

## «Imprese forti se i soci guardano lontano»

Alessandro Plateroti

Dopo tanti viaggi tra Roma e Barcellona, con decolli all' alba e atterraggi a notte fonda per evitare le ore di punta di Fiumicino, nemmeno l' annuncio ufficiale del deal con Abertis sembra aver abbassato la tensione di Giovanni Castellucci (nella foto): l' offerta di Atlantia è ormai sul tavolo dei grandi soci del gruppo infrastrutturale spagnolo, che secondo alcune indiscrezioni avrebbero già dato un ok informale, ma prima di cantare vittoria meglio attendere le firme sui contratti. «Abbiamo fatto un' offerta ad alto valore industriale che punta a soddisfare finanziariamente tutti gli azionisti - spiega Castellucci a Il Sole 24 Ore - Ma un' offerta conta poco finché non si misura con il mercato e i grandi investitori». Continua pagina 2 di Alessandro Plateroti «La Borsa ha



accolto il nostro annuncio con grande entusiasmo, spingendo in rialzo del 2,5% i titoli Atlantia e allineando quelli di Abertis al prezzo d' Opa, ma sarò tranquillo solo dopo l' ok della Vigilanza spagnola e quello del board di Abertis». Ingegnere, dopo tante operazioni in cui sono stati gli italiani a vendere all' estero le imprese, private o di Stato, Atlantia ha finalmente invertito il trend: è un successo italiano o è solo il successo di un modello d' impresa che in realtà conta ben poco sul sistema-Italia? Se questa operazione andrà a buon fine, come ritengo, non avrà nulla a che vedere con il concetto astratto di "vittoria dell' italianità": Atlantia è una grande holding infrastrutturale italiana, con azionisti di controllo italiani, con sede legale in Italia e domicilio fiscale italiano. Con Abertis sarà sempre un gruppo italiano, ma con un socio importante spagnolo come la Caixa e nuove competenze industriali, tecniche e manageriali maturate dal gruppo spagnolo su mercati in cui Atlantia aveva posizioni marginali. Più che il passaporto, è la proiezione globale ciò che conta: per i manager, per i soci e per il mercato. Anche se la realtà dimostra il contrario, circolano spesso indiscrezioni su un presunto pensiero latente dei suoi azionisti: vendere il controllo di Atlantia, dalle autostrade agli aeroporti, e chiudere così una storia cominciata alla fine del secolo scorso con la privatizzazione della ex

concessionaria di Stato. Del resto, non erano stati forse i Benetton a offrire nel 2006, e proprio ad Abertis, l'acquisto del gruppo Autostrade? Guardi, ciò che è avvenuto negli ultimi dieci anni dimostra esattamente il contrario. Dopo lo stop del Governo italiano alla fusione con Abertis e l'uscita di Vito Gamberale, ho assunto la carica di amministratore delegato di Atlantia con una missione precisa: aumentare la presenza e il ruolo internazionale del gruppo lungo tre direttrici industriali: le concessioni autostradali, le infrastrutture aeroportuali e lo sviluppo del business finanziario legato al Telepass. Pochi lo sanno, ma siamo l'unica concessionaria infrastrutturale del mondo ad aver costruito un modello di business in cui i sistemi di pagamento elettronico sono il cardine dell'intera strategia: oggi ci si paga il pedaggio, ma un domani si potrà usare il Telepass per tutti gli acquisti legati non al concetto di viaggio, ma a quello di mobilità a 360 gradi. Con Abertis, questa visione esce non solo confermata, ma persino potenziata nelle sue prospettive di crescita grazie alle concessioni apportate da Abertis. Perché mai dovrebbero vendere tutto? Quindi l'ingresso di un nuovo socio spagnolo forte, con una quota minore di quella dei Benetton ma pur sempre di oltre il 20% del totale, non significa preparare il terreno a ulteriori diluizioni della componente italiana? Ma niente affatto: se fosse come dicono le chiacchiere, pensa che avremmo offerto un premio del 20%, quindi più che serio e generoso, agli azionisti di Abertis in cambio delle loro azioni? Questo è un progetto che si basa su una visione industriale di lungo periodo: sia per i soci, sia per i manager. A mio avviso, qualcuno deve aver fatto confusione tra due concetti diversi che si aspriscono con parole simili: internazionalizzazione non significa vendita all'estero. Per Atlantia e per le controllate, significa da un lato avere soci forti esteri nel capitale, come sono i fondi sovrani di Cina e Singapore, ma dall'altro lato significa non dover dipendere dall'andamento di un solo mercato, in primis quello nazionale. Credo che il successo di Atlantia, sia in Borsa che sui mercati in cui opera, sia dovuto esattamente a questa sintonia di strategie e di obiettivi tra management e azionisti: puntare su obiettivi i cui risultati si misurano nel lungo periodo, non alla fine di pochi mesi o di un trimestre. Il nostro modello di impresa a controllo familiare, se impostato su questa base, funziona molto meglio di quello della public company: creare valore in modo costante, sostenibile nel lungo periodo. Si dice spesso che gruppi industriali con proiezioni globali, soprattutto nel campo delle infrastrutture, hanno difficoltà a finanziare la propria crescita in Italia: oltre alle questioni legate alla dimensione delle banche, il nodo è l'assenza di un vero mercato dei capitali. Lei come risponde? Direi che si tratta di un problema vero, molto serio. Atlantia ha certamente una posizione privilegiata grazie al supporto costante dei suoi azionisti e alla forza del suo bilancio, ma il problema delle aziende italiane è proprio l'assenza di un vero mercato dei capitali. In campo infrastrutturale questa criticità è ancora più marcata perché gli investitori ideali sono deboli, assenti e non specializzati professionalmente. Le Casse di Previdenza, anche a causa di un sistema previdenziale arretrato, non hanno incentivo a investire sulle infrastrutture: semmai, comprano immobili. Per quanto riguarda le banche, c'è pieno supporto, come dimostra la partecipazione di Intesa, Unicredit e Bnl a questa operazione con Abertis. Abertis voleva comprarvi nel 2006. Ora, da predatore è diventato

preda...chi ha sbagliato? Se Abertis viene ceduta, non è per errori di strategia del management nè per la crisi del mercato finanziario o del mattone. È la debolezza della struttura societaria che l' ha resa contendibile. Aziende globali come queste devono essere governate da un azionista di maggioranza stabile e forte, anche affiancato da soci finanziari con cui condividere obiettivi di lungo termine. Nel caso specifico, mentre i Benetton hanno sostenuto concretamente lo sviluppo globale di Atlantia, il gruppo Abertis ha pagato il prezzo di continui avvicendamenti nel board. Finchè ha tenuto l' asse tra Florentino Peres e la Caixa, che avevano il 20% ciascuno, è stata garantita stabilità ai manager e alle loro strategie: il corto circuito è cominciato quando Peres ha venduto le azioni al fondo americano CVC, che decise poi di rivenderle al gruppo OHL...che le ha poi ricedute a sua volta. E così si sono create le premesse per la nostra operazione. Che cosa sarà Atlantia tra 10 anni? Se ci sarò ancora, sarà il gruppo che vede oggi ma con una forza competitiva molto più grande. Altre acquisizioni come quella di Abertis non sono immaginabili, quindi il gruppo crescerà con le proprie forze lungo le direttrici attuali: autostrade, aeroporti, sistemi di pagamento. Fiumicino non risente assolutamente della crisi di Alitalia, è lo scalo con più collegamenti diretti per la Cina e ha enormi potenzialità di sviluppo. La nostra sarà una crescita tutta industriale, su ogni fronte. E Alitalia? Voi siete azionisti... Dico sinceramente che la quota in Alitalia non rappresenta un asset di cui intendo discutere, e non solo per la crisi in cui versa. Le dico però che non ho mai partecipato a un board della compagnia: il gestore di un aeroporto che amministra una compagnia aerea è in palese conflitto di interessi. © RIPRODUZIONE RISERVATA.