

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Strategie d'impresa

**STRATEGIE INNOVATIVE PER LO SVILUPPO DELLA
DOMANDA NELLE IMPRESE DEL SETTORE
ENERGETICO.
IL CASO ENEL ENERGIA ED ENEL GREEN POWER**

RELATORE

Prof. Franco Fontana

CANDIDATO

Valentina Russo

Matr. 665631

CORRELATORE

Prof. Paolo Boccardelli

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

INDICE

Introduzione

Capitolo I Il settore dell'energia e il nuovo modello energetico in Italia

1.1 Struttura e fasi della filiera elettrica

1.2 I driver del settore: l'innovazione

1.3 I processi di liberalizzazione dei mercati retail nell'Unione Europea

1.4 Il mercato elettrico in Italia: la liberalizzazione del settore

1.5 La tutela del consumatore: riferimenti normativi

1.6 La regolamentazione dei prezzi retail sul mercato libero e di "maggior tutela"

1.7 Dinamiche dei consumi elettrici negli ultimi anni

1.8 Componenti della "bolletta" elettrica

1.9 Il nuovo sistema energetico italiano

1.10 Creare il vantaggio competitivo: strumenti di analisi strategica

1.11 I player del segmento domestico

Capitolo II Modalità di sviluppo della domanda di energia: strategie

2.1 Il cliente: da utente a consumatore

2.2 La domanda (spesa) energetica delle famiglie

2.3 La qualità commerciale nella distribuzione e nella vendita di energia

2.4 La comunicazione aziendale su prodotti e servizi

Capitolo III Produzione e vendita di energia da fonti rinnovabili: incentivi e strategie commerciali

3.1 La previsione della domanda di energia rinnovabile

3.2 Driver e incentivazione della domanda di energia rinnovabile

3.3 I vantaggi offerti dalle diverse tipologie di incentivi

3.4 Il sistema Renewable Energy Certificate System (RECS)

3.5 Le strategie: Green marketing e Corporate Social Responsibility

3.6 Gli strumenti di CSR: il bilancio di sostenibilità

Capitolo IV Le strategie della domanda in ENEL ENERGIA ed ENEL GREEN POWER

4.1 Origini e mission aziendale di ENEL ENERGIA

4.2 La struttura organizzativa del Gruppo ENEL

4.3 I valori aziendali nella creazione di vantaggi competitivi

4.4 L'attenzione alle energie rinnovabili: ENEL GREEN POWER

4.5 Il bilancio di sostenibilità: da strumento per la comunicazione a strumento di pianificazione strategica

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

Oggetto di questo lavoro sono le strategie di sviluppo della domanda utilizzate dalle aziende del settore dell'energia, in particolare del mercato elettrico retail. Particolare attenzione viene posta sulle strategie indirizzate ad accrescere la domanda di energia elettrica da fonti rinnovabili espressa dal segmento residenziale (o domestico).

Il settore in questione è stato scelto per le sue caratteristiche peculiari che ne rendono interessante lo studio: la non conservabilità dell'energia elettrica e la presenza di una stringente regolamentazione di carattere sia nazionale che comunitario che ne influenza notevolmente le dinamiche, pur essendo le aziende in esso operanti in regime concorrenziale.

Nell'affrontare il tema delle strategie di sviluppo della domanda si seguirà un duplice percorso, individuando sia efficaci e vicenti strategie commerciali (es. strategie implementate da Enel Energia) - ovvero strategie a valle -, sia decisioni strategiche legate a scelte di portafoglio con focalizzazione su alcuni business in particolare (es. focus sulle energie rinnovabili con Enel Green Power) - ovvero strategie a monte. Oltre alle strategie commerciali in questo lavoro si intende infatti osservare anche l'applicazione di alcuni strumenti di pianificazione strategica, tra quelli più in uso, che supportano le aziende nell'assunzione di decisioni in merito al loro percorso di sviluppo.

Il lavoro, pertanto si articolerà nel modo seguente.

Il primo capitolo tratterà della struttura della filiera elettrica, con le varie fasi di approvvigionamento, trasmissione, distribuzione e vendita retail, fino al processo di liberalizzazione che ha dato origine al mercato libero. Verranno esaminate, inoltre, le norme specifiche poste a tutela del consumatore e le dinamiche dei consumi di energia elettrica degli ultimi anni. Successivamente si punterà l'attenzione su alcuni strumenti di "analisi strategica", utilizzati dalle aziende per sviluppare/ implementare i propri vantaggi competitivi.

Il secondo capitolo, invece, parlerà della moderna accezione del consumo e delle nuove frontiere del consumo, fino alla definizione di consumo "responsabile". Da questa si passerà ad esaminare le dinamiche di acquisto dell'energia elettrica insieme al comportamento dei consumatori. Saranno quindi esaminati i driver della domanda di energia rinnovabile. Completeranno la disamina gli effetti dei meccanismi volti ad assicurare la qualità nella vendita di energia e quelli legati alla comunicazione aziendale nella vendita.

Il terzo capitolo tratterà estesamente dell'energia rinnovabile sotto l'aspetto della vendita e dello stimolo della domanda. Si parlerà, pertanto, dei sistemi di incentivi utilizzati dai governi per favorire la domanda di energia da fonti rinnovabili, in una fase in cui non sarebbe economicamente conveniente, per i consumatori, l'acquisto di questa tipologia di energia in confronto all'energia convenzionale. Saranno esaminati, quindi, alcuni strumenti attraverso i quali le aziende possono favorire, in generale, la produzioni di beni e servizi di carattere sostenibile, in particolare il green marketing e il Bilancio di Responsabilità Sociale.

Il quarto e ultimo capitolo, infine, tratterà il *case study*. Le aziende scelte sono ENEL ENERGIA ed ENEL GREEN POWER, del gruppo ENEL. Attraverso la disamina delle strategie utilizzate dalle due aziende nella promozione dell'energia da fonti rinnovabili, la prima nella vendita, la seconda, invece, nella produzione di tale forma di energia, sarà possibile verificare l'applicazione pratica degli strumenti di pianificazione strategica e le scelte commerciali. Seguiranno, infine, le conclusioni del lavoro.

Capitolo I

Il settore dell'energia e il nuovo modello energetico in Italia

In questo capitolo saranno delineate le caratteristiche del settore elettrico italiano, alla luce della recente evoluzione del mercato e del relativo corpo di norme. L'esame del settore permette di inquadrare le problematiche del settore e le specificità della relativa creazione di valore, all'interno del contesto territoriale e normativo sia nazionale che comunitario. La produzione di energia elettrica difatti, per la sua rilevanza nei confronti dell'economia delle nazioni, è oggi soggetta alla regolazione comunitaria, che ne ha definito il quadro concorrenziale al quale i paesi membri si sono dovuti adeguare.

1.1 Struttura e fasi della filiera elettrica

Secondo la tassonomia corrente il settore elettrico rientra nei servizi cd. di *pubblica utilità*¹, una specifica categoria di servizi che si caratterizza, malgrado l'attuale assetto di mercato, per l'intervento regolatore dei pubblici poteri. La necessità della regolazione si deve soprattutto alla presenza di grandi reti di erogazione del servizio, di importanza strategica e impossibili da replicare se non a costi altissimi, circostanza che ostacolerebbe la fornitura dello stesso da parte di un eventuale nuovo *incumbent* nel settore.

I servizi di pubblica utilità appartengono, contestualmente, anche al gruppo dei servizi "a rete", che contiene nel suo interno servizi fortemente differenziati tra loro per la ratio alla base della regolazione². Il grafico che segue (fig. 1) descrive efficacemente la suddetta tassonomia.

Fig. 1 Una tassonomia dei servizi di pubblica utilità

¹ I servizi di pubblica utilità sono stati introdotti nel nostro ordinamento dalla legge 14 novembre 1995, n. 481, "Norme per la concorrenza e la regolazione dei servizi di pubblica utilità. Istituzione delle Autorità di regolazione dei servizi di pubblica utilità". Tale legge ha modificato fortemente i compiti dello Stato in materia istituendo le cd. *Authority* di settore.

² La regolazione può essere dovuta, nel caso dell'energia elettrica, alla necessità di assicurare l'accesso all'infrastruttura, essenziale per la fornitura del servizio. Tuttavia, in altri tipi di servizi pubblici, possono esservi altre motivazioni alla base della regolazione quali, ad esempio, il coordinamento e l'indirizzo della politica monetaria e creditizia nel settore bancario. DEZI L., GILARDONI A., MIGLIETTA A., TESTA F., (2011), *L'esperienza delle public utilities locali: un modello di rapporto impresa-territorio?*, Sinergie Journal 2011, p. 154.



Fonte: Dezi, Gilardoni, Miglietta, Testa, 2011, p. 155.

In sostanza, dal grafico appare evidente che i servizi di pubblica utilità sono servizi pubblici e, al tempo stesso, servizi a rete.

Un'altra possibile tassonomia dei servizi pubblici fa riferimento alla definizione all'interno della normativa europea. Secondo quest'ultima il settore dell'energia elettrica afferisce ai cd. *servizi di interesse economico generale*, attività che hanno particolari obblighi di servizio pubblico quali, a titolo di esempio, energia, trasporti, telecomunicazioni³. Nel contesto europeo, si intendono *di interesse generale* i servizi che in qualche modo assicurano la coesione sociale e territoriale, e quelli che garantiscono la competitività economica tra gli Stati membri. In base alle normative europee tali servizi si distinguono nelle due categorie di:

1. *servizi di interesse economico generale;*
2. *servizi non economici di interesse generale.*

Nel primo gruppo rientrano le comunicazioni, l'energia elettrica, il gas, le poste, ecc. Nel secondo, invece, rientrano servizi che si collocano fuori del mercato, essendo erogati alla cittadinanza a titolo gratuito come, ad esempio, il servizio sanitario nazionale⁴.

Passiamo ora a descrivere il funzionamento del mercato elettrico italiano, a partire delle specifiche tecniche della filiera, dalla produzione al consumo.

Le fasi della filiera elettrica sono le seguenti:

1. *approvvigionamento;*
2. *trasmissione;*
3. *distribuzione;*

³ La disciplina sui servizi di interesse economico generale regola anche il ruolo delle autorità pubbliche in un ambito di economia di mercato, nell'intento di assicurare il corretto funzionamento del mercato e l'osservanza delle relative regole, per soddisfare le esigenze fondamentali dei cittadini e preservare il bene pubblico.

⁴ Sugli aspetti normativi vedi MARTINELLI F. (2013), *Manuale di diritto dell'Unione Europea*, XX ed., Simone. Per la documentazione europea vedi il *Documento di lavoro dei servizi della Commissione SWD(2013) 53 final/2 del 29 aprile 2013* e il *Regolamento (UE) n. 360/2012 della Commissione*.

4. *vendita retail*.

La prima fase, *l'approvvigionamento*, consiste nella generazione e nell'importazione di energia. La seconda e la terza fase, ovvero la *trasmissione e la distribuzione*, consistono nel trasporto e nella trasformazione dell'energia immessa in rete dall'altissima tensione (più di 150 kV) e dall'alta tensione (più di 35 kV) verso distributori, clienti e utenti dell'autoproduzione di energia. La *vendita retail* agli utenti finali, infine, è oggi in regime di libero mercato ed è la fase di cui ci si occuperà segnatamente in questo lavoro.

Trasversale alle suddette fasi vi è il cd. *dispacciamento*, che consiste nella gestione di impianti di produzione, rete di trasmissione e servizi ausiliari e nel coordinamento tra gli stessi⁵. Le attività fondamentali del dispacciamento sono due, ovvero:

1. la pianificazione e l'organizzazione di programmi di immissione e prelievo, ovvero la selezione degli impianti che devono funzionare secondo un determinato criterio, in un determinato arco di tempo e degli impianti che operano da riserva⁶;
2. il "bilanciamento" dell'intero sistema di distribuzione in tempo reale, per assicurare in ogni momento, per ciascun nodo della rete elettrica, l'equilibrio tra domanda e offerta di energia⁷.

Il dispacciamento rappresenta, in sostanza, il cuore del sistema elettrico, tenuto a mantenere l'uguaglianza tra la produzione e il consumo e a rendere frequenza e tensione coerenti con i valori ottimali, pur nel rispetto dei vincoli tecnici di impianto e di transito sulle reti.

Attualmente, nel sistema elettrico italiano, le fasi della trasmissione e della distribuzione sono affidate in esclusiva alla società TERNA spa. La vendita di energia elettrica, invece, viene svolta in mercato libero da 138 operatori (dato 2016), riportati nella tabella che segue (tab.1):

⁵ Vedi DEZI L., GILARDONI A., TESTA F., MIGLIETTA A. (2005), *Economia e management delle imprese di pubblica utilità: contesto competitivo e governance delle public utilities locali*, Milano, CEDAM.

⁶ I criteri con cui viene disposto *l'ordine di chiamata* sono, in alternativa:

- a. il dispacciamento per merito economico, secondo il quale la priorità di accesso alla rete viene definita facendo riferimento ai costi di produzione ufficiali dei relativi impianti, in ordine crescente;
- b. il dispacciamento passante, secondo il quale l'accesso viene definito in funzione dei contratti bilaterali di scambio di energia elettrica tra generatori e utenti (o altri soggetti che acquistano elettricità e successivamente la rivendono).

⁷ DEZI, GILARDONI, TESTA, MIGLIETTA, *op. cit. ult.*

Tab. 1 Distributori elettrici (dati 2016)

OPERATORE	UTENTI DOMESTICI		UTENTI NON DOMESTICI		TOTALE UTENTI	
	ENERGIA DISTRIBUITA	PUNTI DI PRELIEVO	ENERGIA DISTRIBUITA	PUNTI DI PRELIEVO	ENERGIA DISTRIBUITA	PUNTI DI PRELIEVO
Enel Distribuzione	50.787	25.050	177.054	6.345	227.841	31.395
A2A Reti Elettriche	1.753	920	9.386	209	11.139	1.130
Acea Distribuzione	2.910	1.304	7.325	317	10.235	1.621
Aem Torino Distribuzione	847	551	2.646	135	3.493	686
Hera	397	199	1.809	61	2.206	260
Set Distribuzione	379	246	1.699	64	2.079	310
Selnet	137	66	1.647	27	1.784	93
Agsm Distribuzione	268	129	1.219	37	1.488	166
AIM Servizi a Rete	116	54	999	18	1.116	72
Azienda Energetica Reti	211	103	791	37	1.002	139
Deval	136	107	705	27	842	134
AcegasApsAmga	243	131	566	31	809	162
Altri operatori	925	495	3.047	145	3.972	482
TOTALE	59.111	29.355	208.894	7.453	268.004	36.651

Fonte: Indagine annuale sui settori regolati. Volumi distribuiti in GWh; punti di prelievo in migliaia

Fonte: Rivarolo M. (Università di Genova), *Il sistema elettrico italiano e i mercati elettrici*, 7 novembre 2016, p. 10.

La struttura concorrenziale del mercato retail è una novità dell'ultimo decennio e vi si tornerà, in particolare, nel paragrafo dedicato.

Le aziende elettriche, come ogni altra azienda, possono insistere su territori più o meno ampi e gestire un solo business oppure più business diversificati. In questo senso, relativamente al *territorio*, abbiamo la seguente tassonomia:

1. aziende a dimensione *locale* (tuttora la maggior parte delle imprese erogatrici di utilities, ad es. Acea Energia);
2. aziende a dimensione *nazionale* (in genere aziende ex-monopoliste nazionali come, ad es., ENEL);
3. aziende a dimensione *internazionale* (ad es. l'azienda spagnola Endesa o lo stesso gruppo ENEL)⁸.

Per quanto riguarda, invece, i *business gestiti*, le aziende si distinguono in:

⁸ La scelta dell'internazionalizzazione delle imprese di utilities può avere diverse motivazioni, dall'aumento del potere contrattuale negli approvvigionamenti, alle maggiori capacità finanziarie, alle sinergie strategiche e operative ottenibili nell'esecuzione delle attività di core business o, ancora alla possibilità di generare profitti più interessanti laddove si sono verificati processi di liberalizzazione. DEZI, GILARDONI, MIGLIETTA, TESTA (2011), *op. cit.*, p. 156.

- aziende *mono-utility*⁹;
- aziende *bi-utility*¹⁰;
- aziende *multi-utility*¹¹;
- aziende *multi-service*¹².

Ai fini dello studio delle possibili strategie commerciali, è importante valutare con attenzione le tipologie di business delle aziende, in quanto i diversi abbinamenti (o l'unicità del business) rendono possibili alcune strategie e non altre.

1.2 I driver del settore: l'innovazione

Riguardo all'innovazione, va detto che i mercati elettrici, nella loro storia, non hanno mai mostrato elevati tassi di innovazione, presumibilmente sia a causa della marcata regolamentazione, che per caratteristiche specifiche del settore, come il regime di monopolio naturale in alcuni segmenti o, la pressione degli operatori a favore dell'innalzamento di barriere all'ingresso contro potenziali concorrenti¹³.

In realtà, perfino quando i mercati sono stati in parte liberalizzati, è stata mantenuta, in qualche modo, una parziale regolazione dei prezzi *retail*, nella convinzione che a questi ultimi spettasse il compito di ribaltare i costi di produzione a valle¹⁴. In queste condizioni, si perdono delle preziose opportunità di creazione di valore perché, invece di veicolare informazioni sulla scarsità relativa dell'energia, i prezzi diventano semplicemente degli strumenti per traslare i costi¹⁵.

La regolamentazione dei prezzi *retail* costituisce un vero e proprio freno all'innovazione. Ciò per i seguenti motivi:

⁹ Le aziende *mono-utility* si caratterizzano per un solo settore di attività. La focalizzazione strategica di queste imprese spesso ricerca una espansione territoriale e delle opportunità di integrazione a monte o a valle, rigorosamente all'interno della filiera in oggetto.

¹⁰ Le aziende *bi-utility*, invece, operano in due settori, solitamente per le obiettive sinergie conseguibili dall'abbinamento dei due business. Si pensi alla presenza congiunta nel gas e nell'energia elettrica oppure nel gas e nel servizio, motivati dalle sinergie nella gestione delle reti di fornitura. In particolare, i vantaggi che si possono conseguire nell'abbinamento energia elettrica e gas sono soprattutto economie di scala di carattere gestionale, ma anche l'acquisizione di competenze e il raggiungimento di una massa critica necessaria sia per accedere direttamente ai mercati di provenienza delle materie prime (soprattutto del gas metano), che per poter investire direttamente nella costruzione di impianti di produzione di energia.

¹¹Le aziende *multi-utility*, operano nella fornitura di tre o più servizi. Tali imprese sfruttano essenzialmente le sinergie nelle fasi di distribuzione e vendita avvalendosi del forte legame con il territorio. Le sinergie tecniche e commerciali nella fornitura di diverse reti di servizi pubblici (come servizi idrici, elettrici, telecomunicazioni, gas, ecc.) possono essere legate all'utilizzo della medesima rete per i diversi servizi, nonché alla gestione unificata della clientela, all'uso di un solo marchio distintivo o alla centralizzazione delle attività amministrative.

¹² DEZI, GILARDONI, MIGLIETTA, TESTA, (2011), *op. cit.*, p. 156.

¹³ Su questa argomentazione vedi KIESLING, L. (2008), *Deregulation, Innovation and Market Liberalization: Electricity Restructuring in a Constantly Evolving Environment*, London, Routledge.

¹⁴ STAGNARO C. (2015), *Concorrenza e innovazione nei mercati retail dell'energia elettrica. Le prospettive dopo il Ddl Concorrenza 2015*, Ministero dello Sviluppo Economico, Note di discussione, Working paper n.1/2015, p. 6.

¹⁵ Vedi SMITH, V.L. (2002), *Constructivist and ecological rationality in economics*, Nobel Prize Lecture, 8th december.

1. si innalzano i costi d'informazione per il cliente, scoraggiando la ricerca di offerte migliori, ma, soprattutto, di offerte commerciali nuove facendo ritenere che il servizio sia solamente la fornitura di energia elettrica (vale a dire una *commodity* indifferenziata), in condizioni di mercato date;
2. si comprimono (anche oltre le reali intenzioni) i margini degli operatori scoraggiando l'ingresso di nuovi entranti.

Attualmente i *driver* di innovazione sui mercati elettrici sono i seguenti:

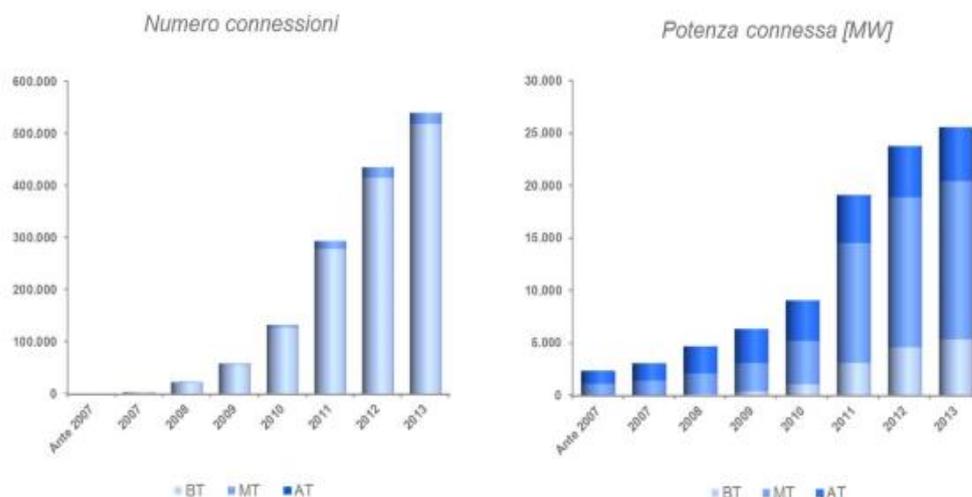
1. la diffusione di tecnologie *smart* per favorire l'efficientamento energetico;
2. l'installazione di impianti di generazione distribuita o di stoccaggio di energia per le utenze domestiche, che implicano una trasformazione significativa del rapporto tra consumatori e i fornitori;
3. l'aggiornamento delle reti di distribuzione con l'inserimento di *smart grid* e *smart meter*, strumenti che consentono, ai consumatori, una migliore conoscibilità delle quantità di energia utilizzata e dei relativi prezzi e conferiscono un crescente grado di flessibilità per il consumo, l'accumulo e la generazione diffusa o distribuita¹⁶.

Gli effetti dei driver dell'innovazione sono particolarmente evidenti nel caso italiano. Dal 1999 nel sistema elettrico del nostro paese è stata intensificata l'installazione delle infrastrutture, molte delle quali legate alle esigenze nuove del sistema di distribuzione, dando vita alle *reti cd. intelligenti*. Il potenziamento e la modernizzazione della rete elettrica, che richiedono importanti investimenti, rispondono sia all'aumento delle richieste di allaccio alla rete (lato domanda), che alla necessità di incremento della qualità della rete stessa (lato offerta). Inoltre, la diffusione delle reti intelligenti, nei paesi dell'Unione Europea, rappresenta una delle modalità che assicura ai cittadini un uso efficiente e sostenibile delle risorse naturali.

Ma c'è anche un altro elemento di novità che spinge verso l'innovazione. Si tratta della *generazione distribuita* di energia elettrica, fenomeno che si sta fortemente incrementando rispetto alla generazione di energia tradizionale, di carattere centralizzato. La generazione distribuita è favorita dal grande sviluppo di tecnologie per l'autoproduzione, anche attraverso impianti di piccole dimensioni. Qui di seguito sono riportati i grafici degli andamenti della generazione distribuita dal 2007 al 2013 (fig. 1 e 2).

¹⁶ STAGNARO, *op. cit.*, p. 7.

Fig. 1 e 2 Generazione distribuita (dati e elaborazione ENEL)



Fonte:IEFE BOCCONI, *La regolamentazione delle reti elettriche in Italia*, 2015, p. 51.

Soprattutto il primo dei due grafici evidenzia la rilevante crescita delle connessioni degli impianti di generazione distribuita tra il 2008 e il 2013. In particolare la potenza è passata dai circa 3000 MW del 2007 ai circa 23000 del 2013¹⁷.

1.3 I processi di liberalizzazione dei mercati retail nell'Unione Europea

La liberalizzazione in Italia del settore elettrico *retail* (nonché di quello del gas naturale) ha preso il via dalla normativa comunitaria, in particolare dalle Direttive dell'Unione Europea in materia di *trasparenza e concorrenza dei mercati*, costituenti il cd. *terzo pacchetto*. **L'Unione Europea, aprendo i mercati dell'energia, ha inteso rendere disponibili per i cittadini dei servizi energetici** dotati di efficienza, accessibilità, elevata qualità e prezzi sostenibili, idonei ad assicurare un'adeguata qualità della vita, nonché utili ad accrescere la competitività delle imprese dell'Unione¹⁸.

Le Direttive emanate dall'UE rappresentano un'ampia soluzione di compromesso, a fronte di situazioni fortemente differenziate vigenti tra i diversi Stati membri e pertanto i legislatori hanno optato per la definizione di *principi generali* suscettibili di essere tradotti in diverse soluzioni pratiche,

¹⁷ Vedi, per approfondimenti sulla generazione distribuita, ARG, *Monitoraggio dello sviluppo degli impianti di generazione distribuita per l'anno 2013*.

¹⁸ Vedi, in particolare, COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro bianco sui servizi di interesse generale*, Bruxelles, 12 maggio 2004.

preferendo lasciare larghi margini discrezionali a ciascuno stato in merito agli elementi operativi dei mercati.

Per la liberalizzazione delle *public utilities* in particolare, poiché tali settori rivestono un'importanza fondamentale per l'economia e per i cittadini, le Direttive comunitarie stabiliscono all'interno dei singoli Stati membri l'istituzione di appositi organismi, le *Autority*, che vigilano sul livello dei prezzi, assicurano adeguati standard di qualità e la continuità del servizio a difesa dei cittadini comunitari¹⁹.

Il processo all'interno della normative comunitarie si è sviluppato in tre fasi, a partire dalla direttiva comunitaria n. 92/1996, che ha definito inizialmente un *mercato unico dell'energia*, liberalizzando gli scambi e consentendo il libero accesso al mercato alle imprese operanti nel mercato.

Queste tre fasi corrispondono a tre “pacchetti” legislativi emanati tra il 1996 e il 2009, contenenti norme e misure in merito a:

1. accesso al mercato elettrico (e relativa trasparenza e regolamentazione);
2. tutela dei consumatori;
3. sostegno all'interconnessione e fissazione di livelli adeguati di approvvigionamento²⁰.

Il primo dei pacchetti contiene la direttiva 96/92/CE riguardante norme comuni per creare il mercato interno dell'energia elettrica e la direttiva 98/30/CE, riguardante norme comuni atte a creare, invece, il mercato interno del gas naturale. Tali direttive sono state sostituite, nel 2003, dalle norme del secondo pacchetto (in particolare le direttive 2003/54/CE e 2003/55/CE), che hanno permesso l'accesso ai mercati degli Stati membri a nuovi fornitori di energia elettrica e gas, dando ai consumatori²¹ facoltà di scegliere autonomamente i propri fornitori.

Nell'aprile 2009, infine, sono state emanate le norme del terzo pacchetto, che a sua volta hanno modificato le norme del secondo e hanno completato la liberalizzazione dei mercati interni di elettricità e gas. Il terzo pacchetto stabilisce, in particolare, come obiettivo dell'Unione la fornitura ai consumatori dell'UE (ovvero famiglie e imprese) di energia avente requisiti di sicurezza, sostenibilità ambientale e competitività, a prezzi accessibili.

In particolare, la nuova direttiva sull'energia elettrica 2009/72/CE ha abrogato la direttiva 2003/54/CE, mentre la nuova direttiva sul gas 2009/73/CE ha abrogato, invece, la direttiva 2003/55/CE.

Le nuove direttive, nello specifico:

¹⁹ Vedi DE VERGOTTINI G. (2009), *La liberalizzazione dei servizi fra Stati e Unione Europea*, in Società Libera, VII rapporto, Milano, Franco Angeli, p. 76.

²⁰ Vedi http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/it/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.7.2.html

²¹ In particolare ai consumatori industriali dal 1° luglio 2004 e ai consumatori domestici a partire dal 1° luglio 2007.

- disciplinano il regime proprietario delle reti di trasmissione elettrica e di quella di trasporto del gas, stabilendo la separazione tra attività di fornitura, attività di produzione e attività di gestione delle reti per mezzo di tre modelli organizzativi distinti²²;
- assicurano la vigilanza efficace delle autorità nazionali di regolamentazione (i cd. regolatori nazionali dell'energia) che devono essere realmente indipendenti, rafforzando e armonizzando le competenze e l'indipendenza di dette autorità, in modo che queste possano permettere l'accesso non discriminatorio alle reti di trasmissione e di trasporto;
- rafforzano la difesa dei consumatori e garantiscono la tutela per i consumatori ritenuti vulnerabili;
- disciplinano l'accesso di terzi alle attività di stoccaggio del gas nonché agli impianti di gas naturale liquido e stabiliscono le norme sulla trasparenza e sulla presentazione periodica di relazioni in merito alle riserve di gas;
- sviluppano l'interconnessione delle reti e promuovono la solidarietà regionale invitando gli Stati membri a cooperare nell'ipotesi si verificano importanti perturbazioni nell'approvvigionamento di gas, e coordinano, in tal caso, le misure di emergenza a livello nazionale.

Inoltre, nel febbraio 2015 è stata pubblicata la comunicazione della Commissione europea denominata “Una strategia quadro per un'Unione dell'energia resiliente”, che si accompagna alla definizione di una strategia di lungo periodo sui cambiamenti climatici (COM(2015)0080)²³.

Le Direttive 2003/54/CE e 2003/55/CE (successivamente aggiornate dalle Direttive 2009/72/CE e 2009/73/CE), tra l'altro, stabiliscono che l'Autorità di regolazione nazionale, in ciascuno Stato Membro, abbia facoltà di:

- ✓ vigilare sul livello e l'efficacia di apertura dei mercati di energia elettrica e gas e sulla concorrenza nei suddetti mercati sia all'ingrosso che al dettaglio²⁴;
- ✓ condurre indagini sul funzionamento degli stessi mercati e, eventualmente, adottare/imporre i provvedimenti atti a promuovere una concorrenza effettiva e a garantire il corretto funzionamento del mercato.

La direttiva n. 54/2004 invece, fornisce precisazioni sugli obiettivi e le modalità attuative della liberalizzazione del mercato. Tra queste, si garantiscono ai consumatori *tariffe trasparenti* e una puntuale informativa sul *mix* delle fonti energetiche utilizzate, ribadendo ai consumatori la più estesa facoltà di scelta del fornitore del quale avvalersi. Viene stabilita anche una diversa fatturazione dei

²² Tali modelli sono la separazione proprietaria totale, il gestore indipendente di sistemi (ovvero GSI, responsabile della manutenzione delle reti) e il gestore indipendente di trasmissione/trasporto (GTI, un articolato sistema di norme che assicurano autonomia, indipendenza e anche gli investimenti indispensabili all'esercizio di trasmissione/trasporto).

²³ http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/it/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.7.2.html

²⁴ Vedi, per il settore dell'energia elettrica la Direttiva 2003/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 giugno 2003, art. 23, comma 1, lettera h) e per il settore del gas naturale la Direttiva 2003/55/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 giugno 2003, art. 25, comma 1, lettera h).

consumi, con una forte semplificazione della bolletta, in cui l'importo complessivo a carico del cliente si compone soltanto del *prezzo dell'energia elettrica e delle tariffe*, invece delle varie componenti precedentemente incluse nella bolletta, che in passato venivano suddivise in *energia, commercializzazione, oneri gestionali del sistema elettrico e costi di trasporto*. Il prezzo, infine, viene determinato dal mercato, e varia in funzione al costo dell'energia, mentre gli oneri del trasporto e del dispacciamento vengono inclusi nelle tariffe²⁵.

Relativamente alla struttura del mercato la normativa comunitaria pone come principio generale il cd. *Third Party Access* (TPA), ovvero la possibilità di accesso a qualunque operatore di produzione/vendita che lo richieda, che il proprietario della rete deve rispettare, stabilendo un prezzo per l'accesso non discriminatorio e congruente con i costi. Le Direttive lasciano facoltà, agli Stati membri, di poter optare per un prezzo di accesso concordato tra le parti o un prezzo regolato fissato da un'istituzione pubblica.

Per evitare che le aziende leader sul mercato impediscano a nuovi competitor l'accesso, con le relative distorsioni del mercato, le direttive vietano inoltre la separazione delle attività (il cd. *unbundling*). Gli Stati membri possono liberamente scegliere tra varie soluzioni, dalla più estrema, ovvero una separazione assoluta tra le attività di monopolio e quelle concorrenziali, a una soluzione più moderata, che permette a diverse aziende di avere un solo proprietario (le cd. holding), fino a una soluzione estremamente diluita, in cui vi è soltanto una separazione contabile. Naturalmente l'efficacia nell'impedire di precludere il mercato differiscono notevolmente nelle tre ipotesi, risultando minime nella terza, particolarmente sfumata.

Un ulteriore cardine stabilito dalle Direttive è rappresentato, ancora, dall'*apertura della domanda*, per mezzo della definizione dei cd. "clienti idonei", ovvero i clienti del mercato libero (diversi da quelli del mercato "vincolato"). I clienti vengono, in sostanza, segmentati in funzione dei loro consumi annuali. Inoltre, viene stabilito un piano a cadenza temporale per allargare via via la quota di domanda liberalizzata, attribuendo ai segmenti soglie di consumo progressivamente più basse²⁶. Questo punto è molto importante per gli sviluppi a venire della domanda di energia, come vedremo in seguito.

Ricordiamo che le Direttive deliberatamente non regolano tutta la materia, lasciando agli Stati membri facoltà di decidere su molti altri elementi, quali la definizione progettuale di un mercato centralizzato o, al contrario, decentralizzato e gli accordi di concentrazione nei mercati liberalizzati con i relativi strumenti²⁷.

²⁵ Vedi BERTOLI G., BUSACCA B., ROZZI R. (2011), *Comportamenti dei consumatori e ruolo della marca nell'acquisto di energia elettrica: un'indagine esplorativa*, in Sinergie n. 85/201, p. 157.

²⁶ BERTOLI BUSACCA ROZZI, *op. cit.*, p. 158.

²⁷ Vedi, in particolare, AMMANNATI L., BILANCIA P. (2008), *Governance dell'economia e integrazione europea*, vol. 2, Milano, Giuffrè Editore, p. 58 e segg.

1.4 Il mercato elettrico in Italia: la liberalizzazione del settore

L'attuale mercato elettrico nazionale è il risultato di un vasto processo di liberalizzazione, che ha avuto luogo a partire dal 2007. Il processo di liberalizzazione del mercato elettrico *retail*, ovvero il passaggio dal monopolio dell'ente statale al libero mercato, si è verificato contestualmente al processo di privatizzazione del settore. E' stata condotta una operazione di privatizzazione di carattere strutturale, che ha modificato la natura del soggetto economico, con ovvi riflessi sull'assetto proprietario aziendale²⁸.

Il processo di privatizzazione del settore in Italia è stato effettuato attraverso la legge n. 359 dell'8 agosto 1992, che ha convertito il decreto legislativo 11 luglio 1992, n. 333²⁹. Il dettato normativo ha trasformato l'ente pubblico dell'energia elettrica già *Ente nazionale per l'energia elettrica* (acronimo ENEL) in ENEL spa³⁰. Nella successiva fase di liberalizzazione, sul mercato sono successivamente entrati nuovi competitor. Va sottolineato che la liberalizzazione riguarda soltanto l'attività della *vendita al dettaglio*, ovvero la fase finale della filiera elettrica, che implica i rapporti con i clienti e comprende le attività di commercializzazione, allacciamento, fatturazione misurazione, manutenzione³¹.

L'avvio al processo, nel 1995, è stato dato con la creazione³² dell'*Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas*³³. Un elemento caratterizzante la riforma del nostro paese, unico caso in Europa, è la figura dell'*Acquirente Unico*, soggetto che ha il compito di approvvigionare l'energia per i clienti del mercato "tutelato"³⁴.

Il processo nel nostro paese si è svolto molto velocemente tanto che oggi l'Italia presenta, nel contesto europeo, uno degli indici di liberalizzazione più alti del mercato *retail* nel settore elettrico, malgrado la liberalizzazione sia stata avviata più tardi che in altri paesi. Nella figura che segue (fig. 3), sono riportati sia la tempistica del processo che tale indice riferito ai diversi paesi europei.

Fig. 3 Indici europei del processo di liberalizzazione del mercato retail dell'energia elettrica

²⁸ In realtà la privatizzazione strutturale può produrre mutamenti formali o sostanziali. Nella privatizzazione formale, l'ente si trasforma sotto il profilo giuridico, pertanto la struttura organizzativa dell'ente cambia, passando da pubblicistica (tipica di enti pubblici, aziende autonome, enti che gestiscono partecipazioni statali) a privatistica (come nelle società per azioni). Ciò accade anche se l'azienda rimane sotto il controllo pubblico, possedendo lo Stato la totalità o la maggioranza delle azioni. In un momento successivo, attraverso operazioni di dismissione, nella proprietà del capitale entrano anche soggetti privati, verificandosi in tal modo la privatizzazione sostanziale, in cui la partecipazione pubblica (totale o parziale) viene trasferita a soggetti privati, trasformando l'ente in un'organizzazione di diritto privato. Vedi SCIASCIA M. (2013), *Diritto delle gestioni pubbliche. Istituzioni di contabilità pubblica*, Milano, Giuffrè Editore, p. 345.

²⁹ La legge ha privatizzato ENEL, ENI, IRI e INA e prevedeva la trasformazione in spa di enti pubblici economici di ogni settore.

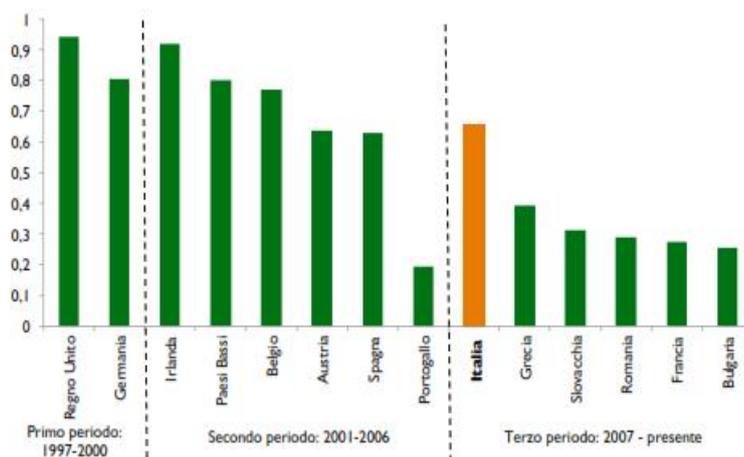
³⁰ La legge n. 359 ha operato in tal modo la privatizzazione *formale* dell'ENEL. Invece la legge 474 del 1994 ne ha avviato successivamente la privatizzazione *sostanziale*.

³¹ BERTOLI BUSACCA ROZZI, *op. cit.*, p. 157, nota 1.

³² Attraverso la legge 14 novembre 1995, n. 481.

³³ Il mercato *retail* del gas è stato liberalizzato a partire dal 2003, mentre quello *retail* dell'energia elettrica dal luglio 2007, sia per i clienti domestici che per le imprese.

³⁴ NOMISMA (2013), *I vantaggi del mercato libero dell'elettricità e del gas*, p. 7.



Fonte: elaborazioni NE Nomisma Energia su dati ACER, CEER, Commissione europea, London Economics

Fonte: NOMISMA 2013, p. 13.

Come appare evidente, il nostro paese ha avviato la liberalizzazione del settore solamente nel terzo periodo dall'avvio del processo nell'UE, cioè dal 2007 in poi, tuttavia mostra uno degli indici più elevati in rapporto agli altri paesi (in arancione nel grafico)³⁵.

Uno degli elementi che dà conto delle dinamiche del mercato elettrico in regime di concorrenza (conteggiato anche nell'indice) è lo *switching rate*, ovvero la percentuale dei passaggi da un segmento/operatore all'altro nell'arco di un certo periodo. Le tipologie rilevate di passaggio tra diverse modalità/operatori di fornitura, in particolare, sono:

- sul mercato libero, da un fornitore a un altro;
- dal servizio di maggior tutela al mercato libero e viceversa (rientri nel mercato tutelato);
- dal mercato libero al servizio di maggior tutela;
- sul mercato libero, il passaggio da un contratto (offerta) a un altro, con il medesimo fornitore (rinegoziazione del contratto);
- dal servizio di salvaguardia a una qualunque altra modalità e viceversa³⁶.

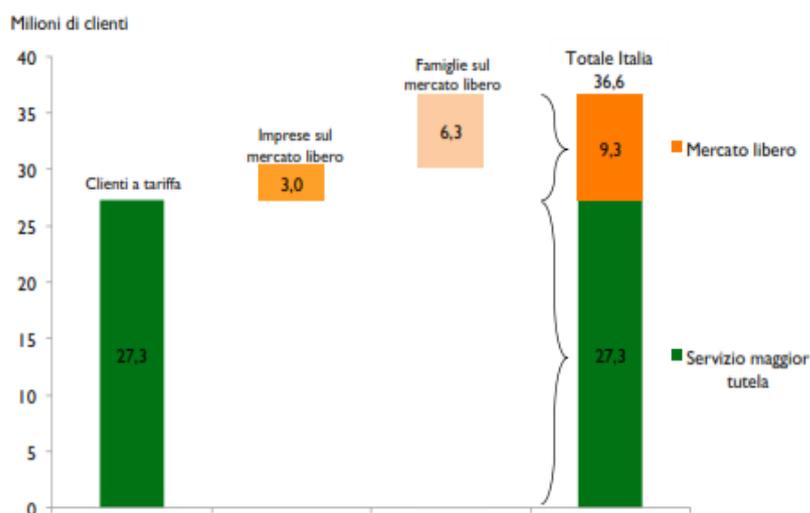
La numerosità di tali passaggi costituisce un buon indicatore della liberalizzazione del mercato elettrico in quanto segnala quanto i consumatori si spostano da un fornitore all'altro (o da un'offerta all'altra nell'abito del medesimo fornitore).

Per comprendere le indicazioni dello *switching rate* partiamo dall'articolazione del mercato, osservabile nel grafico che segue (fig. 4).

³⁵ L'indice di liberalizzazione del mercato *retail* dell'elettricità è stato costruito aggregando tre diverse variabili, ovvero l'indice HHI, un indice di concentrazione utilizzato soprattutto per misurare il grado di concorrenza in un determinato mercato, nonché il tasso di *switching* nel mercato elettrico e l'esistenza di tariffe tutelate sul mercato retail. NOMISMA, *op. cit.*, p. 10.

³⁶ ARG, *Monitoraggio Retail. Rapporto annuale 2012 e 2013*, 5 febbraio 2015, p. 42.

Fig. 4 Clienti del mercato elettrico in Italia (anno 2012)



Fonte: elaborazioni e stime NE Nomisma Energia su dati AEEG, AU e operatori di mercato

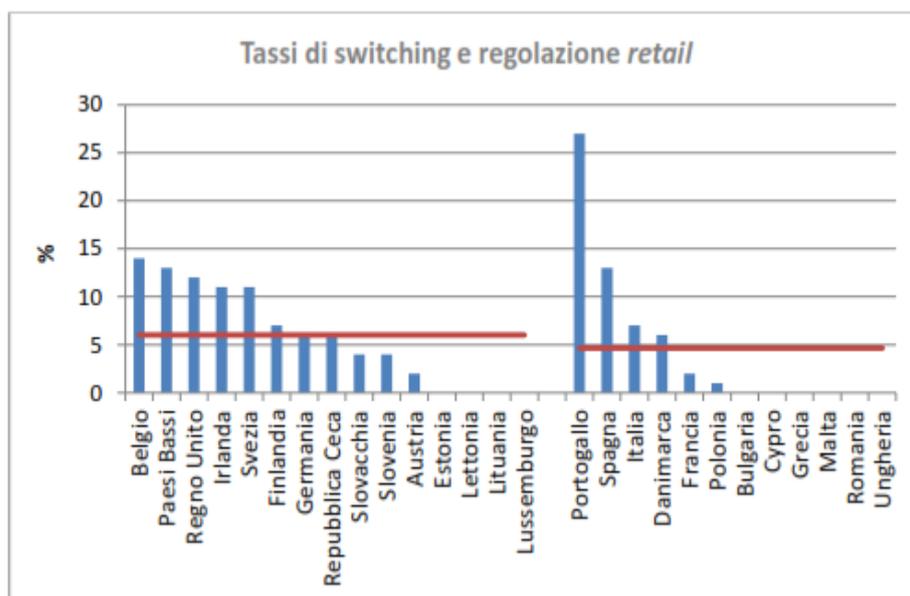
Fonte: Nomisma 2013, p. 9.

Dal grafico si evince la suddivisione tra fasce di clienti in *mercato libero* (ovvero famiglie e imprese, in colore arancione) e clienti del *servizio di maggior tutela* (in verde). Il tasso di frequenza dei passaggi tra dette categorie costituiscono lo *switching rate*. Il nostro paese presenta dei tassi di *switching* non troppo distanti da quelli dei paesi europei con i tassi più elevati (e i mercati più aperti), ponendosi subito dopo Regno Unito, Irlanda, Belgio, Paesi Bassi, Norvegia e Svezia. Nel 2011, lo *switching rate* italiano è stato calcolato tra il 6-10% (il valore cambia a seconda che si conteggino i passaggi tra società appartenenti allo stesso gruppo)³⁷.

Inoltre è stato osservato che nei paesi in cui permangono modalità di regolamentazione di prezzo i tassi di *switching* risultano molto più contenuti rispetto ai paesi in cui il mercato elettrico ha realizzato la piena liberalizzazione. Nel grafico che segue (fig. 5) è descritta tale situazione.

³⁷ NOMISMA, *op. cit.*, p. 9.

Fig. 5 Tassi di switching in relazione alla regolamentazione di prezzo



Fonte: STAGNARO, su elaborazione su dati Eurostat, Benedettini (2015). p. 11.

A sinistra nel grafico sono rappresentati i paesi senza regolazione di prezzo, mentre a destra sono collocati i paesi in cui vigono forme di regolamentazione di prezzo. Le linee rosse rappresentano le rispettive medie³⁸. L'Italia, a causa della presenza del servizio di maggior tutela, assimilabile a un prezzo regolato, compare sulla parte destra del grafico. Il tasso di *switching* italiano, come si può osservare, è tra i più alti del settore di destra e segue quelli del gruppo dei paesi con tassi più alti³⁹.

Vediamo ora come è strutturato il nuovo mercato italiano dell'energia, in particolare per i clienti domestici, con i relativi riferimenti normativi. Il mercato si articola in tre distinti sottomercati, ovvero:

1. clienti in *mercato libero*;
2. clienti del *servizio di maggior tutela*;
3. clienti del *servizio di salvaguardia*.

La legge n. 125/07⁴⁰ è stato soltanto l'ultimo atto normativo, a partire dal primo decreto legislativo n. 79/99. La legge 125, in particolare, dal 1° luglio 2007 ha esteso l'apertura del mercato elettrico anche all'utenza domestica ed ha istituito il servizio cd. di *maggior tutela*, per i clienti domestici (o residenziali) e le piccole imprese⁴¹.

³⁸ Nel grafico è visibile anche una situazione anomala, rappresentata dal Portogallo, in cui il valore è altissimo in quanto, in quel paese, più di un quarto dei clienti elettrici ha cambiato operatore nel 2014 a causa di una transizione al mercato libero particolarmente gravosa per chi fosse restato all'interno delle tariffe regolate.

³⁹ STAGNARO, *op. cit.*, p. 10-11.

⁴⁰ Legge, n. 1253 del 3 agosto 2007 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 18 giugno 2007, n. 73, recante misure urgenti per l'attuazione di disposizioni comunitarie in materia di liberalizzazione dei mercati dell'energia".

⁴¹ Detto servizio trae la sua origine nella Direttiva dell'UE 2003/54/CE e (e, successivamente dalla Direttiva 2009/72/CE), ed ha la finalità di garantire la continuità della fornitura di energia elettrica ad una specifica qualità e a prezzi "ragionevoli".

Per favorire lo sviluppo del mercato *retail* nazionale, il decreto n. 93/11, di recepimento del Terzo pacchetto, ha stabilito che il Ministro dello sviluppo economico, con riferimento specifico alle piccole imprese, abbia facoltà di adeguare le modalità di erogazione della maggior tutela⁴². Sulle caratteristiche di tale servizio si tornerà nel paragrafo specifico.

Il legislatore italiano ha stabilito inoltre il cd. *servizio di salvaguardia*, che garantisce la continuità della fornitura a coloro che *non* hanno i requisiti per accedere al mercato tutelato. Per tale servizio vengono selezionate delle società di vendita, tramite procedure concorsuali, in relazione alle singole aree territoriali, a particolari condizioni economiche. La differenza tra servizio di salvaguardia e maggior tutela è nelle diverse modalità di determinazione del prezzo, funzionale a esigenze diverse a tutela dei consumatori i quali, nel caso del servizio di salvaguardia, sia per le loro dimensioni che per la capacità contrattuale, appaiono capaci di operare sul mercato. In sostanza, i clienti finali del servizio di salvaguardia sono coloro che, non potendo accedere al servizio di maggior tutela, non hanno un fornitore nel mercato libero. I motivi di ciò si possono ricondurre a due cause principali, ovvero:

1. se un fornitore del mercato libero ha perso il diritto di accesso al sistema per inadempimenti contrattuali nei confronti dell'impresa distributrice o di Terna S.p.a. (che erogano, rispettivamente, il trasporto e il dispacciamento dell'energia)⁴³;
2. se i clienti hanno difficoltà a trovare un fornitore sul mercato libero, soprattutto a causa di un basso profilo creditizio (come i clienti di grandi dimensioni con situazioni di morosità pregressa).

Il servizio di salvaguardia serve anche una rilevante quota di clienti finali cd. "non disalimentabili", ovvero quei soggetti ai quali, in caso di morosità, l'impresa distributrice non può sospendere la fornitura (ad esempio, ospedali).

Per bilanciare il rischio connesso alla fornitura del servizio di salvaguardia, particolarmente esposto al rischio credito, spesso i prezzi sono più alti rispetto ai prezzi vigenti sul mercato libero⁴⁴.

1.5 La tutela del consumatore: riferimenti normativi

Nel sistema normativo italiano le azioni a difesa del consumatore, nell'ambito del mercato elettrico, attualmente sono in buona parte delegate all'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas.

⁴² Vedi ARG, *op.cit.*, p. 22.

⁴³ In tal caso i clienti vengono trasferiti ad altri servizi (come la maggior tutela oppure la salvaguardia).

⁴⁴ ARG, *op.cit.*, p. 23.

In passato, invece, gli strumenti per tutelare il consumatore erano contenuti negli art. 1469 bis e seguenti del Codice Civile. In particolare, venivano specificate le clausole vessatorie rinvenibili nei contratti di cessione di beni o prestazione di servizi stipulati tra il professionista della vendita e il consumatore. Dette clausole, che costituivano il nascente “diritto dei consumatori”, venivano tassativamente elencate, stabilendone l’inefficacia. In realtà gli articoli del Codice traggono la loro origine dalla L. 52/1996, attuativa della Direttiva 93/13/CEE⁴⁵.

Il D.Lgs. 206/2005 istituisce nel 2005 il Codice del Consumo, nell’intento di concentrare in un solo testo le norme a tutela dei consumatori, nonché di ordinarle e semplificarle. Oggetto del Codice sono soprattutto le cd. *clausole vessatorie*⁴⁶. Difatti il Codice del Consumo segue, quale criterio centrale, lo squilibrio tra le prestazioni, precisando, tuttavia, che deve trattarsi di squilibrio normativo (ovvero legato a diritti e obblighi contenuti nelle clausole) e non già di carattere economico.

L’art. 36 del Codice del Consumo ritiene nulle le clausole vessatorie, correggendo il disposto dell’art. 1469 quinquies c.c. che ne stabiliva, invece, l’inefficacia. Alle associazioni dei consumatori e degli organismi di vendita (o venditori) e alle Camere di Commercio, viene data la facoltà di chiamare in giudizio il professionista venditore, o di proporre un’azione inibitoria come previsto dagli artt. 140 del Codice del Consumo e 700 c.p.c.

Le clausole vessatorie si ritrovano frequentemente nel contenuto dei cd. *contratti per adesione*, predisposti per una pluralità di contraenti, le cui le condizioni vengono stabilite a priori dal proponente la fornitura. L’altra parte, ovvero il consumatore, nell’adesione si limita a dare il proprio consenso sottoscrivendo un modulo dato⁴⁷.

L’Autorità per l’Energia Elettrica e il Gas nel 2006 ha svolto un’intensa attività di indagine sulle clausole vessatorie contenute nei contratti di adesione, soprattutto dopo il varo della Delibera n. 105, che ha istituito il *Codice di Condotta Commerciale per la vendita di energia elettrica* ai consumatori finali⁴⁸. Entrato in vigore dal 1° gennaio 2007, detto Codice si pone l’obiettivo di indurre, tra gli organismi di vendita, dei veri e propri obblighi di comportamento sia nel contatto con i potenziali clienti che in fase di definizione del contratto tra le parti. Il primo di questi obblighi riguarda l’informazione.

Nella delibera introduttiva del Codice di Condotta Commerciale viene enunciato il principio che, in un mercato totalmente liberalizzato, la concorrenza tra i diversi fornitori debba assicurare ai clienti un servizio di qualità adeguata alle esigenze dei consumatori, a prezzi ragionevoli. Difatti, con

⁴⁵ ROMANO E., *Fornitura di energia elettrica e clausole vessatorie*, in *Consumatori, Diritti e Mercati*, n. 2/2008, p. 107.

⁴⁶ Il vecchio art. 1469 bis del c.c., comma 1 e l’attuale art. 33 del Codice del Consumo ritengono vessatorie quelle clausole che recano un significativo squilibrio di diritti e obblighi derivanti dal contratto a sfavore del consumatore, anche ipotizzando la buona fede dell’operatore commerciale.

⁴⁷ Difatti non esiste trattativa nei contratti per adesione, che oggi sono universalmente utilizzati, almeno nel segmento retail. ROMANO, *op. cit.*, p. 107.

⁴⁸ ROMANO, *op. cit.*, p. 105.

l'apertura del mercato, i consumatori possono scegliere all'interno di una vasta gamma di offerte, dai prezzi diversi⁴⁹.

Pertanto, il Codice di Condotta Commerciale stabilisce che ai clienti vada fornita un'informazione dalle caratteristiche di completezza, correttezza e comprensibilità, affinché i clienti possano conoscere caratteristiche e condizioni economiche del servizio offerto e possano confrontarli con altre offerte.

In termini generali, le disposizioni del Codice di Condotta Commerciale valgono per tutti i soggetti che svolgono attività di vendita di elettricità a clienti idonei finali, connessi alla bassa tensione (principalmente, quindi, agli utenti domestici).

Il Codice di Condotta Commerciale detta inoltre le regole da osservare nella promozione di offerte commerciali e stabilisce il cd. *diritto al ripensamento*, ovvero la facoltà, in caso di contratti stipulati non nei locali commerciali del fornitore o attraverso modalità a distanza (ad esempio online) di potere recedere dal contratto entro 10 giorni (ciò vale anche per coloro che, secondo il Codice, non sono dei consumatori)⁵⁰.

Infine, nell'ipotesi in cui la società di fornitura (o relativa incaricata) intenda *modificare unilateralmente le condizioni di contratto*, il Codice di Condotta Commerciale stabilisce che il cliente possa eventualmente recedere dal contratto senza incorrere in alcun onere e obbliga il fornitore a un preavviso della modifica di almeno 60 giorni.

Si sottolinea, ad ogni modo, che il Codice di Condotta Commerciale non va a toccare il contenuto del contratto di fornitura ma impone soltanto dei principi di correttezza nelle attività di promozione delle offerte e nella stipula dei contratti⁵¹.

Un altro aspetto che viene regolato a difesa dei consumatori dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas è quello relativo al fenomeno dei cd. *contratti non richiesti*, frutto di pratiche commerciali scorrette praticate dai venditori di energia elettrica e gas naturale. Le norme della deliberazione 153/2012/R/com intendono prevenire e sanare tale fenomeno, lesivo certamente dei diritti dei consumatori.

La regolazione dell'Autorità in tema di contratti non richiesti si applica ai rapporti contrattuali tra le società che vendono energia elettrica e gas naturale e i loro clienti finali, in particolare:

- ai clienti sotto la maggior tutela nella fornitura di energia elettrica, ai clienti domestici e a quelli della bassa tensione "altri usi";
- ai clienti ritenuti vulnerabili della fornitura del gas, ai clienti domestici, ai condomini per uso domestico e ai clienti per altri usi fino a 50.000 Smc/annui, eccetto le attività di servizio pubblico.

⁴⁹ Anche se, in realtà, la resistenza a cambiare fornitore, da parte dei consumatori, rappresenta un ostacolo per la definizione di condizioni concorrenziali e fa da una barriera all'entrata per eventuali nuovi incumbent.

⁵⁰ ROMANO, *op. cit.*, p. 106.

⁵¹ *Ibidem*, p. 107.

Un cliente che ritiene di essere stato coinvolto in un contratto non richiesto può, in conformità a quanto previsto dall'articolo 6 della deliberazione 153/2012/R/com circa i contenuti e i tempi di invio, sporgere un reclamo nei confronti del venditore. Quest'ultimo può accettare o rigettare detto reclamo⁵².

Sempre nella 153/2012/R/com l'Autorità stabilisce anche un monitoraggio *ad hoc* del fenomeno dei contratti non richiesti per verificare il trend del fenomeno e gli esiti della gestione dei reclami da parte delle società di vendita. Si prevede altresì di rendere pubblici i risultati di tale monitoraggio all'interno del Rapporto di monitoraggio del mercato *retail*, nella prospettiva futura dell'elaborazione di una graduatoria pubblica delle società di vendita⁵³.

1.6 La regolamentazione dei prezzi retail sul mercato libero e di "maggior tutela"

Abbiamo visto che, nel nostro ordinamento, la normativa di recepimento delle Direttive⁵⁴ ha previsto un *servizio di maggior tutela*, di carattere transitorio, per i clienti domestici e le piccole e medie imprese⁵⁵.

Il servizio di maggior tutela viene espletato dall'impresa distributrice competente per il territorio, spesso tramite una società *ad hoc* definita *esercitante la maggior tutela*, per la quale l'approvvigionamento dell'energia viene effettuato dall'Acquirente unico⁵⁶.

Le componenti del prezzo di maggior tutela per quanto riguarda le attività regolate, ovvero il trasporto dell'energia elettrica sulle reti di trasmissione e distribuzione e la misurazione, sono le medesime delle tariffe di rete e dei relativi oneri generali che applicherebbero i venditori sul mercato libero. La componente di costo dell'energia elettrica all'ingrosso, invece, viene determinata in maniera da coprire i costi di acquisto dell'Acquirente unico sui mercati all'ingrosso.

La componente relativa alla fase della commercializzazione viene stabilita dall'Autorità facendo riferimento ai costi che ipoteticamente sopporterebbe un operatore del mercato libero. Si stimano, pertanto, i costi di acquisizione della clientela che gravano sui fornitori del mercato libero (costi che non ci sono nel caso della "maggior tutela"). Questa modalità di calcolo serve a evitare che i prezzi del mercato tutelato risultino più convenienti delle offerte del mercato libero, che sono economicamente efficienti⁵⁷.

Nel caso in cui le reti di un'impresa distributrice servano più di 100.000 clienti finali, la legge n. 125/07 impone la separazione tra le attività di vendita e quelle di distribuzione dell'energia. Le imprese

⁵² ARG, *op. cit.*, p. 20.

⁵³ Che dovrebbe costituire un incentivo alla correttezza dei comportamenti. ARG, *op. cit.*, p. 20.

⁵⁴ In particolare il decreto legislativo 1 giugno 2011, n.93.

⁵⁵ I requisiti di tali piccole e medie imprese, sono: essere clienti con allacciamento in bassa tensione, meno di 50 dipendenti e un fatturato dichiarato che non superi 10 milioni di euro all'anno.

⁵⁶ Le relative condizioni economiche applicate ai clienti finali vengono stabilite e aggiornate dall'Autorità.

⁵⁷ Ad ogni modo, i clienti che escono dalla maggior tutela per acquistare l'energia sul mercato libero hanno sempre la possibilità di rientrare nel servizio di maggior tutela.

distributrici dalle attività di distribuzione e vendita separate hanno diverse opzioni per erogare il servizio di maggior tutela. Pertanto, talvolta è una società di vendita che opera anche sul mercato libero (in genere appartenne allo stesso gruppo dell'impresa distributrice), altre volte, invece, una società *ad hoc* viene incaricata in esclusiva al servizio di maggior tutela⁵⁸.

Il prezzo da praticare ai clienti in maggior tutela viene stabilito e aggiornato con cadenza trimestrale dall'Autorità per l'energia. Il prezzo comprende una quota per l'acquisto di energia all'ingrosso, che riflette i costi per l'approvvigionamento e una quota relativa ai costi di commercializzazione dell'elettricità, fissata dall'Autorità in funzione degli ipotetici costi di un operatore del mercato (si pensi ai costi di acquisizione della clientela). In tal modo il regolatore della maggior tutela tratta tale servizio come un servizio a tutti gli effetti di mercato che, pur tutelando i consumatori attraverso un prezzo contenuto, non danneggia le offerte del libero mercato⁵⁹.

In realtà, anche se dal punto di vista della forma la maggior tutela non rappresenta un servizio a prezzo regolato, vi si ritrovano numerosi elementi tipici della regolamentazione del prezzo, suscettibile di distorcere, almeno potenzialmente, le dinamiche competitive⁶⁰. Di fatto, la tutela di prezzo agisce come una sorta di regolamentazione dei prezzi *retail* costituente un costo d'ingresso implicito che scoraggia i nuovi operatori e provoca un aumento dei costi di transazione⁶¹. Ciò irrigidisce la domanda e riduce la propensione a entrare sul mercato da parte di nuovi incumbent, limitando anche la presentazione di offerte alternative e maggiormente diversificate⁶².

1.7 Dinamiche dei consumi elettrici negli ultimi anni

Nell'ultimo decennio-quadricennio, i consumi elettrici italiani, per il settore industriale, stanno diminuendo costantemente. Il trend decrescente si manifesta a partire dal 2005, epoca in cui i consumi di energia ammontavano a circa 146,6 Mtep. Come si evince dalla tabella che segue (tab. 2), di anno in anno il trend discendente si è consolidato, fino ad arrivare a 126,587 Mtep del 2013⁶³.

Tab. 2 Trend dei consumi 1997-2014

⁵⁸ ARG, *op.cit.*, p. 23.

⁵⁹ STAGNARO, *op. cit.*, p. 11.

⁶⁰ In particolare impattando negativo sui comportamenti degli operatori del libero mercato, ma anche sulla propensione alla mobilità espressa dalla domanda. Vedi, in particolare, ACER/CEER (2013), *Annual report on the results of monitoring the internal electricity and natural gas market in 2012* e ACER/CEER (2014), *Annual report on the results of monitoring the internal electricity and natural gas market in 2013*.

⁶¹ Vedi anche AGCM (2014), *Proposte di riforma concorrenziale ai fini della legge annuale per il mercato e la concorrenza anno 2014*, AS1137 e PITRUZZELLA, G. (2015), *Mercato elettrico: più concorrenza*, in *Il Sole 24 Ore*, 27 ottobre 2015.

⁶² Tale ipotesi viene confermata anche dai tassi di *switching*, che negli stati dove permangono regolamentazione di prezzo appaiono molto inferiori rispetto ai tassi degli stati in cui vi è la piena liberalizzazione del mercato.

⁶³ MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, *La situazione energetica nazionale nel 2014*, p. 20.

ANNO	IMPIEGHI FINALI
1997	127,663 Mtep
1998	131,156
1999	134,094
2000	134,848
2001	137,466
2002	136,293
2003	142,261
2004	145,120
2005	146,591
2006	145,658
2007	143,211
2008	141,124
2009	132,705
2010	138,584
2011	134,901
2012	127,862
2013	126,587
2014(provvvisori)	120,804

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico - Il Bilancio Energetico Nazionale- Impieghi finali dal 1998 al 2014 - serie storica

La riduzione, per il 2014, ha interessato tutti i settori tranne il settore dei trasporti, che ha registrato, al contrario, un incremento del 3,3%. La flessione più rilevante ha riguardato i seguenti settori:

- usi non energetici (-19,1%),
- usi civili (-10,7%)
- bunkeraggi (-5,4%),
- consumi del settore industriale (-1,7%)
- consumi dell'agricoltura (-1,5%)⁶⁴.

Per quanto riguarda le *famiglie*, che interessano particolarmente in questo lavoro, va rilevato, negli ultimi dieci anni circa, un aumento dell'incidenza di questo segmento, calcolata in più di quattro punti percentuali. Nel solo 2014, il peso maggiore sul totale dei consumi energetici del paese va attribuito al comparto degli *usi civili*, comprendente il *settore residenziale (o domestico)*, il *commercio*, i *servizi e la Pubblica amministrazione*, che insieme formano una quota del 36%, maggiore dell'incidenza percentuale dei trasporti, del 32% e di quella dell'industria, del 23%⁶⁵.

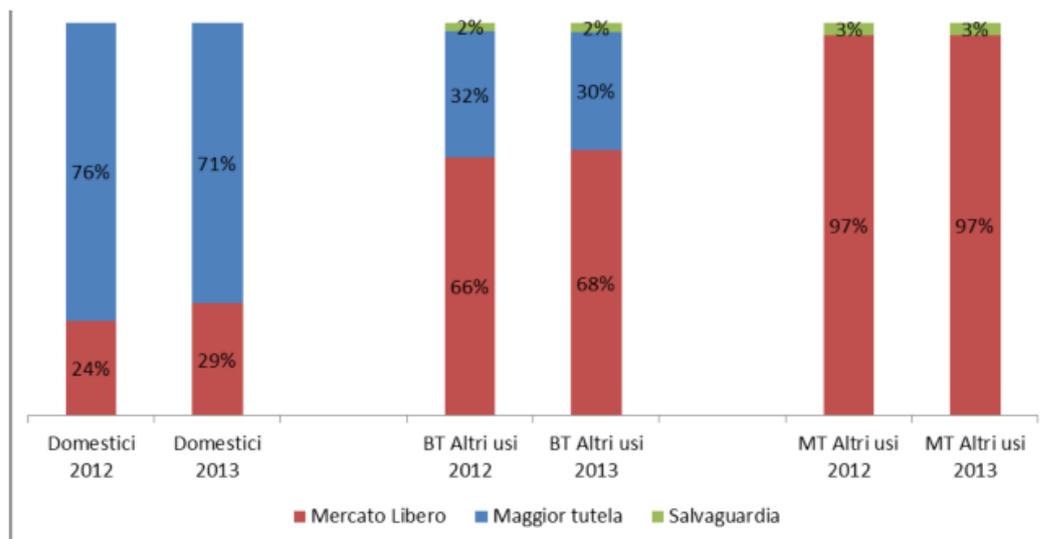
Vediamo ora quali sono le quote di approvvigionamento all'interno dei tre sottomercati elettrici di riferimento per il segmento domestico (che comprende, ricordiamo, mercato libero, maggior tutela e salvaguardia).

Il grafico che segue (fig. 6) illustra bene la situazione per gli anni 2012 e 2013.

⁶⁴ MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, *op. cit.*, p. 20.

⁶⁵ *Ibidem.*, p. 22.

Fig. 6 Approvvigionamento sul mercato libero, al servizio di maggior tutela e al servizio di salvaguardia –2012 e 2013



Fonte dati: ELABORAZIONI DATI DICHIARATI DAGLI OPERATORI AI SENSI DELLA DELIBERAZIONE ARG/ELT 167/08.

Fonte: AGT 2015, p. 26.

Dal grafico si evince facilmente che nel 2012 e nel 2013 la modalità di approvvigionamento di elettricità ampiamente prevalente per i clienti della bassa tensione (BT) e, soprattutto, per i clienti domestici, è il *servizio di maggior tutela*. Infatti, nel 2012, soltanto 1 cliente su 5 si è approvvigionato sul mercato libero.

Tuttavia, tra i due anni considerati il numero di clienti domestici e della bassa tensione “altri usi” che si riforniscono sul mercato libero va a incrementarsi del 4% e del 3%, rispettivamente.

Soprattutto, tra i clienti di bassa tensione “altri usi”, ad approvvigionarsi sul mercato libero sono i clienti che hanno consumi più elevati. Invece, una certa quota, tra i clienti della media tensione “altri usi”, si approvvigiona nel servizio di salvaguardia (l’8% nel 2012 e il 7% nel 2013). Tali clienti hanno consumi relativamente bassi, circa il 3% di quelli complessivi della categoria⁶⁶.

Nel capitolo che segue si esamineranno, nel dettaglio, gli usi dell’elettricità da parte delle famiglie analizzando sia la domanda energetica che le abitudini di consumo.

1.8 Componenti della “bolletta” elettrica

L’attività di vendita al dettaglio, oggi liberalizzata, prevede, per il segmento residenziale (o domestico) prezzi di vendita sul mercato libero e prezzi sul mercato tutelato. In entrambi i casi vengono applicate nella “bolletta” delle condizioni economiche che riguardano alcune voci, ovvero le

⁶⁶ ARG, *op. cit.*, p. 26.

componenti finalizzate a coprire i costi che l'azienda sostiene nelle diverse fasi della filiera nonché gli oneri posti in capo alla stessa per il funzionamento del sistema elettrico.

Per le attività esercitate in condizioni di mercato monopolistiche, le voci componenti la bolletta, vanno a coprire i costi di:

- trasmissione;
- distribuzione;
- misurazione.

Per le attività in mercato libero, invece, le voci di costo sono:

- ✓ la componente energia, che copre il *costo dell'approvvigionamento* di energia;
- ✓ la componente che copre i *costi di dispacciamento*;
- ✓ la componente che copre i *costi di commercializzazione*, sostenuti nella predisposizione delle varie offerte al pubblico.

Per quanto riguarda le offerte sul mercato libero, le voci relative ai costi di commercializzazione vengono stabilite dal Gestore mentre, sul mercato tutelato, è l'Autorità per l'energia che fissa tali importi.

Ad ogni modo, le diverse voci di costo sono strutturate in una quota fissa, di carattere annuale, più un corrispettivo funzione della potenza del contatore, e un corrispettivo legato al consumo di KWh per scaglioni, che va a premiare i consumi contenuti penalizzando, invece, i consumi elevati.

Tale struttura a scaglioni rappresenta, di fatto, un contributo implicito che favorisce i clienti che consumano poco, andando a carico di coloro che, al contrario, consumano di più. Dal 2008, questo meccanismo premiante è stato limitato all'interno dell'articolazione tariffaria⁶⁷.

1.9 Il nuovo sistema energetico italiano

Il sistema energetico del nostro paese italiano è stato interessato negli ultimi da processi di trasformazione di enorme rilievo, che hanno profondamente mutato la struttura della produzione. In particolare vanno rilevati:

1. l'aumento del peso della produzione da fonti rinnovabili;
2. la diminuzione dei consumi energetici e cambiamenti all'interno dei vari settori;
3. l'incremento del parco termoelettrico, che costituisce una vera contraddizione del sistema energetico del nostro paese;
4. l'aumento della spesa energetica (ovvero dei costi delle bollette) per cittadini e imprese⁶⁸.

⁶⁷ CAZZANIGA P. (2010), *Il mercato elettrico dopo la liberalizzazione per i clienti domestici*, Consumatori, Diritti e Mercato n. 2/2010, p. 144.

⁶⁸ Vedi LEGAMBIENTE, *Rapporto Comuni Rinnovabili 2013*, p. 8 e segg.

Il primo mutamento, l'aumento della produzione da fonti energetiche rinnovabili, si manifesta sia a livello di diffusione nel paese, che come potenza installata e contributo alla produzione complessiva di energia.

Le installazioni per tutte le fonti rinnovabili sono cresciute numericamente ma soprattutto la percentuale sulla produzione complessiva dell'energia nel 2012 ha raggiunto il 28,2% dei consumi elettrici complessivi italiani (contro il 24,5% del 2011), e più del 13% rispetto ai consumi energetici (elettricità e altro) finali, che erano il 5,3% nel 2005⁶⁹.

Nel capitolo dedicato alle rinnovabili si tornerà sull'esame delle dinamiche dei consumi. All'interno del comparto, comunque, va registrata la diminuzione del peso dell'energia idroelettrica e il contestuale aumento di quello della produzione da eolico e da fotovoltaico⁷⁰.

Con un situazione di consumi stagnanti o in flessione, all'aumento della produzione da fonti rinnovabili corrisponde un calo di quella da termoelettrico, di gran lunga più inquinante. In diminuzione anche le importazioni di fonti di origine fossile dai paesi esteri, soprattutto petrolio e gas. Ciò rappresenta un indubbio vantaggio, se si pensa che nel 2012 l'incremento dei prezzi delle materie prime ha ulteriormente aumentato la fattura energetica del nostro paese portandola a 65 miliardi di euro, ben 12 miliardi di euro per l'acquisto di materie prime dall'estero più del costo del 2010 (che corrisponde a più del 4% del PIL). Tale importo sarebbe stato assai maggiore in assenza del contributo delle fonti rinnovabili.

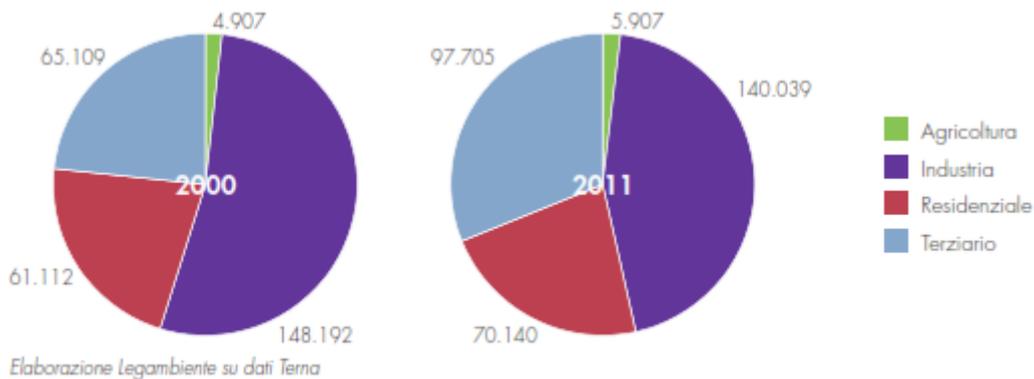
Altri vantaggi legati a tali mutamenti della produzione sono stati un *aumento dell'occupazione nel segmento delle rinnovabili*, la *riduzione del CO² prodotto* e il *calo del costo dell'energia sul mercato elettrico*, in quanto il contributo dell'energia solare in produzione durante il picco di domanda permette di limitare la produzione degli impianti che costano di più.

Il secondo elemento di cambiamento, ovvero la diminuzione dei consumi energetici e i mutamenti di composizione, vede in poco più di un decennio, dal 2000 al 2011, una flessione nell'industria, causata dalla crisi economica, e un aumento del terziario, osservabili nel grafico sottostante (fig. 7).

Fig. 7 Consumi di energia elettrica (per settori, in Gwh)

⁶⁹ LEGAMBIENTE, *op. cit.*, p. 6.

⁷⁰ *Ibidem*, p. 7.

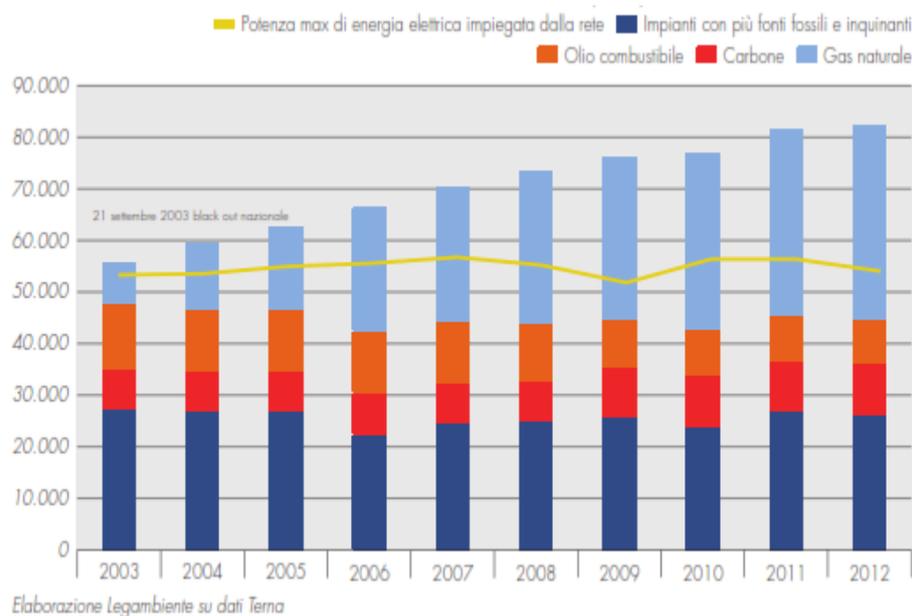


Fonte: LEGAMBIENTE, *Rapporto Comuni rinnovabili 2013*, p. 11.

Si notino, in particolare, il valore dell'industria, ridottosi, tra il 2000 e il 2011, da 148.192 a 140.039 e il valore del settore residenziale cresciuto, invece, da 61.112 a 70.140 nello stesso arco di tempo.

Per quanto riguarda, inoltre, l'aumento della produzione del parco termoelettrico, la situazione nel periodo 2003 – 2012 è riportata nel grafico che segue (fig. 8).

Fig. 8 Dinamica crescente del parco impianti (in MW)



Fonte: LEGAMBIENTE, *Rapporto Comuni rinnovabili 2013*, p. 13.

Come si può osservare, riguarda soprattutto il gas naturale l'aumento di numero degli impianti, a fronte di una diminuzione di impianti a olio combustibile e un aumento degli impianti a carbone. Difatti si sono verificate, negli anni recenti, sia l'entrata in produzione di nuovi impianti di produzione a gas che la riconversione di centrali funzionanti ad olio combustibile nel carbone⁷¹.

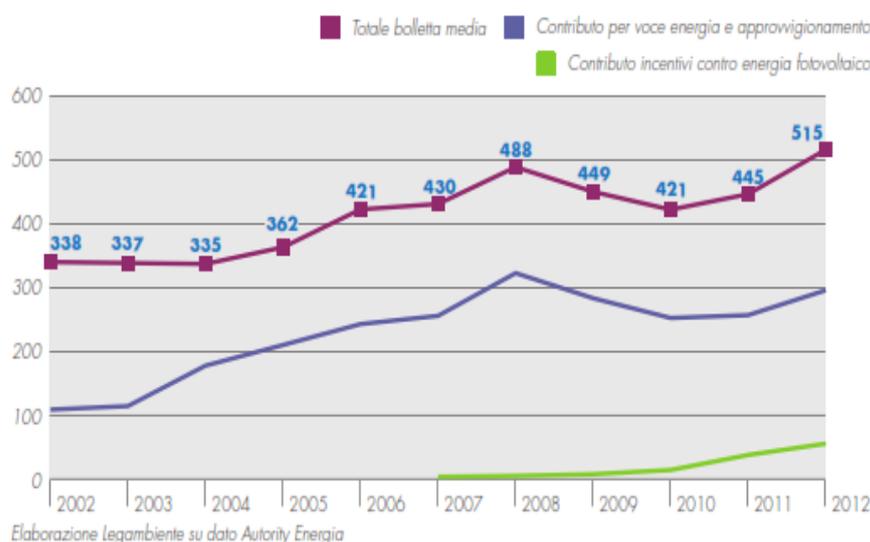
⁷¹ LEGAMBIENTE, *op. cit.*, p. 12.

Infine, il quarto elemento di cambiamento è rappresentato dall'accresciuta spesa energetica per imprese e famiglie. E' stato registrato, difatti, che gli ultimi 10-15 anni sono stati caratterizzati da un forte aumento del costo dell'energia sia per le imprese che per le famiglie. Difatti, nel solo arco di tempo 2002-2012, la spesa annua dei clienti domestici (o residenziali) per l'energia elettrica, che era in media di 338,43 euro nel 2002, è passata nel 2012 a 515,31 euro (dati dell'Authority per l'energia), ovvero ha subito un aumento percentuale del 52,5%⁷².

Tale aumento trae origine soprattutto dalla dipendenza dell'Italia dall'estero per l'approvvigionamento di fonti fossili, che espone l'economia del paese alle oscillazioni del prezzo del greggio causate da speculazioni, conflitti e interessi delle grandi imprese multinazionali. L'incremento in oggetto è riscontrabile, in bolletta, alla voce "energia e approvvigionamento", cioè tra i servizi di vendita, che includono l'importazione delle fonti di energia di origine fossile e la produzione nelle centrali termoelettriche⁷³.

Nel grafico che segue (fig. 9) si può seguire l'intero andamento della spesa delle famiglie nel decennio 2002-2012.

Fig. 9 Aumento delle bollette elettriche delle famiglie 2002-2012



Fonte: LEGAMBIENTE 2013, p. 14.

In particolare, si nota chiaramente che la spesa relativa al prezzo del petrolio, rappresentato dalla linea blu del grafico, è passata da 106,06 euro (valore del 2002) a 293,96 (valore del 2012), ovvero ha subito un aumento percentuale del 177,2%. Come si può osservare nel grafico, dal quasi perfetto

⁷² LEGAMBIENTE, *op. cit.*, p. 13.

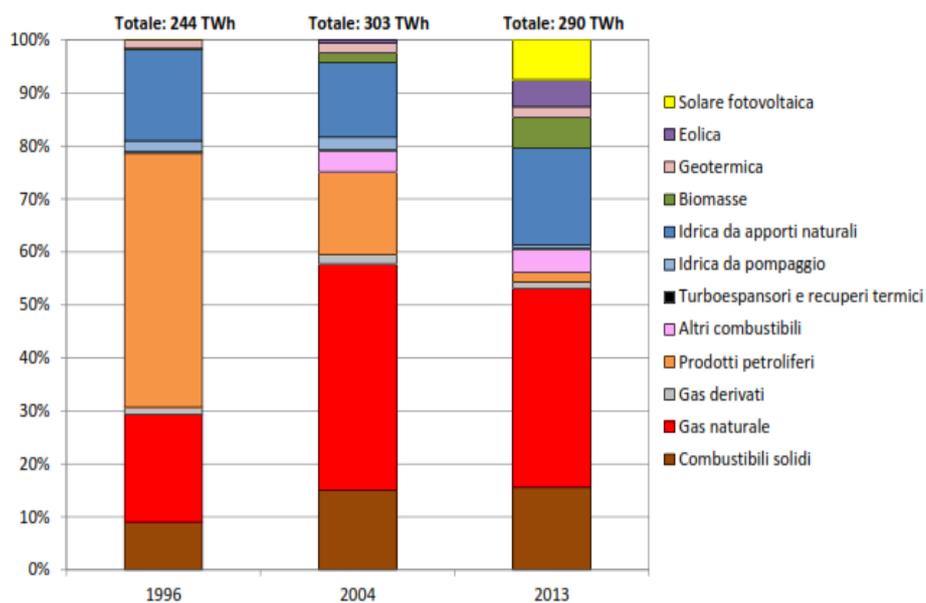
⁷³ *Ibidem*, p. 14.

parallelismo delle due curve viola e blu gli aumenti di costo sono quasi completamente ascrivibili all'aumento del prezzo del petrolio. In verde, nel grafico, la linea che indica gli aumenti, piuttosto contenuti, legati agli incentivi del fotovoltaico, inseriti in bolletta a partire a partire dal 2007.

Nel nuovo modello energetico determinato dai cambiamenti degli ultimi decenni si rileva, inoltre, l'importanza crescente della generazione "distribuita"⁷⁴.

Il passaggio all'attuale modello energetico, con la variazione del mix produttivo, è efficacemente descritto nella figura che segue (fig. 10).

Fig. 10 I cambiamenti di composizione del mix produttivo



Fonte: AEEG 2015, p. 8.

Nella figura si evidenzia la comparsa, negli ultimi anni, dell'energia prodotta da fonti rinnovabili come la solare fotovoltaica, quella eolica e da biomasse. E' aumentato inoltre l'utilizzo del gas naturale, mentre si sono fortemente ridotti i prodotti petroliferi. I mutamenti del mix produttivo si accompagnano a due fenomeni in particolare:

1. la diminuzione dei consumi finali di energia elettrica degli anni recenti di crisi economica, dovuta soprattutto alla flessione dei consumi industriali, che evidenzia ancora di più il contributo delle fonti rinnovabili sul totale della produzione lorda nonché sui consumi finali;

⁷⁴ Vedi AEEG (2015), *Il nuovo mix di produzione di energia elettrica: stato di utilizzo e di integrazione degli impianti di produzione alimentati dalle fonti rinnovabili e degli impianti di cogenerazione ad alto rendimento*, Relazione sullo stato dei servizi 25 giugno 2015, p. 7.

2. l'aumento contenuto della potenza installata, a causa del forte aumento degli impianti funzionanti con fonti rinnovabili e della dismissione (o messa a riposo) di impianti termoelettrici anche di grandi dimensioni⁷⁵.

1.10 Creare il vantaggio competitivo: strumenti di analisi strategica

Attraverso l'analisi strategica l'azienda valuta tendenze, opportunità, modelli, differenziali di performance. Il termine "analisi strategica" indica una serie di processi che hanno, come denominatore comune, la raccolta di informazioni e l'elaborazione di queste ultime in attività strategiche⁷⁶. Dall'analisi deriva la definizione di scenari e tendenze e ipotesi interpretative che si traducono in prescrizioni di carattere decisionale e operativo⁷⁷.

Negli anni sono stati teorizzati diversi strumenti di analisi strategica, di carattere sia quantitativo che qualitativo. Tra gli strumenti più diffusi nella pratica comune aziendale, citiamo:

- il modello della concorrenza allargata di Porter (detto anche delle 5 forze competitive);
- il modello della *Balanced Scorecard*.

Il primo, il modello della concorrenza allargata di Porter, permette di individuare, per l'azienda, la redditività del settore in una prospettiva di medio-lungo periodo, gli attori nonché le forze competitive che determinano la redditività, i caratteri del tipo di concorrenza e le caratteristiche dei vari competitor e i fattori critici capaci di decretare il successo dell'azienda⁷⁸. In realtà il modello di Porter è complesso e articolato, tuttavia si può ridurre a due matrici di sintesi: quella dei fattori fondamentali della concorrenza allargata e quella delle tre strategie competitive di base⁷⁹. Porter identifica, nel modello, 5 forze competitive, che tanto più sono forti, più debole è la capacità delle imprese del settore di poter aumentare i prezzi e, di conseguenza, la loro redditività. Tali forze sono:

1. fornitori;
2. clienti;
3. concorrenti diretti;
4. concorrenti potenziali;
5. produttori di beni sostitutivi.

Per le strategie, invece, Porter identifica tre possibili strategie concorrenziali per un'azienda che voglia ritagliarsi una buona posizione competitiva, realizzando risultati migliori rispetto a quelli delle aziende concorrenti, ovvero:

⁷⁵ AEEG, *op. cit.*, p. 8.

⁷⁶ Le informazioni possono essere raccolte sia all'esterno dell'azienda, per acquisire dati sul contesto aziendale (mercati, normative ecc.), sia all'interno dell'azienda stessa, per acquisire dati sul contesto organizzativo.

⁷⁷ Vedi GALEOTTI M., GARZELLA S. (a cura di) (2013), *Governo strategico dell'azienda*, Torino, Giappichelli, p. 488.

⁷⁸ Vedi PORTER M. (1985), *Il Vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità.

⁷⁹ Vedi, in particolare, GRANT R. M., *Analisi di settore*, in A.A.V.V. (2011), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 4ª ed., Bologna, Il Mulino.

1. la leadership dei costi;
2. la differenziazione;
3. la differenziazione.

Ovviamente, in relazione a ogni settore e situazione concorrenziale in cui opera l'azienda viene preferita, tra le tre, la più adatta.

La *Balanced Scorecard*, invece, rappresenta un approccio sistematico di un insieme di misure della performance. Questo strumento, ideato da Kaplan e Norton, permette di poter studiare l'operatività di un'azienda sotto una molteplicità di profili⁸⁰. Attualmente è uno strumento di analisi molto diffuso e, per la sua versatilità, viene utilizzato anche nelle pubbliche amministrazioni⁸¹.

In particolare, lo strumento applicato al settore pubblico contiene le seguenti prospettive:

- ✓ la prospettiva dalla parte dei cittadini;
- ✓ la prospettiva economico-finanziaria;
- ✓ la prospettiva relativa ai processi interni;
- ✓ la prospettiva della crescita e dell'apprendimento⁸².

La prospettiva dalla parte dei cittadini prende il posto di quella dalla parte dei clienti, evidentemente, in quanto il fine delle aziende pubbliche è, in sostanza, creare valore e utilità per le cittadinanze di riferimento⁸³. Nel settore elettrico, il sistema di *Balanced Scorecard* si traduce fisicamente in un "cruscotto" di indicatori, simile a quelli di un'automobile, attraverso i quali il management può seguire, con cadenza periodica (generalmente trimestrale), il grado di realizzazione degli obiettivi operativi in cui si articolano gli obiettivi più generali del Piano strategico. Tali indicatori fanno riferimento a diversi quadranti, ovvero: economico-finanziario, organizzativo/dei processi, strategico/ dei clienti e innovazione /sviluppo. Lo strumento della *Balanced Scorecard* è particolarmente utilizzato nelle aziende del settore elettrico.

1.11 I player del segmento domestico

Il mercato di vendita retail dell'energia elettrica è un mercato concorrenziale nel quale, su scala nazionale, i due grandi player sono ENEL ENERGIA ed ENI GAS & POWER. Il primo è un'azienda mono-utility, il secondo è invece un'azienda bi-utility, in quanto opera anche sul mercato del gas. Su

⁸⁰ Vedi KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), *Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.

⁸¹ Vedi, tra gli altri, VENTRAMINI E., *Il modello di Balanced Scorecard per la valutazione della performance delle aziende pubbliche*, in *Azienda pubblica*, n. 4, 2003 e KAPLAN R.S (1999), *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organisations*, in *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing –The Balanced Scorecard Collaborative.

⁸² Vedi A.A.V.V.(a cura di ONESTI T., ANGIOLA N.) (2009), *Il controllo strategico nelle pubbliche amministrazioni.*, Milano, Franco Angeli, p. 320.

⁸³ A.A.V.V., *op. cit.*, p. 321.

scala regionale e locale, invece, ai due player maggiori si aggiunge una pluralità di medi e piccoli operatori. Tra queste, la più grande è ACEA, già municipalizzata del Comune di Roma, per il relativo territorio, seguita da Sorgenia, Edison, E.On., ed altre che coprono aree di diversa estensione, comunque piccole rispetto al territorio nazionale. Molte di queste aziende operano essenzialmente online, riuscendo in tal modo a contenere i costi gestionali.

Enel Energia, con 6.100.000 circa clienti nel mercato libero e quasi 21 milioni nel mercato tutelato⁸⁴, di cui si parlerà estesamente nel IV capitolo.

ENI Gas & Power, con poco meno di 8 milioni di clienti, è il principale competitor di Enel Energia nelle vendite sul mercato libero. Nel 2015 le vendite di ENI per l'energia elettrica, sono state di complessivi 34,88 terawattora, distribuiti tra:

- clienti del mercato libero (il 74%);
- vendite alla borsa elettrica (il 15%);
- impianti industriali (il 9%)
- altro (il 2%).

L'azienda ha registrato una crescita delle vendite del 3,9% rispetto all'anno precedente, attribuibile al più inteso commercio con i clienti grossisti e residenziali, tuttavia accompagnato da minori vendite alle piccole e medie imprese e ai clienti delle fasce di consumo più alte⁸⁵.

Acea, azienda ex municipalizzata del Comune di Roma. Il Gruppo ACEA rappresenta oggi uno dei maggiori player nazionali, con circa 11 TWh elettrici distribuiti a Roma nel 2015, con una rete di distribuzione che serve 1,6 milioni di punti di consegna⁸⁶.

Edison s.p.a. è la più antica azienda italiana del settore. Fondata nel 1884, è uno dei tre grandi produttori di energia elettrica dopo ENEL ed ENI, attiva anche nel settore idrocarburi, in cui in Italia, è il secondo player dopo ENI. Nel 2015 le vendite di energia elettrica sono state di 89,4 TeraWatt/ore⁸⁷.

Sorgenia rappresenta uno dei primi 5 player sul mercato libero dei clienti business, presente anche nel gas tra i primi 10. Attualmente la produzione annua è di circa 6 miliardi di kilowattora, (più o meno il 2% della domanda di energia nazionale), che rivende ai suoi clienti. In particolare i clienti retail sono

⁸⁴ Il dato esatto per il 2015 è 6.105.541, mentre per il 2014 è stato di 5.473.322 clienti. Vedi ENEL, *Relazione finanziaria annuale 2015*, p. 40.

⁸⁵ ENI, *Relazione finanziaria annuale 2015*, p. 52.

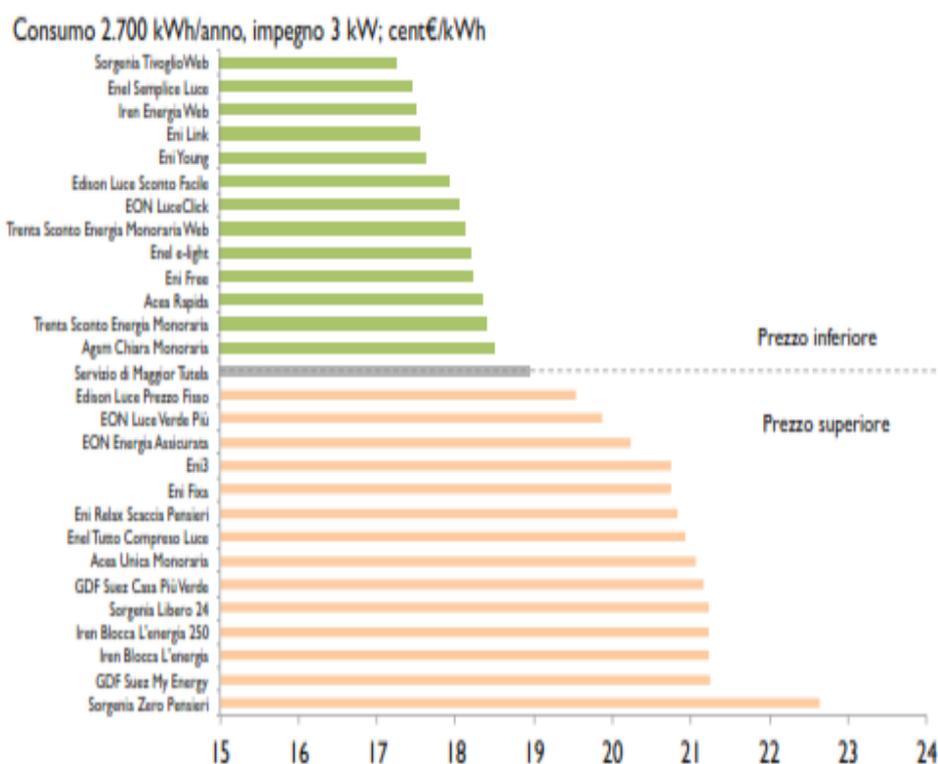
⁸⁶ ACEA, *Dati di sintesi bilancio consolidato 2015*, p. 7.

⁸⁷ Vedi la pagina Dati operativi in <http://www.edison.it/it/dati-operativi>

all'incirca 100.000, con i quali le modalità operative sono esclusivamente online, relativamente ai clienti del segmento domestico⁸⁸.

Per rendersi conto però della complessità del mercato retail dell'energia elettrica, si può esaminare una qualunque distribuzione delle aziende a livello locale. A titolo esemplificativo, si vedano i player sul mercato libero relativi alle vendite su Roma, desunti dalla seguente figura (fig. 11), che riassume le offerte commerciali sul mercato nel giugno 2013.

Fig. 11 Stime prezzo finale sul mercato libero di alcune offerte (Roma-Campidoglio, inizio giugno 2013)



Fonte: elaborazioni NE Nomisma Energia su dati AEEG

Fonte: Nomisma 2013, p. 22.

Come si può notare, tra i player locali, riportati nella figura, su Roma vi compaiono anche le aziende fornitrici GDF Suez e Iren, che si aggiungono ai grandi player nazionali e locali.

L'esame del mercato elettrico continuerà nel capitolo che segue, in cui verranno esaminate la spesa energetica delle famiglie e le modalità di sviluppo della domanda di energia residenziale, con le relative strategie.

⁸⁸ Vedi l'intervista con l'AD "Mancini: Sorgenia è risanata, il rilancio è nell'online", del 30 luglio 2016, in <http://www.firstonline.info/News/2016/07/30/mancini-sorgenia-e-risanata-il-rilancio-e-nellonline-/OV8yMDE2LTA3LTMwXOZPTA>.

Capitolo II
Modalità di sviluppo della domanda di energia: strategie

In questo capitolo sarà esaminata la domanda di energia elettrica da parte del segmento domestico e i relativi driver. Tale disamina permette di evidenziare le strategie di risposta delle aziende che operano nella vendita di energia.

2.1 Il cliente: da utente a consumatore

Il mercato libero dell'elettricità ha creato, come già accennato nel capitolo precedente, la nuova figura del consumatore "cliente" sul mercato dell'energia. Non più un utente, dunque, ma un cliente, in grado di scegliere tra le opportunità offerte dal mercato per soddisfare le sue esigenze energetiche. Prima di esaminare il passaggio concettuale da utente a cliente è tuttavia opportuno chiarire la corrente accezione di consumo.

In passato il consumo è stato inteso soprattutto come un'azione indotta dalle esigenze della produzione, in cui il consumatore svolgeva un ruolo del tutto passivo. Secondo questa accezione il consumo, per poter smaltire le scorte invendute e mantenere il profitto secondo i bisogni dell'azienda può essere capace anche di "creare" falsi bisogni negli acquirenti⁸⁹. Per questo motivo non di rado il concetto di consumo viene associato alle idee negative di spreco e distruzione di risorse.

Un'accezione più moderna di consumo invece, partendo dal riconoscimento dei prodotti quali elementi di un sistema di comunicazione⁹⁰, interpreta il consumo come un processo di attribuzione di significato a beni o servizi. Tale chiave di lettura dà legittimazione all'idea di un consumo che crea e non trasferisce, semplicemente, il valore⁹¹.

Le implicazioni di quest'accezione sono fortemente rilevanti. Difatti, ponendo l'accento, più che sulle reali funzionalità e sulle prestazioni dello stesso prodotto, su benefici di natura intangibile quali design, emozioni, linguaggi, significati e valori proposti dai brand ed altri ancora, il consumo diventa portatore di un'ampia varietà di risorse simboliche, che il consumatore utilizza a sua discrezione per costruire e strutturare la propria personalità, nelle sue molteplici sfaccettature⁹².

Il concetto di *empowerment* del consumatore nasce proprio dalla comparsa di nuovi profili di consumatore legati agli elementi di cui sopra. Uno di questi profili, di carattere particolarmente estremo, è rappresentato dal "fan" e dal consumatore appassionato, per i quali i driver della motivazione sono marche e prodotti percepiti in sintonia con la propria personalità⁹³. In tale profilo

⁸⁹Sulla critica ai falsi bisogni vedi, tra gli altri, MARCUSE H. (1964), *One-Dimensional Man. Studies in the Ideology of Advanced Society*, Boston, Beacon Press, trad. It. *L'uomo a una dimensione. L'ideologia della società industriale avanzata*, Torino, Einaudi, 1999.

⁹⁰ Come sostiene DI NALLO E. (1994), *Valori e stili di vita*, in *Sociologia della comunicazione*, n. 21, pp. 7-15.

⁹¹ Vedi, in particolare, FABRIS G.P. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*, Milano, Franco Angeli.

⁹² Vedi, in particolare, FOURNIER S. (1998), *Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer Research*, *Journal of Consumer Research*, n.24 1998, pp. 343-373.

⁹³ Vedi ROBERTS K. (2004), *Lovemarks. The Future beyond Brands*, New York, PowerHouse Books e VAN DOORN, J. ET AL., (2010), *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, *Journal of Service Research*, 13 (2), pp. 253-266.

interessi e emozioni si delineano anche nell'ambito di aggregazioni tribali⁹⁴ o di specifiche comunità o di subculture di consumo, pretendendo un controllo sulle competenze *core*, in passato appannaggio esclusivo dell'impresa.

Secondo la prospettiva dell'*empowerment*, l'atto del consumo può rappresentare anche una modalità per esprimere dissenso, contestazione ed affermare stili di vita e sistemi culturali alternativi⁹⁵. Il consumo può diventare, in questo caso, una modalità funzionale a resistere ed affrancarsi dal sistema attraverso delle decodifiche oppositive, che deliberatamente capovolgono significati e valori legati a beni e messaggi vigenti nell'ordine culturale contestato⁹⁶.

In questo senso, la scelta di abiti, cibi, libri, film, vacanze ecc. rappresentano opzioni simboleggianti la scelta di una certa forma di società. Scelta non neutrale in quanto i beni vengono acquistati proprio perché *non accettabili/accettati* nel genere di società che viene rifiutata, mentre lo sono, invece, nel gruppo sociale a cui si aderisce (si pensi alla cultura hippy degli anni '70, con i suoi abiti, la sua musica, ecc.). In questo senso la scelta dei beni può sottintendere perfino ostilità⁹⁷.

La vastità dell'insieme dei significati attribuibili al consumo rende l'*empowerment* del consumatore una categoria onnicomprensiva, che contiene al suo interno una vasta gamma di profili e situazioni. All'interno di questa gamma si collocano i cd. *consumi critici*, che si legano al concetto di *responsabilità sociale* dell'individuo. Negli ultimi decenni, si è sviluppata una crescente attenzione, unita ad un'altrettanto maggiore sensibilità, a favore dei cd. *acquisti responsabili*. Tale atteggiamento è stato senz'altro favorito dall'affermarsi delle tematiche ambientali, dai più elevati livelli di reddito disponibile e dalla preoccupazione per gli effetti dell'alimentazione sulla salute. Si è andata quindi affermando una posizione sempre più critica nei riguardi del consumo, che intende porsi come un'alternativa all'individualizzazione proposta ai consumatori dall'universo della grande distribuzione.

Pertanto, parallelamente si sono sviluppati, negli ultimi anni, due distinte "tensioni" sul fenomeno del consumo. L'una, rivolta alla ricerca delle intrinseche caratteristiche dei prodotti, l'altra che attiene, invece, a una dimensione etica del consumo stesso. Ad esempio, se da un lato si richiedono aspetti ecologici nei beni, dall'altra si chiede ugualmente che gli stessi siano portatori di un certo livello di sostenibilità oppure che accanto a un soddisfacente rapporto qualità/prezzo nei prodotti siano rispettati e tutelati i diritti dei consumatori⁹⁸.

⁹⁴ Vedi COVA B. (2003), *Il marketing tribale*, Milano, Il Sole 24 ore.

⁹⁵ Vedi, in particolare, DALLI D., ROMANI S. GISTRI G. (2006), *Brand Dislike: Representing the Negative Side of Consumer Preferences*, *Advances in Consumer Research*, 33, pp. 87-95.

⁹⁶ Vedi HALL S. (1973), *Encoding and Decoding in the Television Discourse*, Birmingham, Centre for Contemporary Cultural Studies.

⁹⁷ Vedi, al proposito, DOUGLAS M. (1996), *Thought Styles*, London, Thousand Oaks, trad.it. *Questioni di gusto*, Bologna, Il Mulino, 1999.

⁹⁸ Vedi MARTINENGO M.C. (2009), *Il "nuovo" consumatore: un cambiamento che viene da lontano*, in *Micro & Macro Marketing*, Il Mulino, n. 1 aprile 2009, p.100.

Inoltre, i consumatori oggi sono sempre più consapevoli che il mantenimento dei moderni stili di vita induce una domanda sempre crescente in termini di risorse necessarie per alimentazione, trasporti, energia, prodotti elettronici, spazi per la vita quotidiana e lo smaltimento dei rifiuti prodotti. Ciò favorisce la consapevolezza, almeno in certo tipo di consumatori, della necessità di una *responsabilità sociale* dell'atto di acquisto.

Peraltro il problema ambientale, a livello planetario, diventa anche un problema politico, in quanto denuncia le disparità economiche, l'asimmetria di potere, lo sbilanciamento delle condizioni sociali tra il nord e il sud del mondo, ma anche tra centro e periferia, e tra occidentale e resto del mondo. Il consumo che spreca rappresenta una delle cause della crisi e del degrado ambientale, in tutto il pianeta, nonché del rischio globale.

Di conseguenza, i temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale vanno a convergere in una maggiore attenzione alle personali scelte di consumo⁹⁹. Il concetto di sviluppo sostenibile afferma l'idea di una crescita economica che sia rispettosa dei limiti ambientali. Tale crescita deve rispondere sia a una questione *intergenerazionale*, garantendo che la vita e la libertà delle generazioni future non siano messe in pericolo dalle generazioni precedenti, che a una questione *intragenerazionale*, assicurando, invece, oggi, uguali opportunità a tutti gli individui ovunque essi si trovino¹⁰⁰.

Alla luce di queste istanze, gli oggetti e i beni che vengono consumati per costruire l'identità degli individui, dare un senso all'esperienza e comunicare con gli altri individui, devono anche poter ridurre gli sprechi e conservare le risorse¹⁰¹.

Per ottemperare a queste richieste il consumatore diventa un *consum-attore*, portatore di un concetto di sobrietà e carico di diritti e legittime richieste alle imprese. Tale sobrietà vuol dire consumare criticamente, riducendo gli sprechi, ma anche riciclando i beni, recuperando le cose del passato, riparando eventuali squilibri naturali, utilizzando prodotti di stagione. Il nuovo consumatore è il protagonista assoluto nel mercato contemporaneo, a cui chiede di poter fare acquisti etici, improntati al senso di responsabilità e, soprattutto, sobri¹⁰².

Vedremo, nel corso del lavoro, come il nuovo stile di consumo va a impattare anche sul consumatore di energia.

⁹⁹ Ciò perché, all'aumentare del livello del consumo medio, una quota sempre crescente dello stesso va ad assumere un connotato sociale e non solo individuale. Vedi, in particolare, HIRSCH F.(1977), *The Social Limits to Growth*, Routledge & Kegan Paul, London, 1977, trad. It *I limiti sociali allo sviluppo* (2001), Bompiani, Milano, p.11.

¹⁰⁰ Su questo punto vedi VERCELLI A., BORGHESI S. (2008), *La sostenibilità dello sviluppo globale*, Carocci, Roma.

¹⁰¹ Se i beni sono neutri, difatti, i loro usi, invece, hanno carattere sociale, potendo fungere sia da barriere che da "ponti". Vedi DOUGLAS M., ISHERWOOD B. (1979), *The world of good*, Basic Book, New York, trad. it.(1984), *Il mondo delle cose. Oggetti, valori, consumo*, Bologna, Il Mulino, p. 14.

¹⁰² Vedi, tra gli altri, GESUALDI F.(2002), *Manuale per un consumo responsabile. Dal boicottaggio al commercio equo e solidale*, Milano, Feltrinelli, p. 155.

Nel settore elettrico il primo vantaggio per il consumatore è costituito dalla numerosità delle offerte commerciali sul mercato libero. Le diverse opzioni difatti dilatano la possibilità di scelta della fornitura in una maniera fino a oggi inedita e in assoluta libertà. Qualunque scelta sul mercato libero è caratterizzata sia dalla volontarietà che dalla reversibilità e permette, inoltre, l'accesso a beni e servizi complementari, che arricchiscono la mera fornitura energetica.

Le offerte sul mercato libero si contraddistinguono per una più ampia varietà rispetto al mercato tutelato, in quanto raggiungono in maniera più mirata il consumatore creando, di conseguenza una maggiore soddisfazione. Non di rado le aziende retail riescono a praticare prezzi perfino inferiori a quello del mercato tutelato¹⁰³.

Attraverso il mercato libero il consumatore va ad assumere, da utente passivo che era nel regime di monopolio dell'energia elettrica, il ruolo non solo di cliente e consumatore attivo ma perfino interattivo. Difatti un altro connotato del mercato libero è l'elevato ricorso a Internet per ciò che attiene alla pratica ed alla gestione della fornitura, dall'eventuale cambio di fornitore, alle fasi di lavorazione dell'allaccio, ai pagamenti dell'utenza ecc.¹⁰⁴.

Se il mercato libero rappresenta per il consumatore un'opportunità per l'impresa, invece, si configura come un ambiente complesso e foriero di costi in quanto impone all'azienda di mutare le proprie strategie, sia tattiche che operative. L'azienda non è più semplicemente una produttrice di energia e l'erogatrice di servizi standardizzati e indifferenziati, all'interno di un mercato amministrato. Di conseguenza, le imprese fornitrici sul mercato libero, per combattere le imprese concorrenti, sono costrette a effettuare azioni continue di fidelizzazione dei clienti, predisposte anche grazie alla collaborazione degli stessi clienti che, in alcuni casi, partecipano a migliorare il servizio prestandosi a rispondere a questionari mirati (in cambio di punti premio e altri benefit). Il servizio diventa, pertanto sempre più personalizzato sulla clientela target. L'azienda, quindi, diventa un operatore di mercato che deve identificare e servire, comprendendone le esigenze, nuovi consumatori di carattere esigente, lontani anni luce dagli utenti indifferenziati del passato. Inoltre, l'azienda deve imparare ad anticipare e contrastare le azioni degli altri competitor sul mercato.

Il consumatore resta, nel nuovo contesto concorrenziale, il soggetto centrale, avendo la facoltà attiva di poter scegliere la tipologia di fornitura che ritiene più adatta alle sue esigenze per mezzo di un processo decisionale assolutamente soggettivo, in cui il prezzo è di frequente soltanto uno degli aspetti che rilevano, insieme a molti altri. Non solo, il consumatore cliente viene attivamente coinvolto nel processo di creazione stessa del valore.

Per coinvolgere attivamente il consumatore è necessario tuttavia che si verifichino alcune condizioni oltre a un contesto adeguato, ovvero:

¹⁰³ NOMISMA (2013), *I vantaggi del mercato libero dell'elettricità e del gas*, p. 23.

¹⁰⁴ In maniera analoga a quanto già avviene nel settore della telefonia mobile.

- ✓ che venga riconosciuta un rilievo al prodotto (o a una classe di prodotti), sia per caratteristiche speciali che per il ruolo che tale prodotto svolge nel quotidiano del consumatore;
- ✓ che venga percepito un grado di rischio di carattere funzionale, economico-finanziario, fisico e psico-sociale;
- ✓ che vi sia una visibilità “sociale” del prodotto.

In realtà, in merito all’acquisto di energia elettrica, anche se il tipo di coinvolgimento psicologico è di carattere *consumer-specific* e non *product-specific*, è logico supporre che vi sia un basso coinvolgimento dell’utente, dovuto allo scarso interesse per il servizio. Pertanto, il processo di acquisto di energia si compone di una serie di valutazioni molto semplificate, fondate su una ricezione passiva di informazioni.

La scelta del consumatore di energia, quindi, deriva soprattutto da un processo di apprendimento di natura incidentale, in cui non vi è partecipazione attiva, ma si determinano, piuttosto, comportamenti di tipo abitudinario. Pertanto, non si può parlare di fedeltà alla marca dovuta a un forte *commitment*, e il consumatore spesso non prende neanche in considerazione l’idea di un possibile cambio di fornitore, mantenendo lo stesso contratto anche a fronte di mutate condizioni.

Per quanto riguarda la *differenziazione percepita* dal consumatore nelle offerte proposte sul mercato, che riveste non poca influenza nelle scelte degli individui. Infatti, in presenza di una differenziazione marcata, il consumatore viene aiutato ad individuare le alternative di offerta che più si confanno alle sue esigenze mentre, al contrario, se le alternative appaiono molto simili (oppure vengono percepite come del tutto equivalenti), per il consumatore risulta molto più difficile distinguere tra le offerte di varie aziende/marche. Di conseguenza, poiché l’energia elettrica è un *bene*, per sua natura, di carattere indifferenziato, è sul *servizio* legato alla fornitura dell’energia, che indifferenziato invece *non* è, che le aziende devono puntare, sviluppando nel servizio le caratteristiche suscettibili di essere differenzianti per il consumatore, o di essere percepite come tali da parte dello stesso.

In generale, quando vi è un limitato grado di differenziazione tra alternative di offerta concorrenti, un motivo di preferenza può essere legato allo sviluppo di una marca solida, capace nel tempo di diventare familiare al cliente. Una ricerca sull’uso dei *brand* nel settore dell’energia elettrica ha infatti messo in risalto che una strategia a cui ricorrono le imprese per competere in un mercato in cui la concorrenzialità è fondata sul prezzo è costituita dalla strutturazione di una rete di associazioni connesse alla marca¹⁰⁵. Il posizionamento di una marca lungo specifiche associazioni contribuirebbe a dare una percezione diversa delle possibili alternative di offerta, insieme a un’immagine dell’impresa semplificata, dunque più immediatamente percepibile da parte del consumatore¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Vedi WIEDMANN K.P. (2004), *Measuring Brand Equity for Organizing Brand Management in the Energy Sector: A Research Proposal and First Empirical Hints. Part 1: The Development of a Theoretical Concept and a Research Programme*, Journal of Brand Management, 12(2), pp. 124-39.

¹⁰⁶ BERTOLI BUSACCA, *op. cit.* p. 160.

2.2 La domanda (spesa) energetica delle famiglie

Vediamo ora la domanda aggregata di energia che tipo di evoluzione ha subito negli ultimi anni nel nostro paese. La spesa delle famiglie italiane per il consumo energetico ammonta, in un anno, a più di 42 miliardi di euro. In particolare, la spesa media annua per famiglia è di 1.635 euro¹⁰⁷.

La spesa media subisce variazioni notevoli tra le varie zone del paese, in rapporto a una serie di elementi, ovvero:

- l'uso di apparecchiature di riscaldamento e condizionamento, diversamente intenso in funzione delle condizioni climatiche locali;
- l'utilizzo diverso del mix di fonti energetiche;
- il prezzo di mercato dei prodotti energetici, che varia sul territorio.

Alla luce di tali elementi la spesa energetica risulta più consistente nel Nord Italia, seguita da quella del Centro Italia e, infine, del Sud. Nel Nord, in particolare, si spendono 1.872 euro in media all'anno, nel settore Nord-Est e, in quello di Nord-Ovest, 1.790 euro. Nel Centro si spendono, in media, 1.527 euro e, nel Mezzogiorno, infine, 1.387 euro.

Tra le regioni, la Valle d'Aosta è quella in cui le famiglie spendono di più, con 2.000 euro annui. Seguono l'Emilia Romagna, il Veneto, la Lombardia e il Piemonte. La regione in cui si spende di meno, invece, è la Sicilia, con una spesa media annua di meno di 1.300 euro all'anno. Anche Campania, Lazio e Puglia sono all'estremo della graduatoria della spesa¹⁰⁸. Il differenziale di spesa tra Valle d'Aosta e Sicilia, prima e ultima regione nella graduatoria, vede la prima spendere il 70% più della seconda, con una differenza di circa 750 Euro.

La spesa media per i consumi energetici varia inoltre, com'è ovvio, a seconda del *numero di componenti della famiglia*. La spesa media annua può, al crescere del nucleo familiare, andare dai circa 1360 euro (famiglie con un solo componente), ai 2100 euro (famiglie con più di 5 componenti)¹⁰⁹.

L'indagine periodica dell'ISTAT sui consumi energetici delle famiglie italiane ha evidenziato la presenza di economie di scala nella spesa. Per effetto di tale economie, una famiglia con 5 o più componenti sopporta una spesa media annuale più alta solamente del 55% rispetto a una famiglia con un solo componente. Tuttavia le famiglie con componenti di età più elevata hanno una spesa leggermente più alta rispetto a quella delle famiglie con componenti più giovani, in ragione di un utilizzo più intenso del riscaldamento¹¹⁰.

In rapporto alla ripartizione della spesa energetica annua *per fonte energetica*, il *metano* è la fonte di gran lunga più utilizzata in Italia, soprattutto per il riscaldamento e per gli usi di cucina, con un'incidenza sulla spesa energetica delle famiglie italiane del 50%.

¹⁰⁷ MINISTERO PER LO SVILUPPO ECONOMICO, *La situazione energetica nazionale nel 2014*, p. 22.

¹⁰⁸ MINISTERO PER LO SVILUPPO ECONOMICO, *op. cit.*, p. 22.

¹⁰⁹ ISTAT (UNGARO P.) (2015), *L'indagine Istat sui consumi energetici delle famiglie: principali risultati*, Roma, 15 Dicembre 2014, p. 19.

¹¹⁰ ISTAT, *op. cit.*, p. 20.

Il contributo alla spesa media annua dell'*energia elettrica*, invece, si colloca al secondo posto, con il 36% della spesa. Seguono, con incidenze molto più basse, le spese per il GPL (il 6%), le biomasse (il 5%) e il gasolio (il 4%)¹¹¹.

La diversa la composizione percentuale regionale della spesa media dipende anche dalle fonti energetiche utilizzate, ovvero della differente diffusione di queste ultime in ciascuna regione¹¹².

Per quanto riguarda la spesa effettiva sostenuta dalle famiglie, il gasolio è il combustibile per cui le famiglie sostengono la spesa media annuale più rilevante, di circa 1.400 euro (Tabella 4). Al secondo posto c'è il metano, con circa 1.000 euro l'anno, e al terzo l'energia elettrica, con una spesa di 581 euro circa¹¹³.

Nel 2013 l'Istat ha effettuato un'indagine campionaria su 20.000 famiglie, nell'intento di comprendere meglio i consumi residenziali di energia¹¹⁴. Sono state approfondite cinque tipologie di consumi, secondo le definizioni del regolamento UE 431/2014, ovvero:

- caratteristiche delle abitazioni;
- impianti di riscaldamento dell'abitazione, di acqua sanitaria e condizionamento;
- consumo di legna, pellet e altre tipologie di biomasse;
- sistemi di illuminazione ed elettrodomestici possedute;
- spese sostenute per energia elettrica e combustibili da riscaldamento.

La spesa energetica, sia per le famiglie che per le imprese, rappresenta un costo difficilmente riducibile, che, quando i prezzi dei prodotti energetici salgono, distrae risorse altrimenti indirizzate a consumi per le prime e investimenti per le seconde, riducendo il benessere delle famiglie e la competitività delle imprese.

Per quanto riguarda le spese energetiche del settore residenziale, va notato che il prezzo del gas, pagato dalle famiglie italiane, a causa della componente fiscale, è il più alto in Europa¹¹⁵, con differenziali che vanno dal 20 al 30% a seconda delle fasce di consumo. Tale differenziale invece, non grava sulle imprese¹¹⁶ le quali, detratte le imposte, pagano un prezzo soltanto del 10% più alto del prezzo medio europeo. Tuttavia le imprese acquistano meno dell'1% del gas, per i loro utilizzi industriali.

¹¹¹ MINISTERO PER LO SVILUPPO ECONOMICO, *op. cit.*, p. 22.

¹¹² Va segnalato che i dati dell'indagine sulla spesa media per combustibili naturali come legna e pellets in realtà rappresentano soltanto una quota dei consumi, in quanto, nel 2013, il 55% delle famiglie che utilizza il legname si autoapprovvigiona, autoproducendo il legname o recuperando la legna consumata.

¹¹³ Seguono le spese medie per pellets, di 459 euro, legna, di 457 euro e GPL, di 449. MINISTERO PER LO SVILUPPO ECONOMICO, *op. cit.*, p. 22.

¹¹⁴ Vedi ISTAT, *Statistiche Report. I consumi energetici delle famiglie*, 15 dicembre 2014, http://www.istat.it/it/files/2014/12/StatReport_Consumi_energetici.pdf?title=Consumi+energetici+delle+famiglie+-+15%2Fdic%2F2014+-+Testo+integrale.pdf

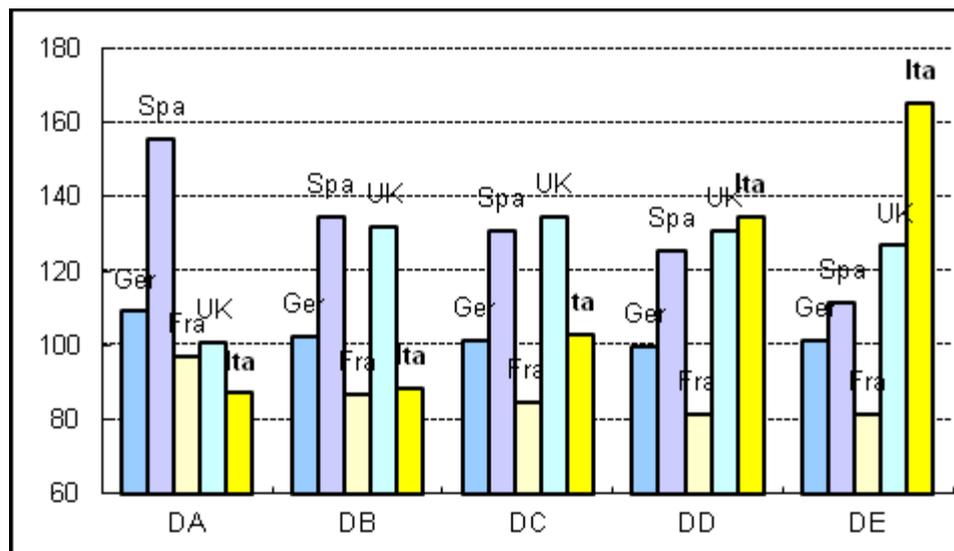
¹¹⁵ Tranne il caso della Francia, nelle categorie più basse di consumo.

¹¹⁶ Tranne che per le imprese che consumano meno.

Per l'energia elettrica la situazione è profondamente diversa. Tranne che per le famiglie delle fasce più basse di consumo (che contano per il 42% della domanda residenziale), il prezzo dell'energia elettrica in Italia per le imprese è più alto dal 12 al 75% rispetto alla media dell'UE27), per tutte le categorie di consumo.

Nelle tabelle che seguono (tab. 1 e 2) sono riportati i prezzi, divisi per categorie di consumo, in Italia e in alcuni paesi dell'UE, in particolare Francia, Spagna, Germania e UK.

Tab. 2 Prezzi dell'energia elettrica in Italia (II semestre 2014), escluse le imposte (UE27=100)



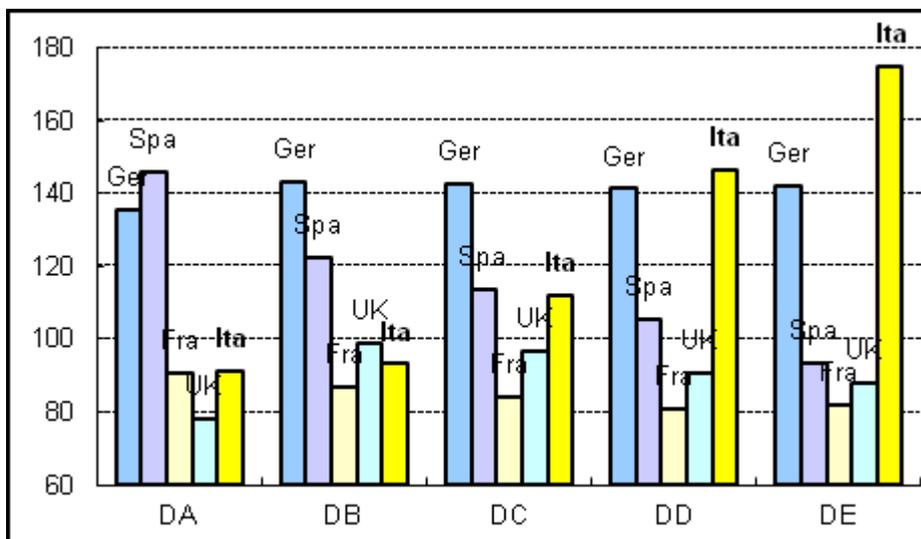
Legenda:

Energia elettrica: DA: consumo < 1.000 kWh; DB: 1.000 kWh < consumo < 2.500 kWh; DC: 2.500 kWh < consumo < 5.000 kWh; DD: 5.000 kWh < consumo < 15.000 kWh; DE: consumo > 15.000 kWh

Fonte: MINISTERO PER LO SVILUPPO ECONOMICO, op. cit., p. 22.

Elaborazioni su dati Eurostat

Tab. 2 Prezzi dell'energia elettrica in Italia (II semestre 2014), comprese le imposte (UE27=100)



Legenda:

Energia elettrica: DA: consumo < 1.000 kWh; DB: 1.000 kWh < consumo < 2.500 kWh; DC: 2.500 kWh < consumo < 5.000 kWh; DD: 5.000 kWh < consumo < 15.000 kWh; DE: consumo > 15.000 kWh

Fonte: MINISTERO PER LO SVILUPPO ECONOMICO, *op. cit.*, p. 22.

Elaborazioni su dati Eurostat

Per quanto riguarda gli utilizzi dell'energia elettrica, dall'indagine ISTAT citata ha evidenziato, in particolare, una rilevante crescita, negli ultimi anni, del mercato della climatizzazione (in unità di consumo) che, nel giro di un decennio, ha portato ad una crescita strutturale degli stock di apparecchi e dei relativi consumi di energia¹¹⁷.

In generale, l'indagine ha mostrato che il 98% delle famiglie possiede un impianto di riscaldamento nella propria casa¹¹⁸. Gli impianti per il riscaldamento dell'acqua sanitaria sono ancora più diffusi, più del 99%¹¹⁹.

Invece la situazione appare diversa per quanto attiene agli impianti di condizionamento dell'aria, posseduti solo dal 29,4% delle famiglie, con una forte variabilità a livello regionale. In particolare, il 40% delle famiglie nelle regioni del Nord Est (con valori più alti in Veneto e Emilia Romagna) possiede un impianto di condizionamento, contro il 23,4% nelle regioni del Nord Ovest e il 24% nelle regioni al Centro. Ancora, nel Sud il 32,2% delle famiglie possiede un impianto, con la massima quota in Sardegna (il 47,5%). Questo dato fa riferimento, com'è naturale, alle estati più calde in tali regioni. Nelle regioni montane, quali Valle D'Aosta e Trentino Alto Adige, infine, la percentuale delle famiglie che possiede tali impianti è assolutamente irrisoria¹²⁰.

¹¹⁷ GESTORE MERCATI ELETTRICI (GME), (FRANCI T., REF -E), *Consumi di energia nel residenziale: nuove statistiche e trend di mercato*, in Newsletter GME, n. 79, febbraio 2015, p. 26.

¹¹⁸ In particolare, il 100% delle famiglie nelle regioni del Nord Italia, mentre in Sicilia l'11,6% delle famiglie vive in abitazioni che non hanno sistemi di riscaldamento.

¹¹⁹ Solamente meno dell'1% di famiglie non ne dispone, con differenze territoriali non significative.

¹²⁰ Vedi ISTAT, *op. cit.*, p. 3.

Abbiamo già accennato al fatto che la presenza degli impianti di condizionamento ha rappresentato la grande novità nella domanda di energia elettrica italiana degli ultimi anni.

Per quanto riguarda gli elettrodomestici, la diffusione di frigoriferi e lavatrici, com'è logico attendersi, è elevatissima in quasi tutte le regioni. La dotazione di altri apparecchi, invece, è appannaggio soltanto di parte delle famiglie (Figura 5). In particolare, il congelatore viene posseduto –e utilizzato realmente- dal 25% delle famiglie a livello nazionale, (nel Nord-est del paese da un terzo dei nuclei familiari). La diffusione della lavastoviglie appare più rilevante e omogenea, (tranne che nel Mezzogiorno, in cui tale dato è del 25% circa delle famiglie).

L'utilizzo della lavastoviglie appare crescente con l'aumento del numero dei componenti familiari¹²¹. L'utilizzo di macchine asciugatrici, invece, è piuttosto limitato, riguardando circa il 3% delle famiglie. Un ulteriore 3% dei nuclei familiari ha la funzione di asciugatura compresa nella lavatrice. L'asciugatrice appare utilizzata soprattutto dalle famiglie del Nord Italia, a causa delle condizioni ambientali¹²².

2.3 La qualità commerciale nella distribuzione e nella vendita di energia

Abbiamo più volte detto che, nel mercato attuale dell'energia elettrica, le funzioni di vendita sono nettamente separate, a livello aziendale, da quelle di distribuzione (il cd. *unbundling*). La separazione funzionale tra le imprese integrate verticalmente nell'industria di energia elettrica e di quella del gas naturale persegue gli obiettivi di promuovere la concorrenza tra gli operatori ed assicurare l'efficienza e il raggiungimento di adeguati standard di qualità nell'erogazione dei servizi. In particolare, la separazione assicura:

- che le infrastrutture necessarie allo sviluppo di un mercato energetico libero siano gestite in maniera neutrale;
- che vengano impediti eventuali discriminazioni nella disponibilità di informazioni commercialmente sensibili;
- che si evitino trasferimenti incrociati di mezzi e risorse tra le diverse parti delle filiere energetiche¹²³.

Per quanto riguarda l'energia elettrica, il perimetro che la legge stabilisce per l'*unbundling* definisce le attività di:

- produzione di energia (da varie fonti);
- trasmissione dell'energia;
- dispacciamento dell'energia;

¹²¹ Difatti utilizza la lavastoviglie il 23% delle famiglie con un solo componente, fino a più del 50% per i nuclei aventi 5 o più componenti. Inoltre, questo elettrodomestico è maggiormente utilizzato dalle famiglie più giovani (il 36% delle famiglie il cui titolare ISTAT è under 65, contro il 23% delle famiglie con titolare ISTAT over 65).

¹²² Vedi ISTAT, *op. cit.*, p. 6.

¹²³ ARG, *Monitoraggio Retail. Rapporto annuale 2012 e 2013*, 5 febbraio 2015, art. 2, all. A, p. 8.

- distribuzione;
- misurazione dell'energia;
- acquisto/ vendita all'ingrosso di energia;
- vendita ai clienti del mercato libero;
- vendita ai clienti del mercato tutelato;
- attività elettriche con l'estero;
- servizi statistici ex DPCM 12 marzo 2002¹²⁴.

Il modello *umbundling* prevede che vi siano società che operano nella distribuzione, con compiti di gestione della rete di carattere tecnico, e società di vendita, che si occupano dell'interlocuzione con i clienti finali. In realtà, vi sono, tra le sue funzioni di distribuzione e vendita, dei processi di natura trasversale che riguardano entrambi i tipi di società, quali la misurazione dei consumi, la fatturazione, la gestione dei crediti, la qualità commerciale, i reclami¹²⁵.

Ora l'erogazione del servizio rende necessaria l'interazione tra il cliente e la società che effettua la vendita, la quale si rivolge, per gli aspetti tecnici, alla società di distribuzione, svolgendo, pertanto, un ruolo di interfaccia tra quest'ultima e il cliente.

Il modello *unbundling* prescrive, tra il cliente e la società di vendita, un gran numero di attività organizzate, tra i diversi distributori e tra questi e le diverse società di vendita, con modalità di gestione e di processo differenti. Tali modalità sono suscettibili anche di ostacolare l'acquisizione di nuovi clienti o di penalizzare i livelli qualitativi del servizio pertanto, malgrado una formale parità di trattamento garantita dalla legge agli operatori sul mercato libero, di fatto risultano maggiormente avvantaggiati quelli che hanno società di distribuzione e società di vendita collegate come accade, ad esempio, all'interno dello stesso gruppo¹²⁶.

La qualità commerciale viene attualmente definita all'interno del *Codice di condotta commerciale per la vendita di energia elettrica e di gas* stilato dall'Autorità per l'energia (attraverso le delibere 104/2010, 239/2010 e 136/2014). Nel Codice vengono regolati alcuni importanti aspetti quali contenuto, forma e modalità di redazione del contratto di fornitura, diritto di ripensamento, norme sul preavviso in caso di modifiche unilaterali delle condizioni del contratto.

Il Codice recentemente si è posto altri due importanti obiettivi. Il primo riguarda l'introduzione di *strumenti semplificati per la risoluzione di controversie* tra le due parti (azienda e cliente). Il secondo, invece, attiene ai *mezzi di contrasto alla questione dei contratti non richiesti* (di cui si è parlato nel primo capitolo di questo lavoro)¹²⁷.

¹²⁴ ARG, *op. cit.*, art. 4 all. A, p. 9.

¹²⁵ LO BIANCO N., CAPE' C.M., SAMPEK F. (2011), *La guida de Il Sole 24 Ore al management dell'energia. Mercato e catena del valore, modelli di business, sistemi di gestione e normative*, Milano, Gruppo 24 ORE, p. 166.

¹²⁶ LO BIANCO, CAPE', SAMPEK, *op. cit.*, p. 166.

¹²⁷ BRIANDRINO P., *Tipi contrattuali e vincoli regolatori nel settore dell'energia*, in (a cura di) DE FOCATIIS M., MAESTRONI A. (2015), *Dialoghi sul diritto dell'energia*, Torino, Giappichelli, vol. II, p. 56.

Ricordiamo, ad ogni modo, che le norme dettate dal Codice completano, ma non intendono sostituire le norme del diritto comune e quelle del consumatore previste nella disciplina del contratto. Anzi, è opportuno sottolineare che le disposizioni sul contenuto dei contratti di fornitura di energia fanno riferimento, in genere, allo schema del contratto di somministrazione¹²⁸.

La qualità commerciale dei servizi di vendita di energia, invece, viene misurata dal Codice attraverso un benchmark riferito alle migliori imprese del settore, in luogo della *Carta dei servizi* già in uso come strumento di autoregolazione da parte dell'azienda monopolista del vecchio mercato regolato. Le aziende devono adottare dei criteri per misurare le proprie prestazioni rispetto al *benchmark*, con un sistema premiante di incentivi nei casi di miglioramento della continuità della fornitura, e di indennizzi di carattere progressivo nei casi, invece, di deviazioni dagli standard commerciali¹²⁹.

2.4 La comunicazione aziendale su prodotti e servizi

Fondamentale, ai fini della vendita dell'energia elettrica, è la comunicazione aziendale destinata ai clienti e a terzi in genere. Le comunicazioni istituzionali si articolano in:

- comunicazioni rese obbligatorie per disposizioni normative (ad esempio, il bilancio di esercizio, lo stato patrimoniale dell'azienda);
- comunicazioni non obbligatorie ma raccomandate, in virtù di particolari scelte operative (ad esempio, la relazione sulla corporate governance, obbligatoria per le società quotate in borsa ma la cui pubblicazione viene raccomandata per le altre tipologie di società);
- comunicazioni che il management aziendale ritiene di condividere con gli stakeholder¹³⁰.

Le scelte di comunicazione di un'azienda vanno sistematizzate all'interno di un *piano delle comunicazioni*, un progetto complessivo di cui le comunicazioni obbligatorie rappresentano il nucleo centrale. La struttura di tale piano dipende, ovviamente, dalla capacità del management di gestire e dare valore alle relazioni con gli stakeholder, dagli obiettivi che la comunicazione si pone e, non ultimo, da una cultura aziendale volta al miglioramento della comunicazione stessa.

La selezione dei contenuti dell'informazione dipende, in buona parte, dagli strumenti di comunicazione che l'azienda utilizza ed anche dalle attese degli stakeholder in termini di conoscenze. La scelta degli strumenti, invece, è funzione di una adeguata valutazione economica e dalle concrete possibilità che gli stessi raggiungano gli stakeholder¹³¹.

¹²⁸ Su questo tipo di contratti vedi, tra gli altri, BOCCHINI R., GAMBINO A. (2011), *I contratti di somministrazione e distribuzione*, Milano, UTET.

¹²⁹ BRIANDINO, *op. cit.*, p. 57.

¹³⁰ Vedi AA.VV. (CREAP) (2011), *Governance e trasparenza nelle aziende di pubblica utilità*, Milano, Franco Angeli, p. 16.

¹³¹ AA. VV., *op. cit.*, p. 17.

Tra gli strumenti, lo sviluppo delle tecnologie digitali e di Internet, in particolare, ha permesso un'evoluzione significativa della comunicazione delle aziende di pubblica utilità. Grazie ai siti web delle aziende le informazioni vengono raccolte e trasmesse, in tempo reale, superando le tradizionali barriere di tempo e spazio. Le informazioni contenute sui siti web possono essere aggiornate continuamente e vengono rese possibili anche diverse interazioni tra azienda emittente e soggetti riceventi (clienti, fornitori, stakeholder in genere). In particolare, i siti web diventano il luogo privilegiato per l'informativa sulle alternative commerciali disponibili, la cui raccolta, anche presso diversi fornitori, consente ai potenziali clienti un processo ragionato di scelta¹³².

In aggiunta alla consultazione dei siti web aziendali, i consumatori possono consultare anche appositi siti di confronto tra offerte, (come TrovaOfferte.it e Sportellodelconsumatore.it).

Sembrerebbe quindi che la maggiore mole di informazione renda i consumatori più capaci di scegliere in autonomia i loro fornitori e i prodotti e servizi più idonei a soddisfare i loro bisogni. In realtà, da un'un'indagine del 2011 è emerso che il 50% degli intervistati aveva scarsa conoscenza delle offerte elettriche e non conosceva affatto quelle sul gas¹³³. Inoltre, più del 95% degli intervistati non era capace di stimare il proprio consumo di energia annuale. E' risultata, infine, molto bassa la capacità di approfondire la conoscenza delle offerte in maniera autonoma. Difatti, il 70% circa ha dichiarato di essersi fidato del venditore o del messaggio pubblicitario ricevuto¹³⁴.

E' stato osservato, invece, che esiste uno scambio (trade off) tra i benefici legati alla maggiore disponibilità di informazioni e gli svantaggi che ciò può determinare nei confronti di certe categorie di consumatori¹³⁵. Per le imprese, la maggiore disponibilità di informazioni permette la presentazione al pubblico di offerte differenziate (discriminando i consumatori), con un conseguente aumento del potere di mercato, a scapito della concorrenza. Per i consumatori, invece, l'incremento di informazioni mostra esiti incerti, in quanto le scelte degli stessi sono, *ab origine*, caratterizzate da pregiudizi.

Alcune nuove tecnologie potrebbero migliorare sia la protezione che l'*empowerment* del consumatore, in particolare i cd. "automatic settings", che monitorano i consumi dei clienti in tempo reale. Dai risultati di queste tecnologie di monitoraggio, si potrebbe pervenire a delle scelte di carattere automatizzato, adatte a soddisfare i bisogni evidenziati dal monitoraggio del comportamento del consumatore. Attraverso i cd. contatori intelligenti, ad esempio, le aziende potrebbero segnalare offerte più vantaggiose dell'operatore tarate sui bisogni effettivi dei clienti. Naturalmente, per far ciò sarebbe necessario un disposto legislativo che permettesse simili proposte elaborate sulla base delle informazioni ottenute.

¹³² *Ibidem*, p. 17.

¹³³ Vedi OSSERVATORIO RICERCHE INDUSTRIALI ED ENERGETICHE (RIE), *Indagine sul comportamento dei consumatori tutelati nel settore elettrico e del gas*, IV edizione, giugno 2011.

¹³⁴ Indagine conoscitiva avviata dall'Autorità per l'energia elettrica e il gas con la deliberazione 26 luglio 2012, 317/2012/E/com (<http://www.autorita.energia.it/allegati/docs/13/366-13alla.pdf>)

¹³⁵ AUTORITA' PER L'ENERGIA ELETTRICA E IL GAS, ACQUIRENTE UNICO, IERN (2015), Intervento al workshop *Il consumatore nel mercato europeo dell'energia*, 21 maggio 2012 Via Veneto, 89 – Roma.

Nel capitolo che segue si passerà all'esame della domanda di energia da fonti rinnovabili, con la disamina giuridica sugli strumenti di incentivazione.

Capitolo III

Produzione e vendita di energia da fonti rinnovabili: incentivi e strategie commerciali

In questo capitolo verranno esaminate le azioni di governo e imprese finalizzate all'incremento della produzione e della vendita sul mercato italiano dell'energia rinnovabile. A partire dalla previsione della domanda di energia rinnovabile per il 2023, fondamentale per adeguare la produzione nazionale agli obiettivi stabiliti dalla normativa comunitaria, si tornerà sugli incentivi, già trattati nei capitoli precedenti, esaminandoli dal punto di vista del legislatore. Successivamente si passerà all'esame delle strategie commerciali utilizzate dalle aziende per promuovere il segmento di domanda di energia rinnovabile, con un focus particolare sugli strumenti della Responsabilità Sociale e sugli innovativi approcci del Green Marketing.

3.2 La previsione della domanda di energia rinnovabile

Lo sguardo ai trend del passato è certamente utile per osservare i cambiamenti del settore, ma più utile ancora è la previsione della domanda. La domanda del settore residenziale di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili mostra scenari di previsione, per il decennio 2013 – 2023, caratterizzati da un *andamento crescente*, in netto contrasto con la domanda di energia (tradizionale e non) espressa dal segmento industriale che appare stagnante. Quest'ultimo, difatti, è strettamente connesso alla produzione industriale che, sulla base dell'esperienza storica, potrebbe ritornare al livello precedente la crisi economica soltanto intorno al 2012-2022¹³⁶.

Le previsioni al rialzo della *domanda di energia del segmento domestico* tengono conto, per l'Italia, di due fattori, ovvero il cambiamento delle punte massime di domanda (i cd. picchi di domanda) manifestatosi negli ultimi anni e i cambiamenti climatici.

Per il primo fattore, fino all'anno 2005 nei prelievi elettrici del nostro paese la punta massima annuale della domanda di energia elettrica cadeva durante il periodo invernale (ovvero nell'arco temporale ideale da novembre a marzo del successivo anno). A partire dal 2006, invece, fa la sua comparsa nel grafico dei prelievi la *punta di domanda estiva*¹³⁷. Dal 2010 la tendenza osservata si consolida, rendendo stabile la punta annua registrata in periodo estivo¹³⁸. Il crescente incremento delle ore di picco registrato dal 2000 al 2012, escludendo i fattori di carattere congiunturale, si può attribuire alla diffusione delle apparecchiature di condizionamento e al declino della domanda industriale, che ha un carattere più costante, invece, nel corso dell'anno. I picchi di domanda, come è intuibile, richiedono il dispiegamento di una maggiore potenza sulla rete.

¹³⁶ Ipotizzando il pieno utilizzo degli impianti (all'80%, secondo la misura convenzionale). Vedi, in particolare, TERNA RETE ITALIA (2013), *Previsioni della domanda elettrica in Italia e del fabbisogno di potenza necessario anni 2013 – 2023*, 12 novembre 2013, p. 24.

¹³⁷ TERNA RETE ITALIA, *op. cit.*, p. 69.

¹³⁸ Va notato che i cambiamenti strutturali dei prelievi elettrici di cui sopra non sono un fenomeno soltanto italiano ma si registrano anche in altri paesi dalle economie sviluppate. Vedi *Public Utilities Fortnightly*, January 2012, pp. 24, 25.

Per il secondo fattore, ovvero il *fattore climatico*, le previsioni di domanda a lungo termine si basano sulle previsioni relative ai fenomeni climatici che verosimilmente si manifesteranno negli anni oggetto della previsione. La metodologia utilizzata dai meteorologi ipotizza, per il prossimo decennio, inverni con temperature “medie” e, invece, condizioni ripetute di estate “torrida”, in cui la domanda elettrica, come già accaduto negli ultimi anni passati, si esprime al massimo fabbisogno in termini di potenza.

Lo scenario per il sistema elettrico appare quindi particolarmente gravoso prevedendo, per l’anno 2023, la necessità di utilizzare la potenza nella punta estiva per circa 5’460 ore per anno, ovvero una domanda di potenza alla punta di circa 68 GW, ipotesi più alta di circa 14 GW in confronto alla punta estiva riferita al luglio 2012. La previsione della domanda in potenza, valutata nell’ ipotesi di inverno medio, invece, è di 63 GW. Per l’anno 2019, le ipotesi relative all’estate torrida e all’inverno medio sono, rispettivamente, di 59 e 57 GW¹³⁹, osservabili nella figura che segue (fig. 1).

Fig. 1 Previsione della domanda potenziale 2014 – 2019 (scenario di sviluppo)

	inverno medio	estate torrida
	migliaia di MW (GW)	
2014	54,6	54,9
2015	54,9	55,3
2016	55,2	55,7
2017	55,5	56,1
2018	55,7	56,5
2019	57,1	58,6

Fonte: TERNA RETE ITALIA (2013), p. 79

Tali previsioni, in condizione di stagnazione della domanda industriale e di dinamicità della domanda del segmento domestico rendono, com’è ovvio, particolarmente importante, per le aziende del settore elettrico, l’implementazione di strategie commerciali destinate, in particolare, a stimolare la domanda di tale segmento commerciale.

¹³⁹ TERNA RETE ITALIA, *op. cit.*, p. 76.

L'offerta di energia da fonti rinnovabili e quindi la produzione segue, più che la domanda, le decisioni di produzione stabilite a livello sovranazionale. Difatti, ogni Stato Membro dell'Unione Europea, ai sensi della Direttiva 2009/28/CE, ha degli obiettivi assegnati di sviluppo delle fonti di energia rinnovabili (FER) da raggiungere entro il 2020, che sono quantificati in una quota dei consumi finali lordi di energia generata attraverso fonti rinnovabili. Per l'Italia tale obiettivo è del 17%¹⁴⁰.

Per tale motivo al settore vengono applicati i sistemi di incentivi, esaminati nei capitoli precedenti, finalizzati a spingere la domanda (e quindi la produzione) da fonti rinnovabili.

3.2 Driver e incentivazione della domanda di energia rinnovabile

I driver principali che muovono la produzione di energia rinnovabile (e la relativa domanda) sono strettamente legati agli obiettivi propri sia dei governi che dei consumatori in genere. L'adozione di misure per aumentare la diffusione di tecnologie (tecnologie RE) di produzione di energie rinnovabili è originata difatti dai seguenti tre obiettivi interconnessi:

1. migliorare la *sicurezza energetica* dei paesi;
2. favorire lo *sviluppo economico*, in particolare associato con lo sviluppo dei settori agricolo e rurale, o con l'innovazione e la produzione del settore high-tech;
3. proteggere, in generale, *l'ambiente e il clima* dagli impatti derivanti dallo sfruttamento e dall'uso dei combustibili fossili.

Questi obiettivi guidano tutte le misure volte a incoraggiare lo sviluppo e la distribuzione della tecnologia, anche se talvolta vanno a scontrarsi con imperativi politici (di consenso di gruppi, interessi opposti, ecc.) che richiedono modifiche delle misure e/o compromessi nell'attuazione delle stesse¹⁴¹. In generale, soprattutto nella fase di produzione (e commercio) iniziale dell'energia rinnovabile, per stimolare l'offerta si ricorre ad incentivi di carattere legislativo.

Nel nostro paese *l'incentivazione della produzione di energia da fonti rinnovabili* attiene sia alle autorità nazionali che a quelle dell'Unione Europea. Difatti all'interno dell'UE gli Stati membri fanno ricorso a regimi nazionali di incentivazione per consentire il raggiungimento degli obiettivi di innalzamento delle percentuali di consumo finale di fonti rinnovabili stabiliti dalla Direttiva 2009/28/CE. Tale direttiva ha la funzione di far

¹⁴⁰ Vedi GSE (2015), *Energia da fonti rinnovabili in Italia. Dati preliminari 2015*, p. 5.

¹⁴¹ Ad esempio, le politiche statunitensi per la distribuzione di biocarburanti erano in origine fortemente guidate dalla necessità di diversificare le fonti energetiche e sostenere il settore agricolo. Tali politiche sono state, successivamente, modificate per includere quote specifiche per i carburanti con effetti migliori sull'emissione dei gas a effetto serra, alla luce delle evidenze di risparmi di emissioni di gas serra inferiori al previsto da parte di alcuni biocarburanti, ed anche per ulteriori problemi di sostenibilità. Vedi INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (IEA) (2011), *Renewable Energy: Policy Considerations for Deploying Renewables*, information paper, November 2011, p. 9.

rispettare ai paesi dell'Unione gli obblighi internazionali in tema di riduzione delle emissioni nocive derivanti dal Protocollo di Kyoto siglato il 7 dicembre 1997¹⁴².

Gli incentivi favoriscono l'esecuzione dell'attività economica che, nel caso fosse assente il vantaggio economico, potrebbe non essere svolta non avendo requisiti di convenienza economica per un qualunque soggetto privato.

Nella normativa comunitaria sulle fonti di energia rinnovabili l'art. 194 del TFUE parla di vantaggi *non monetizzabili* associati alla relativa generazione di energia, riferendosi, in particolare, alla tutela dell'ambiente da perseguire stabilizzando la concentrazione dei gas a effetto serra e la sicurezza degli approvvigionamenti energetici grazie alla riduzione della dipendenza dall'importazione di petrolio e gas degli Stati membri.

I vari sistemi di incentivi introdotti dagli Stati membri hanno la finalità comune, nell'osservanza degli obblighi europei di innalzamento delle quantità di consumo finale di energia rinnovabile, di *introdurre la variabile ambientale tra i fattori da considerare obbligatoriamente nella valutazione dei comportamenti degli attori economici* in tale segmento di produzione dell'energia.

Volutamente il legislatore europeo, fra le possibili tipologie di sistemi di incentivazione, ha escluso il ricorso esclusivo a poteri/funzioni amministrative (quali imposizione di limiti, autorizzazioni, atti di pianificazione, sanzioni amministrative). La disciplina europea spinge invece per il *ricorso a strumenti di mercato* quali l'erogazione di incentivi e lo scambio di certificati rappresentativi di quantitativi di energia prodotta, eventualmente sotto l'indirizzo e il supporto dei poteri pubblici¹⁴³.

Due sono infatti i vantaggi che questo tipo di soluzioni offrono:

1. utilizzano, per rimediare alle debolezze del mercato, gli stessi segnali del mercato, cioè i prezzi, che assegnano un reale valore a dei costi normalmente non monetizzabili legati all'esercizio di attività economiche;
2. rappresentano un'occasione di apprendimento per gli operatori economici, condizione indispensabile per realizzare delle politiche ambientali di qualità, a costi sostenibili. Attraverso i meccanismi di mercato, infatti, gli attori economici diventano sempre più capaci di comprimere i costi per adeguarsi alle normative ambientali e/o ricercare soluzioni più efficienti per rispettare le stesse. Inoltre, le imprese vengono spinte a ricorrere allo sviluppo tecnologico per individuare soluzioni che consentano di contenere gli effetti negativi sull'ambiente derivanti dalla propria attività.

La Direttiva 2001/77/CE, (successivamente abrogata, per l'entrata in vigore della Direttiva 2009/28/CE), ha definito un contesto generale di norme per la promozione della produzione di energia da fonti rinnovabili,

¹⁴² Per incentivo si intende un beneficio economico finalizzato a stimolare una specifica attività economica, la cui attribuzione è subordinata all'effettivo svolgimento della stessa e, nel caso, ai relativi risultati. Per approfondire la nozione giuridica di incentivazione vedi GUARINO G., *Sul regime costituzionale delle leggi di incentivazione e di indirizzo* (1961), in *Scritti di diritto pubblico dell'economia e di diritto dell'energia*, Milano, 1962, p. 132.

¹⁴³ Vedi la Comunicazione della Commissione *Realizzare il mercato interno dell'energia elettrica e sfruttare al meglio l'intervento pubblico* COM (2013), 7243 final.

lasciando agli Stati membri la scelta degli strumenti nazionali di incentivazione¹⁴⁴. Detti strumenti devono avere una durata di tempo limitata, cessando nel momento in cui i risultati perseguiti dal legislatore europeo vengano raggiunti, diventando la produzione energetica da fonti rinnovabili effettivamente conveniente per tutti gli operatori economici¹⁴⁵. La cessazione trova la sua ratio nel fatto che il mantenimento degli incentivi produrrebbe distorsioni nel funzionamento del mercato europeo dell'energia elettrica dell'Unione, violando, al tempo stesso, la disciplina comunitaria sugli aiuti di Stato¹⁴⁶.

D'altro canto, si ravvisa la necessità dell'incentivazione, data la mancanza della contabilizzazione delle esternalità ambientali negative nelle tariffe elettriche dell'energia tradizionale. Le tariffe elettriche di ciascun mercato interno, secondo il legislatore europeo *devono*, difatti, *esplicitare i costi ambientali e sociali legati all'energia prodotta dalle fonti convenzionali evidenziando, al tempo stesso, i vantaggi provenienti dall'uso di delle fonti energetiche rinnovabili*, in modo che queste ultime possano competere alle medesime condizioni di offerta dell'energia da fonti tradizionali. Fino a quando ciò non avverrà in ciascuno Stato membro sarà necessario il sistema di incentivazione.

I regimi di sostegno si distinguono in due categorie:

1. meccanismi basati sulla quantità (ad esempio, lo scambio di certificati verdi che rappresentano quantitativi di produzione)
2. meccanismi riferiti al prezzo dell'energia (ad esempio, tasse o incentivi proporzionati al prezzo dell'energia prodotta).

Gli effetti conseguibili dai due tipi di meccanismi sono molto diversi, pertanto il legislatore deve scegliere con attenzione quali applicare in base alle finalità da conseguire¹⁴⁷. La valutazione degli effetti e dei costi dei meccanismi di sostegno viene regolata dalla direttiva europea 28/2009. Tuttavia, la stima sia degli effetti che dei costi appare difficoltosa in quanto, per i primi, i benefici all'ambiente derivanti dall'uso di fonti rinnovabili non vanno calcolati in una prospettiva esclusivamente economica, perché non ricadono soltanto sulle generazioni attuali ma gravano, principalmente, sui diritti delle generazioni a venire. Per i secondi, invece, va notato che i costi sostenibili per le fonti rinnovabili non sono soltanto costi d'investimento ma comprendono anche i costi cd. di sistema, atti a rendere adeguata la rete nazionale di distribuzione¹⁴⁸.

I meccanismi quantitativi stabiliscono la quantità di energia rinnovabile da raggiungere, ovvero la domanda che dovrà essere soddisfatta, affidando al mercato la determinazione del relativo prezzo che si

¹⁴⁴ COCCONI M. (2014), *Incentivazione delle fonti rinnovabili e legittimo affidamento*, in Amministrazione in cammino, p. 5, rivista elettronica di diritto, http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/app/uploads/2014/03/Cocconi_Incentivazione-fonti-rinnovabili-e-legittimo-affidamento.pdf

¹⁴⁵ Vedi la Comunicazione della Commissione *Realizzare il mercato interno dell'energia elettrica e sfruttare al meglio l'intervento pubblico* COM (2013), **scaricabile** in https://mail.confindustria.eu/owa/redir.aspx?C=IKLqDedL-0SsOPNj0MCw7kh_fZRirtAlkahYv6fEo2Ek21HXeHpKhif8mBkvuiB2oOKs4auanUs.&URL=http%3a%2f%2fec.europa.eu%2fenergy%2fgas_electricity%2finternal_market_en.htm

¹⁴⁶ L'erogazione di incentivi alle fonti rinnovabili risulta legittima in determinate condizioni, come stabiliscono gli artt. 92 e 93, par. 1, del Trattato istitutivo della Comunità Europea (attualmente art. 108, par. 1, TFUE) in quanto garantisce risultati non conseguibili solamente attraverso il funzionamento del mercato e l'osservanza delle regole della concorrenza (cedi art. 87 e 88, paragrafo 3, del TCE).

¹⁴⁷ COCCONI, *op. cit.*, p. 10.

¹⁴⁸ Vedi RANCI P. (2011), *Economia dell'energia*, Bologna, Il Mulino, pp. 167 e segg.

formerà dall'incontro tra le curve di domanda e di offerta di detta energia¹⁴⁹. Nel sistema dei cd. certificati verdi, tanto per citare un esempio, viene fissata tale quantità, quindi il raggiungimento della stessa viene perseguito attraverso l'obbligo, per i produttori di energia non rinnovabile, di immettere annualmente, nel sistema elettrico, una certa percentuale di energia rinnovabile, nuova rispetto alla quota di energia non rinnovabile. In tal modo si perseguono due diverse finalità, ovvero i benefici legati al raggiungimento di determinati target quantitativi prefissati e una maggiore efficienza economica, connessa ai meccanismi di mercato¹⁵⁰.

3.3 I vantaggi offerti dalle diverse tipologie di incentivi

Le tipologie di meccanismi sia quantitativi che qualitativi producono entrambe dei benefici, conseguendo tuttavia effetti diversi¹⁵¹. Pertanto, il legislatore deve avere bene presenti gli obiettivi nello scegliere gli uni o gli altri¹⁵². Tra i vantaggi offerti dai meccanismi di carattere quantitativo vi è:

- il raggiungimento degli obiettivi politici perseguiti dal legislatore;
- la sicurezza della minimizzazione dei costi sostenuti complessivamente dal sistema economico nel processo di transizione grazie alla determinazione di mercati artificiali. Difatti gli operatori economici trovano più conveniente investire nelle attività in cui il costo della transizione dalle fonti di energia tradizionale alle fonti rinnovabili appare comparativamente più basso.

Invece i meccanismi basati sui prezzi (o, in alternativa, sulla fiscalità) danno alle imprese soprattutto il vantaggio di *maggiori certezze in merito ai costi complessivi* da affrontare per raggiungere gli obiettivi ambientali esponendoli a un livello di rischio meno elevato. Al tempo stesso però, tali meccanismi implicano lo svantaggio che la certezza sui costi, rendendo il loro ammontare costante nel tempo, a prescindere dall'avanzamento delle tecnologie e/o dal cambiamento delle condizioni, possa accompagnarsi a un eccesso di incentivi nel momento in cui il progresso tecnico, invece, potrebbe permettere una riduzione degli incentivi stessi.

Quindi, in un'ottica soprattutto economica, gli incentivi del primo gruppo, cioè quelli basati su meccanismi di mercato, risulterebbero più efficienti dei secondi, in quanto consentono di *ridurre i costi totali a carico del sistema economico* nel corso del processo di diversificazione delle varie fonti di energia. Tale posizione è condivisa anche dalla Commissione Europea, che si è espressa in merito¹⁵³.

Tuttavia, nella realtà dei fatti, l'esperienza degli Stati membri ha mostrato, al contrario che, nel conseguimento di obiettivi di tutela ambientale, i sistemi fondati sui prezzi si mostrano più efficaci e efficienti

¹⁴⁹ COCCONI, *op. cit.*, p. 10.

¹⁵⁰ *Ibidem*, p. 11.

¹⁵¹ RANCI, *op. cit.*, p. 167 e ss.

¹⁵² Benché sia difficili valutare alcuni effetti, soprattutto quelli che impattano sulle generazioni future.

¹⁵³ Vedi la Comunicazione della Commissione *Realizzare il mercato interno dell'energia elettrica e sfruttare al meglio l'intervento pubblico* COM (2013), cit.

rispetto a quelli incentrati sulla negoziazione di certificati. Ciò in quanto hanno consentito l'aumento effettivo della produzione di energia rinnovabile. La maggiore efficienza degli stessi, al contrario, è stata dovuta a un minore scarto tra il sostegno assicurato all'energia da fonti rinnovabili e i costi per la generazione della stessa¹⁵⁴.

I meccanismi di incentivi basati sui *prezzi* si articolano in due sistemi distinti:

1. il sistema *feed in tariff*,
2. il sistema *feed in premium*.

Nel primo sistema, vi sono delle tariffe incentivanti attraverso le quali il Gestore garantisce, a un prezzo prefissato, il ritiro dell'energia rinnovabile prodotta, prezzo più alto di quello di mercato in quanto include una quota di incentivo per la fonte rinnovabile¹⁵⁵. Il relativo onere viene normalmente trasferito al consumatore finale di energia tramite determinate componenti tariffarie in bolletta¹⁵⁶. Tale sistema viene utilizzato in Italia dal 2008 per gli impianti fino a 1 MW.

Il secondo sistema invece, ovvero il sistema *feed in premium*, che ha gradualmente sostituito il sistema dei cd. *certificati verdi* terminato nel 2016¹⁵⁷ è rappresentato da un incentivo che, in percentuale, si somma alla remunerazione della vendita di energia sul mercato. Il prezzo, in questo caso, viene determinato dall'incontro tra domanda e offerta di energia rinnovabile¹⁵⁸.

3.4 Il sistema Renewable Energy Certificate System (RECS)

Tra i sistemi di incentivi di carattere quantitativo utilizzati vi è il *Renewable Energy Certificate System (RECS)*. Il *RECS* è stato introdotto dalla Direttiva 2001/77/CE e recepita nell'ordinamento italiano attraverso il d. lgs. 387/2003. L'emissione di tali certificati va a favore delle aziende produttrici di energia da fonti rinnovabili. I certificati possono essere acquistati da coloro che intendono finanziare la produzione di energia da fonti rinnovabili¹⁵⁹.

Nel sistema RECS, come negli altri sistemi quantitativi, si definisce a priori la quantità di energia rinnovabile da produrre e si lascia al mercato la determinazione del relativo prezzo. Naturalmente tale prezzo

¹⁵⁴ Vedi il contributo di BOBBIO D., CIRILLO M., *Le fonti di energia rinnovabili*, in RANCI P., *op. cit.*, p. 167.

¹⁵⁵ Le tariffe possono differenziarsi rispetto alle fonti e alle dimensioni dell'impianto produttivo, dati i diversi costi per la generazione.

¹⁵⁶ Le critiche a tale sistema riguarda la fissazione del prezzo predefinito per via amministrativa, che ne toglie la relativa determinazione al mercato.

¹⁵⁷ Vedi legge finanziaria 2008 (esecutiva della l. 24 dicembre 2007, n. 244), come modificata dal d. lgs. 31 maggio 2010 n. 78.

¹⁵⁸ Malgrado sia questo un sistema amministrato, l'azienda produttrice assume il rischio insito nella formazione del prezzo. Quest'ultimo manda al mercato segnali idonei al compimento di scelte efficienti. La critica mossa a tale sistema è l'eccesso di incentivazione attraverso costi troppo onerosi per il consumatore finale, se il prezzo dell'energia venduta, per una specifica fonte, fosse molto alto. Al contrario, in presenza di un prezzo dell'energia troppo basso, la componente incentivante potrebbe essere insufficiente a creare la convenienza alla produzione di energia rinnovabile.

¹⁵⁹ ROSSI G. (a cura di) (2015) *Diritto dell'ambiente*, III ed. Torino, Giappichelli, p. 210.

deriverà dall'incontro tra la domanda e l'offerta di energia da fonti rinnovabili. Pertanto, relativamente ai *certificati verdi*, il legislatore stabilisce la quantità e, ponendo un obbligo a carico dei produttori di energia, lascia a questi il raggiungimento di tale quantità tramite l'immissione, nel sistema elettrico nazionale, di una quota percentuale annuale di energia da fonti rinnovabili, aggiuntiva rispetto alla quota di energia generata tradizionalmente.

L'obiettivo di tale sistema è di combinare insieme i benefici permessi dal raggiungimento di *target* quantitativi con i vantaggi di una maggior efficienza economica che proviene dai meccanismi di mercato a cui si fa ricorso.

In tal modo, il legislatore determina un mercato "artificiale", sostenendone le dinamiche affinché agli investitori tale mercato invii i segnali più idonei a far compiere delle scelte basate sulla razionalità economica e affinché, al tempo stesso, siano soddisfatti gli interessi pubblici perseguiti¹⁶⁰.

Questo sistema di incentivi è stato introdotto, nel nostro ordinamento, dal d.lgs. 16 marzo 1999, n. 79, art. 11, comma 1 ed è terminato nel 2016. La norma stabiliva inizialmente nel 2% del quantitativo di energia da produzione tradizionale generata, al di sopra dei 100 MWh, da impianti di produzione entrati in esercizio/potenziati dopo la data del 1° aprile 1999. La norma può essere osservata non solo attraverso l'installazione di impianti appositi ma anche tramite acquisto di certificati verdi che rappresentano un certo quantitativo della produzione dai produttori di energia rinnovabile oppure dal Gestore dei Servizi Energetici (GSE)¹⁶¹.

In tale meccanismo è il legislatore che decide quando e come attivare l'incentivo¹⁶². I certificati verdi rappresentano anche dei titoli negoziabili, che possono essere scambiati sia tra i operatori soggetti al relativo obbligo di legge che da soggetti terzi, su un mercato "artificiale" regolato dal Gestore, sottoposto a norme/atti amministrativi¹⁶³. I soggetti terzi, *trader* o operatori di mercato, acquistano i certificati verdi per il profitto che può derivare dalla vendita degli stessi¹⁶⁴.

3.7 Le strategie: *Green marketing e Corporate Social Responsibility*

Se finora abbiamo esaminato le azioni dei governi per spingere la produzione di energia da fonti rinnovabili, vediamo ora le azioni delle aziende produttrici aventi la medesima finalità.

Dal lato delle aziende che vendono energia elettrica, la necessità di spingere il segmento dell'energia rinnovabile si inserisce, a livello di strategie "macro", in diversi filoni di azione a disposizione del management, come il *Green Marketing* e la *Corporate Social Responsibility*.

¹⁶⁰ COCCONI, *op. cit.*, p. 11.

¹⁶¹ Ciascun certificato è rappresentativo di 1 MWh prodotto da impianti alimentati da fonti di energia (IAFR), qualificati da una certificazione rilasciata dal gestore, che attesta la loro conformità a specifici parametri e requisiti di carattere tecnico.

¹⁶² Pertanto l'obbligo di acquisto dei certificati viene imposto per legge, comportando un costo aggiuntivo per le aziende che producono energia di tipo tradizionale che aumenta la tariffa elettrica per i consumatori finali (voce di costo A3), pesando per più del 90% sulla componente della bolletta denominata "oneri di sistema".

¹⁶³ Vedi ALLENA M. (2010), *I mercati artificiali dei certificati verdi e bianchi*, in FRACCHIA F., OCCHIENA M. (a cura di) (2010), *Climate change: la risposta del diritto*, Napoli, Editoriale Scientifica, p. 207 e ss.

¹⁶⁴ COCCONI, *op. cit.*, p. 11.

Il termine *Green Marketing* indica un approccio di marketing inteso a sviluppare/promuovere beni e servizi ecosostenibili. Tale approccio interessa varie attività, dalla modifica del prodotto, a quelle dei processi produttivi e di scelta dei materiali di imballaggio e, non ultima, alla comunicazione sia l'interno che all'esterno dell'impresa. Il "manifesto" del *Green Marketing*, teorizzato da Grant, rappresenta una *visione innovativa*, relativa a una produzione alternativa ecologica, che intende rendere al pubblico non come "eccezionale" (ovvero avente caratteristiche di ecocompatibilità ma scarsa capacità di generare reddito), ma normale e accettabile per il mercato, in grado anche di creare profitto economico. In questo senso il *Green Marketing* si pone come un punto d'incontro tra l'universo del commercio e quello dell'ambiente, ideali player in un gioco win-win¹⁶⁵.

Un'azione di *Green Marketing* efficace nel tempo deve possedere cinque fondamentali qualità (le cd. *cinque I*), ovvero essere:

1. *Intuitiva*, cioè capace di rendere comprensibili e ovvie le alternative ecologiche ai consumatori;
2. *Integrante*, cioè deve saper integrare il carattere ecologico con quelli commerciale, sociale e tecnologico, evidenziando risultati sia di business che ambientali;
3. *Innovativa*, cioè deve stimolare una effettiva innovazione, foriera di nuovi prodotti nonché stili di vita;
4. *Invitante*, cioè deve evidenziare gli aspetti positivi e la desiderabilità delle alternative ecologiche, togliendo all'ambientalismo la storica aura di scomodità/sacrificio;
5. *Informata*, cioè deve favorire sia l'educazione ambientale che la partecipazione attiva dei consumatori.

Lo strumento principe del *Green Marketing* è la cd. *matrice del Green Marketing*¹⁶⁶. Tale matrice ha una funzione pratica in quanto rende possibile, ad un'azienda, l'individuazione e l'analisi delle possibili strategie sostenibili incrociando gli obiettivi tipici del *Green Marketing* con i vari livelli di intervento del marketing.

Le colonne della matrice individuano tre categorie di intervento, riferite ai vari obiettivi del *Green Marketing*. Nella colonna A, denominata *Verde*, si stabiliscono nuovi standard per prodotti e servizi, ma anche marchi e aziende. E' ancora il marketing classico, riferito a prodotti e/o aziende che hanno obiettivi di maggiore sostenibilità in confronto a prodotti sostituti e aziende concorrenti e si dotano di nuovi standard attraverso politiche specifiche di controllo e verifica degli impatti. Questo tipo di attività ha il solo obiettivo commerciale (cioè il primo tra gli obiettivi del *Green Marketing*) e la comunicazione si focalizza soprattutto sull'azienda e sulle attività poste in essere in osservanza di principi di integrità e veridicità.

La colonna B, denominata *Più verde*, invece, coinvolge i clienti nella condivisione della responsabilità. Qui il marketing è innovativo, con una pubblicità non più tradizionale ma che utilizza nuovi strumenti come gli eventi riferiti al marchio, le community, i social network, il passaparola. In questo approccio con i

¹⁶⁵ Vedi GRANT J. (2009), *Green Marketing. Il Manifesto*, Milano, Brioschi Editore, p.8.

¹⁶⁶ Ideata da Grant, autore del Manifesto. Vedi GRANT, *op. cit.*

consumatori il clima è collaborativo e viene condivisa una “passione”, nel senso che si creano partecipazione ed entusiasmo attorno ai prodotti. Questa tipologia di strategia persegue sia l’obiettivo commerciale che quello ambientale (ovvero il secondo obiettivo di *Green Marketing*). Le barriere tra azienda e clienti si riducono, determinando gli spazi per modificare le modalità d’uso di beni e servizi prodotti.

La colonna C, denominata *Verdissimo*, infine, contiene misure di sostegno all’innovazione in termini di nuove abitudini di consumo, sviluppo di nuovi servizi e di nuovi modelli di business.

Le righe della matrice, invece, si riferiscono ai seguenti tre livelli di criteri di valutazione:

1. *aziende e mercati;*
2. *social brand e identità;*
3. *prodotti e abitudini personali.*

La matrice sviluppata da Grant è riportata nella figura che segue (fig. 2).

Fig. 2 La matrice del Green Marketing

	verde A	più verde B	verdissimo C
pubblico 1 aziende e mercati	dare l'esempio comunicare il quadro generale o un'azione specifica	sviluppare il mercato educazione o emotività	creare nuovi business concept produzione sociale o profit
sociale 2 social brand e identità	avere partner credibili certificazioni qualità ambientali o ONG	creare brand tribali esclusività o inclusività	ideare "cavalli di Troia" appellarsi alla tradizione o alla moda
personale 3 prodotti e abitudini personali	sottolineare i vantaggi collaterali di lusso o economici	cambiare abitudini d'uso correggere o eliminare cattive abitudini	agire sugli stili di consumo tesaurizzare o condividere

La matrice del green marketing (J. Grant)

Fonte: GRANT, 2009.

Come si osserva agevolmente nella figura, per il primo livello, quello delle aziende e dei mercati, vengono indicate le relative azioni possibili per l'azienda, che sono via via più incisive a seconda delle tipologie di atteggiamento "green" (verde, più verde o verdissimo). Analogamente, nel secondo livello, relativo a social brand e identità, vengono identificate le relative azioni a disposizione dell'azienda. Per il terzo livello, infine, quello dei prodotti e delle abitudini, vengono identificate le relative azioni che l'azienda può effettuare.

Dall'incrocio tra gli obiettivi di *Green Marketing* e le tendenze espresse dalla società si ricava una ulteriore matrice 3x3 nella quale ciascun quadrante rappresenta una possibile strategia che l'azienda può adottare per perseguire la sostenibilità. La matrice presenta, di conseguenza, diciotto possibili combinazioni in 9 quadranti, in quanto ciascun quadrante mostra due possibili alternative nei confronti di uno stesso obiettivo, per consentire la scelta più idonea riguardo all'azienda, alla marca al prodotto che si intende introdurre sul mercato. I quadranti sono i seguenti:

A1. L'azienda fa da esempio. Comunica alle altre aziende e ai consumatori principi e valori, certificando il proprio impegno nei confronti dell'ambiente e dei temi etici, per mezzo di iniziative (framing) o prodotti realizzati (pointing).

A2. L'azienda si lega a partner dotati di credibilità. L'abbinamento a partner che da tempo si occupano di tematiche ambientali contribuisce a sviluppare una *corporate identity* dell'azienda. Ciò si può ottenere anche attraverso certificazioni ambientali o attraverso l'adesione a un'organizzazione o la partecipazione all'iniziativa di un ente di beneficenza.

A3. L'azienda mette in evidenza i vantaggi collaterali. In particolare, decidendo se rendere pubblici i vantaggi che scaturiscono dall'ideazione di un prodotto secondo uno specifico processo, o dal posizionamento del prodotto in una gamma di lusso o in una economica.

B1. L'azienda sviluppa il proprio mercato. Infatti modificando la domanda secondo i dettami di Green Marketing, l'azienda può averne un vantaggio, attraverso lo sviluppo di un nuovo mercato per il suo settore. Ciò attraverso una migliore informazione diretta ai consumatori o attraverso "shock" emotivi per far loro cambiare opinioni.

B2. L'azienda crea brand tribali. Sviluppando un legame tra brand e uno specifico gruppo di consumatori (o utilizzatori), sia in modo esclusivo (solo una parte), che in modo inclusivo (ovvero coinvolgendo tutto il gruppo).

B3. L'azienda modifica le abitudini d'uso. Collaborando con i clienti, spingendoli a ridurre gli sprechi, riutilizzando e riciclando gli oggetti, creando una nuova abitudine o eliminando vecchie abitudini.

C1. L'azienda definisce nuovi concetti di business. Attraverso la ricerca di un nuovo mercato Green, dalla minore sensibilità ecologica, in cui cambiare processi e attività, sia con obiettivi no-profit che a scopo di lucro.

C2. L'azienda sviluppa dei "cavalli di Troia". Le aziende impongono un cambiamento di cultura per far accettare ai consumatori le proprie innovazioni, oppure rivoluzionano la tradizione conservando però un certo livello di familiarità per non spaventare i consumatori, lanciando una moda sostenibile che questi possano seguire.

C3. L'azienda agisce sugli stili di vita e consumo. E' la strategia in assoluto più Green, che modifica lo stile di consumo o definisce nuovi modi di vivere, creando negli individui la convinzione che è meglio "tesaurizzare" gli oggetti, oppure favorendo la condivisione dei beni.

Ad ogni modo, pur essendoci nella matrice di Green Marketing una duplice opzione per quadrante, per identificare la più adeguata strategia di business l'azienda deve in ogni caso considerare:

- ✓ la tipologia del mercato;
- ✓ le competenze interne;
- ✓ la strategia ambientale;
- ✓ il grado di attenzione dei consumatori nello specifico settore¹⁶⁷.

¹⁶⁷ Vedi GRANT, *op. cit.*

3.6 Gli strumenti di CSR: il bilancio di sostenibilità

Il Green Marketing richiede un grande impegno sia da parte delle imprese che da parte dei consumatori. Le prime (lato dell'offerta), difatti, devono imparare ad assumere decisioni basate non più esclusivamente su fattori di carattere economico-finanziario, includendo anche fattori di altra natura che incidono sulla società e l'ambiente, per valutare l'impatto delle proprie attività. Le aziende hanno, inoltre, il compito di sensibilizzare i consumatori.

I consumatori invece (lato della domanda), devono apprendere a valutare, delle aziende, il profilo etico basandosi non tanto sui comportamenti del passato, quanto sugli impegni attuali e gli indirizzi strategici stabiliti per il futuro. Inoltre, devono imparare ad abbracciare stili di comportamento di carattere "green".

Il Green Marketing, pertanto, si configura come un marketing di tipo responsabile. In questo senso si lega al concetto di *Responsabilità Sociale (Corporate Social Responsibility, acronimo CSR)*, sostenuto anche dall'Unione Europea, che difatti spinge per l'integrazione di diverse istanze di carattere etico nella definizione delle strategie d'impresa. La Responsabilità Sociale rappresenta, quindi, un elemento fondamentale della strategia per lo sviluppo sostenibile¹⁶⁸.

L'integrazione dei concetti di Sostenibilità Ambientale, Etica aziendale e Responsabilità Sociale all'interno di contesti aziendali si è tradotta, negli ultimi anni, in una estesa modellizzazione etica di riferimento. Nelle aziende pubbliche responsabili e sostenibili in particolare, si stanno sviluppando dei veri e propri *processi di rendicontazione ambientale*, che rappresentano degli strumenti di misurazione sia della sostenibilità ambientale che della responsabilità sociale¹⁶⁹.

Da diversi anni l'economia aziendale ha identificato e studiato il rapporto costante tra le due variabili dell'*innovazione* e dell'*etica*, collegate entrambe alla variabile *ambientale*, in relazione all'aspetto della durabilità aziendale, e oggi la comunità scientifica universalmente riconosce che la durabilità dell'azienda sia funzione dell'orientamento all'innovazione e del modello etico. Innovazione ed etica sono altresì identificate come le basi per la creazione del valore nell'azienda¹⁷⁰.

Tra le modellizzazioni etiche, di particolare interesse, per questo lavoro, è quella relativa alle aziende pubbliche, in quanto le aziende del settore elettrico, pur essendo oggi di natura privata, esercitano un'attività che presenta diverse analogie con le aziende del settore pubblico. In particolare, esamineremo un modello della Responsabilità Sociale d'Impresa applicata all'azienda pubblica.

Prima di descrivere brevemente gli strumenti del modello occorre chiarire il rapporto tra responsabilità sociale ed etica sociale. Per *etica sociale* si intende "...la teoria e la prassi di un'esistenza responsabile nell'uomo nel rapporto con il prossimo e con l'ambiente, nella misura in cui questo rapporto non ha carattere

¹⁶⁸ GRANT, *op. cit.*, p. 7.

¹⁶⁹ POLLIFRONI M. (2010), *Green Public Accounting. Profili di rendicontazione ambientale per un'azienda pubblica responsabile e sostenibile*, Torino, Giappichelli p. 2.

¹⁷⁰ Sull'argomento vedi, tra gli altri, CAVALIERI E., *Alcune considerazioni su etica aziendale e globalizzazione*, in A.A.V.V., *Competizione globale e sviluppo locale tra etica ed innovazione*, Atti del XXV Convegno AIDEA, Novara, 4-5 novembre 2002, tome III, Milano, Giuffrè, 2003, p. 42.

*diretto ma è mediato da istituzioni sociali...*¹⁷¹. L'*etica aziendale* rappresenta una parte dell'*etica sociale*: un'azienda etica rispetta le normative ed esercita la propria attività in modo trasparente e nel rispetto degli interessi degli stakeholder, sulla base di un modello di valori stabilito a priori e condiviso con i vari interlocutori dell'azienda¹⁷².

Il modello della Responsabilità Sociale dell'Impresa pubblica si articola in una serie di azioni classificabili in:

1. azioni a impatto prevalente sulle attività di governo interno;
2. azioni a impatto prevalente sulle attività di governo esterno¹⁷³.

Tra le azioni del primo gruppo (attività di governo interno) troviamo la definizione della mission aziendale, la definizione del codice etico, la creazione dell'audit etico, l'istituzione del comitato etico ecc. Tra le azioni del secondo gruppo (attività di governo esterno), invece, troviamo la redazione del bilancio sociale, del rendiconto ambientale, il *bilancio di responsabilità sociale* ecc.

Tra questi ultimi, il bilancio di *responsabilità sociale*¹⁷⁴ misura le performance aziendali sotto gli aspetti economico, sociale e ambientale¹⁷⁵.

Sottrattosi, almeno in parte, ad una dimensione di volontarietà dell'azienda, che lo caratterizzava agli inizi, tale strumento si è evoluto tanto che oggi il bilancio di *responsabilità sociale* può andare a svolgere le seguenti funzioni¹⁷⁶:

- ✓ strumento di relazioni pubbliche, nella comunicazione degli elementi positivi dell'azienda (utile anche per costruire una immagine positiva dell'azienda);
- ✓ strumento di definizione della strategia verso gli stakeholder (utile per stabilire l'influenza delle diverse categorie di stakeholder nei confronti dell'azienda);
- ✓ strumento di "difesa documentata" in relazione ai documenti contabili prodotti destinati alle pubbliche relazioni (utile anche per spiegare risultati negativi e azioni fallite intraprese dall'azienda);
- ✓ strumento di difesa anti-regolazione (azione anticipatoria), contenente dati e informazioni sociali che potrebbero un giorno essere richiesti dalle autorità regolatorie del settore;
- ✓ strumento di evidenziazione della ricchezza prodotta dall'azienda e della sua distribuzione tra i diversi stakeholder;
- ✓ strumento di comunicazione delle relazioni industriali dell'azienda;

¹⁷¹ Tratto da RICH A. (1993), *Etica economica*, Brescia, Edizioni Queriniana, p. 71.

¹⁷² L'*etica aziendale* comprende i due aspetti della *governance* (ovvero il governo dell'azienda) e della *accountability* (ovvero la responsabilità nella gestione).

¹⁷³ POLLIFRONI, *op. cit.*, p. 11.

¹⁷⁴ Vedi anche MINISTRO DELLA FUNZIONE PUBBLICA (2006), *Linee Guida della Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla Rendicontazione sociale nelle Amministrazioni Pubbliche*, 17 febbraio 2006.

¹⁷⁵ POLLIFRONI, *op. cit.*, p. 14.

¹⁷⁶ Vedi RUSCONI G. (1997), *Etica e impresa. Un'analisi economica aziendale*, Bologna, Clueb.

- ✓ strumento parte integrante della valutazione globale dell'azione e del contributo dell'azienda allo sviluppo economico in una prospettiva di giudizio olistico (quanto produce? A quali costi per la collettività, ecc.).

Il bilancio sociale, per la sua natura, rende possibile rendere conto anche degli insuccessi dell'azienda senza ricorrere alla crudezza di numeri e dati tipici dei bilanci tradizionali, presentando le iniziative fallimentari in una prospettiva sociale in grado di dare loro una dimensione di maggiore comprensibilità ed accettabilità per gli stakeholder¹⁷⁷.

Inoltre il bilancio sociale, permettendo di superare i limiti del bilancio economico, incapace di spiegare tutti i fatti che influenzano la gestione e sostanzialmente legato agli accadimenti passati, punta l'attenzione sulla costruzione della fiducia, e quindi sul futuro¹⁷⁸. Proprio questa prospettiva futura rende tale strumento indispensabile all'azienda che guarda agli anni a venire in quanto il bilancio sociale, contabilizzando non solo i risultati ma le *aspettative*, relaziona tutto ciò che è accaduto, ma è capace di mettere a fuoco eventi incerti che si potrebbero verificare e, in questo modo, diventa un vero e proprio strumento di pianificazione strategica¹⁷⁹.

La disamina teorica termina qui. Nel capitolo che segue, dedicato al *case study* di ENEL ENERGIA, verranno esaminati gli strumenti di pianificazione e le iniziative utilizzati da tale azienda e finalizzate a incrementare la domanda residenziale di energia rinnovabile.

Capitolo IV

Le strategie di sviluppo della domanda in ENEL ENERGIA ed ENEL GREEN POWER

¹⁷⁷ Vedi PFOESTL E. (2010) *La responsabilità sociale d'impresa, sviluppo sostenibilità ed economia sociale*, ed. Apes, p. 107.

¹⁷⁸ In accordo con la visione proposta da HINNA L. (2004), *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni*, Milano, Franco Angeli.

¹⁷⁹ PFOESTL, *op. cit.*, p. 110.

Questo capitolo è dedicato al focus sulle strategie di sviluppo della domanda in ENEL ENERGIA ed ENEL GREEN POWER, da un lato basate su efficaci strategie commerciali, a valle, dall'altro concentrate sul potenziamento di business rilevanti quali quello delle energie rinnovabili, a monte. . Dopo aver definito l'arena competitiva, vengono presi in esame i tratti distintivi a livello strategico del gruppo ENEL (struttura, mission) e il ruolo dei valori dell'innovazione, dell'etica e della responsabilità quali elementi generatori di vantaggi competitivi. Si parlerà pertanto di alcuni progetti tra i quali, segnatamente, quelli nel campo dell'energia rinnovabile. Sarà oggetto di esame, inoltre, l'utilizzo del bilancio di sostenibilità di ENEL, che nel volgere di alcuni anni si è trasformato, da mero strumento di comunicazione, in un vero e proprio strumento di pianificazione strategica. Seguiranno, al termine, le conclusioni sul lavoro.

4.1 Origini e mission aziendale di ENEL ENERGIA

ENEL (acronimo di *Ente Nazionale per l'Energia Elettrica*) nasce in Italia come ente di Stato nel 1962, dopo un lungo dibattito parlamentare a seguito del quale la Camera dei Deputati avvia la nazionalizzazione del sistema elettrico del paese impegnato nella ricostruzione post-bellica. Lo sviluppo dell'azienda va in tandem con quello dell'Italia dell'epoca, rendendo ENEL parte integrante della vita dei cittadini italiani. Oggi, dopo la trasformazione in azienda privata, ENEL resta la più grande società del settore elettrico in Italia, con 31 milioni di clienti. A seguito del processo di privatizzazione, attualmente la *compagine azionaria* di ENEL s.p.a. è quella riportata nella figura che segue (fig. 1).

Fig. 1 Assetto azionario attuale di ENEL s.p.a.

Composizione base azionaria (%)



Fonte: Bilancio di sostenibilità 2015 p. 21.

Dalla figura si evidenzia che il 51,5% del pacchetto azionario di ENEL s.p.a. è detenuto da investitori istituzionali (banche, assicurazioni, istituti previdenziali ecc.), mentre il 25,5% del pacchetto è proprietà del Ministero dell'Economia e delle Finanze e il 23%, infine, di piccoli azionisti. ENEL s.p.a. tiene molto al rapporto con i suoi investitori, gestendone i rapporti attraverso alcune strutture dedicate come quelle dell'area *Investor Relations*, in seno alla Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo, e un'apposita area per tutti gli azionisti inserita nella Funzione Affari Legali e Societari¹⁸⁰.

Oggi ENEL s.p.a. è una holding dalla proiezione internazionale. Le sue attività, infatti, si svolgono, oltre che in Italia, in Europa (Francia e Spagna), in Nord America e nei paesi dell'America Latina¹⁸¹.

La *mission 2025* di ENEL s.p.a. si concretizza nell'espressione "*Open Power*", che riassume l'intento del gruppo di sperimentare un'apertura a tutto campo nei seguenti ambiti:

1. l'accesso all'energia al numero maggiore possibile di clienti;
2. l'utilizzo di nuove tecnologie;
3. l'estensione della gestione dell'energia agli individui;
4. la ricerca di nuovi utilizzi per l'energia;
5. l'apertura a più partnership.

Per il primo ambito l'azienda, attraverso lo sviluppo delle dimensioni aziendali, raggiunge e rifornisce i clienti di un'energia sicura nonché sostenibile, anche in aree territoriali poco urbanizzate come in Sud America e Africa. Per il secondo ambito, invece, promuove lo sviluppo e l'introduzione

¹⁸⁰ ENEL, *Bilancio di sostenibilità 2015*, p. 21.

¹⁸¹ ENEL, *op. cit.*, p. 10-11.

di nuove tecnologie per generare/distribuire l'energia elettrica in maniera sostenibile, favorendo le fonti di energia rinnovabile e le smart grid. Per il terzo ambito, ENEL ricerca sempre modalità nuove e più efficienti, in risposta ai bisogni reali degli individui, di utilizzo e gestione dell'energia (ad esempio tramite i contatori smart e la digitalizzazione). Per il quarto ambito, il gruppo ricerca sempre nuovi servizi aggiuntivi alla fornitura di energia, quali la connettività e la mobilità elettrica. Nel quinto e ultimo ambito, infine, il gruppo promuove la ricerca continua di partnership nella R&D, in una prospettiva di nuovi prodotti e soluzioni e di marketing¹⁸².

4.2 La struttura organizzativa del Gruppo ENEL

La struttura del gruppo ENEL s.p.a. è stata riorganizzata negli ultimi anni. Attualmente si articola nel seguente modo:

- 5 divisioni globali;
- 2 aree e 2 paesi;
- 2 funzioni globali di servizio;
- 7 funzioni di holding.

In particolare, le divisioni globali si occupano di gestire, mantenere e sviluppare gli asset del Gruppo e svolgono le attività di trading in tutte le aree geografiche coperte dal Gruppo stesso. Le due Aree e i due Paesi, invece, hanno compiti di gestione delle relazioni con clienti, istituzioni e autorità regolatorie. Inoltre curano le vendite di elettricità e gas per ciascun Paese e forniscono servizi alle relative divisioni globali che vanno a integrare le attività delle varie linee di business. Le funzioni globali di servizio si occupano della gestione integrata relativa a ICT e acquisti per tutte le attività di Gruppo. Le funzioni di Holding, infine, si occupano di indirizzare, coordinare e effettuare il controllo strategico per l'intero Gruppo¹⁸³.

La riorganizzazione dell'assetto organizzativo ha introdotto tre nuove divisioni per i Paesi Italia e Iberia, e per l'Area America Latina, ovvero:

1. la divisione Infrastrutture e Reti Globali;
2. la divisione Generazione Globale;
3. la divisione Trading Globale.

Tali divisioni vanno ad aggiungersi alla divisione per l'Area Est Europa (già denominata divisione internazionale).

Un altro elemento di novità del nuovo assetto è l'attribuzione delle responsabilità alla Funzione di Holding Amministrazione, Finanza e Controllo delle attività di Risk Control e Insurance¹⁸⁴.

¹⁸² <https://www.enel.com/it/aboutus/a201608-vision.html>

¹⁸³ ENEL, *Bilancio di sostenibilità 2014*, p. 12.

¹⁸⁴ ENEL, *op. cit.*, p. 13.

4.3 I valori aziendali nella creazione di vantaggi competitivi

Una sintesi dei valori che guidano il gruppo ENEL s.p.a. è racchiusa nei concetti di Innovazione, Etica e Responsabilità. L'innovazione informa tutta l'area della generazione di energia e, in particolare, riguarda la generazione da fonti rinnovabili. *Enel Green Power* è l'azienda del gruppo che si occupa della generazione di energia rinnovabile e in cui il concetto di innovazione raggiunge la sua massima espressione. Nel paragrafo che segue saranno descritte le maggiori iniziative sul fronte delle rinnovabili.

I valori dell'etica e della responsabilità sono chiaramente rappresentati in ENEL ENERGIA, l'azienda di vendita sul mercato libero, e da ENEL SERVIZIO ELETTRICO S.p.A. (dal 1° gennaio 2017 denominata SERVIZIO ELETTRICO NAZIONALE¹⁸⁵), azienda di vendita del mercato di maggior tutela, testimoniati dall'attenzione ai bisogni dei clienti delle fasce di consumo debole.

L'attenzione ai clienti che vivono nelle zone più disagiate e in condizioni meno abbienti sono infatti parte integrante degli aspetti di Qualità dell'azienda. Ai clienti che versano in condizioni economiche disagiate ai quali viene erogato dallo Stato italiano il cd. *bonus energetico*, l'azienda riconosce un *importo a credito in bolletta* variabile in ragione della numerosità del nucleo familiare, della classe d'uso e, per il gas, in virtù anche della zona climatica di residenza mentre per l'energia elettrica della tipologia di disagio. In aggiunta a ciò, in caso di mancato pagamento da parte di questa tipologia di clienti (purché dotati di contatore elettronico), l'azienda non disalimenta completamente la corrente elettrica ma ne riduce al 15% la potenza disponibile da contratto, in modo da poter garantire alla famiglia i servizi essenziali (quali l'illuminazione e la refrigerazione dei cibi) fino a quando non vengono pagate le bollette insolute.

ENEL ENERGIA, infine, nel programma di fidelizzazione "Enelmia", offre ai clienti delle fasce di consumo debole degli sconti validi in negozi convenzionati delle categorie merceologiche che gravano di più sulle spese familiari, come supermercati, negozi di alimentari, pompe di benzina, farmacie, negozi di elettronica, agenzie di viaggio. Nel corso del 2014 l'azienda ha erogato questo tipo di sconti per un ammontare di circa 1,3 milioni di euro¹⁸⁶.

4.4 L'attenzione alle energie rinnovabili: ENEL GREEN POWER

Per l'azienda le energie rinnovabili rappresentano un'importante leva strategica, suscettibile di migliorare la capacità competitiva del suo mix produttivo. Si tratta di un ambito di business che permette all'azienda di curare particolarmente l'innovazione. Difatti, ENEL GREEN POWER, l'azienda del gruppo che si occupa

¹⁸⁵Vedi Delibera 296/2015/R/COM dell'Autorità per l'energia elettrica il gas e il sistema idrico.

¹⁸⁶ ENEL, *Bilancio di sostenibilità 2014 cit.*, p. 59.

della generazione di energia da fonti rinnovabili, si impegna fortemente per accrescere la capacità installata e per sviluppare tecnologie caratterizzate da efficacia ed efficienza, suscettibili di essere utilizzate in contesti territoriali anche fortemente differenziati.

L'azienda utilizza quindi tutte le più accreditate tecnologie di generazione di energia da fonti rinnovabili ma tende anche a svilupparne di nuove e a ricercare lo sfruttamento di risorse che ancora non vengono correntemente impiegate per ricavare energia elettrica, quale il moto delle onde del mare.

In quest'ultimo ambito ENEL GREEN POWER ha messo a punto, in una collaborazione tecnologica con l'azienda 40South Energy, l'apparecchiatura R115, installata in Toscana al largo di Punta Righini. Tale installazione produce energia attraverso il movimento delle maree. ENEL sta testando anche altre apparecchiature per la medesima finalità.

L'impegno in questo ambito rende ENEL GREEN POWER una realtà scientifica accreditata a livello internazionale. Per l'esperienza maturata, infatti, ENEL GREEN POWER è stata scelta, insieme all'azienda francese DCNS, dal CORFO (*Corporación de Fomento de la Producción de Chile*), organismo che promuove lo sviluppo economico del Cile, per partecipare al MERIC (*Marine Energy Research and Innovation Centre*), un centro internazionale di eccellenza per lo sviluppo di energia marina nel paese latinoamericano¹⁸⁷.

ENEL GREEN POWER spinge molto anche nella produzione di energia solare, con installazioni di apparecchiature Trinum in Italia, Brasile e Cile. Tale sistema, che è termodinamico cogenerativo a concentrazione, è anche particolarmente innovativo, capace di erogare 1 kW di potenza elettrica a 230 V e, al tempo stesso, 3 kW di potenza termica. Il sistema è stato sviluppato con materiali riciclabili al 100% e occupa molto meno spazio dei tradizionali pannelli termici e fotovoltaici.

Nel campo della *generazione eolica*, ENEL GREEN POWER ha firmato un nuovissimo aerogeneratore installato a Genova, costituito da una mini pala eolica progettata dall'architetto Renzo Piano. Si tratta di una vera e propria installazione sostenibile, che riesce a sfruttare anche le più lievi brezze, adattandosi, al tempo stesso, a contesti urbani e molto antropizzati.

Nell'ambito della geotermia, infine, l'azienda ha consolidato la sua esperienza attraverso una serie di impegni tra cui l'assistenza all'avviamento dell'innovativo impianto ibrido solare-geotermico ubicato a Stillwater, nel Nevada (USA), attività resa possibile dal *know how* accumulato da ENEL GREEN POWER nelle esperienze pregresse con l'impianto solare termodinamico "Archimede"¹⁸⁸.

4.5 Il bilancio di sostenibilità: da strumento per la comunicazione a strumento di pianificazione strategica

In ENEL il bilancio di sostenibilità, istituito dai primi anni 2000, si è trasformato da strumento per la comunicazione agli stakeholder in un vero e proprio strumento di pianificazione strategica¹⁸⁹.

¹⁸⁷ ENEL, *Bilancio di sostenibilità 2014 cit.*, p. 47.

¹⁸⁸ ENEL, *Bilancio di sostenibilità 2014 cit.*, p. 47.

¹⁸⁹ Per questa parte vedi ENEL ZANGRANDI R. (responsabile *Corporate Social Responsibility* ENEL S.p.A.), (2003), *La CSR da tool di comunicazione a strumento di pianificazione strategica*.

Il bilancio di sostenibilità nel 2003 ha subito un grande cambiamento funzionale. La *Corporate Social Responsibility* (CRS) era già diventata parte integrante dello spirito dell'azienda, impegnata fin dagli inizi a svolgere le proprie attività di business rispettando l'ambiente e adoperandosi per promuovere lo sviluppo sociale nei contesti geografici di riferimento. La mission dell'azienda, a quell'epoca, era:

Vogliamo essere i più efficienti produttori di elettricità e gas, orientati al mercato e alla qualità del servizio, con l'obiettivo di creare valore per i nostri clienti, per i nostri azionisti e per tutte le persone che lavorano con noi.

Il Bilancio di Sostenibilità costituiva il principale strumento dell'azienda per comunicare le attività di *Corporate Social Responsibility* e condividere obiettivi e risultati relativi all'attuazione dei principi enunciati nel proprio Codice Etico.

Per poter utilizzare tale strumento in una prospettiva strategica è stato quindi avviato un *progetto di definizione di un processo di reportistica per la CSR*. Preliminarmente, sono stati presi in esame gli *standard di riferimento* per la reportistica di sostenibilità più utilizzati a livello internazionale¹⁹⁰. Tra questi, sono stati individuati 700 indicatori chiave relativi alle interazioni con gli stakeholder, ovvero:

- azionisti;
- dipendenti;
- fornitori;
- clienti;
- comunità e istituzioni;
- generazioni future.

Tra questi indicatori, ne sono stati scelti 180 (*Key Performance Indicator - KPI*) funzionali a monitorare gli elementi più significativi per la CSR dell'azienda e relativi alla responsabilità in ambito economico, ambientale e sociale.

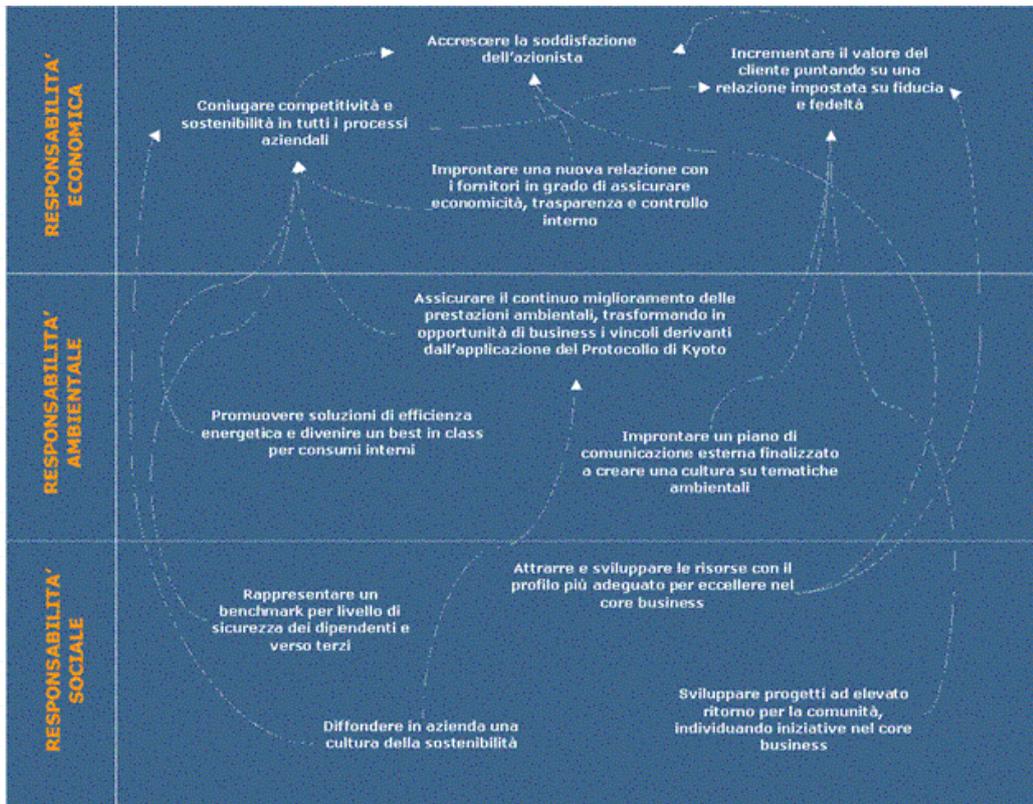
Gli indicatori sono stati elaborati dai dati raccolti e presentati, attraverso un *report operativo* sui temi fondamentali della CRS, i principali KPI e anche un'analisi degli scostamenti di questi ultimi. Elaborato con cadenza trimestrale, tale report è destinato al responsabile del CSR che elabora, da questo, un report sintetico destinato all'Alta Direzione, con i più rilevanti KPI.

La CSR, attraverso questo documento, viene quindi integrata nel Piano Industriale, che ha la funzione di progettare la traiettoria di crescita economica dell'azienda in riferimento a una visione strategica di salvaguardia dell'ambiente e di promozione dello sviluppo sociale.

Nella *mappa strategica della CRS*, invece, vengono individuati, per tutte le aree di performance, i fattori critici di successo. Nella figura che segue (fig. 2) viene riportata la mappa strategica.

Fig. 2 Mappa strategica della CRS

¹⁹⁰ Quali gli standard di *Global Reporting Initiative* (GRI), *Social Accounting 8000* (SA8000), *London Benchmarking Group* (LBG), *Human Development Enterprise* (HDE), *Council of Economic Priorities* (CEP) e *KLD Social Performance Screens*.



Fonte: ZANGRANDI, 2003.

Nella figura di cui sopra sono chiaramente visibili i fattori critici di successo, suddivisi in relazione al tipo di responsabilità economica, ambientale e sociale.

Il nuovo Bilancio di sostenibilità si avvale, tecnicamente, di un sistema di *Balanced Scorecard*. Per monitorare l'andamento della performance economica, ambientale e sociale, difatti, vengono selezionati 76 KPI sui 180 individuati complessivamente. Il sistema è stato integrato in un vero e proprio "cruscotto gestionale" che, in analogia con il quadro di comando di una automobile, permette al management e alle figure responsabili dei diversi processi di sostenibilità di visionare online le grandezze fondamentali per il monitoraggio dei piani di CSR e la mappa strategica, con i relativi approfondimenti.

Su tali basi vengono quindi definiti gli obiettivi per aree di business e gli obiettivi specifici.

Questo è, a grandi linee, il processo attraverso il quale in ENEL uno strumento di comunicazione di valori è stato trasformato in uno strumento effettivo di pianificazione strategica. Passeremo ora, alle conclusioni sul lavoro.

Conclusioni

Questo lavoro ha inteso indagare, nel settore della vendita dell'energia elettrica in Italia, le strategie aziendali utilizzate per promuovere la domanda di energia rinnovabile in particolare. Il mercato elettrico si configura per una particolare complessità, dovuta sia alla natura non conservabile dell'energia, che fa assimilare il settore a quello dei servizi, sia per la presenza di un nutrito corpo normativo che regola la

vendita di energia. L'energia elettrica, infatti, non è un bene qualunque ed è fondamentale sia per lo sviluppo delle economie che per la vita dei cittadini e, come tale, è oggetto della regolamentazione sia in sede europea che nazionale.

Malgrado la liberalizzazione e la prevalente configurazione di mercato libero, il mercato attuale dell'energia si articola, in rapporto ai prezzi, in modo da assicurare la dovuta attenzione alle fasce di consumo debole, attraverso servizi come il mercato di maggior tutela e il servizio di salvaguardia. Ciò in qualche modo altera i meccanismi puramente concorrenziali, ponendo dei limiti alla libertà delle aziende.

La disamina del contesto normativo, inoltre, evidenzia dei vincoli legislativi in merito agli obiettivi della produzione di energia, soprattutto da fonti rinnovabili, che impongono, per gli anni a venire, una quota crescente di generazione di questo tipo di energia, al momento ben lontana dalla pur crescente quota generata dagli impianti attuali.

In questa cornice vanno a definirsi le scelte strategiche delle aziende spinte, da un lato, dalla necessità di favorire la domanda di questo tipo di energia, la cui offerta è dettata dalle quote stabilite in sede comunitaria e, dall'altro, dall'esigenza di identificare delle strategie efficaci ed efficienti sotto l'aspetto gestionale.

Le scelte strategiche delle aziende devono, peraltro, conformarsi con le tendenze di mercato ipotizzate per il futuro che intravedono una stagnazione (se non un calo) della domanda industriale, controbilanciata dall'aumento, invece, della domanda residenziale di energia. La via da seguire è dunque, in un certo senso, obbligata, potendo puntare le aziende soltanto sulla componente dinamica della domanda, cioè il settore residenziale.

La necessità di gestire una situazione di mercato caratterizzata da un elevato grado di complessità rende imprescindibile, per i player del mercato, il ricorso a strumenti in grado di favorire la pianificazione strategica. Per tale motivo, nel corso del lavoro, sono stati esaminati i noti modelli delle cinque forze competitive di Porter e della *Balanced Scorecard*, estremamente diffusi nelle aziende oggi.

Tali strumenti, difatti, facilitano al management aziendale l'analisi del contesto concorrenziale e la formulazione di strategie in maniera sistematica e, nel caso della *Balanced Scorecard*, permettono il raffronto di indicatori anche in rapporto a benchmark di riferimento.

Il *case study* presentato in questo lavoro ha preso ad oggetto le strategie commerciali di un grande player del settore elettrico, il gruppo ENEL, già azienda pubblica erogatrice dell'energia elettrica in regime di monopolio. In particolare, sono state esaminate le scelte in tema di energie rinnovabili di ENEL GREEN POWER, l'azienda che si occupa della generazione dell'energia rinnovabile, e di ENEL ENERGIA, l'azienda del gruppo che, invece, si occupa della vendita di energia.

Le scelte strategiche delle due aziende, in riferimento all'energia da fonti rinnovabili, sono insite nella mission di ENEL, i cui valori fondanti sono *Innovazione, Etica e Responsabilità*. In questo quadro si dipanano, difatti, le strategie sulle rinnovabili delle aziende coinvolte.

L'*Innovazione*, in particolare, è la prerogativa di ENEL GREEN POWER, che punta allo sviluppo di tecnologie di produzione innovative, ricercando soluzioni sempre nuove sia sul piano dei processi che delle

fonti di energia. Oltre all'energia solare, eolica e termica, infatti, l'azienda sta da anni sperimentando la produzione derivante da fonti inedite, come il moto delle onde marine. La presenza dell'azienda in molti punti del globo consente la sperimentazione in contesti territoriali aventi diverse caratteristiche. Ad esempio, le apparecchiature di generazione da moto ondoso sono ubicate sia in Italia, nel mare di Toscana, che in Cile. L'azienda si avvale peraltro, per la realizzazione delle nuove tecnologie, di importanti collaborazioni a livello internazionale.

L'*Etica* e la *Responsabilità*, invece, sono prerogative di ENEL ENERGIA, che punta a infondere questi valori nella sua attività di vendita dell'energia elettrica, attraverso offerte trasparenti di energia convenzionale e di energia da fonti rinnovabili. L'offerta di energia da fonti rinnovabili, denominata Energia Pura, viene proposta online, con un'interazione tra azienda e cliente via chat o telefono. Evidentemente, quest'offerta è destinata ad un pubblico che utilizza normalmente le applicazioni informatiche, dal pc ai tablet agli smartphone e, per le modalità di presentazione, mira a un target di clienti che aspirano a uno stile di vita più "green".

Tuttavia, anche le offerte di energia convenzionale si contraddistinguono per dei processi all'insegna dei valori etici e di responsabilità abbracciati da diversi anni dall'azienda, informati dai principi di trasparenza e sostenibilità contenuti nel Codice Etico.

Il forte impegno a favore dell'ambiente e delle collettività viene testimoniato anche dall'utilizzo del *Bilancio di Sostenibilità* come strumento di pianificazione strategica. Attraverso tale strumento l'azienda si assicura che anche le attività relative alla generazione di energia di tipo tradizionale, ovvero da fonti *non* rinnovabili, si svolgano nella maniera meno gravosa per l'ambiente e per le comunità di riferimento. Infatti anche le offerte di energia convenzionale di ENEL ENERGIA si contraddistinguono per dei processi all'insegna dei valori etici e di responsabilità abbracciati da diversi anni dall'azienda, informati da principi di trasparenza e sostenibilità contenuti nel Codice Etico dell'azienda.

Il Bilancio di Sostenibilità relaziona, infine, la realizzazione di processi aziendali sostenibili a 360 gradi, in tutte le fasi della filiera dall'approvvigionamento alla vendita. La recente trasformazione del Bilancio di Sostenibilità da strumento di comunicazione in vero strumento di pianificazione strategica operata da ENEL è la prova ulteriore dell'attenzione del gruppo verso l'ambiente e lo sviluppo delle comunità in cui opera e rappresenta una certificazione sicura di un impegno sociale e ambientale realmente vissuto, sia all'interno del contesto aziendale che nei confronti degli stakeholder e delle generazioni future di cittadini.

Bibliografia

1. ACEA, *Dati di sintesi bilancio consolidato 2015*.
2. ACER/CEER (2013), *Annual report on the results of monitoring the internal electricity and natural gas market in 2012*
3. ACER/CEER (2014), *Annual report on the results of monitoring the internal electricity and natural gas market in 2013*.

4. AEEG (2015), *Il nuovo mix di produzione di energia elettrica: stato di utilizzo e di integrazione degli impianti di produzione alimentati dalle fonti rinnovabili e degli impianti di cogenerazione ad alto rendimento*, Relazione sullo stato dei servizi 25 giugno 2015.
5. ALLENA M. (2010), *I mercati artificiali dei certificati verdi e bianchi*, in FRACCHIA F., OCCHIENA M. (a cura di) (2010), *Climate change: la risposta del diritto*, Napoli, Editoriale Scientifica.
6. AMMANNATI L., BILANCIA P. (2008), *Governance dell'economia e integrazione europea*, vol. 2, Milano, Giuffrè Editore.
7. ARG, *Monitoraggio Retail. Rapporto annuale 2012 e 2013*, 5 febbraio 2015.
8. ARG, *Monitoraggio dello sviluppo degli impianti di generazione distribuita per l'anno 2013*.
9. AUTORITA' PER L'ENERGIA ELETTRICA E IL GAS, ACQUIRENTE UNICO, IERN (2015), Intervento al workshop *Il consumatore nel mercato europeo dell'energia*, 21 maggio 2012 Via Veneto, 89 – Roma.
10. AA.VV. (CREAP) (2011), *Governance e trasparenza nelle aziende di servizi di pubblica utilità*, Milano, Franco Angeli.
11. A.A.V.V.(a cura di ONESTI T., ANGIOLA N.) (2009), *Il controllo strategico nelle pubbliche amministrazioni.*, Milano, Franco Angeli.
12. BERTOLI G., BUSACCA B., ROZZI R. (2011), *Comportamenti dei consumatori e ruolo della marca nell'acquisto di energia elettrica: un'indagine esplorativa*, in Sinergie n. 85/201.
13. BOBBIO D., CIRILLO M., *Le fonti di energia rinnovabili*, in RANCI P. (2011), *Economia dell'energia*, Bologna, Il Mulino.
14. BOCCHINI R., GAMBINO A. (2011), *I contratti di somministrazione e distribuzione*, Milano, UTET.
15. BRIANDRINO P., *Tipi contrattuali e vincoli regolatori nel settore dell'energia*, in (a cura di) DE FOCATIIS M., MAESTRONI A. (2015), *Dialoghi sul diritto dell'energia*, Torino, Giappichelli, vol. II.
16. CAZZANIGA P. (2010), *Il mercato elettrico dopo la liberalizzazione per i clienti domestici*, Consumatori, Diritti e Mercato n. 2/2010.
17. CAVALIERI E., *Alcune considerazioni su etica aziendale e globalizzazione*, in A.A.V.V., *Competizione globale e sviluppo locale tra etica ed innovazione*, Atti del XXV Convegno AIDEA, Novara, 4-5 novembre 2002, tome III, Milano, Giuffrè, 2003.
18. COCCONI M. (2014), *Incentivazione delle fonti rinnovabili e legittimo affidamento*, in Amministrazione in cammino, p. 5, rivista elettronica di diritto, http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/app/uploads/2014/03/Cocconi_Incentivazione-fonti-rinnovabili-e-legittimo-affidamento.pdf
19. COVA B. (2003), *Il marketing tribale*, Milano, Il Sole 24 ore.

20. DALLI D., ROMANI S. GISTRI G. (2006), *Brand Dislike: Representing the Negative Side of Consumer Preferences*, *Advances in Consumer Research*, 33.
21. DE VERGOTTINI G. (2009), *La liberalizzazione dei servizi fra Stati e Unione Europea*, in *Società Libera*, VII rapporto, Milano, Franco Angeli.
22. DEZI L., GILARDONI A., MIGLIETTA A., TESTA F., (2011), *L'esperienza delle public utilities locali: un modello di rapporto impresa-territorio?*, *Sinergie Journal* 2011.
23. DEZI L., GILARDONI A., TESTA F., MIGLIETTA A. (2005), *Economia e management delle imprese di pubblica utilità: contesto competitivo e governance delle public utilities locali*, Milano, CEDAM.
24. DI NALLO E. (1994), *Valori e stili di vita*, in *Sociologia della comunicazione*, n. 21, pp. 7-15.
25. DOUGLAS M., ISHERWOOD B. (1979), *The world of good*, Basic Book, New York, trad. it.(1984), *Il mondo delle cose. Oggetti, valori, consumo*, Bologna, Il Mulino.
26. DOUGLAS M. (1996), *Thought Styles*, London, Thousand Oaks, trad.it. *Questioni di gusto*, Bologna, Il Mulino, 1999.
27. ENEL, *Bilancio di sostenibilità 2014*.
28. ENEL, *Bilancio di sostenibilità 2015*.
29. ENEL, *Relazione finanziaria annuale 2015*.
30. ENEL ZANGRANDI R. (responsabile Corporate Social Responsibility di ENEL s.p.a. (2003), *La CSR da tool di comunicazione a strumento di pianificazione strategica*.
31. ENI, *Relazione finanziaria annuale 2015*.
32. FABRIS G.P. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*, Milano, Franco Angeli.
33. FOURNIER S. (1998), *Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer Research*, *Journal of Consumer Research*, n.24 1998, pp. 343-373.
34. GALEOTTI M., GARZELLA S. (a cura di) (2013), *Governo strategico dell'azienda*, Torino, Giappichelli.
35. GESTORE MERCATI ELETTRICI (GME), (FRANCI T., REF -E), *Consumi di energia nel residenziale: nuove statistiche e trend di mercato*, in *Newsletter GME*, n. 79, febbraio 2015.
36. GESUALDI F.(2002), *Manuale per un consumo responsabile. Dal boicottaggio al commercio equo e solidale*, Milano, Feltrinelli.
37. GRANT J. (2009), *Green Marketing. Il Manifesto*, Milano, Brioschi Editore.
38. GRANT R. M., *Analisi di settore*, in A.A.V.V. (2011), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 4^a ed., Bologna, Il Mulino.
39. GSE (2015), *Energia da fonti rinnovabili in Italia. Dati preliminari 2015*.
40. GUARINO G., *Sul regime costituzionale delle leggi di incentivazione e di indirizzo* (1961), in *Scritti di diritto pubblico dell'economia e di diritto dell'energia*, Milano, 1962.

41. HALL S. (1973), *Encoding and Decoding in the Television Discourse*, Birmingham, Centre for Contemporary Cultural Studies.
42. HINNA L. (2004), *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni*, Milano, Franco Angeli.
43. HIRSCH F.(1977), *The Social Limits to Growth*, Routledge & Kegan Paul, London, 1977, trad. It *I limiti sociali allo sviluppo* (2001), Bompiani, Milano.
44. INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (IEA) (2011), *Renewable Energy: Policy Considerations for Deploying Renewables*, information paper, November 2011.
45. ISTAT, *Statistiche Report. I consumi energetici delle famiglie*, 15 dicembre 2014, http://www.istat.it/it/files/2014/12/StatReport_Consumi_energetici.pdf?title=Consumi+energetici+de+lle+famiglie+++15%2Fdic%2F2014+++Testo+integrale.pdf
46. ISTAT (UNGARO P.) (2015), *L'indagine Istat sui consumi energetici delle famiglie: principali risultati*, Roma, 15 Dicembre 2014.
47. KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), *Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
48. KAPLAN R.S (1999), *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organisations*, in *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing –The Balanced Scorecard Collaborative.
49. KIESLING, L. (2008), *Deregulation, Innovation and Market Liberalization: Electricity Restructuring in a Constantly Evolving Environment*, London, Routledge.
50. LEGAMBIENTE, *Rapporto Comuni rinnovabili 2013*.
51. LO BIANCO N., CAPE' C.M., SAMPEK F. (2011), *La guida de Il Sole 24 Ore al management dell'energia. Mercato e catena del valore, modelli di business, sistemi di gestione e normative*, Milano, Gruppo 24 ORE.
52. “Mancini: Sorgenia è risanata, il rilancio è nell'online”, del 30 luglio 2016, in <http://www.firstonline.info/News/2016/07/30/mancini-sorgenia-e-risanata-il-rilancio-e-nellonline-/OV8yMDE2LTA3LTMwX0ZPTA>.
53. MARCUSE H. (1964), *One-Dimensional Man. Studies in the Ideology of Advanced Society*, Boston, Beacon Press, trad. It. *L'uomo a una dimensione. L'ideologia della società industriale avanzata*, Torino, Einaudi, 1999.
54. MARTINENGO M.C, (2009), *Il “nuovo” consumatore: un cambiamento che viene da lontano*, in *Micro & Macro Marketing*, Il Mulino, n. 1 aprile 2009.
55. MARTINELLI F. (2013), *Manuale di diritto dell'Unione Europea*, XX ed., Simone.
56. MINISTERO PER LO SVILUPPO ECONOMICO, *La situazione energetica nazionale nel 2014*.
57. MINISTRO DELLA FUNZIONE PUBBLICA (2006), *Linee Guida della Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla Rendicontazione sociale nelle Amministrazioni Pubbliche*, 17 febbraio 2006.
58. NOMISMA (2013), *I vantaggi del mercato libero e del gas*.

59. OSSERVATORIO RICERCHE INDUSTRIALI ED ENERGETICHE (RIE), *Indagine sul comportamento dei consumatori tutelati nel settore elettrico e del gas*, IV edizione, giugno 2011.
60. PITRUZZELLA, G. (2015), *Mercato elettrico: più concorrenza*, in *Il Sole 24 Ore*, 27 ottobre 2015.
61. PFOESTL E. (2010) *La responsabilità sociale d'impresa, sviluppo sostenibilità ed economia sociale*, ed. Apes.
62. POLLIFRONI M. (2010), *Green Public Accounting. Profili di rendicontazione ambientale per un'azienda pubblica responsabile e sostenibile*, Torino, Giappichelli.
63. PORTER M. (1985), *Il Vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità.
64. *Public Utilities Fortnightly*, January 2012.
65. RANCI P. (2011), *Economia dell'energia*, Bologna, Il Mulino.
66. RICH A. (1993), *Etica economica*, Brescia, Edizioni Queriniana.
67. ROBERTS K. (2004), *Lovemarks. The Future beyond Brands*, New York, PowerHouse Books.
68. ROMANO E., *Fornitura di energia elettrica e clausole vessatorie*, in *Consumatori, Diritti e Mercati*, n. 2/2008.
69. ROSSI G. (a cura di) (2015) *Diritto dell'ambiente*, III ed. Torino, Giappichelli.
70. RUSCONI G. (1997), *Etica e impresa. Un'analisi economica aziendale*, Bologna, Clueb.
71. SCIASCIA M. (2013), *Diritto delle gestioni pubbliche. Istituzioni di contabilità pubblica*, Milano, Giuffrè Editore.
72. SMITH, V.L. (2002), *Constructivist and ecological rationality in economics*, Nobel Prize Lecture, 8th december.
73. STAGNARO C. (2015), *Concorrenza e innovazione nei mercati retail dell'energia elettrica. Le prospettive dopo il Ddl Concorrenza 2015*, Ministero dello Sviluppo Economico, Note di discussione, Working paper n.1/2015.
74. TERNA RETE ITALIA (2013), *Previsioni della domanda elettrica in Italia e del fabbisogno di potenza necessario anni 2013 – 2023*, 12 novembre 2013.
75. VAN DOORN, J. ET AL., (2010), *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, *Journal of Service Research*, 13 (2), pp. 253-266.
76. VENTRAMINI E., *Il modello di Balanced Scorecard per la valutazione della performance delle aziende pubbliche*, in *Azienda pubblica*, n. 4, 2003.
77. VERCELLI A., BORGHESI S. (2008), *La sostenibilità dello sviluppo globale*, Carocci, Roma.
78. WIEDMANN K.P. (2004), *Measuring Brand Equity for Organizing Brand Management in the Energy Sector: A Research Proposal and First Empirical Hints. Part 1: The Development of a Theoretical Concept and a Research Programme*, *Journal of Brand Management*, 12(2).

Riferimenti normativi

79. AGCM (2014), *Proposte di riforma concorrenziale ai fini della legge annuale per il mercato e la concorrenza anno 2014*, AS1137.
80. COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro bianco sui servizi di interesse generale*, Bruxelles, 12 maggio 2004.
81. Comunicazione della Commissione *Realizzare il mercato interno dell'energia elettrica e sfruttare al meglio l'intervento pubblico* COM (2013), scaricabile in https://mail.confindustria.eu/owa/redirect.aspx?C=IKLqDedL-0Ss0PNj0MCw7kh_fZRirtAikahYv6fEo2Ek21HXeHpKhif8mBkvuiB2oOKs4auanUs.&URL=http%3a%2f%2fec.europa.eu%2fenergy%2fgas_electricity%2finternal_market_en.htm
82. Comunicazione della Commissione *Realizzare il mercato interno dell'energia elettrica e sfruttare al meglio l'intervento pubblico* COM (2013).
83. Direttiva 2003/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 giugno 2003.
84. Direttiva 2003/55/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 giugno 2003.
85. Documento di lavoro dei servizi della Commissione SWD(2013) 53 final/2 del 29 aprile 2013.
86. Legge 14 novembre 1995, n. 481, “Norme per la concorrenza e la regolazione dei servizi di pubblica utilità. Istituzione delle Autorità di regolazione dei servizi di pubblica utilità”.
87. Legge, n. 1253 del 3 agosto 2007 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 18 giugno 2007, n. 73, recante misure urgenti per l'attuazione di disposizioni comunitarie in materia di liberalizzazione dei mercati dell'energia”.
88. Delibera 296/2015/R/COM dell'Autorità per l'energia elettrica il gas e il sistema idrico.
89. Regolamento (UE) n. 360/2012 della Commissione Europea.

Sitografia

www.enel.com

www.terna.it

www.gse.it

www.istat.it

www.sorgenia.it

www.eni.it

www.edison.it

Riassunto della tesi

Capitolo I Il settore dell'energia e il nuovo modello energetico in Italia

Questo capitolo è prevalentemente descrittivo del settore dell'energia elettrica in Italia. Dalla struttura della filiera (con le varie fasi di approvvigionamento, trasmissione, distribuzione e vendita retail) al processo di liberalizzazione che ha dato origine al mercato libero ormai in funzione da alcuni anni in Italia e negli altri paesi membri dell'Unione Europea. Questo processo, in particolare, viene esaminato sotto l'aspetto giuridico, con l'esame dei riferimenti normativi sia nazionali che comunitari.

Il capitolo, tuttavia, è stato strutturato con un occhio al consumatore, che rappresenta il fulcro della trattazione. Una parte del capitolo, infatti, è dedicata alle norme specifiche per la tutela del consumatore e alla molteplice definizione dei mercati di vendita dell'energia, articolati in *mercato libero*, *mercato di maggior tutela e servizio di salvaguardia*. Il mercato libero è un mercato concorrenziale in cui le aziende determinano i prezzi, in conformità alle regole della concorrenza. Il mercato tutelato, invece, è un mercato dai prezzi generalmente più bassi (almeno nella definizione), destinato a utenti dal basso consumo. Il *servizio di salvaguardia*, infine, è stato creato dal legislatore italiano per assicurare la continuità della fornitura ai clienti che *non* hanno i requisiti per essere inclusi nel mercato tutelato.

Nel capitolo viene inoltre esaminata la composizione della “bolletta” elettrica, evidenziandone le varie voci e riconducendole alle diverse fasi della filiera.

Nella trattazione vengono presentate, inoltre, le dinamiche dei consumi elettrici degli ultimi anni, che consentono di identificare i lineamenti del nuovo modello energetico. Difatti, oltre alla nascita del mercato libero dell'energia, negli ultimi nel nostro paese si sono verificati dei profondi mutamenti nella struttura della generazione di energia elettrica, che costituisce, nel suo insieme, il modello energetico del paese. La grande novità, nel nuovo modello energetico italiano, è la comparsa dell'energia elettrica generata da fonti rinnovabili, che sta crescendo più o meno costantemente.

Contestualmente all'esame del settore dell'energia elettrica, vengono esaminati alcuni strumenti di “analisi strategica”, utilizzati dalle aziende per sviluppare o implementare i vantaggi competitivi. Nel corso del lavoro, difatti, apparirà sempre più evidente che la competizione si gioca, oggi, più che sui prezzi, sulla capacità delle aziende di soddisfare le esigenze dei consumatori a dei costi “sostenibili”, sotto tutti i profili, economici e non. Il ricorso a strumenti, più o meno sofisticati, come quelli descritti possono fare la differenza tra un'azienda e un'altra e consentire l'acquisizione di vantaggi ovvero l'aumento delle quote di mercato.

Gli strumenti di analisi qui presentati sono il modello della concorrenza allargata di Porter (detto anche delle cinque forze competitive) e il modello della *Balanced Scorecard*. Quest'ultimo, come vedremo, è la base

anche del sistema di pianificazione strategico implementato da ENEL, l'azienda scelta per il nostro *case study*, per definire le proprie traiettorie di sviluppo.

Il modello di Porter in particolare, identifica due matrici di sintesi, ovvero una matrice che riporta i fattori fondamentali della concorrenza allargata e un'altra che descrive le tre strategie competitive di base. Il modello individua cinque forze competitive per cui, più queste sono forti, più debole appare la capacità dell'impresa di poter aumentare i prezzi e, di conseguenza, la sua redditività. Tali forze sono:

6. fornitori;
7. clienti;
8. concorrenti diretti;
9. concorrenti potenziali;
10. produttori di beni sostitutivi.

Questo modello ha, inoltre, il pregio di sintetizzare le scelte strategiche a disposizione dell'azienda, identificando tre possibili strategie concorrenziali per ottenere una buona posizione competitiva, cioè:

4. la leadership dei costi;
5. la differenziazione;
6. la differenziazione.

Il secondo modello presentato, invece, è la *Balanced Scorecard*, un approccio sistematico di *un insieme di misure della performance*. Questo strumento consente l'analisi dell'operatività di un'azienda sotto una molteplicità di profili o prospettive. Tali prospettive, nella versione dello strumento applicato al settore pubblico, sono:

- ✓ la prospettiva dalla parte dei *cittadini*;
- ✓ la prospettiva *economico-finanziaria*;
- ✓ la prospettiva relativa ai *processi interni*;
- ✓ la prospettiva della *crescita* e dell'*apprendimento dell'azienda*.

La prospettiva dalla parte dei cittadini, nel caso delle aziende pubbliche, sostituisce la prospettiva dalla parte dei *clienti* che riguarda, invece, le aziende private, in quanto il fine delle aziende pubbliche è, in sostanza, creare valore e utilità per le cittadinanze di riferimento. La *Balanced Scorecard* viene molto usata soprattutto nelle aziende complesse e/o di grandi dimensioni. Nelle sue applicazioni pratiche alle aziende del settore elettrico, il sistema di *Balanced Scorecard* si traduce, materialmente, in un "cruscotto" contenente degli indicatori, così definito per l'analogia con il cruscotto di comando di un'automobile, attraverso cui il management può seguire, con cadenza periodica, il grado di realizzazione degli obiettivi operativi in cui si articolano gli obiettivi più generali del Piano Strategico.

Infine, il capitolo termina con un paragrafo sui player del mercato di vendita dell'energia elettrica, che identifica e descrive molto sinteticamente le principali aziende nel settore della vendita retail in Italia.

Capitolo II Modalità di sviluppo della domanda di energia: strategie

In questo capitolo viene descritta l'evoluzione del consumatore, da cliente passivo a consumatore attivo e anche pro-attivo. Per spiegare tale evoluzione non si può prescindere dall'esame del concetto di consumo, illustrando i vari passaggi fino alla definizione di "consumo responsabile", che oggi può informare gli atti di acquisto di quasi tutti i beni, elettricità compresa. Il consumo oggi viene identificato soprattutto come un *processo di attribuzione di significato a beni o servizi*. Secondo tale interpretazione si legittima l'idea che il consumo crei il valore e non lo trasferisca semplicemente dal produttore all'utilizzatore. La nostra disamina arriva a definire anche la prospettiva dell'*empowerment del consumatore*, secondo cui l'atto del consumo può diventare anche un modo attraverso cui l'individuo va ad esprimere dissenso o contestazione e/o afferma diversi stili di vita e sistemi culturali. Per questo non si parla più di utenti ma di clienti.

Tale passaggio è fondamentale anche per spiegare anche cosa può rappresentare l'acquisto dell'energia elettrica, che viene vista non più soltanto come una *commodity* ma viene sempre più percepita, dai consumatori, in termini di *servizio*. L'acquisto di energia elettrica da fonti rinnovabili, in particolare, può inserirsi in un generale contesto di stile di vita "sostenibile". Viene affrontato, in quest'ottica, anche il problema ambientale, approfondendo i meccanismi attraverso i quali i temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale si traducono in una maggiore attenzione alle scelte di consumo individuali.

Successivamente nel capitolo si ritorna sull'analisi del mercato elettrico attuale, in cui teoricamente regna un consumatore attivo, a cui viene offerto un ampio ventaglio di opportunità in cui scegliere, mentre per l'impresa di vendita, invece, il mercato libero si configura come un ambiente complesso e generatore di costi, che impone all'azienda di sviluppare continuamente strategie tattiche ed operative.

Da quando l'azienda elettrica non eroga più servizi standardizzati e indifferenziati, all'interno di un mercato amministrato, ma opera in un vero regime di concorrenza con offerte differenziate sul mercato libero le imprese, per combattere i player concorrenti, devono effettuare *azioni continue di fidelizzazione dei clienti*. Talvolta, per personalizzare maggiormente le offerte rispetto ai target di clienti, le aziende si avvalgono della collaborazione degli stessi clienti che partecipano a migliorare il servizio attraverso le risposte a questionari mirati, ricevendone in cambio punti premio e altri benefit. Il servizio si può, in tal modo, tarare sempre più sulle esigenze della clientela target.

Nella realtà, tuttavia, gli studi effettuati sul mercato libero hanno evidenziato, a tutt'oggi, dopo alcuni anni dalla liberalizzazione, ancora un basso coinvolgimento dei clienti per il mercato delle offerte elettriche, originato da uno scarso interesse per il servizio. In particolare, il processo di acquisto dell'energia elettrica si struttura attraverso una serie di valutazioni del consumatore molto semplificate, fondate su una ricezione passiva di informazioni.

Appare evidente che la scelta del consumatore in materia di energia, quindi, nasce fundamentalmente da un *processo di apprendimento delle informazioni di carattere incidentale*, in cui non si riscontra una partecipazione attiva del consumatore, ma in cui si palesano, piuttosto, comportamenti abitudinari. In queste condizioni, non si può parlare di fedeltà alla marca legata a un forte *commitment*, e accade che il consumatore

difficilmente prenda in considerazione di cambiare fornitore, mantenendo lo stesso contratto per anni, anche a fronte di mutate condizioni.

Appare anche bassa la *differenziazione percepita* dal consumatore nelle offerte proposte sul mercato, fatto che riveste non poca influenza nelle scelte degli individui. Difatti, quando la differenziazione è marcata, il consumatore viene aiutato ad individuare le alternative di offerta più adatte alle sue esigenze. Al contrario, se le alternative appaiono al consumatore simili/equivalenti o come tali vengono percepite, il consumatore trova molto più difficile distinguere tra le offerte di varie aziende/marche.

Di conseguenza, dato che l'energia elettrica rappresenta un *bene* di carattere indifferenziato, le aziende devono puntare sul *servizio* legato alla fornitura dell'energia, che invece *non* è indifferenziato, sviluppando in questo degli elementi differenzianti per il consumatore, o percepiti come tali.

Anche se abbiamo detto che non c'è una vera tendenza alla marca, quando vi è uno scarso grado di differenziazione tra le alternative di offerta di aziende concorrenti, i consumatori possono anche *preferire una marca solida*, che nel tempo è diventata familiare al cliente. Una ricerca sulla funzione dei *brand* nel settore dell'energia elettrica ha infatti rivelato che una strategia di competizione utilizzata in un mercato in cui la concorrenzialità è basata sul prezzo consiste nella strutturazione di una rete di associazioni connesse alla marca.

Nel capitolo si continua con l'esame della dinamica della spesa di energia elettrica italiana degli ultimi anni. I dati evidenziano che, tra le fonti di energia, il metano è al primo posto nella spesa degli italiani, mentre l'energia elettrica è seconda. L'esame dei dati permette di rilevare le differenze di spesa tra le diverse regioni del paese e di individuare nel *riscaldamento* e nel *raffrescamento delle abitazioni*, legati alle escursioni termiche stagionali, i driver principali della domanda e della spesa energetica. In particolare, emerge con forza l'introduzione, nelle abitudini degli italiani, dell'utilizzo di apparecchiature di condizionamento dell'aria. Tale fenomeno verrà ripreso nell'esame anche nel terzo capitolo, nell'esposizione sui mutamenti del modello energetico italiano.

Il capitolo tratta, inoltre, della *qualità commerciale della vendita*. Per assicurare una qualità commerciale alla vendita di energia è stata voluta, dal legislatore, la separazione funzionale tra le imprese integrate verticalmente nell'industria dell'energia elettrica e del gas naturale. Detta separazione, il cd. modello *umbundling*, ha l'obiettivo di promuovere la concorrenza tra gli operatori assicurando, al tempo stesso, l'efficienza e il rispetto di adeguati standard di qualità nell'erogazione dei servizi.

Oltre al modello *umbundling*, la qualità commerciale viene assicurata anche dal *Codice di condotta commerciale per la vendita di energia elettrica e di gas* emanato dall'Autorità per l'energia, che regola alcuni importanti aspetti del contratto di fornitura quali contenuto, forma e modalità di redazione, diritto di ripensamento e norme sul preavviso in caso di modifiche unilaterali delle condizioni del contratto.

Il Codice ha recentemente aggiunto altri due importanti obiettivi, ovvero l'introduzione di *strumenti semplificati per la risoluzione di controversie* tra azienda e cliente e i mezzi di contrasto al dilagante fenomeno dei *contratti non richiesti*, che scoraggia i consumatori e li allontana dalle aziende.

Infine, nel capitolo viene esaminata la *comunicazione aziendale* in rapporto alla qualità del servizio. L'esistenza di strumenti strutturati di comunicazione ed anche la presenza di informazioni e relativi aggiornamenti in siti web curati e aggiornati è oggi un imperativo per le aziende.

Tuttavia, da alcuni studi è emerso che una comunicazione migliore in termini di quantità di informazioni, trasparenza e semplicità di accesso se rappresenta, per le imprese, un supporto nell'offerta al pubblico di offerte differenziate che aumentano il loro potere di mercato, per i consumatori, invece, l'incremento di informazioni non dà risultati certi, in quanto le scelte di acquisto sono condizionate, alla nascita, da pregiudizi.

Capitolo III Produzione e vendita di energia da fonti rinnovabili: incentivi e strategie commerciali

Il capitolo inizia con l'esame della previsione della domanda di energia in generale e di energia rinnovabile in particolare nei prossimi anni. Il primo oggetto della previsione rivela un trend, per il 2023, di forte crescita, originato sia dai mutamenti della struttura della domanda sia dai cambiamenti climatici, che modificano sia le quantità che i picchi che si determinano nella domanda di energia elettrica nel corso delle stagioni. In particolare, incide fortemente la comparsa di un picco di domanda estivo, legato all'utilizzo, ormai diffuso nel paese, degli impianti di condizionamento nelle case e nei luoghi di lavoro in concomitanza di estati torride.

Nell'esame delle previsioni si evidenzia, inoltre, che mentre la domanda del settore industriale ristagna - ove non si riduce - a causa dei periodi di crisi economica, per il segmento residenziale, invece, aumenta la domanda di energia elettrica. E', di conseguenza, su tale segmento di domanda che le imprese devono contare per il futuro.

Il secondo oggetto di previsione, ovvero *l'energia rinnovabile* invece, deve conformarsi, nell'offerta, alle direttive comunitarie in materia e, pertanto, deve necessariamente aumentarne la domanda. Tali coordinate muovono, quindi, le azioni delle imprese, chiamate a favorire quanto più possibile la domanda del segmento residenziale.

Nella trattazione si continua con la disamina degli incentivi all'energia da fonti rinnovabili che, nella fase iniziale di lancio sul mercato di questa tipologia di energia, hanno la funzione di rendere conveniente per i consumatori l'acquisto della stessa. Difatti, in assenza di incentivi, i costi della relativa produzione e commercializzazione non consentirebbero l'economicità di tale energia. La disamina prende ad oggetto sia la normativa di riferimento, sia nazionale che comunitaria, sia le diverse tipologie di incentivi, mettendone a confronto i relativi vantaggi. L'incentivazione appare necessaria anche per la mancanza della contabilizzazione delle esternalità ambientali negative all'interno nelle tariffe elettriche dell'energia elettrica tradizionale. Malgrado il disposto del legislatore europeo, difatti, non tutti gli Stati membri dell'UE hanno provveduto in tal senso.

La nostra rassegna sui sistemi di incentivi è completata dal focus su un sistema di carattere quantitativo, il *Renewable Energy Certificate System (RECS)*, i cd. *certificati verdi*.

Si passa, quindi, all'esame degli strumenti che le aziende produttrici possono utilizzare per favorire, in generale, la produzioni di beni e servizi sostenibili (e, quindi, anche le energie da fonti rinnovabili). Tra gli strumenti a disposizione del management, vi sono approcci come il *Green Marketing* e la *Corporate Social Responsibility*. Il *Green Marketing* è un approccio di marketing, che interessa varie attività, dalla modifica del prodotto, a quelle dei processi produttivi e di scelta dei materiali di imballaggio e alla comunicazione interna ed esterna all'impresa. Di tale strumento viene descritta l'articolazione nella nota formulazione del suo teorico Grant.

Viene, infine, esaminato il concetto di *Responsabilità Sociale* come elemento fondamentale della strategia per lo sviluppo sostenibile. In particolare, viene esaminata l'integrazione dei concetti di Sostenibilità Ambientale, Etica aziendale e Responsabilità Sociale all'interno di contesti aziendali che ha determinato, negli ultimi anni, una vasta attività di modellizzazione. Tra i modelli prodotti, sono stati implementati dei veri e propri *processi di rendicontazione ambientale* destinati alle aziende pubbliche responsabili e sostenibili, in grado di misurare sia la sostenibilità ambientale che la responsabilità sociale.

Negli diversi anni è emerso, inoltre, in economia aziendale, il legame stretto e costante tra le variabili dell'*innovazione* e dell'*etica*, legate entrambe alla variabile *ambientale*. Tali variabili concorrono ad *assicurare la durabilità aziendale*, come ormai viene universalmente riconosciuto dalla comunità scientifica, nel senso che la durabilità appare direttamente collegata all'orientamento all'innovazione e al modello etico dell'azienda. Innovazione ed etica vengono identificate anche come basi della creazione del valore nell'azienda.

I modelli della Responsabilità Sociale si distinguono idealmente in due categorie:

1. azioni a impatto prevalente sulle attività di *governo interno*;
2. azioni a impatto prevalente sulle attività di *governo esterno*.

Uno degli strumenti più interessanti della seconda categoria è, in particolare, il cd. *Bilancio di Responsabilità Sociale* che misura le performance aziendali sotto gli aspetti economico, sociale e ambientale e che può rappresentare:

- ✓ uno strumento di comunicazione degli elementi positivi dell'azienda;
- ✓ uno strumento di definizione della strategia verso gli stakeholder;
- ✓ uno strumento di "difesa documentata" dei documenti contabili destinati alle pubbliche relazioni;
- ✓ uno strumento di difesa anti-regolazione, per i dati e le informazioni sociali che potrebbero essere richiesti in futuro dalle autorità regolatorie;
- ✓ uno strumento di evidenziazione della ricchezza prodotta dall'azienda e della sua distribuzione tra i diversi stakeholder;
- ✓ uno strumento di comunicazione delle relazioni industriali dell'azienda;
- ✓ uno strumento di valutazione globale dell'azione e del contributo dell'azienda allo sviluppo economico in una prospettiva di giudizio olistico.

Il Bilancio di Responsabilità Sociale permette, inoltre, all'azienda di rendere conto anche degli insuccessi, integrando numeri e dati tipici dei bilanci tradizionali, in quanto è in grado di spiegare le iniziative fallimentari con una maggiore comprensibilità e accettabilità per gli stakeholder. Inoltre il Bilancio di Responsabilità Sociale, in quanto mirato alla costruzione della fiducia appare centrato, a differenza del bilancio tradizionale basato sui fatti passati, sul futuro dell'azienda.

Capitolo IV Le strategie della domanda in ENEL ENERGIA e in ENEL GREEN POWER

In questo capitolo si pone il focus sulle strategie di sviluppo della domanda in ENEL ENERGIA ed ENEL GREEN POWER, da un lato basate su efficaci strategie commerciali, a valle, dall'altro concentrate sul potenziamento di business rilevanti quali quello delle energie rinnovabili, a monte. Dopo aver delineato la struttura organizzativa e l'attuale mission dell'azienda di vendita di ENEL ENERGIA, l'azienda del gruppo che opera sul mercato libero italiano, viene esplicitato come i valori aziendali intervengano nella creazione di vantaggi competitivi. I valori di Innovazione, Etica e Responsabilità, difatti, informano tutte le azioni del gruppo ENEL. Il primo, l'Innovazione, rappresenta uno degli elementi su cui punta la strategia aziendale e commerciale soprattutto in relazione all'energia rinnovabile. Il gruppo ENEL, infatti, attraverso l'azienda di produzione ENEL GREEN POWER da anni è fortemente impegnato nell'incremento della capacità installata e nello sviluppo di tecnologie che utilizzano fonti rinnovabili impiegabili anche in contesti territoriali molto differenziati. ENEL GREEN POWER è presente in diversi continenti, e anche in alcuni paesi africani dalle condizioni climatiche estreme. In ENEL la ricerca di nuove tecnologie è costante così come la ricerca di nuove fonti di sfruttamento per produrre l'energia. La sperimentazione sulle nuove modalità di generazione di energia è un'attività molto intensa, che coinvolge partner di livello internazionale e si avvale della diffusione quasi planetaria delle aziende del gruppo. Un esempio di sperimentazione particolarmente innovativo riguarda la generazione di energia dalle onde del mare, in atto sia in Italia, nel mare della Toscana, che in Cile.

Per quanto attiene, invece, agli altri due valori, ovvero l'Etica e la Responsabilità, in ENEL ENERGIA viene dato molto spazio alla tutela delle fasce deboli di clientela, ovvero i clienti di "basso consumo", che vengono supportati dall'azienda, in aggiunta al bonus energetico erogato dallo Stato, tramite la concessione di un importo a credito nella bolletta, per favorire la solvibilità dei clienti stessi. Inoltre, l'azienda ha sviluppato un sistema di carte di sconto presso gli esercizi commerciali di maggiore utilità (alimentari, supermercati, farmacie, pompe di benzina) destinate ai clienti titolari di bonus energetico. Infine l'azienda, in caso di insolvenza di questo tipo di clientela, prevede una disalimentazione dell'impianto elettrico che esclude l'illuminazione e l'uso di frigoriferi e forni, per garantire almeno i servizi essenziali alimentati dall'elettricità.

Tale attenzione testimonia l'impegno sociale di ENEL e rappresenta, al tempo stesso, un elemento attraverso cui l'azienda si distingue dalle aziende concorrenti.

In merito alle energie rinnovabili ENEL ENERGIA ha in corso, nello specifico, un'offerta di energia denominata Energia Pura, che viene proposta solo online, con un'interazione tra azienda e cliente via chat o telefono. Evidentemente, quest'offerta è destinata ad un pubblico che utilizza normalmente le applicazioni informatiche, dal pc ai tablet agli smartphone e, per le modalità di presentazione, mira a un target di clienti che aspirano a uno stile di vita più "green".

Tuttavia, anche le offerte di energia convenzionale si contraddistinguono per dei processi all'insegna dei valori etici e di responsabilità abbracciati da diversi anni dall'azienda, informati da principi di trasparenza e sostenibilità. Il Bilancio di Sostenibilità relaziona, infatti, l'attenzione alla realizzazione di processi aziendali sostenibili a 360 gradi, in tutte le fasi della filiera dall'approvvigionamento alla vendita.

Il *case study* di ENEL ci ha permesso di osservare, inoltre, l'utilizzo del bilancio di sostenibilità come vero e proprio *strumento di pianificazione strategica*. Tale strumento oggi rappresenta per ENEL un'esperienza più che decennale. Nell'ENEL dei primi anni 2000, impegnata a esercitare le proprie attività di business in diversi contesti territoriali, il bilancio di sostenibilità è stato adottato semplicemente in riferimento all'interesse aziendale verso il rispetto per l'ambiente e l'attenzione alla promozione dello sviluppo sociale nei contesti geografici di riferimento. Come in altre aziende, gli inizi del bilancio di sostenibilità sono stati caratterizzati dalla volontarietà dell'utilizzo di questo strumento, chiamato a testimoniare soltanto le attività di *Corporate Social Responsibility* e a condividere con il mondo esterno e con la struttura organizzativa interna obiettivi e risultati relativi all'attuazione degli enunciati del Codice Etico.

Con il tempo tuttavia, anche per il carattere trasversale dello strumento rispetto a tutte le attività aziendali, il management ha deciso di far diventare il bilancio di sostenibilità in qualcosa di più di una relazione sull'attenzione all'ambiente e ai principi di etica. E' stata quindi avviata un'operazione di trasformazione dello strumento attraverso la definizione di un *processo di reportistica per la CSR*. Dalla selezione di standard e indicatori sviluppati in ambito internazionale ritenuti più interessanti il management dell'azienda ne ha scelti 180, i cd. *Key Performance Indicator (KPI)*, destinati a monitorare gli elementi più significativi per la CSR dell'azienda. Tali KPI, ovviamente, sono riferiti alla responsabilità in ambito economico, ambientale e sociale. La raccolta periodica dei KPI ha dato luogo all'a redazione di un *report operativo* sui temi della CRS, basati su tali indicatori misurati in azienda, contenente anche un'analisi degli scostamenti di questi ultimi dagli standard. Da tale report viene ulteriormente elaborato, dai responsabili della CRS, un report destinato alla direzione aziendale che riporta i principali KPI. L'integrazione di tale report nel Piano Industriale, infine, permette all'azienda di progettare il percorso di crescita economica dell'azienda stessa in osservanza dei principi di salvaguardia dell'ambiente e promozione dello sviluppo sociale delle comunità servite. Lo strumento viene accompagnato da una *mappa strategica della CRS*, che individua i fattori critici di successo, per tutte le aree di performance.

In tal modo il *bilancio di sostenibilità* assume un ruolo fondamentale nell'elaborazione delle strategie di crescita dell'azienda e diventa un complemento indispensabile degli strumenti di reportistica economica-finanziaria, in grado di spiegare accadimenti e decisioni e di rendere anche maggiormente comprensibili –e accettabili- gli insuccessi.

Le conclusioni del lavoro, infine, raccordano la disamina teorica al *case study*. Il *case study* sulle strategie del gruppo ENEL, limitatamente all'energia da fonti rinnovabili, ha permesso di evidenziare una strategia centrata sull'innovazione, nell'azienda di produzione ENEL GREEN POWER, e una strategia centrata su Etica e Responsabilità nell'azienda di vendita ENEL ENERGIA.

La recente trasformazione del Bilancio di Sostenibilità da strumento di comunicazione in vero strumento di pianificazione strategica operata da ENEL è la prova ulteriore dell'attenzione del gruppo verso l'ambiente e lo sviluppo delle comunità in cui opera e rappresenta una certificazione sicura di un impegno sociale e ambientale realmente vissuto, sia all'interno del contesto aziendale che nei confronti degli stakeholder e delle generazioni future di cittadini.