondimento*, Giappichelli Editore, Torino.

Coda V., 1984, *I nuovi Imprenditori*, Ed. "Il sole 24 Ore".

Milone M., 1996, *Il confronto competitivo ed il benchmarking*, Cacucci Editore, Bari.

Patriotta G., trova data, *Analisi delle organizzazioni. Strategie e ambiente competitivo*, trova libro o metti sito web.

Porter M., 1985, *Il Vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità.

Karlof B., Ostblom S., 1993, *Benchmarking: a signpost to exellence in quality and productivity,* John Wiley&Sons Editore, Svezia.

Milone M., Paolone G., Serini F., *Il benchmarking e la cultura del confronto. Atti del Convegno Chieti-Pescara, 18-19 Marzo 2004*, Aracne Editore.

Bendell T., Boulter L., Kelly J., 1994, *Migliorare la propria competitività. Il benchmarking per impostare una strategia di successo*, Jackson libri, Milano.

Spendolini M.J., 1996, *Fare benchmarking: i metodi e le tecniche pratiche*, Il sole 24 Ore Libri, Milano.

Scozzese G., 2005, *Il benchmarking*, Armando Editore, Roma.

Milone M., 1996, *Il confronto competitivo ed il benchmarking*, Cacucci Editore, Bari.

Spendolini M.J., 1996, *The benchmarking book*, Amacom, New York.

Beretta S., Dossi A., Meloni G., Miroglio F., 1994, *Il Benchmarking dei processi amministrativi. Metodologie di analisi, misurazione e confronto,* Egea Editore.