

**SiPoTra 2014**  
**Alcune questioni aperte sul TPL**  
**Workshop**

**Quadro di riferimento e strategie  
aziendali del TPL in Europa**

**Università di Tor Vergata**  
**Roma 21 Ottobre 2014**

**Marco Spinedi**  
**Senior Advisor, Mode Consulting**

# Perché guardare all'Europa?

- **Geografia dei mercati e dimensione minima d'impresa**
- **Confini settoriali, dimensione massima, Antitrust**
- **Imprese leader, modelli organizzativi e benchmark**
- **Regolazione e politica industriale**
- **Sfide dei nuovi mercati dentro e fuori dall'UE**

---

**L'Italia deve (o dovrebbe) cercare di avere uno o più "campioni nazionali" da "esportare" sui mercati esteri?  
A chi il compito di definire le politiche conseguenti?  
Stato centrale, Regioni, altro?**

**Le imprese francesi sembrano perseguire una strategia industriale ben coordinata e di lungo periodo .....**

# Le principali tendenze in atto in Europa

- **Concentrazione in pochi grandi gruppi tipo modello USA?**
- **30 anni di impressionante crescita qualitativa/quantitativa**
- **Dall'internazionalizzazione alla globalizzazione**
- **Integrazione verticale/geografica/funzionale**
- **Ricerca di efficienza tramite economie di scala/scopo**
- **Più margini dalla gomma, più fatturato dal ferro**
- **Quotazione in borsa stimola la trasparenza informativa**

# Operazioni di A&F nel TPL

Operazioni	2008	2009	2010	2011	2012
Acquisizioni & Fusioni	11	9	5	4	3
Accordi	8	14	8	6	3
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

Fonte: Federtrasporto – Nomisma, edizioni 2011 e 2013.

- **Prosegue il processo di concentrazione, rallentano A&F ed accordi**
- **DB-Arriva, Veolia, Keolis, RATP, Transdev fra le più attive**
- **2 operazioni importanti: Veolia-Transdev, Deutsche Bahn-Arriva**
- **RATP esce da Transdev ma acquisisce sue partecipate estere**
- **Keolis, Firstgroup e RATP fanno *shopping* in USA**
- **DB-Arriva acquisisce Veolia-Transdev CE, gestisce TPL a Budapest ed in altre città tramite VT-Transman**

## Alcune riflessioni sul futuro prossimo venturo

- Forte riposizionamento strategico sull'Est Europa
- Imprese UE in USA e viceversa: trattative Ttip?
- Prossima apertura al mercato dell'Ile-de-France?
- Gare di concessione ferroviaria su 4 linee in UK
- Rivoluzione digitale/rapporti on-line con i pax via Facebook, Twitter, ecc. (Marketing & Innovation)
- Piattaforme aziendali di *Knowledge Management System* (gare, *best practice*, scambio di know-how, ecc.)
- Offerta di servizi integrati *door-to-door* (treno/bus+car pooling/car sharing, *bla-bla car*, ecc.)
- I confini tra urbano, lunga percorrenza, gomma e ferro si fanno sempre più sfumati

# Le Multinazionali del TPL

# Le multinazionali del TPL nel 2013

	Fatturato (Mld €)	Addetti	Azionariato	Mercati geografici
• First Group	8,7	117.000	public company	UK, USA, Canada
• Veolia – Transdev	7,0	86.000	CdP, Veolia E.	UE, Est Europa, USA
• Keolis	5,1	54.400	SNCF, CdP Québec	UE, ME, Asia, USA, Canada, Australia
• RATP	5,1	57.731	<i>EPIC</i>	UE, Africa, Asia, USA
• DB – Arriva	3,8	54.500	Ferrovie Tedesche	UE, Est Europa
• Stagecoach	3,5	25.000	privata	UK, USA, Canada
• Go – Ahead	3,4	23.800	public company	UK, USA
• National Express	2,4	42.262	public company	USA, Canada, UE, Africa
<b>Totale</b>	<b>39,0</b>	<b>460.693</b>		

# Le multinazionali del TPL

- **Azionariato: *public company* ed istituzioni pubbliche**
- **Forte intreccio di partecipazioni azionarie**
- **Intensa attività di accordi, JV e M&A nel mondo**
- **Attività: tram, bus, metro, taxi, minibus, parcheggi**
- **Organizzazione per aree geografiche, aree di attività, tipologia di business e/o *new business areas***
- **Attenzione alla *Customer* e PTA *Satisfaction*, obiettivi energetici ed ambientali**
- **Approccio di partnership con le comunità locali**

# Origini delle entrate e rischi di mercato

- Entrate da vendita di biglietti a passeggeri paganti che coprono i costi e producono un margine di profitto
- Entrate da contratti di fornitura di servizi di trasporto con autorità/agenzia pubblica locale di 2 tipi:

## 1) Contratti a gross cost

Copertura dei costi da contratto con l'autorità pubblica; manca il rischio di mercato, presente quello di aumento non programmato dei costi

## 2) Contratti a net cost

Copertura dei costi da entrate tariffarie e da contratto con l'autorità pubblica; doppio rischio di mercato e di costo

# **APPROFONDIMENTI SU DUE GRANDI GRUPPI**

# RATP

- **In Europa: Francia, Svizzera, Regno Unito**
- **Extra –Europa: Brasile, USA, Sud Africa, Marocco, Algeria, India, Corea del Sud, Cina**
- **Ferrovia, bus, tram, metro, reti infrastrutturali**
- **5,1mld di fatturato, 57.731 addetti nel 2013**
- ***Etablissement Public à Caractère Industrial et Commercial (EPIC)***
- **CDA: 1/3 Stato, 1/3 Addetti, 1/3 Personalità Qualificate**
- **5,9mld € di investimenti dal 2007 al 2011**
- **Novità organizzative: Gestione Reti & Infrastr.; Piattaforma Unificata Grandi Progetti, Gare, ecc.**

# RATP in Italia

## Progressivo rafforzamento del gruppo in Italia:

- **Acquisizione di Transdev Italia da Veolia - Transdev (Amt Genova, Dolomiti Bus)**
- **Partecipa nella gestione del tram di Firenze, ha quote in Lfi, Autolinee Toscane, Bus di Modena**
- **In programma partecipazione a gare di BOT per linee di metropolitana ?**

# Keolis

- **In Europa: Francia, Norvegia, Svezia, Danimarca, UK, Olanda, Germania, Belgio, Lux, Portogallo**
- **Extra –Europa: Canada, USA, UAE, India, Cina, Australia**
- **Ferrovia, bus, tram, taxi e metro, parcheggi**
- **54.400 addetti nel 2013**
- **5,1mld di fatturato nel 2013 (46% estero), obiettivo di 7,1 mld nel 2017**
- **Azionisti: 70% SNCF, 30% CdP Québec**
- **+10% di fatturato/anno negli ultimi 10 anni**

# Strategia ed obiettivi in Francia

- **Rapporto diretto intenso con le Public Transp. Aut.**
- **31.7% dei costi operativi coperti da ricavi commerciali, resto da trasferimenti pubblici**
- **Gare vinte in base alle proposte di aumento del traffico di passeggeri**
- **Sistemi di informazione in tempo reale ai pax**
- **Soluzioni innovative nella lotta all'evasione**
- **Complementarietà con altri modi di trasporto**
- **Acquisizione *Alphacars* nella gomma extra-urbana**
- **Interesse alla prossima apertura del mercato dell'*Ile de France* (Driverless Automatic Metro)**

# Esempio di gara in Europa

**Keolis in Svezia è il II operatore e gestisce 80% del traffico di Gothenburg**

**Stoccolma, Svezia:**

- **Gara per rinnovo del contratto per 8 anni**
- **Ridisegno della rete dei bus**

**Target contrattuali:**

- **Livello di soddisfazione del passeggero del 75%**
- **+20% di aumento del traffico**
- **Drastica riduzione del consumo energetico**
- **180 veicoli nuovi di cui 52 ibridi**
- **Ricavi per 1 miliardo di €**

# Keolis/KNA\* nei mercati USA ed Australia

## MBTA\*\*, Boston, USA:

- **Joint Venture tra Keolis (60%) e SNCF (40%)**
- **8 anni di contratto**
- **13 linee di treni, 1,000Km. di binari, 134 stazioni**
- **36 milioni di pax all'anno**
- **335 milioni di US \$ di fatturato all'anno**

## Principali impegni contrattuali:

- **Puntualità**
- **Pulizia**
- **Confort**
- **Informazioni ai passeggeri**
- **Raccolta degli incassi**

*\* Keolis North America*

*\*\*Massachussets Bay Transportation Authority*

## Gare vinte a:

- **Las Vegas, USA**
- **Washington, USA**
- **Melbourne, Australia**

**Acquisita Tectrans in California**

# Partnership e gare nei mercati extra-UE

## Wuhan, Cina:

- **Joint Venture con WTECI group**
- **B.O.T. del terminal multimodale (bus, treno, metro, parcheggio) dell'aeroporto**

## Shanghai, Cina:

- **Partnership strategica con la Shanghai Shentong Metro Group**
- **Know-how/assistenza tecnica per partnership in gare di fornitura di servizi in Cina ed Asia**



**Grazie dell'attenzione !!**

Marco Spinedi – [spinedim@libero.it](mailto:spinedim@libero.it) – 051 232839

