

## ***Prospettive per le PMI nelle industrie delle Utilities e dei servizi d'interesse collettivo***

*Roberto Fazioli*

I processi di integrazione europea ed i fenomeni indotti dall'ormai sedimentata globalizzazione hanno mutato le strutture di molte filiere industriali ed in particolar modo quelle che hanno storicamente definito i settori dei Servizi Universali, dei Servizi d'interesse Collettivo e delle *Public Utilities*, sia su scala locale che nazionale.

I mutati scenari hanno indotto mutamenti delle organizzazioni delle relative filiere e le imprese hanno affrontato importanti processi di riposizionamento strategico.

Come in ogni fase di radicale mutamento delle "regole del gioco" settoriali, anche in quelle industrie d'interesse pubblico o collettivo, in primis nelle cosiddette *public utilities*, si avvertono già importanti mutamenti infrasettoriali. Essi non riguardano più di tanto gli aspetti tecnologici o l'organizzazione delle infrastrutture e la qualità degli impianti e dei loro servizi, quanto, piuttosto, la struttura delle imprese che vi operano. Fino a non molti anni fa prevaleva un'organizzazione delle imprese sorta con la tradizione e le contingenze che portarono all'affermazione di una struttura di imprese territoriali verticalmente integrate, per lo più di proprietà pubblica diretta. I processi riorganizzativi indotti dalla deverticalizzazione sovente imposta dai processi di liberalizzazione e di privatizzazione, insieme con l'affermazione di partiti con l'affermazione delle priorità finanziarie nelle *governance* industriali stanno già trasformando quei cruciali settori ed i suoi operatori.

I settori delle *Public Utilities* costituiscono un ampissimo insieme di filoni industriali, organizzazioni produttive e reti d'impresa che spaziano su un notevole arco di produzioni e erogazioni di servizi: dai servizi alla mobilità a quelli delle comunicazioni, dai servizi ambientali a quelli energetici, da quelli "alla persona" alla sanità, dalle differenti forme di *facility management* ai servizi gestionali, ecc... oggi si tratta di un insieme di attività, beni e servizi che spaziano dalla formulazione delle nuove *Smart City* fino ai nuovi sistemi di *Public&Private Utilities*.

Se fino a non molti anni fa, almeno parte di quei servizi erano riserva esclusiva di soggetti pubblici, oggi, la gran parte di quei settori sono attraversati da processi di forzata, subita, inevitabile revisione, anche concettuale: dal monopolio legale di organizzazioni pubbliche spesso verticalmente integrate alla liberalizzazione degli accessi ad imprese specializzate in parti delle filiere fino all'innovazione di prodotto sfociante in nuove Utilities, di matrice sempre più personalizzante o Private Utility. Si sono aperte nuove prospettive anche e soprattutto per le PMI, anche le micro-imprese, sia di tipo tradizionale che no-profit. La condizione, ovviamente, è l'interpretazione di bisogni sovente ancora da ben regolare e organizzare in esplicita domanda.

Oltre alle suddette prospettive, è lo stesso scenario competitivo che già si è concretizzato in molti settori delle ex *Public Utilities* che determinerà nuove opportunità per le "nuove PMI. In effetti, con fin troppo facile capacità predittiva si determinano nuovi scenari caratterizzati da:

1. restrizione della platea dei soggetti gestori costituenti l'offerta, con aggregazione dei gestori *incumbent*;

2. sempre più accentuata omologazione delle linee di *policy* aziendale, con enfasi pressoché esclusiva sulle performance finanziarie
3. inevitabile allontanamento dalle specifiche esigenze dei territori, dalle tradizionali "calibrature zonali" dei modelli d'offerta, anche in ragione dell'affermazione di scelte strategiche del tipo *cherry picking*: selezione oculata delle poche aree nelle cui operare sulla base del ruolo di *incumbent* già acquisito, dei rendimenti prospettati e delle minimizzazioni dei rischi gestionali;
4. diffusi processi di aggregazioni "difensive" da parte di *incumbent* e privatizzazione dei soggetti aggregati;
5. forti processi di esternalizzazione/*contracting-out* dei servizi manutentivi, ecc..., per ottimizzare la pianificazione dei magini operativi lordi.

A regime, i processi di riforma del sistema nazionale ed europeo delle *Public Utilities* evidenzierà un assetto oligopolistico con un numero limitato di operatori dominanti, con ruoli di *Global Contractor*, peraltro difficilmente regolabili. Così, da una parte, si profila la perdita di un elevato numero di imprese di taglia medio-piccola fatto di ex-municipalizzate, con forti vocazioni territoriali, ma, dall'altra parte, si assisterà allo sviluppo di un indotto delle Grandi Utilities, un proliferare di subforniture e partnership operative su imprese specializzate di taglia Medio/piccola, se non addirittura artigianale, con forte vocazione zonale e altrettanta alta credibilità circa la qualità palesabile e le vocazioni industriali, che daranno flessibilità, efficienza e plasmabilità intertemporale ai grandi *players*.

Su questo filone di riposizionamento strategico delle imprese operanti nei settori delle *Public Utilities*, dai *global suppliers* agli operatori di nicchia, si collocherà la riflessione e l'analisi di questo contributo.