LUISS

Dipartimento
di Economia e Management

Cattedra Economia e gestione dei servizi di pubblica utilità

La comunicazione nelle public utilities: l'evoluzione digitale nell'era dei social media

Prof. Simona D'Amico
RELATORE

Gaetano Freni Matr. 218151
CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

Ai miei genitori, il mio sostegno

Ai miei amici, la mia forza

E a tutti quelli che credono in me.

Indice

Introduzione *5*

Capitolo 1 - L'evoluzione delle public utilities e l'apertura dei mercati a nuovi competitors *6*

1.1. Il settore energetico 6

1.2. Il settore idrico e dei rifiuti 12

1.3. Il settore del trasporto pubblico locale 18

Capitolo 2 - Le nuove modalità di comunicazione tra imprese e clienti *20*

2.1. Il ruolo dei social media 20

2.2. Le strategie di diversificazione del mercato e le politiche promozionali online . 24

2.3. I profili social delle public utilities più influenti 26

Capitolo 3 – Comunicare la sostenibilità attraverso i nuovi canali digitali *29*

3.1 Le strategie di marketing sostenibile adottate dalle public utilities italiane 29

3.2 Comunicare la sostenibilità aziendale online 34

3.2 La comunicazione sostenibile: il caso Eni 35

Conclusioni *37*

Bibliografia e Sitografia *38*

Introduzione

Nel corso dell'ultimo ventennio, le imprese che operano nel settore di pubblica utilità hanno dovuto adattarsi ad un mondo in continua evoluzione tecnologica.

A partire dagli anni 90, in Italia si è assistito ad un profondo cambiamento, ossia il passaggio del controllo delle imprese pubbliche a favore dei privati, grazie al quale si voleva assicurare maggiore redditività ed efficienza rispetto alle aziende statali.

Nel dettaglio, grazie alle privatizzazioni si sperava di migliorare il servizio offerto al cliente finale e gestire al meglio le risorse finanziarie, investendo in nuove infrastrutture più moderne e all'avanguardia.

A seguito di tale cambiamento, le imprese, da un lato, hanno scoperto nuove opportunità di business, dall'altro, sono sorte non poche problematiche riguardanti l'ingresso nel settore di nuovi competitors e la difficoltà nel riformare completamente la loro organizzazione interna e il loro modo di approcciarsi col cliente finale.

Ad oggi per le public utilities risulta di fondamentale importanza comunicare al meglio con l'ambiente esterno, per acquisire nuovi clienti e fidelizzare coloro che aderiscono già al servizio. Per tale motivo, le strategie di marketing, volte a promuovere beni e servizi, giocano un ruolo rilevante nella pianificazione del business dell'impresa.

Capitolo 1

L'evoluzione delle public utilities e l'apertura dei mercati a nuovi competitors

1.1 Il settore energetico

A partire dagli anni 60 fino al 1999 in Italia il mercato elettrico italiano era nelle mani di una sola impresa che si occupava di gestire tutte le fasi della filiera produttiva: l'Enel (Ente Nazionale per l'Energia Elettrica)[1].
Tale monopolio, istituito con la legge n. 1643, chiamata anche Legge di Nazionalizzazione, fu sciolto nel 1999, grazie al Decreto Bersani, con il quale si avviò gradualmente il processo di liberalizzazione del mercato.

Prima della Legge di Nazionalizzazione del 1962, le imprese che operavano nel settore elettrico erano organizzate in gruppi oligopolistici ed erano libere da ogni tipo di vincolo. Con la legge n. 1643/62, cosiddetta Legge di Nazionalizzazione, venne istituito l'Ente Nazionale per l'Energia Elettrica (ENEL) a cui è stato affidato il controllo della produzione, trasformazione, trasmissione e distribuzione dell'energia elettrica sul territorio italiano.

Con il passare degli anni si mostrava sempre più evidente la necessità di adeguarsi ai nuovi modelli dei Paesi europei e riformare il settore, aprendo i mercati a nuovi competitors; proprio per tale motivo a partire dagli anni 90 assistiamo ad un graduale processo di allentamento dell'esclusività di Enel[2].
Con la legge n. 9 del 1991 viene riformata la normativa riguardo la produzione di energia rinnovabile e non, continuando il processo già avviato con la legge n. 308/82.

Sono tre le innovazioni sostanziali[3]:

[1] Legge n. 1643 del 1962, Istituzione dell'Ente nazionale per l'energia elettrica e trasferimento ad esso delle imprese esercenti le industrie elettriche.
[2] Legge n. 308 del 1982, Norme sul contenimento dei consumi energetici, lo sviluppo delle fonti rinnovabili di energia e l'esercizio di centrali elettriche alimentate con combustibili diversi dagli idrocarburi
[3] Legge n. 9 del 1991, Norme per l'attuazione del nuovo Piano energetico nazionale: aspetti istituzionali, centrali idroelettriche ed elettrodotti, idrocarburi e geotermia, autoproduzione e disposizioni fiscali

- La produzione di energia da parte di produttori terzi non è più soggetta ad alcun vincolo di autoconsumo, di conseguenza la produzione poteva essere esercitata anche solo a scopo cessionario.
- La definizione "autoconsumo" prende un significato più ampio, inglobando, oltre il fabbisogno proprio dell'impresa produttrice, anche quello delle società ad essa collegate.
- Per quanto riguarda la produzione da fonti rinnovabili, viene sancito l'obbligo di cedere ad ENEL o alle imprese minori l'energia elettrica prodotta in eccesso rispetto al proprio fabbisogno; inoltre è consentita la libera circolazione dell'energia elettrica all'interno di consorzi e società consortili fra imprese e fra dette imprese, consorzi per le aree e i nuclei di sviluppo industriale (Art 23 della legge 9 gennaio 1991, n. 9).

La Comunità europea, con la direttiva 96/92/CE del 19 dicembre 1996, ha sancito i principi che disciplinano l'apertura del settore europeo dell'energia a nuovi competitors[4].

Tabella 1.1

La struttura societaria nei Paesi europei prima della Direttiva 96/92/CE

Prevalentemente pubblica	**Mista**	**Prevalentemente privata**
Francia	Austria	Belgio (generazione, trasmissione)
Grecia	Belgio (distribuzione)	Spagna
Irlanda	Danimarca	
Italia	Finlandia	
Olanda	Germania	
Portogallo		

Fonte: OECD (1997): The OECD Report on Regulation Reform; Vol.1: Sectorial Studies

[4] Direttiva 96/92/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 dicembre 1996 concernente norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica

Tabella 1.2

Grado di integrazione verticale e orizzontale delle imprese nei Paesi europei prima della Direttiva 96/92/CE

	Grado di integrazione orizzontale			**Integrazione verticale**
	Generazione	**Trasmissione**	**Distribuzione**	
Austria	moderato	moderato	moderato	alto
Belgio	alto	alto	moderato	moderato
Danimarca	basso	moderato	basso	moderato
Finlandia	moderato/alto	moderato/alto	moderato	moderato
Francia	alto	alto	alto	alto
Germania	moderato	moderato	basso	misto
Grecia	alto	alto	alto	alto
Irlanda	alto	alto	alto	alto
Italia	alto	alto	alto	alto
Olanda	moderato	alto	basso	moderato
Portogallo	alto	alto	moderato	basso
Spagna	moderato	alto	moderato	moderato
Svezia	moderato	alto	moderato	basso

Fonte: OECD (1997): The OECD Report on Regulation Reform; Vol.1: Sectorial Studies

Analizzando il quadro prima della Direttiva europea 96/92/CE, si evince che la maggior parte dei paesi ha preferito una struttura degli assetti proprietari con prevalenza pubblica e mista, solo due sono i paesi invece che hanno scelto di affidare tale servizio al controllo dei privati (Tabella 1.1).

Nella tabella 1.2 osserviamo che i paesi caratterizzati da un elevato grado di integrazione orizzontale, lungo le tre fasi della filiera produttiva, hanno anche un elevato grado di integrazione verticale. Inoltre, le imprese pubbliche sono più integrate verticalmente rispetto a quelle miste o private.

Come già accennato precedentemente, la Direttiva europea del 1996 ha voluto sancire le regole comuni riguardo la produzione, il trasporto e la distribuzione dell'energia elettrica sul territorio, nel rispetto del principio di sussidiarietà, al fine di garantire un equo trattamento nei confronti delle imprese facenti parte di paesi europei diversi tra di loro per ragioni economiche e sociali[5].

Inoltre, grazie a tale principio si rende possibile l'accordo tra Paesi membri profondamente divergenti.

Si è giunti così ad una norma che regola i valori minimi e i principi generali per una corretta apertura alla concorrenza e una riorganizzazione del settore, lasciando agli Stati membri libera scelta sulle modalità di applicazione di tali principi.

I punti cardine di tal riforma sono tre:

- Divieto di attribuire diritti esclusivi per la produzione, importazione ed esportazione di energia elettrica, l'uso e la costruzione di linee di trasporto;
- Libertà di accesso alle reti di trasmissione;
- Graduale apertura del mercato.

L'intento della norma europea era quello di creare le condizioni per lo sviluppo di un mercato in regime di libera concorrenza, in modo da conseguire importanti risultati in termini di politica energetica e ambientale, quali:

- Aumentare la competitività delle imprese europee
- Migliorare il servizio offerto
- Contenere i prezzi
- Migliorare l'integrazione delle reti elettriche
- Incrementare la sicurezza degli approvvigionamenti
- Affinare le conoscenze per lo sviluppo di nuove tecnologie, così da aumentare l'efficienza della produzione, trasmissione e distribuzione dell'energia elettrica
- Tutelare i valori di rilevanza ambientale

[5] Direttiva 96/92/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 dicembre 1996 concernente norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica

La Direttiva sull'energia, dopo l'approvazione del Parlamento e del Consiglio dell'Unione Europea, è stata recepita in Italia con il Decreto legislativo 16 marzo 1999, n. 79, cosiddetto "Decreto Bersani".

Si parla di un'apertura del mercato graduale, inizialmente assistiamo alla creazione di due mercati paralleli: uno "vincolato" e uno "libero".

Nel primo rientrano tutti quei clienti il cui consumo annuo si attesta al di sotto di una determinata soglia, tra questi troviamo i clienti domestici, ossia coloro che registrano bassi consumi di energia elettrica e pertanto non hanno un potere contrattuale forte che gli permetterebbe di scegliere il fornitore autonomamente[6].

Proprio per tutelare questa categoria di clienti, è stato istituito l'Acquirente Unico, un ente che acquista energia elettrica in condizioni favorevoli e le rivende sul mercato al dettaglio.

Inoltre, l'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente ha definito la tariffa unica nazionale garantita per i clienti vincolati.

Del secondo mercato fanno parte i clienti idonei, coloro che sono abbastanza grandi da stipulare contratti di fornitura direttamente con i produttori o grossisti.

Le soglie che determinano l'appartenenza al primo o secondo mercato hanno subito degli aggiustamenti nel corso degli anni.

Il processo di apertura del mercato consta di 4 fasi principali:

- Fase 1: erano considerati clienti idonei coloro i quali consumavano più di un milione di KWh all'anno
- Fase 2: con la deliberazione n. 20 del 2003, si è aperto il mercato per consumi superiori a 100.000 KWh
- Fase 3: con la deliberazione n. 107 del 2004, che ha recepito la direttiva europea dell'anno precedente (2003/54/CE), si è aperto il mercato a tutti i clienti non domestici
- Fase 4: dal 1° luglio 2007 il mercato dell'energia è completamente liberalizzato. Anche i clienti domestici possono esercitare il diritto di scelta del fornitore.

L'autorità per l'energia elettrica e il gas, con la delibera n. 105/06, ha introdotto il Codice di condotta commerciale per la vendita di energia elettrica e gas naturale ai clienti finali,

[6] D.Lgs n. 79 del 16 Marzo 1999, ha recepito la Direttiva comunitaria 96/92 e ha dato avvio al processo di liberalizzazione del settore italiano dell'energia elettrica

al fine di tutelare coloro che si rivolgono al libero mercato e garantire correttezza e trasparenza dei venditori.
Il codice di condotta commerciale stabilisce:

- Le regole generali riguardo correttezza e trasparenza delle informazioni
- Le modalità di indicazioni dei prezzi del servizio
- La condotta del venditore
- Le informazioni e i documenti che devono essere forniti al cliente
- I contenuti del contratto di fornitura
- Il diritto di ripensamento, che dà la possibilità di recedere unilateralmente dal contratto entro 14 giorni
- Le modalità di preavviso in caso di modifiche al contratto
- I casi di indennizzo automatico

Nel settore del gas naturale, la condizione di monopolio a favore di ENI, che controllava tutte le fasi della filiera produttiva, si è conclusa con la Direttiva 98/30/CE del 22 giugno 1998. Viene definito unbundling il processo di "disaggregazione" delle varie fasi produttive.
La normativa regola l'accesso al mercato del gas naturale, compreso il Gas Naturale Liquefatto (GNL); le modalità di organizzazione circa il trasporto, la distribuzione, la fornitura e lo stoccaggio di gas naturale; le procedure per il rilascio di autorizzazioni per il passaggio da una fase all'altra della filiera produttiva.
L'art. 13 si focalizza sulla gestione della contabilità interna, le imprese sono obbligate a tenere conti separati per le attività di trasporto, distribuzione e stoccaggio del gas naturale, al fine di evitare ogni tipo di squilibrio che possa ledere la libera concorrenza del mercato[7].
Particolare rilevanza assume la modalità di accesso al mercato, pertanto gli artt. 15 e 16 della Direttiva comunitaria, consentono due procedure:

- Accesso negoziato, sistema di accesso basato su contratti individuali a prezzi liberamente negoziati dalle parti (produttore/cliente idoneo e gestore della rete) e la pubblicazione delle tariffe medie di accesso;

[7] Direttiva 98/30/CE del 22 giugno 1998, relativa a norme comuni per il mercato interno del gas naturale

- Accesso regolamentato, sistema di accesso basato su contratti individuali (produttore/cliente idoneo e gestore della rete) a prezzi regolati da un apposito organismo (autorità di regolazione, Ministero, ecc.);

La direttiva comunitaria è stata recepita in Italia con il decreto legislativo del 23 maggio 2000, n. 164 (c.d. Decreto Letta), pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 142 del 20 giugno del 2000.

Tale decreto dispone che a partire dal 1° gennaio 2003 tutti i clienti finali sono idonei al libero mercato, di conseguenza possono stipulare autonomamente contratti di fornitura con qualsiasi produttore o grossista di gas naturale.

1.2 Il settore idrico e dei rifiuti

L'acqua è una risorsa naturale fondamentale per ogni essere umano, tanto da essere considerata un diritto imprescindibile a cui chiunque dovrebbe avere accesso. Proprio per tale motivo, essendo un bene di prima necessità, è risultato difficile per il legislatore formulare una normativa adeguata, a livello sia nazionale, sia internazionale.

Oggi, nell'ordinamento italiano l'acqua rientra tra i beni pubblici appartenenti allo Stato, pertanto usufruibile da tutti, ciò è disciplinato dall'art. 812 del Codice civile, riguardo la distinzione dei beni, il quale recita: "*Sono beni immobili il suolo, le sorgenti e i corsi d'acqua, gli alberi, gli edifici e le altre costruzioni, anche se unite al suolo a scopo transitorio, e in genere tutto ciò che naturalmente o artificialmente è incorporato al suolo*." [8]

Un primo passo verso la regolamentazione del settore idrico viene fatto l'11 dicembre 1933 con l'approvazione del Regio decreto n. 1775, col quale viene introdotto il Testo Unico delle Acque, documento che tratta delle norme sull'utilizzo dell'acqua pubblica e delle disposizioni sul vincolo di demanialità[9].

L'art. 5 del Regio decreto introduce, inoltre, la creazione del catasto delle utenze di acqua pubblica per ogni provincia e a cura del ministero delle finanze.

[8] Art. 812, Codice civile

[9] Regio decreto 11 dicembre 1933, n. 1775, Testo unico delle disposizioni di legge sulle acque e Impianti elettrici

Nel 1963, grazie alla Legge n. 129, si predispone il Piano Regolatore Generale degli Acquedotti (PRGA) presenti sul territorio italiano, al fine di garantire la disponibilità di acqua potabile a tutti gli agglomerati urbani, tenendo conto dell'incremento demografico e dello sviluppo economico[10].

Successivamente, le funzioni di aggiornamento e modifica del PRGA sono state delegate dallo Stato alle regioni tramite il Decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 1977 n. 616, in attuazione dell'art. 1 della legge 22 luglio 1975, n. 382, circa le norme sull'ordinamento regionale e sull'organizzazione della pubblica amministrazione.

A partire dagli anni '70 la Comunità europea ha focalizzato sempre di più l'attenzione sulla tutela delle acque pubbliche e sulla salvaguardia dell'ambiente dall'inquinamento, emanando la Direttiva 80/778 CEE, concernente la qualità delle acque destinare al consumo umano.

In Italia, la direttiva europea è recepita con la legge 319/76, detta anche Legge Merli, che ha per oggetto (art.1)[11]:

a) la disciplina degli scarichi di qualsiasi tipo, pubblici e privati, diretti ed indiretti, in tutte le acque superficiali e sotterranee, interne e marine, sia pubbliche che private, nonché in fognature, sul suolo e nel sottosuolo;

b) la formulazione di criteri generali per l'utilizzazione e lo scarico delle acque in materia di insediamenti; c) l'organizzazione dei pubblici servizi di acquedotto, fognature e depurazione;

d) la redazione di un piano generale di risanamento delle acque, sulla base di piani regionali;

e) il rilevamento sistematico delle caratteristiche qualitative e quantitative dei corpi idrici.

Inoltre, con tale legge sono stati introdotti i valori minimi ammissibili di sostanze chimiche e biologiche presenti nelle acque destinate al consumo umano e i valori di concentrazione delle sostanze inquinanti nelle acque di scarico.

Pochi anni dopo, la legge 24 dicembre 1979 n. 650, cd. Legge Merli bis, ha istituito una serie di finanziamenti alle regioni diretti ad agevolare i piani di riforma stabiliti dalla precedente Legge Merli.

[10] Legge 4 febbraio 1963, n. 129, Piano regolatore generale degli acquedotti e delega al Governo ad emanare le relative norme di attuazione

[11] Legge n. 319 del 1976, Legge Merli

Le regioni avevano il compito di stipulare i cd. "Piani Regionali di Risanamento delle Acque" e successivamente lo Stato, sulla base dei piani regionali ricevuti, avrebbe elaborato il "Piano Nazionale di Risanamento delle Acque". Tutto ciò al fine di riorganizzare i servizi idrici, garantendo una corretta gestione dei finanziamenti e una migliore gestione organizzativa[12].

Tali riforme non ebbero il successo sperato e, negli anni '90, ci si rende conto che l'affidamento dei servizi idrici ai singoli comuni o alle imprese legate agli enti locali aveva portato ad un'eccessiva frammentazione dell'offerta, a discapito della specializzazione, portando ad una bassa qualità del servizio offerto, bassi guadagni e con conseguenti ritardi nello sviluppo di infrastrutture all'avanguardia.

In questo complicato contesto italiano, un ruolo fondamentale ha giocato la legge 5 gennaio 1994, n. 36, cd. Legge Galli, che ha assorbito gli impulsi comunitari riguardo la libera concorrenza, la libera circolazione dei servizi ed il crescente interesse per le tematiche ambientali e sociali.

Riguardo le disposizioni in materia di risorse idriche, la Legge Galli ha ampliato la categoria delle acque pubbliche includendovi tutte le acque superficiali e sotterranee ancorché non estratte dal sottosuolo (Art. 1)[13].

Sono quattro i principali punti innovativi di tale riforma:

- Viene instituito il Servizio Idrico Integrato, ossia l'insieme delle varie fasi della filiera (captazione, distribuzione, servizio di fognatura e depurazione);
- La gestione del servizio idrico diventa di competenza, non più del comune, bensì degli Ambiti Territoriali Ottimali (ATO), ossia enti che hanno il compito di realizzare economie di scala, gestire meglio gli investimenti e raccogliere un bacino di utenti più ampio, superando il problema della frammentazione dei precedenti gestori locali;
- La gestione organizzativa viene basata esclusivamente sui principi di efficacia, efficienza ed imprenditorialità;
- Per ciascuna ATO viene stabilito un sistema tariffario basato sulla copertura integrale dei costi da parte degli utenti finali;

[12] L. 319/1976
[13] Legge n. 36 del 5 gennaio 1994, Legge Galli

Successivamente, la Direttiva 2000/60/CEE ha voluto dare un'ulteriore spinta verso il rispetto dell'ambiente acquatico, contribuendo alla riduzione e alla progressiva eliminazione delle emissioni di sostanze pericolose nelle acque[14]. Nel contesto italiano, la Legge 166/2009 ha sancito le norme per il raggiungimento degli obiettivi derivanti dal Protocollo di Kyoto e ha dato inizio al processo di liberalizzazione del settore idrico.
Il metodo di conferimento dei servizi pubblici locali sarà attraverso gare pubbliche a società miste, mentre la gestione in house sarà consentita solo in via eccezionale[15] (Tabella 1.3).

Tabella 1.3

Percentuale popolazione servita dalle diverse forme di affidamento

Affidamento a terzi	Società mista	Società quotata	In House	Non affidato
3,4%	12,3%	14,5%	41,1%	29,7%

Fonte: Utilitatis

L'approvazione del decreto ha suscitato non poche perplessità da parte delle associazioni dei consumatori, poiché, essendo un bene di prima necessità, non è stato visto di buon occhio il possibile affidamento ad un gestore privato.
Di contro, il testo precisa e garantisce la proprietà pubblica del bene e delle reti di distribuzione, pertanto al gestore, sia pubblico che privato, spetterà la gestione economica e organizzativa.

Sul territorio nazionale oggi si contano 72 ATO suddivise in:

- 1 interregionale
- 11 regionali

[14] Direttiva europea n. 60 del 23 ottobre 2000, Direttiva Quadro sulle Acque
[15] Legge n. 166, 20 novembre 2009, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 settembre 2009, n. 135, recante disposizioni urgenti per l'attuazione di obblighi comunitari e per l'esecuzione di sentenze della Corte di giustizia delle Comunita' europee.

- 5 sovra-provinciali
- 6 interprovinciali
- 40 provinciali
- 9 sub-provinciali

All'interno dei questi ATO operano oltre 2200 gestori suddivisi come illustra la tabella 1.4:

Tabella 1.4

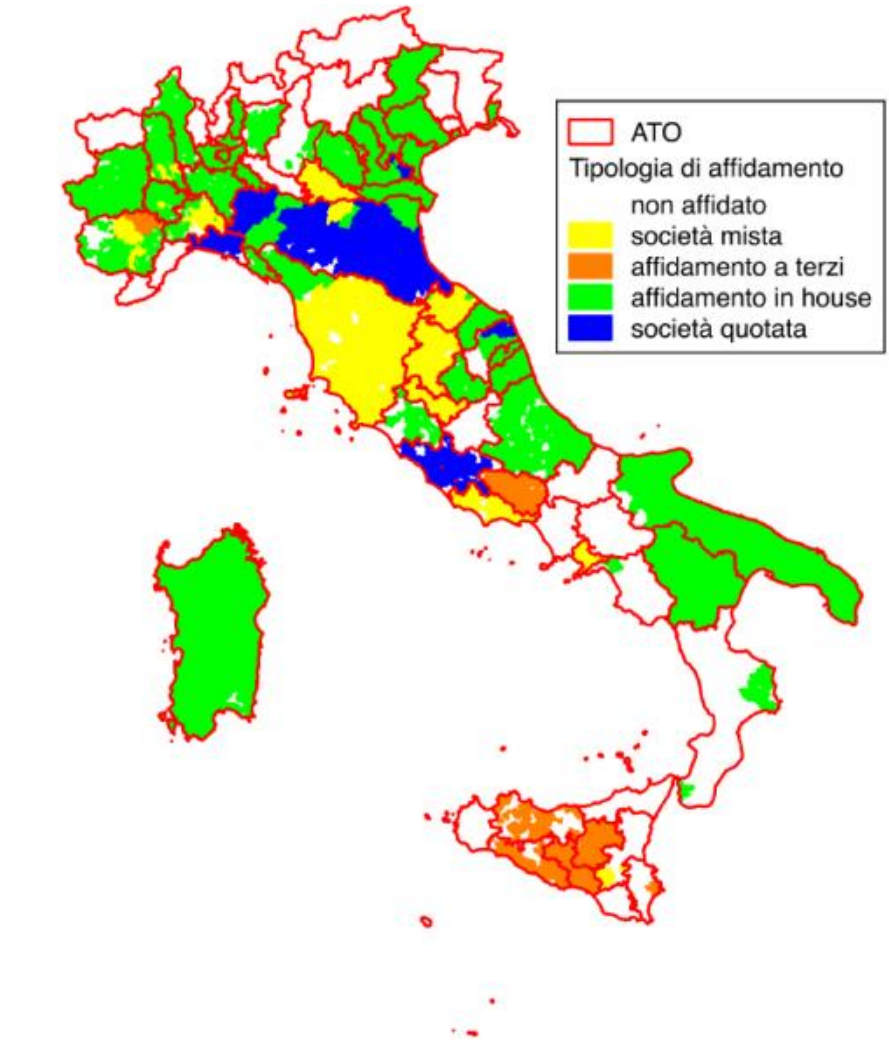
Organizzazione gestori negli ATO

	Gestioni affidatarie del SII	Altre gestioni	Gestioni in economia
Gestori	115	168	1957
% Popolazione	70%	19%	11%

La fig 1.1 rappresenta la situazione italiana riguardo l'affidamento del sistema idrico integrato ad oggi, nella grande maggioranza dei casi si preferisce l'affidamento in house. Nel centro italia troviamo una maggiore preferenza per le società miste, mentre in sicilia prevale l'affidamento a terzi.

Figura 1.1

Percentuale popolazione servita dalle diverse forme di affidamento



Fonte: Utilitatis

Restando in tema di tutela ambientale, la Costituzione italiana sancisce, con gli artt. 9 e 32, la salvaguardia dei beni paesaggistici e della salute, come diritto fondamentale di ogni individuo.

Con il decreto legislativo n. 22 del 5 febbraio 1997, cd Decreto Ronchi, l'ordinamento italiano ha dato inizio ad un nuovo processo di riformulazione dell'intera legislazione sulla salvaguardia dell'ambiente, così da adeguarsi alle direttive europee. Per quanto riguarda il settore dei rifiuti, il Decreto Ronchi disegna il quadro normativo dell'intero settore, la cui finalità principale era quella di ridurre la produzione e la pericolosità dei rifiuti ed incentivarne il riciclaggio, garantendo così una maggiore tutela per l'uomo e l'ambiente.

L'attività di smaltimento dei rifiuti deve essere svolta servendosi di una rete integrata e all'avanguardia, che non comporti costi eccessivi, al fine di realizzare l'autosufficienza nello smaltimento dei rifiuti non pericolosi negli ATO, evitando la movimentazione degli stessi.[16]

1.3 Il settore del trasporto pubblico locale

In Italia il settore del trasporto pubblico locale è stato caratterizzano negli anni da una profonda crisi dovuta sia dai bilanci negativi delle imprese, sia da una diminuzione della domanda.

L'apice della crisi si raggiunge tra gli anni '70 e '80, periodo durante il quale i costi erano sempre più elevati, a fronte di un calo drastico dei clienti.

Per ovviare a tale problema per anni le imprese si sono servite dei fondi pubblici, che hanno portato a far crescere ulteriormente il disavanzo dei bilanci e non contribuendo ad uno sviluppo "sano" del settore.

La riforma ebbe inizio con il D. Lgs. 422/97, cd. Decreto Burlando, modificato dal D. Lgs. 400/99, col quale si conferiscono alle regioni e agli enti locali funzioni e compiti in materia di trasporto pubblico locale.

[16] D.Lgs n.22, 5 febbraio 1997, Decreto Ronchi

Come recitano gli artt. 8 e 9, i servizi ferroviari di interesse regionale e locale furono dati in concessione a Ferrovie dello Stato S.p.A., che oggi conosciamo con il nome di Trenitalia S.p.A. Divisione Trasporto Regionale.

Il decreto Burlando stabiliva la redazione di piani regionali, volti a migliorare l'integrazione tra i vari tipi di trasporto locale e preferendo quelli a minor impatto ambientale.

Vengono istituiti i cd. Servizi minimi, ossia quei servizi qualitativamente e quantitativamente sufficienti a soddisfare la domanda dei clienti finali, e i relativi costi a carico del bilancio regionale.

L'art. 19 introduce una nuova modalità di affidamento dei servizi pubblici, il "contratto di servizio", che prende il posto della classica "concessione". Questo segna il primo passo verso la regolamentazione del mercato, con lo scopo di rompere i monopoli esistenti e di istituire un mercato concorrenziale.

Entro la fine degli anni '90, era prevista la trasformazione delle aziende municipalizzate in società per azioni, il cui socio unico poteva essere l'ente locale per un periodo non superiore a due anni. Tuttavia, ancora oggi, con proroghe, fino al 2003 prima e fino al 2007 poi, nessun ente locale ha rinunciato al ruolo di socio unico, fatta eccezione per le "privatizzazioni".

Capitolo 2

Le nuove modalità di comunicazione tra imprese e clienti

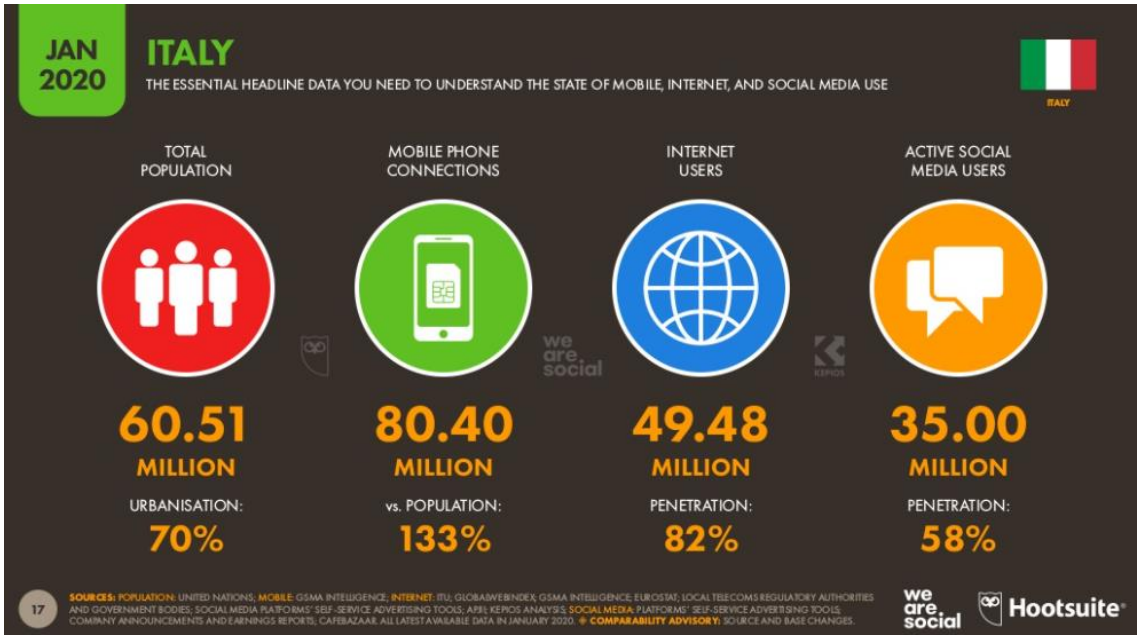
2.1 Il ruolo dei social media

Quotidianamente ciascuno di noi trascorre parecchie ore davanti ad uno schermo, chi per informarsi sulle ultime news, chi per mettersi in contatto con gli amici, chi per svago. Basti pensare che su sette miliardi di persone nel mondo, 2 miliardi sono collegati ad internet e più del 90% della popolazione mondiale ha la possibilità di accedere alle reti mobile.

Per quanto riguarda il contesto nazionale, l'ultimo report Digital 2019, promosso dall'agenzia We Are Social, fotografa uno scenario in crescita rispetto agli anni passati, ben 8 italiani su 10 accedono ad internet, vale a dire 49.4 milioni di persone connesse[17] (Fig. 2.1). Le tre piattaforme più attive sono YouTube, Whatsapp e Facebook.

Fig. 2.1 – I numeri del digitale in italia

[17] We Are Social, Report Digital 2019



Fonte: We Are Social

In questo contesto di rivoluzione tecnologica, anche le aziende hanno dovuto cambiare le modalità di approccio con i clienti finali. Per le aziende che operano nel settore di pubblica utilità risulta di fondamentale importanza instaurare relazioni con i consumatori al fine di comunicare al meglio ed incrementare il coinvolgimento degli interlocutori sociali (cd. stakeholder engagement)[18].

In questo contesto, i social media hanno contribuito a migliorare la comunicazione con l'esterno, al fine di creare un rapporto di fiducia con il cliente o potenziale cliente, non solo per acquisirlo, ma anche per fidelizzarlo.

La brand comunication ha assunto un ruolo sempre più rilevante per consentire la condivisione delle informazioni e permettendo la collaborazione degli utenti che interagiscono, creando partecipazione attiva, con l'intento di accrescere la fiducia nel brand.

Ad oggi la sfida principale per le aziende è comunicare con una base di interlocutori ampia con messaggi personalizzati per ognuno, one-to-one-to-many, lasciandosi alle spalle il modello classico one fits all.[19]

[18] Fissi et al., (2019). I social media nelle public utility quotate: stakeholder engagement o comunicazione?, Economia Aziendale Online, Special Issue, 10(3), 505-524.
[19] Godin S. – Turning Strangers into Friends and Friends into Customers, Simon&Schuster, 1999

Molto spesso vengono utilizzate le piattaforme di advertising proposte direttamente dagli stessi social network; ad esempio, Facebook mette a disposizione degli utenti Facebook Ads, ossia una piattaforma che permette di pubblicare annunci sponsorizzati, diretti ad un pubblico che soddisfi determinati requisiti. Tali strumenti hanno rivoluzionato radicalmente il modo di pubblicizzare un prodotto o servizio ed offrono molti vantaggi rispetto alle campagne tradizionali, quali:

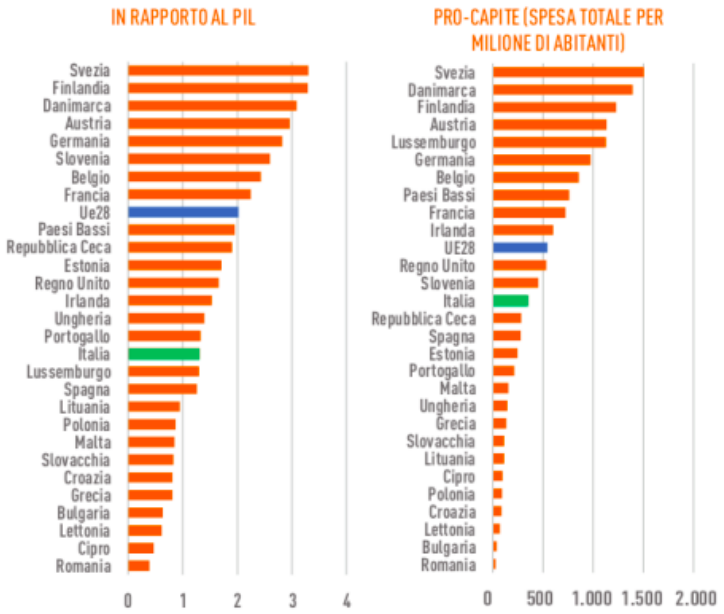
- Investimenti sulla pubblicità meno costosi
- Migliore tracciabilità e studio dei risultati più preciso
- Possibilità di scegliere il target di riferimento (Es. Età, sesso, reddito, interessi)

Se all'inizio del boom di internet le imprese si limitavano a sponsorizzare i loro prodotti/servizi, negli ultimi anni la presenza online è stata anche sfruttata per rafforzare ulteriormente le relazioni con gli stakeholders (cd. Stakeholder engagement), mirando ad una comunicazione bidirezionale.[20]
È chiaro che queste modalità non sostituiscono completamente quelle tradizionali, bensì servono da supporto per raggiungere una base di utenti più ampia, tra cui fanno parte i cd. *nativi digitali*[21].
Nell'epoca del web 4.0[22], in cui ogni singolo individuo può comunicare direttamente col proprio fornitore, influenzando e rilasciando feedback che tutti possono visionare, si rende necessaria una risposta da parte dell'azienda tramite recensioni e commenti, monitorandone le relative conversazioni.
Nel contesto italiano, risulta un evidente ritardo rispetto ai competitors europei (Fig. 2.2). Ciò è causato dalla presenza di un settore molto frammentato, formato per lo più da piccole imprese o da situazioni di monopolio. Inoltre, i meccanismi di scelta dei fornitori hanno allungato i tempi degli appalti, che preferivano prezzi più bassi, anziché una migliore efficienza del servizio.

Fig. 2.2 – Spesa in R&S nel Paesi UE28

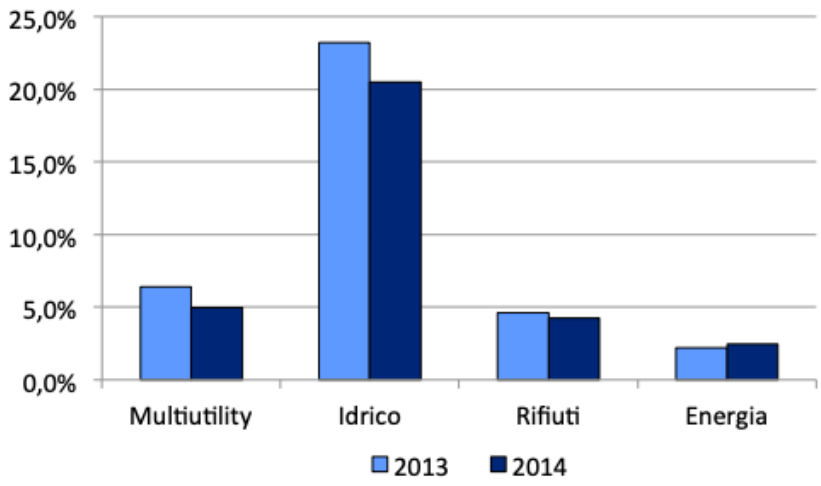
[20] Manetti G. - The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting, 2011
[21] Marc Prensky. Digital Natives, Digital Immigrants 2001

[22] P. Kotler, Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale, Milano, Hoepli, 2017.



Fonte: Istat, 2013

Nel biennio 2013-2014 sono stati sostenuti dalle imprese investimenti per 4,1 miliardi di euro, suddivisi come segue:



Fonte: Maragoni A., L'innovazione tecnologia nel settore delle utility, Althesys Strategic Consultant, Milano, 2016

Nel 2016 sono raddoppiati gli investimenti riguardanti il marketing e la comunicazione, raggiungendo importanti risultati[23]:

- Il 45% delle public utilities utilizza i social network;
- Il 31% ha un'app per smartphone;
- Il 73% è presente nei motori di ricerca tramite sito web;

A distanza di un solo anno, secondo uno studio condotto da Althesys Strategic Cosultant nel 2017, il 76% delle più importanti imprese che operano nei settori dell'energia elettrica, del gas, del servizio idrico e della gestione dei rifiuti, hanno attivato profili social per interagire con gli utenti e fornire assistenza da remoto.
La ricerca ha inoltre rilevato che il 66% delle imprese ha sviluppato applicazioni per smartphone che hanno permesso di ampliare la gamma di servizi offerta, rendendo possibile la lettura del contatore direttamente online e il pagamento delle utenze.[24]

2.2 Le strategie di diversificazione del mercato e le politiche promozionali online

Negli ultimi anni, grazie allo sviluppo dei processi di privatizzazione e liberalizzazione dei mercati nel settore dei servizi pubblici, le imprese hanno mostrato la necessità di adeguarsi ai nuovi ambienti, mettendo in atto strategie che in passato non erano mai state valutate. Il graduale ingresso di nuovi concorrenti e il venir meno dei vincoli imposti dalle vecchie normative, hanno aperto la visione dei manager a strategie di gestione nuove.
Durante questa fase infatti, molte imprese hanno smesso di focalizzarsi esclusivamente sul proprio core business, ampliando la base dei servizi offerti ai consumatori finali e trasformandosi in vere e proprie multiutility.

[23] Maragoni A., "L'innovazione tecnologia nel settore delle utility, Althesys Strategic Consultant", Milano, 2016
[24] "Top utility 2017, la sfida tra le aziende è sull'innovazione", 2017

Le multiutility si caratterizzano per l'uso della stessa rete per offrire più servizi, sfruttando la gestione unificata dei clienti; l'uso di un unico marchio, che rafforza ulteriormente la customer engagement, la possibilità di centralizzare le attività amministrative.[25]

Da questa concezione di azienda come fornitore di più servizi, sono nate anche aziende biutilities e multiservice.

Le prime, come si evince dalla parola stessa, sono caratterizzate dalla scelta di due settori di attività. Ad esempio, spesso ci sono aziende che offrono servizi nel settore idrico ed elettrico, al fine di sfruttare al meglio le sinergie dovute dalla condivisione della gestione delle reti. Altro esempio è dato dalla sinergia tra energia elettrica e gas, che ha permesso vantaggi importanti sia, a monte, per l'approvvigionamento, sia, a valle, dando la possibilità di instaurare relazioni congiunte con i clienti, fornendo entrambi i servizi e offrendo pacchetti a condizioni vantaggiose.

Le seconde invece, sono aziende che hanno diversificato l'offerta in settori che non riguardano i servizi di pubblica utilità. Sfruttando una base di clienti ben consolidata e massimizzando le risorse di cui dispongono, si propongono come fornitori unici di servizi, non esclusivamente pubblici.

A seguito dell'entrata nei mercati di nuovi concorrenti, anche i prezzi hanno subito delle mutazioni, portando allo sviluppo di nuove strategie riguardo la politica dei prezzi.

Per discriminazione di prezzo si intende la vendita dello stesso prodotto o servizio su più mercati a prezzi diversi, a seconda delle caratteristiche della domanda.

Sebbene la discriminazione di prezzo non rappresenti una novità in ambito economico, nell'era di internet essa ha assunto un ruolo fondamentale nel passaggio da un prezzo fisso, determinato da regole di mercato, ad un prezzo variabile, che si adatti alle esigenze di goni singolo consumatore.

Ad oggi risulta ancora più facile per le aziende accedere a quelle informazioni che permettono di segmentare il mercato ed assicurare ad ognuno una promozione personalizzata; quotidianamente ognuno di noi fornisce informazioni sulle proprie abitudini, costruendo man mano un database completo e attendibile con i profili di ogni potenziale consumatore.

[25] Cerrato D., "I percorsi di sviluppo delle public utilities: risposte strategiche alla liberalizzazione nel settore dell'energia", CEDAM Editore, 2004

In un contesto sempre più dinamico e connesso, nasce la necessità di utilizzare strumenti sempre più sofisticati al fine di rispondere più velocemente alle esigenze dei clienti.
Si tratta di un sistema capace di migliorare le decisioni relative alla gestione dell'offerta così da incrementare i profitti e migliorando le strategie di prezzo. Tale sistema, chiamato Revenue Management,[26]era stato introdotto esclusivamente per il settore turistico, successivamente però ha trovato applicazione anche in altri settori, affermando la concezione di dynamic pricing.
Con questo termine si definisce il prezzo di un prodotto o servizio "giusto" per il consumatore in un determinato momento. Ad esempio, sono innumerevoli i siti online che confrontano in tempo reale centinaia di offerte diverse, quali luce, gas, telecomunicazioni, assicurazioni. Prova ne sia che uno studio condotto da McKinsey ha rilevato che circa l'80% dei potenziali consumatori non cerca attivamente le offerte sui siti ufficiali dei concorrenti.[27]
Da parte delle utility vi è il vantaggio di poter passare da prezzi fissi a prezzi variabili con molta più facilità rispetto a prima della digitalizzazione. In passato raramente venivano aggiornati i listini, proprio per evitare costi derivanti dall'adeguamento dei prezzi, il cd. Costo di menu. [28]
È chiaro che, se da un lato il dynamic pricing ha rappresentato un vantaggio competitivo per le aziende che sono già nel settore, lo stesso non possiamo dire per chi si accinge ad entrarci, ponendo così una nuova barriere all'entrata. I dati sono una risorsa preziosa per le aziende e la raccolta delle informazioni utili per la determinazione di un listino dinamico, risulta complessa.[29]

2.3 I profili social delle imprese più influenti

[26] Talluri K. & Van Ryzin G., The theory and practice of revenue management, 2004
[27] Baker et al.,2001; Hamilton,2001; Rayport and Jaworski, 2001
[28] Sheshinski E. & Weiss Y., Inflation and Costs of Price Adjustment, 1977
[29] Agrawal V. & A. Kambil, Dynamic Pricing Strategies in Electronic Commerce, 2000

Già da qualche anno le public utilities, italiane e internazionali, stanno incominciando a focalizzare l'attenzione su nuovi metodi comunicativi: i social media.

Recenti studi condotti in Germania, Austria e Svizzera hanno dimostrato che la piattaforma più sfruttata per la comunicazione risulta essere Facebook.[30]

Le imprese hanno a disposizione due strategie ben distinte per il trasferimento di informazioni con l'esterno: "pushing" e "pulling".[31]

Per "pushing" si intendono i flussi di informazioni che l'azienda esterna verso i propri stakeholder al fine di creare un dialogo con quest'ultimi.

Dall'altra parte dello schermo, troviamo tutti gli utenti che frequentano le piattaforme social e a cui i post sono rivolti, che rispondono ai post e creano una conversazione. Quest'ultimo flusso di informazioni di risposta viene chiamato "pulling".

A tal proposito un'indagine condotta da Martin nel 2018 ha dimostrato come i destinatari delle campagne social, non si aspettano soltanto comunicazioni monodirezionali, bensì desidererebbero poter condividere domande, reclami, critiche e ricevere un feedback istantaneo.

Da un'indagine condotta nel 2019 è emerso che nella classifica delle dieci aziende che operano in Italia nel settore dei servizi di pubblica utilità, soltanto tre non hanno profili attivi sui social. Le restanti sono presenti, in ordine di importanza, su Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Youtube, Google+ e LinkedIn, come dimostra la tabella seguente (Tab. 2.1).[32]

Tab. 2.1 – I social media utilizzati dalle public utilities più influenti

[30] Martin, S., "Stakeholder dialogue on Facebook: Findings from German, Austrian and Swiss public utilities", 2017

[31] Cuppen E., "Diversity and constructive conflict in stakeholder dialogue: Considerations for design and methods", 2012

[32] Fissi et al., "I social media nelle public utility quotate: stakeholder engagement o comunicazione?", 2019

Public utility	Facebook	Twitter	Instagram	Pinterest	YouTube	Google +	Altri
A2A	X	X			X		LinkedIn
Acea	X				X		LinkedIn, Flickr
Acsm-Agam							
Ascopiave				X		X	LinkedIn, Tumblr
Enel	X	X					
Hera		X	X	X			Slideshare, LinkedIn, Flickr
Iren	X	X	X		X		LinkedIn
Italgas		X	X		X		LinkedIn
Snam	X	X	X		X		LinkedIn
Terna					X		Slideshare, Flickr
Totale	**5**	**6**	**4**	**2**	**6**	**1**	**8**
Totale in %	**50**	**60**	**40**	**20**	**60**	**10**	**80**

Fonte: Fissi et al., "I social media nelle public utility quotate: stakeholder engagement o comunicazione?", 2019

Lo studio ha focalizzato la sua attenzione principalmente sui due social più adatti al tipo di comunicazione che si vuole diffondere: Facebook e Twitter.

Enel domina la classifica della piattaforma di Zuckerberg, dimostrandosi la compagnia più "social" tra quelle prese in esame con ben 844.139 like sulla pagina e una media di 193,5 like per ogni singolo post (Tab 2.2).[33]

Tab. 2.2 – I risultati dello studio su Facebook

Public utility	Popularity		N. di post (1/10/2017 e 31/12/2017)	Commitment		Virality	N. medio di risposte della società ai commenti	N. medio di risposte della società ai commenti per singolo post
	N. di like alla pagina Facebook	N. di segui alla pagina Facebook		N. medio di commenti per singolo post	N. medio di like per singolo post	N. medio di condivisioni per singolo post		
A2A	41.150	41.125	42,0	4,4	178,0	9,7	0,20	0,88
Acea	12.698	12.683	68,0	1,6	4,0	0,6	0,63	1,01
Enel	844.139	846.145	133,0	30,8	193,5	60,0	0,11	3,29
Iren	23.581	23.669	130,0	3,4	27,7	19,4	0,03	0,12
Snam	18.756	18.849	123,0	1,9	62,6	11,0	0,04	0,07
Media	**188.065**	**188.494**	**99,0**	**8,4**	**93,2**	**20,1**	**0,20**	**1,07**

Fonte: Fissi et al., "I social media nelle public utility quotate: stakeholder engagement o comunicazione?", 2019

[33] Fonte: Fissi et al., "I social media nelle public utility quotate: stakeholder engagement o comunicazione?", 2019

Su Twitter i numeri assoluti sono ben più bassi rispetto a quelli registrati su Facebook, tale differenza può essere giustificata dalla maggior diffusione di quest'ultimo.
Anche su questa piattaforma Enel risulta essere l'azienda con il numero di follower più alto (4.687), ma, come si evince dalla tabella 2.3, Hera si attesta come la più attiva, contando la pubblicazione di 234 tweet nel corso del 2017.[34]

Tab. 2.3 – I risultati dello studio su Twitter

Public utility	Popularity	N. di tweet (1/10/2017 e 31/12/2017)	Commitment		Virality	N. medio di risposte della società ai commenti
	N. di follower della pagina		N. medio di commenti per singolo tweet	N. medio di like per ogni singolo tweet	N. medio di retweet per singolo post	
A2A	3.028	51	0,08	3,12	3,22	0
Enel	4.687	107	0,21	4,08	1,96	0,09
Hera	3.366	234	0,35	12,27	8,30	0,07
Iren	3.894	127	0,14	4,06	3,28	0,02
Italgas	2.066	0	0	0	0	0
Snam	6.538	3	0,67	13,67	8,67	0
Media	**3.930**	**87**	**0,24**	**6,20**	**4,24**	**0,03**

Fonte: Fissi et al., "I social media nelle public utility quotate: stakeholder engagement o comunicazione?", 2019

In conclusione, da tale ricerca si evince che i risultati delle campagne digitali sono ancora scarsi per la maggior parte delle aziende coinvolte. Tra tutte, si distingue Enel, l'unica società che tenta di instaurare un contatto diretto con gli utenti, supportando il dialogo e rispondendo attivamente ai feedback ricevuti.
In linea generale le altre società si limitano ad un utilizzo dei social basato sulla condivisione delle informazioni in aggiunta ai metodi tradizionali, senza sfruttare a pieno le potenzialità che tali piattaforme possiedono.

[34] Fonte: Fissi et al., "I social media nelle public utility quotate: stakeholder engagement o comunicazione?", 2019

Capitolo 3

Comunicare la sostenibilità attraverso i nuovi canali digitali

3.1 Le strategie di marketing sostenibile adottate dalle public utilities italiane

Nel 1987 Gro Harlem Brundtland, presidente della World Commission on Environment and Development, successivamente rinominata Brundtland Commission in suo onore, affermò: "Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri"[35].

Con questa definizione non ci si riferisce solo alla tutela ambientale, nonostante spesso tale concetto si associ esclusivamente alla green economy.

Più in generale con il termine "sviluppo sostenibile" si pone l'attenzione sul rispetto e sulla tutela dei principi etici al fine di garantire il benessere universale di tutti gli individui.

Ad oggi lo sviluppo sostenibile delle aziende è richiesto non solo dagli interventi normativi nazionali e comunitari, bensì anche dalla collettività, che si è dimostrata sempre più attenta alle politiche ambientali.

In questo contesto troviamo in prima linea le aziende che erogano servizi di pubblica utilità, considerato che il settore energetico, così come quello dei trasporti, dei rifiuti e idrico, sono fortemente connessi alle tematiche ambientali.

Tutto ciò condiziona molto le decisioni operative delle organizzazioni, che necessitano di tecnologie all'avanguardia per raggiungere un alto grado di efficienza, rispettando l'ambiente. Ad esempio, nel settore dei rifiuti le aziende puntano su macchinari efficienti energeticamente e su una migliore gestione degli scarti così da ridurre il più possibile l'uso delle discariche.

Il marketing ambientale o "green marketing", nasce con lo scopo di valorizzare prodotti o servizi in grado di generare un basso impatto ambientale rispetto alle alternative offerte sul mercato. Nel corso degli anni tale fenomeno ha preso sempre più piede grazie

[35] Il rapporto Brundtland è un documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED) in cui, per la prima volta, venne introdotto il concetto di sviluppo sostenibile. Il nome venne dato dalla coordinatrice Gro Harlem Brundtland, che in quell'anno era presidente del WCED e aveva commissionato il rapporto

all'interesse crescente dei consumatori verso le tematiche green, compiendo acquisti in maniera più consapevole rispetto a prima; per questo motivo tali clienti vengono definiti "green consumers".

Settore energetico e tutela dell'ambiente sono un binomio da sempre indissolubile. Basti pensare che i due terzi dell'emissione sul pianeta di gas serra è causato proprio dalla produzione e dal consumo di energia.[36]

Inoltre, l'utilizzo di fonti rinnovabili diminuisce significativamente lo sfruttamento di acqua nei processi produttivi, impattando negativamente sul consumo idrico.

A tal proposito le aziende che operano nel settore energetico, spinte da norme sempre più stringenti, hanno messo in atto due tipi di riforme:

- Il ricorso a l'efficienza energetica lungo tutta la filiera produttiva (estrazione, generazione, trasformazione, distribuzione e consumo)
- Il ricorso a fonti di energia rinnovabili che permetterebbe numerosi vantaggi tra cui una diminuzione delle emissioni di gas serra e una diversificazione degli approvvigionamenti, diminuendo così la dipendenza dai Paesi esportatori di gas e petrolio.

L'Unione Europea ha stanziato molte risorse a favore delle politiche ambientali, fissando obiettivi di riduzione dell'inquinamento fino al 2050.

Il lavoro svolto dall'Europa sta dando i suoi frutti, basti pensare che nel periodo tra il 2008 e il 2018 il ricorso a fonti rinnovabili ha avuto un significativo sviluppo, rendendo l'energia eolica la più utilizzata fonte rinnovabile per il settore elettrico.[37]

Di contro, la tabella 3.1 rappresenta come ci sia una notevole differenza tra i paesi membri riguardo la quota di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili.

Tab. 3.1 – Quota di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili nel consumo lordo di energia elettrica, 2004-2018

[36] DGCS – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo Politecnico di Milano

[37] Eurostat

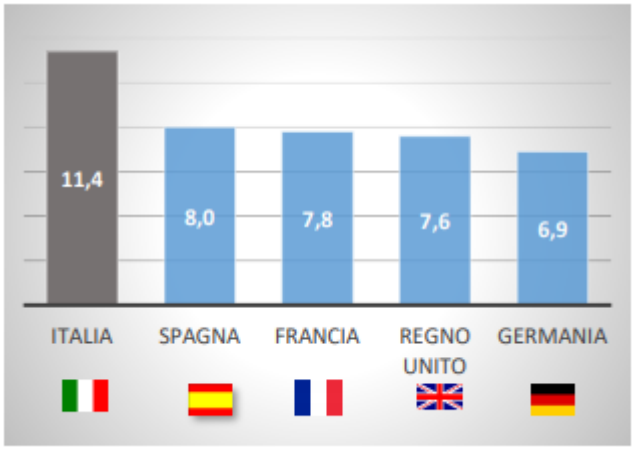
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EU-27	15.9	16.4	16.9	17.7	18.6	20.7	21.3	23.3	25.2	26.9	28.7	29.7	30.2	31.1	32.2
EU-28	14.2	14.8	15.3	16.1	16.9	19.0	19.7	21.6	23.5	25.3	27.4	28.8	29.5	30.7	32.1
Belgium	1.7	2.4	3.1	3.6	4.6	6.2	7.1	9.1	11.3	12.5	13.4	15.6	15.9	17.3	18.9
Bulgaria	8.4	8.7	8.7	8.9	9.5	10.9	12.4	12.6	15.8	18.7	18.7	19.0	19.1	19.0	22.1
Czechia	3.7	3.8	4.1	4.6	5.2	6.4	7.5	10.6	11.7	12.8	13.9	14.1	13.6	13.7	13.7
Denmark	23.8	24.6	24.0	25.0	25.9	28.3	32.7	35.9	38.7	43.1	48.5	51.3	53.7	60.0	62.4
Germany	9.5	10.6	12.0	13.8	15.2	17.6	18.3	21.0	23.6	25.3	28.2	30.9	32.3	34.6	38.0
Estonia	0.5	1.1	1.4	1.4	2.0	6.0	10.3	12.2	15.7	12.9	14.0	15.1	15.5	17.4	19.7
Ireland	6.0	7.2	8.5	9.7	10.8	14.0	15.6	18.3	19.8	21.3	23.5	25.5	26.8	30.1	33.2
Greece	7.8	8.2	8.9	9.3	9.6	11.0	12.3	13.8	16.4	21.2	21.9	22.1	22.7	24.5	26.0
Spain	19.0	19.1	20.0	21.7	23.7	27.8	29.8	31.6	33.5	36.7	37.8	37.0	36.6	36.4	35.2
France	13.8	13.7	14.1	14.3	14.4	15.1	14.8	16.2	16.5	17.0	18.5	18.8	19.2	19.9	21.2
Croatia	35.0	35.2	34.8	34.0	33.9	35.9	37.5	37.6	38.8	42.1	45.2	45.4	46.7	46.4	48.1
Italy	16.1	16.3	15.9	16.0	16.6	18.8	20.1	23.5	27.4	31.3	33.4	33.5	34.0	34.1	33.9
Cyprus	0.0	0.0	0.0	0.1	0.3	0.6	1.4	3.4	4.9	6.7	7.4	8.4	8.6	8.9	9.4
Latvia	46.0	43.0	40.4	38.6	38.7	41.9	42.1	44.7	44.9	48.7	51.0	52.2	51.3	54.4	53.5
Lithuania	3.6	3.8	4.0	4.7	4.9	5.9	7.4	9.0	10.9	13.1	13.7	15.5	16.9	18.3	18.4
Luxembourg	2.8	3.2	3.2	3.3	3.6	4.1	3.8	4.1	4.7	5.3	6.0	6.2	6.7	8.1	9.1
Hungary	2.2	4.4	3.5	4.2	5.3	7.0	7.1	6.4	6.1	6.6	7.3	7.3	7.3	7.5	8.3
Malta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.1	1.6	3.3	4.3	5.7	6.8	7.7
Netherlands	4.4	6.3	6.5	6.0	7.5	9.1	9.6	9.7	10.4	9.9	9.9	11.0	12.5	13.8	15.1
Austria	61.6	62.9	63.8	65.7	65.9	68.6	66.4	66.8	67.4	68.9	71.1	71.5	72.5	71.6	73.1
Poland	2.2	2.7	3.0	3.5	4.4	5.8	6.6	8.2	10.7	10.7	12.4	13.4	13.4	13.1	13.0
Portugal	27.4	27.7	29.3	32.3	34.1	37.6	40.6	45.8	47.5	49.1	52.1	52.6	54.0	54.2	52.2
Romania	28.4	28.8	28.1	28.1	28.1	30.9	30.4	31.1	33.6	37.5	41.7	43.2	42.7	42.0	41.8
Slovenia	29.3	28.7	28.2	27.7	30.0	33.8	32.2	31.0	31.6	33.1	33.9	32.7	32.1	32.4	32.3
Slovakia	15.4	15.7	16.6	16.5	17.0	17.8	17.8	19.3	20.1	20.8	22.9	22.7	22.5	21.3	21.5
Finland	26.7	26.9	26.4	25.5	27.3	27.3	27.7	29.4	29.5	30.9	31.4	32.5	32.9	35.2	36.8
Sweden	51.2	50.9	51.8	53.2	53.7	58.3	55.8	59.6	59.8	61.7	63.2	65.7	64.9	65.9	66.2
United Kingdom	2.5	3.2	3.7	4.1	4.7	6.0	6.9	8.3	10.3	13.4	17.5	21.9	24.0	27.4	30.9
Norway	98.0	97.4	100.8	99.1	100.2	105.2	98.2	105.9	104.6	106.9	110.1	106.8	105.7	104.9	106.8
Montenegro	:	39.1	37.7	37.6	38.3	46.6	45.7	41.6	42.8	49.1	51.4	49.6	51.0	50.1	52.4
North Macedonia	14.5	14.0	14.0	13.7	13.8	15.5	15.8	14.8	16.7	18.2	19.3	21.7	24.1	24.8	24.8
Serbia	18.5	22.4	23.6	24.8	25.9	28.3	28.2	27.5	28.5	28.0	30.3	28.9	29.2	27.4	28.7
Albania	70.0	76.1	74.2	79.6	73.3	70.7	74.6	66.1	72.4	62.7	71.0	79.2	82.1	91.0	92.5
Turkey	27.9	26.3	24.7	23.2	22.8	24.7	25.3	25.1	27.1	30.0	30.5	33.2	34.8	35.1	37.5
Kosovo*	0.5	0.6	0.9	1.0	1.0	1.1	1.4	1.4	1.5	1.6	1.9	1.8	4.0	3.6	4.2

Fonte: Eurostat

Anche il settore del trasporto pubblico locale è stato recentemente riformato, adottando le ultime tecnologie per ridurre le emissioni di CO2, specie per quanto riguarda il trasporto su gomma nei grandi centri urbani.

I dati sulle classi ambientali del parco mezzi in Italia mostrano un evidente ritardo in confronto al resto dei paesi europei, che, a differenza dell'Italia, registrano un'età media dei bus più bassa (Tab. 3.2).

Tab. 3.2 – Età media autobus principali paesi europei



Fonte: Investire nel trasporto pubblico, ASSTRA, Cassa Depositi e Prestiti, Gennaio 2017

Come evidenzia la Tabella 3.3, la mobilità pubblica elettrica è poco sfruttata, attestandosi a sole 179 unità circolanti, pari allo 0,42%.

Tab. 3.3 – Distribuzione del materiale rotabile su base regionale per classe di emissione

CLASSIFICAZIONE EURO																		
REGIONI	EURO 0		EURO 1		EURO 2		EURO 3		EURO 4		EURO 5		EURO 6		E.		TOTALE
	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%			V.A
ABRUZZO	132	9,60%	6	0,44%	230	16,73%	460	33,45%	57	4,15%	369	26,84%	113	8,22%	8	0,58%	1.375
BASILICATA	72	8,86%	26	3,20%	240	29,52%	249	30,63%	86	10,58%	111	13,65%	29	3,57%	0	0,00%	813
CALABRIA	110	6,17%	57	3,20%	353	19,79%	601	33,69%	87	4,88%	402	22,53%	174	9,75%	0	0,00%	1.784
CAMPANIA	156	6,12%	111	4,35%	539	21,15%	509	19,97%	463	18,16%	602	23,62%	169	6,63%	0	0,00%	2.549
EMILIA ROMAGNA	32	1,02%	29	0,93%	726	23,24%	782	25,03%	95	3,04%	923	29,55%	514	16,45%	23	0,74%	3.124
FRIULI VENEZIA GIULIA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	152	15,98%	35	3,68%	431	45,32%	331	34,81%	2	0,21%	951
LAZIO	191	3,17%	71	1,18%	799	13,27%	1.942	32,24%	371	6,16%	1.577	26,18%	1.064	17,67%	8	0,13%	6.023
LIGURIA	30	2,02%	29	1,95%	323	21,74%	514	34,59%	90	6,06%	283	19,04%	201	13,53%	16	1,08%	1.486
LOMBARDIA	25	0,43%	11	0,19%	617	10,64%	1.294	22,32%	420	7,25%	2.022	34,88%	1.382	23,84%	26	0,45%	5.797
MARCHE	43	3,33%	26	2,01%	286	22,14%	297	22,99%	48	3,72%	474	36,69%	118	9,13%	0	0,00%	1.292
MOLISE	26	5,56%	23	4,91%	109	23,29%	193	41,24%	41	8,76%	56	11,97%	20	4,27%	0	0,00%	468
PIEMONTE	13	0,45%	25	0,87%	668	23,19%	861	29,90%	121	4,20%	872	30,28%	275	9,55%	45	1,56%	2.880
PUGLIA	40	1,42%	38	1,35%	487	17,33%	784	27,90%	281	10,00%	631	22,46%	535	19,04%	14	0,50%	2.810
SARDEGNA	20	1,38%	11	0,76%	252	17,42%	206	14,24%	24	1,66%	925	63,93%	9	0,62%	0	0,00%	1.447
SICILIA	198	7,94%	54	2,17%	451	18,09%	829	33,25%	299	11,99%	395	15,84%	257	10,31%	10	0,40%	2.493
TOSCANA	14	0,52%	40	1,50%	571	21,36%	833	31,16%	72	2,69%	542	20,28%	583	21,81%	18	0,67%	2.673
TRENTINO ALTO ADIGE	1	0,07%	4	0,28%	198	14,10%	270	19,23%	25	1,78%	649	46,23%	252	17,95%	5	0,36%	1.404
UMBRIA	15	8,88%	17	10,06%	32	18,93%	21	12,43%	13	7,69%	47	27,81%	21	12,43%	3	1,78%	169
VALLE D'AOSTA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	12	6,98%	10	5,81%	105	61,05%	45	26,16%	0	0,00%	172
VENETO	106	3,43%	56	1,81%	748	24,22%	997	32,29%	46	1,49%	694	22,47%	440	14,25%	1	0,03%	3.088
TOTALE	1.224	2,86%	634	1,48%	7.629	17,83%	11.806	27,59%	2.684	6,27%	12.110	28,30%	6.532	15,26%	179	0,42%	42.798

Fonte: Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti – DG per la motorizzazione – Centro elaborazione dati

Come abbiamo accennato precedentemente, le aziende non si sono interessate soltanto all'ambiente. Infatti, ad oggi tutte possiedono un codice etico, stilato per contenere le norme etiche e sociali, a cui i componenti dell'organizzazione devo attenersi.

Uno studio, condotto presso l'università di Brescia su 6 public utilities italiane, ha confermato che quasi tutte le imprese prese in esame assicurano condizioni di lavoro ottimali in materia di salute, sicurezza, pari opportunità tra genere maschile e femminile, equità delle retribuzioni e tutela dei lavoratori diversamente abili.

Inoltre, per garantire uno stile di vita più sereno dei dipendenti, cinque imprese hanno introdotto orari flessibili.[38]

[38] Gandini G., "Orientamento al mercato e sostenibilità futura nelle aziende di pubblica utilità", Dicembre 2011

Tutte le aziende prese in esame per l'indagine collaborano con organizzazioni pubbliche e no profit per promuovere il territorio, tramite il finanziamento di eventi sociali, culturali e sportivi, e tramite donazioni a società no profit.[39]
La buona condotta delle aziende viene premiata con l'attribuzione di specifici certificati, i quali contribuiscono ad incrementare positivamente la reputazione dell'organizzazione stessa.
La Tabella 3.4 mostra come tutte le imprese in oggetto abbiano conseguito almeno una certificazione ambientale e di qualità.

Tab. 3.4 – Sistema di gestione certificati

	Certificazione già acquisita	Intenzione di richiedere la certificazione
Certificazione etica SA8000		2
Certificazione ambientale EMAS	3	2
Certificazione ambientale ISO 14001	6	
Certificazione OHSAS 18001 (sicurezza e salute dei lavoratori)	4	1
Certificazione di qualità ISO 9001	6	

Fonte: Gandini G.,"Orientamento al mercato e sostenibilità futura nelle aziende di pubblica utilità", Dicembre 2011

3.2 Comunicare la sostenibilità aziendale online

La comunicazione ambientale non è un'evoluzione della promozione commerciale di un prodotto o servizio.
Mentre quest'ultima ha come obiettivo quello di convincere un potenziale cliente all'acquisto di un determinato bene, persuadendolo del fatto che sia la miglior scelta sul mercato; la comunicazione ambientale, in primis non è indirizzata esclusivamente ai possibili acquirenti, bensì a tutti gli stakeholders; in ondo luogo ha lo scopo di trasmettere una cultura o un'ideologia in cui l'azienda stessa crede.
Affinché la comunicazione sostenibile sia efficace, sono necessari dati certi e misurabili per mettere in atto una strategia credibile, in caso contrario si andrà incontro al fenomeno

[39] Gandini G.

del cd. greenwashing, che danneggerà la reputazione dell'azienda, tradendo la fiducia degli stakeholder.[40]

"Greenwashing" è un termine anglosassone coniato con lo scopo di racchiudere tutte quelle politiche create dalle aziende per costruire un'immagine di sé ingannevole, convincendo l'opinione pubblica di agire nel pieno rispetto delle tematiche ambientali e sociali.

Grazie ad una comunicazione sostenibile corretta è possibile ottenere un grande vantaggio competitivo rispetto ai competitors, creando l'immagine di un marchio forte e accettato dal mercato.

Ruolo centrale è ricoperto dagli stakeholder, che sono i destinatari finali delle campagne online e non. Per raggiungere al meglio gli utenti, massimizzando il cd. stakeholder engagement, l'azienda deve servirsi di una comunicazione multidirezionale, mirata a lasciare il segno.[41]

3.3 La comunicazione sostenibile: il caso Eni

"Finché i leoni non cominceranno a raccontare le loro storie, i cacciatori saranno sempre gli eroi". Questo proverbio africano, dalle mille possibili interpretazioni, sta avendo sempre più successo nei documenti di comunicazione delle aziende, come a dimostrare che adesso anche i leoni cominciano a raccontare la loro storia, senza intermediazione mediatica dei cacciatori.

A riprendere questo proverbio è stato Marco Bardazzi, direttore comunicazione esterna di Eni, in un articolo su Formiche.net.[42]

Un'azienda con alle spalle sessant'anni di storia, all'alba della nuova era digitale, necessita di uno storytelling adeguato, che non sia una semplice storia raccontata unilateralmente, puntando anzi alla creazione di un dialogo costruttivo con i propri stakeholder.

[40] Rossi F., "Marketing e comunicazione della sostenibilità", 2017
[41] Greenwood M., "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", 2007
[42] Bardazzi Marco, "Come sta cambiando la comunicazione di Eni", Formiche,13 marzo 2016, https://formiche.net/2016/03/eni-comunicazione-azienda/

In questo contesto Eni punta su una comunicazione multipiattaforma, creando nuovi profili sui social media più diffusi e sviluppando nuovi siti web al fine di creare community e ricevere feedback in tempo reale.

Una presenza così importante sul mondo online necessità però di un importante e sistematico controllo e analisi dei dati raccolti, a tal proposito Eni sta sviluppando una nuova piattaforma per avere un quadro più chiaro del pubblico destinatario delle campagne comunicative. Il progetto in questione si chiama Data Lab ed a citarlo è Erika Mandraffino, Senior Vice President Media Relations and Social Network di Eni, la quale afferma che ormai i social e il mondo digitale non sono più delle novità e per mettersi in risalto rispetto ai competitors è necessario fare la differenza.[43]

Eni punta molto anche sui microinfluencer, collaborando con l'esperto tech Otto Climan o l'instagrammer Marko Morciano, al fine di accelerare il processo di trasmissione dei messaggi pubblicitari.[44]

Inoltre, ogni anno sul sito ufficiale di Eni è possibile consultare la Relazione Finanziaria Annuale, all'interno della quale vi sono pagine dedicate interamente all'approccio responsabile e sostenibile, con cui ci si proietta verso un futuro con minor sfruttamento delle fonti fossili e migliori condizioni di lavoro per i dipendenti.[45]

[43] Iovinella Maria Rosaria, "Eni, le sfide della comunicazione tra data e microinfluencer", Wired, 30 maggio 2018, https://www.wired.it/attualita/media/2018/05/30/eni-comunicazione-datamandraffino/

[44] Iovinella Maria Rosaria, "Eni, le sfide della comunicazione tra data e microinfluencer", Wired, 30 maggio 2018, https://www.wired.it/attualita/media/2018/05/30/eni-comunicazione-datamandraffino/

[45] Eni, "Relazione finanziaria annuale" 2019, Roma, 2 aprile 2020 https://www.eni.com/assets/documents/ita/bilanci-rapporti/2019/Relazione-finanziaria-annuale-2019.pdf

Conclusioni

Alla luce di quanto scritto finora si evince come i social media, e più in generale internet, influenzi quotidianamente le nostre vite, le nostre scelte, le nostre abitudini.
Tale rivoluzione per le aziende ha rappresentato un'opportunità per raggiungere sempre più utenti e interagire con loro, acquisendo dati sui comportamenti degli utenti e migliorando in un infinito step by step il prodotto o servizio finale.
Tutti sono stati travolti dalle nuove forme di comunicazione, i brand, che già da prima erano ben radicati nella mente dei consumatori, hanno dovuto evolversi e modificare le loro strategie, dando prova di quanto sia fondamentale, anche per i grandi colossi, aggiornarsi per essere sempre al passo coi tempi.
Le public utilities italiane stanno incrementando gli investimenti di risorse nei social media più utilizzati, tuttavia i risultati ottenuti sono ancora scarsi e mostrano un quadro ancora poco sviluppato in relazione sia alle aziende di servizi pubblici estere, sia alle aziende operanti negli altri settori.
Sfruttando al meglio le nuove tecnologie sarà possibile instaurare un rapporto diretto brand-utente, creando discussioni immediate, e adottare linguaggi e metodi comunicativi differenti al fine di offrire un'esperienza personalizzata.

Bibliografia e sitografia

Agrawal V. & A. Kambil, Dynamic Pricing Strategies in Electronic Commerce, 2000

Art. 812, Codice civile

Baker et al.,2001; Hamilton,2001; Rayport and Jaworski, 2001

Bardazzi Marco, "Come sta cambiando la comunicazione di Eni", Formiche,13 marzo 2016, https://formiche.net/2016/03/eni-comunicazione-azienda/

Cerrato D., "I percorsi di sviluppo delle public utilities: risposte strategiche alla liberalizzazione nel settore dell'energia", CEDAM Editore, 2004

Cuppen E., "Diversity and constructive conflict in stakeholder dialogue: Considerations for design and methods", 2012

D.Lgs n. 79 del 16 Marzo 1999, ha recepito la Direttiva comunitaria 96/92 e ha dato avvio al processo di liberalizzazione del settore italiano dell'energia elettrica

D.Lgs n.22, 5 febbraio 1997, Decreto Ronchi

DGCS – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo Politecnico di Milano

Direttiva 96/92/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 dicembre 1996 concernente norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica

Direttiva 98/30/CE del 22 giugno 1998, relativa a norme comuni per il mercato interno del gas naturale

Direttiva europea n. 60 del 23 ottobre 2000, Direttiva Quadro sulle Acque

Eni, “Relazione finanziaria annuale” 2019, Roma, 2 aprile 2020

Gandini G., “Orientamento al mercato e sostenibilità futura nelle aziende di pubblica utilità”, Dicembre 2011

Godin S. – Turning Strangers into Friends and Friends into Customers, Simon&Schuster, 1999

Greenwood M., “Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility”, 2007
https://www.eni.com/assets/documents/ita/bilanci-rapporti/2019/Relazione-finanziaria-annuale-2019.pdf

Iovinella Maria Rosaria, “Eni, le sfide della comunicazione tra data e microinfluencer”, Wired, 30 maggio 2018, https://www.wired.it/attualita/media/2018/05/30/eni-comunicazione-datamandraffino/

Legge 4 febbraio 1963, n. 129, Piano regolatore generale degli acquedotti e delega al Governo ad emanare le relative norme di attuazione

Legge n. 1643 del 1962, Istituzione dell'Ente nazionale per l'energia elettrica e trasferimento ad esso delle imprese esercenti le industrie elettriche.
Legge n. 166, 20 novembre 2009, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 settembre 2009, n. 135, recante disposizioni urgenti per l'attuazione di obblighi comunitari e per l'esecuzione di sentenze della Corte di giustizia delle Comunita' europee.

Legge n. 308 del 1982, Norme sul contenimento dei consumi energetici, lo sviluppo delle fonti rinnovabili di energia e l'esercizio di centrali elettriche alimentate con combustibili diversi dagli idrocarburi

Legge n. 319 del 1976, Legge Merli

Legge n. 36 del 5 gennaio 1994, Legge Galli

Legge n. 9 del 1991, Norme per l'attuazione del nuovo Piano energetico nazionale: aspetti istituzionali, centrali idroelettriche ed elettrodotti, idrocarburi e geotermia, autoproduzione e disposizioni fiscali

Manetti G. - The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting, 2011

Maragoni A., "L'innovazione tecnologia nel settore delle utility, Althesys Strategic Consultant", Milano, 2016

Marc Prensky. Digital Natives, Digital Immigrants 2001

Martin, S., "Stakeholder dialogue on Facebook: Findings from German, Austrian and Swiss public utilities", 2017

P. Kotler, Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale, Milano, Hoepli, 2017.

Regio decreto 11 dicembre 1933, n. 1775, Testo unico delle disposizioni di legge sulle acque e sugli impianti elettrici

Rossi F., "Marketing e comunicazione della sostenibilità", 2017

Sheshinski E. & Weiss Y., Inflation and Costs of Price Adjustment, 1977

Talluri K. & Van Ryzin G., The theory and practice of revenue management, 2004

"Top utility 2017, la sfida tra le aziende è sull'innovazione", 2017 http://www.toputility.it/wp-content/uploads/2017/02/Top-Utility-cs-2017-02-22-finale.pdf

We Are Social, Report Digital 2019