

Facoltà di Economia
Corso di Laurea in Economia e Direzione delle Imprese
Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Strategia di Comunicazione e Tecniche di Pubblicità

“Rebranding ENEL: dalla riorganizzazione operativa all’Open Power”

RELATORE

Gianluca Comin

CANDIDATO

Carmine Tedesco

Correlatore

Luca Balestrieri

MATRICOLA

662721

Anno accademico 2015/2016

INDICE

| | |
|--|------------|
| <u>INTRODUZIONE</u> | .1 |
| <u>CAPITOLO 1 – IL SETTORE ENERGETICO</u> | .3 |
| 1. 1. Il comparto energetico mondiale | .3 |
| 1.2. Dal monopolio alla privatizzazione | .7 |
| 1.2.1. <i>La liberalizzazione del settore</i> | .10 |
| 1.2.2. <i>Scenari futuri e nuove sfide</i> | .19 |
| 1.2.1.1. <i>La dipendenza dalla tecnologia</i> | .20 |
| 1.2.2.2. <i>Le fonti rinnovabili</i> | .25 |
| 1.3. I “player” del mercato | .30 |
| 1.3.1. <i>Le Big Company</i> | .33 |
| 1.3.2. <i>Le PMI</i> | .35 |
| 1.4. Comunicare l’energia | .36 |
| 1.4.1. <i>La comunicazione istituzionale</i> | .36 |
| 1.4.1.1. <i>La comunicazione in caso di crisi</i> | .39 |
| 1.4.2. <i>Il Marketing</i> | .41 |
| 1.4.2.1 <i>Livello Corporate</i> | .42 |
| 1.4.2.2. <i>Offerta retail</i> | .45 |
| 1.4.3. <i>La comunicazione economico-finanziaria: l’Investor Relations</i> | .47 |
| | |
| <u>CAPITOLO 2 – BRAND & REBRANDING</u> | .53 |
| 2.1. La marca come espressione di fiducia nell’impresa | .53 |
| 2.1.1. <i>La brand equity</i> | .56 |
| 2.1.2. <i>La brand identity</i> | .61 |
| 2.2. Il valore del brand | .65 |
| 2.2.1. <i>Il ruolo della marca nel sistema cognitivo dell’ impresa</i> | .65 |
| 2.2.2. <i>La marca e l’atteggiamento dei consumatori</i> | .68 |
| 2.3. Il rebranding | .70 |
| 2.3.1. <i>Un approccio differente: il rebranding attraverso la teoria della selezione naturale</i> | .72 |
| 2.3.2. <i>Chiusura con il passato ed un nuovo inizio o rivalutazione?</i> | .76 |

| | |
|---|-------------|
| 2.4. La nuova visione: come comunicare la nuova identity | .79 |
| 2.5. Il sistema interconnesso | .83 |
| 2.5.1. <i>Riorganizzare la comunicazione interna: “vendere” il brand nell’azienda</i> | .83 |
| 2.5.1.1. <i>Employer branding</i> | .88 |
| 2.5.2.2. <i>Stakeholder e Partner</i> | .90 |
| 2.6. Il riposizionamento sul mercato | .94 |
| 2.7. Uno strumento di supporto: la “Corporate Social Responsibility” | .101 |
| 2.7.1. <i>La CSR come leva strategica</i> | .101 |
| 2.7.1.1. <i>Gli strumenti della CSR</i> | .105 |
| 2.7.2. <i>La CER, “Corporate Energy Responsibility”</i> | .107 |
| | |
| <u>CAPITOLO 3 – IL REBRANDING DI ENEL</u> | .111 |
| 3.1 Enel, mezzo secolo di energia | .111 |
| 3.2. La riorganizzazione aziendale | .116 |
| 3.2.1. <i>La nuova struttura a matrice</i> | .118 |
| 3.3. 2016: Il rebranding. Un punto di arrivo e un punto di partenza | .121 |
| 3.3.1. <i>L’ “Open Power”, una filosofia più che una visione</i> | .125 |
| 3.4. Comunicare il cambiamento | .127 |
| 3.4.1. <i>Un approccio che parte dall’interno</i> | .128 |
| 3.4.2. <i>Rivolgersi ai consumatori, vecchi e nuovi</i> | .130 |
| 3.4.3. <i>Gli stakeholder</i> | .132 |
| 3.5. Riunire tutti sotto lo stesso marchio | .135 |
| 3.5.1. <i>Problematiche di comprensione</i> | .136 |
| 3.5.2. <i>Campagne pubblicitarie</i> | .137 |
| 3.5.3. <i>Le nuove offerte per i consumatori</i> | .139 |
| 3.6. Il nuovo modo di fare CSR: un modello business | .141 |
| 3.6.1. <i>Futur-e</i> | .146 |
| | |
| <u>CONCLUSIONI</u> | .150 |
| | |
| <u>BIBLIOGRAFIA</u> | .153 |

INTRODUZIONE

Il 26 gennaio 2016, a Madrid, Enel ha presentato la sua nuova identity vision, il nuovo logo. Con questo ha annunciato anche il nuovo posizionamento, la vision “Open Power, la nuova filosofia. Ma il rebranding di una delle maggiori società energetiche, è un processo ponderato e strutturato da diversi anni, e di certo non è una transizione che si conclude con facilità e velocità

L’elaborato consta di tre capitoli.

Nel primo capitolo si perimetrerà l’ambito della nostra analisi: il settore energetico. Rappresentando l’attuale comparto energetico mondiale, la sua dipendenza ancora da fonti come il petrolio ed il gas, descriveremo la liberalizzazione del mercato e l’attuazione soprattutto delle Direttive Europee sul mercato interno dell’elettricità (Direttiva 1996/92) e sul mercato interno del gas (Direttiva 1998/30). Proseguiremo con i possibili scenari futuri. Il futuro settore energetico sarà condizionato da due elementi: la tecnologia e le fonti rinnovabili. Il primo è la condizione di sviluppo del settore, senza di cui non vi sarebbe futuro. Le fonti rinnovabili sono la vera sfida per abbandonare metodologie di approvvigionamento nocive e promuovere la sostenibilità ambientale.

Verranno analizzati i player del mercato dell’energia. Le *Big Company*, multinazionali radicate nazionalmente, che con la privatizzazione si sono espanse anche fuori i propri confini. Le *Piccole e Medie Imprese (PMI)*, società nate dopo la caduta dei monopoli statali energetici.

Infine, la seconda parte del primo capitolo verrà analizzata la comunicazione, suddivisa in istituzionale, marketing ed economico-finanziaria. I rapporti con le istituzioni sono un punto fondamentale, specialmente in settore così estremamente regolamentato; verrà fatto accenno anche alla comunicazione in caso di crisi: le aspettative del settore rendono imprescindibile che i dirigenti della società dimostrino di essere capaci di gestire qualsiasi emergenza, a prescindere dalla sua natura, immediatamente e in modo efficace. Per il marketing verrà fatta una divisione tra livello corporate e retail. Il livello corporate è livello principale dove avvengono le prime fasi fondamentali che delineano la strategia della comunicazione. L’offerta retail, indica la capacità dei clienti di scegliere l’ente che fornisce loro l’energia attraverso la rete tradizionale, diventata di

fondamentale importanza a causa dell'entrata nel mercato di svariati rivali che l'hanno reso molto competitivo.

Il secondo capitolo incentra la sua analisi sul brand. Brand non inteso in generale, ma come il marchio sia diventato di vitale importanza anche per le aziende che forniscono un servizio tendenzialmente non differenziabile, come l'energia. Dopo aver parlato di argomenti classici come la brand equity ed il suo ovvio passaggio alla brand identity, verrà identificato il ruolo della marca nel sistema cognitivo dell'impresa, visto come processo di apprendimento di questa, ed in quello dei consumatori, che va a costituire le risorse intangibili dell'organo aziendale.

Il lavoro ha come compito principale il rebranding di Enel. Per arrivare alla sua comprensione è stato fatto un lavoro anche sul concetto generale di rebranding, tramite un approccio differente, ossia la teoria della selezione naturale. Ma come si comunica la nuova identity? Innanzitutto è un processo interno di riorganizzazione della comunicazione, che spiega la propria identità, ai dipendenti, attuali e potenziali, espone la propria mission, i valori, la cultura e la personalità ai suoi stakeholder e partner. Definito internamente, bisogna indicare il nuovo posizionamento anche all'esterno: è l'esito del costante bisogno di innovare, aggiornarsi, ricalibrare, o semplicemente respingere la competizione, nel tentativo di spiegare il proprio business. A conclusione della seconda parte del lavoro, verrà introdotta la *Corporate Social Responsibility* come leva strategica per le imprese, gli strumenti di cui si compone e la sua eccezione nel sistema energetico: la CER, "*Corporate Energy Responsibility*".

Terzo ed ultimo capitolo, il case study, il rebranding di Enel. L'analisi del processo, visto come risultato di una riorganizzazione manageriale e strutturale dell'azienda; l'Open Power, e la comunicazione della nuova identity nella qualità di fase di una strategia più ampia che gravita attorno il marchio. Conclusione, con il nuovo modo di fare CSR di Enel, un approccio business, che trova sua massima riuscita nel progetto "*Futur-E*".

CAPITOLO 1 – IL SETTORE ENERGETICO

1.1. Il comparto energetico mondiale

L'energia è il motore dell'economia moderna e sempre più condizione essenziale per sviluppo e benessere soprattutto in un mondo oramai globalizzato. I combustibili fossili costituiscono ancora la fonte principale garantendo oltre l'80% del fabbisogno energetico complessivo: 34% il petrolio, 26% il carbone e 22% il gas metano.

Nel decennio scorso vi è stato un consistente rincaro del petrolio: da circa 25 dollari a barile si è passati a 100 e oltre. Il prezzo del petrolio ha subito, e in futuro continuerà a subire, significative oscillazioni; nell'ultimo periodo il suo prezzo si è mantenuto su livelli molto elevati. Gli esperti ritengono assai improbabile che il prezzo dell'oro nero scenda a quotazioni più accettabili.

Nel mercato dell'energia, questo andamento ha portato a cambiamenti consistenti: i combustibili fossili, il cui sfruttamento, che in passato era già sinonimo di particolari guadagni, in questa condizione sono diventati redditizi. Le grandi aziende che operano in campo energetico investono in nuove forme di energia e in energie alternative. L'energia eolica e l'energia solare, per esempio, hanno registrato importanti sviluppi.

1



Grafico 1. t = tonnellate di petrolio equivalente

¹ Fonte: BP Statistical Review of the World Energy 2013. Il Grafico 1 mostra come il consumo ed il fabbisogno di energie rinnovabili sia cresciuto in maniera costante, senza subire le forti oscillazioni del prezzo del petrolio.

Inoltre, l'elevato costo del petrolio ha generato un incremento nell'utilizzo di idrocarburi da fonti fossili non convenzionali tipo shale gas and oil² e ha indotto lo sfruttamento di riserve di petrolio e gas nel Mar Artico. In proposito si pensi soprattutto alla rivoluzione dello shale gas negli Stati Uniti: grazie all'impiego di nuove tecnologie questo sviluppo ha portato a un boom di petrolio e gas come non si era mai registrato negli ultimi cento anni e a conseguenze importanti per i maggiori consumatori mondiali di energia.

In base alle previsioni più recenti, fra qualche anno gli Stati Uniti non saranno più importatori di gas metano ma esportatori. Aumenterà considerevolmente anche la produzione di petrolio. Considerato che gli interessi strategici degli USA si sposteranno su altri livelli, sulla scena internazionale si assisterà a un cambiamento imponente dell'assetto energetico internazionale.

Il Medio-Oriente, tradizionale fornitore di energia perderà rilevanza, almeno per gli Stati Uniti, mentre non si sa quale ruolo giocherà, in futuro, la produzione di shale gas in altre aree. Con queste prospettive la preoccupazione legata alla futura reperibilità di petrolio passa in secondo piano.

Rivestono, invece, sempre fondamentale importanza le questioni legate alla sicurezza energetica poiché numerosi Paesi produttori di petrolio e di gas e quelli che fungono da corridoi di trasporto, sono situati in aree politicamente instabili (per esempio il Medio Oriente e l'Africa).

Nonostante l'elevato costo dell'energia, il fabbisogno energetico aumenta soprattutto nei Paesi emergenti e in quelli in via di sviluppo. La dipendenza da combustibili fossili, che in numerosi Paesi è in costante aumento, e la preoccupazione per l'inquinamento conseguente, fanno sì che il tema legato allo sviluppo del fabbisogno energetico futuro e al mix energetico sia di scottante attualità.

Nell'analisi del panorama energetico mondiale bisogna analizzare i fattori dominanti, a cui è possibile far riferimento a quattro diversi principali: la crescita economica, la crescita della popolazione, i prezzi dell'energia e il CO2 Pricing.

La crescita economica, nonostante il prolungato periodo di crisi iniziato nel 2008 e i dubbi sulla sostenibilità del recupero dell'economia globale ed il progressivo

² Il gas da argille (shale gas) ed il petrolio di scisto (shale oil) sono gas e petrolio prodotti mediante i processi di pirolisi, idrogenazione o dissoluzione termica. Questi processi convertono la materia organica all'interno della roccia o da argille parzialmente diagenizzate in petrolio e gas sintetico.

allontanamento da politiche energetiche ed ambientali vede la sua stretta correlazione dell'andamento della domanda energetica con l'andamento del PIL: variazioni economiche portano a variazioni, positive o negative, dell'uso dell'energia. Infatti vi è stato un calo dell' 1,1% tra il 2008 ed il 2009, la prima significativa riduzione dal 1981. Poi un segnale di ripresa nel 2010 con un + 5,6% (dal 2009), ma successivamente si nuovamente registrato un tasso molto lento che ha toccato il suo picco nel 2014 con uno 0.9%: il tasso più lento dal 1998 a parte il declino dovuto alla crisi finanziaria. Crescita del 2014 è stata inferiore alla media in tutte le regioni ad eccezione del Nord America e Africa. Tutti i carburanti, eccetto il nucleare, sono cresciuti anche se a tassi inferiori alla media ed il petrolio rimane il combustibile più utilizzato a livello mondiale. Le altre fonti, idroelettrico su tutte e altre fonti rinnovabili hanno raggiunto quote record del consumo globale di energia primaria (6.8% e 2.5%, rispettivamente).

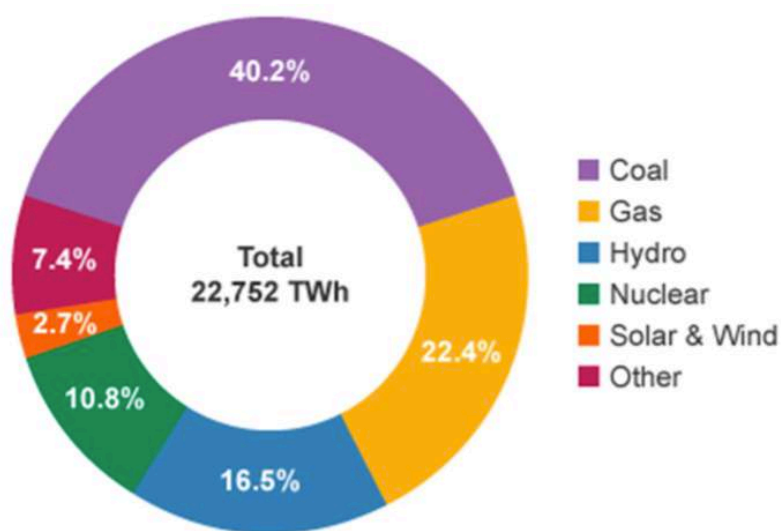


Grafico 2. Fonti della produzione energetica registrati nel 2012³

Altro fattore fondamentale è la crescita della popolazione, cui ha un effetto diretto sull'entità della domanda di energia, sulla crescita economica e lo sviluppo tecnologico. Bisogna chiarire che tale crescita ha interessato maggiormente, se non esclusivamente, i Paesi Non-OCSE⁴, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico,

³ "World Electricity Production 2012" (Fonte: IEA Electricity Information 2014)

⁴ L'OCSE, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (in inglese *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*; in francese *Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)*) è stata istituita con la Convenzione sull'Organizzazione per la Cooperazione e lo

come Asia ed Africa. A questo si lega un tasso di urbanizzazione, attestato a più del 50% dal 2010 nel 2040 (2,8 miliardi di famiglie nel mondo⁵) determinante della domanda di energia, poiché gli abitanti delle città nei paesi sviluppati tendono ad avere redditi più alti e migliori accessi ai servizi energetici.

Infine, ultimi ma altrettanto importanti fattori sono i prezzi dell'energia, con maggiore enfasi su quello del petrolio e del gas naturale ed il *CO2 Pricing*. Il prezzo del petrolio ha avuto una crescita costante dal 2010 dovuto soprattutto alle perdite di produzione da parte dei maggiori Paesi fornitori, la Libia su tutti, e dalle preoccupazioni che le rivolte nel MENA⁶ si estendessero ad altri maggiori Paesi produttori. Crescita che si prevede costante fino al 2035. Bisogna chiarire che queste sono delle proiezioni basate su dati passati e quindi non certe, infatti una prima contingenza avversa, un'anomalia, è stata la caduta dei prezzi del 2014 derivante dall'aumento di produzione (soprattutto negli USA con produzione da sabbie bituminose) ed una simultanea diminuzione generale dei consumi (anche da paesi come la Cina da cui si aspettava un boom).⁷ Il prezzo del gas naturale, invece, è condizionato dalle diverse strutture di pricing nei vari Paesi: nei Paesi OCSE è correlato al prezzo del petrolio; negli altri Paesi fornitori è correlato a clausole di indicizzazione nei contratti di fornitura a lungo termine⁸, legando il valore della valuta relativamente debole ad un indice di costo prefissato così da lasciare invariato nel tempo il valore reale.

Sviluppo Economico, firmata a Parigi il 14 dicembre 1960, e ha sostituito l'OECE, creata nel 1948 per gestire il "Piano Marshall" per la ricostruzione post-bellica dell'economia europea. Ha sede a Parigi, conta attualmente 35 Paesi membri (Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lettonia, Lussemburgo, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Repubblica di Corea, Repubblica Slovacca, Regno Unito, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia, Ungheria), che si riconoscono nella democrazia e nell'economia di mercato. L'Organizzazione inoltre intrattiene rapporti con numerosi Paesi non membri e con altre Organizzazioni Internazionali, tra le quali la Food and Agriculture Organization (FAO), il Fondo Monetario Internazionale (FMI) e la Banca Mondiale.

L'OCSE ha come obiettivi la promozione di politiche per realizzare più alti livelli di crescita economica sostenibile e di occupazione nei Paesi membri, favorendo gli investimenti e la competitività e mantenendo la stabilità finanziaria; contribuire allo sviluppo dei Paesi non membri; contribuire all'espansione del commercio mondiale su base non discriminatoria in linea con gli obblighi internazionali.

(Fonte: www.oecd.org)

⁵ Fonte: 2012 – The Outlook for Energy: A View to 2040, Exxon Mobile

⁶ L'acronimo **MENA** (*Middle East and North Africa*) indica la regione che si estende dal Marocco, ad ovest, attraversa la fascia nord-occidentale dell'Africa e prosegue verso l'Iran nel sud ovest asiatico. I paesi che ne fanno parte, come enumerati dalla Banca Mondiale, presente nell'area con propri progetti, sono Algeria, Bahrain, Djibouti, Egitto, Iran, Iraq, Israele, Giordania, Kuwait, Libano, Libia, Malta, Marocco, Oman, Qatar, Arabia Saudita, Siria, Tunisia, Emirati Arabi Uniti, West Bank and Gaza, Yemen. (Fonte: The World Bank - www.worldbank.org)

⁷ Fonte: IEA Oil Market Report – 2015

⁸ Fonte: BP Statistical Review of World Energy 2015

Il CO2 Pricing influenza le decisioni sugli investimenti nel settore energetico poiché deve sottostare ai livelli assunti nel EU ETS (Emission Trading System), il mercato delle emissioni che trova suo fondamento addirittura dai vincoli imposti con il protocollo Kyoto e formalizzati in ambito europeo con la Direttiva 2003/87/CE che istituiva un sistema per lo scambio di quote di emissioni dei gas a effetto serra nella Comunità. Nelle zone dove non si applica l'ETS è prevista invece la Carbon Tax, una tassa sulle risorse energetiche che emettono biossido di carbonio nell'atmosfera.

Definiti i driver del panorama energetico mondiale è possibile notare che il fabbisogno energetico è soddisfatto ancora nella quasi totalità da fonti ad esaurimento: combustibili fossili che mantengono un ruolo dominante nel settore energetico nonostante i costanti aumenti di prezzo e le instabilità e rivolte nel Medio-Oriente e Nord Africa. Si aggiunge un parziale allontanamento da politiche ambientali a lungo inasprite e solo ipoteticamente stabilite da oltre vent'anni di restrizioni ed enunciazioni di standard a cui sottostare, giustificate solo in parte dai dubbi sull'affidabilità delle forniture energetiche da parte di fonti alternative. Energie rinnovabili che sono cresciute solo del 12%⁹, il tasso più basso dal 2006, continuando a crescere ed aumentare la loro quota di produzione di energia elettrica che rimane pari ad un misero 6% dell'energia elettrica mondiale. Il contributo al più grande all'incremento di crescita è dato dalla Cina, mentre l'Africa ha registrato il tasso di crescita più veloce. Europa e Eurasia continuano a guidare in termini di quota di produzione di energia elettrica, con fonti rinnovabili non idroelettriche ora pari a quasi il 17% della produzione di energia dell'UE. Timida apertura vi era stata fatta verso il nucleare, ma dopo gli incresciosi fatti del 2008 di Fukushima c'è stato un arresto fermando la fornitura mondiale all'11%¹⁰; dato che si supposeva sarebbe cresciuto vertiginosamente negli anni avvenire: trend mai verificatosi.

1.2. Dal monopolio alla privatizzazione

Nel caso dei servizi a rete¹¹, il processo di liberalizzazione del mercato unico, specialmente a livello europeo, è risultato particolarmente lungo e complicato. Inoltre,

⁹ Fonte: BP Statistical Review of World Energy 2015

¹⁰ Fonte: IAEA Pris Information System

¹¹ "I servizi a rete sono quei servizi caratterizzati dal possedere un'infrastruttura fisica necessaria per la distribuzione del servizio: i cavi elettrici, i binari del treno o il doppiopino in rame sono esempi di tali infrastrutture a rete" – Ferrari, Ermínio. *I servizi a rete in Europa*

in alcuni comparti non si registra ancora una piena apertura del mercato e la presenza di una molteplicità di operatori.

Il ruolo dell'infrastruttura è molto importante, in quanto rappresenta un elevatissimo investimento iniziale, che si trasforma in un costo fisso della gestione ordinaria, che determina buona parte dei costi operativi del settore e rappresenta una barriera all'ingresso impossibile da superare. Nei servizi a rete si verifica la condizione del monopolio naturale: poiché non vi è alcuna convenienza economica ad entrare nel mercato se si è obbligati a realizzare una nuova infrastruttura; nessuna l'impresa entra nel mercato e il monopolistica rimane tale.

Per liberalizzare il mercato occorre che tutti i concorrenti siano posti sullo stesso piano nei confronti dell'infrastruttura: nessuno di essi la può possedere e tutti possono accedere liberamente al suo utilizzo pagando un prezzo equo e commisurato al valore degli investimenti effettuati e alle spese di manutenzione necessarie al suo mantenimento.

Il problema del monopolio naturale influenza quindi il processo di liberalizzazione, che avviene attraverso più fasi: la prima concerne la privatizzazione del monopolista pubblico, a cui segue la sua divisione in due società, una che gestisce l'infrastruttura a rete e l'altra che opera nella fase di produzione del servizio, come un nuovo imprenditore. Successivamente, si liberalizza il mercato consentendo l'ingresso di nuove imprese e la vendita del servizio a tutti i consumatori. Anzi, talvolta i nuovi produttori sono incentivati ad entrare nel mercato grazie alla regolamentazione, che può favorire l'ingresso di alcuni a scapito, temporaneo, dell'ex-monopolista. In un primo tempo il mercato diventa libero solo per i grandi consumatori (grandi imprese), poi per i piccoli consumatori e infine per tutti i privati. Chi gestisce la rete riceve un affitto per il suo uso, e cioè per il transito del servizio lungo la rete stessa, e per la sua manutenzione, in modo che sia mantenuto il livello tecnologico più aggiornato.

La regolamentazione del settore legata alla fase di liberalizzazione viene pertanto svolta con intensità differente nelle due fasi della filiera produttiva: la regolamentazione è molto stretta nella gestione dell'infrastruttura a rete, ove si ipotizza l'esistenza di un monopolista naturale, mentre è poco stringente nella fase della produzione del servizio e in quella della sua commercializzazione e vendita.

In questo settore si assiste alla presenza di un numero elevato di concorrenti, che producono e vendono un servizio che viene distribuito per mezzo dell'infrastruttura a rete.

La liberalizzazione è avvenuta generalmente in modo graduale, con apertura progressiva del mercato, prima nei confronti delle attività legate alla produzione di manufatti (come avvenuto, ad esempio, nel campo della telefonia), poi con il mercato libero limitato ai grandi consumatori (grandi imprese, grandi consorzi), successivamente con l'apertura ai piccoli consumatori (piccole imprese e liberi professionisti), infine a tutti i consumatori privati (famiglie). Questo schema di apertura progressiva viene applicato in modalità leggermente differenti a seconda dei settori considerati.

Tra le varie fonti di approvvigionamento, il mercato elettrico rappresenta un settore molto importante dal punto di vista economico e strategico, essendo l'energia elettrica la principale tipologia di energia oggi utilizzata. Per tale motivo, l'evoluzione del processo di liberalizzazione ha influenzato la competitività del sistema economico: la concorrenza nell'offerta di energia favorisce la crescita della domanda e l'abbassamento dei prezzi, stimola le imprese produttrici di energia ad effettuare innovazione e a migliorare l'efficienza.

La filiera produttiva del sistema elettrico si articola in tre fasi ben distinte: produzione, trasmissione e distribuzione di energia elettrica.

Produrre energia significa trasformare in elettricità l'energia ricavata da fonti primarie, quali il gas, il petrolio, gli sbalzi dell'acqua; trasformazione che viene effettuata nelle varie centrali elettriche (termoelettriche, idroelettriche, ecc.).

La trasmissione consiste invece nel trasferimento dell'energia elettrica dai centri di produzione alle zone di consumo e, per tale attività, è necessaria una rete di trasmissione costituita da linee, stazioni elettriche e stazioni di trasformazione. L'ultima fase della filiera del sistema elettrico è rappresentata dalla distribuzione, cioè la consegna di elettricità in media e bassa tensione agli utenti finali, che possono essere famiglie o imprese.

Il settore in esame è stato oggetto di un'importante riforma normativa a livello comunitario e nazionale negli ultimi anni¹², i cui elementi più rilevanti sono stati la

¹² La riforma ha preso il via con la Direttiva 96/92/CE, che era un impulso per gli Stati membri della Comunità Europea alla liberalizzazione interna dei mercati elettrici, recepita nel nostro ordinamento dal decreto legislativo n. 79/99, il cosiddetto "decreto Bersani". Tale direttiva è stata poi abrogata dalla direttiva

liberalizzazione delle attività di produzione, importazione, esportazione, acquisto e vendita di energia elettrica, a partire dal 1° aprile 1999; riserva allo Stato dell'attività di gestione, trasmissione e dispacciamento¹³, della Rete di Trasmissione Nazionale (comunemente abbreviata RTN) e affidamento della stessa in regime di concessione; regolamentazione dell'attività di distribuzione dell'energia elettrica, con l'affidamento della stessa in regime di concessione. Di conseguenza le modifiche all'intero impianto energetico sono state l'abolizione di ogni esclusiva pubblica sulla produzione dell'energia elettrica, la creazione di un mercato libero, il diritto all'accesso alla rete per tutti gli utenti, la separazione tra le funzioni di produzione, trasmissione e distribuzione e la gestione indipendente delle funzioni di trasmissione.

1.2.1. La liberalizzazione del settore

La Direttiva comunitaria 96/92/CE ha introdotto norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica, finalizzate a realizzare una graduale liberalizzazione della domanda e a creare condizioni favorevoli per lo sviluppo della concorrenza nella generazione e nella vendita di energia elettrica.

In alcuni Paesi europei, già prima dell'emanazione della direttiva, era stato avviato il processo di liberalizzazione, dando luogo alla creazione di mercati elettrici organizzati. Per esempio, il mercato elettrico in Gran Bretagna era già stato liberalizzato dal 1990¹⁴, mentre nel 1993 è stata la volta della Norvegia, e poi della Svezia (1996) e in seguito della Finlandia (1998) e dalla Danimarca (2000). Nel 1998 viene avviato il mercato elettrico in Spagna e successivamente anche nei Paesi Bassi (1999), Germania (2000), Francia (2001) e, tra il 2000 e 2002 in Austria, Polonia, Slovenia, Romania e Repubblica Ceca. Attualmente, circa l'80% del mercato europeo dell'elettricità è ormai aperto alla concorrenza. *“La direttiva 96/92/CE aveva posto il limite del 19 febbraio 1999 affinché i singoli governi emanassero le norme per garantire l'assetto istituzionale entro il quale applicare la liberalizzazione del mercato”* (Goldoni, 1999).

2003/54/CE, che delinea con maggior precisione gli obblighi di servizio pubblico che gli Stati membri possono imporre alle imprese operanti nel proprio territorio.

¹³ Il dispacciamento consiste nella gestione in tempo reale dei flussi di energia sulla rete elettrica in modo da garantire nell'unità di tempo che si verifichi l'uguaglianza tra energia immessa in rete e energia consumata, condizione irrinunciabile per il corretto funzionamento dell'intero sistema elettrico.

¹⁴ Electricity Act, 1989

La norma rappresenta il punto d'arrivo di un lungo processo iniziato nel 1987 con il primo dossier "Energia in Europa: il mercato interno dell'energia".

Con quest'ultimo provvedimento veniva innanzitutto ribadita l'importanza del servizio universale legata al diritto al consumo di elettricità. L'elettricità viene infatti considerata come un bene "strategico", cioè una risorsa primaria per il consumatore finale e lo sviluppo del sistema economico. Occorre pertanto intervenire sul mercato per consentire la sua distribuzione a tutti gli operatori economici a prezzi competitivi. Poiché problemi di esternalità ambientali o di semplice interesse economico potrebbero indurre il monopolista privato a trascurare gli operatori marginali, è stato definito un intervento regolamentativo del governo europeo finalizzato a garantire l'obbligo del "servizio universale". L'impresa erogatrice del servizio elettrico deve infatti renderlo disponibile a chiunque ne faccia richiesta, indipendentemente dalla sua specifica ubicazione.

La creazione di un mercato unico europeo dell'energia elettrica risulta di difficile attuazione a causa della tecnologia di trasporto e di distribuzione, che crea un forte legame tra ciascuna impresa elettrica e il Paese in cui essa opera. La rete infrastrutturale si è infatti sviluppata nel corso dei decenni precedenti alla realizzazione del mercato unico, e pertanto ha favorito i collegamenti elettrici all'interno di ciascun Paese e non quelli che collegano i diversi paesi tra loro. Attualmente, occorre ancora creare una capillare rete di collegamento tra i Paesi, che consenta pertanto lo scambio dell'energia a livello europeo. Quando questa infrastruttura sarà terminata, i cittadini italiani, ad esempio, avranno maggiore facilità di acquistare energia prodotta da un produttore tedesco o da uno francese, e viceversa per i cittadini francesi o tedeschi.

"La direttiva citata prende in considerazione le singole peculiarità nazionali e, fissati i principi fondamentali validi per tutti i paesi, riconosce a ciascuno la possibilità di un adattamento differenziato" (Clò, 1999).

Le regole comuni riguardano essenzialmente l'eliminazione dei monopoli, l'accesso alle reti e la liberalizzazione dei mercati. Le direttive comunitarie creano due mercati separati: il primo è relativo al trasporto di distribuzione dell'energia, mercato nel quale si riconosce l'esistenza di un monopolio naturale; chi gestisce la rete ha diritto ad un compenso per l'accesso da parte del produttore di energia elettrica, e per il suo trasporto al consumatore. Il secondo mercato riguarda la produzione di energia elettrica che,

come già affermato, può essere facilmente aperto alla concorrenza. Si tratta di operatori che producono l'energia e la vendono grazie al servizio reso dal distributore.

Il processo di liberalizzazione comporta una forma di regolamentazione anche nei confronti della domanda. Infatti, la presenza di asimmetrie informative e l'impossibilità di accumulare l'energia hanno indotto la Commissione a tutelare maggiormente i consumatori minori (sostanzialmente i privati e le piccole imprese). Nei primi anni del libero mercato, in attesa che i nuovi operatori si dotassero di una solida reputazione, veniva negato l'accesso ad esso da parte dei piccoli consumatori. Solo le grandi imprese ed i grandi consorzi di piccole imprese avevano la possibilità di acquistare l'energia elettrica da operatori diversi dall'ex-monopolista nazionale. Per facilitare la nascita e la crescita dei nuovi operatori, la metà della capacità produttiva dell'ex-monopolista nazionale verrebbe alienata al miglior offerente.

La Commissione inoltre aveva posto dei limiti quantitativi e temporali di apertura del mercato da rispettare per i Paesi partner: l'energia trattata sul mercato concorrenziale doveva essere pari al 26,5% nel 1999, aumentare al 30% nel 2000 e al 35% nel 2002. Accesso alla rete posto sotto la tutela di una authority di settore, per gestire le problematiche del monopolio naturale e obbligare il gestore della rete alla neutralità nell'offrire l'accesso agli operatori esterni. *“L'istituzione di autorità indipendenti, rispetto agli organi politici, sia a livello nazionale che locale, nasce dall'esigenza di difendere i diritti degli utenti in settori dove l'apertura dei mercati deve essere accompagnata da misure volte a promuovere una maggior concorrenza e superare la commistione dei ruoli che vede l'ente locale sia di azionista di riferimento nei confronti del gestore sia di difensore degli interessi dei cittadini-utenti”* (Santiapichi, 2002)

In generale, in molti paesi europei il processo di liberalizzazione è andato oltre al minimo richiesto dalle direttive comunitarie: in Gran Bretagna, Svezia e Finlandia il mercato è completamente libero, in Danimarca è liberalizzato al 90%, in Spagna e Olanda al 33%, in Italia al 30%.

La principale conclusione del recente rapporto elaborato dalla Commissione europea sullo stato di avanzamento della creazione del mercato interno del gas e dell'elettricità è che si registra una prima apertura dei mercati dell'energia che ha portato ad un ribasso dei prezzi dell'elettricità in termini reali rispetto al 1997, malgrado la recente crescita

del prezzo del petrolio, del gas e del carbone (graf. 3 e 4¹⁵). Risultato di cui hanno tratto beneficio sia le imprese che i consumatori. Questa conclusione è condivisa da tutte le parti interessate e dalle autorità di regolazione.

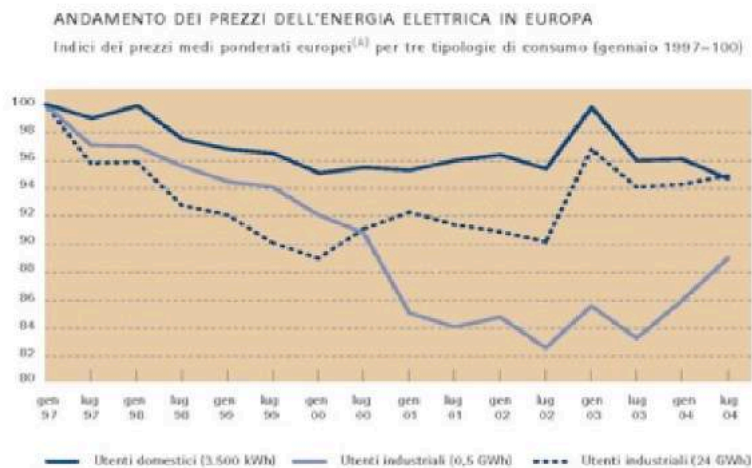


Grafico 3

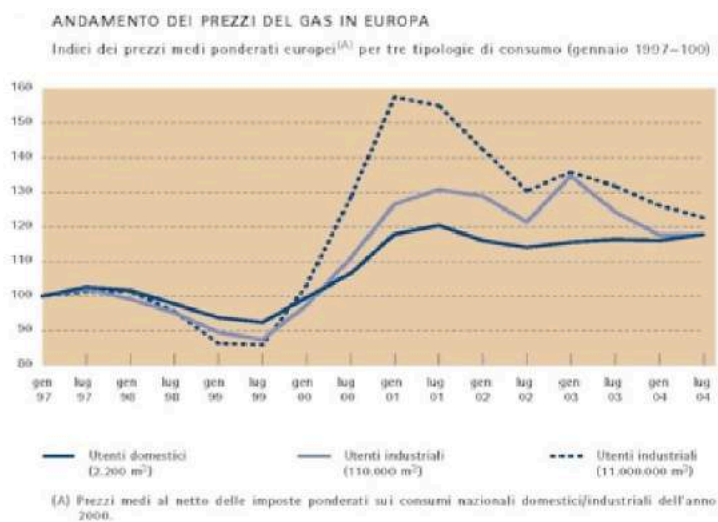


Grafico 4

Se è vero che in termini reali i prezzi dell'elettricità sono inferiori a quelli del 1997 resta però il fatto che essi sono aumentati nei successivi 22 mesi, anche per effetto dell'incremento dei prezzi delle fonti di energia primaria. Il più preoccupante ritardo sta

¹⁵ Elaborazioni AEEG su dati Eurostat, 2009

nella mancata integrazione dei mercati nazionali. I principali indicatori di questo ritardo sono l'assenza di convergenza dei prezzi nell'UE e il basso livello di scambi transfrontalieri, il basso numero di utilizzatori che hanno cambiato fornitore e che il passaggio ad un fornitore "straniero" resta un'eccezione.

Va chiarito che l'apertura dei mercati mira alla creazione del mercato unico Europeo dell'energia e non a contrapporre tra di loro i mercati nazionali. E' evidente che l'integrazione dei mercati nazionale non si farà dall'oggi al domani ma il livello attuale è insufficiente. Sono due gli indicatori che lo segnalano: la significativa differenza dei prezzi e l'insufficiente scambio transfrontaliero. Quando gli scambi sono facilitati da un mercato integrato la concorrenza tende ad uniformare i prezzi in tutta l'Unione Europea o almeno dentro gli Stati membri nelle regioni adiacenti. Ma questo non è ancora il caso per l'elettricità ed il gas. La differenza dei prezzi dell'elettricità per i clienti industriali per esempio, può raggiungere il 100%¹⁶. Contemporaneamente i prezzi all'ingrosso hanno cominciato a convergere in certi paesi confinanti. Si tratta di un segnale di incoraggiamento e non è che l'inizio della creazione di mercati regionali, una fase intermedia prima dell'integrazione a livello comunitario, come avvenuto con il mercato all'ingrosso dell'elettricità nei Paesi Nordici, che è oggi ben sviluppato. Gli scambi transfrontalieri accrescono la pressione concorrenziale sui prezzi, ma attualmente sono poco sviluppati nel mercato interno dell'energia. Nel 2004 per esempio gli scambi transfrontalieri di energia sono saliti al 10,7%¹⁷ rispetto ai consumi totali, due punti in più rispetto al 2000. In numerosi stati membri la capacità di interconnessione disponibile è insufficiente e lontana dal 10% minimo del consumo nazionale, obiettivo posto dal Consiglio Europeo di Barcellona nel 2002. Esistono ancora i "colli di bottiglia"¹⁸ (elettricità) e le "riserve di capacità" (nel gas) che fanno da freno. Alcuni Stati membri, come i Paesi nordici, la Penisola Iberica e l'Irlanda, hanno dimostrato che, quando vi sia un adeguato sostegno a livello politico, è possibile portare a compimento progetti importanti. Anche l'applicazione del regolamento n. 1228/2003¹⁹ sugli scambi transfrontalieri di elettricità dovrebbe portare a un miglioramento generale

¹⁶ Fonte: European Commission - PRESS RELEASES (2009)

¹⁷ Fonte: Trade in energy products Statistical analysis of EU trade in energy products, with focus on trade with the Russian Federation (ec.europa.eu)

¹⁸ Definito "collo di bottiglia", una qualsiasi risorsa cui capacità è uguale o inferiore alla domanda che deve soddisfare.

¹⁹ REGOLAMENTO (CE) N.1228/2003 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 26 giugno 2003 relativo alle condizioni di accesso alla rete per gli scambi transfrontalieri di energia elettrica

della situazione. Il coordinamento dell’allocazione di capacità transfrontaliera attraverso, per esempio, un sistema di “market coupling”, proposto dai partecipanti al forum di Firenze, aumenterà la liquidità e agevolerà l’ingresso di nuovi operatori nei mercati nazionali (Grafico 5).



Grafico 5

A questi dati bisogna aggiungere che in un numero troppo elevato di Stati membri i mercati del gas e dell’elettricità sono dominati da una o due società. L’apertura dei mercati nazionali voleva mettere fine ai monopoli ed oligopoli e spingere le imprese verso una concorrenza a livello comunitario, ma ciò non è ancora avvenuto e la concentrazione, ancora elevata e consolidata, impedisce l’apertura dei mercati. Nel caso del gas l’assenza di liquidità nel mercato fa il paio con le difficoltà che incontrano i nuovi operatori ad accedere al mercato ed alle reti di trasporto europee. La quota di mercato totale dei più importanti produttori nell’elettricità e dei fornitori all’ingrosso nel gas è un indicatore dell’intensità della concorrenza sui mercati nazionali. Ne deriva che a poco meno di vent’anni dalla liberalizzazione del mercato dell’elettricità, i consumatori che hanno cambiato fornitore sono meno del 50%²⁰. Tra i principali ostacoli rilevati dalla Commissione europea per il cambio del fornitore vi sono: la difficoltà a effettuare confronti tra le varie tipologie di contratto, almeno nel caso dei consumatori minori; la relativamente bassa incidenza del costo dell’energia, soprattutto

²⁰ Fonte: Commissione europea. *Progress towards completing the Internal Energy Market*, Brussels, 13.10.2014 COM(2014) 634 final.

nel caso di consumatori domestici e del piccolo commercio, tariffe comunque protette per larghe fasce di consumatori; il maggiore impegno dei fornitori nel più ricco mercato dei grandi consumatori industriali, per via anche dei minori costi commerciali; ma forse il principale problema è da ricercare nella macchinosità del cambio che richiede pratiche amministrative e burocratiche, anziché essere pratico e veloce. Inoltre, molti clienti non sono soddisfatti della gamma dei servizi offerti. Non è sufficiente considerare soltanto il numero dei clienti che cambiano fornitore: occorre aver riguardo anche alla nazionalità dei nuovi fornitori. In molti casi i clienti hanno cambiato soltanto il vecchio fornitore passando ad un altro fornitore nazionale, cosicché la penetrazione delle imprese straniere nel mercato nazionale non è stata pari alle aspettative, e questo comprova la carente integrazione dei mercati e l'assenza di interconnessioni infrastrutturali. Nella maggior parte dei casi i fornitori esteri rappresentano meno del 20%²¹ del mercato. Unica eccezione sono i mercati relativamente ben integrati con gli Stati membri vicini e i paesi in cui i fornitori sono stati privatizzati e acquistati da società estere. Tutto ciò è causato dal persistere di alcuni aspetti che rimangono insoddisfacenti. Affinché il mercato funzioni a dovere è necessario che il gestore del sistema di trasmissione sia pienamente indipendente. Parimenti, è necessario che vi sia una separazione tra i gestori del sistema di trasporto da un lato e le società di produzione dall'altro, in modo da garantire tariffe più aderenti ai costi ed eliminare le sovvenzioni incrociate.

Un ultimo gruppo di problemi che sembrano costituire un ostacolo alla piena realizzazione del mercato interno va individuato nel persistere di prezzi finali regolamentati dell'elettricità accanto a un mercato realmente concorrenziale e ai relativi accordi per l'acquisto di elettricità a lungo termine. Per quanto tali contratti costituiscano una valida misura transitoria durante la fase iniziale della liberalizzazione del mercato, esiste sempre il rischio che un'impostazione di questo genere irrigidisca la concorrenza, limiti gli investimenti e renda più complicate e contraddittorie le misure dirette alla disaggregazione dell'offerta.

Nell'Unione europea (UE27) i prezzi delle bollette per l'elettricità consumata dalle famiglie (con consumi tra 2500 e 5000 kWh all'anno) sono cresciuti del 6,6% tra la seconda metà del 2011 e la seconda metà del 2012, dopo un incremento del 6,3% tra la

²¹ Fonte: Quarterly domestic energy switching statistics (Market analysis - European Commission)

seconda metà del 2010 e lo stesso periodo del 2011. Le bollette del gas, invece, sono cresciute del 10,3% nell'UE27 tra la seconda metà del 2011 e lo stesso periodo del 2012, dopo l'aumento del 12,6% tra la seconda metà del 2010 e la seconda metà del 2011. L'Italia è uno dei Paesi che ha ricevuto un riscontro negativo: la crescita maggiore si è registrata tra la seconda metà del 2011 e la seconda metà del 2012 l'aumento sopportato dalle famiglie è stato dell'11,2% per l'elettricità (terzi dopo il +20,6% di Cipro e il +14,5% della Grecia), mentre per il gas è stato del 10,6% (al nono posto in Europa).²² Nella classifica del "caro bolletta" elettrico medio in valori assoluti, la più leggera la troviamo in Bulgaria (9,6 € per 100 kWh), Romania (10,8) ed Estonia (11,2). Più pesante in Danimarca (29,7 € per 100 kWh), Cipro (29,1), Germania (26,8) e in Italia è di 23 €, quindi pari a 23 centesimi per kWh. Il nostro paese è quarto in quanto a prezzi del kWh. La media per i consumatori domestici dell'UE27, sempre relativo al secondo semestre 2012, è di 19,7€.

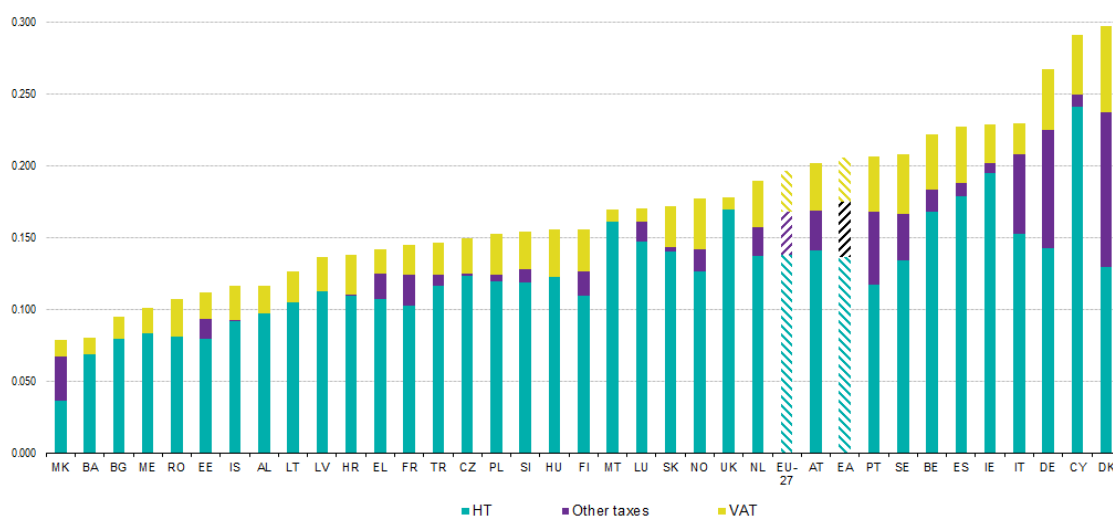


Grafico 6. "Caro bolletta" elettricità europea (il grafico mette in risalto la componente Iva e oneri/tasse)

Per quel che riguarda il gas, l'aumento maggiore tra la seconda metà del 2011 e lo stesso periodo del 2012 si è avuto in Lettonia, +21%, seguita dalla Estonia (+19%) e dalla Bulgaria (+18%). Unica diminuzione in Slovenia, -8%. In valore assoluto, i prezzi più bassi si registrano in Romania (2,7 euro per 100 kWh), Slovacchia (5,1) e Estonia (5,2). I più alti in Svezia (12,7 euro per 100 kWh), Danimarca (10,8) e Grecia (10,2). La

²² Fonte: Eurostat, 2013

media dell'Ue a 27 è di 7,2 euro per 100 kWh. Nel caso dei prezzi del gas (secondo semestre 2012) per i consumatori domestici la valutazione è stata fatta per utenze che richiedono tra 5600 e 56000 kWh.

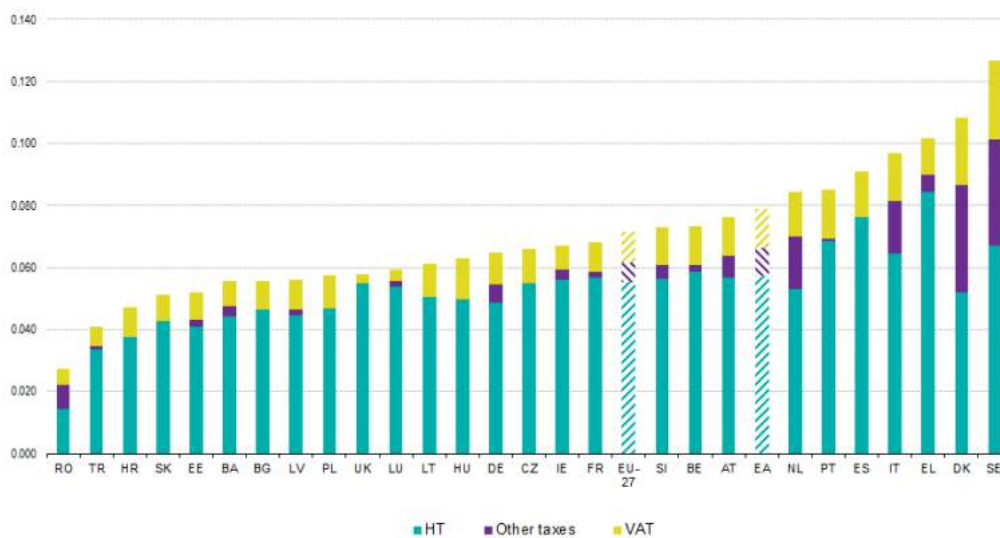


Grafico 7. "Caro bolletta" gas

Nelle tabelle di Eurostat un valore è dato anche in PPS (Purchasing Power Standard), che è un artificio che identifica un'unità monetaria che elimina o riduce le differenze di prezzo tra i diversi paesi dell'Unione (in pratica con un PPS si può acquistare lo stesso volume di merci o servizi in tutti i paesi).

Limitatamente ai consumatori industriali di elettricità i dati Eurostat mettono in evidenza che nel secondo semestre 2012 i prezzi più alti sono stati rilevati nell'ordine a Cipro, Italia e Malta. Il prezzo medio nell'UE27 è pari a 0,118 €/kWh. In Italia è di 0,144 €/kWh e siamo il secondo paese dopo la Germania per la percentuale di tasse e oneri non recuperabili sul prezzo del kWh (27,67% contro 32,31% della Germania). Per i consumi di gas naturale nel settore industriale nel secondo semestre 2012 i prezzi più elevati si registrano in Danimarca e in Grecia. La media europea è di 0,04 €/kWh. In Italia il prezzo è appena sotto la media UE (0,037 €/kWh), con una quota di tasse e oneri non recuperabili del 5,8%. Dopo l'analisi di questi dati, si evince che sono due le questioni da affrontare quando si tratta la liberalizzazione (o privatizzazione) del settore energetico. La prima relativa all'effettiva convenienza da parte del consumatore, dato gli aumenti di prezzo. La seconda è quella relativa ai player in campo: le grandi

imprese, quelle statali e poi rese private, quotate e non, detengono ancora la maggior quota di mercato, lasciando agli altri attori solo piccole percentuali e dimostrando che questo libero mercato risulta essere solo ideologico.

1.2.2. Scenari futuri e nuove sfide

Il rapporto tra innovazione e l'ambiente ha ricevuto crescente attenzione negli ultimi anni (OCSE 2000). Eco-innovazioni sono considerate come un importante mezzo di soluzione dei problemi ecologici di un paese senza ridurre l'attività economica che causa tale problema (Klemmer 1999, Rennings 2000, Hemmelskamp 2000). Particolare attenzione è rivolta al processo dinamico di cambiamento tecnologico e di come i regolamenti possono indurre innovazioni ecocompatibili con potenzialità di esportazione per l'industria nazionale (Jaffe, Newell, Stavins 2002). Così i governi, sempre più, cercano di sostenere attivamente la generazione e l'adozione di eco-innovazioni. Tuttavia, ci sono due problemi fondamentali con tale approccio. In primo luogo, a livello politico sorgono le prime incongruenze rispetto alla discussione tra regolamentazione ed innovazione. I regolamenti sono spesso visti come un ostacolo per gli innovatori, e gli economisti, comunemente, postulano la deregolamentazione e la competitività dei mercati di un ambiente più favorevole per le innovazioni, rispetto ad uno con forti restrizioni governative (Dosi 1990, Porter 1990). Tuttavia, queste conclusioni sono state tratte per i mercati comuni con beni privati. In caso di fallimento del mercato, ad esempio quando gli effetti esterni tecnologici possono essere identificati come nel caso di innovazioni ambientali, è dubbio che sia sufficiente una strategia basata su mercati competitivi senza regolamentazione. In secondo luogo, una regolamentazione eccessiva rischia di indurre quell'innovazione specifica, considerata non redditizia, ad essere relegata nei Paesi in cui lo stesso regolamento non è adottato. Mentre ci sono pochi dubbi circa l'effetto positivo delle nuove tecnologie sui problemi ambientali, il rapporto tra le innovazioni, indotta dalla normativa Nazionale, e le esportazioni è ambigua. Le innovazioni possono essere esportate solo quando gli utenti di altri Paesi hanno un incentivo ad adottare le stesse innovazioni. In media, *“un effetto positivo di innovazioni sulle prestazioni di esportazione è empiricamente supportato a livello micro-economico”* (Ebling e Janz, 1999). Tuttavia, molte innovazioni che hanno avuto successo a casa non possono essere esportati con successo.

È ragionevole assumere che a livello locale, le innovazioni specifiche al contesto sono meno attraenti per gli utenti esteri. Se le innovazioni sono specifiche per le condizioni ambientali locali, il valore aggiunto è limitato alle particolari condizioni di uno o di alcuni Paesi. Questo può anche essere il caso per le innovazioni indotte dalla normativa: se vengono generati solo per soddisfare un regolamento nazionale molto specifico, c'è poco incentivo per le imprese ad introdurle nei Paesi che non adottano lo stesso regolamento. Una certa evidenza empirica per l'ipotesi che le innovazioni di regolazione indotta hanno meno probabilità di diffondersi a livello internazionale può essere visto nel fatto che le industrie regolate da una specifica cultura hanno un'esportazione sotto la media. Tali teorie sono riscontrabili in tutti i settori, ma trovano la loro genesi nell'industria energetica e nei servizi ambientali.

1.2.2.1. La dipendenza dalla tecnologia

I servizi energetici moderni sono essenziali per lo sviluppo economico in tutto il mondo. Il progresso economico dipende dalle forniture energetiche sicure, affidabili e convenienti. Ma l'attuale modello di sviluppo globale di energia, ed in particolare la sua dipendenza dai combustibili fossili, porta danni notevoli, non solo benefici. Sono tre, le grandi le sfide che le politiche energetiche, fino ad oggi, hanno cercato affrontare: il pericolo per la sicurezza politica ed economica dalla dipendenza dal petrolio; il rischio per l'ambiente, conseguenza del cambiamento climatico globale; la difficoltà all'accesso, per la parte della parte povera del mondo, ai moderni servizi energetici, di cui hanno bisogno per il progresso economico.

Nessuno di questi problemi può essere risolto con facilità, ma gli obiettivi concreti ed iniziative aggressive a breve termine possono accelerarne il raggiungimento di pratiche energetiche più sicure. Questi passaggi possono anche essere politicamente attraenti, se portato avanti in modo collaborativo da parte delle circoscrizioni coinvolte (che attualmente agiscono solo ed esclusivamente nel proprio interesse personale), perché la transizione verso nuovi modelli di produzione e uso dell'energia creerà una serie di opportunità economiche. L'attuale contesto energetico si trova ad un bivio tra pratiche energetiche vecchie e consolidate, che creano, rischi economici, ambientali e di sicurezza, e nuove pratiche che apriranno opportunità strategiche a chi risulterà agile ed abbastanza innovativo per abbracciarli. La prossima rivoluzione industriale, già in corso

ma ancora non a piena forza, trasformerà la produzione e il consumo di energia. Le innovazioni tecnologiche ridurranno la dipendenza dal petrolio e proporranno tipologie di fonti più pulite, più efficienti e più sicuri per l'economia globale. I ritorni del mercato per tali progressi saranno immensi: *“nel corso dei prossimi due decenni sono stimati fino a 15 trilioni di dollari investiti in nuovi progetti per l'energia a lungo termine”* (Toepfer, 2008).

Le tecnologie su cui si sta facendo un lavoro continuo di ricerca e sviluppo riguardano maggiormente quelle sulle emissioni di carbonio che ridurranno il rischio del riscaldamento globale. Ridurre la dipendenza dal petrolio, in particolare nel settore dei trasporti, diminuiscono il rischio di perturbazioni economiche da disordini politici nelle regioni produttrici di petrolio. Altra tipologia sono le tecnologie che si basano sulla riduzione dello utilizzo delle risorse disponibili localmente, che forniranno, specialmente ai Paesi in via di sviluppo, un accesso facilitato alla rete elettrica e combustibili di cui si ha bisogno. Ma le forze di mercato da sole non sono in grado di compiere questa trasformazione al ritmo o sulla scala necessaria, per spostare la nostra dipendenza da un unico carburante per il trasporto, di stabilizzare il carico di carbonio nell'atmosfera, e di fornire opportunità per i miliardi di persone, ora consegnati alla povertà energetica. Affrontare la sfida energetica di questo secolo richiederà sia una leadership lungimirante nei singoli Paesi e la cooperazione estesa per tutta la gamma di attività internazionale, tra gli stati e tra gli investimenti pubblici e imprese private. In ultima analisi, il successo dipenderà in gran parte risposta del mercato, ma le scelte da fare oggi saranno determinanti quando il futuro dell'energia diventerà una realtà e quanto più velocemente i benefici associati affluiranno. La leadership delle nuove industrie non dipenderà esclusivamente dalla disponibilità di risorse naturali, ma anche dal know-how tecnologico, una forza lavoro qualificata, apertura all'innovazione, strutture finanziarie efficienti, e della lungimiranza strategica di prepararsi ed adattarsi alla nuova era. Anche se la transizione creerà dislocazioni, i benefici per il mondo saranno più che sufficienti a compensare le spese. Alcune delle nuove tecnologie sono attualmente già pronte per una vasta applicazione commerciale. Il potenziamento dell'eolico, del solare, del geotermico e delle biomasse sono già un'opzione più a basso costo di alcune impostazioni. Una costante innovazione incrementale è stata il miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici, elettrodomestici, illuminazione,

computer e apparecchiature di alimentazione. Le pile a combustibile, i cavi superconduttori, controlli elettronici ad alta velocità per la gestione di reti elettriche, e altre possibilità, invece, solo a malapena immaginati nel medio-lungo periodo. Come detto è la cattura dopo l'emissione o la riduzione del biossido di carbonio derivante dalla combustione, oggetto di sempre più crescente attenzione. Queste tecnologie promettono una significativa riduzione sia dei consumi energetici e sia dell'inquinamento ambientale. Il ritmo del progresso, tuttavia, dipenderà dalla volontà politica, dall'avanzamento del progresso tecnologico, manodopera qualificata, incentivi sostenuti per l'innovazione.

È possibile dividere i campi di applicazione tecnologica in tre macro-aree: sicurezza, protezione dell'ambiente ed energia per lo sviluppo.

L'economia globale sarà a rischio fintanto andrà a dipendere esclusivamente dal petrolio. Richiamando temi già affrontati, il prezzo del petrolio è caratterizzato da fluttuazioni improvvise ed imprevedibili e la maggior parte del greggio mondiale è di provenienza da zone sismiche politicamente. Allo stesso tempo, il commercio provoca un trasferimento impressionante di ricchezza, spesso da Paesi che possono permettersi il costo. *“La crescente domanda di petrolio, in particolare in Cina, India e Brasile, significherà un trasferimento di più di 1 trilione di dollari nei prossimi 20 anni a favore del il Golfo Persico, dove si trova la gran parte delle riserve mondiali”* (Lugar e Woolsey, 1999). Il fabbisogno di petrolio ed i flussi di denaro che genera minaccia la sicurezza del mondo intero: il flusso, in alcuni stati produttori di petrolio, ha finanziato una corruzione diffusa, perpetuato regimi repressivi, e ha generato odi che derivano da contrasti tra ricchi e poveri. Il terrorismo e l'aggressione sono sottoprodotti di queste realtà. Anche se il problema è chiaro, il cambiamento non sarà facile. I Paesi sono ancora strenuamente dipendenti dalle importazioni (ad esempio Giappone acquista il 75% del suo petrolio dal Golfo²³). Tra i mille miliardi di barili di riserve mondiali, i due terzi si trovano nel Golfo Persico, solo il 4 per cento negli Stati Uniti (EIA, 2003). Come risultato, una parte sostanziale dell'economia mondiale è vulnerabile alle interruzioni in una regione altamente volatile. L'unico approccio efficace a lungo termine per ridurre la dipendenza dal greggio è quello di aumentare l'efficienza nei trasporti e sviluppare carburanti alternativi. La sfida, ed unica possibilità, per i Paesi

²³ EIA, 2002

dipendenti è quello di accelerare la transizione attraverso politiche intelligenti e nuove tecnologie. Nel settore dei trasporti, efficienza del veicolo può essere significativamente aumentata spostando l'attenzione lontano dai motori a combustione interna di serie, aumentare le sperimentazioni su quelli ibridi, e quindi alle pile a combustibile. La produzione di etanolo da biomasse in modo sostenibile coltivate sarebbe diversificare l'offerta di trasporto-carburante del mondo, stimolare la crescita economica nelle aree rurali, e contribuire senza danni rilevanti. Il carbone, risorsa più abbondante di energia convenzionale del mondo, potrebbe diventare una materia prima a basso costo se il suo contenuto di carbonio potrebbe essere catturato ed immagazzinato in modo permanente. Sistemi di alimentazione elettrica possono essere rese più affidabili e meno vulnerabili agli attacchi attraverso fonti di energia diversificate. Si può aggiungere un sistema decentralizzato, più sicuro di un sistema *hub-and-spoke* con grandi centrali elettriche che dipendono fonti da combustibile distanti.

Altro problema è quello ambientale, perché *“non è che siamo a corto di energia, ma che siamo a corto di ambiente; che è, a corto della capacità di aria, acqua, terra, senza conseguenze intollerabili per il benessere umano, a causa degli effetti di estrazione di energia, trasporto, trasformazione e uso”* (Holdren, 2002). Innovazione tecnologica in questo senso riguarda la tutela dell'ambiente e più praticamente riguarda apportate modifiche sostanziali nei vari sistemi energetici, mantenere i livelli di anidride carbonica, metano e altri gas entro una certa soglia. Le innovazioni ambientali consistono in nuovi o modificati processi, tecniche, pratiche, sistemi e prodotti per evitare o ridurre i danni ambientali. Bisogna chiarire, però, che possono essere sviluppate con o senza l'obiettivo esplicito di ridurre i danni ambientali: possono anche essere motivate da i soliti obiettivi di business come ad esempio la riduzione dei costi o il miglioramento della qualità dei prodotti. Molte innovazioni ambientali combinano un beneficio ambientale, con un beneficio per l'azienda o utente. Le eco-innovazioni producono ricadute positive per entrambi; la fase di innovazione e la diffusione, ricadute positive nell'attività di R&S possono essere di solito identificate per tutte i tipi di innovazioni. La particolarità è che tali ricadute positive appaiono anche nella fase di diffusione: *“una minore quantità di costi esterni rispetto a beni e servizi concorrenti sul*

mercato. Questa peculiarità di innovazioni eco è stata chiamata, il doppio problema esternalità” (Rennings, 2000).

Infine, creare energia per lo sviluppo. Non ha senso lasciare i Paesi in via di sviluppo alle spalle in termini di clima, nel sistema energetico moderno e di conseguenza nell'economia globale. Viviamo in un'epoca di interdipendenza in cui nessuna Nazione è un rifugio sicuro. Quello che succede ovunque per l'economia, l'ambiente e la sicurezza ha un impatto su tutti. Se i Paesi poveri utilizzano carbone e petrolio come elementi indispensabili nel loro sviluppo, l'intero mondo dovrà assumersene le conseguenze. L'ipotesi maggiormente auspicabile è quella di investire nello sviluppo di energia pulita da utilizzare in casa ed aiutare le economie emergenti ad adottarla, in modo da proteggere non solo il clima, ma anche i nuovi mercati. Per molti Paesi in via di sviluppo, l'adozione di un sistema di produzione energetica a bassa dispersione, l'utilizzo di risorse sostenibili, consentirebbe loro di scavalcare la maggior parte dei sistemi convenzionali, dannosi per l'ambiente. Per tali Paesi, soprattutto nelle zone rurali, il consumo di energia comporta costi elevati, esposizione all'inquinamento, e la fatica in termini di tempo di raccolta e trasporto dei combustibili tradizionali (spesso raccolti a mano e utilizzati con grande danno per l'ambiente locale). Altrettanto importante, è la mancanza dei vantaggi derivanti dai servizi energetici moderni, dalla semplice luce per la stanza, la refrigerazione per conservare i farmaci, il trasporto, le telecomunicazioni e l'informazione, tutti prerequisiti per la crescita economica e la riduzione della povertà.

Qualsiasi previsione del futuro energetico deve essere esposta al meglio. Chiaramente, le fonti di petrolio e carbone resteranno importanti ancora per diversi anni, il gas naturale e le energia rinnovabili acquisiranno una quota di mercato sempre più grande. Al di là di questo, però, le decisioni che definiranno la strada da seguire non sono ancora state fatte. Tuttavia, la lunga durata e il costo elevato delle infrastrutture energetiche richiedono che vengano mossi passi decisivi per incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie alternative. L'innovazione non potrà svilupparsi su solo i suoi meriti, ma rifletterà il sostegno che riceve e il contesto in cui viene sfruttata. In termini di politica, non importa quali settori o Paesi sono coinvolti, i leader devono determinare un comportamento responsabile delle misure a breve e medio termine che porterà avanti la transizione a lungo termine a nuove fonti di energia ed usi. Questi

passaggi dovrebbero iniziare con il far rispettare i limiti sulle emissioni di gas serra. Essi dovrebbero anche includere una più rapida adozione delle nuove tecnologie dei veicoli e combustibili alternativi; un uso molto più pulito del carbone catturando le emissioni; un sistema di alimentazione elettrica che faciliti su piccola scala la generazione di energia in rete; e nuovi strumenti finanziari per incoraggiare gli investimenti nel settore privato per sviluppo di energia al di fuori dell'Occidente industrializzato.

1.2.2.2 Le fonti rinnovabili

Quando ci riferiamo alle fonti rinnovabili, immediatamente si crea un collegamento con il concetto di sviluppo sostenibile. La terminologia “sviluppo sostenibile” è spesso troppo utilizzata, ma comporta una serie di questioni globali tra loro collegati, come la povertà, la disuguaglianza, la fame e il degrado ambientale, ecc. Vi è anche una tendenza a credere che bisogna effettuare una scelta tra la tutela dell'ambiente e lo sviluppo. Sviluppo sostenibile e non dannoso per le risorse naturali, è molto possibile. Per raggiungere uno sviluppo sostenibile i tre pilastri, economico, sociale e ambientale, devono essere integrati in modo equilibrato. Conservazione delle risorse di terra ed acqua, la tutela della biodiversità e la gestione di sistemi del patrimonio agricolo sono molto importanti per lo sviluppo sostenibile. Non vi è alcuna contraddizione tra ambiente e sviluppo, bensì questi due devono rafforzarsi reciprocamente. La protezione dell'ambiente non deve essere vista come un interesse settoriale, ma come componente integrato in tutto lo sviluppo economico e sociale. Una sana gestione delle risorse naturali, al risparmio energetico e un'armonia con il potenziale produttivo degli ecosistemi si tradurrà automaticamente in uno sviluppo sostenibile. L'idea di uno sviluppo sostenibile è cresciuta da numerosi movimenti ambientalisti nei decenni precedenti e, infine, definito come: “*sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie necessità*”²⁴. Ciò ha contribuito alla comprensione che lo sviluppo sostenibile comprende una numero di aree e mette in evidenza la sostenibilità come l'idea di progresso ambientale, economico e sociale e di equità, tutti entro i limiti delle risorse naturali del mondo.

²⁴ The World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission 1987)

Vertici come il Summit della Terra di Rio in Brasile, del 1992, sono stati grandi incontri internazionali per portare uno sviluppo sostenibile alla popolarità. Ci sono stati molti successi negli ultimi trent'anni. Il commercio mondiale è aumentato di quindici volte. Il reddito pro capite è raddoppiato. L'aspettativa di vita nei Paesi in via di sviluppo è aumentata. A dispetto di questi fatti, il record a muoversi verso la sostenibilità finora sembra essere stata piuttosto scarsa. Il concetto di sostenibilità significa molte cose diverse per persone diverse, e una gran parte dell'umanità in tutto il mondo vivono ancora senza accesso ai beni di prima necessità. Per esempio 1,3 miliardi di persone non hanno ancora accesso all'acqua pulita, la metà dell'umanità è che non hanno accesso a servizi igienici adeguati e circa due miliardi di persone vivono senza accesso all'elettricità. E questo è in un'epoca di ricchezza immensa in sempre meno mani. La disuguaglianza dei consumi (e quindi, l'uso delle risorse, che colpisce l'ambiente) è terribilmente distorta: *“il 20% della popolazione mondiale nei Paesi a reddito più elevato rappresentano il 86% del totale delle spese per consumi privati - 20% più povero di una minuscola 1,3%. Un miliardo di persone soffrono la fame e dai 2 ai 3,5 miliardi di persone hanno una carenza di vitamine e minerali. La povertà è un motivo importante per l'uso eccessivo o improprio della natura. Così la lotta contro la povertà è in realtà un metodo indiretto di tutela ambientale²⁵”*.

Le fonti energetiche rinnovabili (Eolica, Geotermica, Idroelettrica, Marina, Solare, Biomasse) sono in un periodo di grande sviluppo mondiale, assumendo un'importanza sempre maggiore nella produzione energetica. Queste fonti energetiche, oltre ad essere inesauribili, sono ad impatto ambientale nullo in quanto non producono né gas serra né scorie inquinanti da smaltire. Negli ultimi anni la quota mondiale percentuale di energia prodotta tramite queste fonti è aumentata e sulla base di questo trend le fonti rinnovabili di energia nei prossimi 10 anni avranno una crescita senza paragoni, in modo particolare per l'eolico ed il solare. I grafici 8 e 9²⁶, mostrano la crescita dell'eolico nell'arco di periodo 2004-2009 e l'aumento della potenza installata nei principali Paesi europei.

²⁵ 1998 United Nations Human Development Report

²⁶ Fonte: rielaborazioni da dati “World Energy Outlook 2009 - (WEO-2009)”

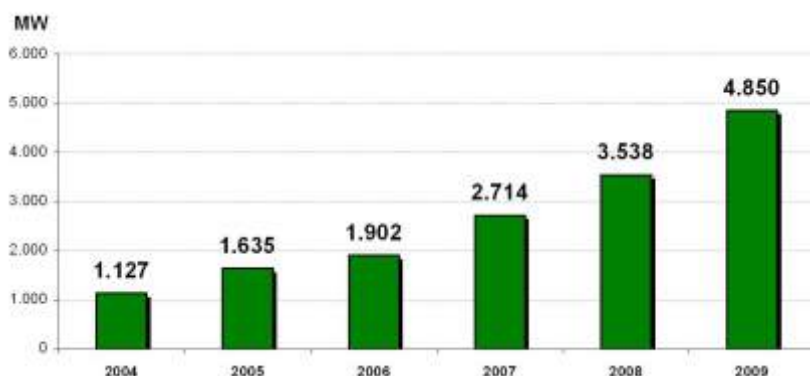


Grafico 8. Crescita dell'eolico registrata in Europa (2004-2009)

Interessanti sono anche i numeri del fotovoltaico: in Italia nel 2009 sono stati installati 730 MWp, in Francia 185 MWp, in Germania 3000; questi possono essere considerati dei risultati di incremento eccezionali, se si considera che in tutto il mondo nell'anno 2008 l'installato fotovoltaico aveva raggiunto i 5.600 MWp.

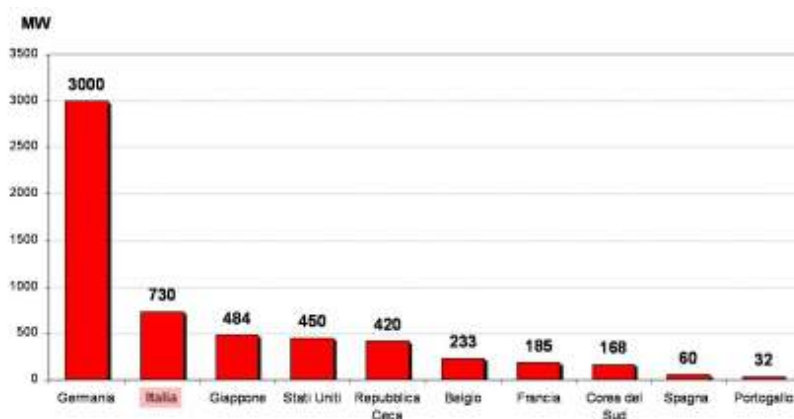


Grafico 9. La potenze installata nel 2009 nei principali Paesi

E' stimato che le rinnovabili saranno gli unici settori energetici ad avere una forte crescita in termini di fatturato, numero di occupati ed energia prodotta. Dunque questa tipologia di produzione energetica si configura come la vera innovazione del prossimo futuro nel panorama dell'energia mondiale. Puntare sulle fonti energetiche rinnovabili, ed in particolare su quella solare, eolica e geotermica, può rappresentare una straordinaria occasione per creare nuova occupazione e ridurre la dipendenza dalle importazioni di greggio, oltre a stimolare la ricerca e l'innovazione tecnologica. La

strada che molti Paesi sono intenti a seguire è quella di valorizzare le risorse naturali a seconda delle potenzialità locali.

L'energia rinnovabile ha continuato a crescere nel 2014, sullo sfondo del crescente consumo energetico globale, in particolare nei Paesi in via di sviluppo, ed un drastico calo dei prezzi del petrolio nella seconda metà dell'anno. Nonostante l'aumento dei consumi energetici, per il tempo prima in quattro anni, le emissioni globali di carbonio associate al consumo di energia sono rimasti stabili nel 2014 mentre l'economia globale è cresciuta; questa stabilizzazione, è stata attribuita ad una maggiore penetrazione delle energie rinnovabili ed al miglioramento energetico dell'efficienza.

A livello globale, vi è una crescente consapevolezza che l'aumento della diffusione delle energie rinnovabili è fondamentale per affrontare il cambiamento climatico, la creazione di nuove opportunità economiche, e di fornire l'accesso all'energia ai miliardi di persone che ancora vivono senza servizi energetici moderni. Anche se la discussione è limitata fino ad oggi, le fonti rinnovabili sono anche un importante elemento di adattamento al cambiamento climatico, migliorare la resilienza dei sistemi energetici esistenti e garantendo la consegna di servizi energetici al variare delle condizioni climatiche.

L'energia rinnovabile ha fornito una stima di 19,1%²⁷ del consumo globale di energia finale nel 2013, e la crescita della capacità di generazione e ha continuato ad espandersi nel 2014. Capacità di riscaldamento è cresciuta ad un ritmo costante, e la produzione di biocarburanti per il trasporto aumentata per il secondo anno consecutivo, a seguito un rallentamento nel 2011-2012. La crescita più rapida, e il più grande aumento della capacità, si è verificato nel settore energetico, guidata dal vento, solare fotovoltaico ed idroelettrico. La crescita è stata guidata da diversi fattori, tra cui le politiche di sostegno alle energie rinnovabili e l'aumento dei costi dettati dalla competitività di energia da fonti rinnovabili. In molti paesi, le rinnovabili sono ampiamente competitive con le fonti di energia convenzionali. Allo stesso tempo, la crescita continua ad essere temperata da sussidi ai combustibili fossili ed all'energia nucleare, in particolare nei Paesi in via di sviluppo.

Anche se l'Europa è rimasta un mercato importante e di un centro per l'innovazione, l'attività ha continuato a spostarsi verso altre regioni. La Cina ha installato dei nuovi

²⁷ Fonte: Advanced Energy Now 2015 Market Report (www.aee.net)

impianti per l'aumento della capacità di energia rinnovabile nel 2014, e il Brasile, l'India e Sud Africa rappresentano una grande quota della capacità aggiunta nelle rispettive regioni. Un numero crescente di Paesi in via di sviluppo in Asia, Africa e America Latina sono diventati importanti costruttori ed installatori di tecnologie di energia rinnovabile.

In parallelo con la crescita nei mercati delle energie rinnovabili, il 2014 ha visto progressi significativi nello sviluppo e la diffusione di sistemi di accumulo di energia in tutti i settori. L'anno ha visto anche la crescente applicazione al trasporto ed al riscaldamento, mettendo in evidenza il potenziale di ulteriore sovrapposizione tra questi settori in futuro. Le fonti rinnovabili rappresentano circa il 58,5% delle attivazioni nette della capacità energetica mondiale nel 2014, con una crescita significativa in tutte le regioni. Vento, solare e fotovoltaico, energia idroelettrica dominano il mercato. Alla fine del 2015 è stato stimato un dato di circa il 27,7% della capacità di generazione di energia al mondo, sufficiente a fornire una stima del 22,8% dell'elettricità globale.

Le fonti rinnovabili stanno raggiungendo alti livelli di penetrazione in diversi Paesi. Australia, Europa, Giappone e Nord America hanno visto l'aumento del numero di consumatori residenziali "prosumers"²⁸. Le grandi aziende ed istituzioni hanno preso impegni impliciti per l'acquisto di energia elettrica da fonti rinnovabili o di investire nella propria capacità di generazione da fonti rinnovabili. Il Grafico 10²⁹ mostra questo trend su scala mondiale.

²⁸ Crasi dei termini "producer" e "consumer", che indica un consumatore che è a sua volta produttore o, nell'atto stesso che consuma, contribuisce alla produzione. (Toffler, A. "The third wave" - 1980)

²⁹ Fonte: RENEWABLES 2015 - GLOBAL STATUS REPORT

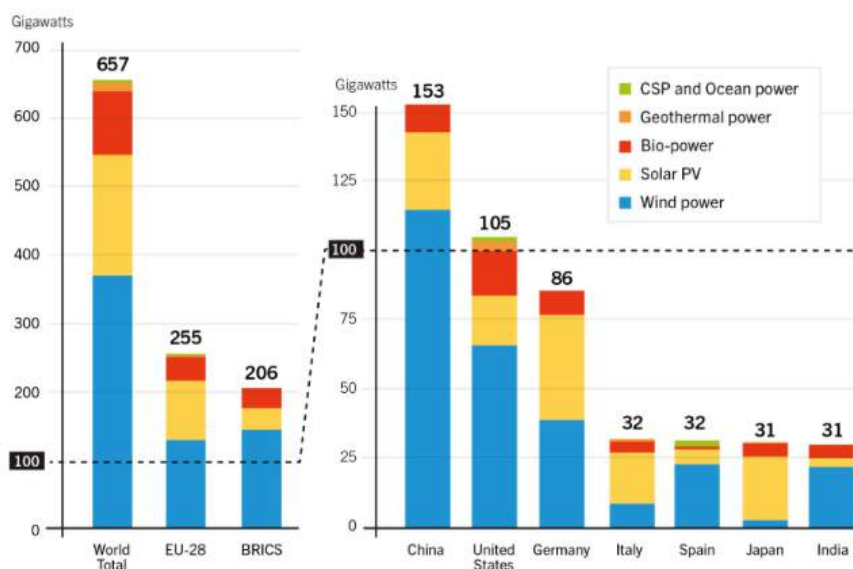


Grafico 10. Capacità delle energie rinnovabili nel mondo, EU-28, BRICS e Top7

1.3. I “player” del mercato

“Nel settore energetico, il completamento del mercato interno dell’UE richiede la rimozione di numerosi ostacoli e barriere commerciali, il ravvicinamento delle politiche fiscali e dei prezzi e delle misure concernenti norme e standard, e disposizioni in materia di ambiente e di sicurezza. L’obiettivo è garantire un mercato funzionante che assicuri equità d’accesso e un elevato livello di tutela dei consumatori, nonché livelli adeguati di interconnessione e capacità di generazione. Nel febbraio 2011 il Consiglio europeo ha fissato l’obiettivo di completare il mercato interno dell’energia entro il 2014 e di sviluppare le interconnessioni in modo da porre fine entro il 2015 a ogni isolamento di Stati membri dalle reti europee del gas e dell’energia elettrica. Per armonizzare e liberalizzare il mercato interno dell’energia dell’UE, tra il 1996 e il 2009 sono stati successivamente adottati tre pacchetti legislativi di misure riguardanti l’accesso al mercato e la sua trasparenza e regolamentazione, la tutela dei consumatori, il sostegno all’interconnessione e livelli adeguati di approvvigionamento. Grazie a tali misure, nuovi fornitori di gas ed elettricità possono accedere ai mercati degli Stati membri e i consumatori, sia industriali che domestici, sono ormai liberi di scegliere il proprio fornitore. Altre politiche dell’UE correlate al mercato interno dell’energia riguardano la sicurezza dell’approvvigionamento di energia elettrica, gas

*e petrolio nonché lo sviluppo di reti transeuropee per il trasporto di elettricità e gas*³⁰” (Cécile Kerebel, 2016).

Della lunga transizione, non ancora ultimata (si pensi che a settembre 2013 il Parlamento ha approvato una risoluzione sul corretto funzionamento del mercato interno dell'energia (T7-0344/2013), approvando la comunicazione del 2012 della Commissione “Rendere efficace il mercato interno dell'energia”; con questo il Parlamento ha sottolineato l'importanza delle sinergie tra i settori dei trasporti, delle telecomunicazioni e dell'energia e l'importanza di sfruttare l'effetto leva dei finanziamenti del settore pubblico e di quello privato). Dell'impostazione e dei problemi che derivano dal libero scambio si è parlato nei paragrafi precedenti, ma occorre fare una piccola premessa. È chiaro oramai che i consumatori hanno la possibilità di acquistare energia elettrica scegliendo il tipo di fornitore che preferiscono passando al mercato libero dell'energia. Tuttavia, questa è solo una possibilità e non un obbligo: chi vuole può restare con l'attuale fornitore nel servizio di maggior tutela. Bisogna chiarire però la sostanziale differenza tra “libero mercato” e “mercato tutelato” (o “servizio di maggior tutela”) . Partendo da quest'ultimo, il “Servizio di maggior tutela” si applica alle diverse tipologie di utenza (domestiche, usi diversi dall'abitazione, illuminazione pubblica) per i quali è garantita la fornitura di energia a prezzi stabiliti dall'autorità vigilante (in Italia è l' “Autorità per l' Energia Elettrica e il Gas, AEEG). I clienti che usufruiscono del Servizio di maggior tutela che intendessero stipulare contratti di fornitura luce o gas con venditori del mercato libero, avranno il diritto di recedere dal contratto di fornitura in essere in qualsiasi momento con un preavviso che varia a seconda delle norme del Paese in cui si trovano.

In una rappresentazione, forse semplicistica, del “libero mercato”, l'energia ha tre fasi: la produzione (la maggior parte della produzione, come già spiegato in precedenza, deriva dall'utilizzo di fonti non rinnovabili come petrolio, gas naturale e carbone, mentre in percentuale minore dallo sfruttamento di energie rinnovabili. Nel caso in cui il fabbisogno energetico nazionale non viene soddisfatto dalla produzione interna, si ricorre alle importazioni dall'estero. Ad esempio tra i principali fornitori di energia elettrica dell'Italia ci sono: la Svizzera (56%), la Francia (28%) e la Slovenia (8%)), il trasporto (in questa fase l'energia viene trasferita dalle centrali elettriche alle città in cui

³⁰ Fonte: www.europarl.europa.eu

deve essere utilizzata; questo avviene grazie ad una particolare rete di trasmissione che rialloca l'energia riducendo al minimo gli sprechi) e la distribuzione (questa è l'ultima fase, in cui l'energia viene consegnata al consumatore finale che può utilizzarla in ambito domestico o industriale). Con il passaggio dal sistema di monopolio al mercato libero dell'energia, è stata resa libera la prima fase del mercato dell'energia elettrica, quella concernente alla produzione e alla vendita. Il fornitore quindi può stabilire le proprie tariffe di vendita e può contrattare direttamente con il cliente. Tuttavia, la seconda e la terza fase del mercato dell'energia elettrica non sono state liberalizzate, in quanto per ogni area resta un singolo distributore le cui tariffe sono fisse e regolamentate dall'autorità vigilante. Per questo motivo, mentre i fornitori possono negoziare con i clienti il prezzo della fornitura di energia, non possono contrattare sulle attività di distribuzione e trasporto, in quanto le tariffe sono uguali per tutti i consumatori. Quindi nel mercato libero dell'energia c'è il distacco tra la distribuzione e la vendita, mentre resta un singolo ente che ne gestisce la distribuzione, ci sono più aziende fornitrici che vendono l'energia elettrica direttamente al cliente. In questo modo, il cliente non ha un rapporto commerciale con l'ente distributore, ma solamente con i venditori, con cui firma il contratto e a cui paga la bolletta. Quindi, mentre i prezzi della distribuzione sono fissati, il prezzo di fornitura è concordato direttamente dal fornitore e il cliente.

Tuttavia, i clienti che non vogliono passare al mercato libero o sono rimasti senza venditore, restano nel servizio di maggior tutela. In questo caso, l'ente gestisce non solo i costi di distribuzione, ma anche la tariffa, il calcolo dei consumi, il deposito cauzionale e altri elementi della fornitura. Quindi, nel servizio di maggior tutela l'autorità determina anche il prezzo di compravendita dell'energia dal produttore al cliente finale, che solitamente viene aggiornato a scadenze semestrali o trimestrali tenendo conto dell'andamento delle quotazioni internazionali degli idrocarburi.

Per concludere questo doveroso preambolo, possiamo dire che mentre nel mercato libero le condizioni di vendita sono gestite dagli operatori attivi sul mercato che sviluppano delle offerte commerciali per andare incontro alle esigenze del consumatore, nel servizio di maggior tutela queste vengono decise in via amministrativa.

Molti sono stati i player commerciali comparsi sin dall'inizio e affermatasi poi sul mercato. Nei primi anni dopo la liberalizzazione i quantitativi di energia elettrica

immessi sul mercato liberalizzato sono derivati da importazioni a basso prezzo (praticamente energia nucleare dai paesi limitrofi, principalmente dalla Francia attraverso elettrodotti svizzeri). Questi quantitativi ad alta convenienza sono stati riversati sulla grande industria, prima di essere liberalizzata. Gli effetti sui prezzi, immediatamente dopo la liberalizzazione sono stati pertanto positivi; in seguito i mix di produzione nazionale si sono aggiunti alle importazioni a basso prezzo raggiungendo, già a metà del decennio 2000-2010, una media generale proveniente da tutte le produzioni interne ed importate. La concorrenza non ha potuto che giocare su modesti differenziali, sviluppando molto i servizi aggiuntivi della fornitura che ne migliorano la qualità, come il customer service e le azioni di fidelizzazione, ma non riuscendo a introdurre più sostanziali migliorie economiche nella fornitura. Attualmente I fornitori di energia elettrica competono tra loro per piccoli differenziali e il mercato è stabilizzato. Importanti, ritornano a essere, i modi di produzione e, quindi, il mix di generazione. Questo è stato ottimizzato, con notevoli investimenti effettuati sin dalla liberalizzazione del 1999, soprattutto ricorrendo a centrali di produzione a gas a ciclo combinato ad alto rendimento.

Bisogna esser chiari su un argomento in particolare: il mercato dell'energia è diviso sostanzialmente tra due tipologie di attori, le Big Company, imprese che hanno perso il monopolio che detenevano in precedenza, ma restano comunque, e saldamente, in possesso della quota di mercato maggiore; e le piccole e medie imprese (PMI), entrate in questo scenario con la sua apertura.

1.3.1.1. Le Big Company

Come detto, le grandi imprese energetiche (i principali gruppi energetici europei come Enel, Eni, Cez, Iberdrola, Gesterra, Vattenfall, Gdf Suez, e.On, Rwe, Gas Natural Fenosa) detengono la quota di mercato maggiore. Queste, in risposta ai profondi mutamenti che interessano il comparto, le utilities locali attive nella filiera elettrica hanno sviluppato una serie di strategie spesso tese al consolidamento e all'espansione della posizione competitiva nel mercato di riferimento. Si possono individuare alcuni percorsi principali di sviluppo come l'incremento della potenza installata nelle centrali di proprietà ,con ingenti investimenti, l'apertura di nuove centrali, a seguito delle varie autorizzazioni e del superamento delle non rare opposizioni delle popolazioni interessate, dell'acquisto di capacità produttiva, (per fare un esempio, è quello avvenuto

nel caso delle Gen.Co dismesse da Enel), lo sviluppo delle reti locali di distribuzione (da ricordare l'acquisto di alcune reti cittadine messe in vendita dall'Enel ai sensi del famoso decreto Bersani³¹). Ciò in un'ottica tesa a rafforzare la posizione territoriale, ma anche per offrire un servizio integrato allo stesso bacino di utenza. Un elemento a volte trascurato è la comprensione che, essendo un mercato oramai aperto ad imprese nazionali, grandi e piccole, ma anche estere, un profilo che genera effetti rilevanti sulle strategie aziendali è la crescente globalizzazione del comparto. Ciò si riferisce, in primo luogo, al processo di integrazione europea che ha portato alla formazione di mercati-Paese con regole e sistemi tra loro sempre più omogenei. I processi di liberalizzazione e di privatizzazione sono a fondamento della possibilità per investitori e aziende straniere di penetrare in altri mercati, e viceversa, creando una prospettiva che va al di là dei confini nazionali. In tale contesto, le aziende di servizi pubblici hanno sviluppato strategie principalmente dirette ad un aumento delle loro dimensioni non più in una prospettiva locale, ma in ottica europea. La globalizzazione, allo stesso tempo, porta con sé evidenti minacce competitive: la possibilità di ingresso di nuovi concorrenti di più ampie dimensioni, con strategie aggressive supportate da consistenti disponibilità finanziarie che potrebbero portare alla scomparsa degli operatori nazionali nei Paesi più deboli. Liberalizzazione e globalizzazione del settore, dunque, hanno provocato un forte ampliamento dei player, con effetti benefici per la crescita della competizione e per l'ammmodernamento del settore. Si tratta, da un lato, di imprese internazionali che hanno diversificato le loro attività o anche semplicemente rafforzato la loro presenza storica; dall'altro lato, vi sono una serie di aziende nazionali, spesso estranee al mondo dei servizi pubblici, che hanno esteso la loro presenza in tali settori, come ad esempio E.On, British Gas, Edf, Suez, Endesa. In generale, le logiche che hanno condotto alle strategie di ingresso nelle utilities sono riconducibili ad opportunità meramente finanziarie o ad una integrarsi a monte e a valle; la possibilità di generare sinergie e l'attuazione di politiche di diversificazione.

³¹ Il **decreto legislativo 16 marzo 1999, n. 79**, detto anche decreto Bersani dal nome del suo ispiratore, è un atto normativo della Repubblica Italiana di recepimento della *direttiva comunitaria 96/92/CE* del Parlamento e del Consiglio Europeo del 19 dicembre 1996.

Di fatto il provvedimento introdusse in Italia la liberalizzazione del settore elettrico. Tale decreto è noto agli operatori con il nome dell'allora ministro dell'industria che lo propose. Gli effetti di questo decreto furono quelli di aprire un mercato elettrico che fin dalla nazionalizzazione del 1962 era di fatto monopolistico (per es. con il solo operatore nazionale l'ENEL che poteva produrre e vendere energia elettrica agli utenti) ad altri operatori che diventano così concorrenti.

Per rispondere a queste dinamiche, le imprese del comparto hanno dato vita ad una serie di accordi ed alleanze, tra loro e con terzi, per reggere il confronto coi grandi operatori stranieri, oltre che con la concorrenza proveniente dall'esterno e dall'interno del settore.

1.3.1.2. Le PMI

In primis, bisogna chiarire che per piccole e medie imprese, intendiamo imprese che forniscono ad oltre 200 mila clienti servizi energetici. Per quanto possa sembrare un numero consistente, una quota relativamente ampia, se parificata ad i maggiori operatori (che registrano una media di 35 milioni³² di clienti), le classifica come operatori minori. Il prezzo dell'energia, però, non dipende dal gioco della domanda e dall'offerta come vorrebbe la teoria neoclassica poiché i mercati energetici sono mercati di tipo oligopolistico in cui esistono imprese dominanti, *price leader*, che stabiliscono il prezzo finale applicando un margine sui costi; scaricano i costi relativi dell'acquisto, della trasformazione e della distribuzione dell'energia sui prezzi ai consumatori finali. Le altre imprese si adeguano alle decisioni delle imprese leader. Come detto, la liberalizzazione è riferibile ad una sola delle fasi energetiche e per tal motivo le PMI si trovano a dover competere con altri mezzi per sopravvivere nel mercato. Le principali scelte sono quelle di proporre un'offerta più specifica e più conveniente al cliente finale: sempre più frequenti sono le offerte che prevedono una fornitura completa delle diverse tipologie di energia, racchiuse in un unico contratto; a ciò si sono adeguate anche le grandi imprese, rendendo il mercato estremamente aggressivo.

Basare la differenza tra imprese sulla sola competitività è molto riduttivo; quando parliamo di imprese nel settore energetico dobbiamo considerare altri elementi. Ci sono stati una serie di indagini sul ruolo delle PMI all'interno dell'OCSE. Queste imprese costituiscono una parte sostanziale di questa economia, che rappresentano oltre il 50% di tutte le imprese ed un terzo del totale del totale impiego lavorativo³³. Ci sono ancora domande circa la produttività delle piccole imprese e se effettivamente queste possano crescere, lasciando il ruolo di player marginali. Basarsi su giudizi sulla sola dimensione potrebbe essere troppo semplicistico ed è necessario considerare anche l'età come elemento altrettanto importante. Sulla base di diversi studi, si nota che non solo che la

³² Eurostat, 2015. N.B.: i dati sono riferibili ai maggiori Paesi della Comunità Europea.

³³ OECD, 2005a, "A Qualitative Definition of SME," SBS Meeting on "Towards a More Systematic Statistical Measurement of SME Behavior," Background Report for the Second OECD Conference of Ministers responsible for SME (Paris: OECD).

probabilità di sopravvivenza dei nuovi operatori sopravvissuti è abbastanza bassa, ma che la probabilità di sopravvivenza è legata positivamente ad una misura coniugata di dimensione d'impresa ed età. L'età di un'azienda ha dimostrato di avere un grande effetto sulla produttività e la compensazione dei lavoratori, che implica se queste piccole imprese viene dato del tempo per svilupparsi, possono diventare grandi imprese di successo in futuro.

1.4. Comunicare l'energia

1.4.1. La comunicazione istituzionale

L'energia, in tutte le sue forme, estrazione, produzione, generazione e distribuzione, è un settore altamente politicizzato ed altamente regolamentato, da influenti soggetti interessati, molti dei quali sono intrinsecamente diffidenti verso l'industria. Essa è caratterizzata da bassi livelli di fiducia e la copertura mediatica del settore non aiuta in questo senso. Esplorazione ed estrazione sono spesso attività pericolose, non senza problemi di impatto ambientale, ed a ciò si aggiunge un determinato livello di rischio reputazionale che la maggior parte di altri settori, eccetto quello minerario, non deve farsi carico.

È per queste ragioni che la funzione di comunicazione istituzionale e public affair aziendale è, o dovrebbe essere, una disciplina su cui porre un'attenzione specifica. Per contribuire al successo aziendale sarebbe auspicabile un progetto per la definizione, ed identificare la comunicazione con le principali parti interessate su cui il settore dipende; l'identificazione e la valutazione dei potenziali problemi di reputazione, il rischio politico inerente a questi problemi; "portare il mondo esterno nell'organizzazione". Una funzione che maggiormente qualificata rispetto alle altre per evidenziare le questioni esterne ed i fattori che vi sono a capo di questi problemi, con cui il settore deve fare i conti. Un lavoro efficiente dovrebbe essere promotore di entrambe le strategie, quella di business e quella reputazionale.

La funzione di "*Corporate Affairs*" è una posizione unica e dedicata all'individuazione dei rischi, dei problemi e delle sfide che riguardano gli interessi e le prospettive del settore energetico. I temi chiave di particolare interesse sono soprattutto le sfide di funzionamento in un ambiente altamente regolamentato e politicizzato. Per molte aziende, in particolare nel settore della produzione di energia, una questione

fondamentale è garantire la chiarezza e la coerenza a lungo termine nella formulazione delle politiche, per consentire decisioni di investimento, a lungo termine, da effettuare. Questa mancanza di chiarezza è stata un fattore chiave che ha prolungato e scoraggiato queste decisioni. Ottenere la possibilità di governare una particolare fonte di energia, da un consenso pubblico, è molto difficile dati gli elevati interessi politici ed economici presenti. A questo si aggiunge la più crescente globalizzazione dei rischi di reputazione: dovuto, in parte, ad un settore intrinsecamente pericoloso, con enormi possibilità di incidenti che vanno a riversarsi sulla reputazione danneggiandola. In un mondo globalmente connesso, questioni operative locali possono rapidamente attraversano le frontiere e degenerare in crisi di reputazione internazionale. Questo è ulteriormente rafforzato da un rischio geopolitico e dal nazionalismo delle risorse. Il fatto che le riserve di petrolio e di gas si trovino spesso in luoghi ad alto rischio geopolitico, ha creato un ulteriore set di sfide, dal negoziare con i governi e regimi forti per la gestione di problemi di sicurezza e di controllo, nonché l'attività svolta da organizzazioni non governative. Non tutte le aziende sono preparate ad affrontare queste difficoltà e spesso tendono anche a sottovalutarle. Inoltre, non ci si rende conto che l'ecosistema delle parti interessate, è molto più complesso e sfaccettato, e l'influenza delle parti interessate direttamente è cresciuta enormemente. La copertura mediatica può essere sbilanciata ed incline ad accentuare gli aspetti negativi, spesso ritraendo l'industria come arrogante ed inaffidabile. Questo è importante in quanto i regolatori, i politici, e in effetti ogni tipo di pubblico delle parti interessate, sono utilizzati da essa.

Il valore e il significato di reputazione di un'azienda, può crescere molto rapidamente nel settore energetico. Una società può improvvisamente trovarsi di fronte a sfide regolamentari che non aveva previsto o, al contrario, essendo potrebbe trovarsi nella posizione di effettuare una politica energetica influente, ma senza l'esperienza necessaria per farlo. Può trovarsi sotto esame da parte delle enti di attivisti, dei media e di altre parti interessate; è questo il vero nodo della comunicazione istituzionale di questo settore. Pensare avanti ed anticipare questo tipo di situazioni, di garantire capacità e competenza nelle contrattazioni con i diversi attori, è la vera sfida.

È possibile individuare alcuni fili conduttori che attraversavano la maggior parte di questi temi. In primis, la fiducia, un problema che affligge molti settori industriali, ma in particolare il settore dell'energia. La "licenza di operare", un principio ben

consolidato nel settore, può essere distrutto velocemente; non solo da parte dei governi e regolatori, ma anche con campagne e particolari movimenti societari in senso più ampio. Secondo, le fonti di rischio di reputazione sono aumentate notevolmente e la pressione sulle imprese del settore energetico per la ricerca di nuove riserve di petrolio e di nuove frontiere, ha aggravato ulteriormente il quadro generale. Terzo, è la crescita della risonanza dei media, che tramuta la gente comune, giornalisti, ma anche semplici cittadini, in un ruolo guida nel plasmare la reputazione di una società con opinioni su di loro, dirette al resto del mondo su larga scala: un crowdsourcing di ostilità verso una società o il brand.

La struttura e l'organico, di questa funzione nel settore energetico, in particolare petrolio e gas, è molto diversa a livello di gruppo, headquarter e corporate center da quella divisionale o livello regionale. Inoltre, la struttura e lo staff di qualsiasi funzione corporate affairs normalmente riflette le priorità strategiche e le esigenze di business dell'organizzazione. I modelli di business utilizzati sono volti a soddisfare le esigenze di un ecosistema sempre più complesso delle parti interessate, sempre più connesso. Alcune aziende, per esempio, hanno stabilito un "*content team*", richiesto dall'importanza oramai riconosciuta, di creare contenuti che possono essere utilizzati sulle piattaforme dei social media. Non è ancora diffuso, ma diventerà sempre più prevalente. La difficoltà per un gruppo aziendale è quella di stimare il grado della dimensione globale della funzione, quella regionali, l'effettiva consistenza del business e delle risorse necessarie. Nelle imprese energetiche è prassi moderna impostare la propria organizzazione aziendale con una struttura matriciale e non separate le sezioni di public affairs e quella per le relazioni con il governo. Poi successivamente vengono create delle unit a livello regionale o a livello di singolo business; la gestione è delegata al country manager che intrattiene (o dovrebbe) relazioni con l'headquarter. Il livello di comunicazioni aziendali, riferendoci alla comunicazione interna ed organizzativa, viene deciso e stabilito dalla holding.

Nel settore energetico, data la forte caratterizzazione dei player, big e piccole imprese, la comunicazione istituzionale è sostanzialmente per i primi attivo-interattivo, adattivo-reattivo per i secondi. Sono le grandi imprese che riescono a sostenere un'interazione diretta con le istituzioni, avendo un dibattito continuativo ed avendo un ruolo prominente nel cambiamento. Data l'alta regolamentazione del settore, le piccole

imprese possono solo adattarsi e reagire tempestivamente al cambiamento del quadro istituzionale. Per quanto la dimensione aziendale sia una caratteristica imprescindibile, è anche vero che l'ambiente esterno, politico e di reputazione sono diventati sempre più complessi e impegnativi, e le società devono sviluppare sempre più ampie e sofisticate competenze: l'impresa con sua sfera di influenza deve contribuire a plasmare l'ambiente esterno in modo tale da promuovere i propri interessi. Sono diverse le aree di capacità che la funzione di public affairs deve costruire: insieme si contribuirà a migliorare l'efficacia e il valore percepito. Il ruolo del senior management è particolarmente pertinente in questo settore, in quanto interviene sull'influenza delle comunicazioni e la filosofia. I dirigenti sono spesso ingegneri ed il loro atteggiamento riguardo il valore della comunicazione e la gestione della reputazione, a volte può essere scettico. Le manifestazioni di questo diverso atteggiamento, si traducono in una maggiore preoccupazione (a volte ossessione) a favore della loro reputazione tra gli investitori e i mercati finanziari a scapito di una più ampia reputazione e le considerazioni complessive. La copertura mediatica in tutti gli aspetti influenza le parti interessate, tra cui il grande pubblico, i politici e le autorità di regolamentazione; anche se c'è il riconoscimento dei successi dell'ingegneria nel settore, i media tendono ancora ad essere sospettosi e spesso negativi. L'industria è spesso raffigurata come immorale, con delle priorità al di sopra impatto della comunità e gli ambienti locali.

Il filo costante che attraversa molti di questi temi è la mancanza di fiducia, nella migliore delle ipotesi, e ostilità, nel peggiore, che il settore provoca, aggravata dalla complessità e dalla connettività dell'ecosistema in cui opera. Proteggere la licenza di operare è un obiettivo ben definito per tutte le aziende del settore. Mantenere e, cosa più importante, estendere questa licenza è un lavoro che richiede una consapevolezza delle tendenze sociali, la gestione sapiente degli stakeholder e costante difesa di questi. Vincere la fiducia delle parti interessate scettiche ed identificare delle metriche per la misurazione del consenso. La maggior parte delle funzioni di public affairs societari vorrebbero budget più elevati, e dimostrare al consiglio che la funzione sta contribuendo a influenzare positivamente la fiducia e sta apportando benefici di fondo.

1.4.1.1. La comunicazione in caso di crisi

Le imprese di energia di oggi devono essere meglio preparate a gestire le comunicazioni di crisi a seguito di importanti cambiamenti nelle aspettative delle parti principalmente

interessate. Questo e altri aspetti della “comunicazione di crisi” sono stati tra gli argomenti centrali nella conferenza “Globe 2016”, tenutasi a marzo a Vancouver. In caso di crisi, i cambiamenti negli atteggiamenti e le aspettative dei funzionari pubblici, i clienti, i mezzi di informazione, e di altri soggetti chiave rendono imperativo che i dirigenti della società di energia a loro volta dimostrino che siano capaci di gestire qualsiasi emergenza, a prescindere dalla sua natura, immediatamente e in modo efficace. La comunicazione di crisi nel settore energetico non si discosta, per procedure da intraprendere in altri settori; bisogna, però, essere maggiormente rapidi, in quanto spesso si attiva per circostanze estremamente gravi, che hanno arrecato danno all’uomo ed all’ambiente: *“ogni minuto che passa prima comunicazione iniziale di una società contribuisce ad un aumento della paura e incertezza”* (B. Delaney, 2004). Innanzitutto vi è la necessità di coinvolgere tutti i dirigenti nella gestione della crisi, questo perché all’esterno ci si aspetta di vedere il management a dimostrare una vera leadership nella gestione delle emergenze. Gestione che deve aver un controllo ancor più intenso dai mezzi di informazione: quello che prima era chiamato “il ciclo di notizie”, che dava alle aziende il tempo per modellare le loro comunicazioni, è praticamente scomparso. Molte aziende di energia hanno migliorato notevolmente la loro capacità di comunicare durante una crisi, sono in pochi ad esser rimasti poco preparati sull’argomento: quei piani di comunicazione di crisi aziendale che risultavano obsoleti, difficili da mettere in pratica se si fosse effettivamente verificato un evento disastroso, o troppo ingombranti per essere utili nel corso di una vera e propria crisi, sono stati riadattati ed aggiornati. Questo per la paura degli impatti a breve ed a lungo termine, devastanti per una società. Il primo compito è quello di identificare i rischi di crisi o di riconoscere una crisi quando scoppia, come da prassi. Anche se alcuni rischi sono fuori il controllo di una società, gli altri possono essere previsti. La stragrande maggioranza delle crisi nel settore energetico sorgono quando le aziende non riescono ad identificare un problema potenziale, che potrebbe sorgere quando invece è una circostanza di minore entità a verificarsi: in questo caso, vi è la necessità sviluppare un piano d’azione per la gestione del problema prima ancora che sopraggiunga. Un problema può restare latente per mesi, forse anni, fino a quando gli eventi e le circostanze si intersecano e lo spingono al centro della scena pubblica. In altri casi, un problema potrebbe essere stato mal gestito, e come risultato, vi è un aumentato della sua entità che lo tramuta in crisi. Il primo

passo è quello di effettuare un audit dei vari problemi: un inventario delle vulnerabilità di una società e le criticità è probabile affrontare, nel campo dell'energia possono essere le difficoltà nel reperire le risorse, eventi improbabili, guasti agli impianti di produzione o di trasporto, difficoltà nella distribuzione o errori nelle linee. Il compito è quello di analizzare i piani aziendali, i processi, le relazioni e le esperienze precedenti, dei contatti chiave del settore, dei media e funzioni di controllo da identificare, e piani di comunicazione esistenti, classificati per rilevanza. Al di fuori della società, analisi dei media, il monitoraggio legislativo, sondaggi ed indagini contribuiscono a portare le potenziali minacce in superficie. Una volta che un quadro è stabilito, le criticità devono essere identificate e le priorità catalogate in ordine di grandezza e probabilità di accadimento.

Dopo aver completato la verifica delle comunicazioni, viene sviluppato il manuale di problemi: questo documento elenca le criticità, la storia e il contesto del coinvolgimento dell'azienda, e la posizione della società su ciascuno di essi. Se i problemi nel corso di queste analisi sono ormai divenuti di pubblico dominio, il livello di visibilità deve essere descritto, con contestuale identificazione di alleati ed avversari.

1.4.2. Il Marketing

Il processo di liberalizzazione che ha coinvolto il settore energetici ha avuto anche grandi conseguenze di marketing. Tutta la filiera produttiva di gas ed elettricità è rimasta profondamente coinvolta nei processi di ridefinizione delle regolamentazioni che disciplinano la liberalizzazione, ma l'aspetto più importante riguarda la fase a valle dell'erogazione di tali servizi, ovvero quella che si occupa della vendita e che quindi coinvolge direttamente il consumatore finale. Questo è uno dei temi di maggior interesse a livello globale, di fronte a richieste di cambiamento e di un continuo aumento del livello di complessità. I ricercatori di mercato devono essere in grado di fornire le conoscenze necessarie per gestire con successo anche i temi di ricerca del settore energetico più complessi, come il cambiamento tecnologico, l'opinione pubblica e le questioni politiche, lo sviluppo del marchio, la segmentazione della clientela e la soddisfazione di questi. Anche in questo caso dobbiamo fare una distinzione tra colossi energetici e piccole imprese. Per i primi la comunicazione di marketing deriva da un processo molto più lungo: vi sono delle prime decisioni, prese dal board, che vanno a

costituire la strategia principale e dettano le linee guida. Questo perché bisogna mantenere una coerenza con il proprio business e con l'immagine che si cerca di dare. Decisioni che successivamente verranno apprese dalle varie sezioni country ed ove ve ne fosse la necessità riadattate al contesto. Altra tipologia è il retail. L'offerta retail, è il marketing (anche se tale dicitura non è corretta) prevalentemente delle PMI: le decisioni sono prese con un elevato dinamismo e vanno a modificarsi con il cambiamento dell'ambiente esterno, clienti e concorrenza.

1.4.2.1. Livello corporate

Vi è ancora una vasta gamma di opinioni sul significato del marketing, che aumenta la difficoltà di valutare le prestazioni e giustificare il sostegno e le risorse per le attività, da top manager focalizzati su obiettivi finanziari a breve termine. Allo stesso tempo, il marketing considerato come una funzione distinta, con una propria struttura burocratica, è diventato un insieme di più attività e responsabilità. Allo stesso tempo, la comunicazione in alcune aziende continua a svolgere un ruolo influente nella strategia aziendale, proponendo diversi fattori influenzanti nella società. La posizione ambigua del marketing solleva questioni importanti per il futuro, come le pratiche di gestione, l'implementazione di una strategia e la fase di reporting.

Il livello corporate è il livello principale dove avvengono le prime fasi fondamentali che delineano la strategia della comunicazione di marketing. Ci riferiamo in questo caso al processo di pianificazione che include i vari passaggi che portano all'esecuzione del piano e l'individuazione del communication mix. Per l'impresie energetiche la sfida più grande è differenziare questa comunicazione, in un settore dove sostanzialmente a basso grado di differenziazione, talora addirittura percepiti come commodity, e il cui processo d'acquisto potrebbe caratterizzarsi per il modesto livello di coinvolgimento psicologico da parte del cliente, quale ad esempio la vendita di energia elettrica destinata alle utenze domestiche. Questo è il momento dove bisogna dettare le linee guida, costituire l'immagine che avrà un connotato di internazionalità. Il primo step è quello dell'analisi della situazione di partenza, serve una certa logicità tra il business e le modalità di erogazione. Uno dei problemi principali è che molte imprese energetiche non riescono ad essere coerenti in relazione alle caratteristiche distintive dei servizi: l'immaterialità, la contestualità fra erogazione e consumo, la variabilità della qualità, la deperibilità.

Questo aggravato dal clima concorrenziale instauratosi in Europa a seguito dei processi di liberalizzazione posti in essere, ha però stimolato le imprese operanti nella vendita di energia elettrica all'adozione di politiche di marketing, al fine o di difendere le posizioni di mercato acquisite o di conquistarne di nuove. Varie imprese hanno così iniziato a investire cospicue risorse economiche nella costruzione di un awareness e di una forte immagine, nella consapevolezza che la creazione di conoscenza di loro stessi presso la clientela rappresenta un passo fondamentale (Mussey, 1999; Wiedman, 2005). Il limitato switching dei clienti finali dagli ex monopolisti ai nuovi operatori ha tuttavia sollevato dubbi in merito all'efficacia degli investimenti, specie pubblicitari, finalizzati alla politica di marca (Kotler e Pfoertsch, 2006). Nella prospettiva delle imprese attive nel settore, sembra opportuno pertanto agire con crescente determinazione sugli elementi che definiscono l'effettiva conoscenza dell'azienda. Questo è un requisito essenziale per entrare a far parte dell'insieme evocato dell'utenza. Bisogna ricordare che il mercato necessita in primo luogo di conoscere la nuova situazione, gli operatori in concorrenza, la pluralità delle offerte. Al fine di creare e rafforzare il "nodo" rappresentato dalla peculiarità che si esprime nel settore, nella memoria dei consumatori, occorre agire principalmente sulla profonda consapevolezza di questi, in modo da aver la probabilità che un componente del business sia ricordato. Può avvenire mediante l'impiego degli strumenti di comunicazione più efficaci al fine di far percepire con chiarezza agli utenti la categoria di appartenenza, informandoli sulla propria presenza nel mercato della fornitura di energia per uso residenziale. È evidente che la costruzione di questa consapevolezza risulterà, con ogni probabilità, più onerosa per i nuovi entranti nel mercato rispetto agli incumbent, poiché è richiesto loro uno sforzo economico e creativo importante, dal quale sono, almeno parzialmente, esonerati gli operatori già presenti nel mercato. Appare altresì necessario, per i nuovi entranti, sviluppare una politica di comunicazione che consenta di porre in relazione l'impresa con la categoria di appartenenza, così da incrementarne il richiamo nel momento in cui sia necessario, ad esempio, raccogliere le offerte di diversi operatori energetici allo scopo di porle a raffronto. Il secondo fronte sul quale è necessario agire è rappresentato dalla costruzione dell'immagine reputazionale. In un mercato caratterizzato da offerte sostanzialmente omogenee, la reputazione può rappresentare l'elemento differenziante sulla base di associazioni forti, uniche e positive. Per questi soggetti, il processo di

scelta di un fornitore diverso da quello abituale si caratterizza per la presenza di un atteggiamento più propenso all'attenta valutazione dei singoli profili di offerta, il quale si scontra tuttavia con un grado di differenziazione percepita alquanto ridotto, con la conseguenza che tali soggetti sono indotti a ridurre la dissonanza cognitiva che ne deriva. In questa situazione, un'immagine ben definita dell'impresa fornitrice di energia è un elemento in grado di aiutare gli utenti a posizionare correttamente la marca nella loro memoria e a ridurre così la complessità delle informazioni legate all'individuazione dell'alternativa di offerta meglio rispondente alle loro esigenze.

Uno degli obiettivi principali del core management è quello dell'implementazione di efficaci strumenti di customer care, già operativi da anni soprattutto nel settore di beni di largo consumo e in generale dove la concorrenza è più agguerrita. Le public utilities saranno costrette a legare la propria sopravvivenza nel nuovo mercato concorrenziale alla cura del cliente, che appunto si definisce ora tale e non più "utente". Il cliente è un soggetto che non subisce più passivamente le "violenze" di un mercato regolato dall'alto, ma partecipa attivamente alla creazione di valore dell'impresa da cui acquista il servizio e di cui in un certo senso si sente parte integrante, consapevole di costituire egli stesso una delle risorse aziendali più importanti. Dal lato dell'impresa, speculare a questa consapevolezza del cittadino divenuto cliente, si sviluppa il riconoscimento che il cliente è la sua principale fonte di ricchezza e lo considera come una vera e propria risorsa aziendale, utilizzando indici come ad esempio il Life Time Value o il Customer Retention Rate, che trovano una nuova applicazione nel settore delle utilities. L'orientamento all'eccellenza delle aziende può essere perseguita attraverso il miglioramento della gestione (Process Management), ma l'efficacia passa inevitabilmente dal confronto con i bisogni dei clienti e dalla capacità di corrispondervi (Customer Care). Le possibili risposte delle aziende che offrono servizi di pubblica utilità devono ispirarsi al criterio di "ergonomia cognitiva", che presuppone la costruzione di strumenti fatti su misura fisica e mentale di chi dovrà confrontarsi con l'uso dei servizi, cioè il cittadino-cliente. Da queste considerazioni è possibile intuire che la concorrenza nel settore energetico sarà caratterizzata, ancora per diversi anni, da una serie di servizi finalizzati a rendere sempre più esperto il cittadino, in modo che possa essere in grado di poter scegliere il fornitore che propone l'offerta commerciale più vicina alle proprie esigenze. L'impresa dovrà a tale scopo investire in

comunicazione, anche per venire incontro ad una serie di esigenze che è possibile definire “trasversali”, ovvero condivise dai cittadini, quali la tutela dell’ambiente, la capacità di risposta aziendale alle richieste della clientela, la capacità di instaurare una componente “umana” nell’ambito del rapporto di fornitura, in particolare per quanto riguarda la soluzione a specifici problemi.

E’ importante quindi per l’impresa comprendere che, oltre che la customizzazione estrema del servizio, è possibile anche operare scelte di marketing che sono valide trasversalmente ai vari micro-segmenti di clientela.

1.4.2.2. L’offerta retail

Per offerta retail o “retail choice” si definisce la capacità dei clienti di scegliere l’ente che fornisce loro l’energia attraverso la rete tradizionale. Australia, Corea, Nuova Zelanda, Turchia, e otto dei ventisette Stati membri dell’Unione Europea possiedono reali possibilità di scelta di vendita al dettaglio. Negli Stati Uniti Stati solo 14, a cui si aggiunge il Distretto di Columbia, hanno attualmente la scelta di vendita al dettaglio, otto Stati hanno sospeso o revocato tale possibilità. Poiché molti Stati permettono offerta retaili “*limited*”, tuttavia, la linea di demarcazione è molto ambigua. La scelta al dettaglio ha diversi impatti sulle offerte di servizi: si sta estendendo la penetrazione nel mercato dei programmi di pricing in maniera dinamica che riflette le condizioni del sistema di approvvigionamento energetico; le differenze, sostanzialmente, risiedono su aspetti quali-quantitativi dell’utilizzo dell’energia, tutte le altre prerogative della fornitura restano uguali: questo migliora l’efficienza di utilizzo delle risorse del sistema di alimentazione, riduce i costi medi di produzione di energia, e tende a migliorare l’adeguatezza delle risorse; promuove le risorse rinnovabili.

Anche gli impatti sul prezzo sono diversi: prezzi al dettaglio sono estremamente elastici alle variazioni nel tempo, con i cambiamenti dei prezzi dei carburanti e di altri fattori, cosa che li rende persistentemente più elevati rispetto a quelli di altri Stati che non sono liberi; la tendenza generale è stata verso un divario di prezzo più basso, anche se questo è almeno in parte dovuto alla casualità dei prezzi del gas naturale, più bassi negli ultimi periodi; variano, subiscono fluttuazioni, in un modo da mantenersi molto simili ai prezzi all’ingrosso del mercato elettrico.

Anche se i clienti al dettaglio devono ottenere il loro servizio attraverso la trasmissione e distribuzione di impianti e linee di proprietà e gestiti da monopoli regolamentati, è

tecnicamente fattibile per loro ottenere servizi di nuova generazione e servizi al cliente, come piani speciali di fatturazione, attraverso fornitori diversi dai tradizionali. I prezzi e le condizioni dei servizi di trasmissione e distribuzione continuano pertanto ad essere determinate da processi di regolamentazione; ma in Stati in cui la scelta di vendita al dettaglio è disponibile, i prezzi e le condizioni dei servizi di generazione possono essere impostati tramite processi di mercato.

Nella maggior parte degli Stati che offrono la scelta di vendita al dettaglio, la concorrenza a livello di vendita al dettaglio può quindi essere considerato come un'estensione del nuovo concorso a livello di commercio all'ingrosso, ma bisogna fare delle distinzioni: la natura del corrispondente è una prerogativa dei mercati all'ingrosso ristrutturati.

Si può affermare che quest'offerta retail si è creata per avere una segmentazione più specifica dei consumatori e delle loro esigenze, con la promessa che ciò avrebbe ridotto i costi. I benefici promessi si sono dimostrati, in parte reali ed in parte illusori. Il sistema ha ampliato la concorrenza nel mercato con la speranza che i fornitori alternativi di energia al dettaglio avrebbero potuto offrire prodotti migliori di quelli offerti dalle società di servizi già presenti sul mercato.

I benefici ed i costi della concorrenza energetica derivano prevalentemente dalle riforme a livello di commercio all'ingrosso, non a livello di vendita al dettaglio. Distrarre gli impatti delle riforme all'ingrosso e al dettaglio risulta difficile, in quanto questi impatti sono sorti da una serie di cambiamenti politici e statali, nonché dai principali eventi economici, come crisi finanziarie e grandi movimenti nei mercati nazionali e internazionali delle materie prime. I vantaggi di efficienza di scelta al dettaglio sono stati limitati da varie politiche pubbliche volte a proteggere i consumatori, in particolare quelli che mettono un limite sui prezzi all'ingrosso dell'energia e sulla offerta standard. Mentre il mercato libero viene lodato nella sua concezione teorica, sistemi di sussidi impliciti sono creati per nascondere prezzi elevati ai consumatori, con effetti negativi che si riversano anche sugli investimenti. L'offerta retail, ha facilitato strutture di mercato all'ingrosso competitive che hanno a loro volta aumentato l'incertezza dei rendimenti per i produttori.

1.4.3. La comunicazione economico-finanziaria: l'Investor Relations

Altra area della comunicazione è quella economico-finanziaria, *“volta (obiettivo) a migliorare le relazioni con i portatori di risorse, esplicando (contenuto) gli aspetti patrimoniali, reddituali e finanziari dell'impresa, nonché gli auspicabili incrementi di valore del capitale economico, ovvero rendendo percepibile la sua qualità di operatore economico, di soggetto capace di produrre stabilmente reddito attraverso l'uso di determinate risorse”* (E. Corvi). La peculiarità di tale area nella creazione di valore da parte dell'azienda, si sostanzia in un miglioramento dell'immagine e nell'estensione della sua notorietà; il connubio tra immagine e notorietà positiva può essere considerato come un indicatore sintetico, ma allo stesso tempo significativo del valore creato dalla comunicazione. Questa, nella sua accezione economico-finanziaria, aumenta la credibilità reddituale, patrimoniale e finanziaria, contribuendo da una parte a creare un clima di sicurezza e fiducia che riduce un rischio percepito e consente, dall'altra, di ottenere risorse senza la necessità di incrementare il valore del capitale investito, riducendone il costo.

Nella comunicazione applicata al settore energetico assume un'importanza rilevante in quanto le aziende, chiudendo con il passato, hanno necessità di rivolgersi all'esterno a causa delle maggiori dimensioni aziendali, dalla maggiore dipendenza dal mondo finanziario e dalla maggiore cultura economica. Queste devono instaurare rapporti continuativi e qualificati con gli investitori istituzionali (banche, fondi comuni società assicurative) , gli intermediari, ma anche i investitori privati (potenziali azionisti di controllo o minoranza, ma anche singoli piccoli risparmiatori). In questo particolare settore sono ancor più marcate le necessità di comunicazione economico-finanziaria a seconda dei bisogni da cui ne deriva: bisogni di tipo legislativo, sono derivanti da precisi obblighi informativi che impongono la trasmissione di determinate informazioni economiche attraverso l'informativa societaria obbligatoria; bisogni di mercato, ove l'impresa può recepire attraverso un'analisi costante dell'ambiente in cui è inserita, allo scopo di interpretare la domanda di informazione economico-finanziaria proveniente dai diversi interlocutori interni ed esterni dell'impresa; bisogni di carattere aziendale, che inducono l'impresa a trasmettere informazioni fortemente premianti per la sua attività e che per questo motivo desidera che il mondo esterno conosca.

Tale tipologia di comunicazione viene, erroneamente, considerata prerogativa esplicita delle società quotate e marginalmente considerata da quelle non quotate. Ciò perché la quotazione da maggiore visibilità ed è come se ci fosse un obbligo morale di aumentare l'impegno profuso sotto l'aspetto economico-finanziario, di base per rispondere a bisogni legislativi e di tutela di alcune categorie di interlocutori aziendali attraverso una serie di documenti formalizzati e standardizzabili prodotti dalle imprese annualmente (bilancio d'esercizio, dichiarazione dei redditi) o in occasione di operazioni straordinarie (fusioni, acquisizioni). Questo risulta complicato poiché spesso le imprese non sono preparate a comunicare sotto tali aspetti e si trovano di fronte al trade-off dello svolgere tale attività internamente, e giovare di una maggiore riservatezza, o se delegare completamente all'esterno le attività, servendosi di una maggiore competenza tecnica. Usualmente si sceglie una strada intermedia con figure interne che operino a stretto contatto con professionisti esterni. Tra i vari direttori, elemento di spicco è l' *Investor relator*³⁴, responsabile soprattutto delle relazioni con gli investitori: è il portavoce dell'impresa verso la comunità finanziaria.

Nel settore energetico tale figura non si è sviluppata con un'adeguata velocità, specialmente in ambito europeo, a partire dagli anni '80³⁵, in quanto le società energetiche avevano sempre più la necessità di rivolgersi ad un azionato frazionato che richiedeva informazioni: tali informazioni dovevano essere comunicate con trasparenza e tempestività. A questo si aggiunge la necessità di attrarre anche un nuovo azionato in linea con gli obiettivi societari e ridurre il costo globale delle risorse finanziarie: le società si sono trasformate in vere e proprie imprese finanziarie.

Questo perché, come è stato osservato, *“il valore borsistico di un'impresa, la sua capacità di attrarre e conservare investimenti è oggi legata forse più a come l'impresa sa comunicare ai suoi pubblici, il mondo finanziario in primis, che alle sue strategie di ricerca, di produzione o di marketing. Reticenze, mezze bugie, ritardi o contraddizioni nel comunicare non sono più connessi a nessuno, tanto meno ai big”* (Beonio e Bocchieri, 1998).

³⁴ Il termine *Investor relations* fu usato per la prima volta nel 1953 dalla società General Electric, quando realizzò una campagna di comunicazione mirata verso i propri azionisti privati, definendo tale progetto “un programma di *Investor relations*” (Colombi E., 1993, p.97).

³⁵ Una ricerca condotta dal Niri nel 1989 evidenziava che il 38% di coloro che occupano la posizione di manager di Ir ha un background di tipo finanziario, il 28% ha un'esperienza nella comunicazione o nelle pubbliche relazioni, e circa il 34% proviene da esperienze in campo pubblicitario, giornalistico, legale o altre attività (Lake D., *Investor relations*, Londra, Euromoney Publication, 1990)

C'è da domandarsi allora il perché tale sistema si sia sviluppato con tale lentezza e da così breve tempo, in un settore come quello energetico costantemente sotto l'attenzione degli investitori. Ovviata la questione tra privatizzazione e non, e la necessità di comunicare numeri e dati con trasparenza, bisogna constatare che le grandi imprese sono organismi articolati che sviluppano processi decisionali sostanzialmente pluralistici, faticosi e abbastanza lenti. Per contro, il sistema dell'informazione richiede reazioni rapide, vanno prese decisioni rapide e se non si sono definiti in anticipo gli scenari e strategie alternative, la scelta finale è il prodotto di un dibattito condotto a fatica. Risulta necessario prevedere un programma efficiente di Investor relations in grado di spiegare le attività nell'ambiente in cui l'impresa opera, enfatizzando le prospettive future senza concentrarsi sui dati storici: spiegare le strategie e le decisioni aziendali in un'ottica di lungo termine: l'Ir diventa essenziale nei momenti cruciali della vita aziendale. Nel comparto energetico bisogna seguire pedissequamente determinate fasi, quattro per l'esattezza, ma chiarendo che in alcune le scelte risultano obbligate per tutti i player del mercato: questo perché bisogna sottostare a determinate direttive che regolano il mercato, e perché la discrezionalità in un settore dipendente dalla tecnologia risulta alquanto limitata. La prima fase è quella dell'analisi e la valutazione della situazione attuale, dove l'Ir manager deve tracciare un profilo dal quale emergano le caratteristiche peculiari che concorrano a rendere interessante l'investimento nella stessa. Occorre esplicitare tutti gli elementi che determinano un valore intrinseco dell'impresa (*value drivers*³⁶) per poi posizionarla idealmente all'interno di una mappa di investimenti disponibili sul mercato e delineare successivamente il profilo *supportive shareholders*³⁷ di cui l'impresa necessita. Definito il pubblico di riferimento della comunicazione economico-finanziaria dell'impresa, si passa ad un'analisi esterna, generalmente svolta attraverso il tradizionale mezzo della ricerca di mercato con particolare attenzione ai rapporti con gli investitori istituzionali con partecipazioni azionarie di notevole rilevanza ed i rapporti con le classi di investitori che finanziano le aziende concorrenti.

³⁶ I *value drivers* dell'impresa sono costituiti da tutti quegli elementi che ne definiscono il vantaggio competitivo: qualità del management, posizione di mercato, struttura finanziaria, tecnologia utilizzata.

³⁷ I *supportive shareholders* sono azionisti che hanno metodi e finalità di investimento compatibili con le strategie aziendali.

Seconda fase riguarda la definizione degli obiettivi da raggiungere attraverso l'attività di Ir. Questa fase deve essere coerente con i più generali obiettivi strategici dell'impresa: è questa la fase dove l'attività di Ir si differenzia tra le Big Company e aziende di dimensioni minori. Obiettivi come l'aumento della quota detenuta dagli investitori individuali o la quotazione in mercati esteri deve essere coerente con gli obiettivi dell'impresa, ma anche con le proprie dimensioni. Spesso PMI per ridurre i costi tendono ad aumentare le quote a disposizione di azionisti attuali, dipendenti, clienti e fornitori, ma allo stesso tempo cadono nel rischio di ampliare la compagine sociale e perdere il controllo. La quotazione in mercati esteri, uno degli aspetti che si è affermato maggiormente nel mercato dei capitali, necessita, invece, che l'attività di Ir sia svolta a livello globale: deve cioè dedicare particolare attenzione a sviluppare programmi di comunicazione mirati su quei mercati in cui l'impresa intende penetrare. Successivamente avviene la pianificazione delle politiche di comunicazione: l'informazione, il messaggio, resta l'elemento fondamentale del programma dell'Ir. L'informazione deve essere quantitativa, cioè numerica, per consentire agli analisti e agli investitori di condurre le loro analisi utili per determinare le scelte di investimento, ma anche qualitativa, per favorire l'attribuzione, ai dati quantitativi, di un più ampio significato economico. Elementi fondamentali che devono essere considerati dall'Ir manager sono i mass media, come accadimenti aziendali e come cassa di risonanza dei medesimi, ma in un'epoca dove i business sono sempre più connessi al digitale l'importanza fondamentale è data dal sito web dell'azienda e dai social network. Utilizzando le modalità di trasmissione delle informazioni, la pubblicazione sul proprio sito di accadimenti rilevanti tipico dell'industria auto motiva, le imprese energetiche hanno ampliato tale concetto pubblicando quasi la totalità dei materiali finanziari riguardanti l'azienda: non solo le quotazioni delle azioni, ma anche bilanci e soprattutto i verbali delle assemblee vengono periodicamente "*postati*". I social invece vengono utilizzati come un calendario dove si avvisano gli stakeholder di imminenti pubblicazioni o convocazioni assembleari. L'investitore in questo modo viene reso partecipe, non solo dalle piccole aziende, ma anche dalle big.

“Giunti a questo punto il problema che l’Ir deve saper gestire riguarda la difficoltà di conciliare una politica di disclosure³⁸ ampia e corretta nel rispetto della riservatezza che deve caratterizzare determinate informazioni aziendali” (Fellegara, D’Este e Galli, 2014). L’attività non è, infatti limitata alla sola predisposizione dell’informativa obbligatoria di natura periodica, ma riguarda anche la gestione di quell’insieme di rapporti con la comunità finanziaria (incontri personali, conferenze stampa), difficili soprattutto quando l’informazione è *price sensitive*. L’Ir deve quindi identificare le informazioni da trasmettere alla comunità finanziaria, stabilire la “materialità” di tali informazioni e definire poi le modalità e i tempi di diffusione di tali comunicazioni: spetta al manager determinare se sussiste l’obbligo di rendere pubblica l’informazione e permettere agli analisti di utilizzarla.

Come ogni attività dell’azienda anche l’Investor relation richiede un monitoraggio e un controllo continuo. Il processo di controllo, infatti, consente al manager preposto di osservare continuamente le variabili del programma, indispensabile ai fini del processo di controllo è il monitoraggio del mercato. I parametri più comunemente utilizzati nell’attività di controllo e valutazione sono, ovviamente, l’immagine aziendale esterna, le performance del titolo azionario, il sostegno degli investitori, a cui in campo energetico va aggiunto il rischio di cadere in un “eccesso di comunicazione”: questo si verifica specialmente quando l’impresa tende a dichiarare con eccessiva enfasi e frequenza i propri obiettivi e le decisioni manageriali. Si rischia che tale situazione non solo non crei valore incrementale per l’impresa, ma, addirittura, non possa configurare un’ipotesi di decremento e di distruzione del valore in essere.

Prima di concludere è necessario sottolineare che l’attività di comunicazione, come ogni attività d’impresa, necessita di una continua innovazione e differenziazione. Esiste, infatti, un limite intrinseco determinato dalla ripetitività dei contenuti e messaggi che, se non adeguati all’evolversi delle condizioni aziendali e ambientali, possono generare una reazione negativa da parte del pubblico ricevente, e quindi una caduta in termini di immagine e valore. Differenziazione, innovazione e comunicazione elementi che interagiscono continuamente: non vi è innovazione senza differenziazione e senza

³⁸ Fellegara, Anna Maria - Carlotta D’Este, Carlotta - Davide Galli, Davide. *Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese italiane. . L’informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale*. Milano: Franco Angeli Edizioni, 2016.

comunicazione, così come non vi è una buona comunicazione priva di elementi innovativi e differenziati.

CAPITOLO 2 – BRAND & REBRANDING

2.1. La marca come espressione di fiducia nell'impresa

La vastissima offerta di prodotti in tutti i settori, rende indispensabile un modo per aiutare il consumatore ad identificarne il produttore e che gli dia la possibilità di reperire informazioni, affinché possa effettuare la sua scelta in base ai suoi bisogni, desideri ed esigenze. La marca consente di conoscere la provenienza di un prodotto e proteggere, sia il consumatore che il produttore, da competitors che offrono beni simili. Vi sono varie definizioni di brand. Tra le più adottate, quella dell'American Marketing Association³⁹, intende la marca come *“un nome, una parola, un simbolo, un disegno o una combinazione di questi aventi lo scopo di identificare un prodotto o un servizio di un venditore o di un gruppo di venditori e di renderli differenti da quelli dei concorrenti”*. Aaker D.A. (1991) non si allontana molto da questa definizione ed identifica il brand come *“un nome e/o un simbolo (logo, marchio, disegno) distintivi, che identificano i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori che li differenziano da quelli dei concorrenti”*. Kotler P. (1997) applica una distinzione tra nome di marca, marchio e marchio di fabbrica. Il primo è il nome, termine, simbolo, design o combinazione di questi, che mira ad identificare i beni e a differenziarli dagli altri; il secondo è quella parte non esprimibile a parole che lo rende riconoscibile; il terzo conferisce protezione legale in quanto se ne possiede la proprietà esclusiva. Kapferer (2004) aggiunge a queste definizioni che *“il brand è il nome che ha il potere di influenzare il cliente ed esiste quando ha acquisito la capacità di conquistare il mercato”*.

Riunendo tutte queste definizioni sopraggiunte nel tempo è possibile affermare che un marchio di successo è un prodotto identificabile (di consumo o a livello industriale), un servizio, una persona o un luogo, dove l'acquirente o l'utente percepisce valori importanti ed unici aggiuntivi, che corrispondono alle loro esigenze più disparate. Se un marchio offre un buon servizio nel corso di molti anni di uso regolare, acquisisce i valori di familiarità e di comprovata affidabilità. I valori aggiuntivi possono venire per esempio, da esperienza di utilizzo del marchio, la familiarità, dall'affidabilità, la riduzione del rischio; dal tipo di persone che usano il marchio; da una credenza che il

³⁹ AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, (1960), Marketing definitions: A glossary of marketing terms, Chicago

marchio sia efficace, ad esempio, vi è la promessa della soddisfazione e di conseguenza di una qualità uniforme e coerente; dal nome e la reputazione di un produttore. I sentimenti e le considerazioni dei consumatori su se stessi spesso si riflettono nelle loro scelte di marca e nelle associazioni dando una vera e propria personalità a questa. Un modo per costruire una relazione tra un marchio ed un consumatore è quello di creare una personalità di marchio accattivante, come associare caratteristiche umane ad un marchio per renderlo più attraente per i consumatori. Questo funziona perché la personalità è generalmente vista come un insieme di tratti, come la cordialità, la vicinanza e la responsabilità, che rendono una persona particolare. Una considerevole quantità di ricerca si è concentrata su come la personalità di un marchio consente ad un consumatore di esprimere se stesso o l'idea specifica che ha di se attraverso l'uso. Ulteriori personalità del marchio possono essere viste come un modo fondamentale, per differenziare un brand in una categoria di prodotti, come uno dei principali motori di preferenza (Aaker, 1997; Keegan, Moriarty, Duncan, 1995). Pubblicità e sponsorizzazione sono spesso utilizzate per trasmettere immagini di prestigio o di successo, associando il marchio alla personalità. Le credenze dell'efficacia possono essere create anche da associazioni dei consumatori e delle specializzazioni del settore. Il design del marchio ne influenza chiaramente la preferenza, offrendo spunti di qualità. In molte situazioni un forte nome della società collegata a un nuovo prodotto fornirà la fiducia e incentivi (Doyle, 1998). Un marchio può essere composto da differenti livelli: generici o *core*, prevedibili, aumentati e potenziali. Il livello generico è la forma che soddisfa l'acquirente o i bisogni di base dell'utente. All'interno del livello atteso o prevedibile, si trova il valore progettato per soddisfare le condizioni di acquisto di un obiettivo specifico, come le capacità funzionali, la disponibilità ed i prezzi. Il marchio "aumentato", fornisce una gamma di servizi accessori di base, non associati al marchio principale. Questi includono garanzie, credito e le condizioni di acquisto, servizio clienti, l'installazione, la formazione e la consegna. Con l'acquisizione di ancor più esperienza con il marchio, è solo la creatività, che limita la misura in cui il marchio può maturare al suo livello definitivo.

Un brand può variare della quantità di potenza e valore che ha sul mercato. Le marche sono entità complesse, ma esse risiedono nella mente dei consumatori. I consumatori non sono destinatari passivi di un'attività di marketing e di conseguenza il branding non

è qualcosa fatto specificatamente per i loro, ma piuttosto è qualcosa che viene costruito con il loro aiuto. I brand possono essere visti attraverso le fasi evolutive del loro sviluppo. Ad un estremo ci sono marche che sono sconosciute alla maggior parte dei compratori. Invece, poi, ci sono marche per le quali gli acquirenti hanno un livello piuttosto elevato di conoscenza, misurata sia con la sensitività alla marca o dal grado di riconoscimento. Al di là di questo sono vi sono anche marchi che hanno un alto grado di accettabilità, vale a dire, quando la maggior parte dei clienti non avrebbe mai resistito ad acquistarli. Poi ci sono marche, che godono di un alto grado di preferenza: sarebbero selezionate sulle altre a prescindere. Infine, ci sono quelle che incarnano un alto grado di fedeltà alla marca (de Chernatony, 1993; Kotler, 1994).

Una delle più influenti analisi è stata condotta da Leslie de Chernatony e Riley Dall'Olmo Riley (1998). Il loro lavoro⁴⁰ ha identificato dodici elementi principali, che indicano chiaramente la vasta gamma di definizioni di “brand” nella letteratura. Questi elementi considerano i marchi come 1) strumento giuridico; 2) logo; 3) società; 4) stenografia; 5) riduttore di rischio; 6) sistema di identità, 7) immagine nella mente dei consumatori; 8) sistema di valori; 9) la personalità; 10) rapporto; 11) un valore aggiunto; e 12) evoluzione entità. I dodici elementi del marchio non si escludono in assoluto a vicenda, ma rappresentano chiaramente una categorizzazione degli elementi più importanti del brand nella letteratura di marketing. Ciascuno degli elementi del marchio prende il punto di vista di una società o dei consumatori, o entrambi, nel determinare gli antecedenti e le conseguenze del marchio. Quindi, le attività della società e le percezioni dei consumatori emergono come i due limiti principali del marchio. Questo esiste principalmente in virtù di un processo continuo in cui sono impostati i valori e le aspettative imbevute nel marchio e emanate dalla società, interpretate e ridefinite dai consumatori. Il successo di un brand è un costrutto complesso e multidimensionale, che dovrebbe essere valutato su una prospettiva di lungo termine e in relazione ad entrambe le parti in causa, sia dei marchi e dei suoi concorrenti. I criteri per il successo possono essere classificati e misurati in un'ottica di business o consumer. Essi sono interconnessi e non possono essere considerati isolatamente. Piuttosto, sono interdipendenti in quanto le misure di business come

⁴⁰ “Modelling the components of the brand”, European Journal of Marketing, Vol. 32 Iss: 11/12, pp.1074 – 1090 (1998). Una dettagliata analisi del contenuto di oltre un centinaio di articoli dal commercio nonché da riviste accademiche, fornendo una prospettiva ampia e ricca della gamma di definizioni utilizzate per i marchi.

l'utile o la quota di mercato spesso seguono dalle percezioni dei consumatori e le risposte ad un marchio.

Definito il concetto di brand, è doveroso fare una premessa, prima della continuazione dell'analisi nell'elaborato. Questo studio verte sulle varie componenti del brand rapportate al settore dell'energia, dopo diverse osservazioni fatte sul marchio delle imprese. Alcune determinanti non sono valide in tale campo e quindi non verranno considerate. Si aggiunge anche una determinata terminologia: verrà usato il termine prodotto per indicare la fornitura di un servizio; questo verrà fatto per mostrare ancor più le similarità e l'applicabilità di alcune teorie a quest'industria.

2.1.1. La brand equity

Il concetto di brand equity è emerso nei primi anni '90. Non è stato definito con precisione, ma in termini pratici significa che le marche sono attività finanziarie e devono essere riconosciute come tali dai mercati finanziari e dal il top management. La brand equity comprende non solo il valore del marchio, ma implicitamente anche il valore di tecnologie proprietarie, brevetti, marchi di fabbrica, e di altri beni immateriali come la produzione di know-how. (Aaker, 1996; Keegan, Moriarty, Duncan, 1995). Il valore finanziario di una marca dipende dalla forza del suo marchio. Può essere rafforzata attraverso un investimento in qualità del prodotto e nella pubblicità. Al contrario, promozioni di prezzo producono un aumento a breve termine in vendita, ma non fanno nulla per costruire la brand equity a lungo termine. In senso generale, la brand equity è definita in termini di effetti di marketing unicamente attribuibili alla marca. Cioè, il valore della marca riguarda il fatto che, risultati differenti, derivano dalla commercializzazione di un prodotto o di un servizio a causa di un suo elemento specifico, rispetto a se lo stesso prodotto o servizio non ha avuto un'identificazione con l'impresa. Sebbene un certo numero di diversi punti di vista relativi alla brand equity sono state espressi, sono tutti generalmente in linea con l'idea di base che la brand equity rappresenta il "valore aggiunto", di cui viene dotato un prodotto o di un servizio, come risultato di investimenti passati nella commercializzazione per il marchio . I ricercatori che studiano la brand equity, almeno implicitamente riconoscono che esistono molti modi diversi con cui tale valore può essere creato per una marca: la brand equity fornisce un denominatore comune per interpretare le strategie di marketing e

valutarne il valore; e che esistono molti modi diversi in cui il valore di un marchio può essere manifestato e sfruttato a beneficio della società (Keller, 1993 e 1998). La brand equity offre diversi vantaggi strategici per le aziende. È importante per l'estensione della linea. Quando una categoria di prodotto è entrata nella fase di declino del proprio ciclo di vita, una forte brand equity può aiutare un marchio a sopravvivere più a lungo rispetto ai suoi concorrenti. Allo stesso modo, nei periodi di recessione economica, il valore della marca fornisce una piattaforma che *“mantiene il marchio a galla”* con un determinato profitto per un certo lasso di tempo dopo che i prodotti concorrenti, senza una forte identificazione del marchio, iniziano a perdersi. Il potere della brand equity è particolarmente importante anche, e soprattutto, nel marketing internazionale. I marchi globali hanno presenza internazionale ed una certa visibilità, e questo patrimonio, rende più facile per loro espandersi. Il valore della marca è anche ciò che permette a determinati prodotti ed ai servizi di praticare prezzi premium. Molti grandi marchi sono posizionati come i prodotti di qualità, e molte persone sono disposte a pagare di più per un prodotto di qualità con cui hanno una certa familiarità, in particolare se il marchio ha un'immagine con cui vorrebbero essere associati. La sfida è quella di trovare il punto in cui il prezzo premium è ancora accettabile, in cambio della fiducia che il marchio incorpora. La brand equity aiuta a differenziare il prodotto dalle offerte della concorrenza; funge da proxy per la qualità e crea immagini positive nella mente dei consumatori; subisce l'erosione della quota di mercato a causa dei prezzi e delle guerre promozionali, ma allo stesso tempo previene l'erosione della quota, dando un tempo di studio per rispondere a minacce competitive.

Gli asset immateriali dei marchi creano la base della brand equity. La brand equity si compone di cinque diverse dimensioni di attività. Tali attività comprendono 1) la fedeltà al marchio (loyalty), 2) la consapevolezza del marchio (awareness), 3) la percezione della qualità, 4) le associazioni di marca, e 5) altri asset di proprietà, quali brevetti, marchi di fabbrica e relazioni di canale. *“Se gestita bene, tali attività aggiungono valore al prodotto o al servizio e creano ulteriore soddisfazione nel cliente, il quale, a sua volta, fornisce una serie di prestazioni per l'impresa”* (Aaker, 1991). La fedeltà alla marca, la brand loyalty, rappresenta un atteggiamento favorevole verso un marchio con conseguente acquisto coerente del marchio nel corso del tempo. È il risultato dell'apprendimento dei consumatori che solo il marchio particolare può soddisfare le

loro esigenze. Due approcci allo studio della fedeltà alla marca hanno dominato la letteratura di marketing. Il primo, un approccio comportamentale per la fedeltà alla marca, considerando l'acquisto costante di una marca nel tempo come un'indicazione di fedeltà alla marca. Ma, tale fedeltà può non essere indicativa e la ripetizione dell'acquisto può avvenire per inerzia. Il secondo, un approccio cognitivo per la fedeltà alla marca, sottolinea che il comportamento da solo non riflette la fedeltà alla marca. Fedeltà implica un impegno ad un marchio che non può essere misurato solo tramite un comportamento continuato. Una famiglia può acquistare una marca particolare perché è il marchio con il prezzo più basso sul mercato. Un lieve aumento di prezzo può causare un passaggio della famiglia ad un'altra marca. In questo caso, l'acquisto continuo non riflette il rinforzo o la fedeltà. Lo stimolo e collegamenti per una ricompensa non sono forti. Possiamo concludere che alcune delle apparenti limitazioni dell'approccio strettamente comportamentale nel misurare la fedeltà alla marca sono superati quando fedeltà include sia gli atteggiamenti e comportamenti.

La riconoscibilità del marchio, awareness, è la capacità di un potenziale acquirente a riconoscere o ricordare che un marchio è membro di una certa categoria di prodotti. *“Un legame tra classe di prodotto e la marca coinvolta. La riconoscibilità del marchio comporta un continuum che va da una sensazione incerta, dove il marchio è riconosciuto, ad una convinzione, che è l'unico nella categoria di prodotto”* (Aaker, 1991). La consapevolezza del marchio si compone del riconoscimento del marchio e del richiamo del marchio (brand recall). Il riconoscimento del marchio si riferisce alla capacità dei consumatori di confermare la precedente esposizione alla marca quando gli viene somministrato il marchio come spunto. In altre parole, il riconoscimento del marchio richiede come discriminante che i consumatori percepiscano correttamente il marchio, come lo abbiano visto o sentito in precedenza. Il riconoscimento è il livello minimo di consapevolezza del marchio ed è particolarmente importante quando un acquirente sceglie un marchio al punto di acquisto. Il prossimo livello di consapevolezza del marchio è il richiamo dello stesso: riguarda la capacità dei consumatori di recuperare il marchio quando, data una categoria di prodotti, le esigenze sia soddisfatte da questa o da qualche altro tipo. In altre parole, il richiamo del marchio richiede che i consumatori possono generare correttamente l'idea che hanno di questo nella propria memoria. L'importanza relativa di riconoscimento e del richiamo

dipendono dalla misura in cui i consumatori prendono le decisioni in negozio. Il riconoscimento del marchio può essere più importante nella misura in cui le decisioni sui prodotti sono realizzate all'interno dello store (Keller, 1993 e 1998). *“La qualità percepita può essere definita come la percezione del cliente della qualità complessiva o la superiorità di un prodotto o servizio rispetto alle alternative. La qualità percepita non può necessariamente essere oggettivamente determinata, perché è di per sé un costrutto di sintesi”* (Aaker, 1991). In molti contesti, la qualità percepita di un brand fornisce una ragione fondamentale per comprare. Si sta influenzando quali sono le marche comprese e quali quelle da escludere quando un prodotto deve essere selezionato. Un vantaggio offerto è la possibilità di far pagare un prezzo premium: aumentano i profitti e fornire risorse da reinvestire nel marchio. La qualità percepita può anche essere significativa per i rivenditori, i distributori e gli altri membri del canale e quindi aiutare ad ottenere la distribuzione: i membri del canale sono motivati a portare dei marchi che sono ben considerati. Inoltre, può essere sfruttata con l'introduzione di estensioni di marca, utilizzando il marchio per inserirlo in nuove categorie di prodotti. Un marchio forte rispetto alla qualità percepita potrà estendersi ulteriormente, e troverà una probabilità di successo superiore.

Le associazioni relative al brand sono legami mentali al marchio. Un'associazione di marca può includere, ad esempio, attributi di prodotto, vantaggi per il cliente, stili di vita, classi di prodotto, concorrenti e Paesi di origine. L'associazione non solo esiste ma ha anche un livello di forza. La posizione di marchio si basa su associazioni e come si differenziano dalla concorrenza. Un'associazione può influenzare l'elaborazione e il richiamo delle informazioni, fornire un punto di differenziazione, fornire un motivo per comprare, creare atteggiamenti e sentimenti positivi e servire come base di estensioni. Le associazioni che un marchio ben consolidato possono influenzare il comportamento di acquisto ed influenzare la soddisfazione degli utenti. Anche quando le associazioni non sono importanti per le scelte di marca, si può tentare di ridurre l'incentivo a provare altre marche. (Aaker 1991 e 1992).

Le cinque dimensioni (fedeltà alla marca, consapevolezza del marchio, qualità percepita, associazioni di marca e altre attività del marchio di proprietà) che sono alla base della brand equity. Il modello⁴¹ proposto da Aaker implica che la brand equity

⁴¹ Aaker D., *“Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name.”* Free Press: New York. (1991)

fornisce valore per il cliente, così come per l'impresa. Il valore che risulta per il cliente diventa una base per fornire a sua volta valore per l'impresa. L'implicazione è che nella gestione della brand equity, è importante prestare attenzione su come tale valore può essere creato al fine di gestire in modo efficace il valore della marca e per prendere decisioni informate sulle attività di brand building (Aaker, 1992). La brand equity fornisce valore per il cliente in almeno tre modi. In primo luogo, le attività azionarie, derivanti dalla quotazione delle imprese dopo la liberalizzazione dell'industria dell'energia possono aiutare un cliente ad interpretare, elaborare, archiviare e recuperare una quantità enorme di informazioni sui prodotti e marchi. In secondo luogo, i beni possono anche influenzare la fiducia del cliente nella decisione di acquisto: un cliente solitamente risulta essere maggiormente a suo agio con il marchio che è stato utilizzato per ultimo, è considerato di avere un'alta qualità, o è familiare. Il terzo modo che le attività brand equity, soprattutto percepite tramite associazioni di qualità e di marca, forniscono al cliente valore sono quelle che aumentano la soddisfazione del cliente quando l'individuo utilizza il prodotto. Per l'impresa, il valore, si presenta in almeno sei modalità. In primis, il valore della marca può aumentare l'efficienza e l'efficacia dei programmi di marketing. Una pubblicità che annuncia una nuova funzionalità od un nuovo modello avrà più probabilità di essere ricordata e stimolare all'azione, se il potenziale consumatore ha una percezione di alta qualità del marchio. Secondo, la consapevolezza del marchio, qualità percepita, e le associazioni che ne derivano, possono rafforzare la fedeltà alla marca, aumentando la soddisfazione dei clienti e di fornire motivi per acquistare il prodotto. Anche quando tali attività non sono visibilmente fondamentale per scelta della marca, possono rassicurare il cliente, riducendo l'incentivo a provare altre marche. la fedeltà alla marca avanzata è particolarmente importante per l'acquisto di tempo per rispondere alle innovazioni della concorrenza. In terzo luogo, la brand equity di solito presenta margini più elevati per prodotti permettendo premium prezzi e la riduzione al ricorso di promozioni. In molti contesti, gli elementi della brand equity servono a sostenere i prezzi più elevati o di resistere all'erosione di questi. Inoltre, un marchio con uno svantaggio nella brand equity, spesso devono investire maggiormente in attività promozionale solo per mantenere la sua posizione nel canale di distribuzione.

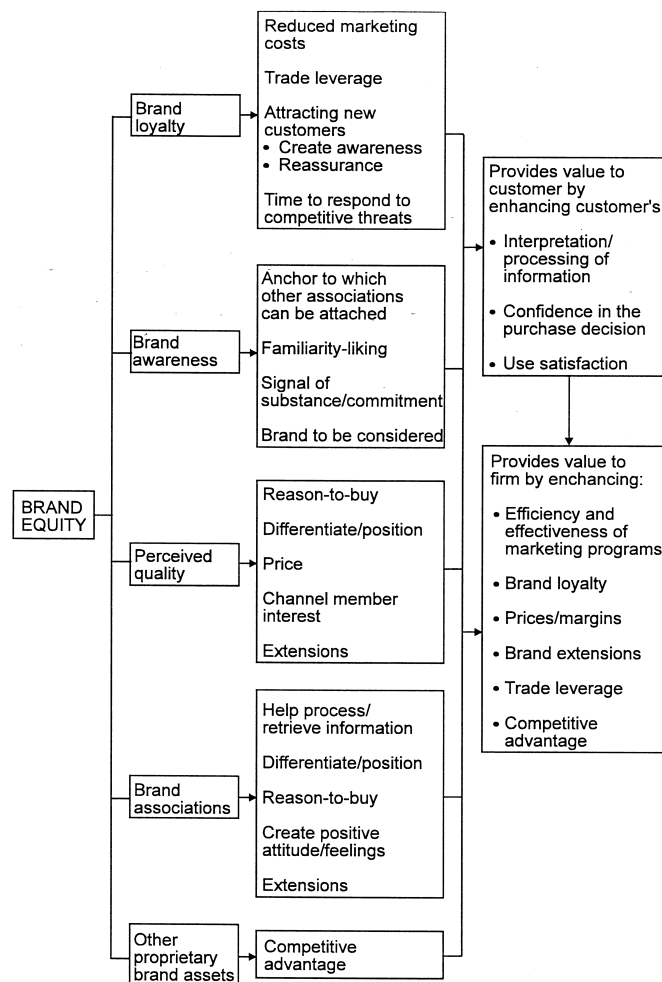


Figura 1. Il modello "brand equity" di Aaker (1991)

Quarto, il valore della marca, può essere l'opportunità per fornire una piattaforma per la crescita di estensioni di marca. In quinto luogo, vi è un aumento della leva finanziaria nel canale di distribuzione. Come avviene per i clienti, anche i membri del canale hanno meno incertezza nell'intraprendere rapporti con un marchio collaudato, che ha già ottenuto un riconoscimento e ha stabilito associazioni forti, ottenendo efficienze e sinergie. Infine, le attività azionarie del marchio forniscono all'impresa un vantaggio significativo: una barriera che può impedire ai clienti di passare a un concorrente.

2.1.2. La brand identity

Un marchio non è un prodotto: è fonte del prodotto, il suo significato e la sua direzione, e definisce la sua identità nel tempo e nello spazio. Troppo spesso i marchi vengono esaminati attraverso le loro componenti: il nome, il logo, il design, l'imballaggio, la pubblicità o il riconoscimento del nome. Vero e proprio brand management, tuttavia,

inizia molto prima, con una strategia e una visione integrata coerente. Il suo concetto centrale è l'identità di marca, che deve essere definito e gestito. Una identità di marca è il messaggio inviato dalla marca (Doyle, 1998; Kapferer, 1992).

Un modello a piramide del marchio è adatto per l'analisi e la comprensione del concetto di identità di marca. Il modello a piramide è composta da tre livelli. La parte fondamentale è quella superiore della piramide è il cuore del marchio, che rimane abbastanza fissato nel corso del tempo. Il livello intermedio della piramide richiama lo stile del marchio. Si articola il nucleo in termini di cultura che veicola, la sua personalità e l'immagine di sé. Lo strato di base della piramide comprende i temi della marca. Questi temi indicano come il marchio attualmente comunica ad esempio, attraverso la sua pubblicità, i comunicati stampa, ed il packaging. Questi temi includono l'aspetto fisico del marchio (ad esempio, il colore, il logo, packaging), la sua risonanza (ad esempio, il tipo di portavoce utilizzato per pubblicizzare il marchio) ed il rapporto espresso (ad esempio, il fascino, prestigio). Queste caratteristiche sono più flessibili rispetto al nucleo, e cambieranno più facile con la moda, lo stile o la tecnologia.

L'insieme di stile e dei temi può essere descritto come un prisma di identità a sei facce. Il prisma identità enfatizza l'identità del marchio nel suo insieme strutturato di sei aspetti integrati della cultura, la personalità, l'immagine di sé, l'aspetto fisico, risonanza, e di relazione. I primi tre aspetti della cultura, la personalità e l'immagine di sé sono incorporati all'interno del marchio stesso e gli ultimi tre aspetti del fisico, di risonanza e di relazione sono le sfaccettature sociali che danno il marchio la sua espressione esteriore. Questi aspetti esteriori sono comunicati in modo esplicito e sono visibili e materiali.

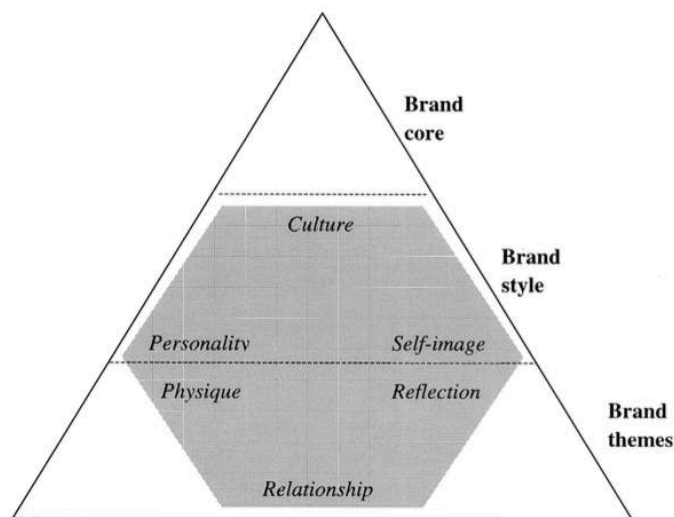


Figura 2. La sovrapposizione della "brand pyramid" e dell' "identity prism"⁴²

Le componenti emotive e di rappresentanza nel prisma di identità sono più preziose, perché le componenti del corpo costituiscono solo la prima fase di costruzione del marchio. Gli elementi immateriali, intangibili, si riferiscono alle credenze ed significati creati nella mente dei consumatori. Questi elementi e simboli intangibili comprendono la personalità del marchio, il modo in cui le marche rafforzano le immagini di sé nei consumatori e la capacità di rappresentare i consumatori di altri (De Chernatony e Dall'Olmo, 1998; Doyle 1998).

I concetti della piramide e del prisma sono efficaci durante il loro utilizzo. In primo luogo, essi consentono la gestione e la capacità di comprendere il brand, i suoi punti di forza e le opportunità. In secondo luogo, essi aiutano a sviluppare la strategia di marca e la formulazione del posizionamento del marchio sul mercato. In terzo luogo, essi consentono al team di marca di sviluppare la coerenza nel messaggio che viene trasmesso attraverso il packaging e il design, le attività di pubblicità, below the line ed attraverso le estensioni potenziali del marchio. Infine, la comprensione di base e lo stile del marchio contribuisce a determinare in quale misura il marchio può essere allungato per significato ad altri prodotti e segmenti di mercato (Doyle, 1998).

L'identità di marca, dal punto di vista dei consumatori, è il fondamento di un buon programma di potenziamento. La gestione efficace del marchio comprende la personalità di questo, di fondamentale importanza per raggiungere obiettivi aziendali di soddisfazione, fedeltà, e di redditività (Roncha, 2008). Un'efficace pubblicità, può

⁴² Fonte: Doyle, 1998; Kapferer, 1992

essere misurata da valutazioni di marca e da metriche di marketing ad hoc. Le aziende possono scegliere anche in che dimensione fornire la pubblicità, renderla più attraente per scatenare i riflessi cognitivi veloci di clienti (Rajagopal, 2007). Come detto, la personalità è uno dei principali fattori dell'identità del brand. Si è osservato che anche se le scale contemporanee di personalità di un brand non riescono a dare una misura effettiva di questa, si integrano alle varie dimensioni della brand identity, di cui è una delle dimensioni (Azoulay e Kapferer, 2003). L'identity non solo aumenta i valori di brand globali, ma migliora anche la figura dell'azienda vista dai consumatori come capace di convincerli a prendere decisioni di acquisto basate sugli attributi percepiti. In questo caso ci riferiamo soprattutto a quei brand "*family-based identity*": il brand e la sua identità influenza l'orientamento competitivo (del cliente rispetto al prodotto) e le prestazioni di impresa in (Craig, 2008). Molte aziende globali si evolvono, e contestualmente la loro identità, come un'unica proposta di vendita, in una categoria al dettaglio specifica. La forte associazione tra l'immagine del marchio e la fiducia, aumenta la concorrenza e cambiano gli atteggiamenti dei consumatori: sono considerati come fattori significativi nel ri-allineamento e nel posizionamento delle imprese globali. Tuttavia, esistono difficoltà quando vi è la necessità di allineare un'identità visiva di una ditta di vendita al dettaglio con il suo marchio e quello che ha in altri mercati (Kent e Stone, 2007). La Corporate image e la reputazione contribuiscono in modo significativo nella costruzione della brand identity. La volatilità dei mercati finanziari, il fallimento e le fusioni e frequenti, le acquisizioni tra le aziende globali sono grandi sfide per le imprese, a competere in diversi ambienti. Così, le aziende dovrebbero prendere in considerazione la costruzione di una reputazione aziendale in relazione alla comunicazione, l'identità, la fiducia, e l'immagine (Omar e Williams, 2006). Si sostiene anche che la considerazione di sé stessi e brand identity, trovino una particolare congruenza, e possano essere correlati a soddisfazione dei consumatori e dei clienti, del valore del marchio, dei prodotti. Nel lungo periodo, questa congruenza può influenzare in modo significativo la preferenza del marchio e la soddisfazione, riversandosi sull'acquisto e le intenzioni dei clienti (Jamal e Al-Marri, 2008). I risultati di alcuni studi di ricerca, indicano che sia i componenti affettivi, sia quelli cognitivi di una brand identity aziendale possono influenzare significativamente l'atteggiamento dei consumatori verso l'uso del marchio, che a sua volta conduce ad atteggiamenti

aziendali più positivi ed intenzioni di acquisto tra i consumatori. Le forze che l'identità di marca influenza, e permette ai consumatori di creare le loro associazioni rappresentate dall'identità di gruppo, mirata al posizionamento del marchio e l'immagine di sé (Smith, 2007). Inoltre, ed infine, si è osservato che le dimensioni della personalità si applicano anche ai famosi charity brands di aziende globali, a causa dei comportamenti individuali di consumatori. Questo viene sfruttato dalle imprese per generare reddito, migliorare la comprensione di un'organizzazione e ciò che essa rappresenta (Sargeant, 2008).

2.2. Il Valore del brand

2.2.1. Il ruolo della marca nel sistema cognitivo dell'impresa

Dopo aver definito l'identità di marca, e dopo aver definito le componenti cognitive della marca, è possibile passare alla spiegazione del ruolo della marca nel sistema cognitivo dell'impresa.

La capacità di auto-generazione dell'impresa si fonda sul patrimonio intangibile di cui dispone e avviene mediante la continua creazione di valore. Questa è la prospettiva del Resource-Based Management, che permette di interpretare la criticità della marca nei cicli cognitivi dell'impresa alla luce del contributo da essa fornito alla soluzione di tre fondamentali problematiche.

Prima di queste, è la produzione di nuove risorse immateriali a partire da quelle esistenti. In quanto sistema di conoscenza, l'impresa può creare e sviluppare valore solo focalizzandosi sull'accrescimento continuo del patrimonio intangibile. Tutti i comportamenti aziendali scaturiscono, infatti, dalle risorse di conoscenza e di fiducia possedute e devono necessariamente determinare, attraverso un processo ricorsivo, un accrescimento di queste risorse, su cui fondare i comportamenti futuri. In questa ottica, il successo di qualunque strategia aziendale, che certamente dipende dal know-how dell'impresa e dalla reputazione di cui essa gode presso tutte le categorie di stakeholder, non può che essere valutato considerando il contributo da essa fornito allo sviluppo della dotazione iniziale di risorse immateriali, che ne ha reso possibile l'attuazione.

La reiterazione del ciclo "risorse immateriali-comportamenti-risorse immateriali" si fonda sull'interazione relazionale con tutte le categorie di stakeholder, che consentono un flusso continuo di comunicazione, che arricchisce il patrimonio di risorse

immateriali. Certamente è l'esistenza di tale patrimonio a rendere possibile l'attivazione delle relazioni, ma esse risultano indispensabili per l'accrescimento dello stesso. Ad esempio, le relazioni con la domanda finale e con la distribuzione sono fondamentali per migliorare il know-how tecnologico-produttivo e per sviluppare capacità di innovazione, così come l'efficacia del contenuto delle comunicazioni di marketing è funzione della conoscenza dei segmenti di consumatori obiettivo, in termini di valori e codici condivisi. Nella sostanza, la marca è in grado di fornire un contributo determinante all'accrescimento del patrimonio intangibile attraverso i nessi circolari di causalità sottostanti alla reciproca alimentazione del repertorio iniziale di competenza e di fiducia: le conoscenze di marketing che rendono possibile l'affermazione di una marca dipendono infatti dai processi di apprendimento aziendali, ma questi ultimi si fondano in gran parte sulle possibilità di interazione relazionale con la domanda intermedia e finale, che a loro volta scaturiscono dall'esistenza di un rapporto fiduciario con la clientela, al quale contribuisce in modo decisivo la marca stessa.

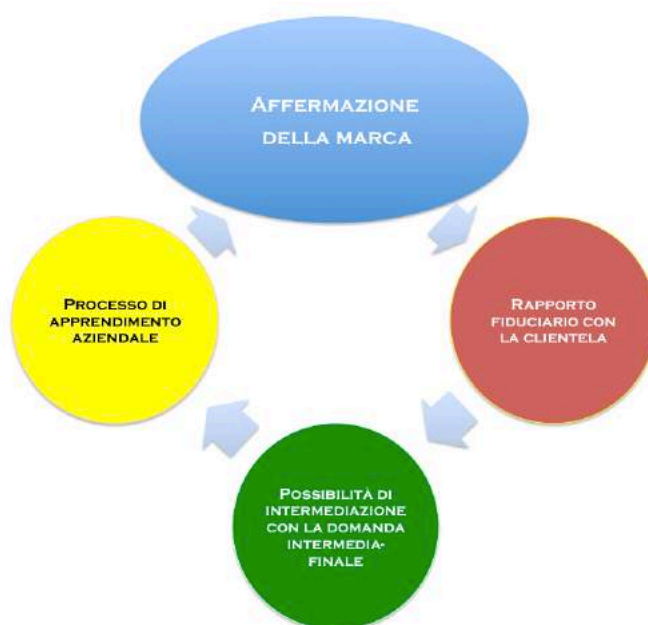


Figura 3. Il processo di apprendimento cognitivo⁴³

La seconda, problematica, è relativa alla stabilizzazione dell'interazione fra le componenti cognitive dell'impresa. Nella prospettiva in esame, tutti gli stakeholder

⁴³ Fonte: Elaborazione propria

legati all'impresa sono parte integrante della stessa, non solo, quindi, azionisti e dipendenti, ma anche clienti, fornitori. L'impresa come entità sistemica fonda dunque la propria esistenza su strutture comunicative (segni, simboli, linguaggi), relazionali, in grado di autoalimentarsi; esse rappresentano il collante della conoscenza di cui l'impresa è costituita. In questo senso la marca, contribuendo alla definizione dell'identità aziendale esterna ed interna, consente di definire un contesto relazionale invariante e affidabile fra l'impresa e le diverse categorie di stakeholder, alimentando sia i processi di autorappresentazione e di autorganizzazione sia i processi comunicativi che regolano l'interazione con altri soggetti. Nelle relazioni interne, l'identità dell'impresa sviluppa infatti il senso di appartenenza, di coesione e di autostima, mentre nelle relazioni esterne agevola la generazione di fiducia, di credibilità, di legittimazione, semplificando i processi di formazione del consenso e permettendo il raggiungimento di una soddisfacente visibilità "in un sistema di comunicazioni nel quale l'affollamento dei messaggi tende a neutralizzare gli effetti della comunicazione stessa" (Baccarani e Golinelli, 1992). Terza ed ultima, l'attivazione dell'ambiente. Nell'approccio del Resource-Based Management l'ambiente non esiste in senso oggettivo, ma è l'impresa che lo sceglie e lo influenza. In altre parole, le azioni dell'impresa producono dati, ai quali viene attribuito un senso; questo processo interpretativo consente la costruzione di uno schema cognitivo, che orienta le azioni future dell'impresa, le quali genereranno nuovi dati, al cui interpretazione consoliderà o modificherà lo schema cognitivo. Da questo ciclo "azione-interpretazione-azione" dipende la capacità dell'impresa di alimentare con continuità il proprio processo di apprendimento e quindi di sviluppare conoscenza, fiducia e valore economico attraverso la produzione di risorse per mezzo di risorse. La marca agevola il processo di attivazione dell'ambiente contribuendo in modo determinante alla formulazione e all'attuazione delle fondamentali opzioni strategiche disponibili all'impresa. In particolare, essa agevola la sperimentazione fondata sullo sviluppo di nuovi prodotti e di nuovi mercati: da un lato favorendo la definizione creativa dell'orizzonte competitivo (inteso quale insieme delle possibili traiettorie di sviluppo) dell'impresa; dall'altro consentendo il contenimento dei rischi "normalmente" associati all'attività innovativa, attraverso il trasferimento in nuovi ambiti competitivi del capitale di conoscenza e di fiducia ad essa intrinseco.

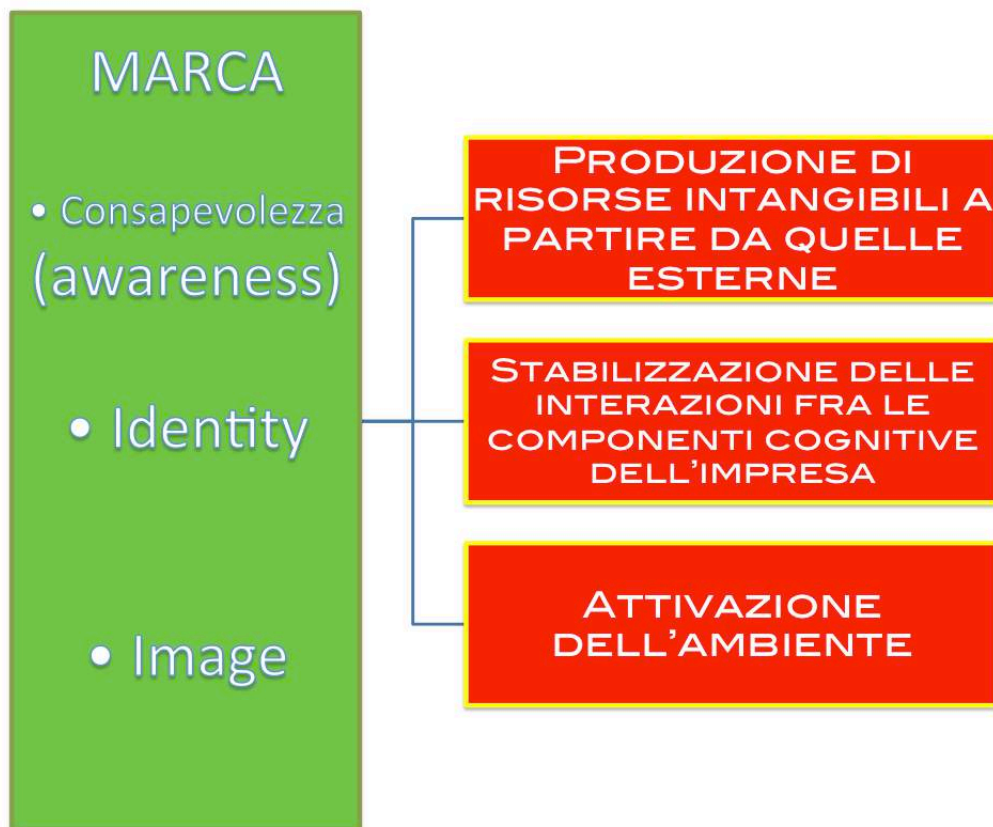


Figura 4. Il ruolo della marca nel sistema cognitivo dell'impresa⁴⁴

2.2.2. La marca e l'atteggiamento dei consumatori

Nella prospettiva del consumatore, il valore della marca può essere in prima approssimazione ricondotto alle funzioni da essa svolte nel processo di acquisto e consumo. Kapferer e Laurent ne individuano sei⁴⁵ a cui, poi, Codeluppi ne aggiunge un'ulteriore. (Kapferer e Laurent, 1991, Codeluppi, 2000):

- Funzione di identificazione. La marca identifica il prodotto dal punto di vista delle sue principali caratteristiche. Essa è un concentrato di informazioni sulle caratteristiche dell'offerta. E' la "memoria" del prodotto.

⁴⁴ Fonte: Busacca, 2000.

⁴⁵ N.B.: Ne verranno proposti solo cinque, escludendo la "funzione ludica", in quanto nella nostra analisi, relativa al settore energetico, risulta superflua.

- Funzione di orientamento. Conseguenza della funzione precedente, la marca aiuta l'acquirente ad orientarsi: struttura l'offerta distinguendo le sottocategorie dell'offerta e contribuisce alla trasparenza del mercato, riducendo la nebulosità dell'offerta.
- Funzione di garanzia. La marca è un impegno pubblico di qualità e prestazione. Il produttore obbligato dalla propria marca a garantire, indipendentemente dal luogo d'acquisto o dal momento, lo stesso livello di qualità. La marca è la promessa fatta al cliente: assicura la costanza della qualità richiesta.
- Funzione di personalizzazione. Questa funzione rappresenta il rapporto tra la scelta di certe marche e l'ambiente sociale del consumatore: scegliendo, egli manifesta il desiderio di differenziarsi o, al contrario, di integrarsi. La marca è uno degli elementi con cui il consumatore comunica agli altri la sua identità e la sua immagine.
- Funzione di praticità. Si tratta del carattere pratico della marca, ovvero la marca permette di memorizzare facilmente il risultato dei precedenti processi di scelta e delle esperienze di consumo.
- Funzione di collegamento comunicativo. La marca sta assumendo sempre più una dimensione relazionale, ovvero mira ad instaurare una relazione profonda e duratura con i consumatori e altri soggetti: l'impresa e i suoi prodotti, le altre marche operanti sul mercato e l'immaginario sociale. Nella Figura 5, viene proposto uno schema esemplificativo.

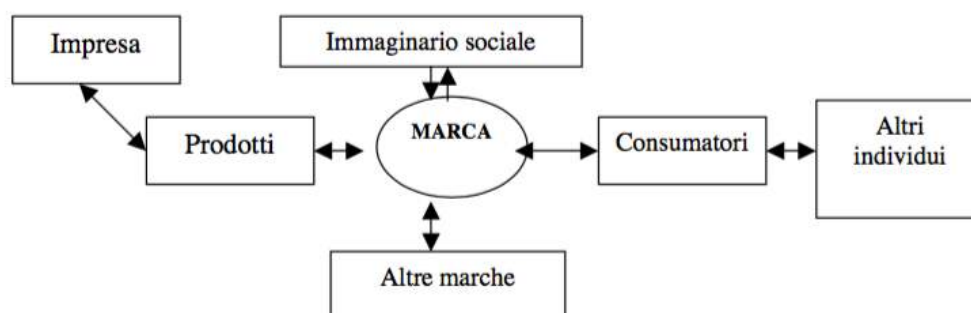


Figura 5. Le direzioni delle relazioni di marca⁴⁶

Queste sette funzioni possono essere, a loro volta, sintetizzate in:

⁴⁶ Fonte: Codeluppi, 2000

- *Funzione informativa*: Riassume la funzione di identificazione, di orientamento e di praticità della marca. Essa consente al consumatore di ridurre i costi di ricerca, di produzione delle informazioni e di apprendimento;
- *Funzione di garanzia*: Permette di ridurre i costi di ricerca, di produzione delle informazioni e psicologici;
- *Funzione comunicativa*: Comprende la funzione di personalizzazione, la funzione ludica e la funzione di collegamento comunicativo della marca. Essa esercita un impatto positivo sulle motivazioni di natura simbolica alla base del processo di acquisto, aumentando il valore percepito sul piano simbolico.

Infine è possibile riconoscere un collegamento fra le funzioni indicate e i costrutti cognitivi che alimentano le dimensioni della brand equity. Questi ultimi sono: la notorietà di tutti i segni di riconoscimento della marca, che nell'insieme ne definiscono la dimensione identificativa e ne determinano la funzione informativa; la fiducia di marca e la qualità percepita, che ne definiscono la componente fiduciaria e ne determinano la funzione di garanzia; le associazioni cognitive evocate dalla marca a livello di attributi, benefici e valori, che ne definiscono la componente percettiva e ne determinano la funzione comunicativa. Il valore attribuito dai consumatori alla marca sul piano simbolico cresce all'aumentare del livello di astrazione delle associazioni.

E' chiaro, quindi, che il valore della marca per l'impresa risulta tanto maggiore quanto più elevato è il valore attribuito dai consumatori alla marca stessa. Il management della brand equity non può prescindere dall'integrazione della prospettiva dei consumatori assieme

2.3. Il rebranding

Le *utilities* sono spesso criticate per non aver un collegamento abbastanza profondo con i loro clienti. In un mondo in cui la scelta sta diventando sempre più importante, trasformando contribuenti in consumatori dinamici, le compagnie energetiche hanno bisogno di offrire una gamma più ampia di servizi e punti di comunicazione. *“Ci vedono ancora come un monopolio, senza incentivi a servire i clienti. Ci vedono come bloccati in termini di tecnologia nel passato”* (Maslansky, 2016).

Proprio per questo sono diverse le imprese che stanno tentando di lasciarsi indietro la loro vecchia immagine, che le vede come organismi imponenti e super parte, a controllo

dell'intero mercato; tutto ciò a scapito dei consumatori. Le politiche intraprese sono differenti: una segmentazione più dettagliata, operazioni di extension e co-branding, ma quella che maggiormente crea una netta separazione col passato è quella di rebranding.

Il quesito da porsi allora, è capire se si tratta solo di una manovra di public relation per migliorare l'immagine, oppure, di un serio tentativo di interagire con i clienti. Il rebranding è un modo di reinterpretare il mondo in cui un'azienda opera in e come riorganizzare la comunicazione che può interessare al consumatore. In un certo senso, il marchio è come la filosofia. Si guadagna la conoscenza in base al ruolo dell'azienda e come questo può riguardare i consumatori. Spesso il consumatore non è impostato a comprare un determinato prodotto, ma cerca una soluzione ad un problema. Tutti hanno bisogno di energia, per cui la questione non è se qualcuno sta per comprare, ma come si può fare appello alla gente. Un buon marchio parla una sola voce ad un pubblico specifico. Per un settore che vende un prodotto indifferenziato, è fondamentale parlare in modo corretto ad un gruppo specifico di clienti a differenziare i propri servizi. Bisogna creare, non un brand, ma, il brand. Un marchio è una filosofia di base da cui tutte le attività dipendono. Si dovrebbe impostare un tono per tutto, dai prodotti alle attività di marketing e così via.

Nei dibattiti sulla tecnologia per l'energia, il metro finale è di solito il costo effettivo per produrre una unità di energia elettrica. L'ipotesi intrinseca, è che il consumatore sceglierà l'elettricità che costa meno. *“Se a quest'idea è applicata al cibo, alcol, vestiti, o anche all'acqua, l'assunto dimostrato è terribilmente errato. Perché la gente è convinta di pagare troppo per Starbucks, o Pepsi, o Aquafina - e farlo felicemente - ma si suppone che lo stesso non può essere vero nei mercati dell'energia elettrica? A mente, ci sono due questioni che devono essere affrontate. Molti di noi non sono esattamente sottoposti ad aprire i mercati, da cui possiamo scegliere da cui acquistiamo la nostra elettricità. In secondo luogo, l'energia non ha una reputazione di brand molto positiva”* (Tishuk, 2008).

Proprio per questo, ci si trova costretti, a scegliere poche opzioni praticabili. Chi non riesce a comunicare la propria identity in questo settore, vira verso altri lidi, come l'utilizzo di altre fonti di energia, un servizio più accurato alla clientela, un progetto di csr.

In altri casi, come detto, un cambiamento manageriale, strutturale o anche di business, la volontà di rivalutare l'organismo aziendale, porta la necessità di chiudere con il passato e comunicare la nuova mission. Per tale motivo, parliamo di rebranding.

2.3.1. Un approccio differente: il rebranding attraverso la teoria della selezione naturale

Una serie di studi hanno affrontato i fattori che scatenano il rebranding delle organizzazioni imprenditoriali (si veda ad esempio Olins, 1995; Baker e Balmer, 1997; Balmer e Dinnie, 1999; Kaikati, 2003; Muzellec, 2004 e 2006) . Purtroppo quasi tutti questi esaminano il rebranding passivamente, senza uno studio approfondito delle sue cause. Ancora più importante, la maggior parte di queste opere non offrono una logica sul motivo per cui si verificano questi cambiamenti.

Le cause del rebranding aziendale possono essere riassunte in due linee principali, vale a dire cause interne ed esterne (Goi e Goi, 2011). Per le cause interne, fattori quali i cambiamenti nella struttura delle organizzazioni imprenditoriali (Lomax, 2002), la necessità di una nuova immagine (Gambles e Schuster, 2003) ed il desiderio di aggiornare la personalità della società nella mente dei consumatori ed altre parti interessate, hanno un ruolo fondamentale nella comprensione delle ragioni per le quali le organizzazioni imprenditoriali si impegnano nel rebranding. Con riferimento ai fattori esterni, a sostengono vi sono questioni come la competitività, la percezione degli stakeholder, il rallentamento economico. A sostegno della comprensione si propone una tabella esemplificativa che riunisce le varie teorie degli autori ed i driver interni ed esterni.

| Authors | Internal drivers | External drivers |
|-----------------------------|---|--|
| Boyle (2002) | | Increasing disturbance & competitive environment |
| Lomax et al (2002) | Corporate structural change | Concern over external perceptions of the organization and its activities |
| Gambles and Schuster (2003) | Changes in the image of the service | |
| Kaikati and Kaikati (2003) | | Economic slow down |
| Rosenthal (2003) | Upgrading | |
| Causon (2004) | Unite the organization behind one brand Align the culture Re-establish and re-energize position Embed the new vision, mission & values | |
| Stuart and Muzellec (2004) | Mergers Acquisitions and divestitures Image is out-dated New focus or vision New socially responsible image | Shifts in the marketplace Change in the economic and legal conditions |
| Muzellec and Lambkin (2006) | Change in ownership structure Change in corporate strategy | Change in external environment. Change in competitive position |

Tabella 1. Il rebranding: Autori, Driver interni ed esterni⁴⁷

Una società è una forma di un organismo. Proprio come tale è costituito da diversi dipartimenti e specializzazioni, da sistemi ed organi. I geni sono responsabili delle espressioni fisiche di un organismo. Questo è il motivo per cui un brand è definito come *“un insieme di valori funzionali ed emozionali che consentono una promessa da effettuare su un’esperienza unica”* (de Chernatony, 2010). Ogni esperienza è una manifestazione del marchio per il cliente. I marchi aziendali sono espressioni di una combinazione di valori. Le combinazioni uniche di valori danno ai marchi aziendali loro identità uniche, proprio come i geni per gli organismi. Rokeach (1973) definisce un valore come *“una fede duratura, che una specifica modalità di condotta o un fine-scopo di esistenza è personalmente o socialmente preferibile ad una modalità opposta”*. I valori dettano le manifestazioni fisiche ed i comportamenti di marca, che è la brand identity. Prendendo le corrispondenze tra un organismo ed un ente, l’evoluzione, per la selezione naturale negli organismi è simile al rebranding nelle organizzazioni aziendali. L’evoluzione per selezione naturale dimostra che l’ambiente influenza l’espressione di geni osservabili e “seleziona” anche particolari tratti ereditari per la sopravvivenza. Ciò corrisponde con i fattori interni ed esterni che influenzano un marchio aziendale. Essi influenzano la creazione e l’espressione di valori. Il Corporate rebranding è quindi una ricombinazione continua di valori o loro estensioni nel tentativo di essere selezionati per la sopravvivenza dall’ambiente; i più importanti dei quali sono i clienti. Solo le marche continuamente scelte dai clienti a sopravvivere. L’obiettivo finale del fenomeno rebranding aziendale è quello di sopravvivere e prosperare; stesso della selezione naturale e dell’evoluzione. Gli organismi si adattano ad un ambiente attraverso

⁴⁷ Fonte: Goi C., Goi M. (2011)

l'evoluzione per selezione naturale; i marchi aziendali si adattano al loro ambiente tramite il rebranding aziendale.

Sulla base della conoscenza che il rebranding ha le sue radici nell'ambiente, sono stati sviluppati due quadri concettuali per lo studio del fenomeno. Tuttavia, rebranding "evolutivo" è stato trattato in modo diverso dal rebranding "rivoluzionario". Questo perché ognuno ha un obiettivo diverso. L'obiettivo di rebranding evolutivo è quello di costruire sul patrimonio dell'unica e medesima organizzazione aziendale, mentre l'obiettivo di rebranding rivoluzionario è quello di trasferire la precedente equity e costruirne una completamente nuova. Il quadro del rebranding evolutivo è un processo a due vie, che richiede sempre una valutazione costante delle parti interessate. Il suo unico obiettivo è quello di creare l'immagine desiderata nella mente dei soggetti interessati. Il rebranding rivoluzionario si compone di due parti; la prima è un trasferimento dell'equity di successo della società precedente, e la seconda parte è la costruzione di un'immagine completamente nuova e della sua equity. La seconda parte del rebranding rivoluzionario è molto simile al processo di rebranding evolutivo.

Muzellec e Lambkin (2006) hanno dato un contributo significativo alla comprensione di rebranding aziendale. Il modello dà un obiettivo chiaro per ogni esercizio di rebranding aziendale: senza un obiettivo, l'intero processo di rebranding aziendale sarà saltuaria. Il modello sottolinea la necessità di conoscere le cause di rebranding, causa che guida tutto il corso del processo. Il modello rende anche evidente che rebranding è prima di tutto un processo interno. Tutti questi hanno una forte base nella teoria dell'evoluzione per selezione naturale. Tuttavia, i due autori non sono riusciti a guardare alle cause di rebranding aziendale da un punto di vista teorico. Teoricamente, tutte le cause di rebranding societario provengono dall'ambiente in cui un marchio opera; i cambiamenti di identità, e, successivamente, d'immagine, è per l'organizzazione una modalità per sopravvivere e prosperare; e, il processo di rebranding è criticamente interno all'organizzazione. Pertanto, il modello approssima il fenomeno rebranding aziendale, ma manca un supporto teorico che lo mette in una prospettiva più chiara.

Lomax (2002) nel proprio lavoro affronta anche la necessità di conoscere la causa del rebranding aziendale ed il fine di tutto il processo. Il modello si addentra nei dettagli della gestione strategica del processo. Tuttavia, non riesce ad affrontare il processo stesso. Un processo è una sequenza di eventi su come si sviluppano ed cambiamento si

svolge, concepiti come una successione di eventi, cicli, o stati nello sviluppo di un'organizzazione (Van de Ven e Poole, 2005). Lomax (2002) non affronta la sequenza o la successione delle tappe che il rebranding comporta. Piuttosto, si concentra sulla gestione del processo.

Juntunen (2009), preferisce concentrarsi sul processo di rebranding, lasciando fuori la causa, che è cruciale per la comprensione e l'esecuzione di tutto il processo, incorporando le persone e la comunicazione. *“I processi sono su ciò che deve essere fatto, e come deve essere fatto, ma non su chi viene fatto”*. Per quanto riguarda ciò che deve essere fatto, Muzellec (2003) ha identificato quattro fasi, per un corretto rebranding: ri-posizionamento, ri-denominazione, ri-progettazione e rilancio.

Merilees e Miller (2008) hanno sviluppato sei principi di rebranding da quattro studi di caso. Hanno testato e confermato questi principi in un quinto caso di studio. Dei sei principi, solo quelle riguardanti le parti interessate hanno un posto fisso nel processo di rebranding generale. Inoltre, i principi portano a nessun obiettivo chiaro e non accogliere la causa di rebranding.

Dalla revisione della letteratura sui modelli di rebranding, è ovvio che nessuno dei modelli esistenti di rebranding aziendale autori fonda le loro opere su qualsiasi teoria. Questo, come è stato sostenuto, ha implicazioni per la costruzione del modello. Tuttavia, quasi tutti i modelli hanno in comune rilevanti, e praticamente tutti identificati uno o più salienti tappe che la teoria dell'evoluzione per selezione naturale può spiegare. Le fasi salienti saranno ora integrate in un modello di rebranding che si erge su una solida base teorica.

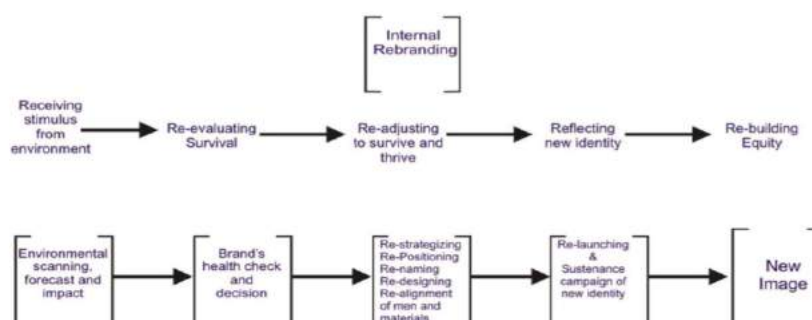


Figura 6. Il processo di rebranding secondo la teoria dell'evoluzione per selezione naturale⁴⁸

⁴⁸ Fonte: Tevi, A.C. (2010)

Per sopravvivere e prosperare, un organismo deve esprimere i tratti che saranno favorevoli per la selezione nell'ambiente. Per essere selezionati dai clienti, un marchio dovrebbe guardare al suo ambiente, sapere cosa si preferisce. Un check-up successivo, per sapere se il tratto che esprime attualmente è favorito dall'ambiente. In caso contrario, si dovrà fare una ricombinazione di valori e delle sue espressioni per ottenere ciò che l'ambiente favorirà. La ricombinazione è interamente interna all'organizzazione: è la fase di rebranding interna. Poiché l'ambiente continua a cambiare, le organizzazioni imprenditoriali devono continuare a cambiare per sopravvivere nell'ambiente. Sulla base di questa applicazione della teoria dell'evoluzione per selezione naturale, il nuovo modello di rebranding aziendale è diviso in cinque fasi. Una caratteristica fondamentale di questo nuovo modello stabilisce chiaramente è che il rebranding è prima di tutto interno, che comprende il riallineamento del personale, ed in realtà tutto ciò che viene fatto all'interno dell'organizzazione per creare una nuova identità. Il modello mostra anche che rebranding interno è un prerequisito per l'esposizione di una nuova identità a tutti gli stakeholder esterni. Evidenzia, inoltre, anche i sotto-processi in ogni fase. Questo consente ai responsabili e altri esperti del marchio di sapere che cosa è richiesto in ogni fase del processo di rebranding.

2.3.2. Chiusura con il passato ed un nuovo inizio o rivalutazione?

Basandosi sulla definizione di un marchio dalla American Marketing Association, Muzellec (2006) suggerisce che rebranding può essere definito come la creazione di un nuovo nome, termine, simbolo, disegno o una loro combinazione per un marchio affermato con l'intenzione di sviluppare una posizione differenziata, nuova, nella mente dei soggetti interessati e dei concorrenti. Einwiller e Will (2002), Juntenen (2009) considerano rebranding aziendale come un processo sistematico, pianificato ed attuato per creare e mantenere una nuova immagine, favorevole e di conseguenza una reputazione favorevole della società, inviando segnali a tutti i soggetti interessati e gestendo il comportamento, la comunicazione e il simbolismo, al fine di agire preventivamente o reagire al cambiamento. Staccandosi dallo stampo di queste definizioni, Merrilees e Miller (2008) propongono una teoria dove il rebranding aziendale ha in comune con quelle precedenti la "*disgiunzione o il cambiamento tra un*

marchio aziendale, inizialmente formulato e una nuova formulazione”; essi definiscono un processo basato sulla conoscenza empirica. Non riescono a guardare il fattore causale: l’ambiente.

Andando con l’intuizione biologica e l’analogia per il rebranding, un organismo annuncia la sua nuova identità, semplicemente riflettendo esso. Si presume essere automatico nell’intero processo. Inoltre, questo concetto va oltre l’inclusione dell’immagine di marca e l’equity come obiettivo principale del rebranding aziendale. Questo perché l’image e l’equity non sono fini a se stesse. Essi servono solo al marchio per sopravvivere e prosperare.

Secondo la nuova concezione, emergono otto risultati. In primo luogo, la teoria dell’evoluzione per selezione naturale spiega il fenomeno del rebranding aziendale. In secondo luogo, si conferma che rebranding è causato dal contesto economico esterno ed interno. In terzo luogo, si è sviluppato un nuovo modello del processo di rebranding aziendale. Quarto, il nuovo modello costituisce il rebranding interno, derivante all’interno dal personale. Per il quinto risultato, il nuovo modello conferma e chiarisce il concetto stabilito che il rebranding interno dovrebbe essere un prerequisito per l’esposizione della nuova identity aziendale. Sesto, il nuovo sono presi in considerazione i sottoprocessi che ogni fase del processo comporta. Settimo, lo studio crea scenari diversi per rebranding, rivoluzionario ed evolutivo. Ottavo, si identifica una nuova definizione di rebranding aziendale, in cui si afferma che *“il Corporate rebranding è un processo continuo, in cui un’organizzazione risponde alle dinamiche del suo ambiente di business, modificando la sua identità, al fine di sopravvivere e prosperare”* (Muzellec e Lambkin, 2006).

Ma, quando un’impresa, effettua tale operazione, il fine o lo scopo ultimo sono due: una totale, o quantomeno ideologica, chiusura col passato e l’introduzione nel business con un altro volto, o la rivalutazione di ciò che si faceva già. Prima o poi arriva il momento in cui l’identità aziendale non è più all’altezza. In media, le organizzazioni e le marche cambiano la loro identità aziendali una volta ogni sette-dieci anni. Questo comporta spesso restyling dei loghi, di colori, linguaggio visivo e lo stile fotografico. In un piccolo numero di casi, anche il nome dell’organizzazione viene modificato durante questo processo. Anche se di solito c’è una ragione principale per apportare la modifica, la motivazione dietro un progetto è spesso una combinazione di diversi fattori. Per la

maggior parte, i cambiamenti di proprietà delle imprese, come ad esempio fusioni, acquisizioni e scissioni, si traducono in un rebranding immediato. L'obiettivo non è solo di fare il cambiamento visibile, ma anche per soddisfare i requisiti legali. Nel caso di scissione, la parte scissa l'obbligo di sviluppare il proprio marchio. Ciò rende chiaro che non fa parte dell'organizzazione. Negli ultimi anni, questo processo ha avuto luogo presso gestori di rete, che sono stati costretti a dividersi, fuori dalla loro società di energia. Ciò ha provocato le società Enexis, Alliander e Stedin. Ci sono anche diverse possibilità quando si tratta di fusioni e acquisizioni. La nuova società può sviluppare un nuovo marchio. In altri casi, il nome di una delle parti viene utilizzata.

In quanto al riposizionamento, se attuata correttamente, una modifica al marchio, ha importanti conseguenze per l'organizzazione. Tutto è adattato in linea con la nuova strategia dell'organizzazione e la sua "promessa": i prodotti o servizi, la politica delle risorse umane, il contatto con il cliente, corporate identity, il rebranding rende questo cambiamento visibile per tutte le parti interessate. In alcuni casi, rebranding è necessario affinché un marchio possa essere utilizzato anche a livello internazionale. Questo può avvenire perché il marchio è troppo specifico per un determinato Paese. In alcuni Paesi un marchio può anche evocare le associazioni sbagliate: Le organizzazioni che vendono gli stessi prodotti in diversi Paesi, ma sotto marchi diversi, stanno sempre più optando per usare un marchio a livello internazionale. Se, in altri casi, un marchio ha una cattiva reputazione e questo sta avendo un grave impatto sul risultato operativo, il rebranding può garantire che le associazioni negative con il marchio siano migliorate o dissipate. È importante non solo per le modifiche esteriori, ma che il cambiamento sia implementato anche in tutti gli altri aspetti dell'organizzazione. Questo è l'unico modo in cui un progetto di rebranding può rimuovere eventuali associazioni negative con il marchio e quindi avere successo.

Lo sviluppo di un marchio può, di per sé, anche portare ad un rebranding. Questo può avvenire perché il nuovo stile è troppo simile ad un marchio già esistente, per esempio. Un'altra ragione è che un rebranding a volte può essere così negativamente ricevuto dagli stakeholder interni ed esterni, che sbarrare la strada del successo dell'organizzazione.

Una delle ragioni più comuni per intraprendere un progetto di rebranding aziendale è la modernizzazione. Le tendenze indicano che nel corso del tempo le marche vanno

incontro al concetto del “fuori moda”, se non vengono aggiornate. Anche se in molti casi non è la ragione principale, un’immagine più moderna è spesso una delle motivazioni un progetto rebranding.

Nel corso degli anni, l’organizzazione può aver a che fare con lo sviluppo e l’acquisizione di numerosi nuovi marchi. Con il tempo questo si traduce in un portafoglio di marchi estremamente vario e ampio che non è più logico per chiunque, ed è compreso da pochi consumatori. Inoltre, portando molte marche differenti spesso ci si trova costretti a sostenere costi elevati quando si tratta di mantenere e promuovere il marchio. In questi casi, il rebranding assicura che l’intero portafoglio dei marchi segua una determinata linea e racconti una storia chiara circa l’organizzazione.

Alcuni anni fa, per la maggior parte delle organizzazioni, la corporate identity consisteva solo in un logo, una tavolozza di colori primari e tipografia. Elementi di marca come uno stile fotografico, linguaggio visivo e colori secondari non erano stati definiti. Questo significava che c’era una grande libertà quando si trattava di applicare l’identità aziendale, con il risultato che l’immagine visiva del brand in ultima analisi, non fosse riconoscibile. In questi casi l’ulteriore sviluppo della corporate identity di un’azienda è un must per garantire la creazione di un brand coerente e riconoscibile.

2.4. La nuova visione: come comunicare la nuova identity

Quando pensiamo al rebranding, i primi pensieri tendono ad andare al cliente. Cosa penseranno questi del cambiamento, come sia possibile comunicare la nuova missione ed i nuovi servizi-prodotti con questa “ri-marca”. Ma affinché lo sforzo infuso nel processo di rebranding abbia successo veramente, bisogna che tutti prestino attenzione all’interno dell’organizzazione. Rebranding significa transizione, e le transizioni scatenano nelle persone determinati sentimenti ed emozioni. Per tale motivo, il processo di rebranding può creare confusione, ansia ed insicurezza.

Un rebrand di solito è il simbolo di un maggior cambiamento organizzativo. In altre occasioni è il risultato di una nuova proprietà o nuova leadership. Può trattarsi di un’evoluzione necessaria per rimanere competitivi sul mercato. Qualunque sia la ragione, ridisegnare i segni distintivi non sono abbastanza per cambiare. Essi simboleggiano qualcosa di più grande. Non è possibile fermarsi alla sola ristrutturazione

e rifacimento di un logo, slogan e nuovi colori, ma vi è la necessità che la nuova identità aziendale sia comunicata a tutti i consumatori, vecchi e potenzialmente nuovi.

Per ottenere davvero che le persone capiscano ed accettino il nuovo brand, è necessario ricordare che dovranno: (1) dire addio a qualcosa, la vecchia marca; (2) passare attraverso un periodo in cui non sono sicuri di cosa esattamente è cambiato e cosa non lo è; e (3) comprendere ed abbracciare il nuovo inizio.

Alcune organizzazioni hanno più difficoltà a dire addio al passato rispetto ad altri. Lasciar andare beni di marca vecchi può essere un processo emotivo. Per aiutare le persone afflitte da ciò che sentono che stanno perdendo, è importante riconoscere la grandezza che hanno contribuito a costruire. Ci sono un certo numero di modi per aiutare le persone a dire addio, ma circoscrivendo la nostra analisi specialmente al settore energetico possiamo notare solo alcune modalità. Vi è la possibilità di ospitare un “festa d’addio” e permettere alle persone di condividere i ricordi del passato; un album aziendale (cartaceo o digitale) del vecchio marchio. Proprio come le principali transizioni della vita sono spesso segnate da cerimonie, queste attività per onorare il passato, danno il la segnale al gruppo che è il momento di passare a qualcosa di nuovo ed eccitante.

Nelle fasi successive di un processo di rebranding, *“si avrà l’effetto di un periodo di “limbo”, quando il vecchio non se n’è andato, ma il nuovo non ha ancora messo radici”* (Ahearne, 2010). Questo non solo per le attività del marchio, ma anche per i processi, le procedure e altre implicazioni a livello organizzativo. Per aiutare le persone attraverso questa fase, la comunicazione è fondamentale. Molte imprese fanno l’errore di pensare che, se non vi sono ancora risposte al cambiamento, il silenzio è il miglior percorso. Ma questo fa serpeggiare paura ed incertezza soprattutto internamente nei dipendenti: cominciano a pensare al peggio. Iniziano le voci, iniziano a cercare altri posti di lavoro e la produttività cade. I dipendenti non si aspettano di avere tutte le risposte per tutto il tempo, ma loro vogliono sentire qualcosa dalle più alte sfere aziendali. Quando non si ha la piena certezza di cosa sta cambiando, è importante che la gente capisca cosa cambierà, ciò che rimarrà e perché. Avranno bisogno di sapere come i cambiamenti influenzeranno il loro lavoro e che cosa possono fare per essere ricompensati. Vorranno un programma di modifiche, nonché strumenti per aiutarli a realizzare le loro nuove responsabilità. Durante la il processo, i dipendenti dovranno

avere una “*branducation*” a livello di organizzazione e di formazione su ciò che un marchio è e come ogni dipendente è responsabile, per mantenere la promessa del marchio. Qui ci sono alcune cose da prendere in considerazione: se la missione aziendale, la visione ed i valori stanno cambiando, bisogna far sapere alla gente come questo avrà un impatto sul loro lavoro. Vi è la necessità di comunicare con chiarezza le modifiche nelle mansioni, le modalità di reportistica dell’operato; a questo si aggiunge, una dettagliata esemplificazione di come l’azienda li aiuterà a comprendere i cambiamenti sul brand e dove il processo andrà a terminare. Allo stesso tempo però non è possibile cambiare totalmente e subito la propria identità. In situazioni di grande incertezza, come appunto un rebranding, le persone tendono ad aggrapparsi a ciò che non sia mutato; se non trovano un punto a loro familiare, potrebbero sentirsi smarrite e non capire appieno l’evoluzione.

La maggior parte delle organizzazioni incomincia il processo di implementazione interna, direttamente dalla fine. Chi conduce i dipendenti attraverso le precedenti due fasi, avrà una forza lavoro molto più emotivamente preparata. Di conseguenza, si otterrà un maggiore successo ed una migliore adozione del marchio. Infatti, questo è il momento dove si dà alle persone gli strumenti e la formazione ad abbracciare il nuovo marchio. C’è una lista quasi illimitata di idee per questa fase. Una parte importante della di questa fase, comporta fornire ai dipendenti tutti i nuovi strumenti di base (come i modelli di PowerPoint, intestazioni e-mail, biglietti da visita, carta intestata, manuali) avranno bisogno di implementare il nuovo marchio nel loro lavoro giorno per giorno.

Per una società che sta attraversando un processo di cambiamento della sua identità aziendale, come visto, è una buona idea procedere ad una nuova regolazione interna. In realtà, questa è l’occasione perfetta per rivedere la filosofia della società, la sua missione, visione e valori. In linea con questa regolazione interna e la definizione di messaggi chiave e di pubblico, è importante prendere in considerazione l’organizzazione di un evento per il lancio della nuova identità, sia per il pubblico interno ed esterno. Se l’azienda ha anche cambiato il suo nome, allora è ancora più indispensabile per organizzare il lancio, con l’obiettivo di garantire il miglior impatto possibile.

L’obiettivo principale di un evento di lancio è di informare il pubblico del cambiamento, per spiegare il motivo per cui il cambiamento è stato ritenuto necessario

ed anche di garantire la di buona volontà, che è cruciale nel processo di creazione di una sana reputazione aziendale. Alcune aziende prendono la decisione di organizzare solo un evento interno; altri organizzano due o più eventi per un pubblico specifico. Per ogni evento volto ad pubblico esterno, è importante includere nella lista degli invitati i media, investitori, opinion leader e accademici, per citarne alcuni. Il lancio di una nuova identità aziendale è, quindi, la possibilità di comunicare direttamente con ogni fonte pubblica e di gestire la diffusione di informazioni in modo tale che l'identità, ed il suo linguaggio visivo, vengano dimostrate di grande effetto. Si vedrà online, in stampa e sui social media, tutti allo stesso tempo, utilizzando gli stessi messaggi, allo scopo di costruire una reputazione aziendale duratura, impeccabile e lunga. Dalla data di lancio ed attraverso l'uso di chiari messaggi chiave su tutti i materiali di comunicazione, sia il pubblico interno ed esterno saranno informati ed aggiornati con tutte le novità della società.

Definito il nuovo brand, comunicata internamente e proposta al pubblico la nuova identity, vi è la necessità di constatare l'effettiva comprensione dei consumatori. A questo punto è necessario elaborare le giuste strategie per comunicare l'identità che ha preso vita grazie alle fasi strategiche precedenti. Il messaggio che si vuole comunicare, ora deve essere diffuso su larga scala. Va strutturata una strategia di comunicazione esterna che abbia l'obiettivo di articolare in ottica multiplatforma (sito web, social media, grafiche, eventi, brochure cartacee e digitali, relazioni pubbliche, con la stampa e con i propri stakeholder) l'identità aziendale che si vuole veicolare. In questa fase è fondamentale un'analisi allargata delle risorse, non solo quelle economiche ma anche il network di contatti che si è costruito fino al momento della messa in pratica delle strategie comunicative.

Successivamente passiamo al marketing, anche se, in realtà questa componente dovrebbe seguire tutto il percorso. Il marketing è la capacità di vendere un prodotto/servizio quindi una visione di questo tipo è necessaria in tutte le fasi di costruzione dell'identità aziendale. Per stare sul mercato vendere se stessi e il proprio lavoro è l'attività principale. Il marketing non è solo pubblicità, ma è il complesso delle attività che portano alla definizione delle strategie di vendita di un bene o di un servizio. Non bisogna escludere, quindi, anche l'obiettivo di vendere se stessi: la propria corporate identity.

È possibile affermare che il processo di rebranding, risulta essere molto più lungo ed articolato di un semplice cambio di logo o colori. È un processo che si divide internamente ed esternamente, con le varie difficoltà di comprensione che ne derivano. Comunicare se stessi è lo sviluppo dei propri valori interni, che devono essere esposti all'esterno. Senza una comprensione interna, non ci sarà nemmeno una esterna ed il mercato non sarà in grado di interpretare l'operato aziendale. Non vi sarà un effettivo luogo dove riposizionare l'azienda, che porterà questa a rivedere le operazioni intercorse, riformulare strategie e nel peggiore dei casi, constatare il fallimento di tutto il rebranding.

2.5. Il sistema interconnesso

Un'operazione come quella di rebranding ha un duplice canale ai quali si rivolge. Bisogna comunicare all'esterno il "nuovo abito" dell'impresa, ma per far questo vi è necessità che internamente sia capito il processo di cambiamento che sta prendendo forma e sia appoggiato da tutto l'organismo aziendale.

2.5.1. Riorganizzare la comunicazione interna: "vendere" il brand nell'azienda

Un elemento imprescindibile per far sì che una nuova visione, una nuova filosofia, ma anche un vero e proprio cambio di business sia percepito esternamente, è necessario che sia comunicato internamente e compreso da tutte le unit aziendali. Un elemento fondamentale è l'implementazione di una efficiente comunicazione interna. Ci riferiamo alle comunicazioni e le interazioni tra i dipendenti o membri di un'organizzazione. La comunicazione interna assume anche altre terminologie come "rapporti interni" (Cutlip, Center, Broom, 2006) e "pubbliche relazioni interne" (Kennan, Hazleton, 2006; Kreps, 1989). Deetz (2001) ha descritto due modi di vedere e definire le comunicazioni interne. L'approccio più comune centra la comunicazione interna come un "*fenomeno che esiste nelle organizzazioni*". In questa prospettiva, l'organizzazione è un contenitore in cui avviene la comunicazione. Un secondo approccio considera la comunicazione interna come "*un modo per descrivere e spiegare le organizzazioni*". Ma la comunicazione è il processo attraverso il quale i dipendenti condividono le informazioni, creano relazioni, costituiscono il significato e "costruiscono" la cultura e i valori dell'organizzazione. Questo processo è una combinazione di persone, messaggi, senso, le pratiche e le

finalità (Shockley-Zalabak, 1995), ed è il fondamento delle organizzazioni moderne (D'Aprix, 1996). Il primo approccio è sempre stato visto come quello maggiormente accettato, ma la crescente esigenza di stabilire le diverse prerogative dei sistemi aziendali, ha visto il secondo punto di vista guadagnare una più ampia accettazione da più organizzazioni che riconoscono il ruolo cruciale della comunicazione nel trattare questioni complesse e rapidi cambiamenti di un mercato globale turbolento.

“La comunicazione è una delle attività più importanti e dominanti nelle organizzazioni” (Harris, Nelson, 2008). Fondamentalmente, le relazioni crescono di comunicazione, e il funzionamento e la sopravvivenza delle organizzazioni si basa su relazioni efficaci tra individui e gruppi. Inoltre, le capacità organizzative sono sviluppate ed emanate attraverso *“processi intensamente sociali e comunicative”* (Jones, 2004). La comunicazione aiuta le persone e gruppi a coordinare le attività per raggiungere gli obiettivi, ed è vitale nella socializzazione, processi decisionali, problem-solving ed in caso di cambiamento nella gestione dei processi. La comunicazione interna fornisce anche ai dipendenti, informazioni importanti sui loro posti di lavoro, l'organizzazione, l'ambiente. Può contribuire a motivare, creare fiducia, creare un'identità condivisa e stimolare l'impegno; fornisce le modalità per le persone di esprimere le emozioni, condividere speranze ed ambizioni.

La comunicazione interna è un processo complesso e dinamico, ma i primi erano (ed in alcune realtà sono ancora) modelli focalizzati su una trasmissione unidirezionale dei messaggi. Il modello di Shannon-Weaver (1949), interessante dal punto di vista della tecnologia e della distribuzione delle informazioni, è un classico esempio. In questo modello S-M-C-R, una fonte di informazioni (*S-source*), codifica un messaggio (*M-message*) e lo consegna attraverso un canale selezionato (*C-channel*) per un ricevitore designato (*R-receiver*), dopo averlo decodificato. Le versioni successive del modello hanno aggiunto un ciclo di feedback dal ricevitore al mittente. Tuttavia, il modello suggerisce che ogni significato è contenuto all'interno del messaggio, e il messaggio verrebbe compreso se ricevuto.

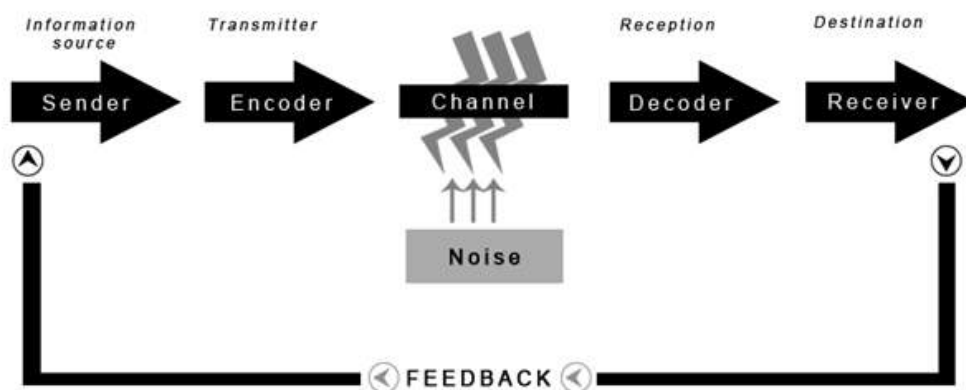


Figura 7. Il modello S-M-C-R di Shannon-Weaver

Il modello S-M-C-R di Berlo (1960) ha fornito una prospettiva interazionale più ampia. Egli ha sottolineato i rapporti tra sorgente e ricevitore e ha suggerito che il più altamente sono sviluppate le conoscenze e le competenze delle sorgenti e dei ricevitori, il messaggio sarebbe codificato e decodificato in maniera più efficiente. Berlo ha anche riconosciuto l'importanza della cultura in cui avviene la comunicazione: l'atteggiamento dei mittenti e dei destinatari e la selezione del canale strategico. *“I modelli successivi hanno sottolineato la natura transazionale del processo e come gli individui, i gruppi e le organizzazioni costruiscono il significato e lo scopo”* (Harris & Nelson, 2008). Oggi, il modello è più complesso a causa di nuovi media e delle comunicazioni multi-direzionali (Burton, 2008; Williams, 2008). Tuttavia, i componenti di base vivono nella pianificazione della comunicazione formale e nell'implementazione. I communication manager e gli specialisti della comunicazione, prima a sviluppare strategie per raggiungere gli obiettivi, devono creare i messaggi rilevanti e poi li trasmettono attraverso canali diversi per stimolare le conversazioni con i dipendenti e soci. Sempre più spesso, le comunicazioni formali sono fondate su esigenze e le preoccupazioni dei ricevitori.

Ricordando che l'analisi verte su un campione di imprese operanti nel settore energetico, la comunicazione interna avviene su più livelli. Interpersonale o face-to-face, la comunicazione tra gli individui è una forma primaria di comunicazione, e per anni le organizzazioni hanno cercato di sviluppare la conversazione, la scrittura e capacità di presentazione dei dirigenti, manager e supervisori. Si sono create comunicazioni a livello di gruppo, in squadre, in unità e dei dipendenti o gruppi di

interesse. L'attenzione a questo livello è la condivisione delle informazioni, il rilascio di una discussione, il coordinamento delle attività, la soluzione dei problemi e la costruzione del consenso. Le comunicazioni organizzativa di livello si concentra su questioni come la *vision* e la *mission*, le politiche, le nuove iniziative e la conoscenza organizzativa e le performance. Queste comunicazioni formali spesso seguono un approccio a cascata dove i leader, ai livelli gerarchici più alti, devono comunicare con i loro rispettivi dipendenti.

Altro passo fondamentale è la costituzione di un network. Un network rappresenta i flussi di comunicazione all'interno di un'organizzazione. Le reti possono essere "formale" e "informale". In una rete di comunicazione formale, i messaggi viaggiano attraverso le vie ufficiali (ad esempio, bollettini, appunti, dichiarazioni politiche) che riflettono la gerarchia dell'organizzazione. Nelle comunicazioni informali si muovono lungo percorsi non ufficiali (ad esempio, mail o messaggi privati) e comprendono dalle voci, opinioni, alle aspirazioni e l'espressione delle emozioni. *"Le comunicazioni informali sono spesso interpersonali ed orizzontali, e per tal motivo i dipendenti credono nella maggiore autenticità di quelle formali"* (Burton, 2008).

Le comunicazioni possono essere descritte come verticali, orizzontali o diagonali. La comunicazione verticale può *"muoversi"* verso il basso e scorre lungo tutta la gerarchia di un'organizzazione, o verso l'alto, spostandosi dal livello più basso al più alti livelli nella catena di comando. La comunicazione orizzontale si riferisce alla comunicazione tra le persone che non hanno alcuna relazione gerarchica, come ad esempio tre autorità di vigilanza di diverse funzioni. Infine, la comunicazione diagonale o omnidirezionale si verifica tra i dipendenti, a diversi livelli e in diverse funzioni, ad esempio, un analista responsabile del controllo, un addetto della sezione vendite. L'evoluzione delle strutture e delle tecnologie organizzative hanno creato nuove opportunità per i flussi di comunicazione (Williams, 2008).

"Gli studi riguardanti l'efficacia dei flussi di comunicazione spesso rivelano l'insoddisfazione dei dipendenti con le comunicazioni verso il basso e verso l'alto. I risultati da parte dell'Opinion Research Corporation, che ha esaminato le percezioni dei dipendenti di comunicazione interna per più di 50 anni, in genere mostrano che più della metà dei dipendenti sono insoddisfatti riguardo alle comunicazioni sia verso il

basso e verso l'alto" (Cutlip, Center e Broom, 2006). Meno si sa circa l'efficacia delle comunicazioni orizzontali e diagonali.

Altro punto importante è il canale scelto per comunicare. Un canale di comunicazione è un mezzo attraverso il quale vengono trasmessi e ricevuti messaggi. I canali sono classificati come la stampa, elettronica o face-to-face (interpersonale). I canali di stampa più comuni includono gli appunti, opuscoli, newsletter, rapporti, manuali di politica, relazioni annuali e manifesti. Le nuove tecnologie hanno stimolato l'utilizzo di canali elettronici, ad esempio, blog, podcast, Tv Business, sistemi di messaggistica istantanea. Nei canali f-t-f sono ancora imprescindibili discorsi, riunioni di team, focus group, eventi sociali e riunioni.

Una delle più grandi sfide, nella scelta delle metodologie nel processo di comunicazione interna, è quella, come già accennato, di far comprendere internamente la propria identità. L'identificazione della propria organizzazione è una grande preoccupazione per le imprese a causa delle difficoltà di essere ascoltati in un modo "non pulito", rumoroso e scomparire dietro i confini organizzativi (Cheney, Christenson, 2001). Pertanto, le organizzazioni cercano di creare un'identità che li distingue dagli altri e lega i dipendenti più strettamente. L'identità organizzativa ha le sue radici nella teoria dell'identità sociale (Tajfel e Turner 1976, 1986), che si riferisce al concetto di sé di un individuo che cresce di appartenenza a gruppi sociali. L'identità di gruppo si riferisce al senso di ciò che definisce il "noi" di un individuo, rispetto agli altri. I dipendenti o membri anche in grado di sviluppare una identità con le loro organizzazioni (Ashforth e Mael, 1989; Mael e Ashforth, 1992) hanno rilevato che la comunicazione riflette e crea identità sociali e un'identità condivisa aiuta a costruire la fiducia e interpretazioni condivise. Smidts, Pruyn e van Riel (2001) hanno trovato che la una comunicazione interna efficace abbia rafforzato l'identificazione dei dipendenti con le loro organizzazioni, più di quanto abbiano percepito il prestigio esterno. Una forte identità aziendale può aumentare la motivazione dei dipendenti e aumentare la fiducia tra gli stakeholder (van Riel, 1995). Come ha fatto notare Williams (2008), tuttavia, una nuova generazione di dipendenti, meno propensi a identificarsi con i loro datori di lavoro, richiede nuovi approcci alla costruzione di identità. Questo può includere un maggiore utilizzo dei nuovi media di dialogo di creazione e gruppi di comunicazioni elettroniche. Si può anche richiedere più interazioni dei dipendenti con i clienti e le cause sociali,

migliorare le capacità di ascolto dei leader e una maggiore qualità della comunicazione f-t-f (Rhee, 2003).

Oltre al raggiungimento di obiettivi specifici, la comunicazione interna dovrebbero contribuire a creare e riflettere una cultura per la comunicazione, in cui i dipendenti a tutti i livelli si sentono liberi di condividere apertamente le proprie idee, opinioni e suggerimenti. Ciò permetterà di migliorare la comprensione dei dipendenti, costruire la fiducia, a stimolare l'impegno e favorire una maggiore diversità.

2.5.1.1. Employer branding

Un employer brand è una parte importante della proposta di valore ed è essenzialmente ciò che l'organizzazione comunica come sua identità, ai dipendenti, attuali e potenziali. Essa comprende la definizione della mission, dei valori, della cultura e della personalità. Un employer brand positivo comunica che l'organizzazione è un buon datore di lavoro ed un luogo ideale per lavorare. Colpisce l'assunzione di nuovi dipendenti, il mantenimento e l'impegno di quelli attuali, la percezione globale dell'organizzazione nel mercato.

Per sviluppare una strategia di employer branding, le organizzazioni devono prendere in considerazione diversi punti. In primis, conoscere il proprio business, la visione, la missione, i valori e la cultura aziendale. Comprendere gli obiettivi di business dell'organizzazione e ciò sarà necessario per raggiungere tali obiettivi. Bisogna definire gli attributi unici della società, per differenziarla dagli altri. Passo successivo è la conduzione di una ricerca interna per capire come l'organizzazione viene percepita dai suoi dipendenti attuali, così come per il suo gruppo target di candidati, e ciò che questi dipendenti o potenziali cercano in un'organizzazione. Determinare gli attributi di questi dipendenti che l'organizzazione vorrebbe attrarre.

Terminata l'analisi interna, si guarda all'esterno: in questa fase vi è la necessità di reperire informazioni per constatare come l'organismo aziendale è posizionato sul mercato, in base alla richiesta di personale: bisogna essere coerenti con la propria dimensione e con la tipologia di lavoratore ricercato. La ricerca può essere condotta attraverso indagini sui candidati, nonché attraverso ricerche internet, social media o tramite anche imprese che effettuano il monitoraggio sulla reputazione. Definire, successivamente, un proposta di valore, comunicata chiaramente: occorre esprimere il

valore del marchio dell'organizzazione che si sta sviluppando. Il marchio deve riflettere realmente le caratteristiche principali circa l'organizzazione e deve essere allineato con la percezione del cliente.

L'employer branding è strettamente connesso allo sviluppo una strategia di marketing. Strategia che dovrebbe avere un duplice approccio. In primo luogo, la strategia di reclutamento dovrebbe concentrarsi su una ricerca estremamente mirata. Particolare attenzione deve essere indirizzata a siti, social media e altre fonti di reclutamento esterne. Il secondo centro di attenzione grava sulla comunicazione in modo da rendere coerente la proposta di valore per i dipendenti in servizio, per conservarli e coinvolgerli. In questo caso è possibile utilizzare testimonianze dei dipendenti per affermare il marchio: allineare l'employer brand con il marchio aziendale complessivo ed assicurarsi che le persone e le pratiche di gestione supportino lo supportino. La formazione, il coaching ed altre pratiche HR correlati possono essere utilizzati a sostegno del marchio. Sviluppare ed utilizzare metriche per valutare e monitorare il successo del marchio datore di lavoro. Le metriche possono comprendere la consapevolezza del marchio, la soddisfazione dei dipendenti, i rinvii dei dipendenti o di altre metriche. Ultima fase è quella di measuring e reporting per costatare l'efficacia della strategia.

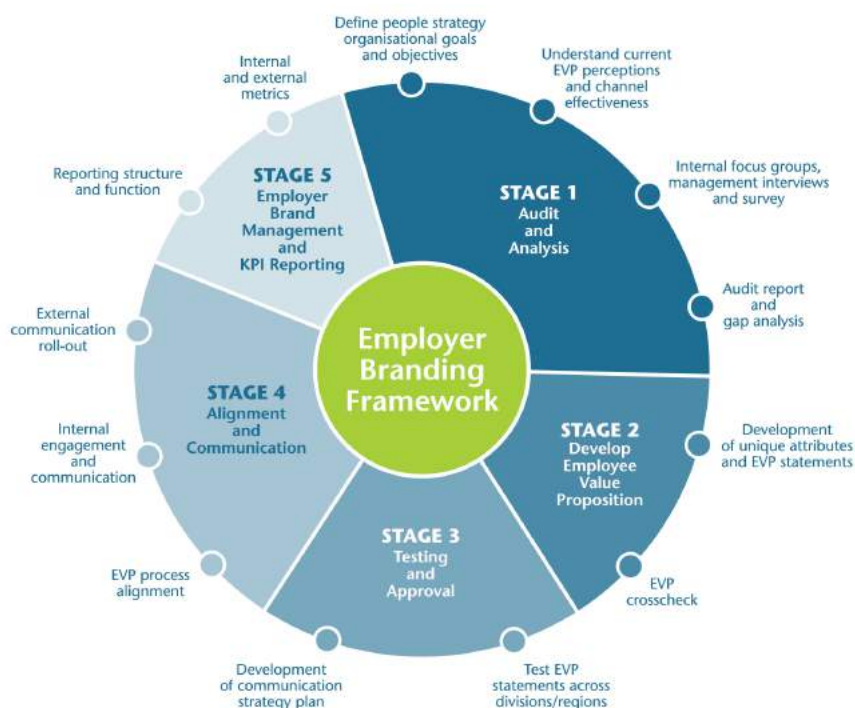


Figura 8

Nella Figura 8⁴⁹ è possibile notare le varie fasi dell'implementazione di una framework per employer branding: un susseguirsi di fasi che devono essere seguite pedissequamente. Più le organizzazioni sono abituate a definire e perfezionare la loro employer brand da comunicare al mercato, al personale, ai professionisti vedranno i risultati positivi per attrarre, reclutare e trattenere i talenti. Le risorse umane devono approfittare dell'employer branding per raccogliere i frutti per la conservazione, la produttività e la soddisfazione dei dipendenti.

2.5.1.2. Stakeholder e Partner

Nel sistema generale cognitivo dell'identità dell'azienda, ultima menzione va agli stakeholder, considerati come tutti i portatori di interesse in generale, ed i partner. Questo avviene perché anche l'impresa deve capire che opera in un determinato ecosistema con cui bisogna comunicare ed interagire.

I brand sono un mezzo per differenziare prodotti e servizi di una società da quelli dei suoi concorrenti. Così il marchio è assolutamente essenziale per i soggetti interessati, presenti e futuri. Le aziende variano nella loro attenzione sulle parti interessate. Il punto di forza di ogni organizzazione è la proprietà intellettuale degli shareholder ed anche il principale modo per ottenere guadagni. Così questi soggetti interessati devono essere convinti che il marchio ha un futuro luminoso e a sua volta, il marchio, deve presentarsi a loro come se effettivamente sia l'unico presente sul mercato da sostenere (Park, Milberg, Lawson, 1991). Per questo il brand deve essere dotato di una personalità, che lo andrà a distinguere dagli altri, specialmente nelle fasi successive a quelle del rebranding. L'obiettivo di questa sessione è quello di fornire una piattaforma per la gestione futura sulla personalità di marca. Focalizzando l'attenzione su ciò che è la personalità del marchio, come può essere misurato e come funziona, le aree di ricerca dove apporre maggiormente l'attenzione possono includere la misura in cui un marchio assumere una determinata personalità prima e dopo una determinata operazione o evento; in che ruoli, i nomi, i loghi ed i simboli giocano nello sviluppo di una personalità di marca; qual è l'impatto che la nuova personalità ha sulla fedeltà; in quali situazioni la personalità di un brand viene preferita rispetto ad un altro; che tipo di

⁴⁹ Fonte: Minchington, 2010

pubblicità è più efficace nello sviluppo di un brand con una forte personalità. Come primo passo bisogna chiedersi se il marchio può essere ragionevolmente interpretato come un “contributore attivo nel rapporto” nella vita degli share/stake holder. Un passo importante in questa argomentazione è la proposta di S. Fournier (1994) che, ad un ampio livello di astrazione, tutta l’attività di marketing mix e le decisioni di gestione del marchio (ad esempio, un cambiamento nella campagna pubblicitaria del brand, alterazione della dimensione del pacchetto) può essere interpretato come “comportamenti” emanate da parte dei comportamenti del brand, che scatenano reazioni, cognitivi e comportamentali da parte del consumatore. Questo esercizio permette al pubblico di elevare lo status del marchio, da quello di un oggetto passivo nelle operazioni di marketing unilaterali, a quella di socio a tutti gli effetti di un rapporto. Con questa concezione, che va oltre i concetti tradizionali di personalità di marca, fino a prendere in considerazione ulteriori fonti di identità, e di specificare i processi attraverso i quali queste fonti sono integrate in una concezione valutativo del marchio. Un quadro raffigurante i processi coinvolti nella creazione del concetto “*brand as partner*” impreziosisce questa definizione. Questi obiettivi costruiti intenzionalmente generano una serie di azioni di marketing e comportamenti di marca che si dipanano nel corso del tempo. Nel branding, a causa della natura della comunicazione, dei valori e delle opinioni espresse dalle parti interessate è possibile che la loro percezione sia difficile da appurare: “*è questo il problema fondamentale per le imprese, che invece vorrebbero un modello statico che cerca stakeholders, in gruppo, in un campo*” (Wilson, Liu, 2009). Il pericolo è che l’analisi degli stakeholder esistente, pone troppo poco interesse sul giudizio ed una sola osservazione di un il comportamento, talaltro quello più visibile; le risposte che ne derivano possono essere fraintese e le previsioni future limitate.

Discorso molto più ampio deve essere fatto per le relazioni tra brand e partner. In questo ambito ci riferiamo al vario tipo di alleanza⁵⁰ tra due brand. Indipendentemente dalla tipologia, bisogna innanzitutto definire il concetto di coerenza. Concetto che si presenta soprattutto in situazioni di co-branding, in quanto i brand coinvolti sono due, hanno caratteristiche e valori definiti.

⁵⁰ N.B.: Ci riferiremo solo al co-branding, e verranno considerate le extension solo se avvenute tramite partnership.

Con livelli moderati di uno sforzo cognitivo da parte dei consumatori, due marchi funzionali saranno assimilati, relativamente, con più semplicità con gli schemi del marchio esistente e, quindi, si andranno a rafforzare a vicenda; di conseguenza, i consumatori potranno favorevolmente valutare l'alleanza. D'altra parte, i consumatori non valuteranno positivamente un'alleanza di due marchi espressivi. Per trovare la "misura della partnership" i consumatori dovranno esercitare un'elaborazione cognitiva più faticosa. La natura della coerenza, nel co-branding considerato come concezione restrittiva di alleanza tra diversi brand per la produzione di un nuovo prodotto sul mercato, muta a seconda se ci riferiamo ad un co-branding funzionale, l'unione tra due marchi che viene percepita dal cliente anche sulla base di attributi tangibili presenti nell'offerta; l'accostamento tra le marche è volto ad evidenziare benefici connessi alla performance del prodotto da esse identificato; o di un co-branding simbolico, dove c'è l'unione di un marchio ad un'offerta, associando a quest'ultima attributi o benefici di natura prevalentemente simbolica; l'enfasi è posta sulle valenze psico-sociali. Nel caso di co-branding funzionale, la coerenza deve riguardare prevalentemente le caratteristiche fisiche del prodotto e dei brand coinvolti. Questa assunzione si basa sul fatto che *"in questo tipo di alleanza, i consumatori, nel valutare il prodotto co-branded, osservano innanzitutto quanto le categorie dei prodotti che hanno creato la partnership sono tra di loro coerenti; successivamente, i consumatori analizzano la tipicità delle marche alleate e infine comparano le immagini percepite delle marche"* (Iasevoli, 2003). Nella product fit, le principali dimensioni su cui si fondano i giudizi di consonanza sono in genere correlate agli attributi dei prodotti e ai benefici da essi osservabili, alla loro complementarità o sostitutività e alla compatibilità percepita dai consumatori fra le competenze tecnologiche sviluppate dall'impresa e quelle necessarie per la realizzazione del nuovo prodotto. Quando l'alleanza è invece di natura concettuale, il consumatore tende a valutare dapprima la fit concept e poi la fit physique o brand fit.

Per spiegare il concetto di "*brand consistency*" viene proposto il seguente schema.

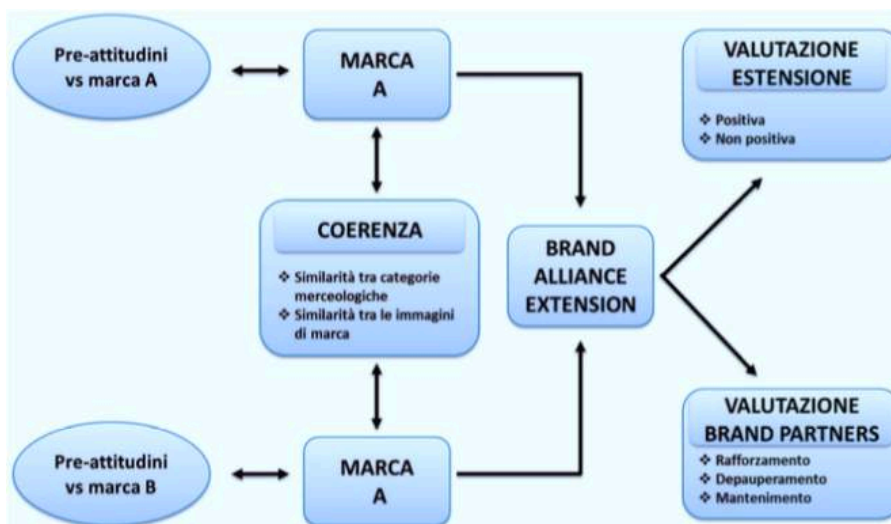


Figura 9. "Brand consistency" per la valutazione di una brand alliance⁵¹

Definito questo punto, altro fattore da analizzare l'impatto della dominanza della marca sulla riuscita dell'iniziativa. Questo aspetto diventa interessante soprattutto se si ricorda che un brand fortemente identificato con una data categoria di prodotto, come avviene nel settore energetico, fino a diventarne rappresentativo, rischia notevolmente un insuccesso nel caso di un'estensione di categoria offrendo prodotti di natura diversa (Keller, 2005). La dominanza, comporta sicuramente una posizione privilegiata nel settore di riferimento della categoria; se però, la marca dominante cerca di estendersi in altre categorie di prodotto, l'iniziativa spesso fallisce. In uno dei primi studi sul concetto di dominance (Herr, 2001), viene distinto in "*category dominance*", che indica la forza dell'associazione tra la categoria di prodotto e la marca, ossia a quanto una categoria di prodotto viene associata ad una marca nella mente del consumatore (*category-to-brand association*); ed "*instance dominance*", che indica invece la forza di associazione di una marca ad una categoria (*brand-to-category association*). L'obiettivo dello studio è analizzare quale sia l'impatto della dominanza sul successo delle strategie di estensione della marca, a seconda della consonanza fra le categorie di prodotto. Il concetto di consonanza viene definito *relatedness* e fa riferimento alla vicinanza al settore in cui il brand è dominante. Una marca fortemente dominante ha migliori possibilità di successo quando estende la propria categoria di prodotti in settori molto vicini, ipotizzando invece difficoltà nel caso di estensione in categorie lontane. In particolare, rilevano che in caso di estensione in categorie lontane, risultano favorite le marche

⁵¹ Fonte: Iasevoli, 2003

debolmente dominanti. In questo studio, tuttavia è stata trascurata la consonanza del brand fit, focalizzandosi solo sul product fit. Invece, in un'estensione realizzata mediante co-branding, possa realizzarsi una compensazione tra la mancanza di consonanza tra categorie di prodotto, e l'alta consonanza in termini di immagini di marca, consentendo l'ingresso in nuovi business anche molto lontani da quello originario (Busacca e Bertoli, 2003). Empiricamente, tale risultato è stato verificato solo quando la marca ospitante è caratterizzata da una bassa dominanza. Inoltre, in situazioni di alta consonanza fra le categorie di prodotto, i consumatori dovrebbero tendere più favorevolmente verso estensioni proposte da marche ospitanti dominanti, indipendentemente dal livello di brand fit. In caso di basso product fit, invece, le estensioni sviluppate da marche dominanti otterrebbero valutazioni inferiori. Ne consegue che le marche dominanti possono lanciare nuovi prodotti di successo legandosi anche a marche con un'immagine poco coerente per rivolgersi a segmenti di clientela diversi, purché nell'ambito della stessa categoria. In conclusione, per le marche con alto grado di dominanza, la variabile fondamentale da considerare in una strategia di co-branding è la product fit. Se a questa si aggiunge anche la brand fit, allora i risultati saranno ancora migliori. In condizioni di bassa consonanza fra le categorie di prodotto, le estensioni co-branded hanno ottenuto valutazioni identiche indipendentemente dal grado di dominanza della marca ospitante. Ciò, permette, appunto, di fare un'importante considerazione sulla differenza tra una brand extension e un'estensione tramite co-branding. La presenza di una seconda marca nel co-branding, diminuisce gli effetti negativi che si originano dall'associazione di una marca altamente rappresentativa della propria categoria a un prodotto appartenente ad una categoria lontana, sfruttando invece l'elevata notorietà e le competenze distintive dei brand. Il co-branding, può permettere dunque ad un brand dominante di estendersi anche in categorie di prodotto distanti, riducendo i rischi frequenti legati ad un'estensione diretta.

2.6. Il riposizionamento sul mercato

Come le aziende crescono, le linee di prodotto si espandono e le condizioni di mercato cambiano, i manager si trovano spesso una company brand image che non rispecchia più la loro identity o quello che fanno. Che sia l'introduzione in un mercato di nicchia,

un prodotto molto specifico, o la costruzione della loro intera identità aziendale attorno ad esso, l'impresa ora è mutata, più grande o più diversificata in base ai clienti. Un sintomo sicuro di questo disallineamento del brand è la costante necessità di spiegare o chiarire ciò che l'azienda fa davvero. È questo il fondamento principale che spinge le imprese a riposizionarsi sul mercato. Il riposizionamento si riferisce al cambiamento nel posizionamento del brand o del prodotto. Per riposizionare con successo un prodotto, l'azienda deve cambiare la comprensione del mercato di destinazione: questa a volte è una vera e propria sfida, in particolare per ben prodotti e brand che hanno già una concezione forte nella mente dei consumatori. Le imprese possono considerare riposizionamento di un prodotto a causa di prestazioni in declino o a causa di importanti cambiamenti nell'ambiente. Molte aziende scelgono di lanciare un nuovo prodotto (o proprio un nuovo marchio) invece di attuare una strategia di riposizionamento, a causa dello sforzo, dei costi necessari per implementare con successo il cambiamento.

Ma lo Strategic Repositioning, d'altra parte, è il processo di espansione dell'attività da un focus product-only, per diventare un fornitore di soluzioni complete. Si tratta di un processo che aiuta a capire le proprie competenze, identificare i potenziali prodotti e servizi che vi si adattano, e sviluppare nuovi prodotti, nuovi servizi e nuovi mercati. Il risultato è un processo di miglioramento che espande i propri orizzonti, la base di clienti e la capacità di prosperare.

Può anche essere definito come un processo attraverso il quale l'azienda individua le sue competenze strategiche e scopre modi per sfruttare i punti di forza, al fine di spingere la vostra azienda in un futuro più prospero e competitivo. Incorporando questo elemento nel processo di pianificazione strategica può aiutare a trasformare un business che guida un'impresa già al successo in un territorio nuovo e redditizio. Le aziende che prendono l'iniziativa di sfruttare tali competenze strategiche e avvicinano sempre più ai clienti continueranno a competere con successo nel mercato globale. Sono cinque le chiavi per un riposizionamento strategico: (1) assimilare il concetto che il successo comporta un cambiamento; (2) capire che cosa l'azienda fa bene; (3) scoprire le esigenze inesprese del cliente; (4) sfruttando i propri punti di forza dell'azienda per soddisfare le esigenze dei clienti meglio di chiunque; e (5) costruire una cultura intorno "market intelligence" e "customer focus". Pianificare queste operazioni costringe l'organizzazione a riesaminare le proprie attività e il motivo per cui queste sono state

implementate. Darà l'organizzazione un senso di direzione e di fornire una motivazione centrale per il processo decisionale e organizzerà l'azienda a concentrare i propri sforzi. Un piano strategico per un riposizionamento contribuirà a rendere cambiamenti significativi a un ritmo ragionevole e all'interno di risorse limitate. Esso contribuirà a definire la missione o lo scopo e realizzare gli obiettivi strategici. Meglio di tutti, consente di evitare la gestione delle crisi. Bisogna chiarire che la pianificazione strategica per sé non può predire esattamente come il mercato si evolverà e quali problemi emergeranno successivamente, al fine di pianificare la strategia organizzativa. Pertanto, l'innovazione strategica e stabilire un piano strategico, devono essere un cardine per un'organizzazione in modo da sopravvivere in un clima economico turbolento.

Così molte marche ed aziende sono costrette a rinvigorire le loro attività ed il loro posizionamento per la crescita. Vi è un costante bisogno di innovare, aggiornarsi, ricalibrare, o semplicemente respingere la competizione, nel tentativo di spiegare il proprio business. Per far questo è necessario constatare il loro posizionamento attuale. Il posizionamento che si era pensato precedentemente aveva creato un luogo specifico nel mercato ed una tipologia specifica di offerta. Si voleva raggiungere un certo tipo di consumatore o cliente ed offrirgli dei vantaggi che soddisfavano le esigenze di diversi gruppi target e utenti.

L'approccio attuale di una società o di posizionamento del brand sul mercato dipende da come i consumatori giudicano comunica i vantaggi e gli attributi del prodotto. Di conseguenza, il posizionamento del brand di una società o prodotto cerca di prendere le distanze, ulteriormente, dai concorrenti sulla base di una serie di elementi, ma soprattutto cinque temi chiave: prezzo, qualità, attributi di prodotto, distribuzione e utilizzo. Mentre le aziende ed marchi oggi guardano al riposizionamento come un processo semplice da portare a termine, dovrebbero chiedersi quali sono le ragioni che portano al repositioning. Queste possono includere il calo delle vendite, la perdita di consumatori-utenti, i benefici che potrebbero arrivare da prodotti stagnanti, o la concorrenza, sotto l'aspetto di una maggiore tecnologia e nuove funzionalità. Un approccio di riposizionamento del marchio prevede a quattro fasi e permettere all'azienda ed al marchio del gruppo di gestire meglio l'operazione sotto l'aspetto delle tempistiche, dei budget e delle risorse per ottenere il lavoro fatto.

Nella prima fase bisogna determinazione dello stato attuale del marchio. Lo scopo di questa fase è quello di capire l'azienda ed il marchio, tra cui esplorare le questioni chiave, le opportunità e le sfide. Il motivo è quello di ottenere una chiara fotografia della società e del marchio in termini attuali, che offrirà una chiara visione per l'identificazione e la valutazione opportunità. Comprendere il marchio comprende la revisione della storia completa dell'azienda, compresa il suo attuale posizionamento, quello originale, come si è evoluta, e più importante: ciò che l'azienda e il marchio sono sinonimi oggi. Le domande chiave a cui rispondere sono sull'effettiva differenza tra la nostra azienda e marchio dalla concorrenza;

quali sono le modalità "storiche" che si è utilizzati per comunicare la brand equity ai consumatori ed ai clienti. Non da meno sono le analisi sui clienti: le imprese che affrontano un riposizionamento, di solito, si rivolgono anche a nuovi clienti. Allora bisogna analizzare il nuovo target, i profili di tutti i potenziali consumer e le modalità di acquisto di questi. Una volta terminata questa fase di comprensione è possibile rivedere la società e la sua storia vendite, compresi i ricavi, la crescita, e il settore ed anche la quota di mercato di categoria. È importante guardare al prodotto di base a specifici servizi ed offerte. Questa fase dovrebbe includere anche le capacità produttive ed i vincoli, la forza distributiva e strategia, i punti vendita chiave, una revisione di tutti i materiali di vendita e di marketing promozionale. Ultimo, ma di pari importanza, è quello di rivedere il panorama competitivo, compreso il numero di concorrenti, le chiavi del loro successo, ciò che fanno meglio.

Nella seconda fase bisogna chiedersi come fare a supportare il brand, oggi. Ora vi è la necessità di capire come i consumatori si sentono circa l'azienda ed il marchio oggi. Nei beni di consumo, questo potrebbe significare intraprendere interviste ai vari target, così come altri gruppi di utenti, per determinare ciò che l'impresa ed il brand rappresentano nell'immaginario collettivo. Ottenere una chiara visione di come i consumatori si sentono e si riferiscono all'azienda ed al marchio fornirà un punto di partenza per il lavoro di riposizionamento. In primo luogo abbiamo bisogno di acquisire determinati parametri, tra cui l'identificazione delle aree chiave di crescita per il marchio, il mercato e le opportunità del settore e procedere ad ipotizzare scenari di posizionamento del brand nel panorama competitivo; misurare l'attuale equity della marca e determinazione aree di opportunità di dove rinforzare questa equity. Gli

obiettivi riguardano la comprensione della percezione dei consumatori attuali e le esigenze del marchio e determinare quanto sia necessario allontanarsi da questo , e di conseguenza dai clienti attuali e quelli oramai fidelizzati. A questo si aggiunge la creazione di “*gruppi di brand equity*”, focus group di nuovi e potenziali clienti a cui sarà possibile chiedere direttamente le caratteristiche che li spingerebbero ad utilizzare il prodotto. I gruppi di brand equity cercheranno di capire le loro ragioni per l’acquisto, determinando la loro gerarchia dei bisogni e ciò che il marchio attualmente offre, capire le occasioni di utilizzo e gli schemi di acquisto. Inoltre, una delle più importanti funzioni di gestione di questi gruppi è quello di identificare gruppi con simili di affinità, stile di vita e modelli di comportamento i consumatori e clienti fedeli, che possono tradursi in una migliore comprensione dei profili dei clienti. Attraverso questo processo si individueranno le necessità, le insoddisfazioni e le problematiche incontrate, nella categoria e nel settore, così come determinare i driver di marca attuali. In un certo senso, il processo fornirà una misura corrente del valore della marca per i consumatori o gli utenti finali. Questo non solo per fornire un’istantanea di oggi e dove il brand si trova, ma anche uno sguardo immediato da ripartire domani. L’obiettivo dei gruppi di brand equity è quello di identificare le opportunità, compresa guardando aree di crescita per la marca, così come le esigenze dei consumatori e degli utenti insoddisfatti. Una volta constatato il valore reale dell’equity , il passo successivo sarebbe quello di creare dei “*brand positioning workshops*”, implementare piattaforme per il nuovo posizionamento. Giunti in questa fase l’impresa ha una buona e solida comprensione in cui la società, le imprese, e la marca risiedono all’interno del mercato globale, nonché una buona comprensione del proprio valore per i consumatori, il passo successivo è quello di scoprire quanto sia possibile crescere, espandersi, ed estendere il marchio. Lo scopo della fase 3 è quello di utilizzare tutte le ricerche di marketing, di brand, sul settore e l’informazione in possesso dei consumatori per riposizionare ciò che il marchio deve e può rappresentare. Il ragionamento fondamentale è che la determinazione di un riposizionamento del marchio efficace e di successo contribuirà a mantenere i clienti esistenti ed acquisirne di nuovi. Questo processo svilupperà diverse piattaforme chiave di posizionamento del marchio per mostrare fino a che punto il vostro marchio può muoversi per mantenere i clienti esistenti ed acquisirne. Le linee guida più importanti per il successo saranno quelle di garantire che tutti gli aspetti sono

stati attentamente verificati per garantire che i valori fondamentali e l'essenza del marchio sono mantenute. Con questo in mente, come regola principale, ci sono quattro ingredienti chiave come parte del lavoro di riposizionamento del marchio. Il nuovo posizionamento del marchio sarà: ownable, unico per il brand; leverageable, importante e rilevante per il target; sustainable, rilevante per altre categorie in futuro; extendable, adatto per partnership di marketing e di altri programmi.

In questo momento bisogna sviluppare la nuova "Brand Vision", che comprende dove il marchio è, e ciò che dovrebbe diventare domani, affiancando una mappatura del dove portare il marchio nel breve e lungo termine. Segue lo "Stretching del brand". In sostanza, si dovrebbe prendere tutto ciò che si è sentito ed imparato, e rivedere le intuizioni dei consumatori con l'obiettivo di prendere il vostro marchio dove dovrebbe andare. Questo processo dovrebbe includere esercizi per allungare il marchio nel futuro. Per esempio, si potrebbe sviluppare un diverso posizionamento di piattaforme di marketing che possono assumere dimensioni chiave per quanto possibile. Nel settore energetico, ad esempio, potrebbe considerare attributi cari ai consumatori, come l'efficienza ad un basso costo. Tuttavia, questo processo dovrebbe davvero centrare ciò che i consumatori pensano che si dovrebbe esplorare. Di conseguenza, il posizionamento del marchio deve derivare da quattro a cinque principali vantaggi e potenziali piattaforme che vengono concordati con l'intero gruppo. Poi spetta ad ogni membro del gruppo affinare e validare ogni piattaforma di posizionamento. Questi workshop rivedono le principali informazioni, ricerche di mercato, l'atteggiamento dei consumatori e, cosa più importante, i modelli di acquisto attuali. L'obiettivo generale è quello di determinare quali aree e piattaforme di posizionamento perseguire.

L'output finale del workshop di posizionamento è sviluppare la vision del brand, i driver e le possibili alternative strategiche. Ora, sviluppate le nuove piattaforme di posizionamento, si ha la necessità di testarle e convalidarle con i clienti chiave. Lo scopo ultimo e l'obiettivo è quello di affinarle e renderle sempre più competitive. Quindi, vi è un ritorno al focus group, in cui vi sarà nuovamente un confronto con i clienti, con lo scopo di controllare di nuovo con loro per convalidare il nuovo posizionamento. Aiuterà anche a determinare fino a che punto il marchio può essere allungato. L'output finale di questa fase comprende una comprensione chiara e concisa delle opinioni dei consumatori sulle nuove piattaforme di posizionamento del marchio,

nonché il posizionamento del brand finale. Ciò fornirà una panoramica degli atteggiamenti dei consumatori verso il nuovo posizionamento, con una particolare attenzione per il mantenimento dei clienti di fabbrica esistenti e l'acquisizione di nuovi utenti. Quarta ed ultima fase è quella di "raffinazione" del posizionamento e la gestione della "presentazione".

Ora un nuovo modo di pensare, e l'inizio del nuovo posizionamento del marchio per la vostra azienda, le imprese, e la marca. L'obiettivo ora è quello di rivedere e perfezionare il nuovo posizionamento del marchio e comunicare a tutti i reparti di funzione, al fine di allineare gli sforzi: è importante che tutti nel team del marchio e tutte le aree funzionali a comprendano e supportino il nuovo posizionamento. In sostanza, questo diventerà la strategia ombrello per i programmi e le tattiche di dettare Marketing Group. Nell'ambito di questa fase finale è molto importante, perfezionare il posizionamento: questo include la finalizzazione del marchio, integrando tutti i feedback dai consumatori, clienti, fornitori ed agenzie, così come il focus group, al fine di avvicinarsi sempre più al il posizionamento aspirazionale. Tutte queste operazioni vengono approvate a livello di core management. L'obiettivo principale ora si sposta dalla ricerca e sviluppo alla solidificazione, il marketing e la comunicazione.

Molte imprese sono solite creare un "manuale di brand identity" che fornisce una direzione chiara sul nuovo posizionamento del marchio: si descrive come il nuovo posizionamento del marchio offrirà una crescita per il business. Il "manuale Brand Identity" mette in mostra gli atteggiamenti del settore e le tendenze della concorrenza e dei consumatori che hanno determinato questa scelta. Il suo scopo sarebbe quello di comunicare tutte le ricerche di mercato e risultati, insieme con il ragionamento per il nuovopositioning, così come fornire messaggistica chiara e concisa sul marchio per tutte le successive aree funzionali, gruppi di sostegno, agenzie. Il risultato è che il "Brand Identity Manual" assicura che ci sia una visione unificata e concordata. Il risultato finale per la fase è la produzione di un "Brandscape". Questo include tutte le operazioni dei vari settori, le funzioni, le strategie pratiche per portare il nuovo posizionamento del marchio a vita. Può essere condiviso con tutti i gruppi a supporto del marchio per comunicare il nuovo posizionamento ed è un modo di comunicare questa scelta a chiunque in azienda o chiunque sia collegato al gruppo di marca. Il ragionamento è che il "Brandscape" potrebbe essere utilizzato da tutti i reparti come una

serie di linee guida alla comunicazione del marchio, tra cui l'imballaggio, marketing, vendite, comunicazione, ecc. L'obiettivo generale è quello di garantire una comunicazione coerente del brand equity attraverso qualsiasi media e da qualsiasi partner.

2.7. Uno strumento di supporto: la “Corporate Social Responsibility”

Nel settore energetico sempre di più l'energia di domani dovrà essere in grado sostenere contemporaneamente sfide di sostenibilità economica, sociale ed ambientale. In altre parole, chi opera in questo settore è quello di garantire una fornitura energetica accessibile a tutti, a costi competitivi e rispettosa dell'ambiente. È questa la base su cui poggia la visione delle imprese energetiche, il loro concetto di responsabilità sociale di impresa.

Per il settore estrattivo porterà queste sfide chiave, sono appena iniziate, ma si è ottimisti sul fatto che le aziende leader continueranno ad integrare la sostenibilità nei loro modelli di core business ed individuare nuove opportunità di collaborazione all'interno e tra i settori su grandi temi come il cambiamento climatico. Con la continua crescita della domanda di energia e di minerali, per soddisfare le esigenze globali, il lavoro è lungo, ma rappresenta un'opportunità ed un confronto per le aziende del settore minerario ed energetico.

2.7.1. La CSR come leva strategica

La scelta di orientarsi verso comportamenti socialmente responsabili racchiude in sé un alto livello morale, in quanto chi fa impresa sceglie di prestare attenzione a tematiche che vanno al di là della sola massimizzazione del valore economico.

Il tema della responsabilità sociale è stato, come si è visto, trascurato in passato soprattutto da quelle realtà che hanno fatto della massimizzazione del profitto il loro obiettivo primario.

In particolare, nel momento in cui l'attenzione si è spostata verso la soddisfazione degli interessi dal singolo individuo ad un numero più ampio di interlocutori, è sorta l'esigenza di agire anche sull'identità aziendale. Si è reso necessario, pertanto, operare una rimodulazione all'interno delle aziende che ha visto un cambiamento esteso ai fini, agli obiettivi, alla struttura organizzativa, al modello gestionale e al sistema di relazioni

tra azienda ed ambiente. Sono nate in tal senso le premesse per apportare un cambiamento strategico con la definizione di nuove norme comportamentali e decisionali orientate sul concetto di CSR.

Il fabbisogno di integrare le questioni etiche, sociali ed ambientali all'interno di un'unica strategia aziendale rappresenta un importante aspetto che merita di essere analizzato nel dettaglio. Gli studi condotti hanno infatti provato come siano aumentate le imprese che scelgono di fare della responsabilità sociale non solo un semplice orientamento da seguire ma una vera e propria strategia aziendale volta al raggiungimento del successo.

Si tratta di aziende che hanno deciso di essere socialmente responsabili, ponendo al centro delle proprie scelte, i valori di natura etica, sociale ed ambientale nell'ottica della sostenibilità, dell'innovazione e del miglioramento continuo senza trascurare gli aspetti economici.

La maggiore attenzione riservata a tali aspetti fa sì che il management si impegni nell'adottare strategie ad hoc ossia strategie responsabili con l'intento di coniugare, al tempo stesso, il progresso sociale con il miglioramento della competitività e della produttività aziendale.

Le organizzazioni devono in tal senso delineare strategie aziendali la cui value proposition sia socialmente valida e fortemente innovativa, al fine di far conciliare gli interessi del management con quelli degli stakeholder, in modo da massimizzare il profitto e accrescere il proprio vantaggio competitivo rispetto le altre aziende concorrenti.

La CSR raggiunge la massima valenza strategica quando l'impatto sociale diventa parte integrante della stessa strategia d'impresa, ossia quando le aziende che hanno deciso di essere socialmente responsabili si attivano a prestare maggiore attenzione ad aspetti spesso trascurati dalle dirette rivali. È necessario che la questione sociale vada posta in maniera prioritaria al momento della configurazione dell'identità aziendale in modo da definire l'orientamento strategico di fondo.

I vertici aziendali sono chiamati dunque ad attribuire maggiore rilievo ad aspetti sociali ritenuti precedentemente di scarsa considerazione o del tutto assenti ma che invece oggi risultano determinanti e che meritano di essere analizzati.

L'integrazione della CSR nella strategia aziendale può variare da azienda ad azienda. Il grado di interesse che le imprese mostrano con riferimento alla responsabilità sociale può essere identificata dalla presenza di un sistema di incentivi, che faccia riferimento ad obiettivi socio-ambientali, a dimostrazione che il management è valutato non soltanto sulle performance economiche ma anche in base a parametri di sostenibilità; politica di CSR, a testimonianza dell'importanza che tali tematiche rivestono per l'azienda; una concezione di CSR, intesa come una conferma che in azienda la responsabilità socio-ambientale svolge un ruolo attivo nella definizione di un indirizzo programmatico; un progetto di punta connesso alla CSR, come la dimostrazione pratica che la CSR venga utilizzata come fondamento di strategia.

Ma oltre ad avere valenza strategica la Corporate Social Responsibility, ha anche riscontri economici. I primi studi empirici volti ad indagare in modo sistematico la correlazione tra orientamento sociale e performance economiche risalgono all'inizio degli anni '70.

Proprio in quegli anni, infatti, l'attenzione verso tali tematiche è cresciuta sempre più per poi esplodere negli anni '90 e diventare oggi uno dei dibattiti più accesi in materia economica- aziendale. L'impatto che la CSR ha sulla strategia aziendale, la sua rilevanza, i benefici che essa comporta in termini di rafforzamento del vantaggio competitivo e i relativi costi rappresentato un interrogativo a cui gli studiosi di management hanno cercato di rispondere negli ultimi anni. Si tratta in particolare di analizzare i pro e i contro che l'azienda socialmente responsabile si trova a gestire, specificando nel dettaglio quali sono i vantaggi e gli svantaggi che l'orientamento alla CSR comporta. Un tale investimento se non realizzato con la giusta maturità o nei casi opportuni può presentarsi deleteria per l'azienda stessa. Quando si decide di adottare politiche legate alla responsabilità sociale si deve in primis valutare attentamente il contesto in cui l'impresa opera per poi considerare la convenienza o meno di una tale prospettiva. Non a caso l'adozione di strategie volte alla CSR, se integrate coerentemente nell'azienda, possono essere percepite molto più di un costo, di una costrizione o di un gesto caritevole. In molti altri casi invece, se l'azienda non è pronta ad assumere un tale impegno, un investimento così importante può produrre effetti negativi.

Dalla combinazione benefici e costi possono nascere diverse situazioni in base alle quali è possibile stabilire la maggiore o minore convenienza nell'adottare politiche CSR all'interno delle aziende.

In particolare sono quattro le possibili alternative individuabili. La situazione in cui i benefici sono superiori dei costi. In questo primo caso l'impegno sociale si preannuncia conveniente sotto il profilo economico, in quanto i benefici risultano essere superiori ai costi. In tal senso si parla di "investimento sociale": viene utilizzato il termine investimento per sottolineare l'esistenza di un ritorno economico mentre l'utilizzo dell'accezione sociale vuole intendere l'orientamento al quale l'azienda si rivolge. Per l'azienda avviare attività socialmente responsabile, in questo caso, non può che risultare vantaggioso in termini di performance positive.

Nettamente opposta è invece la situazione in cui l'adozione di comportamenti responsabili comportano costi superiori ai ricavi. Intraprendere un simile percorso costituirebbe uno svantaggio e non un'opportunità per l'azienda in quanto i costi connessi all'impegno sociale si presentano ingenti ed immediati a fronte di benefici limitati ed incerti nel tempo (Vance, 1975; Bragdon, Marlini, 1972).

Il terzo caso rappresenta una situazione di incertezza. L'adozione da parte dell'impresa di comportamenti orientati alla CSR non è detto che siano vantaggiosi in quanto i benefici non sono facilmente stimabili. Non è possibile in questa situazione dare un giudizio di convenienza. E' discrezione del management prendere opportune decisioni.

“La quarta ed ultima situazione è quella che identifica una forma da U rovesciata. L'assunzione di istanze sociali ed ambientali si prospetta come conveniente economicamente fino ad una certa soglia, oltre la quale i costi cominciano ad essere superiori dei benefici” (Ullmann, 1985).

In questo caso è opportuno che il management vaglia attentamente la possibilità di avviare attività di CSR in quanto la possibilità di trarre vantaggio nei primi anni è conseguentemente annullata dai rilevanti costi che seguono successivamente. È consigliabile in questa situazione che l'azienda non intraprenda alcun tipo di attività strategica orientata in tal senso.

La rilevazione della convenienza economica della CSR tiene conto di un arco temporale molto variabile: si va da casi in cui l'orizzonte temporale è di uno o due anni, a periodi

di cinque anni fino a raggiungere in certi casi l'arco decennale. E' a discrezione dell'azienda decidere la modalità più idonea al proprio business.

2.7.1.1. Gli strumenti della CSR

Il presupposto per definire gli obiettivi e le strategie aziendali in termini di sostenibilità è che l'orientamento alla responsabilità sociale sia presente effettivamente nei valori, nella visione e nella missione dell'azienda.

Si necessita dunque di un'accurata attività di pianificazione volta ad attuare delle scelte strategiche nel quale emerga chiaramente la posizione che l'azienda intende acquisire e la sua posizione riguardo le tematiche sociali.

I valori aziendali devono pertanto essere coerenti rispetto all'orientamento strategico di fondo che l'azienda individua nella costruzione della propria identità.

Affinché tali valori si plasmino completamente nella cultura e nell'identità dell'azienda, si fa ricorso all'adozione di specifici strumenti. Questi sono essenzialmente tre, ossia, il Manifesto (o carta dei valori), il codice etico ed il bilancio sociale.

Il primo, il manifesto, è un documento che permette *“di convergere la visione del personale interno e degli stakeholder esterni su come si intende fare l'impresa, ovvero sui valori e sui principi che ispirano la gestione, al di là dei risultati che si ottengono e degli obiettivi”* (Hinna, 2004). Tale strumento rappresenta una sorta di dichiarazione pubblica dell'impegno che l'azienda si assume nel perseguire obiettivi etici e socialmente sostenibili nel compimento della missione aziendale.

Costituisce una sorta di raccolta dei *“comandamenti aziendali”* e figura come la parte integrante della mission statement, ossia di quel strumento che consente esplicitare la missione aziendale chiarendo a tutti gli stakeholder, e quindi ai dipendenti, fornitori, clienti, concorrenti, istituzioni, come l'azienda intende perseguire il proprio scopo sociale e tenendo presenti quali valori.

Il processo di identificazione, di sintesi e di formazione dei valori che ispirano la cultura dell'azienda è un'operazione complessa che richiede accurate riflessioni. La rilevazione di tali valori ribadisce l'orientamento verso la responsabilità sociale dell'impresa e l'importanza che le politiche CSR rivestono nella filosofia aziendale. Una volta approvato tale strumento diviene a tutti gli effetti un documento importante per l'azienda, rappresenta insomma il *“contratto sociale”* che l'impresa sottoscrive con i suoi stakeholder sia interni che esterni.

Il codice etico può definirsi come la “Carta costituzionale dell’impresa”(Sacconi, 1997) in quanto rappresenta lo strumento che racchiude i diritti, i doveri e le responsabilità dell’impresa nei confronti degli stakeholder. Tale documento contiene quei principi e quelle norme di comportamento il cui rispetto consente di evitare comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera all’interno o all’esterno dell’azienda e che potrebbero ledere l’immagine e il corretto funzionamento dell’impresa stessa.

In pratica esso è un documento redatto volontariamente dall’impresa: viene realizzato dal top management o da un comitato etico creato ad hoc per esprimere i valori e i principi su cui l’impresa si fonda. Esso non è altro che la diretta conseguenza del manifesto dei valori. Il codice etico deve essere infatti coerente rispetto l’insieme dei principi contenuti nella carta dei valori e deve inoltre include i doveri che l’azienda ha nei confronti di azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, comunità e tutti gli altri stakeholder.

I primi codici etici risalgono agli anni ‘50: le corporation americane sono state le prime ad utilizzare un tale strumento che in quegli anni si limitava a definire la filosofia aziendale e poche altre regole.

L’obiettivo dei vertici aziendali era difatti quello di introdurre volontariamente tale documento al fine di prevenire leggi che avrebbero potuto essere introdotte dall’esterno. Negli anni ‘80, quasi la totalità delle aziende statunitensi possedeva un codice etico e negli anni successivi, anche a livello europeo, si diffuse questa tendenza. Ad oggi, tale strumento è divenuto indispensabile anche nel nostro Paese diventando uno dei principali documenti che testimoniano l’impegno di un’impresa verso la CSR. Per agevolare la redazione del codice etico si sono diffuse numerose linee guide elaborate prevalentemente da organismi internazionali o associazioni di categoria che costituiscono dei punti di riferimento per la corretta elaborazione degli stessi. Nonostante ciò, la struttura del codice etico può variare da impresa ad impresa, ogni azienda infatti ricorre alla forma che reputa più idonea alla propria filosofia aziendale.

Infine, abbiamo il bilancio sociale è uno strumento volontario e di rendicontazione con cui un’organizzazione si relaziona alle diverse categorie di interlocutori, sia interni che esterni, per dare conto dei risultati, degli effetti e delle ricadute generate con la propria attività imprenditoriale. *“Si chiama bilancio ma non è un bilancio, racconta dei fatti e non delle cifre, si rivolge a tutta la platea degli stakeholder e non solo agli addetti ai*

lavori, serve a gestire il consenso e quindi a comunicare ma anche ad ascoltare” (Hinna, 2004). Nonostante il sostantivo “bilancio” richiami il bilancio d’esercizio esso si presenta completamente differente da quello tradizionale in quanto differisce per strutture, metodologie, finalità ed obbligatorietà. Con il termine “sociale” si sottolinea l’attenzione rivolta a tutti gli stakeholder ossia a tutti i portatori di interesse che gravitano intorno all’attività dell’impresa. Il bilancio sociale è uno “strumento di gestione”, in quanto consente di misurare le performance economiche, sociali ed ambientali dell’organizzazione e fornisce, al tempo stesso, informazioni utili volte a migliorare le attività aziendali sotto il profilo etico- sociale. Tale documento rappresenta anche un efficiente “strumento di comunicazione” in quanto consente di rilevare le aspettative, il grado di soddisfazione e di consenso degli stakeholder. Tutte le grandi aziende socialmente responsabili oggi redigono un bilancio sociale dando prova della trasparenza e correttezza delle attività intraprese. Nella maggior parte dei casi esso è reso pubblico dalle aziende, su appositi siti web in modo da garantire la piena visibilità a tutti coloro che sono interessati, sia essi membri interni che esterni all’organizzazione.

2.7.2. La CER, “Corporate Energy Responsibility”

Le tematiche appena affrontate sono riscontrabili anche nel settore energetico. Ci sono diversi punti da toccare in questo ambito. Innanzitutto molte di queste tematiche sorgono quando vengono richieste autorizzazioni e licenze per operare: dibattiti su gli impatti ambientali e sociali degli sviluppi di gas naturale e petrolio, del lavoro e disordini nelle comunità, e la crescente domanda di consenso libero, sono solo alcuni dei temi che hanno evidenziato la crescente importanza di associare una responsabilità sociale al business energetico. Le aziende di maggior successo sono, e saranno, quelle che hanno tempistiche realistiche, dei progetti di capitale e budget operativi che rappresentano solide strategie sociali nella costruzione di fiducia e di collaborazione con le comunità.

L’integrazione della CSR nel business tradizionale ed in particolare nei processi e nei sistemi necessari per gestire le complessità di prestazioni specificamente sociali ed ambientali, necessita il coordinamento tra le varie funzioni responsabili dell’impatto ambientale, questioni legali, l’approvvigionamento, le risorse umane, rapporti con il governo e la comunità degli affari. Guardando al futuro, la piena integrazione della CSR

nella strategia aziendale, nelle funzioni e le operazioni da aziende internazionali e nazionali allo stesso modo sarà fondamentale per lo sviluppo di qualsiasi progetto. Questo include sistemi di gestione robusti che attingono da pratiche ben rodiate e la diffusione di professionisti che capiscano l'intersezione delle priorità del business e le aspettative della società.

Altra possibilità che si prospetta è quella di un approccio collaborativo ad impatti di sostenibilità: gli impatti ambientali e sociali cumulativi dei progetti, come minerari ed energetici, nonché le attività combinate di altri settori industriali, quali l'agricoltura e la produzione, devono essere pensati unitariamente per dare un contributo tangibile al significato di sviluppo sostenibile. Dalle emissioni di carbonio alle richieste sulla biodiversità, l'adattamento climatico, lo sfruttamento della terra e l'uso di acqua, vi sono notevoli opportunità per le aziende di collaborare con il governo e la società: considerare una collaborazione con le entità locali per alleviare il ciclo *"boom and bust"* di attività minerarie o di attività che possono influenzare significativamente l'occupazione locale e le imprese, le entrate fiscali, gli sbalzi immobiliari. Cambiare le aspettative, circa le questioni sui diritti umani, prevede l'attuazione di progetti su larga scala. Le industrie energetiche e minerarie hanno un determinato ascendente, sotto l'aspetto economico, sui Paesi ospitanti; spesso colpiscono intere economie nazionali, nonché singole comunità localizzate. Vi sono molti interessi, sociali, economici e politici, associati a questi progetti, ed è importante per le aziende prendere in considerazione non solo il rischio di un ribasso dei ricavi, ma anche il migliorare la programmazione degli investimenti e la consegna corrispondente di benefici locali che aiutano le aziende a garantire e mantenere la licenza sociale. Considerando questi aspetti, dei diritti umani, si richiede una gestione aziendale coinvolgente, di dipendenti e collaboratori, funzionari del governo, le comunità locali e la società civile. Pratica standard, oramai entrata nelle normali funzioni operative per le aziende, è quella di concentrarsi sull'integrazione dei diritti umani in approcci di due diligence per identificare in modo proattivo e risolvere i problemi.

Altro punto sono le crescenti richieste di condivisione dei benefici: i Paesi continuano a cercare opportunità per acquisire una quota maggiore dei benefici di estrazione delle risorse, attraverso la legislazione ed i regolamenti, con una rigida imposizione fiscale, divieti di acquisizioni straniere, e tasse di esportazione. Anche se questa pressione non è

una novità per il settore del petrolio e del gas, l'enfasi normativa sta crescendo nel settore minerario, che ha visto un certo numero di governi, mettere in atto forti disposizioni di contenuto locale. La risposta delle imprese a tali pressioni, non solo influenzano le strategie commerciali e le relazioni con il governo ospite, ma anche i risultati dell'interazione sociale sul territorio.

Le prestazioni di CSR, per quanto riguarda i fornitori, possono avere un impatto significativo per il successo operativo, reputazionale, e finanziario dei loro clienti. C'è più pressione che mai, per le aziende, per implementare pratiche che promuovano la trasparenza, evitino la corruzione, promuovano la sostenibilità ambientale, proteggano i diritti umani, e spingano per il raggiungimento di obiettivi a "contenuto locale" nella catena di fornitura. In risposta, sempre più aziende sono alle prese sul come impostare aspettative chiare, stabilire meccanismi di garanzia, e l'equilibrio relativo ai costi-benefici della gestione sulla loro catena di fornitura. Anche se questo sta portando a contrarre emendamenti e nuove procedure per il monitoraggio, la sorveglianza e la segnalazione, un maggior coordinamento tra cliente e fornitore sarà necessario per raggiungere i risultati ed i benefici previsti.

Nel corso degli ultimi anni, abbiamo visto il numero e la tipologia delle ONG⁵² prosperare. ONG, che vanno da collaboratori ai critici, non sono un gruppo omogeneo, e molti operano con strategie ibride, per cui le singole aziende sono in accordo o disaccordo su temi diversi o aree geografiche distinte. Negli anni a venire, ci si può aspettare che lo scenario delle ONG continuerà la sua evoluzione con nuove mission, modelli organizzativi, e le modalità di funzionamento; in particolare dovranno rispondere alle pressioni delle parti interessate per una maggiore responsabilità nel governo, sulla trasparenza. Con questi cambiamenti e come le aziende si spingono in nuove aree geografiche, le aziende dovranno rivedere le loro relazioni con le ONG e cercare modi costruttivi per trovare un terreno comune.

Il cambiamento climatico e la crescita della popolazione stanno mettendo sempre più pressione sulla rete idrica globale, in particolare nei Paesi in via di sviluppo. Con un'offerta limitata e una maggiore domanda da parte delle industrie ad alta intensità di acqua come le miniere, le sabbie bituminose, ed i giacimenti di gas naturale, le

⁵² Le organizzazioni non governative, in sigla ONG, in Italia sono delle particolari ONLUS che concentrano la loro attività nella cooperazione allo sviluppo e che sono riconosciute dal Ministero degli esteri ed inserite in una specifica lista

preoccupazioni in materia di concorrenza per le risorse idriche sono destinate ad aumentare e diventare una fonte di attrito per le comunità e le industrie, come l'agricoltura con progetti su larga scala. Le aziende leader hanno incominciato ad investire in soluzioni innovative per la gestione sostenibile delle acque e si aspettano di vedere maggiori investimenti in questo settore nel prossimo futuro.

Infine altro problema è la trasparenza delle entrate e la responsabilità delle imprese e del governo: la corruzione e la mancanza di responsabilità del governo sono considerati i maggiori ostacoli alla crescita in molte nazioni ricche di risorse. Mentre ci sono diversi punti di vista sulla efficacia dei meccanismi di regolazione e di volontariato, le ONG e le aziende sono d'accordo che una maggiore trasparenza sia necessario per le autorità responsabili, per la fornitura di servizi essenziali come l'acqua pulita, assistenza sanitaria ed istruzione.

CAPITOLO 3 – IL REBRANDING DI ENEL

3.1. Enel, mezzo secolo di energia

Nel 2012 sono passati cinquant'anni dall'istituzione, nel 1962, dell'Enel, a conclusione di un vivissimo dibattito politico, che coincideva con il primo governo di centro-sinistra: la costituzione dell'Ente nazionale per l'energia elettrica è considerata tutt'ora la più importante riforma della prima Repubblica. Garantire la copertura del fabbisogno nazionale e la fornitura di energia, ai minimi costi, a tutto il Paese, senza alcun aiuto finanziario dello Stato, si rivelò una missione molto difficile ed onerosa. L'Ente doveva contrastare gli ingenti indennizzi riconosciuti alle imprese nazionalizzate private ed a quelle dell'Iri. Una volta assolto il compito attribuitogli, grazie all'opera dei suoi tecnici altamente specializzati, e superata la lunga fase di stagflazione fra gli anni '70 e '80, l'Enel si è impegnata, dopo la rinuncia al nucleare, a diversificare al massimo le altre fonti energetiche, estendendole a quelle rinnovabili. Negli ultimi anni, dopo la liberalizzazione del mercato, l'Enel ha conosciuto una profonda trasformazione e, da monopolista elettrico pubblico, è divenuto un operatore energetico multinazionale, attivo in 40 Paesi di quattro continenti.

Ma procediamo con ordine.

“Dal 1951 al 1961, secondo i dati dei censimenti generali, la popolazione presente sul territorio nazionale passa da circa 47 milioni a quasi 50 milioni, con un incremento del 5,8%, ma la popolazione dei comuni capoluoghi di provincia subisce un incremento complessivo del 21,3%; se si esaminano solo i primi cinque comuni più popolosi (Roma, Milano, Napoli, Torino e Genova) l'incremento è addirittura del 27,3%, mentre se si esaminano gli undici comuni con popolazione superiore ai 300.000 abitanti (i precedenti più Palermo, Firenze, Bologna, Catania, Venezia e Bari) l'incremento è del 24,9%. Larga parte della popolazione attiva abbandona dunque le campagne” (De Rita, 1998). La produzione di energia elettrica in Italia era arrivata ad oltre 56 miliardi di chilowattora nel 1960 e gran parte era prodotta sfruttando le caratteristiche del territorio, ossia le risorse idrogeologiche, da parte di oltre 1.200 aziende private locali, di ambito regionale o legate a soggetti industriali. Lo Stato, per promuovere la realizzazione di industrie energetiche ne sovvenzionava la nascita con lo scopo di aumentare la capacità produttiva, ed impose a tali imprese di concedere il servizio a chiunque ne facesse richiesta per l'allaccio elettrico. Agli inizi del 1962 il quarto

governo Fanfani ricevette la fiducia dal parlamento italiano, assumendo l'impegno di in essere un provvedimento di unificazione del sistema elettrico nazionale. Nella seduta della Camera dei deputati del 26 giugno 1962 è stato presentato il disegno di legge che ha sancito i principi e le modalità per l'istituzione dell'Ente nazionale per l'energia elettrica (E.N.E.L.). Enel acquisì tutte le attività delle aziende operanti nella produzione, trasformazione, trasmissione e distribuzione di energia elettrica; escluse dall'acquisizione gli auto-produttori, ovvero aziende che producevano più del 70% di energia elettrica in funzione di altri processi produttivi (a cui successivamente furono equiparate anche le aziende municipalizzate), o le piccole aziende che non producevano più di 10 milioni di chilowattora per anno. Le prime acquisizioni hanno interessato: la SIP (Piemonte), Edison Volta (Lombardia), SADE (Veneto), SEEE (Emilia), SELT-Valdarno (Toscana), SRE (Lazio), SME (Campania), SGES (Sicilia), Carbosarda (Sardegna).

Gli anni '70 sono stati caratterizzati da una forte crisi energetica, che ha portato ad una forte austerità ed alla presa di coscienza, della necessità di costruire nuove centrali elettriche e di ricercare nuove fonti energetiche. Fu predisposto nel 1975 un piano energetico nazionale (PEN), in cui si puntava a sostituire la dipendenza dagli idrocarburi con l'utilizzo di altre fonti energetiche, tra cui idroelettriche, geotermiche, incremento dell'uso del carbone, il ciclo dei rifiuti e in particolare con l'utilizzo dell'energia nucleare. Quest'ultimo bloccato nel 1987, tramite referendum, indetto dopo gli incresciosi fatti di Chernobyl.

Come già trattato nel primo capitolo, punto di svolta, non solo in Italia, ma a livello Europeo si ha negli anni dal 1990 al 2000, quando si è assistito ad una progressiva liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica. Con la legge 9 gennaio 1991, n. 9, si è assistito ad una prima parziale liberalizzazione della produzione di energia elettrica proveniente da fonti convenzionali e da fonti rinnovabili; è stato concesso alle imprese di produrre energia elettrica per uso proprio con l'obbligo di cederne la quantità in eccesso a Enel. Il 30 dicembre 1992, al termine di un lungo iter che si trascinava da luglio, il Consiglio dei ministri dell'allora governo Amato, approva la trasformazione dei maggiori enti pubblici economici e aziende autonome italiani in società per azioni possedute dal Tesoro: si tratta di un passaggio preliminare per la successiva cessione di quote azionarie, con sistema ed obiettivi diversi a seconda della loro natura e oggetto

sociale. In alcuni casi, come quello dei servizi di rete nel campo dell'energia e delle telecomunicazioni, alla cessione dovrà accompagnarsi una graduale liberalizzazione del mercato, anche in ossequio a specifiche direttive dell'Unione Europea. Tra le realtà investite dal cambiamento vi è anche l'Enel. Tra il 1998 e il 1999, in previsione della liberalizzazione del mercato elettrico secondo una direttiva comunitaria del dicembre 1996, Enel realizza lo scorporo delle varie attività (generazione, distribuzione, ecc.) precedentemente integrate e riorganizza la propria struttura societaria, strutturandosi come gruppo, e demandando le attività operative scorporate a specifiche società controllate.

Nel 1999, attraverso il Decreto Bersani⁵³, è stata avviata la liberalizzazione del mercato elettrico; Enel ha operato una nuova ristrutturazione organizzativa con la separazione delle attività di produzione, trasmissione, distribuzione e vendita di energia, a carico di tre distinte società: Enel Produzione, Enel Distribuzione e Terna (riacquisita totalmente nel 2005). Per bilanciare l'effetto della dismissione di questa rilevante quota di produzione, Enel decide dapprima di rilanciarsi in una prospettiva "multi-utility", entrando nel settore delle telecomunicazioni e sviluppando le proprie attività nel settore idrico e in quello del gas. Nel 2002, in coincidenza con un avvicendamento del vertice aziendale, si sceglie invece di focalizzarsi nuovamente sul business di elettricità e gas. Viene quindi avviata una strategia di internazionalizzazione del gruppo e di valorizzazione delle competenze acquisite in Italia, per crescere al di fuori dei confini nazionali, trasformandosi in gruppo multinazionale. La cessione delle telecomunicazioni contribuisce a questo sviluppo con l'apporto di importanti risorse finanziarie. In pratica, a partire dal 2002, benché Enel rimanga il primo operatore del mercato elettrico italiano, finisce quel processo di identificazione fra le sue strategie di produzione elettrica e la politica elettrica nazionale, che aveva segnato l'evoluzione della questione energetica in Italia a partire dalla nazionalizzazione. La nazionalizzazione elettrica porta diversi cambiamenti in questo panorama. Nel paniere delle ex società elettro-commerciali, infatti, Enel trova anche le collettività di ricerca, e dopo qualche dubbio iniziale è autorizzata all'acquisizione del loro controllo. Le relative partecipazioni azionarie si trovano fra le "pertinenze elettriche" delle imprese

⁵³ Il decreto legislativo 16 marzo 1999, n. 79

nazionalizzate, e a causa del divieto di partecipare in società terze è necessaria un'apposita legge per permettere ai tre centri di mantenere la forma di società per azioni. Inoltre è stata stabilita per Enel una soglia massima di produzione di energia elettrica pari al 50% dell'intera produzione sul suolo nazionale. Nel 1999 Enel, con il nuovo assetto societario, è stata privatizzata per il 31,7% e successivamente quotata in borsa. Con la privatizzazione ed il cambio di nome in Enel S.p.a., si ebbe anche un restyling del marchio: fu adottato quello proposto da Maurizio Minoggio, che combinò gli stilemi del sole e dell'albero, con le radici che richiamano la tradizione aziendale e i rami che alludono alla moltiplicazione dei servizi offerti.

Il decennio successivo, dal 2000 al 2010 è stato caratterizzato da alcune politiche di riduzione dell'impatto ambientale nella produzione di energia (come l'accordo per la riduzione di emissioni di anidride carbonica) e da una progressiva internazionalizzazione di Enel attraverso numerose acquisizioni e fusioni. Le prerogative dell'impatto ambientale e le politiche di ricerca e sviluppo, hanno seguito la storia di Enel per quasi tutto il suo percorso e si è rinforzata in quegli anni. Nella fase di transizione e cambiamento del panorama energetico Enel si affidò al Cesi⁵⁴, per le ricerche in campo elettrotecnico-componentistico, e la Conphoebus, per il settore delle fonti rinnovabili, mentre le linee di ricerca nei settori più legati alla produzione, trasmissione e distribuzione, venivano conferite alle rispettive aree di attività, con un processo di internalizzazione. Nel 2000, sempre in seguito allo scorporo delle funzioni previsto dal decreto Bersani, al Cesi viene conferita l'obiettivo di "ricerca di sistema" per l'intero sistema elettrico italiano, finanziata dal Ministero dell'industria su un fondo alimentato da un'apposita componente tariffaria. Dal 2001, le attività di ricerca dell'Enel sono state differenziate in due aree: un'area per la "ricerca di sistema", affidata al Cesi, finanziata attraverso commesse nazionali ed internazionali di ricerca e consulenza e il Fondo per la ricerca della Cassa conguaglio elettrica; e un'area per la ricerca competitiva, che si svolge all'interno delle società operative, impegnando le risorse qualificate presenti in Enel Produzione, per il miglioramento degli impianti e la minimizzazione dell'impatto ambientale della generazione elettrica, e in Enel Green

⁵⁴ Il Cesi è rimasto una società collegata ad Enel, che ha conservato una quota di partecipazione del 41%, trasformandosi in una società di ricerca e consulenza internazionale nel campo dei servizi e dell'ingegneria elettrica.

Power, per quanto attiene alle fonti rinnovabili e al risparmio energetico. Nel 2007 si costituisce la divisione “ingegneria e innovazione”, per gestire le attività di ingegneria e realizzazione degli impianti di generazione del gruppo Enel, garantendo l’attuazione del piano di ammodernamento del parco di produzione italiano e i programmi di sviluppo delle società estere. La Divisione ingegneria e innovazione ha anche il compito di integrare le attività di ricerca del gruppo, per garantire la valorizzazione dei progetti innovativi nelle diverse aree di business, privilegiando le linee a forte valenza ambientale: il settore dell’idrogeno, il solare innovativo, e la cattura e stoccaggio dell’anidride carbonica. In tal modo le competenze tecniche di Enel, e in particolare quelle maturate nel processo di trasformazione delle vecchie centrali a olio combustibile negli attuali impianti a ciclo combinato, e nei processi di conversione a carbone pulito, vengono messe al servizio di tutto il gruppo, anche all’estero.

Come si può notare dall’evoluzione di Enel negli ultimi quindici anni, la filosofia industriale è mutata, spostando l’attenzione sull’ottimizzazione di un mix di tecnologia e diverse fonti in ogni Paese dove la società è presente, a partire dalle competenze che Enel ha storicamente sviluppato nelle rinnovabili e in particolare nell’idroelettrico e nel geotermico, ma tenendo conto delle specifiche risorse presenti in ogni situazione. Oltre a puntare sul consolidamento delle posizioni raggiunte sui mercati europei, e in particolare nei paesi dell’Europa centro-orientale, Enel procede con decisione all’ampliamento della propria presenza in America Latina, in Spagna e nell’America centro-settentrionale (dove già dagli anni precedenti si occupava di energie rinnovabili) per raggiungere nuovi mercati in grado di offrire consistenti opportunità di sviluppo e di crescita. La chiave di volta nell’attuazione di questa strategia, che ha portato Enel ad assumere la sua attuale fisionomia di multinazionale, è stata l’acquisizione di Endesa, primo operatore elettrico in Spagna, principale operatore privato nel subcontinente latinoamericano, e tra i primi in Europa. Questa operazione è stata il maggior investimento all’estero di un’azienda italiana e ha impresso una forte accelerazione al percorso iniziato nel 2004 sulla strada dell’internazionalizzazione. Da monopolista elettrico in Italia, dopo aver accettato la sfida della liberalizzazione Enel è divenuto uno dei giganti mondiali nel campo dell’energia, con un milione e mezzo di azionisti, più di 61 milioni di clienti e 74.000 addetti in Italia e in altri 40 Paesi di quattro continenti. A mezzo secolo dalla nazionalizzazione, insomma, Enel è oggi un grande gruppo

energetico internazionale. Sono questi i risultati di un impegno per l'internazionalizzazione del gruppo che ha visto un investimento crescente, non solo di risorse finanziarie, ma anche di risorse umane e di cultura manageriale, nel primo decennio del ventunesimo secolo.

3.2. La riorganizzazione aziendale

Quando parliamo della riorganizzazione societaria di Enel, ci si riferisce agli anni successivi al 2014, con la nomina di Francesco Starace amministratore delegato e direttore generale. Bisogna, però, fare un punto delle vicende societarie degli anni precedenti sotto la guida di Fulvio Conti. Infatti con la nomina di Conti, dal maggio del 2005 è possibile constatare il connotato di internazionalità (si pensi all'acquisizione di Endessa, maggiore società di energia elettrica spagnola), perseguito successivamente. Infatti, una delle prime modifiche alla struttura organizzativa, vide la nascita della Divisione Internazionale, nella quale vennero concentrate tutte le risorse dedicate alle attività svolte all'estero nel settore della produzione e della distribuzione, allora ripartite in altre divisioni. La principale visione di Conti era quella di focalizzarsi sulla protezione dei margini e dei flussi di cassa nei mercati maturi e sullo sviluppo nei mercati in crescita e nelle rinnovabili. Tutto ciò accelerando le azioni di riduzione dei costi e di incremento delle efficienze nell'ambito dell'intero gruppo, uno snellimento ed uno snellimento della struttura societaria. L'obiettivo era quello di essere pronti in economie mature, come Italia e Spagna, ma allo stesso tempo non trascurare nuove opportunità, incrementando degli investimenti nei mercati in crescita dell'Est Europa e dell'America Latina, nonché nelle energie rinnovabili. Altre operazioni, che necessitano di nota per la loro importanza e perché hanno trovato la loro continuazione dopo l'amministrazione Conti, sono quelle incluse nel piano industriale 2013-2017, dove il gruppo proseguirà nella strategia di semplificazione della propria struttura societaria anche attraverso operazioni di minorities buy-out che, una volta finalizzate, si prevede possano incrementare la parte di utile netto consolidato di pertinenza del Gruppo al 78% nel 2017.

La nomina di Starace ha segnato un cambio importante nel business, nel management e nella struttura organizzativa. L'obiettivo principale del nuovo AD è quello di portare Enel tra le eccellenze mondiali in campo di sostenibilità e tecnologia. Il cambiamento di

business, inteso come definizione di obiettivi primari e secondari, si denota proprio dall'importanza che Enel Green Power ha acquisito. Starace, già responsabile in passato di questa divisione, una delle più importanti dell'intero Gruppo, l'ha portata ai vertici e ne ha dichiarato l'imprescindibile importanza, prima reintroducendola nell'organico, in quanto ai tempi della sua direzione era autonoma, e successivamente l'ha ritirata dal mercato, non quotandola più. È il chiaro segno su quanto Enel si aspetti molto dalle energie rinnovabili e dalla nozione di sostenibilità. Enel Green Power contribuisce per sua stessa natura ad uno sviluppo sostenibile. In realtà, le fonti rinnovabili sono uno strumento importante per promuovere la competitività della catena di produzione in diversi Paesi e per aumentare la sicurezza dell'approvvigionamento energetico, anche sostenendo la tutela dell'ambiente. La generazione diffusa da acqua, sole, vento e calore della terra favorisce l'autosufficienza delle nazioni, sostenendo la tutela dell'ambiente. Si pensi che solo nel 2013, grazie alla generazione di energia da acqua, sole, vento e calore della Terra, Enel Green Power ha evitato l'emissione oltre 16 milioni di tonnellate di CO₂, oltre il 16% rispetto ai livelli del 2012. Tuttavia, l'approccio di Enel Green Power per la sostenibilità non si limita alla sua intrinseca natura, "verde", ma promuove anche una strategia che integra la sostenibilità nei processi aziendali e in tutta la catena del valore. A tal fine, nel 2013 il board ha iniziato a seguito di un percorso volto a porre la cultura della sostenibilità al centro delle procedure aziendali, con l'obiettivo di consolidare un modello di business incentrato sulla creazione di valore condiviso sulla base di ascolto di comunità e coinvolgere loro pure come l'uso razionale delle risorse. Tutti i reparti della società hanno partecipato alla definizione di un modello di creazione di valore condiviso, alla quale Enel Green Power punta, tramite tre diversi piani d'azione, a breve, medio ed a lungo termine, in grado di garantire la piena integrazione della sostenibilità nelle varie fasi della catena del valore. Questo percorso ha portato Enel ad un "cambiamento di prospettiva" nel suo modo di operare, in modo che la società si stia dirigendo verso una gestione sempre più prudente delle sue attività ed una presenza crescentemente sostenibile, nelle aree in cui opera. Questo percorso è evidenziato anche nel bilancio consolidato del 2014 e già sviluppati l'anno precedente, che include, una serie di indicatori quali-quantitativi, dell'aspetto ambientale, sociale e di governance. Questo da dimostrazione di un processo sempre più strutturato per

l'integrazione dei risultati non strettamente economici e finanziari, nella relazione annuale sulla gestione.

3.2.1. La nuova struttura a matrice

Il 31 luglio 2014, vede la seconda svolta nel sistema organizzativo di Enel. A pochi mesi dalla nomina, Starace avvia la riorganizzazione del gruppo, con una nuova struttura basata su divisioni.

La nuova struttura organizzativa del gruppo Enel, spiega una nota *“predisposta dall'amministratore delegato è basata su una matrice divisioni/geografie e risulta focalizzata sugli obiettivi industriali del gruppo, con una chiara individuazione di ruoli e responsabilità e con lo scopo di perseguire e mantenere la leadership tecnologica nei settori in cui il gruppo opera, assicurandone l'eccellenza operativa; massimizzare il livello di servizio verso i clienti nei mercati locali”*.

Grazie a questa nuova struttura, il gruppo *“potrà beneficiare di una minore complessità nell'esecuzione delle azioni manageriali intraprese e nell'analisi dei fattori chiave di generazione del valore”*. La nuova struttura organizzativa del Gruppo Enel si articola in divisioni, cui è affidato il compito di gestire e sviluppare gli asset, ottimizzandone le prestazioni ed il ritorno sul capitale investito, nelle varie aree geografiche di presenza del gruppo. Ecco lo schema della struttura.

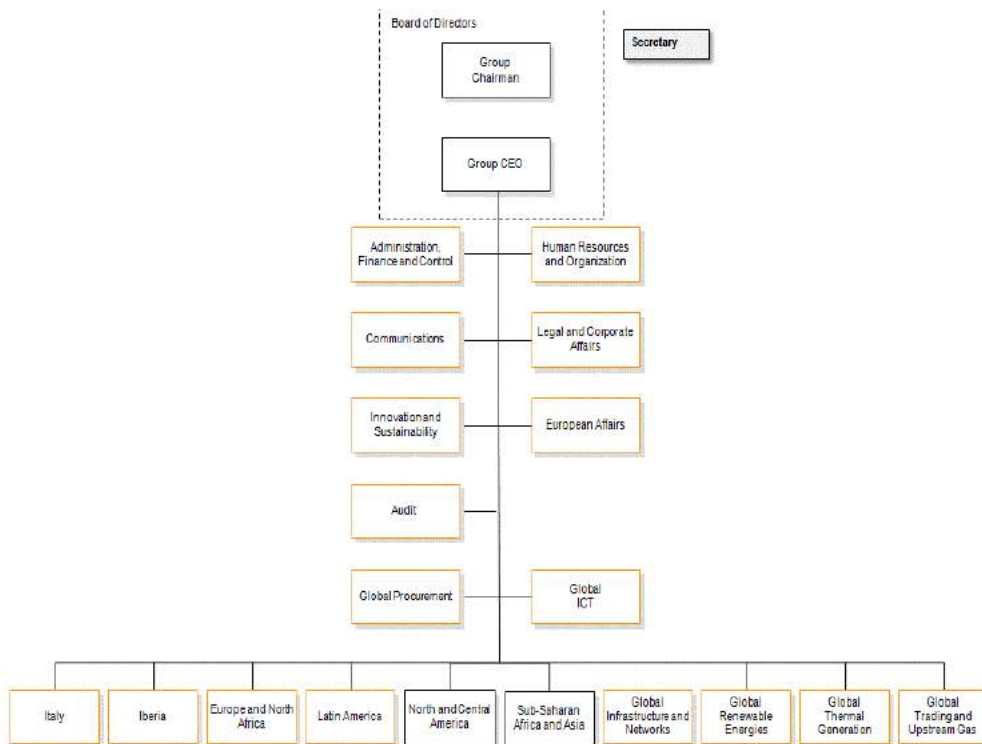


Figura 10. La struttura organizzativa a matrice di Enel⁵⁵

La struttura è suddivisa in: cinque divisioni globali che sono responsabili dell’esercizio, manutenzione e sviluppo degli asset, nonché le attività di commercio in tutti i Paesi in cui il gruppo è presente; due regioni e due Paesi che sono responsabili della gestione dei rapporti con i clienti, le istituzioni e le autorità di regolamentazione, di energia elettrica e di vendita del gas a livello nazionale e la fornitura di servizi e delle attività aziendali alle Divisioni globali del Paese interessato, integrando le attività delle linee di business; due funzioni di Global Service che sono responsabili per la gestione integrata di tutte le attività ICT e di approvvigionamento del gruppo; sette funzioni di Holding che si concentrano sul processo decisionale, coordinamento e controllo strategico del Gruppo. Rispetto alla precedente struttura, le principali modifiche riguardano la creazione di tre nuove divisioni globali (Global Infrastructure e reti; generazione globale; Global Trading), dei Paesi Italia, Spagna (Iberia) e America Latina Regione, che uniscono la regione Europa orientale (in precedenza conosciuta come la Divisione Internazionale), così come l’attribuzione delle responsabilità in materia di controllo del rischio e assicurazione per l’amministrazione, finanza e funzione di controllo della holding.

⁵⁵ Fonte: Enel

In particolare la Global Infrastrutture e Networks Business Line sono responsabili, a livello di gruppo, di ottimizzare l'allocazione investimenti, dei livelli di qualità del servizio e del ritorno sugli investimenti mirati; si unisce la gestione delle attività Infrastrutture e Reti per massimizzare l'efficienza operativa, sfruttando le sinergie e l'attuazione di tecnologie all'avanguardia. Altro compito delle due divisioni, è lo sviluppo del portafoglio di business "infrastrutture e reti" attraverso operazioni sul capitale e la partecipazione a gare pubbliche (ad esempio nuove licenze), sia in nuovi che Paesi dove è già presente.

La Global Generation Business Line è responsabile di ottimizzare l'allocazione delle capex ed al contempo massimizzare il ritorno sugli investimenti mirati e norme tecniche di prestazione; della gestione del funzionamento della flotta per la generazione di energia e manutenzione in conformità con i piani di produzione e di sicurezza, la sicurezza e le politiche ambientali e normative, massimizzando l'efficienza operativa e sfruttando le sinergie tra aree geografiche, condividendo con le varie divisioni country e la Global Trading la responsabilità del livello di EBITDA, del flusso di cassa e dei ricavi. Questa deve sviluppare il business di generazione di energia, sia nei Paesi nuovi che esistenti, accompagnando lo svolgimento delle attività di ingegneria e costruzione necessarie nell'ambito della qualità, dei costi e degli obiettivi temporali assegnati a ciascun progetto, nonché i progetti di R&S, volti a migliorare le prestazioni operative.

La Global Trading Business Line, infine, si occupa della massimizzazione del margine lordo nei mercati di interesse, entro i limiti di rischio assegnati, condividendo con le altre sezioni la responsabilità su obiettivi di EBITDA. Deve ottimizzare la strategia di copertura e l'esposizione al rischio di commodity del portafoglio globale; ne deriva un compito di ottimizzazione della produzione attraverso l'attivazione, locale, di centrali elettriche, le forniture di gas e altri combustibili e la relativa logistica delle operazioni, gestendo anche le scorte. Nell'ambito delle proprie aree geografiche, sono tenuti a garantire un contesto adatto al business ed al servizio dei clienti, pur condividendo la responsabilità con le divisioni globali per il raggiungimento di un EBITDA, un flusso di cassa e di reddito, e la gestione del in seguito agli aspetti, nei rispettivi settori. Aspetti come: i rapporti con le istituzioni, i regolatori, i media e le altre parti interessate, che possono avere un impatto gli interessi del Gruppo; lo sviluppo del portafoglio clienti locali, con la responsabilità di economia correlate; l'attività di staff e servizi per le linee

di business presenti a livello nazionale, massimizzando l'efficienza e la qualità, con responsabilità sui costi; l'integrazione tra linee di business presenti nel Paese.

La struttura a matrice è una combinazione delle strutture funzionali e divisionali. All'interno della società, le prime basano la loro attività sulle funzioni svolte, mentre le seconde sono divise per tipologia di servizio, clienti e specialmente per posizione geografica.

Uno dei vantaggi dell'attuazione della struttura organizzativa a matrice è l'efficace scambio di informazioni. I dipartimenti lavorano a stretto contatto e comunicano tra loro spesso per risolvere i problemi. Le efficaci linee di comunicazione aumentano la produttività e consentono rapidità decisionale. Per esempio, in tale struttura, individui provenienti dai reparti di marketing, finanza collaborano gli uni con gli altri formulazione delle strategie. Questo scambio di informazioni, viene immediatamente fatto recapitare ai manager, prima country e poi holding, in modo da poter rapidamente alle esigenze dei clienti e dell'organizzazione.

Altra motivazione per cui Enel ha adottato tale organizzazione, è perché l'impresa incoraggia uno stile di leadership democratica. Questo stile incorpora l'ingresso dei membri del team, prima di prendere decisioni sulle operazioni da svolgere. La capacità di contribuire con preziose informazioni ed idee, prima che decisioni finali vengono prese conduce alla soddisfazione dei dipendenti e maggiore motivazione, in quanto ciascun dipendente porta la sua esperienza al tavolo. I manager sono coinvolti nelle operazioni giorno per giorno, che permettono loro di prendere decisioni attraverso anche il punto di vista dei dipendenti.

3.3. Il rebranding: un punto di arrivo ed un punto di partenza

Lo scorso gennaio, a Madrid, è avvenuta la presentazione del nuovo marchio: logo, identità visiva, ma soprattutto, una nuova filosofia: l'Open Power.

Dopo 18 anni, lo storico logo, disegnato da Bob Noorda, lascia spazio alla nuova identity concepita dall'inglese Wolff Olins. Definito posizionamento Open Power bisognava rendere questo concetto visibile e si è cercato di rappresentare come concetti come energia ed il movimento assumono in natura. *“Il risultato è il “cursore”, un'entità astratta che rappresenta visualmente le caratteristiche salienti dell'energia. Il cursore diventa l'elemento costituente del nuovo logo, dell'identità visuale del brand e*

soprattutto dell'esperienza di interazione fra brand e stakeholder. Qualsiasi momento di comunicazione è costruito partendo dall'unità base del cursore. L'obiettivo di Enel era dotarsi di una nuova identità visuale che riflettesse il nuovo posizionamento Open Power a livello di concetto. Ma anche trovare un'identità esteticamente «digitale» e quindi più contemporanea che esprima la leadership tecnologica di Enel: smart-grid, mobilità elettrica, smart-cities, start-up, energie rinnovabili” (Isabella Panizza, Head of Global Digital Communications di Enel).

Ciò che rende il marchio diverso è il posizionamento strategico. L'open power è stato concepito come piattaforma per la crescita, che unisce la nuova organizzazione globale con le opportunità di un mondo aperto e connesso. Oggi, l'industria energetica sta subendo una profonda trasformazione, ed è proprio l'approccio open che dovrebbe aiutare Enel al raggiungimento di una posizione di leadership nel plasmare una nuova era digitale e partecipativa dell'energia.

Enel si reinventa attraverso un nuovo approccio per l'innovazione e la società beneficia di un marchio, coerente con l'idea di “innovability”, innovazione e sostenibilità. Questo porta a definire due aspetti molto diversi tra di loro. In primo luogo si ha il bisogno di indirizzare e fornire una direzione in un contesto in cui “il nuovo” è lo scenario di tutti i giorni, ma allo stesso tempo vi è la necessità di salvaguardare e dare delle certezze agli stakeholder. Come altri marchi innovativi, promessa del marchio di Enel, apre nuove possibilità per i loro clienti (funzione gateway), ma ha anche bisogno di concedere loro protezione attraverso idee tangibili e concrete (funzione gatekeeper). Tutto è espressione del brand, partendo dal logo, all'identità digitale, alla pubblicazione delle linee guida o degli eventi; ampio risalto, come detto, all'innovazione ed all'interazione con i clienti. Soprattutto per questa seconda prerogativa, Enel, si pone nella nuova mission, operando su larga scala in questo mondo connesso, ad aiuto degli individui, delle comunità, delle imprese, le città e le nazioni per affrontare le sfide necessarie per i loro obiettivi, che si tratti di un sicuro e pulito futuro dell'energia per la crescita della popolazione, fino garantire l'accesso energetico a chi ancora non ce l'ha, trovare il modo di limitare il cambiamento climatico, aiutare mondo per assicurare un futuro più sostenibile a quelli che vivono nelle grandi città, la sicurezza energetica a persone, imprese e Paesi, o garantire una migliore connettività per promuovere la crescita

economica. Aprire l'energia a nuovi usi, creando nuovi modi di utilizzo e renderla più centrale per la vita quotidiana.

L'open power è importante per tutte le parti interessate, dai clienti agli investitori, fino ai dipendenti. “Aprire” l'energia a più persone in più Paesi, alimentare le economie ed ampliare l'accesso all'energia; è questo il concetto principale. Prevede lo sfruttamento delle nuove tecnologie, investendo massicciamente in queste e guidare l'ulteriore digitalizzazione della per consentire soluzioni energetiche intelligenti. Si aggiunge un modo aperto e trasparente di fare affari e l'attivazione di una vasta rete di partnership per creare valore un condiviso.

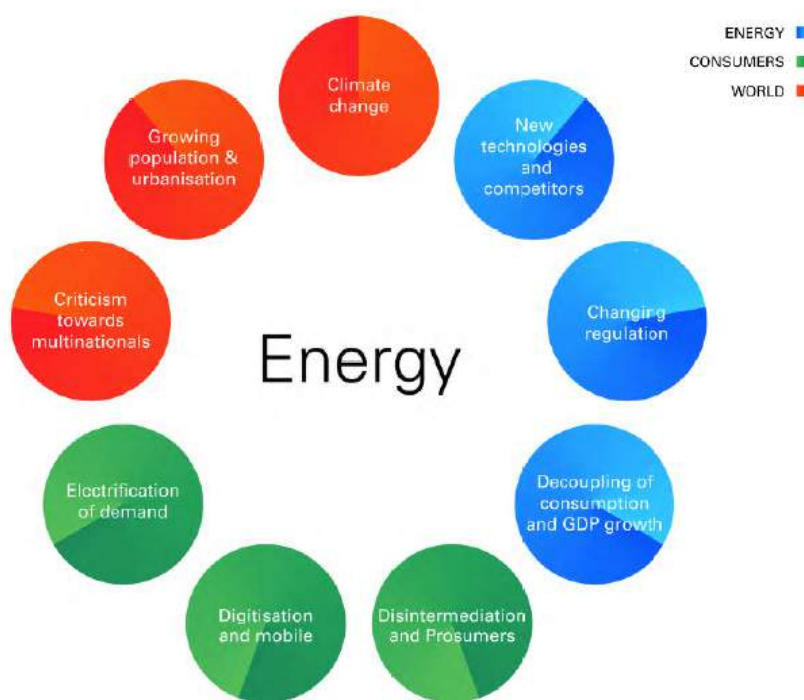


Figura 11. Enel e le nuove sfide⁵⁶

Ma le motivazioni e le operazioni di questo che può sembrare un semplice restyling, hanno radici molto più profonde che hanno portato al rebranding.

Il cambiamento di Enel è il susseguirsi di tre fasi: un cambiamento, o meglio un'evoluzione del business, seguito da una riorganizzazione aziendale e si conclude con il rifacimento del logo e la comunicazione della nuova brand identity. Parliamo di

⁵⁶ Fonte: Enel. Immagine tratta dalla presentazione del nuovo logo (26 gennaio 2016, Madrid)

cambiamento di business in quanto è possibile vedere come le priorità di Enel sono mutate negli anni. L'apertura del mercato ha fatto sì che vi fosse la necessità di rimanere aggiornati in uno scenario in continuo mutamento. Proprio per questo il cambiamento è guidato da Green Power. Con quest'operazione si è voluto mettere in risalto la priorità verso un mercato delle rinnovabili ed un aumento della specializzazione tecnologica, che nel settore energetico sono considerati ancora "oceani blu". Enel, ha voluto dare una forte immagine di cambiamento proprio per dimostrare la sua capacità di cambiare e mutare a seconda dell'ambiente circostante, ma ha voluto dimostrare di esser già pronta ed operativa ad affrontare sfide future. Come analizzato nel paragrafo precedente questo è stato un processo lungo e preparato in diversi anni, iniziato con la guida di Conti e portato a conclusione con quella di Starace.

L'oramai impronta, data ad un'impresa di tali dimensioni e caratteristiche internazionali, necessitava di un cambiamento anche organizzativo, per rendere la gestione delle varie aree maggiormente adatta ai vari Paesi dove opera Enel. Questa è la seconda fase, e spiega l'adozione della struttura matriciale dell'organizzazione. La holding ha dettato le linee guida, a divisioni country hanno il compito di comunicare questo cambiamento, *"è come un bel vestito, ma è necessario che sia adattato a dove si vuole venderlo"* (João Duarte, Head of Brand Strategy and Activation – Enel). Per introdurre tale impostazione è stata conseguita una riorganizzazione interna, compreso il management.

Infine, la terza fase, presentazione del nuovo logo, nuova vision, mission e nuova identity. Probabilmente è questa l'unica fase "visibile", anche a causa della risonanza che ha avuto l'evento. Questa viene considerata in diverse modalità: una intermedia, una conclusiva o di partenza. Nella prima circostanza, è il naturale passaggio dalla figura di un'impresa veniva sempre vista, unicamente come una fornitrice di un servizio necessario, ad una multinazionale che si fa carico del cambiamento generale ambientale, tutto ciò rimanendo al fianco dei suoi utenti. Naturale, proprio perché i connotati di cui si è dotata Enel, hanno reso ovvio questo passo. Considerarla conclusiva sarebbe riduttivo, perché circoscriverebbe un lavoro lungamente progettato ed ultimato senza considerare le implicazioni future. Ma riduttivo sarebbe anche vedere il rebranding come l'inizio di un nuovo ciclo, in quanto ci sarebbe una chiusura con il passato: errato sia perché Enel fornisce energia da oltre cinquant'anni, sia perché non ha smesso di produrre e distribuire il servizio. Si è aperta a nuovi scenari, nuove implicazioni

tecnologiche, più vicina alla questione ambientale e ancor di più alle problematiche dei propri clienti, restando pur sempre un punto saldo del reparto energetico mondiale.

3.3.1. L' "Open Power", una filosofia più che una visione

“Open Power è la piattaforma di crescita per Enel. Combina la nostra scala globale e il raggiungimento delle opportunità di un nuovo, aperto e connesso mondo. Open Power è presente in tutte le parti del nostro business; ci guida verso quali iniziative commerciali e industriali che bisogna investire, quali servizi offrire ai nostri clienti, e come coinvolgere e collaborare con le persone internamente ed esternamente”. Questa è la definizione per esteso della nuova vision di Enel. Anche se definirla vision, potrebbe risultare riduttivo in quanto è una vera e propria filosofia, entrata a far parte dell'immaginario prima di tutto aziendale.

A consolidare questo “credo”, Enel, ha rilasciato anche una sorta di vademecum, dove vengono elencati i cinque pilastri su cui si basa tale concezione, che vanno a costituire la mission per il 2025.

Il primo di questi riguarda portare l'accesso all'energia a più persone. *“Aprire energia a più persone, collegando più persone ai servizi di Enel e responsabilizzando le economie emergenti a crescere”*. Riguarda soprattutto le funzioni in Africa, Asia ed in America Latina, dove Enel sviluppa soluzioni innovative per la connessione a più persone, cercando di garantire energia, anche sostenibile. Ad esempio ad Ollagüe, Cile, Enel costruito prima griglia alla quota più alta del mondo, che combina un campo fotovoltaico, con energia eolica e di un impianto di cogenerazione solare, tutti collegati al sistema di storage. Altro esempio di “energia per tutti” è l' “Enabling Electricity” che sostiene il progetto “Energia sostenibile per tutti”; si aggiunge il programma delle Nazioni Unite, a collaborazione con il “Barefoot College” che aiuta le donne delle zone rurali dell'America Latina a diventare ingegneri solari e collegare la loro comunità locale.

Secondo pilastro è l'apertura dell'energia alle nuove tecnologie, investendo massicciamente in tecnologie innovative e guidare l'ulteriore digitalizzazione per consentire soluzioni energetiche intelligenti. Enel è leader mondiale nello sviluppo di contatori intelligenti e le tecnologie smart grid. Nel 2016 in Europa è stata introdotta la seconda generazione di “smart meters” che consentono ai proprietari delle abitazioni di

sapere esattamente quanta energia stanno usando ed in modo che possano ottimizzare il loro consumo di energia. Ciò si riflette anche nell'impegno di Enel nell'uso delle tecnologie per le risorse rinnovabili, come il futuro della produzione di energia. Entro il 2019 il 50% dell'energia elettrica di Enel verrà da energia verde e abbiamo, con l'ambizioso obiettivo di liberarsi totalmente dal carbonio entro il 2050.

Terzo, aprirsi a più partnership: stabilire modi aperti e trasparenti di fare affari e l'attivazione di una vasta rete di partnership per creare valore condiviso. L'approccio open innovation di Enel vorrebbe creare una rete di imprenditori e start-up che collaborano per implementare le loro soluzioni innovative su larga scala; un esempio, una nuova tecnologia di 4G per aree più remote. Allo stesso tempo, in Italia, Enel sta lavorando con le comunità per disattivare in modo sostenibile e riutilizzare 21 centrali elettriche, coinvolgendo direttamente le persone e le istituzioni locali in tutto il processo; questo è il nuovo progetto Futur-e, ma ne parleremo in seguito.

L'energia aperta a nuovi usi, che creano nuovi modi per le persone di utilizzare l'energia e lo rendono più centrale per la loro vita quotidiana. Enel è in continuo sviluppo per migliorare soluzioni integrate per la mobilità elettrica, come parte delle infrastrutture delle smart City di domani. Attraverso l'innovazione tecnologia vehicle-to-grid, ad esempio le auto elettriche possono anche funzionare come storage di energia decentrate, per alimentare la rete nelle ore di punta. È questo il concetto del vicolo recentemente lanciato in Danimarca, in partnership con Nissan e Nuvve. Il V2G è l'esempio dell'uso efficiente, di un design coniugato alla mobilità, per nuovi scopi nel settore energetico. Al fine di distribuire energia pulita e rinnovabile su larga scala, lo storage a basso costo è essenziale. Invece di comprare le batterie solo per questo scopo, le batterie dei veicoli elettrici vengono utilizzate quando questi sono parcheggiati. La tecnologia V2G di Enel, Nissan e Nuvve migliora la stabilità della rete, consentendo ulteriormente l'integrazione delle energie rinnovabili nel mix di generazione, che è il nucleo della strategia energetica globale di Enel. Inoltre, Enel collabora con il settore delle comunicazioni per sfruttare una rete unica e portare internet ad alta velocità nelle aree più remote: questo amplificherà la copertura della banda larga in Italia, diventando una delle più alte al mondo.

Ultimo, ma forse uno dei più importanti è il quinto pilastro su cui si basa la filosofia dell'open power: aprire a nuove modalità di gestione dell'energia. Significa offrire

servizi che soddisfino le esigenze mutevoli dei clienti e generare nuovi flussi di entrate. Enel è costantemente alla ricerca di modi per le persone e le imprese di gestire in maniera efficiente il loro fabbisogno energetico. L'esempio principale di innovazione applicata alle esigenze dei consumatori è la creazione della casa del futuro, "No.Va". Un prototipo presentato in Brasile per i Giochi Olimpici di Rio. Lo stretto legame che lega Enel ai propri clienti è ancor più lampante con l'offerta innovativa in Sud Africa, che combina prosumer con le soluzioni domotiche. Si permette ai clienti di generare, consumare e vendere la propria energia. Ma ciò che rende l'offerta di veramente diversa è il trasporto degli utenti in un mondo always-more-connected, dando loro gli strumenti che la digitalizzazione del mercato dell'energia crea. Al di là delle piattaforme energetiche, vi è la combinazione di tecnologie innovative e software per creare e gestire diverse aree della vita degli individui, dalla casa intelligente, auto intelligenti e alla salute. Presto, i clienti sudafricani, saranno in grado non solo di essere *off-the-grid*, gestendo ogni aspetto del loro ambiente domestico, dalla sicurezza della casa all'illuminazione e la cucina, da un unico dispositivo. Altro esempio è la piattaforma aperta internet "Twenergy" che porta a conoscenza le azioni circa l'efficienza energia a milioni di persone in tutto il mondo, aiutandoli a ridurre la loro bolletta e proteggere il pianeta. Anche di questo tratteremo nei prossimi paragrafi.

3.4. Comunicare il cambiamento

Affrontato il processo di rebranding di Enel, sorge la problematica di comunicare il cambiamento avvenuto. La nuova identity che si è costituita deve essere esposta all'esterno: gli utenti devono comprendere che l'azienda è la stessa ma sta evolvendo in relazione allo scenario dove agisce; i potenziali nuovi clienti, devono avvicinarsi per identificarsi. Stesso discorso vale per gli stakeholder, considerati nelle figure di media, istituzioni e partner.

Ma per comunicare il cambiamento al di fuori dell'organismo aziendale, bisogna partire sempre dall'interno.

Open Power is relevant to our entire stakeholder landscape.

- Customers**
We work in open and equal exchange with them to make power better together.
- Communities**
We interact, discover and co-create with them to open shared value for all.
- Institutions**
We develop tomorrow's infrastructure open for cities and nations to grow sustainably.
- Investors**
We inspire them with opportunities that open new partnerships, services and business models.
- Media**
We discover stories with them that excite the world and ignite an Open Power movement.
- Partners**
We open up our resources and reach to jointly develop solutions at scale that benefit us and our partners.
- Employees**
We collaborate globally to open our collective creativity and power local innovations.
Our customers base embraces all the segments from B2C to B2B (large, small and medium size energy clients). Within each segment there are several clusters which are not mentioned in this document.

Figura 12. L'importanza dell'approccio "Open Power" per tutte le tipologie di stakeholder⁵⁷

3.4.1. Un approccio che parte dall'interno

Come analizzato nel secondo capitolo la comunicazione interna e la sua organizzazione è uno degli elementi fondamentali per un'azienda, soprattutto per una che affronta un'operazione di rebranding. Le tematiche a cui Enel ha dovuto dare un impegno specifico in questo campo sono due: come impostare i vari livelli di comunicazione interna dopo l'implementazione dell'organizzazione a matrice e come, allo stesso tempo, far comprendere ai propri dipendenti la nuova identity del nuovo brand. Per la prima questione bisognava ovviare i relativi problemi che sorgono da una struttura a matrice, con una ben netta divisione tra il board, e le varie sezioni country. Con tale divisione ben marcata si è avuto lo sviluppo di una forte leadership della holding e la

⁵⁷ Fonte: Enel

delega della gestione dei conflitti alle sezioni minori, consentendo la collaborazione per un obiettivo comune nel processo decisionale. Per convesso, una delle criticità di tali strutture, è la sensazione di disgregazione e questo avrebbe potuto riflettersi sulla cognizione della nuova Enel. Bisognava che internamente capissero il brand, questo perché in primo luogo è il modo migliore per aiutare i dipendenti a stringere un potente legame emotivo con i prodotti ed il servizio che offrono. Senza questo proposito, i dipendenti rischiavano di minare le aspettative che si erano create dal rebranding o non avrebbero capito ciò che si stava presentando al pubblico. Caso peggiore, avrebbero potuto non credere nel marchio e non sentirsi motivati o, peggio, ostili verso la società.

Per far questo Enel, ha considerato i suoi dipendenti, dei veri e propri consumatori: ha intrapreso una campagna di branding professionale. Prende la forma di una campagna di branding per i consumatori, con una serie di tappe che è iniziata con la ricerca e continuata attraverso la progettazione e realizzazione di una strategia di comunicazione per convincere i dipendenti dei meriti e la credibilità del marchio. La progettazione e l'esecuzione di questa campagna sono state affidate al reparto marketing a livello di holding. Prima fase è stata appunto una ricerca di mercato, come per qualsiasi campagna di marketing consumer, utilizzando gli stessi strumenti per il mercato che avrebbero usato per i consumatori: focus group, interviste in profondità, e le indagini. Sono stati successivamente mappati i loro risultati per creare una grande immagine della cultura, che ha mostrato dove diverse sottoculture e come i flussi informativi attraverso l'organizzazione. In un secondo momento, i dipendenti sono stati aggiornati sul cambiamento in atto tramite opuscoli, video tutorial e sedute di training mesi prima del lancio ufficiale nel gennaio 2016: già a metà dell'anno precedente, intensificando tale pratica a novembre dello stesso anno. Si è deciso di incominciare un semestre prima, in maniera graduale, per far apprendere a tutti il nuovo brand, senza però cadere in un sovraccarico di informazioni; errore a volte comune nelle operazioni di rebranding.

I dipendenti hanno bisogno di sentire gli stessi messaggi che si inviano verso il mercato. Cosa significa: nella maggior parte delle aziende, le comunicazioni interne ed esterne spesso non sono corrispondenti. Questo può creare molta confusione, e minaccia la percezione di integrità aziendale dei dipendenti: gli viene detto una cosa per la gestione, ma osservano che un messaggio diverso viene inviato al pubblico. Questo è stato risolto, nuovamente, con la struttura a matrice. Infatti si è lasciata molta libertà alle

divisioni regionali, che seguono le linee del core management, ma hanno la possibilità di rapportarsi autonomamente con il pubblico. Ne deriva la costituzione di un “two-way branding” per Enel, che ha rafforzato il marketing interno, perché si attingere alla stessa “grande idea”, e consumer marketing perché i messaggi sono sviluppati in base al comportamento e gli atteggiamenti dei dipendenti, così come sui punti di forza e le capacità della società; anzi, i temi sono tratti dalla stessa anima della società. Questo processo porta ad un’idea unificata perché i dipendenti sono più propensi a creare un messaggio unico per l’azienda.

La fase finale della campagna di branding è stato il feedback e la partecipazione da parte del pubblico di destinazione, ossia i dipendenti. Incorporando la visione del marchio in questi punti di contatto con i dipendenti, Enel, ha lo scopo di inculcare, la vision nell’esperienza dei suoi dipendente in modo da renderlo un diventa istintivo.

3.4.2. Rivolgersi ai consumatori, vecchi e nuovi

Nel rivolgersi ai consumatori Enel ha rafforzato un paradigma produttore-consumatore, già forte in passato che aveva portato ad una reciproca interazione. Il cliente è diventato una parte integrante della produzione di energia e non rimane passivamente relegato alla posizione passiva di utente. La relazione che Enel ha cercato di costruire, si basa sui cardini principali del concetto di brand identity, il tutto strettamente correlato con l’ausilio della tecnologia.

In un settore come quello energetico è molto difficile dotare un marchio di una determinata personalità, soprattutto perché non è possibile differenziare il prodotto. Il lavoro svolto da Enel in questo campo, si basa soprattutto nel far comprendere ai consumatori l’efficienza che contraddistingue l’impresa dalle altre, rimanendo vicina alle proprie esigenze. La costruzione della propria identità non si è esaurita solo all’elemento grafico del proprio logo, anzi, come ricordato è l’ultimo passaggio di un processo più profondo di costruzione e condivisione del senso. Per definire la propria brand identity, Enel, ha sviluppato una cultura dell’immagine che deriva dall’evoluzione della propria storia aziendale, puntando molto sull’identificazione simbiotica di due elementi: l’attenzione ad un servizio che esaustivo sotto la duplice componente costo-qualità, e l’attenzione alle problematiche ambientali. In accordo con la propria linea strategica, l’azienda proietta all’esterno un’immagine di sé. È

importante che tale rappresentazione sia il più fedele possibile all'identità aziendale e soprattutto che sia facilmente riconoscibile dal pubblico ed ai vari target: quello che Enel vuole trasmettere, è sì l'idea di un'impresa energetica con oltre sessanta milioni di utenti solo in Italia, ma allo stesso tempo, l'immagine di un'impresa che vuole aiutare i clienti ad entrare nel futuro. *“Il mondo è cambiato, non ci si rivolge solo al padre di famiglia che deve pagare la bolletta, ma anche al ragazzo che va a vivere da solo”*. Per questo i valori intrinseci che definiscono la personalità e l'immagine che cerca di dare sono: la responsabilità, dove tutti sono responsabili del successo del gruppo, a tutti i livelli: significa dedicare l'energia al servizio delle persone, per il miglioramento della vita e rendere un futuro più sostenibile; essere degli innovatori, al fine di rendere l'energia disponibile per nuovi usi, tecnologie e persone; la fiducia, agendo con competenza, in modo onesto e trasparente, per ottenerla dai colleghi, clienti e partner, valorizzando le differenze individuali: ma questo è un rapporto biunivoco confidando nella capacità altrui di creare un valore condiviso; la loro capacità di creare valore condiviso; la *“proattività”*, per interpretare gli scenari e sfide globali al fine di anticipare il cambiamento.

La tecnologia ha un ruolo fondamentale nella trasmissione della nuova identity di Enel, in quanto è un modo per restare vicino al consumatore, ascoltare le sue problematiche, ma al tempo stesso è un modo per constatare la sua percezione, indagare se l'immagine emotiva del pubblico corrisponde a quella che si intende suggerire, se risulta coerente, capire se si sta muovendo nella direzione giusta e in che modo migliorare la brand strategy, per porsi ancora una volta alla guida del processo di costruzione della propria corporate identity. Negli anni passati, Enel, ha sempre cercato nei mezzi di comunicazione standard, come la bolletta, numero verde ed anche i contatori elettronici un canale per rivolgersi ai consumatori. Ma se prima era una sola interazione commerciale, adesso, è un vero e proprio rapporto bidirezionale contenente informazioni di valore per ambo le parti. Fa partecipare il cliente dell'intero processo, lo rende co-creatore dell'identità aziendale. Questo rientra sempre nel concetto di reti intelligenti, per far interagire il produttore ed il consumatore ed adattarsi con flessibilità alle proprie necessità. Vi è la consapevolezza che il successo dipende anche dal suo corretto utilizzo da parte di tutti coloro che interagiscono con esso. La nuova filosofia dell'azienda, l'open power, vuole esprimere sì una leadership energetica ma basata

sull'interazione e sull'offerta delle migliori soluzioni. Corretto utilizzo perché, per conferire quell'immagine identitaria che rappresenta lo scopo del lavoro, bisogna comprendere che il consumatore è il punto focale della strategia ed ha un ruolo attivo in questa.

È questa la peculiarità della nuova identità di Enel: è solo un inizio, un accenno di quello che si vuole fare. Sono state gettate le fondamenta, è stato definito il percorso da intraprendere, ma è la visione user-centric, la collaborazione con i clienti, che porterà ad una creazione ben definita dell'identity di Enel.

3.4.3. Gli stakeholder

Come riportato nella Figura NUM, Enel distingue i propri stakeholder in sette grandi gruppi: i consumatori, le comunità, gli investitori, le istituzioni, i media, i partner e i propri dipendenti.

Per ognuno dei gruppi con cui interagisce, Enel, adotta una strategia ben definita implementando azioni comunicative secondo i consueti principi di trasparenza che la caratterizzano. Già da diversi anni, la società non si limita ad una comunicazione esclusivamente unidirezionale, ma interagisce, scambia informazioni con i diversi attori presenti. Questo approccio di apertura nelle relazioni che intrattiene è ancor più enfatizzato, come più volte ripetuto, dalla nuova filosofia. Filosofia incentrata sull'ascolto, per la costituzione di relazioni durature nel tempo. Comunicare il cambiamento intrapreso, con una parte di individui, come le istituzioni, i partner, ma anche gli investitori e i media, non risulta semplice, in quanto a differenza dei semplici consumatori sono maggiormente informati.

Come "*Utility Company*", è ben consapevole del suo impatto sulla società e l'ambiente, essendo anche storicamente radicata a livello locale nella generazione e nella distribuzione. Enel conosce anche molto bene l'importanza di essere ragionevole con le parti interessate, soprattutto quelle locali, ma essendo una società internazionale e si muove in un mondo che cambia globalmente, e le diverse generazioni, queste comunità locali e le altre parti interessate internazionali devono essere coinvolte. Il nucleo di stakeholder di Enel, come più volte ripetuto, non deriva da una visione top-down: la sfida principale è la creazione di una comunicazione orizzontale per lo scambio di conoscenze attraverso un dialogo continuo e l'impegno di entrambe parti interessate

locali e globali. L'obiettivo è quello di creare e migliorare l'impegno su temi critici: la sostenibilità, responsabilità, ambiente, sicurezza. Approccio deve essere radicato localmente e globalmente, in modo da avere applicazione in diversi ambienti. Per far questo si è lavorato negli anni per aumentare il livello di *stakeholder engagement*, ancor di più ora che i soggetti potrebbero riscontrare problematiche di comprensione. L'iniziativa di coinvolgimento degli stakeholder è stata implementata in più progetti. L'obiettivo principale è la creazione di una coscienza comune e condivisa sotto l'aspetto culturale, sociale e ambientale, legato al territorio e uno scambio internazionale di idee, che collega le giovani generazioni alla società. per far questo c'è la necessità che tutte le comunicazioni ed iniziative siano ben chiare e portate a conoscenza attraverso i diversi canali comunicativi della società. La trasparenza dell'agire d'impresa in Enel è assicurata da un rigoroso e strutturato sistema di Corporate Governance. Un modello che permette di orientare costantemente la sua azione alla creazione di valore per tutti gli stakeholder. Comprendere le aspettative degli stakeholder e mantenere attivo un processo di dialogo continuo sono al centro della strategia di Enel, come mostra il nuovo approccio open power, attraverso il quale si mira ad aprirsi ancor di più alla collaborazione e alla partecipazione con gli stakeholder, per affrontare con successo le sfide future.

In primo luogo con gli azionisti, i collaboratori, i clienti, i fornitori e i partner d'affari. A seguire, con tutti quei singoli o gruppi, i cui interessi sono influenzati dagli effetti diretti e indiretti delle attività di Enel: le comunità locali e nazionali in cui opera, le associazioni ambientaliste, le generazioni future. L'interazione con gli stakeholder avviene attraverso numerose iniziative di coinvolgimento, con modalità differenti in considerazione del canale di comunicazione, della tipologia di relazione con il gruppo di interesse, della frequenza di interazione e del contesto di riferimento. In un anno, gli incontri con gli investitori istituzionali sono stati 479. Nell'ambito della continua interazione con azionisti e investitori, inoltre, si è data risposta a numerose richieste di informazioni, in particolare 153 da parte di azionisti retail.

Per andare nel dettaglio, ed esser pratici, ci sono diverse modalità con cui Enel sta comunicando, ed ha comunicato per anni, con i suoi stakeholder. Stiamo parlando dei vari progetti, eventi e sponsorizzazioni che coinvolgono i vari utenti. Una di queste modalità è "PlayEnergy", un progetto ricreativo e scientifico dedicato agli studenti e

agli insegnanti per conoscere il mondo dell'energia ed imparare ad usarlo più consapevolmente. Inoltre, l'obiettivo è la condivisione di scoperte ed idee nella comunità internazionale. Ci sono state già ben tredici edizioni di in Italia e la stessa iniziativa è attuata in Russia, Slovacchia, Romania, Bulgaria, Grecia, Cile, Guatemala Costa Rica, Panama e Stati Uniti. Il carattere internazionale è dato dalla volontà di Enel di educare le giovani generazioni a discutere e sviluppare una comunità internazionale. Altra cosa sono le sponsorizzazioni di eventi vari come quelli culturali, artistici e sociali. L'obiettivo è quello di intervenire su *“iniziative che rappresentano apporti informativi, culturali, didattici o artistici legati al mondo dell'energia per poter offrire alla pubblica opinione un sempre maggior approfondimento”*. Alcune delle realizzazioni più importanti sono la sponsorizzazione a mostre, restauri d'opere, pubblicazioni di testi. Programma che continua da oltre vent'anni è quello di *“La luce per l'arte”*, dove Enel “illumina” monumenti e progetti in cui è coinvolta.

Enel sta innovando anche nella sua strategia di sponsorizzazione, allontanandosi dai territori tradizionali per garantire che ogni sponsorizzazione sia collegata al nuovo modello di business e che la visione dell' open power aiuti a risolvere alcune delle sfide più grandi del mondo. Un esempio è l'associazione con la Formula E, che Enel intende aiutare a diventare il più avanzato evento globale, da un punto di vista energetico. Enel distribuire un micro-grid innovativo all'interno della Formula E, un insieme di tecnologie e le caratteristiche avanzate, creando un'esperienza unica della società sviluppando progetti per l'accesso all'energia in tutto il mondo. Uno di questi è la tecnologia Smart metering, per monitorare il consumo di energia, permetterà ai fan di interagire con un sistema energetico avanzato in tempo reale; “Power FE con energia verde”: un generatore di biocarburante innovativo accoppiato a dei pannelli solari, che produrrà energia pulita in loco e l'energia non utilizzata viene immagazzinata in un sistema di batterie, che lo gestirà e lo distribuirà in tutto l'evento quando necessario. La Formula E, inoltre, utilizzerà le innovative tecnologie di ricarica di Enel per consentire una corsa “full-electric”, sostenere la gara e dare ai fan la possibilità di carica con l'energia della Formula E.

3.5. Riunire tutti sotto lo stesso marchio

Enel è un gruppo multinazionale globale impegnata nel consolidamento delle proprie attività e nell'ulteriore integrazione del suo business.

Oltre all'Italia Enel opera nella penisola iberica, tramite la controllata spagnola Endesa, prima società elettrica in Spagna e seconda in Portogallo, di cui detiene il 70,1%. Endesa conta circa 13 milioni di clienti. Inoltre, in Spagna EGP⁵⁸ gestisce impianti di generazione da rinnovabili per oltre 2 GW. In Romania, il Gruppo fornisce energia a 2,7 milioni di clienti grazie alla sua rete di distribuzione, mentre EGP detiene e gestisce impianti di generazione da fonti rinnovabili sia in Romania che in Grecia e Bulgaria. In Russia, Enel opera sia tramite la controllata Enel Russia, sia nel settore della vendita, tramite RusEnergosbytdi cui detiene il 49,5%. In Francia, Enel è attiva nella vendita di elettricità e gas, come in Germania dove opera da poco anche EGP.

Enel è uno dei maggiori operatori energetici dell'America Latina, dove la controllata Enersis è una delle principali utility private in termini di capacità installata e numero di clienti. Le filiali di Enersis operano in 5 Paesi, con la produzione e la distribuzione di energia che va dal termoelettrico, all'idroelettrico e altre fonti rinnovabili: fornisce circa 14,8 milioni di clienti. Nel campo della generazione, Enersis possiede e gestisce stabilimenti in Argentina, in Brasile, in Cile, Colombia e Perù. Nel settore della distribuzione, il Gruppo opera negli stati di Cearà e Rio de Janeiro in Brasile e in quattro delle più grandi città del Sud America: Bogotá, Buenos Aires, Santiago del Cile e Lima. Nel campo della trasmissione, Enersis possiede una linea di interconnessione fra Brasile e Argentina. Inoltre, in Cile e Brasile, oltre che in Costa Rica, Guatemala, Panama, Uruguay e Messico, EGP Latin America opera con impianti eolici, fotovoltaici ed idroelettrici.

In America del Nord, EGP North America ha impianti idroelettrici, geotermici, eolici, solari e per la produzione di biomasse per oltre 2 GW.

Enel è presente anche in Africa nel settore del gas upstream⁵⁹ grazie alla sua partecipazione nello sviluppo di giacimenti di gas in Algeria ed Egitto. Tramite Endesa, Enel gestisce un impianto termoelettrico in Marocco. In Sudafrica, Enel Green Power possiede un impianto fotovoltaico, Upington, il primo nel Paese, e ha avviato la

⁵⁸ Enel Green Power

⁵⁹ Nell'ambito petrolifero, per upstream si intende l'insieme dei processi operativi da cui ha origine l'attività di produzione di gas naturale, olio combustibile e petrolio. (fonte: www.upstream.com)

costruzione degli impianti eolici di Gibson Bay e Nojoli e fotovoltaici di Aurora, Paleisheweul, Pulida e Tom Burke. In Kenya Enel Green Power ha avviato una collaborazione con la società statunitense Powerhive Inc. per costruire e gestire mini-grid in 100 villaggi. Il Gruppo è presente anche nella regione Asia-Pacifico tramite Enel Green Power, Enel Trade ed Enel Investment Holding B.V. .

Definiti i vari scenari dove opera a livello globale, bisogna aggiungere uno dei punti cruciali, alla base della strategia di rebranding operata da Enel. È la strategia che porterà negli anni ad avvenire, a riunire tutte le imprese controllate sotto lo stesso marchio. Questo processo, non sarà né semplice né terminabile nel breve periodo, ma il management sta già lavorando affinché aziende operanti per conto di Enel, nell'est Europa, in Africa ed in America Latina, operino con la filosofia del cursore. Questo porterà ad un elevato aumento degli utenti serviti dal marchio Enel. Il problema che ci si pone in questo momento riguarda la capacità di comprensione di questi utenti, una volta portata a compimento l'operazione.

3.5.1. Problematiche di comprensione

Il problema principale in questo caso, a cui i manager di Enel stanno già lavorando, è come infondere la nuova vision dell'open power ad aziende che operano in contesti socio-culturali estremamente diversi, ed allo stesso modo come far comprendere ad i "nuovi" utenti di essere al centro di un progetto di innovazione e crescita.

Per la prima questione, lungimirante è stato il cambiamento della struttura aziendale a matrice. La struttura, come già più volte detto ha un core che detta le linee guida e le varie divisioni country che adattano la strategia all'ambiente in cui operano. Risulta impossibile adottare la stessa strategia comunicativa in Italia, come in Spagna così in Africa e Sudamerica. Ma allo stesso tempo c'è l'open power: la nuova vision, non pone limiti, nel senso che è l'interazione con l'ecosistema a creare la strategia. La prerogativa di Enel è mantenere in assoluto l'impegno nella produzione di energia in maniera sostenibile.

Le prime fasi, con cui Enel sta implementando il cambiamento, sono quelle di una collaborazione sempre più continua, e questo si evince soprattutto dagli stabilimenti in America Latina e specialmente in Cile. Enel si stò impegnando maggiormente a concludere le trattative con Endesa Chile per lo sviluppo congiunto di progetti di

generazione da fonti rinnovabili. Enersis, deriva dalla fusione di Chilectra Américas ed Endesa Américas, è stata confermata veicolo unico di investimento del Gruppo Enel in America Latina, ad eccezione delle attività nelle rinnovabili. I progetti messi in cantiere, verranno ultimati a *“patto che, Enel, anche tramite proprie controllate, condivide con Endesa Chile i suoi piani di investimento nel settore delle energie rinnovabili, rimanendo la stessa Enel responsabile dello sviluppo dei progetti rinnovabili in Cile, sia esistenti che futuri; Endesa Chile disponga dell’opzione di partecipare ai progetti rinnovabili sviluppati da Enel (anche tramite proprie controllate) di cui al punto precedente e agli attivi esistenti interamente posseduti da quest’ultima, mediante l’acquisizione di una quota fino al 40% del capitale di una o più società “di progetto” appositamente costituite, nei limiti di capacità di generazione di cassa ordinaria di Endesa Chile; Enel (anche tramite proprie controllate) proceda all’acquisizione dei progetti di energia rinnovabile di proprietà di Endesa Chile a valore di progetto; Endesa Chile possa esercitare un diritto di prelazione per l’acquisto di energia elettrica prodotta dai suddetti attivi rinnovabili e dei certificati verdi ad essi connessi ed Enel (anche tramite proprie controllate) possa esercitare a sua volta un diritto di prelazione per la relativa vendita qualora Endesa Chile intenda effettuare acquisti al riguardo”*.

La fusione delle due società in Cile non è l’unica operazione apportata, perché c’è la netta separazione delle attività di produzione e distribuzione dagli altri Paesi del Sudamerica. Questo è traducibile come una strategia di creazione di un’impresa Enel per ogni singolo Paese, in modo da dare ad ogni cittadino la propria Enel a cui far riferimento. Avendo un’impresa diretta a cui rivolgersi, a sua volta, anche l’utente si sente maggiormente tutelato ovviando in questi modi i possibili problemi di comprensioni .

3.5.2. Campagne pubblicitarie

Identificato ciò che verrà messo in pratica a livello strategico, la strategia comunicativa di Enel opera, ed opererà specialmente a livello country. Questo deriva, soprattutto, dalla conformazione del mercato dell’energia: l’attuale scenario, causa liberalizzazione, è costituito sempre più da un numero crescente di player. Enel, per quanto sia un’azienda di caratura mondiale, ben radicalizzata sul territorio, si vede contrastata da numerose nuove imprese, molto differenti sotto vari aspetti a seconda della loro

localizzazione geografica. Il mercato è diventato sempre più aggressivo, e quindi non è possibile “emanare” una strategia unitaria dall’alto, ma vi è necessità di adeguarla al contesto.

Questo compito è a carico del marketing delle varie sezioni regionali, ma dal core sono state emanate numerose linee guida, riguardo i canali da utilizzare. Il primo di questi, che rappresenta forse quello che con il rebranding il vero punto di svolta, è il nuovo sito. La nuova interfaccia web di enel, incarna a pieno il concetto di Open Power e la visione utente-centrica: l’impostazione attuale non è solo una mera presentazione della società, ma un vero e proprio social, dove gli utenti possono facilmente interagire. *“Il nostro nuovo sito corporate è progettato mobile-first e diventa un hub di informazioni ma anche e soprattutto di storie: le persone, i luoghi e le tecnologie ingredienti del successo di Enel. La nostra sfida più grande è rappresentata dalla complessità del nostro ecosistema digitale: Enel è presente in oltre 30 paesi, è rappresentata principalmente da due brand, oltre alla propria identità corporate deve gestire l’identità da operatore di mercato. Per questo abbiamo utilizzato un approccio di lean start-up, il nostro attuale sito corporate è concepito come un minimum viable product, inizio di un percorso che nel corso del 2016 ci porterà a uniformare e razionalizzare tutti i nostri siti web nel mondo e a potenziare la nostra presenza mobile nel mondo delle app e dello storytelling attraverso contenuti originali. Il design-thinking è il processo di sviluppo di questo ecosistema digitale che abbiamo in mente. Il sito corporate supporterà la nuova strategia digitale diventando il punto di intersezione fra la comunicazione più istituzionale e il corporate storytelling che svilupperemo pienamente attraverso una riconfigurazione dei canali social media”* (Isabella Panizza, 2016). La strategia comunicativa, come si può evincere dalle parole del responsabile dell’Head of Global Digital Communications, è improntata maggiormente sulle modalità ABL e ancor più specialmente sul digital. La nuova strategia digitale vede impegnata la società nel realizzare l’apertura prevista dall’approccio Open Power, puntando soprattutto sullo storytelling. Open Power significa anche questo, ispirare attraverso l’esempio: sono storie di luoghi, persone e tecnologie che trasformano la vita di milioni di esseri umani. Dalle baraccopoli asiatiche, dove Enel è al fianco di A Liter of Light, fino alle distese americane dove c’è Stillwater, il primo impianto ibrido al mondo in grado di riunire nello stesso sito la capacità di generazione della geotermia,

del fotovoltaico e del termodinamico. Enel con questa nuova struttura vuole raccontare storie per mostrare come opera concretamente contro i moderni problemi globali e per ispirare altri soggetti a seguire il proprio esempio. Per l'appunto, lo strumento ideale per questo approccio sono i Social Media; approccio che ha visto la luce nel secondo semestre del 2016. Si fa più attenzione ai contenuti originali e visuali improntati sul brand journalism e una comunicazione pensata nativamente per il digitale e focalizzata sui valori e sulle ambizioni di Enel.

Si intuisce, che la strategia comunicativa a livello corporate, è stata momentaneamente rimandata: non ci sono più quegli spot famosi dell'agenzia di pubblicità Saatchi & Saatchi, quelli con le musiche di Morricone o quelli con Giancarlo Giannini. Ma questo è una scelta voluta ed obbligata, dai tempi, dall'elevato grado di digitalizzazione. Enel ha scelto di aprirsi al mondo con la sua filosofia, ed ha constatato che il modo più semplice per farlo era traslare la sua forte immagine fisica, reale, nel web 3.0.

3.5.3. Le nuove offerte per i consumatori

L'aggressività del settore, l'eterogeneità del mercato, non permettono più di avere un'offerta generalizzata. Definito l'aspetto social, il più importante del marketing a livello di corporate, Enel, applica una peculiare segmentazione per la vasta quantità di tipologie dei suoi utenti. Le offerte "luce&gas", introdotte da oltre dieci anni, non sono più sufficienti a soddisfare le esigenze dei consumatori. Non è possibile più attuare ormai obsoleti criteri di segmentazione quantitativi degli utenti target (adottati nel 2004), ma vi è la necessità di porre attenzione sulle caratteristiche qualitative dei clienti, in base al comportamento d'acquisto del cliente. Al contempo l'offerta caratterizzante del mercato è diventata "*modular pricing*", la componente di sconto del costo energetico, fisso o indicizzato, in risposta al rischio di fluttuazione dei costi energetici dei diversi clienti. Ne risulta che il processo globale di vendita e di formulazione dei prezzi è divenuta la base per l'offerta di sistemi coerenti con il pool target di clienti, e le caratteristiche dei canali di vendita dedicati allo sviluppo ed al potenziamento della fidelizzazione dei clienti.

Oltre 10 milioni di clienti hanno scelto una delle offerte dell'energia e del gas di Enel Energia. La società che opera nel libero mercato ha confermato la sua posizione di fornitore leader di energia elettrica ed è al secondo posto per la fornitura di gas.

“Il superamento l’obiettivo di 10 milioni di clienti dimostra come Enel Energia ha colto con entrambe le mani le opportunità offerte dall’apertura del mercato alla concorrenza, noi lancio su un importante percorso di crescita”, (Nicola Lanzetta, Responsabile Mercato Italia – Enel). Impostando l’obiettivo di fornire una risposta competitiva alle esigenze delle famiglie e delle imprese, Enel ha sviluppato una gamma diversificata di offerte. Queste offerte sono scelte dai consumatori non solo per ragioni economiche, ma anche per la qualità del servizio. Al fine di soddisfare le richieste dei clienti l’impresa ha diversificato la propria molto, con particolare attenzione, l’efficienza e l’uso responsabile dell’energia, uno dei pilastri della nuova filosofia. Grazie alla grande scelta di prodotti di alta tecnologia e soluzioni intelligenti, il fine è quello di avere un ruolo di primo piano nel campo dell’innovazione e della sostenibilità. Enel sta anche mettendo una forte attenzione sulla mobilità elettrica grazie alla sua capacità di ridurre significativamente le emissioni inquinanti. Tra i primi a sviluppare prodotti di ricarica dei veicoli elettrici appositamente progettati, per offrire soluzioni flessibili a soddisfare ogni esigenza. Il passo successivo sarà quello di rendere la rete di ricarica, sufficientemente ampia al fine di garantire l’accesso alle strutture di ricarica per tutti coloro che scelgono di guidare elettrico.

La gamma di offerte per l’energia elettrica e gas è stata specificamente progettata per soddisfare un’ampia varietà di modelli di consumo, lasciando invariati i vantaggi, quali il blocco sul prezzo della componente energia, per uno o tre anni, e l’uso di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili. Queste vanno da offerte all-inclusive, come “Semplice Luce” o “Semplice Gas”, a più quelli come EnergiaX65, che mira consumatori oltre i 65 anni, in cui si prevede l’aggiunta di una copertura assicurativa per la loro salute e benessere. EnergiaXOggi, invece, è un servizio appositamente progettato per le persone che desiderano gestire la loro offerta on-line e quindi beneficiare di prezzi scontati contribuendo a finanziare programmi di solidarietà sociale.

Questo impegno a soddisfare le esigenze dei clienti si estende anche ai programmi di fidelizzazione, progettati per offrire ai consumatori ulteriori vantaggi. La carta EnelMia offre sconti in innumerevoli supermercati ed aziende in tutta Italia, fornendo alle famiglie opportunità di risparmio. Inoltre, il nuovo schema EnelPremia3.0, premi ammonta, la fedeltà degli utenti per i loro comportamenti virtuosi, coinvolgendoli direttamente nel drive di Enel per aumentare la consapevolezza delle problematiche

ambientali e sociali. Con un continuo aggiornamento, costantemente, dei servizi digitali offerti, Enel, vuole chiaramente segnalare il suo impegno a rimanere al passo con le ultime tendenze del mercato.

Infine, l'alta qualità dei servizi telefonici di Enel previsti per i clienti del mercato sia per mercato libero e vincolato è un'ulteriore prova dell'impegno della società a porre i clienti al centro della scena.

3.6. Il nuovo modo di fare CSR: un modello business

La Corporate Social Responsibility di Enel si è evoluta molto nel corso degli anni, attraversando diverse fasi, ma la si ha una netta separazione con la transizione manageriale ed il successivo approccio Open Power. La Corporate Responsibility è diventata sempre più strettamente legata ai principi di sviluppo sostenibile, nel proporre e prendere decisioni basate non solo su fattori finanziari o economici, ma anche sulle conseguenze sociali e ambientali delle loro attività. Pertanto, la responsabilità aziendale tende ad allineare i loro valori e comportamenti con le aspettative e le esigenze dei diversi soggetti interessati. Descrive anche l'impegno di un'azienda, di rendere conto al suo ambiente, cioè il pianeta, di essere responsabile per la propria società nel suo complesso, vale a dire le persone e ad essere trasparenti nelle sue pratiche di business, vale a dire il buon governo che determina il profitto per gli investitori. Enel, con la propria organizzazione ha compiuto un passo importante. Una trasformazione organizzativa può essere definita come un cambiamento, che è fondamentale, complesso e radicale. Questi cambiamenti vanno ben oltre l'organizzazione, rendendo migliore lo status quo. Il cambiamento trasformativo ha comportato cambiamenti significativi nella filosofia, nei valori aziendali e nelle numerose strutture e disposizioni organizzative che ne modellano il comportamento dei membri. Ha coinvolto anche a rimodellare la cultura e il design degli elementi dell'organizzazione. Questa trasformazione organizzativa è stata particolarmente pertinente per cambiare le diverse caratteristiche di Enel, come le strutture, i processi, il sistema informativo, le pratiche delle risorse umane e la progettazione del lavoro. Queste caratteristiche sono state opportunamente cambiate insieme ed in modo coordinato, facendo sì che si possano sostenere reciprocamente.

Nelle varie trasformazioni di processi, ruolo fondamentale lo svolge la CSR. La nuova vision, pone il consumatore in una posizione di primaria importanza e per questo vi è stato anche un mutamento nelle pratiche sociali, accompagnato, costantemente dalla considerazione di sostenibilità come strategia per innovare. Nel passato il ruolo che si richiedeva all'impresa nei suoi rapporti con i suoi interlocutori esterni e con la società tutta era quello di contribuire con al cosiddetta "filantropia di impresa" allo sviluppo sociale, tipicamente finanziando progetti esterni di solidarietà, che spesso nulla avevano a che fare con le attività aziendali. Si è passati, come sta avvenendo in molte società anche in diversi settori, ad un approccio stakeholder, integrato ad un approccio business. Solo così si può sviluppare un rapporto nel quale il successo dell'impresa e il successo della comunità, nella sua accezione più ampia, si rafforzano a vicenda. Quando le attività di CSR che rientrano nella catena del valore dell'azienda e nella catena dei valori della collettività e gli investimenti indirizzati al contesto competitivo sono pienamente integrati, diviene difficile distinguere la CSR dalle attività quotidiane dell'impresa.

L'approccio stakeholder ha sette caratteristiche distintive. In primo luogo, offre un unico quadro strategico che consente al gestore di affrontare i cambiamenti del contesto esterno, senza la necessità di nuovi paradigmi strategici, rendendolo particolarmente adatto per gli ambienti dinamici dove opera Enel. In secondo luogo, è un processo di gestione strategica, piuttosto che un processo di pianificazione strategica. L'attenzione si concentra meno sulla predizione del futuro ed è più proattivo a tracciare la direzione dell'impresa. In terzo luogo, una preoccupazione centrale dell'approccio stakeholder è il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione attraverso lo sfruttamento del sostegno di tutti coloro che sono interessati dalle azioni aziendali, così come tutti coloro che possono influenzare il progresso della società. In quarto luogo, sottolinea il ruolo fondamentale di una gestione basata sui nuovi valori, riconoscendo che un insieme di soggetti interessati collaborerà con l'azienda a lungo termine solo se condividono lo stesso insieme di valori. Quinto, è al tempo stesso da un quadro un prescrittivo e uno descrittivo. Si auspica un approccio olistico alla gestione, l'integrazione di considerazioni economiche, sociali, politiche ed etiche. Sesto, invece di avere una visione stilizzata delle parti interessate sulla base di raggruppamenti molto generali, questo approccio permette ad Enel di attribuire grande importanza ad acquisire una più

specifica comprensione delle varie caratteristiche dei suoi stakeholders. Questa comprensione profonda consente alla gestione di sviluppare soluzioni su misura per i particolari soggetti interessati, così come si fa con la personalizzazione di massa. Infine, si inizia con la premessa che la società può esistere e sostenersi solo se offre soluzioni che bilanciano gli interessi delle molteplici parti in causa nel corso del tempo. Ciò significa che lo scopo principale è quello di mettere a fuoco l'integrazione tra i soggetti interessati e sulle soluzioni gestionali, pratiche che creano valore per clienti, dipendenti, fornitori e comunità.

In tale prospettiva Enel impegna risorse nel tracciare, innovando, una strategia che preveda un trasparente investimento sugli aspetti “sociali” del contesto in cui opera, accentuandone la competitività: per questo investe in ricerca e innovazione, puntando sulle tecnologie del futuro, più pulite e a costi competitivi, per rendere più accessibili i servizi energetici. Enel è convinta che l'innovazione tecnologica sia una delle leve più efficaci per rendere tutto questo possibile. Per questo, si impegna nei settori chiave della ricerca: dalle rinnovabili alla riduzione delle emissioni; dall'efficienza energetica alle *smart grids*, dall'accumulo dell'energia alla mobilità elettrica.

Negli ultimi 10 anni l'Italia è divenuta leader mondiale nello sviluppo di reti elettriche intelligenti, grazie ad Enel, che già 2001 ha avviato - prima al mondo - l'installazione dei nuovi contatori elettronici presso tutti i propri clienti, condividendo il progetto sia con le Associazioni dei Consumatori che con quelle delle Imprese. Enel ha completato in Italia la sostituzione dei tradizionali contatori elettromeccanici con 32 milioni di nuovi apparecchi elettronici, strumenti che consentono diverse opportunità di risparmio energetico, sia da parte dei singoli clienti, sia per la maggiore efficienza di rete. I contatori elettronici, inoltre, costituiscono il primo, basilare passo verso la realizzazione delle Smart Grids, le reti elettriche intelligenti cui è affidato il compito di rivoluzionare non solo la distribuzione e gestione dell'energia elettrica, ma anche il sistema di generazione, permettendo la connessione in rete di un gran numero di piccoli e piccolissimi impianti a fonti rinnovabili distribuiti nel territorio. Con rilevanti benefici anche per la lotta contro il riscaldamento globale. Sulla via inaugurata da Enel si stanno indirizzando tutti i Paesi europei, in particolare la Spagna, dove Enel al termine del 2015 ha concluso il suo progetto di installazione di oltre 13 milioni di contatori.

Come detto, Enel sta integrando nell'unità che si occupa di CSR anche le attività inerenti le relazioni con gli stakeholder, ma bisogna chiarire che questa è una pratica iniziata diversi anni fa, già con la creazione di una struttura dedicata prevalentemente alla gestione dei rapporti con le Associazioni di Rappresentanza degli Interessi.

Tale scelta organizzativa ha permesso a Enel di lavorare spesso in sinergia con questa categoria, sia per un diretto supporto alla realizzazione di grandi progetti industriali, sia per contribuire al processo di crescita e di expertise a vantaggio delle stesse associazioni, in relazione soprattutto ai significativi cambiamenti che si sono verificati nel settore energetico negli ultimi dieci anni.

In quest'ottica di collaborazione e reciproca crescita continua, sono stati realizzati numerosi progetti rivolti alla collettività, con il contributo di queste associazioni. Un esempio sono le famose, "Giornate del Sole", un progetto biennale sviluppato da Enel con Associazioni dei Consumatori e Associazioni Ambientaliste, realizzato nelle piazze principali di 35 città italiane con l'obiettivo di portare in tutto il Paese la cultura dell'efficienza energetica e delle fonti rinnovabili, sensibilizzando i cittadini sull'uso "intelligente" dell'energia.

Enel è oggi l'unica azienda energetica, a livello europeo, ad avere una procedura di Conciliazione Paritetica attiva in materia energia per oltre 60 milioni di clienti domestici, con tutte le Associazioni dei Consumatori riconosciute in Italia dal CNCU. Una procedura volontaria, veloce e completamente gratuita, attiva addirittura dal 2006, che si svolge online e permette di risolvere in via stragiudiziale le controversie legate al contratto di fornitura di energia elettrica e gas che possono insorgere fra clienti e l'azienda. In una prospettiva di continua attenzione ai clienti e miglioramento della qualità dei servizi offerti, nel 2010 Enel ha firmato anche un Protocollo di Intesa e un Regolamento per la Conciliazione paritetica con le sei più importanti Associazioni di rappresentanza delle Piccole e Medie Imprese italiane: CNA, Confagricoltura, Confapi, Confartigianato, Confcommercio, Confesercenti, estendendo la possibilità di accedere a questa procedura ai clienti che utilizzano elettricità e gas per le proprie attività (usi diversi dall'abitazione). In questo modo possono accedere alla conciliazione anche gli oltre 2,5 milioni imprese clienti di Enel attraverso gli sportelli territoriali delle Confederazioni di Impresa cui sono associati.

Sempre nella direzione di consolidata collaborazione con le Associazioni di Rappresentanza degli Interessi e di attenzione a tutte le categorie di clienti, Enel ha promosso e sostenuto a Napoli il primo sportello per stranieri in collaborazione con la Federconsumatori Campania. È stata organizzata una giornata di formazione, tenuta da personale Enel e dell'associazione consumatori, rivolta ai mediatori culturali delle più numerose comunità di cittadini stranieri radicate sul territorio campano. L'esperienza svolta a Napoli è stata molto apprezzata e per questo Enel intende replicarla in altre città italiane, dove è significativa la presenza delle comunità di cittadini stranieri, coinvolgendo le Associazioni dei Consumatori territoriali più attive nel settore sociale.

Al tema dell'informazione, centrale in settori in rapida evoluzione e cambiamento come quello energetico, Enel ha promosso in questi anni molte iniziative della propria politica di Corporate Social Responsibility con tutte le associazioni di rappresentanza dei diversi interessi di riferimento per l'intera collettività, intervenendo in modo proattivo e concreto nella loro formazione, contribuendo così allo sviluppo della loro credibilità e reputazione. Dialogo, scambio e reciproco ascolto sono stati i valori espressi in ciascun incontro, improntato sull'analisi delle peculiarità territoriali e sulle opportunità di intervento a vantaggio delle comunità locali, un'iniziativa che Enel intende ripetere ogni anno per rimanere sempre aggiornata dei bisogni e dell'evoluzione della società civile di cui sono portavoce le associazioni dei consumatori.

Infine, altro punto fermo su cui poggia la CSR è il paradigma sostenibilità-innovazione. *“In linea con il posizionamento strategico Open Power, Enel ha posto la sostenibilità ambientale, sociale ed economica al centro della propria cultura aziendale e sta implementando un sistema di sviluppo sostenibile basato sulla condivisione della creazione di valore, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. La sostenibilità, da raggiungere attraverso processi di innovazione, è al centro del posizionamento strategico Open Power scelto da Enel.*

Continuiamo a lavorare per migliorare le performance del Gruppo nel campo ambientale, sociale e della governance, rendendo la sostenibilità sempre di più la nostra guida nella scelta degli investimenti e nella strategia industriale. Una strategia che ci porta a far parte del Global Compact delle Nazioni Unite con l'impegno a contribuire in maniera concreta a quattro dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile: l'accesso all'energia, l'incremento dell'educazione scolastica, il contributo allo

sviluppo socio-economico delle comunità in cui il Gruppo opera e la lotta al cambiamento climatico, con il traguardo della carbon neutrality previsto entro il 2050. L'integrazione della tutela ambientale e della biodiversità nelle strategie di business è una delle basi del Piano industriale di Enel. Attualmente stiamo seguendo circa 160 progetti di conservazione di specie vegetali e animali in 14 paesi diversi⁶⁰.”

Come per il cambiamento avvenuto, anche la responsabilità sociale di Enel, si è evoluta con essa. Non è cambiata di colpo, ma ha attraversato le sue fasi, rimanendo sempre vicina alle comunità, ma dando maggiore attenzione e riguardo ai propri stakeholder ed alla loro volontà di sostenere la visione di innovazione e sostenibilità

3.6.1. Futur-E

Il principale esempio della nuova modalità di concepire la CSR per Enel, vicinanza agli stakeholder, le comunità specialmente, coniugando innovazione e sostenibilità è di sicuro il progetto Futur-E. Il progetto nasce dalla volontà dell'impresa di proiettarsi nel futuro, anticipando i cambiamenti, creare prodotti e servizi per aumentare l'efficienza energetica, richiesta da soggetti sempre più *“evoluti, intelligenti, più smart”*.

L'evoluzione del mercato, lo sviluppo delle rinnovabili, il progresso tecnologico e le esigenze di sostenibilità ambientale hanno determinato un profondo cambiamento nel sistema di produzione di energia elettrica. Molte centrali elettriche che hanno fatto la storia dell'industria italiana sono finite fuori mercato e per questo Enel ha lanciato il progetto Futur-E: un piano di riconversione e valorizzazione di impianti non più competitivi. Nuova energia per infrastrutture che hanno ancora molto da dare alle comunità diventando incubatori culturali e diventando punto nevralgico dello sviluppo economico del territorio. *“In questo scenario, la riconversione di 22 impianti rappresenta un'iniziativa necessaria e un'occasione per il territorio che potrà così cogliere diverse e nuove opportunità di sviluppo. Con il progetto Futur-e, Enel intende porsi, in maniera responsabile, alla guida della transizione, con il più ampio coinvolgimento delle comunità e di tutti gli stakeholders, a partire dalle persone che lavorano in azienda⁶¹”*.

⁶⁰ Fonte: www.enel.it

⁶¹ Fonte: www.futur-e.enel.it

L'iniziativa nasce dalla consapevolezza che il modo di produrre elettricità sta cambiando. Enel ha dunque deciso di impegnarsi nella guida di un nuovo modello industriale, basato sulla valorizzazione di quegli impianti meno efficienti, alcuni dei quali non producono già da diversi anni, e che hanno esaurito il proprio ciclo di vita e la propria funzione. Enel tiene a precisare che verrà tutelata l'occupazione, e dove risulti possibile, verrà mantenuto il carattere industriale del luogo: ciò significa che gli impianti verranno riconvertiti per l'uso di nuove tecnologie, sia per la produzione energetica o per altre funzioni. Nel caso non sia possibile mantenere tali caratteristiche, sono stati indetti concorsi per raccogliere il maggior numero di idee possibili per la conversione degli impianti.

Gli impianti coinvolti in questo progetto, in Italia, sono attualmente 22: Alessandria, Trino vercellese (Vc), Genova, La Spezia, Carpi (Mo), Porto Marghera⁶² (Ve), Porto Tolle (Ro), Livorno, Piombino (Li), Camerata Picena (An), Pietrafitta (Pg), Gualdo Cattaneo (Pg), Montalto di Castro (Vt), Campo Marino (Cb), Larino (Cb), Maddaloni (Ce), Giugliano (Na), Bari, Rossano Calabro (Cs), Termini Imerese (Pa), Augusta (Sr), Porto Scuso (Ci). Il primo ad essere sottoposto a questa riqualificazione è stato il sito di Alessandria, con un concorso internazionale dove hanno partecipato il comune, il Politecnico di Milano e l'Università del Piemonte Orientale. I progetti vincitori sono stati tre e prevedono un parco per sport estremi, il primo, un polo agricolo a km zero, il secondo, e di un centro oncologico e di residenza assistita, il terzo. Il primo è anche l'esempio principale: la riconversione non è solo industriale; la vicinanza alla comunità permette ad Enel di valorizzare il territorio anche con strategie differenti. Questo è il vero concetto dell'open power, l'apertura a differenti soluzioni, derivanti da un processo non esclusivo della società, ma condiviso con tutti. Anche la centrale di Rossano, in Calabria, è attualmente oggetto di una procedura per la riqualifica del sito e la ricerca di soluzioni innovative e sostenibili dal punto di vista sociale, economico e ambientale, con particolare attenzione alle opportunità e alle esigenze della comunità locale. Le proposte presentate direttamente sul portale internet del programma verranno selezionate e valutate da una commissione tecnica che sceglierà considerando anche alle indicazioni emerse ascoltando il territorio. Diverso, invece, il caso di Porto Marghera, dove la centrale elettrica Giuseppe Volpi, non più attiva da anni, è stata venduta a tre

⁶² Venduto


aziende che si occupano di logistica portuale, carpenteria metallica e impiantistica, con effetti positivi sull'indotto economico e occupazionale.

Ancor più diversa è la destinazione per la centrale termoelettrica di Piombino. Come ha dichiarato il direttore della Divisione Globale Generazione Termica Enrico Viale: *“Su Piombino stiamo esaminando diverse proposte. Una di queste è la realizzazione di un centro commerciale che prevede la presenza di negozi outlet grandi firme su un’area di circa 40 ettari. Si tratta di un progetto interessante che prevedrebbe sia il riutilizzo di alcune parti dell’impianto esistente che la riconversione di altre in una configurazione eco-compatibile e sinergica vista anche la presenza del limitrofo parco del WWF. Il tutto, naturalmente, mantenendo anche le aree verdi già esistenti. Una riconversione come questa potrebbe garantire un significativo indotto, salvaguardando nel contempo aspetti ambientali e naturalistici dell’area. Questo è un esempio concreto di come Enel sta interpretando il progetto Futur-E”*.

Nel complesso, le 22 centrali oggetto dell’iniziativa rappresentano per il nostro Paese un patrimonio industriale che può essere ancora valorizzato. Per questo motivo sono in corso studi per identificare soluzioni alternative, con la consapevolezza che non può esistere una strategia unica valida per tutti i casi. Enel ha così avviato un programma di ascolto e confronto con tutti gli stakeholder al fine di coinvolgere le persone, i territori e le aziende locali nell’affrontare efficacemente la realtà e il cambiamento, anticipando e cogliendo nuove opportunità di sviluppo. Questo intervento si baserà, appunto coinvolgendo attivamente tutti gli attori del processo, le comunità, le istituzioni, le università; ma prevedrà anche azioni di informazione diffusa per illustrare e condividere il nuovo progetto industriale. Con Futur-E, energia significa innovazione ed opportunità. Si conclude con il manifesto⁶³ che rappresenta questo progetto innovativo.



⁶³ Fonte: www.futur-e.enel.it

Futur-





La nostra vita e le nostre attività stanno evolvendo in un sistema sempre più interconnesso, dove la differenza la fanno le idee e l'energia necessaria per realizzarle.

Le nuove forme di produzione e consumo rendono obsoleto il paradigma energetico esistente: l'elettricità diventa il motore di un sistema più pulito, versatile ed efficiente che connette individui, cose e idee.




Enel investe in questo cambiamento risorse, esperienza e competenze, per contribuire al rinnovamento del mercato dell'energia e al rilancio dell'economia.

Un modello basato su una tecnologia flessibile e capillare che permette di distribuire l'energia in maniera più efficiente, grazie a sistemi e reti intelligenti



Un sistema energetico fondato sull'innovazione e sulla sostenibilità ambientale, per dare all'Italia un'energia nuova.

Energia che guarda al futuro delle persone, dei territori e delle aziende per affrontare insieme il cambiamento anticipando e cogliendo le opportunità di sviluppo.



CONCLUSIONI

Nello scenario energetico mondiale, il rebranding di Enel è di sicuro uno degli eventi più importanti degli ultimi anni. In un mercato così particolare, che con la sua liberalizzazione ha visto la crescita costante di player, rinnovarsi, cambiare e presentarsi ai consumatori con un nuovo modo di essere, non è di certo la decisione strategica più semplice da prendere. Secondo Fortune, Enel è tra le 50 aziende in grado di cambiare il nostro mondo. E la stessa Enel ha abbracciato l'obiettivo mostrandosi con una nuova vision riassumibile nelle prove future del Carbon free entro il 2050, delle Smart-grid e worldwide partnership, per un sistema di partnership esteso in tutto il mondo con università, startup, aziende e associazioni.

Dalla nostra analisi è possibile trarre diverse considerazioni.

Innanzitutto, il cambiamento di Enel, non è una chiusura totale con il passato: l'impresa resta comunque il maggiore fornitore energetico nazionale ed uno dei più importanti internazionali.

Questo processo è considerabile come la naturale evoluzione di un'impresa che opera in un settore, resta incentrato sulle classiche fonti energetiche, gas e petrolio, ma si trova costretto a cercare nuove sfide per soddisfare il fabbisogno energetico mondiale. Perciò è corretto identificarlo come una fase di transizione, né una fase di conclusione o un nuovo inizio. Non una conclusione di un ciclo, in quanto, molte delle pratiche su cui si basa la "nuova" Enel, erano già state implementate diversi anni prima. Non un nuovo inizio, perché l'organismo aziendale stà mutando, ma non è possibile, e non c'è volontà di chiudere con oltre cinquant'anni di storia.

Il rebranding è il susseguirsi di tre fasi, che partono con un cambiamento industriale, l'approccio ad un nuovo business che ha lo scopo di affrontare le problematiche del cambiamento climatico globale e dell'aumento della richiesta energetica e del suo accesso della popolazione, e vuole farlo con uno sviluppo costante della tecnologia e l'utilizzo dell'energia per diversi usi. Per far questo ha attuato una riorganizzazione aziendale, che va dal management fino all'intera struttura, con la nuova matrice, la creazione di tutte le divisioni regionali nei Paesi dov'è presente per essere vicina agli utenti. L'interazione con tutti gli stakeholder è uno dei punti più importanti, se non il più importante, del cambiamento d'immagine e della filosofia, più che una vision, dell'Open Power. In queste due semplici parole c'è tutto quello che si prospetta di fare

Enel. Ci sono le sfide, l'energia per tutti, nuovi utilizzi, nuove tecnologie, nuove partnership; ci sono i valori, come la responsabilità di migliorare la vita e renderla più sostenibile, l'innovazione, la fiducia e la capacità di essere pronti ad anticipare gli scenari e le sfide globali.

Per comunicare la sua nuova identity, Enel, sapeva che non poteva esclusivamente cambiare vision, mission e grafica del logo. Per comunicare il cambiamento, questo doveva essere prima di tutto accettato dall'interno da parte dei suoi dipendenti. Solo dopo si è passati all'applicazione pratica dell'Open Power e la concezione user-centric. Tutti i suoi stakeholder sono diventati il centro di tutte le operazioni, con l'idea che questi possano vivere in un futuro sempre più sostenibile.

Ma il rebranding, come detto, è solo una fase in una strategia di lungo corso. La vera finalità è quella della creazione di un marchio mondiale, dove tutte le imprese operano con il logo Enel. Per tale ragione serviva un cambiamento, per questo vi è la necessità di costruire una nuova identità aziendale che rimanga impressa. Ma in un mondo sempre più connesso, non è possibile comunicare come prima ed Enel si è messa a capo di una rivoluzione digitale, optando per i canali che maggiormente assolvono agli attributi di everywhere-everytime, come la nuova interfaccia web ed i social.

Ma non è tutto, è cambiata la responsabilità sociale d'impresa. Mentre le varie aziende, specialmente nel settore energetico, tendono a magnificizzare le proprie opere di mecenatismo e tutela sociale, Enel, ha inserito queste caratteristiche direttamente nel suo credo, dedicando l'intero business alle persone. Ha modificato la propria Corporate Social Responsibility, dandole un connotato di concretezza, rendendola maggiormente utile sotto l'aspetto della creazione di valore per i cittadini e l'impresa stessa, con i costanti progetti per la rivalutazione dei territori.

Il rinnovo del nostro brand, è la dimostrazione che l'immagine di Enel si sta adattando ai cambiamenti aziendali e alla rapida evoluzione del settore energetico, evoluzione che l'impresa vuole guidare. Il concetto di apertura, l'Open Power crea un posizionamento innovativo e sostenibile che lavora per comunicare ed espandere il contenuto tecnologico delle sue attività, per garantire la sicurezza energetica e migliorare i servizi a livello globale. L'Open Power esige molto di più che essere semplici generatori e distributori di energia elettrica. Il nuovo brand incarna pienamente la natura innovativa, sostenibile, multidimensionale e aperta del Gruppo Enel.

Enel è oggi una società molto diversa da quella del 26 giugno 1962. Enel oggi è una multinazionale con oltre 60 milioni di clienti in tutto il mondo. Enel oggi è Open Power.

BIBLIOGRAFIA

1. Aaker D.A. (1991), *“Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name.”* Free Press: New York.
2. Aaker D.A., Jacobson R. (1994), “The Financial Information Content of Perceived Quality,” *Journal of Marketing Research* 31 (Spring), 191-201.
3. Aaker A.D. (1996), *Building strong brands*. New York: Free Press.
4. Aaker J.L. (1997), Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 8(34), 347-357.
5. Balmer J.M., Greyser, S.A. (2002), Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44, 72-86.
6. Barney J.B. (1986), Organizational culture. Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 225-234.
7. Bennett C. J., (1991), Review Article: What is Policy Convergence and What Causes it? *British Journal of Policy Studies* 21, 21-233.
8. Bennett C.J. (1997). Understanding Ripple Effects: The Cross-National Adoption of Policy Instruments for Bureaucratic Accountability, *Governance* 10 (3), 213-233.
9. Busacca B. (2000), *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Milano, Egea.
10. Cerrato D., (2004), *“I percorsi di sviluppo delle public utilities: risposte strategiche alla liberalizzazione nel settore dell’energia”* – CEDAM editore.
11. Chang Y., Li Y. (2015), Renewable energy and policy options in an integrated ASEAN electricity market: Quantitative assessments and policy implications. *Energy Policy*, 85, pp. 39-49.
12. Collins C.J., Stevens C.K. (2002), The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1121-1133.
13. Codeluppi V. (2000), *Lo spettacolo della merce: i luoghi del consumo dai passages a Disney World*, Bompiani.
14. Corazza C. (2008), prefazione di Pierluigi Bersani; postfazione di Andris

- Piebalgs (2008), *“La guerra del gas: i nuovi padroni dell’energia, i rischi per l’Italia e l’Europa”* - Milano: Il sole-24 ore.
15. Corvi E. (2000), *Comunicazione d’impresa e Investor Relation. La gestione della comunicazione economico-finanziaria*. Milano: Egea.
 16. Crane A. (2000), "Facing the backlash: green marketing and strategic re-orientation in the 1990s", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.8, No.3, , pp. 277-96.
 17. Cremer H., Laffont J-J (2002), *“Competition in gas market”*, *European Economic Review* 46, pp. 928-935
 18. De Chernatony L. (2010), *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brand*, Third Edition, Elsevier, UK.
 19. Dell D., Ainspan N. (2001), *Engaging your employees through your brand*. New York: Conference Board.
 20. Doyle P. (2000), *“Value-based marketing”*, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp. 299-311.
 21. Dosi G., Pavitt K., Soete L., (1990), *The Economics of Technical Change and International Trade*, New York, Harvester Wheatsheaf.
 22. Goi C., Goi M. (2011) *Review on models and reasons of rebranding. Internationalconference on social and humanity.IPEDR Volume 5, IACSIT Press, Singapore.*
 23. Fellegara A.M., D’Este C., Galli D. (2016), *Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese italiane. . L’informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale*. Milano: Franco Angeli Edizioni.
 24. Fournier S. (1998), *Consumer and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, *Journal of Consumer Research*, vol 24, marzo, pp. 343-73.
 25. Goldoni G. (1999), *“Aspettando la riforma”* in *Economia delle fonti di energia e dell’ambiente*. Vol.2, pagg 57-64.
 27. Hartmann P., Apaolaza-Ibáñez V. (2012), *Consumer attitude and purchase intention toward green energy brands: the roles of psychological benefits and environmental concern. Journal of Business Research*, 65, pp. 1254-1263.

28. Harvey S.M., McConihe B.M., and Pope S.L. (2007), Analysis of the Impact of Coordinated Electricity Markets on Consumer Electricity Charges, Law and Economics Consulting Group, November.
29. van Hoek R., Johnson M. (2010), Sustainability and energy efficiency: research implications from an academic roundtable and two case examples. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40, pp. 148-158.
30. Hogan J.E., Lehman D.R., Merino M., Srivastava R.K., Thomas J.S., Verhoef P.C. (2002), "Linking customer assets to financial performance", *Journal of Service Research*, Vol. 5 No. 1, pp. 26-38.
31. Hunt S., Shuttleworth G. (1997), "*Competition and choice in electricity*" – Wiley editore.
32. Iasevoli G. (2004), *Le alleanze di marketing*. Milano: FrancoAngeli.
33. Joskow P.L., Wolfram C.D. (2012), Dynamic Pricing of Electricity, January.
34. Kapferer J.N. (2004), *The strategic brand management – creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
35. Keller K.L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, 57 (January), 1-22.
36. Keller K.L. (2001), *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*, Marketing Science Institute Working Paper, No. 01-107.
37. Kotler P. (1977), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 3d ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
38. Lafferty B.A., Goldsmith R.E., Hult T.M. (2004), "The impact of the alliance on the partners: A Look at cause-brand Alliances", *Psychology & Marketing*, 21, pp. 509–31.
39. Lambkin M, Muzellec L (2008), Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. *International Journal of Bank Marketing* Volume 26, 5, pp328-352.
40. Lehmann H., Reetz T. (1995), *Zukunftsenergien – Strategien einer neuen Energiepolitik*. Basel.
41. Levitt, T. (1983), The Globalisation of Markets, *Harvard Business Review* 61,

92-102.

42. Linder S.B. (1961), *An Essay on Trade and Transformation*, Uppsala, Almqvist & Wiksells.
43. Lomax W., Mador M. and Fitzhenry A. (2002), *Corporate rebranding: learning from experience*, Occasional Paper Series. No 48.
44. Marangoni A. (2003), *Le strategie di ingresso in Italia dei player internazionali*, Management delle utilities. Rimini: Maggioli Editore.
45. McCracken G. (1986), "Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods", *Journal of Consumer Research*, 13 (June), pp. 71–84.
46. Medin D.L., Goldstone R.L., and Gentner D. (1993), Respects for similarity. *Psychological Review*, 100, pp. 254–278. Meyers-Levy, J. and Tybout, A.M. (1989), "Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation", *Journal of Consumer Research*, 16 (June), pp. 39–54.
47. Muzellec L., Doogan M., and Lambkin M. (2003), *Corporate rebranding: an exploratory review*. Irish Marketing Review Vol 16, 2, pp31.
48. Muzellec L., Lambkin M. (2006), *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?* European Journal of Marketing, Volume 40, 7/8, pp. 803-824.
49. Olins W. (1995), *The New Guide to Identity: How to Create and Sustain Change through Managing Identity*. Hampshire: Gower.
50. Olins W. (2003), 'Corporate identity: the myth and the reality.' In Balmer, J. M. T. and Greyser, S. A. (Eds.), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-level Marketing*: 55-61. London: Routledge .
51. Ottman J.A. (2004), *Green Marketing: Opportunity for Innovation*. Booksurge Publishing.
52. Park C.W., Jaworski B., MacInnis, D.J. (1986), "Strategic Brand Concept-Image Management", *Journal of Marketing*, 50 (4), pp. 621–35.
53. Park C.W., Jun S.Y., Shocker A.D. (1996), "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research*, 33 (4), pp. 453–466.

54. Perrini F. and Minoja M. (2008), "Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company." *Business Ethics: A European Review*, 17:1, 47-63.
55. Posner M.V. (1961), *International Trade and Technical Change*, Oxford Economic Papers 30, 323-341.
56. Pruzon P. (2001), "Corporate reputation: image and identity." *Corporate Reputation Review*, 4:1, 50-64.
57. Rennings K., (2000), Redefining Innovation – Eco-Innovation Research and the Contribution from Ecological Economics, *Ecological Economics* 32, 319–332.
58. Power J.D. (2005), "As the Pace of Switching Slows, Retail Electric Providers Need to Find Ways to Differentiate the Customer Experience," press release, August.
59. van Riel C.B.M. and Fombrun, C.J. (2007), *Essentials of Corporate Communications*. London: Routledge.
60. Rose K. (2007), *The Impact of Fuel Costs on Electric Power Prices*, June.
61. Rose R. (1993), *Lesson-Drawing in Public Policy: a Guide to Learning Across Time and Space*, Chatham, New Jersey, Chatham House.
62. Stuart H., Muzellec L (2004), Corporate make-overs: can a hyena be rebranded. *Journal of Brand Management*, Volume 11, 472-482.
63. Tevi A.C. (2012), *The effect of multiple rebranding on customer loyalty in mobile telephony: a study of Airtel Nigeria*, Unpublished Working Paper, School of Media and Communication, Pan African University, Lagos, Nigeria.
64. Tilton J.E. (1971), *International Diffusion of Technology: The Case of Semiconductors*, Washington, D.C., The Brookings Institution.
65. Wilden R., Gudergan, S., Lings I. (2006), Employee-based brand equity. In Drennan, J. (Ed.) *Proceedings of ANZMAC THE BRAND AND IMAGE MANAGEMENT AS ATTRACTIVENESS 2006*, QUT, Brisban.
66. Wood S.L., John G., Lynch, Jr. (2002), "Prior Knowledge and Complacency in New Product Learning," *Journal of Consumer Research*, 29 (December), 416-426.

WEBGRAFIA

ec.europa.eu/eurostat

enel.it

futur-e.enel.it

istat.it

ren21.net

Riassunto

L'energia è il motore dell'economia moderna e sempre più condizione essenziale per sviluppo e benessere soprattutto in un mondo oramai globalizzato. I combustibili fossili costituiscono ancora la fonte principale garantendo oltre l'80% del fabbisogno energetico complessivo: 34% il petrolio, 26% il carbone e 22% il gas metano. Nel mercato dell'energia, questo andamento sta registrando cambiamenti consistenti: i combustibili fossili, il cui sfruttamento è sinonimo di particolari guadagni, in stanno vedendo calare sempre più il loro utilizzo a favore di tipologie più pulite. Le grandi aziende investono in nuove forme di energia e in energie alternative. Inoltre, l'elevato costo del petrolio ha generato un incremento nell'utilizzo di idrocarburi da fonti fossili non convenzionali, tipo lo shale gas e lo shale oil. In proposito si pensi soprattutto alla rivoluzione dello shale gas negli Stati Uniti: grazie all'impiego di nuove tecnologie questo sviluppo ha portato a un boom di petrolio e gas come non si era mai registrato negli ultimi cento anni ed a conseguenze importanti per i maggiori consumatori mondiali di energia. Nonostante l'elevato costo dell'energia, il fabbisogno energetico aumenta soprattutto nei Paesi emergenti e in quelli in via di sviluppo. La dipendenza da combustibili fossili, che in numerosi Paesi è in costante aumento, e la preoccupazione per l'inquinamento conseguente, fanno sì che il tema legato allo sviluppo del fabbisogno futuro e al mix energetico sia di scottante attualità. Nell'analisi del panorama energetico mondiale bisogna analizzare i fattori dominanti, a cui è possibile far riferimento a quattro diversi principali: la crescita economica, la crescita della popolazione, i prezzi dell'energia e il CO2 Pricing. La crescita economica, nonostante il prolungato periodo di crisi iniziato nel 2008, i dubbi sull'effettivo recupero dell'economia globale ed il progressivo allontanamento da politiche energetiche ed ambientali vede la sua stretta correlazione dell'andamento della domanda energetica con l'andamento del PIL: variazioni economiche portano a variazioni, positive o negative, dell'uso dell'energia. Altro fattore fondamentale è la crescita della popolazione, cui ha un effetto diretto sull'entità della domanda di energia, e per converso sulla crescita economica e lo sviluppo tecnologico. A questo si lega un tasso di urbanizzazione, attestato a più del 50% dal 2010 nel 2040 (2,8 miliardi di famiglie nel mondo⁵) determinante della domanda di energia, poiché gli abitanti delle città nei Paesi sviluppati tendono ad avere redditi più alti e migliori accessi ai servizi energetici.

Infine, ultimi ma altrettanto importanti fattori sono i prezzi dell'energia, con maggiore enfasi su quello del petrolio e del gas naturale ed il CO2 Pricing: il CO2 Pricing influenza le decisioni sugli investimenti nel settore energetico poiché deve sottostare ai livelli assunti nel EU ETS (Emission Trading System), il mercato delle emissioni che trova suo fondamento addirittura dai vincoli imposti con il protocollo Kyoto. Definiti i driver del panorama energetico mondiale è possibile notare che il fabbisogno energetico è soddisfatto ancora nella quasi totalità da fonti ad esaurimento: combustibili fossili che mantengono un ruolo dominante nel settore energetico nonostante i costanti aumenti di prezzo e le instabilità e rivolte nel Medio-Oriente e Nord Africa. Si aggiunge un parziale allontanamento da politiche ambientali a lungo inasprite e solo ipoteticamente stabilite da oltre vent'anni di restrizioni ed enunciazioni di standard a cui sottostare, giustificate solo in parte dai dubbi sull'affidabilità delle forniture da parte di fonti alternative.

L'evento epocale, nel settore energetico, è stata la liberalizzazione del mercato dei servizi a rete. La liberalizzazione è avvenuta generalmente in modo graduale, con apertura progressiva del mercato, prima nei confronti delle attività legate alla produzione di manufatti (come avvenuto, ad esempio, nel campo della telefonia), poi con il mercato libero limitato ai grandi consumatori (grandi imprese, grandi consorzi), successivamente con l'apertura ai piccoli consumatori (piccole imprese e liberi professionisti), infine a tutti i consumatori privati (famiglie). Questo schema di apertura progressiva viene applicato in modalità leggermente differenti a seconda dei settori considerati. La filiera produttiva del sistema elettrico si articola in tre fasi ben distinte: produzione, trasmissione e distribuzione di energia elettrica. Le modifiche all'intero impianto energetico sono state l'abolizione di ogni esclusiva pubblica sulla produzione dell'energia elettrica, la creazione di un mercato libero, il diritto all'accesso alla rete per tutti gli utenti, la separazione tra le funzioni di produzione, trasmissione e distribuzione e la gestione indipendente delle funzioni di trasmissione. La Direttiva comunitaria 96/92/CE ha introdotto norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica, finalizzate a realizzare una graduale liberalizzazione della domanda e a creare condizioni favorevoli per lo sviluppo della concorrenza nella generazione e nella vendita di energia elettrica. In alcuni Paesi europei, già prima dell'emanazione della direttiva, era stato avviato il processo di liberalizzazione, dando luogo alla creazione di

mercati elettrici organizzati. Attualmente, circa l'80% del mercato europeo dell'elettricità è ormai aperto alla concorrenza. La creazione di un mercato unico europeo dell'energia elettrica risulta di difficile attuazione a causa della tecnologia di trasporto e di distribuzione, che crea un forte legame tra ciascuna impresa elettrica e il Paese in cui essa opera. La rete infrastrutturale si è infatti sviluppata nel corso dei decenni precedenti alla realizzazione del mercato unico, e pertanto ha favorito i collegamenti elettrici all'interno di ciascun Paese e non quelli che collegano i diversi paesi tra loro. Attualmente, occorre ancora creare una capillare rete di collegamento tra i Paesi, che consenta pertanto lo scambio dell'energia a livello europeo. Le regole comuni riguardano essenzialmente l'eliminazione dei monopoli, l'accesso alle reti e la liberalizzazione dei mercati. Le direttive comunitarie creano due mercati separati: il primo è relativo al trasporto di distribuzione dell'energia, mercato nel quale si riconosce l'esistenza di un monopolio naturale; chi gestisce la rete ha diritto ad un compenso per l'accesso da parte del produttore di energia elettrica, e per il suo trasporto al consumatore. Il secondo mercato riguarda la produzione di energia elettrica che, come già affermato, può essere facilmente aperto alla concorrenza. Si tratta di operatori che producono l'energia e la vendono grazie al servizio reso dal distributore. Il rapporto tra innovazione e l'ambiente ha ricevuto crescente attenzione negli ultimi anni. Eco-innovazioni sono considerate come un importante mezzo di soluzione dei problemi ecologici di un paese senza ridurre l'attività economica che causa tale. Particolare attenzione è rivolta al processo dinamico di cambiamento tecnologico e di come i regolamenti possono indurre innovazioni ecocompatibili con potenzialità di esportazione per l'industria nazionale. Tuttavia, molte innovazioni che hanno avuto successo a casa non possono essere esportati con successo. È ragionevole assumere che a livello locale, le innovazioni specifiche al contesto sono meno attraenti per gli utenti esteri. Se le innovazioni sono specifiche per le condizioni ambientali locali, il valore aggiunto è limitato alle particolari condizioni di uno o di alcuni Paesi. Questo può anche essere il caso per le innovazioni indotte dalla normativa: se vengono generati solo per soddisfare un regolamento nazionale molto specifico, c'è poco incentivo per le imprese ad introdurle nei Paesi che non adottano lo stesso regolamento. I servizi energetici moderni sono essenziali per lo sviluppo economico in tutto il mondo. Il progresso economico dipende dalle forniture energetiche sicure, affidabili e convenienti. Ma

l'attuale modello di sviluppo globale di energia, ed in particolare la sua dipendenza dai combustibili fossili, porta danni notevoli, non solo benefici. Sono tre, le grandi le sfide che le politiche energetiche, fino ad oggi, hanno cercato affrontare: il pericolo per la sicurezza politica ed economica dalla dipendenza dal petrolio; il rischio per l'ambiente, conseguenza del cambiamento climatico globale; la difficoltà all'accesso, per la parte della parte povera del mondo, ai moderni servizi energetici, di cui hanno bisogno per il progresso economico. L'attuale contesto energetico si trova ad un bivio tra pratiche energetiche vecchie e consolidate, che creano, rischi economici, ambientali e di sicurezza, e nuove pratiche che apriranno opportunità strategiche a chi risulterà agile ed abbastanza innovativo per abbracciarli. La prossima rivoluzione industriale, già in corso ma ancora non a piena forza, trasformerà la produzione e il consumo di energia. Le innovazioni tecnologiche ridurranno la dipendenza dal petrolio e proporranno tipologie di fonti più pulite, più efficienti e più sicuri per l'economia globale. Altro punto fondamentale per vincere le sfide future è quello sulle energie rinnovabili. Il concetto di sostenibilità significa molte cose diverse per persone diverse, e una gran parte dell'umanità in tutto il mondo vivono ancora senza accesso ai beni di prima necessità. Per esempio 1,3 miliardi di persone non hanno ancora accesso all'acqua pulita, la metà dell'umanità non hanno accesso a servizi igienici adeguati e circa due miliardi di persone vivono senza accesso all'elettricità. E questo è il risultato quando, in un'epoca di ricchezza immensa, questa è in sempre meno mani. Le fonti energetiche rinnovabili (Eolica, Geotermica, Idroelettrica, Marina, Solare, Biomasse) sono in un periodo di grande sviluppo mondiale, assumendo un'importanza sempre maggiore nella produzione energetica. Queste fonti energetiche, oltre ad essere inesauribili, sono ad impatto ambientale nullo in quanto non producono né gas serra né scorie inquinanti da smaltire. Negli ultimi anni la quota mondiale percentuale di energia prodotta tramite queste fonti è aumentata e sulla base di questo trend e si stima che le rinnovabili, nei prossimi 10 anni avranno una crescita senza paragoni, in modo particolare per l'eolico ed il solare. La domanda da porsi, dopo aver analizzato il comparto energetico mondiale, è quella, su come si comunica l'energia. È possibile attuare una divisione in tre tipologie di comunicazione differenti, con scopi differenti. La prima tipologie è la comunicazione istituzionale. La funzione di "*Corporate Affairs*" è una posizione unica e dedicata all'individuazione dei rischi, dei problemi e delle sfide che riguardano gli

interessi e le prospettive del settore energetico. I temi chiave di particolare interesse sono soprattutto le sfide di funzionamento in un ambiente altamente regolamentato e politicizzato. Per molte aziende, in particolare nel settore della produzione di energia, una questione fondamentale è garantire la chiarezza e la coerenza a lungo termine nella formulazione delle politiche, per consentire decisioni di investimento, a lungo termine, da effettuare. Non tutte le aziende sono preparate ad affrontare queste difficoltà e spesso tendono anche a sottovalutarle. Inoltre, non ci si rende conto che l'ecosistema delle parti interessate, è molto più complesso e sfaccettato, e l'influenza degli individui interessati direttamente è cresciuta enormemente. La copertura mediatica può essere sbilanciata ed incline ad accentuare gli aspetti negativi, spesso ritraendo l'industria come arrogante ed inaffidabile. La struttura e l'organico, di questa funzione nel settore energetico, in particolare petrolio e gas, è molto diversa a livello di gruppo, Headquarters e corporate center da quella divisionale o livello regionale. Inoltre, la struttura e lo staff di qualsiasi funzione corporate affairs normalmente riflette le priorità strategiche e le esigenze di business dell'organizzazione. Nel settore energetico, data la forte caratterizzazione dei player, big e piccole imprese, la comunicazione istituzionale è sostanzialmente per i primi attivo-interattivo, adattivo-reattivo per i secondi. Sono le grandi imprese che riescono a sostenere un'interazione diretta con le istituzioni, avendo un dibattito continuativo ed avendo un ruolo prominente nel cambiamento. Il processo di liberalizzazione che ha coinvolto il settore, ha avuto anche grandi conseguenze di marketing. Tutta la filiera produttiva di gas ed elettricità è rimasta profondamente coinvolta nei processi di ridefinizione delle regolamentazioni che disciplinano la liberalizzazione, ma l'aspetto più importante riguarda la fase a valle dell'erogazione di tali servizi, ovvero quella che si occupa della vendita e che quindi coinvolge direttamente il consumatore finale. Anche in questo caso dobbiamo fare una distinzione tra colossi energetici e piccole imprese. Per i primi la comunicazione di marketing deriva da un processo molto più lungo: vi sono delle prime decisioni, prese dal board, che vanno a costituire la strategia principale e dettano le linee guida. Questo perché bisogna mantenere una coerenza con il proprio business e con l'immagine che si cerca di dare. Decisioni che successivamente verranno apprese dalle varie sezioni country ed ove ve ne fosse la necessità riadattate al contesto. Altra tipologia è il retail. L'offerta retail, è il marketing (anche se tale dicitura non è corretta) prevalentemente delle PMI:

le decisioni sono prese con un elevato dinamismo e vanno a modificarsi con il cambiamento dell'ambiente esterno, clienti e concorrenza. Altra area della comunicazione è quella economico-finanziaria che ha l'obiettivo di migliorare le relazioni con gli investitori, esplicando gli aspetti finanziari dell'impresa, agendo direttamente sulla sua reputazione. Nella comunicazione applicata al settore energetico assume un'importanza rilevante in quanto le aziende, chiudendo con il passato, hanno necessità di rivolgersi all'esterno a causa delle maggiori dimensioni aziendali, dalla maggiore dipendenza dal mondo finanziario e dalla maggiore cultura economica. Queste devono instaurare rapporti continuativi e qualificati con gli investitori istituzionali (banche, fondi comuni società assicurative) , gli intermediari, ma anche i investitori privati (potenziali azionisti di controllo o minoranza, ma anche singoli piccoli risparmiatori). Prima di concludere la determinazione delle tipologie di comunicazione dell'energia è necessario sottolineare che l'attività di queste, come ogni attività d'impresa, necessita di una continua innovazione e differenziazione. Esiste, infatti, un limite intrinseco determinato dalla ripetitività dei contenuti e messaggi che, se non adeguati all'evolversi delle condizioni aziendali e ambientali, possono generare una reazione negativa da parte del pubblico ricevente, e quindi una caduta in termini di immagine e valore. Differenziazione, innovazione e comunicazione elementi che interagiscono continuamente: non vi è innovazione senza differenziazione e senza comunicazione, così come non vi è una buona comunicazione priva di elementi innovativi e differenziati.

La seconda fase della nostra analisi verte sul concetto di brand applicato al settore energetico. La vastissima offerta di prodotti in tutti i settori, rende indispensabile un modo per aiutare il consumatore ad identificarne il produttore e che gli dia la possibilità di reperire informazioni, affinché possa effettuare la sua scelta in base ai suoi bisogni, desideri ed esigenze. La marca consente di conoscere la provenienza di un prodotto e proteggere, sia il consumatore che il produttore, da competitors che offrono beni simili. Riunendo tutte le definizioni dei vari autori sopraggiunte nel tempo è possibile affermare che un marchio di successo è un prodotto identificabile (di consumo o a livello industriale), un servizio, una persona o un luogo, dove l'acquirente o l'utente percepisce valori importanti ed unici aggiuntivi, che corrispondono alle loro esigenze più disparate. Se un marchio offre un buon servizio nel corso di molti anni di uso

regolare, acquisisce i valori di familiarità e di comprovata affidabilità. I valori aggiuntivi possono venire per esempio, da esperienza di utilizzo del marchio, la familiarità, dall'affidabilità, la riduzione del rischio; dal tipo di persone che usano il marchio; da una credenza che il marchio sia efficace, ad esempio, vi è la promessa della soddisfazione e di conseguenza di una qualità uniforme e coerente; dal nome e la reputazione di un produttore. Il successo di un brand è un costrutto complesso e multidimensionale, che dovrebbe essere valutato su una prospettiva di lungo termine e in relazione ad entrambe le parti in causa, sia dei marchi e dei suoi concorrenti. I criteri per il successo possono essere classificati e misurati in un'ottica di business o consumer. Essi sono interconnessi e non possono essere considerati isolatamente. Piuttosto, sono interdipendenti in quanto le misure di business come l'utile o la quota di mercato spesso seguono dalle percezioni dei consumatori e le risposte ad un marchio. Dalla definizione del marchio, ne derivano due concetti molto importanti: quello di brand equity e quello di brand identity. Il primo non è stato definito con precisione, ma in termini pratici significa che le marche sono attività finanziarie e devono essere riconosciute come tali dai mercati finanziari e dal il top management. La brand equity comprende non solo il valore del marchio, ma implicitamente anche il valore di tecnologie proprietarie, brevetti, marchi di fabbrica, e di altri beni immateriali come la produzione di know-how. Può essere rafforzata attraverso un investimento in qualità del prodotto e nella pubblicità. Al contrario, promozioni di prezzo producono un aumento a breve termine in vendita, ma non fanno nulla per costruire la brand equity a lungo termine. In senso generale, la brand equity è definita in termini di effetti di marketing unicamente attribuibili alla marca. Cioè, il valore della marca riguarda il fatto che, risultati differenti, derivano dalla commercializzazione di un prodotto o di un servizio a causa di un suo elemento specifico, rispetto a se lo stesso prodotto o servizio non ha avuto un'identificazione con l'impresa. Il potere della brand equity è particolarmente importante anche, e soprattutto, nel marketing internazionale. I marchi globali hanno presenza internazionale ed una certa visibilità, e questo patrimonio, rende più facile per loro espandersi. Il valore della marca è anche ciò che permette a determinati prodotti ed ai servizi di praticare prezzi premium. Molti grandi marchi sono posizionati come i prodotti di qualità, e molte persone sono disposte a pagare di più per un prodotto di qualità con cui hanno una certa familiarità, in particolare se il marchio ha un'immagine

con cui vorrebbero essere associati. Un marchio non è un prodotto: è fonte del prodotto, il suo significato e la sua direzione, e definisce la sua identità nel tempo e nello spazio. Troppo spesso i marchi vengono esaminati attraverso le loro componenti: il nome, il logo, il design, l'imballaggio, la pubblicità o il riconoscimento del nome. Vero e proprio brand management, tuttavia, inizia molto prima, con una strategia e una visione integrata coerente. Il suo concetto centrale è l'identità di marca, che deve essere definito e gestito. Una identità di marca è il messaggio inviato dalla marca. L'identità di marca, dal punto di vista dei consumatori, è il fondamento di un buon programma di potenziamento. La gestione efficace del marchio comprende la personalità di questo, di fondamentale importanza per raggiungere obiettivi aziendali di soddisfazione, fedeltà, e di redditività. Un'efficace pubblicità, può essere misurata da valutazioni di marca e da metriche di marketing ad hoc. Le aziende possono scegliere anche in che dimensione fornire la pubblicità, renderla più attraente per scatenare i riflessi cognitivi veloci di clienti. Come detto, la personalità è uno dei principali fattori dell'identità del brand. Dopo aver definito l'identità di marca, e dopo aver definito le componenti cognitive della marca, è possibile passare alla spiegazione del ruolo della marca nel sistema cognitivo dell'impresa. La capacità di auto-generazione dell'impresa si fonda sul patrimonio intangibile di cui dispone e avviene mediante la continua creazione di valore. Nella sostanza, la marca è in grado di fornire un contributo determinante all'accrescimento del patrimonio intangibile attraverso i nessi circolari di causalità sottostanti alla reciproca alimentazione del repertorio iniziale di competenza e di fiducia: le conoscenze di marketing che rendono possibile l'affermazione di una marca dipendono infatti dai processi di apprendimento aziendali, ma questi ultimi si fondano in gran parte sulle possibilità di interazione relazionale con la domanda intermedia e finale, che a loro volta scaturiscono dall'esistenza di un rapporto fiduciario con la clientela, al quale contribuisce in modo decisivo la marca stessa. Nella prospettiva del consumatore, invece, il valore della marca può essere in prima approssimazione ricondotto alle funzioni da essa svolte nel processo di acquisto e consumo. Queste sono la funzione di identificazione, dove la marca identifica il prodotto dal punto di vista delle sue principali caratteristiche. Essa è un concentrato di informazioni sulle caratteristiche dell'offerta. È la "memoria" del prodotto, la funzione di orientamento, conseguenza della funzione precedente, la marca aiuta l'acquirente ad orientarsi:

struttura l'offerta distinguendo le sottocategorie dell'offerta e contribuisce alla trasparenza del mercato, riducendo la nebulosità dell'offerta. La funzione di garanzia, in quanto la marca è un impegno pubblico di qualità e prestazione. Il produttore obbligato dalla propria marca a garantire, indipendentemente dal luogo d'acquisto o dal momento, lo stesso livello di qualità. La marca è la promessa fatta al cliente: assicura la costanza della qualità richiesta. Abbiamo poi la funzione di personalizzazione, quando il rapporto tra la scelta di certe marche e l'ambiente sociale del consumatore: scegliendo, egli manifesta il desiderio di differenziarsi o, al contrario, di integrarsi. La marca è uno degli elementi con cui il consumatore comunica agli altri la sua identità e la sua immagine. Infine la funzione di praticità e di collegamento comunicativo. Per la prima si tratta del carattere pratico della marca, ovvero la marca permette di memorizzare facilmente il risultato dei precedenti processi di scelta e delle esperienze di consumo, nella seconda il brand sta assumendo sempre più una dimensione relazionale, ovvero mira ad instaurare una relazione profonda e duratura con i consumatori e altri soggetti: l'impresa e i suoi prodotti, le altre marche operanti sul mercato e l'immaginario sociale. Ma obiettivo principale dell'elaborato è il rebranding di Enel, e per far ciò, vi è la necessità di chiarire cosa s'intende per questa operazione. Il rebranding è un modo di reinterpretare il mondo in cui un'azienda opera e come riorganizzare la comunicazione che può interessare al consumatore. In un certo senso, il marchio è come la filosofia. Si guadagna la conoscenza in base al ruolo dell'azienda e come questo può riguardare i consumatori. Spesso il consumatore non è impostato a comprare un determinato prodotto, ma cerca una soluzione ad un problema. Tutti hanno bisogno di energia, per cui la questione non è se qualcuno sta per comprare, ma come si può fare appello alla gente. Un buon marchio parla una sola voce ad un pubblico specifico. Per un settore che vende un prodotto indifferenziato, è fondamentale parlare in modo corretto ad un gruppo specifico di clienti a differenziare i propri servizi. Si dovrebbe impostare un tono per tutto, dai prodotti/servizi alle attività di marketing e così via. Con un approccio innovativo il rebranding viene spiegato con la teoria della selezione naturale: per sopravvivere e prosperare, un organismo deve esprimere i tratti che saranno favorevoli per la selezione nell'ambiente. Per essere selezionati dai clienti, un marchio dovrebbe guardare al suo ambiente, sapere cosa si preferisce. Un check-up successivo, per sapere se il tratto che esprime attualmente è favorito dall'ambiente. In caso contrario, si dovrà

fare una ricombinazione di valori e delle sue espressioni per ottenere ciò che l'ambiente favorirà. La ricombinazione è interna è la fase di rebranding interna. Poiché l'ambiente continua a cambiare, le organizzazioni imprenditoriali devono continuare a cambiare per sopravvivere nell'ambiente. Ma, quando un'impresa, effettua tale operazione, il fine o lo scopo ultimo sono due: una totale, o quantomeno ideologica, chiusura col passato e l'introduzione nel business con un altro volto, o la rivalutazione di ciò che si faceva già. Prima o poi arriva il momento in cui l'identità aziendale non è più all'altezza. In media, le organizzazioni e le marche cambiano la loro identità aziendali una volta ogni sette-dieci anni. Questo comporta spesso restyling dei loghi, di colori, linguaggio visivo e lo stile fotografico. In un piccolo numero di casi, anche il nome dell'organizzazione viene modificato durante questo processo. In quanto al riposizionamento, se attuata correttamente, una modifica al marchio, ha importanti conseguenze per l'organizzazione. Tutto è adattato in linea con la nuova strategia dell'organizzazione e la sua "promessa": i prodotti o servizi, la politica delle risorse umane, il contatto con il cliente, corporate identity, il rebranding rende questo cambiamento visibile per tutte le parti interessate. In alcuni casi, rebranding è necessario affinché un marchio possa essere utilizzato anche a livello internazionale. Quando pensiamo al rebranding, i primi pensieri tendono ad andare al cliente. Cosa penseranno questi del cambiamento, come sia possibile comunicare la nuova missione ed i nuovi servizi- prodotti con questa "ri-marca". Ma affinché lo sforzo infuso nel processo di rebranding abbia successo veramente, bisogna che tutti prestino attenzione all'interno dell'organizzazione. È per far questo vi è la necessità di riorganizzare le modalità con cui si comunica internamente nell'organizzazione e come sia possibile rivolgeri all'esterno a tutte le tipologie di stakeholder ed i partner. Nel settore energetico sempre di più l'energia di domani dovrà essere in grado sostenere contemporaneamente sfide di sostenibilità economica, sociale ed ambientale. In altre parole, chi opera in questo settore è quello di garantire una fornitura energetica accessibile a tutti, a costi competitivi e rispettosa dell'ambiente. È questa la base su cui poggia la visione delle imprese energetiche, il loro concetto di responsabilità sociale di impresa. La scelta di orientarsi verso comportamenti socialmente responsabili racchiude in sé un alto livello morale, in quanto chi fa impresa sceglie di prestare attenzione a tematiche che vanno al di là della sola massimizzazione del valore economico. Il tema della responsabilità sociale è stato,

come si è visto, trascurato in passato soprattutto da quelle realtà che hanno fatto della massimizzazione del profitto il loro obiettivo primario. La CSR raggiunge la massima valenza strategica quando l'impatto sociale diventa parte integrante della stessa strategia d'impresa, ossia quando le aziende che hanno deciso di essere socialmente responsabili si attivano a prestare maggiore attenzione ad aspetti spesso trascurati dalle dirette rivali. È necessario che la questione sociale vada posta in maniera prioritaria al momento della configurazione dell'identità aziendale in modo da definire l'orientamento strategico di fondo. Definiti gli aspetti più importanti, il settore energetico ed il concetto di brand, per focalizzare la nostra analisi, è possibile affrontare il tema principale dell'elaborato: il rebranding di Enel. Nel 2012 sono passati cinquant'anni dalla sua istituzione, nel 1962. Oggi Enel è una multinazionale che opera in 40 Paesi ed ha oltre 60 milioni di clienti. Nello scenario energetico mondiale, il rebranding di Enel è di sicuro uno degli eventi più importanti degli ultimi anni. In un mercato così particolare, che con la sua liberalizzazione ha visto la crescita costante di player, rinnovarsi, cambiare e presentarsi ai consumatori con un nuovo modo di essere, non è di certo la decisione strategica più semplice da prendere. Secondo Fortune, Enel è tra le 50 aziende in grado di cambiare il nostro mondo. E la stessa Enel ha abbracciato l'obiettivo mostrandosi con una nuova vision riassumibile nelle prove future del Carbon free entro il 2050, delle Smart-grid e worldwide partnership, per un sistema di partnership esteso in tutto il mondo con università, startup, aziende e associazioni. Dalla nostra analisi è possibile trarre diverse considerazioni. Innanzitutto, il cambiamento di Enel, non è una chiusura totale con il passato: l'impresa resta comunque il maggiore fornitore energetico nazionale ed uno dei più importanti internazionali. Questo processo è considerabile come la naturale evoluzione di un'impresa che opera in un settore, resta incentrato sulle classiche fonti energetiche, gas e petrolio, ma si trova costretto a cercare nuove sfide per soddisfare il fabbisogno energetico mondiale. Perciò è corretto identificarlo come una fase di transizione, né una fase di conclusione o un nuovo inizio. Non una conclusione di un ciclo, in quanto, molte delle pratiche su cui si basa la "nuova" Enel, erano già state implementate diversi anni prima. Non un nuovo inizio, perché l'organismo aziendale sta mutando, ma non è possibile, e non c'è volontà di chiudere con oltre cinquant'anni di storia. Il rebranding è il susseguirsi di tre fasi, che partono con un cambiamento industriale, l'approccio ad un nuovo business che ha lo scopo di affrontare le

problematiche del cambiamento climatico globale e dell'aumento della richiesta energetica e del suo accesso della popolazione, e vuole farlo con uno sviluppo costante della tecnologia e l'utilizzo dell'energia per diversi usi. Per far questo ha attuato una riorganizzazione aziendale, che va dal management fino all'intera struttura, con la nuova matrice, predisposta dall'amministratore delegato e basata su una matrice divisioni/geografie e risulta focalizzata sugli obiettivi industriali del gruppo, con una chiara individuazione di ruoli e responsabilità e con lo scopo di perseguire e mantenere la leadership tecnologica nei settori in cui il gruppo opera, assicurandone l'eccellenza operativa. L'interazione con tutti gli stakeholder è uno dei punti più importanti, se non il più importante, del cambiamento d'immagine e della filosofia, più che una vision, dell'Open Power. In queste due semplici parole c'è tutto quello che si prospetta di fare Enel. Ci sono le sfide, l'energia per tutti, nuovi utilizzi, nuove tecnologie, nuove partnership; ci sono i valori, come la responsabilità di migliorare la vita e renderla più sostenibile, l'innovazione, la fiducia e la capacità di essere pronti ad anticipare gli scenari e le sfide globali. Per comunicare la sua nuova identity, Enel, sapeva che non poteva esclusivamente cambiare vision, mission e grafica del logo. Per comunicare il cambiamento, questo doveva essere prima di tutto accettato dall'interno da parte dei suoi dipendenti. Solo dopo si è passati all'applicazione pratica dell'Open Power e la concezione user-centric. Tutti i suoi stakeholder sono diventati il centro di tutte le operazioni, con l'idea che questi possano vivere in un futuro sempre più sostenibile. Per ognuno dei gruppi con cui interagisce, Enel, adotta una strategia ben definita implementando azioni comunicative secondo i consueti principi di trasparenza che la caratterizzano. Già da diversi anni, la società non si limita ad una comunicazione esclusivamente unidirezionale, ma interagisce, scambia informazioni con i diversi attori presenti. Questo approccio di apertura nelle relazioni che intrattiene è ancor più enfatizzato, come più volte ripetuto, dalla nuova filosofia. Filosofia incentrata sull'ascolto, per la costituzione di relazioni durature nel tempo. Comunicare il cambiamento intrapreso, con una parte di individui, come le istituzioni, i partner, ma anche gli investitori e i media, non risulta semplice, in quanto a differenza dei semplici consumatori sono maggiormente informati. Ma il rebranding, come detto, è solo una fase in una strategia di lungo corso. La vera finalità è quella della creazione di un marchio mondiale, dove tutte le imprese operano con il logo Enel. Per tale ragione

serviva un cambiamento, per questo vi è la necessità di costruire una nuova identità aziendale che rimanga impressa. Questo è traducibile come una strategia di creazione di un'impresa Enel per ogni singolo Paese, in modo da dare ad ogni cittadino la propria Enel a cui far riferimento. Avendo un'impresa diretta a cui rivolgersi, a sua volta, anche l'utente si sente maggiormente tutelato ovviando in questi modi i possibili problemi di comprensioni. Ma in un mondo sempre più connesso, non è possibile comunicare come prima ed Enel si è messa a capo di una rivoluzione digitale, optando per i canali che maggiormente assolvono agli attributi di everywhere-everytime, come la nuova interfaccia web ed i social. La nuova strategia comunicativa è improntata maggiormente sulle modalità ABL e ancor più specialmente sul digital e vede impegnata la società nel realizzare l'apertura prevista dall'approccio Open Power, puntando soprattutto sullo storytelling. Open Power significa anche questo, ispirare attraverso l'esempio: sono storie di luoghi, persone e tecnologie che trasformano la vita di milioni di esseri umani. Ma non è tutto, è cambiata la responsabilità sociale d'impresa. Mentre le varie aziende, specialmente nel settore energetico, tendono a magnificizzare le proprie opere di mecenatismo e tutela sociale, Enel, ha inserito queste caratteristiche direttamente nel suo credo, dedicando l'intero business alle persone. Ha modificato la propria Corporate Social Responsibility, dandole un connotato di concretezza, rendendola maggiormente utile sotto l'aspetto della creazione di valore per i cittadini e l'impresa stessa, con i costanti progetti per la rivalutazione dei territori. La Corporate Social Responsibility di Enel si è evoluta molto nel corso degli anni, attraversando diverse fasi, ma la si ha una netta separazione con la transizione manageriale ed il successivo approccio Open Power. È diventata sempre più strettamente legata ai principi di sviluppo sostenibile, nel proporre e prendere decisioni basate non solo su fattori finanziari o economici, ma anche sulle conseguenze sociali e ambientali delle loro attività. Pertanto, la responsabilità aziendale tende ad allineare i loro valori e comportamenti con le aspettative e le esigenze dei diversi soggetti interessati. Questa trasformazione organizzativa è stata particolarmente pertinente per cambiare le diverse caratteristiche di Enel, come le strutture, i processi, il sistema informativo, le pratiche delle risorse umane e la progettazione del lavoro. Caratteristiche che sono opportunamente cambiate insieme ed in modo coordinato, facendo sì che si possano sostenere reciprocamente. La nuova vision, pone il consumatore in una posizione di primaria importanza e per questo

vi è stato anche un mutamento nelle pratiche sociali, accompagnato, costantemente dalla considerazione di sostenibilità come strategia per innovare. Nel passato il ruolo che si richiedeva all'impresa nei suoi rapporti con i suoi interlocutori esterni e con la società tutta era quello di contribuire con al cosiddetta "filantropia di impresa" allo sviluppo sociale, tipicamente finanziando progetti esterni di solidarietà, che spesso nulla avevano a che fare con le attività aziendali. Si è passati, come sta avvenendo in molte società anche in diversi settori, ad un approccio stakeholder, integrato ad un approccio business. Solo così si può sviluppare un rapporto nel quale il successo dell'impresa e il successo della comunità, nella sua accezione più ampia, si rafforzano a vicenda. Quando le attività di CSR che rientrano nella catena del valore dell'azienda e nella catena dei valori della collettività e gli investimenti indirizzati al contesto competitivo sono pienamente integrati, diviene difficile distinguere la CSR dalle attività quotidiane dell'impresa. Il principale esempio della nuova modalità di concepire la CSR per Enel, vicinanza agli stakeholder, le comunità specialmente, coniugando innovazione e sostenibilità è di sicuro il progetto Futur-E. Il progetto nasce dalla volontà dell'impresa di proiettarsi nel futuro, anticipando i cambiamenti, creare prodotti e servizi per aumentare l'efficienza energetica, richiesta da soggetti sempre più evoluti, intelligenti, più smart. Molte centrali elettriche che hanno fatto la storia dell'industria italiana sono finite fuori mercato e per questo Enel ha lanciato il progetto Futur-E: un piano di riconversione e valorizzazione di impianti non più competitivi. Nuova energia per infrastrutture che hanno ancora molto da dare alle comunità diventando incubatori culturali e diventando punto nevralgico dello sviluppo economico del territorio. In questo scenario, la riconversione di 22 impianti rappresenta un'iniziativa necessaria e un'occasione per il territorio che potrà così cogliere diverse e nuove opportunità di sviluppo. Con il progetto Futur-e, Enel intende porsi, in maniera responsabile, alla guida della transizione, con il più ampio coinvolgimento delle comunità e di tutti gli stakeholder, a partire dalle persone che lavorano in azienda. Nel complesso, le 22 centrali oggetto dell'iniziativa rappresentano per il nostro Paese un patrimonio industriale che può essere ancora valorizzato. Per questo motivo sono in corso studi per identificare soluzioni alternative, con la consapevolezza che non può esistere una strategia unica valida per tutti i casi. Enel ha così avviato un programma di ascolto e confronto con tutti gli stakeholder al fine di coinvolgere le persone, i territori e le

aziende locali nell'affrontare efficacemente la realtà e il cambiamento, anticipando e cogliendo nuove opportunità di sviluppo. Questo intervento si baserà, appunto coinvolgendo attivamente tutti gli attori del processo, le comunità, le istituzioni, le università; ma prevedrà anche azioni di informazione diffusa per illustrare e condividere il nuovo progetto industriale. Con Futur-E, energia significa innovazione ed opportunità.

Il rinnovo del nostro brand, è la dimostrazione che l'immagine di Enel si sta adattando ai cambiamenti aziendali e alla rapida evoluzione del settore energetico, evoluzione che l'impresa vuole guidare. Il concetto di apertura, l'Open Power crea un posizionamento innovativo e sostenibile che lavora per comunicare ed espandere il contenuto tecnologico delle sue attività, per garantire la sicurezza energetica e migliorare i servizi a livello globale. L'Open Power esige molto di più che essere semplici generatori e distributori di energia elettrica. Il nuovo brand incarna pienamente la natura innovativa, sostenibile, multidimensionale e aperta del Gruppo Enel. Enel è oggi una società molto diversa da quella del 26 giugno 1962. Enel oggi è una multinazionale con oltre 60 milioni di clienti in tutto il mondo. Enel oggi Open Power.

