



**Dipartimento di Impresa e Management**  
**Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese**

**TITOLO**

**“CUSTOMER CARE: L’ATTENZIONE AL CLIENTE TRA  
CONCORRENZA ED ETICA”**

**RELATORE**

**Prof. Roberto Dandi**

**CANDIDATO**

**Nome: Matteo**

**Cognome: Branconi**

**Matricola: 199421**

**ANNO ACCADEMICO 2017/2018**

# **INDICE**

## **PREMESSA**

p. 3 - 4

## **CAPITOLO 1: *L'ORIENTAMENTO AL CONSUMATORE***

- 1.1) Dalle imprese “production-oriented” alle imprese “customer-oriented”. p. 7 - 12
- 1.2) La crescente importanza del consumatore nei sistemi economici moderni. p. 13 - 17
- 1.3) Nascita e sviluppo della funzione di customer care. p. 18 - 21

## **CAPITOLO 2: *IL MERCATO ITALIANO DELL'ENERGIA ELETTRICA E L'ENEL***

- 2.1) Storia e struttura del mercato italiano dell'energia elettrica. p. 22 - 41
- 2.2) Regolamentazione del mercato italiano dell'energia elettrica sul customer care. p. 41 - 55
- 2.3) Customer care nel settore energetico p. 56 - 58

## **CAPITOLO 3: *L'EVOLUZIONE DEL CUSTOMER CARE IN ENEL***

- 3.1) L'ENEL e la nascita di E-distribuzione S.p.a. p. 59 - 63
- 3.2) Analisi delle politiche aziendali, degli strumenti e delle infrastrutture di customer care. p. 63 - 75

## **CONCLUSIONI**

p. 76 - 78

## **BIBLIOGRAFIA**

p. 79 - 80

## **SITOGRAFIA**

p. 81

## PREMESSA

A partire dalla seconda metà del XX secolo, il notevole sviluppo del panorama socio-economico mondiale ha totalmente modificato il rapporto esistente tra imprese e consumatori: per la prima volta, seppur in una dimensione limitata, era il lato della domanda a dettare le condizioni del mercato.

La crescente importanza del consumatore, delle sue idee ed opinioni, ha obbligato le imprese ad evolvere i propri modelli organizzativi e culturali, nell'ottica di assecondare un cambio di paradigma ormai irreversibile e quindi di adottare una struttura "customer centric".

La necessità di compiere significativi investimenti nell'implementazione di politiche e procedure rivolte alla cura della clientela ha determinato un inevitabile cambiamento sul piano organizzativo: funzioni precedentemente sconosciute come il CRM (Customer Relationship Management) hanno preso piede all'interno delle imprese, iniziando a partecipare attivamente alla spartizione delle risorse aziendali (sia economiche che umane).

Un'interazione prima ferma allo scambio del bene o del servizio si trasforma in un percorso che l'impresa deve percorrere il più possibile al fianco del consumatore, sostenendolo dalla fase pre-vendita a quella post-vendita e fornendo l'assistenza di cui questo ha bisogno. Diventa quindi fondamentale, nell'ottica dell'ottenimento e successivo mantenimento del vantaggio competitivo, lo sviluppo di una costante e produttiva interazione tra marketing, qualità dell'offerta e customer service (Christopher, Payne, Ballantyne – Relationship Marketing: bringing quality, customer service and marketing together - 1991).

Espressioni come "customer service" o "customer care" sono divenute in breve tempo di uso comune e ciò ne ha presto banalizzato od oscurato il reale significato.

Per quanto il customer care venga tendenzialmente sintetizzato nel processo di assistenza informativa e tecnica al consumatore, è innegabile che esso presenti precise peculiarità nei diversi settori dell'economia e, ancor più a fondo, nelle specifiche imprese.

Un particolare interesse a riguardo viene suscitato dal settore delle "utilities", intese come servizi di pubblico utilizzo (servizio elettrico, idrico, fornitura di gas...), dove l'interesse per la cura del consumatore è sbocciato in ritardo (fine anni novanta), trovandosi a dover recuperare in un breve lasso temporale quanto fatto in circa mezzo secolo all'interno degli altri settori del sistema economico. Come affermato da Penni McLean-Conner in "Customer service: utility style", oggi le imprese di pubblico servizio non possono più limitarsi al banale confronto con gli altri player di settore ed è fondamentale che allineino l'offerta di un'esperienza al consumatore con quanto realizzato negli altri settori economici. È tuttavia importante sottolineare, come proprio McLean-Conner precisa, quanto il settore delle utilities presenti importanti differenze rispetto agli altri contesti di business e quanto questo possa incidere sull'implementazione di un funzionale modello di customer service.

La maggior rilevanza dell'output prodotto rende sicuramente necessaria una più puntuale attenzione alla gestione del rapporto con il consumatore, parallelamente regolato dai vincoli normativi che gli ordinamenti legislativi dei diversi contesti nazionali impongono. Il fattore che ha realmente modificato l'approccio alla

gestione dell'interazione con il consumatore nel settore considerato è individuabile nel riconoscimento di quanto i suddetti limiti normativi spesso non fossero sufficienti a cogliere le reali esigenze degli utenti. Il prolungato focus delle imprese sul rispetto di quanto dettato dal legislatore, in merito agli standard qualitativi di erogazione di un determinato servizio, ha fissato nella mente dei più l'immagine della utility company esclusivamente orientata alla fornitura del servizio nei limiti della legalità e senza alcuna intenzione di ascoltare o comprendere i bisogni della propria clientela. Tale scenario è stato indubbiamente sostenuto dalla decisione, piuttosto frequente, di allontanare le imprese di questo settore dalla libera concorrenza, ritenendo che questa potesse risultare dannosa per la corretta erogazione di servizi tanto importanti per la collettività. Se la rinuncia alla concorrenza aveva come obiettivo la massima tutela degli utenti, si può affermare che essa abbia ottenuto un risultato contrario: le imprese fornitrici hanno sfruttato a proprio vantaggio l'assenza di competitors, accontentandosi per decenni di fornire un servizio che non avrebbe avuto modo di sopravvivere in un contesto di libero mercato.

Ecco che il punto di svolta nel processo di costruzione di un adeguato servizio di customer care nel settore delle utilities si può individuare nella liberalizzazione di quest'ultimo, in tutto o in parte, e quindi nell'apertura alla concorrenza. La liberalizzazione, oltre al merito di avviare l'apertura di un settore tanto vincolato alle dinamiche di mercato, ha avuto il pregio di aprire gli occhi alle imprese esercenti in termini di reali esigenze degli utenti. Se da un lato quindi alcune realtà del settore utilities sono state costrette a migliorare il proprio atteggiamento verso la cura del cliente, intimorite da un panorama aperto con cui non si erano mai confrontate prima, dall'altro alcune hanno semplicemente compreso quanto fosse importante nella quotidianità dei propri utenti la garanzia di una fornitura efficiente e la presenza di qualcuno che ne ascoltasse eventuali malcontenti.

Il testo si propone di affrontare più da vicino questa seconda fattispecie, precisamente analizzando il caso di e-distribuzione nel settore della distribuzione di energia elettrica, con l'obiettivo di offrire al lettore l'opportunità di percepire quanto anche in un contesto solo parzialmente aperto al mercato vi sia la volontà di dare importanza alla posizione del consumatore e di comprendere, per quanto possibile, le ragioni di tale sforzo.

*A chi, magari con un singolo gesto o parola, mi è stato accanto in questa avventura.*



# **CAPITOLO 1: L'ORIENTAMENTO AL CONSUMATORE**

## **1.1) DALLE IMPRESE “PRODUCTION-ORIENTED” ALLE IMPRESE “CUSTOMER-ORIENTED”**

### L'ORIENTAMENTO ALLA PRODUZIONE:

L'impresa moderna nasce e si consolida nei paesi industriali avanzati nel quarantennio precedente la prima guerra mondiale, dando crescente importanza a caratteristiche quali il coordinamento e la gerarchia che erano state fino ad allora lasciate in disparte anche dai giganti del capitalismo preindustriale.

Appare tuttavia importante ricordare l'importanza della prima rivoluzione industriale, noto processo di evoluzione economica risalente alla seconda metà del XVIII secolo, che fiorisce in Inghilterra e comporta l'introduzione di novità particolarmente importanti nel contesto industriale: l'impiego del combustibile fossile come nuova fonte di energia, l'introduzione di nuovi macchinari, la nascita del sistema fabbrica.

Si tratta di cambiamenti imprescindibili per il futuro sviluppo dell'impresa moderna, ma che negli anni immediatamente successivi non contribuiranno significativamente alla concentrazione dell'attività economica per come intesa al giorno d'oggi. Lo stesso Alfred Marshall, noto economista inglese vissuto a cavallo tra XIX e XX secolo, descriverà le imprese dell'epoca come “imprese rappresentative”, ossia attori passivi e non in grado di incidere sull'ambiente economico.

Lo sviluppo della grande impresa si deve principalmente ai cambiamenti introdotti dalla seconda rivoluzione industriale (circa 1870 – 1914): la distillazione del petrolio, l'invenzione di macchine per il confezionamento, la fabbricazione e l'assemblaggio di parti intercambiabili, l'utilizzo dell'energia elettrica nell'apparato produttivo.

La notevole crescita della produzione viene bilanciata da una netta riduzione dei costi (economie di scala), ma tali vantaggi di costo appaiono mantenibili solo mediante coordinamento di tutti i componenti della value chain (fornitori, consumatori e produttori), garantendo quindi un flusso produttivo costante. L'aumento della produzione e il contemporaneo sviluppo del sistema dei trasporti (introduzione della ferrovia) permettono all'impresa di accedere a un mercato più vasto, fornendo primordiali stimoli all'evoluzione di prodotto e dando crescente importanza a funzioni quali il marketing e l'R&S, quindi aprendo la strada alle future “economie di diversificazione”.

La nascita della funzione di marketing va tuttavia intesa in una connotazione ben distante da quella che si da oggi alla stessa. Prendendo in considerazione il contesto storico ed economico del XIX secolo e dei primi decenni del XX secolo, è opportuno sostituire l'espressione “marketing” con quella più appropriata di “approccio al mercato”.

Dalla seconda metà dell'800 alla crisi del 1929 si diffonde e si rafforza, tra le imprese di produzione, la convinzione che i prodotti di qualità accettabile, facilmente reperibili e venduti a prezzi contenuti non possano che trovare il favore del mercato e dei consumatori. In questo periodo le imprese sono "orientate alla produzione", ossia costantemente alla ricerca della massima efficienza produttiva e distributiva, principalmente nell'ottica di sfruttare le economie di scala dei propri impianti e quindi di abbassare i costi unitari di produzione. L'impresa prende in considerazione solo se stessa, concentrandosi sulla propria strategia produttiva e proponendosi di conseguire il massimo profitto massimizzando i volumi prodotti.

L'orientamento alla produzione si basa su un concetto estremamente semplice: i consumatori preferiscono prodotti molto diffusi ed a basso costo.

È facilmente comprensibile, in questo contesto, la distinzione tra marketing ed approccio al mercato, in quanto l'orientamento alla produzione vede un ruolo fortemente passivo del primo e piuttosto un'intensa concentrazione nell'organizzazione della rete distributiva, garantendo una copertura capillare del mercato stesso. Le aspettative dei consumatori risultano piuttosto semplici e facilmente conoscibili, annullando quasi totalmente il ruolo della funzione commerciale o non rendendolo di rilievo critico<sup>1</sup>.

La leadership del mercato viene infatti conquistata, solitamente, dall'impresa in grado di produrre i volumi maggiori e quindi di godere della maggiore scala produttiva, riducendo il costo della produzione e, di conseguenza, abbattendo il prezzo di vendita del prodotto.

Le scelte strategiche nelle imprese vengono assunte in base a considerazioni tecniche ed economiche inerenti i fattori di produzione utilizzati e tendono a concentrarsi sull'analisi dei costi. Fattore critico di successo è dunque il costo di produzione, che dipende dal grado di meccanizzazione del processo produttivo, dall'organizzazione del lavoro e dai volumi di vendita. L'attività commerciale è ancora riconducibile ad una mera attività di vendita.

Tale scenario vede le imprese concentrarsi nella creazione di efficaci sistemi di distribuzione, al fine di collocare nel migliore dei modi la propria produzione.

Gli anni precedenti la grande depressione del 1929 vedono i consumatori acquistare le merci alla velocità con cui queste vengono prodotte, senza che le imprese debbano preoccuparsi di costruire una relazione con il cliente.

L'orientamento alla produzione entra tuttavia in crisi in seguito al crollo delle borse del 1929, a cui segue una significativa recessione economica di carattere globale e quindi un taglio netto della domanda di beni di consumo. Le imprese hanno difficoltà nel collocare interamente la produzione e vedono aumentare le proprie scorte di magazzino, con tutti i costi di stoccaggio ad esse connessi.

---

<sup>1</sup> Annali della facoltà di economia di Cagliari (ed. 2001/2002) - Malavisi, Sabattini - FrancoAngeli.

## LA TRANSIZIONE VERSO L'ORIENTAMENTO AL CLIENTE:

La Grande Depressione ebbe effetti recessivi devastanti ad ampio spettro geografico (America del Nord, America del Sud ed Europa) e sotto diversi profili: i prezzi dei prodotti industriali subirono il forte ribasso della domanda, determinando gravi difficoltà per le imprese ed alimentando la contrazione del commercio internazionale, con conseguenze significative anche per il reddito dei lavoratori.

La recessione spinse i vari paesi ad imboccare la via del protezionismo e ad accentuare le conflittualità sia economiche che militari, gettando le basi per la seconda guerra mondiale.

Fu proprio la guerra a fornire un importante spiraglio di uscita dalla crisi economica, grazie ai crescenti investimenti nel settore bellico.

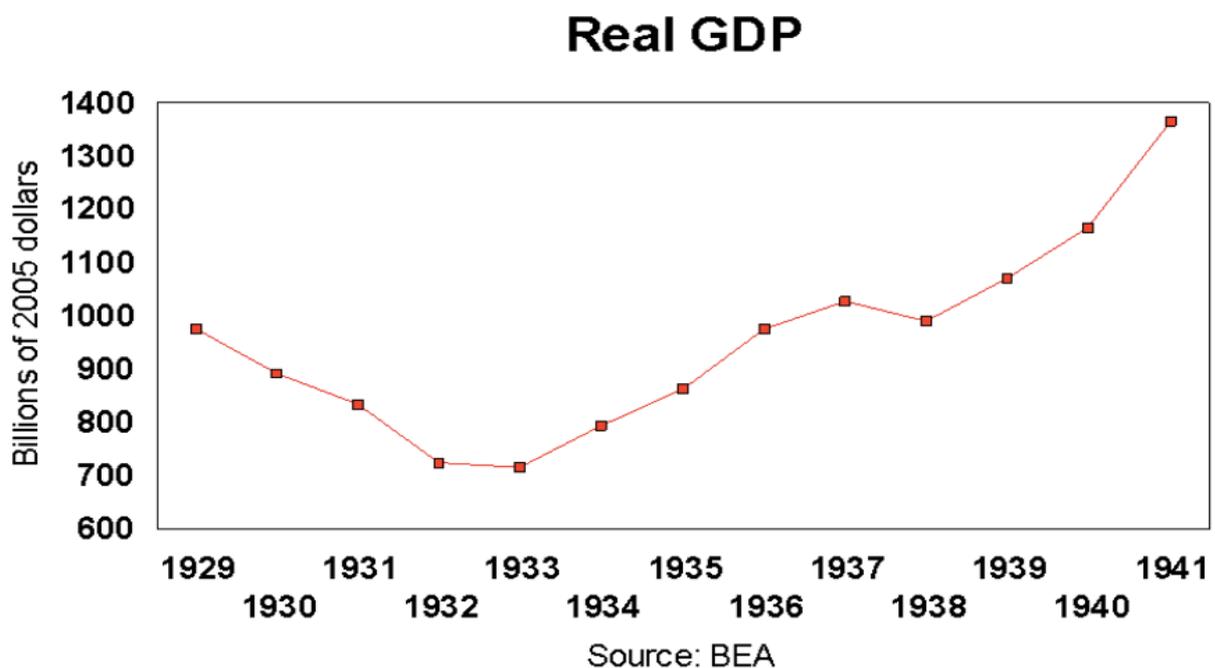


Grafico: PIL U.S.A. tra 1929 e 1941 (<https://www.tes.com/lessons/TgSydVRioLJllw/the-great-depression>)

Sarà necessario attendere gli anni cinquanta e la fine del secondo conflitto mondiale per poter decretare il termine del periodo di recessione.

Con la nuova crescita del benessere, alcune imprese iniziano a rendersi conto di quanto i consumatori siano disposti a pagare per uscire dal tunnel della standardizzazione. Il gusto del consumatore inizia a diventare una componente cruciale nella strategia di produzione e comincia a prendere forma nella mente dei produttori un concetto che verrà poi identificato come “customer satisfaction” o, più semplicemente, la soddisfazione del cliente: le imprese iniziano a capire l'importanza di mantenere soddisfatta la clientela acquisita e di potenziare l'offerta in modo da diversificarsi rispetto alla concorrenza ed incontrare i bisogni dei consumatori.

Il concetto di azienda, intesa come ente che produce un bene o che offre un servizio, viene stravolto ed inizia a proporre come scopo finale la comprensione delle necessità dei clienti, cercando di soddisfarne le esigenze e le aspettative.

Esempio chiaro di questa nuova tendenza viene fornito dalla General Motors, il cui presidente Alfred Sloan già nel 1933 affermava: "...servire il consumatore nel modo in cui vuole esserlo è la via più rapida per conseguire profitti".

Già prima degli anni cinquanta, infatti, lo scontro tra General Motors e Ford si era combattuto su questi temi. Se da un lato Henry Ford continuava ad esasperare la sua idea di standardizzazione - "Date al cliente un'auto di qualsiasi colore, a patto che sia nero - , dall'altro la General Motors decideva invece di dare importanza ai gusti del cliente - "Offrire un'auto per ogni borsa, esigenza e personalità" - <sup>2</sup>

Se con la seconda guerra mondiale si avvertirà un arresto nella valutazione del ruolo del consumatore, questa giungerà a ricoprire un ruolo di notevole importanza proprio a partire dalla metà del XX secolo, quando verranno valorizzate le ricerche di mercato e le potenzialità del marketing.

Primo passo in questa direzione di orientamento al cliente viene compiuto, intorno agli anni cinquanta, con l'introduzione del "Marketing Concept".

Tale modello dà importanza ad aspetti di cura della clientela fino ad allora trascurati dalle imprese, ma non riesce tuttavia a mantenere le promesse realizzate a causa di una scarsa esperienza dello staff e di una tendenza delle imprese a lasciar andare i clienti insoddisfatti nell'ottica di sostituirli con dei nuovi.

L'importanza del Marketing Concept risiede, tuttavia, nell'aver dato vita ad una discussione tra manager ed esperti del settore riguardo l'importanza del cliente e nell'aver promosso l'integrazione delle diverse aree funzionali d'impresa per soddisfare le esigenze del mercato.

Con il graduale passaggio dalla produzione per il magazzino alla produzione su richiesta del cliente, il prodotto va sempre più trasformandosi in un servizio al consumatore e l'impresa precedentemente orientata alla produzione, poi alla vendita, si trasforma definitivamente in impresa orientata al cliente.

Le imprese si accorsero negli anni, con il costante aumento della concorrenza, che era necessario aumentare i rapporti con i clienti cercando di comprendere come poterne soddisfare in piena misura i bisogni.

La nascita e lo sviluppo della "customer satisfaction" rendono il consumatore, gradualmente, elemento di crescente influenza nelle scelte e strategie aziendali.

Gli strumenti di direct marketing, introdotti allo scopo di entrare in rapporto diretto con il cliente e sondarne i desideri, sono un chiaro esempio dello sforzo condotto dalle imprese per conseguire la soddisfazione della clientela.

---

<sup>2</sup> [http://www.impresaoggi.com/it/d\\_ec.asp?cacod=68&offset=1](http://www.impresaoggi.com/it/d_ec.asp?cacod=68&offset=1).

Il modo di gestire le relazioni con il mercato si modifica profondamente e si sviluppa la necessità di focalizzare l'attenzione sui rapporti di lungo termine con i clienti, piuttosto che sulla chiusura delle singole transazioni.

Con il passare degli anni il rapporto tra offerta e domanda vive un'evoluzione smisurata e la centralità del cliente viene portata alle estreme conseguenze. Il produttore diventa ricevitore passivo della domanda del consumatore, con il mercato che si trasforma in giudice insindacabile e decreta il ciclo di vita dei prodotti.

Il valore del prodotto perde la sua oggettività e diventa soggetto ad una serie di variabili che sfuggono al controllo del produttore.

Le imprese adottano un criterio di funzionamento bottom-up che, partendo dalle esigenze del cliente, modella qualsiasi aspetto della struttura di impresa.

La transizione è stata completata negli ultimi anni con lo sviluppo di un modello innovativo e noto come "Customer Relationship Management" (CRM): ogni singolo acquirente possiede esigenze specifiche e può essere raggiunto con offerte personalizzate.

Negli ultimi anni si è registrato un ulteriore fenomeno evolutivo in termini di soddisfazione del cliente, con l'assunzione di una crescente importanza da parte di elementi quali il servizio clienti e l'assistenza post-vendita, due aspetti centrali di un concetto più ampio e definibile con l'espressione "customer care".

Oggi il customer care è il filo diretto che lega un'azienda alla propria clientela, fornendo assistenza durante l'intero processo di acquisto e quindi fungendo da biglietto da visita imprescindibile per qualsiasi business. Le statistiche sostengono che circa il 59% dei clienti lascia un brand nell'ottica di ricercare un miglior servizio di customer care e che il 97% dei clienti ritiene lo stesso fondamentale nella scelta di un brand e nella successiva fedeltà a questo.

Non si può negare la pericolosità dell'exasperazione della centralità del cliente, che porta necessariamente ad alcune disfunzioni in ambito produttivo.

Il management di alcune imprese ha deciso di ampliare repentinamente alcune linee di prodotto, senza sostenere la scelta con opportuni investimenti in ambito logistico.

Gli staff delle funzioni di marketing sono cresciuti a dismisura e non sempre hanno garantito un adeguato ritorno economico.

La necessità di ampliare la produzione e di soddisfare le richieste della clientela ha costretto numerose imprese ad adottare una struttura divisionale, dovendone subire gli aspetti negativi: ambiguità, lotte interne, confusione.

La varietà di prodotto mette in difficoltà anche la forza di vendita, che non riesce a seguire attentamente l'evoluzione dell'offerta e non può quindi aiutare il cliente nell'esecuzione della scelta ottima.

L'incondizionata ricerca della soddisfazione della clientela mostra poi un pericoloso limite: essa rischia di tarpare le potenzialità di innovazione e la fantasia dei produttori.

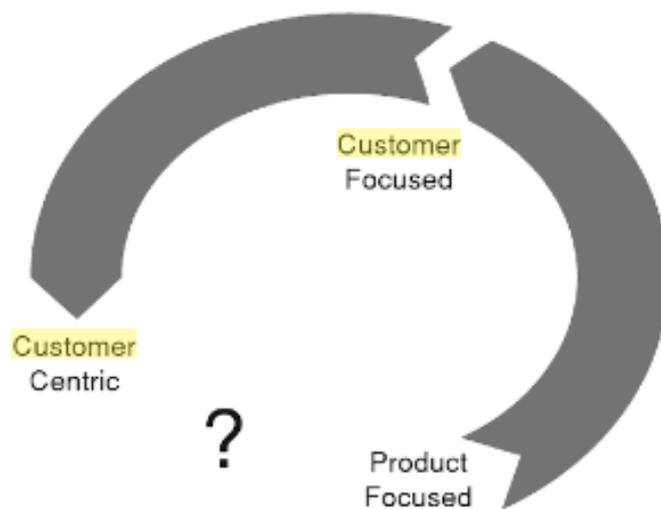


Immagine: La transizione verso le imprese customer centric – Customer Care Excellence (Sarah Cook, 2011)

## 1.2) LA CRESCENTE IMPORTANZA DEL CONSUMATORE NEI SISTEMI ECONOMICI MODERNI

### I PRIMI PASSI VERSO IL MARKETING MANAGEMENT:

Dalla lettura dei paragrafi precedenti risulta chiaramente come il ruolo primario del consumatore nell'orientamento delle decisioni strategiche di impresa inizi a configurarsi a partire dal secondo dopoguerra, precisamente intorno agli anni '50.

Fino agli anni '50, infatti, sussisteva una condizione di domanda superiore all'offerta (economia di scarsità) che consentiva ai modelli gestionali di esaltare lo "scientific management" introdotto da Henry Ford negli anni '30 (sulla base dei principi teorici elaborati da F.W. Taylor circa due decenni prima).

Il modello fordista, strettamente legato alla "product orientation" e alla teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro, mirava ad ottenere, grazie all'introduzione della catena di montaggio, economie di scala basate su una produzione di massa standardizzata, una razionalizzazione del processo produttivo ed una riduzione dei tempi morti.

Si trattò chiaramente di un approccio alla produzione rivoluzionario, che permise di trasformare l'automobile da prodotto elitario a prodotto di massa con un prezzo di vendita accessibile. La concentrazione sul prodotto e una strategia competitiva basata sulla competitività del prezzo di vendita registrarono un enorme successo in un mercato omogeneo e indifferenziato: tutta la produzione veniva collocata sul mercato, al prezzo deciso dal produttore.<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Market-Driven Management: Evoluzione e Analisi Critica – Niccolò Gordini  
([https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/28289/36971/Market-Driven\\_Management.pdf](https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/28289/36971/Market-Driven_Management.pdf))

Gli anni '50 segnarono, tuttavia, l'inizio di un periodo di forte crescita per l'economia statunitense che si tradusse nel passaggio da un'economia di scarsità ad un'economia di concorrenza controllata, dove domanda e offerta erano grosso modo coincidenti.

Come precedentemente osservato nell'esempio riguardante il conflitto tra Ford e General Motors, il presidente della seconda (Alfred Sloan) approfittò di questa nuova condizione del mercato e cercò di interrompere la supremazia della "product orientation".

L'esaltazione dei propri modelli e il lancio sul mercato di un'offerta differenziata, da parte della General Motors, danno una scossa all'affermazione di un nuovo approccio gestionale: il Marketing Management.

Si tratta di un modello distinto rispetto al precedente "scientific management" e presuppone accurata conoscenza, da parte delle imprese, della domanda e dei suoi diversi segmenti in modo da poter offrire prodotti differenti per spazi di mercato differenti.

Ecco che, per la prima volta, viene data importanza alle preferenze del consumatore, ai suoi gusti e ai suoi bisogni di differenziazione.

Le imprese cominciano a spostare le proprie strategie verso una competizione non più orientata al prezzo, ma piuttosto alla differenziazione del prodotto e alla stabilizzazione delle quote di mercato.

Il nuovo contesto economico, a differenza della precedente economia di scarsità, presenta numerose alternative di prodotto con stessa funzione d'uso e l'obiettivo di soddisfare una medesima esigenza.

Con il Marketing Management, il processo gestionale parte dalla domanda con l'obiettivo di definire precise caratteristiche di un prodotto che miri a soddisfare uno specifico vuoto di offerta.

## LA SCUOLA GIAPPONESE DI MANAGEMENT:

A partire dagli anni '80 del XX secolo, i mercati affrontano una nuova ondata di cambiamento: la globalizzazione è ormai un processo pienamente in atto e i segmenti di mercato iniziano a saturarsi.

Queste nuove condizioni di mercato portano Taiichi Ohno<sup>4</sup> a chiedersi come poter competere in mercati sempre più dinamici e dai confini globali.

Egli è considerato il padre del "Toyota Production System" e quindi di quella filosofia produttiva che da esso prende i natali: la produzione snella.

Il Toyota Production System presenta parecchie affinità con i modelli produttivi precedenti, ma chiaramente si caratterizza anche per diversi elementi di discontinuità.

Prima differenza si riscontra nelle condizioni di mercato in cui tale nuova politica aziendale muove i primi passi: mentre il fordismo cresce in un contesto economico di scarsità dell'offerta e il Marketing Management affronta un'economia di concorrenza controllata, il modello Toyota si sviluppa in un ambiente fortemente competitivo.

---

<sup>4</sup> Nato in Cina nel 1912 (deceduto nel 1990), ha introdotto nozioni oggi famose in Occidente: il "muda" (eliminazione degli sprechi), la "jidoka" (introduzione di qualità) e il "kanban" (tabella organizzativa largamente utilizzata nelle imprese) - (<https://www.economist.com/node/13941150>).

Il mercato non presenta più tempi né spazi certi, la domanda è in fase di saturazione e la competizione si sposta su nuove variabili quali il tempo (time-based competition) e lo spazio (market-space competition).

Il sistema Toyota si sviluppa rendendosi conto dell'impossibilità di produrre ancora grossi volumi di prodotti indifferenziati e della necessità di ridurre i lotti di produzione per aumentare la differenziazione ed andare incontro ad un mercato sempre più esigente e saturo. È complesso per le imprese ridurre i costi dovendo contemporaneamente ridurre la scala produttiva e differenziandola.

Seconda differenza è insita nel rapporto impresa-mercato, che con il sistema Toyota inverte la rotta: se prima era l'offerta a dominare la domanda, ora sono i concorrenti e le volubili preferenze dei consumatori a determinare struttura e scelte produttive.

Il sistema Toyota incoraggia la produzione ad andare incontro al mercato, producendo poche unità di molti modelli, in opposizione al modello americano.

L'inversione del rapporto impresa-mercato viene indicato anche dalla nuova direzione dei flussi informativi di mercato, che nei modelli precedenti procedevano da monte a valle (dai vertici di impresa al mercato) e che invece ora procedono da valle a monte (dal mercato al ciclo lavorativo).

L'impresa, in queste condizioni di mercato, ha perso il controllo su questo ed ha perso la possibilità di operare una pianificazione strategica di lungo periodo, trovandosi costretta ad osservare il mercato e modificare il proprio approccio sulla base di quanto osservato.

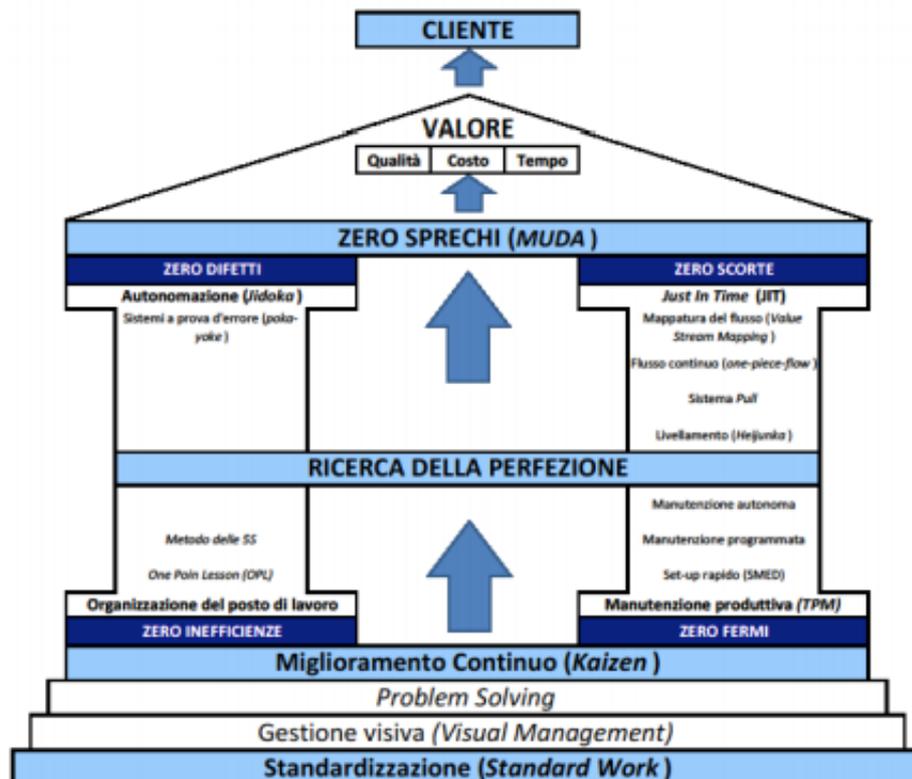


Immagine: "Lean Temple" - ([http://www.openinnovation-platform.net/wp-content/uploads/2014/09/0.Dispensa\\_Lean\\_Organization ESTRATTO.pdf](http://www.openinnovation-platform.net/wp-content/uploads/2014/09/0.Dispensa_Lean_Organization ESTRATTO.pdf))

## DALLA SCUOLA GIAPPONESE ALLA SCUOLA AMERICANA: IL MARKET-DRIVEN MANAGEMENT:

Il Toyota Production System apre la strada ad un nuovo approccio manageriale noto come “Market-Driven Management”, che viene alla luce intorno alla fine degli anni '80.

È grazie al contributo di diversi studiosi americani, come Frederick E. Webster Jr. e George S. Day, che tale modello gestionale si diffonde in occidente tra la seconda metà degli anni '80 e la fine degli anni '90.

George Day<sup>5</sup> definisce l'impresa market-driven come un'impresa con una forte abilità a comprendere, attrarre e mantenere clienti di alto profilo economico. Egli definisce tre caratteristiche che, se correttamente abbinate o meglio se abbinate in maniera superiore rispetto ai concorrenti, generano un'impresa market-driven di successo:

- 1) Una cultura orientata verso l'esterno, che metta in primo piano l'importanza della creazione di valore per il cliente e la continua ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo.
- 2) Particolari capacità di comprendere il mercato e di relazionarsi con la domanda, definendo strategie anticipative. Le imprese market-driven conoscono profondamente i propri mercati e sono abili nel formare relazioni con i clienti più importanti.
- 3) Una configurazione organizzativa che permette all'impresa di anticipare le mutevoli esigenze del cliente e di rispondere alle condizioni del mercato. Tale configurazione comprende tutte le altre capacità di generazione di valore per il cliente: progettazione del prodotto ed esecuzione degli ordini, struttura organizzativa adattiva, tutti i sistemi di supporto, controllo, valutazione e sviluppo delle risorse umane

Questi tre elementi aiutano nella formazione di un'impresa che raccoglie e diffonde le proprie informazioni e la propria visione del mercato, costruendo stabili relazioni con i propri clienti.

Quella market-driven è quindi una vera e propria filosofia di gestione.<sup>6</sup>

## “PRIMA E MEGLIO DEI CONCORRENTI”: MARKET-DRIVEN MANAGEMENT E COMPETIZIONE GLOBALE:

I tradizionali limiti spazio-temporali di concorrenza e l'affermarsi di mercati interconnessi sono i principali effetti economici della globalizzazione ed hanno portato le grandi corporation ad operare in contesti dominati dalla “market-space competition” e dalla “time-based competition”, esaltando il raggiungimento delle più varie economie di costo.

Oggi è imprescindibile per le imprese un orientamento al mercato, tale per cui esse si impegnino ad individuare uno spazio di concorrenza scegliendo caratteristiche di prodotto più aderenti alla soddisfazione delle aspettative della domanda temporanee e molto instabili.

---

<sup>5</sup> Nato nel 1937, è un esperto e professore di marketing statunitense - ([https://en.wikipedia.org/wiki/George\\_S.\\_Day](https://en.wikipedia.org/wiki/George_S._Day))

<sup>6</sup> Market-Driven Management: Evoluzione e Analisi Critica – Niccolò Gordini  
([https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/28289/36971/Market-Driven\\_Management.pdf](https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/28289/36971/Market-Driven_Management.pdf))

In tale contesto assumono un'importanza vitale i fattori immateriali dell'offerta (product intangible assets), ossia: servizi pre-vendita, assistenza post-vendita, logistica, design, branding.

I mercati globali sono oggi caratterizzati da un eccesso di offerta e dalla presenza di consumatori sempre più volubili e infedeli, costringendo le imprese a sviluppare strategie volte al soddisfacimento di domande mutevoli e poco stabili nel modo più efficiente ed efficace possibile. Uno spazio competitivo allargato come quello odierno obbliga l'impresa market-driven non solo a soddisfare i consumatori, ma sfruttare le proprie risorse e capacità per agire prima e meglio dei concorrenti.

Il market-driven management si basa oggi su una visione "outside in", ossia sull'individuazione di offerte con valore maggiore rispetto a quelle dei competitor al fine di forzare l'incontro con la domanda, sulla creazione del valore massimo per un certo lasso di tempo al fine di soddisfare specifiche bolle di domanda.

I mercati globali impongono oggi alle imprese che vogliono ottenere un duraturo e sostenibile vantaggio competitivo di gestire nell'ottica di un orientamento al mercato tutte le relazioni, siano esse a monte o a valle.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Market-Driven Management: Evoluzione e Analisi Critica – Niccolò Gordini  
([https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/28289/36971/Market-Driven\\_Management.pdf](https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/28289/36971/Market-Driven_Management.pdf))

## 1.3) NASCITA E SVILUPPO DELLA FUNZIONE DI CUSTOMER CARE:

### INTRODUZIONE AL RAPPORTO IMPRESA-CLIENTE:

Alla luce dell'analisi condotta nelle pagine precedenti, possiamo affermare di essere giunti ad una conclusione: in un contesto economico come quello attuale, la competizione sul mercato non è più rappresentata da un semplice conflitto con la concorrenza e dal superamento di questa mediante offerta di prodotti e servizi di maggior qualità e minor prezzo, ma è piuttosto identificabile con la capacità di affrontare adeguatamente i cambiamenti che in tale contesto prendono forma.

A fronte di mutazioni tanto rapide, è indispensabile per le imprese il continuo miglioramento delle proprie relazioni con la clientela.

Nel 1954 Peter Drucker<sup>8</sup> scriveva nella sua opera "The Practice of Management": "There is only one valid definition of business purpose: to create a customer." (C'è una sola definizione dello scopo di un business: creare un cliente.).

Egli era convinto che le chances di sopravvivenza per un'impresa nel proprio mercato fossero funzione diretta della sua competitività e capacità di ampliare la propria base clienti.

Nei decenni passati, tuttavia, i reparti di customer care all'interno di un'impresa erano visti come l'ultima speranza a cui appigliarsi prima che un cliente decidesse di mettere fine al proprio rapporto con la stessa. Oggi sono divenuti una risorsa strategica di primaria importanza, tanto da spingere gli imprenditori e le imprese ad incrementare gli investimenti in tecnologie di supporto e staff competente.

Al crescere della competizione su scala globale, numerose imprese hanno deciso di dare importanza al proprio servizio di customer care con l'obiettivo di differenziare i propri prodotti e servizi, ricavandone enorme vantaggio sotto svariati punti di vista, quali:

- Miglioramento dell'immagine del brand agli occhi della clientela.
- Minimizzazione della sensibilità dei clienti al prezzo.
- Incremento della redditività del business.
- Crescita della customer satisfaction e della customer retention.
- Creazione di una reputazione di cura ed orientamento al cliente.

Oggi i servizi di customer care stanno vivendo una fortissima spinta evolutiva, principalmente grazie al progresso tecnologico che ne incrementa efficienza e rilevanza strategica, ma è opportuno tenere a mente il lungo percorso che li ha resi ciò che conosciamo.

---

<sup>8</sup> Nato a Vienna nel 1909, è un economista e saggista austriaco considerato padre della scienza del management - ([http://www.impresaoggi.com/it/d\\_artspec.asp?cacod=287](http://www.impresaoggi.com/it/d_artspec.asp?cacod=287))

## EVOLUZIONE STORICA DEL RAPPORTO:

Lo sviluppo della relazione con il consumatore ha radici storiche piuttosto antiche, manifestando precoci atteggiamenti già nell'era pre-industriale.

In un contesto economico di quel genere l'interazione era principalmente tra produttori di beni agricoli e consumatori o tra l'artigiano e i propri clienti, ma risultava già più articolato il secondo rapporto in quanto venivano creati solitamente prodotti personalizzati.

Sarà l'avvento della produzione di massa nell'era industriale e degli intermediari commerciali ad allentare, per la prima volta, il rapporto tra produttore e consumatore, rendendolo meno frequente e segnando la transizione verso un approccio al mercato unicamente legato all'aspetto della transazione economica.

Il crescente ruolo delle funzioni di intermediazione ha determinato una separazione tra le funzioni di produzione e consumo, data la prevalente attenzione degli intermediari ad aspetti prettamente economici e finanziari.

Prima del XX secolo la relazione tra cliente e produttore si fondava su meccanismi di interazione ancora primitivi e funzionava secondo una logica "go to the source", per la quale il consumatore che avesse un problema o una domanda riguardante il prodotto o il servizio avrebbe dovuto recarsi fisicamente al luogo di acquisto per chiedere assistenza, vedendosi costretto ad aspettare tempi molto lunghi per una qualsiasi manutenzione o riparazione.

Una prima svolta nel servizio di assistenza ai clienti viene fornita dall'invenzione, nel 1876, del telefono. Si trattava di un bene molto costoso, che manifestò la sua utilità all'interno del rapporto negozio-cliente solo a partire dal 1894, anno in cui venne inventato il centralino telefonico: i consumatori che possedevano un telefono in casa propria erano in grado di mettersi in contatto con gli esercizi commerciali che ne fossero dotati e chiedere le informazioni di cui avevano bisogno o comunicare dei reclami.

A partire dagli anni '50, come già indicato nei paragrafi precedenti, la crescita del benessere economico a livello globale e la conseguente saturazione della domanda a fronte di numerose offerte alternative hanno costretto le imprese di produzione a modificare la propria percezione dei consumatori ed il proprio atteggiamento nei confronti di questi.

Quelle stesse funzioni di intermediazione cresciute esponenzialmente durante l'era industriale subiranno una contrazione ed inizierà piuttosto un forte processo di de-intermediazione, dovuto in gran parte ai progressi in campo tecnologico.

Sarà sempre il telefono a muovere un ulteriore passo in avanti e a segnare una rivoluzione senza precedenti nel rapporto tra impresa e cliente. Gli anni '60 vedono infatti la nascita dei primi call center, strutturati in modo tale che vari operatori potessero gestire le conversazioni con i consumatori all'interno di un unico ambiente. Fu la Ford ad introdurre per prima tale novità, nel 1968, costretta da un giudice federale ad istituire un numero telefonico gratuito per rispondere ai reclami relativi ad uno specifico modello di automobile.

Accanto al call center e sempre grazie all'utilizzo della tecnologia telefonica nascono, negli anni '80, gli ACD (Automatic Call Distributor), sistemi capaci di instradare efficacemente tutte le chiamate in ingresso verso un insieme di operatori o verso sistemi di risposta automatica (Interactive Voice Response, IVR).

Tali sistemi vengono ancora oggi implementati al fine di eliminare ogni possibile inefficienza e quindi perfezionare l'interazione con il consumatore.

Gli anni '80 segnano anche la consacrazione del Toyota Production System e del derivato "Total Quality Management", volti al miglioramento della qualità con parallela riduzione dei costi.

Proprio questo approccio strutturale richiederà un maggior coinvolgimento del consumatore e lo sviluppo di relazioni più intime con questo, mirando all'implementazione dell'intera catena del valore.

In questo senso si muoveranno grandi imprese, quali General Motors, Xerox, Ford e la stessa Toyota.

Sarà questo approccio manageriale a decretare la nascita, lo sviluppo e il sempre più marcato utilizzo di nuove pratiche e strumenti rivolti ai consumatori e alla cura delle loro necessità: ricerche di mercato sui comportamenti e le aspettative dei consumatori, raccolta di dati, servizi di accoglimento dei reclami e di assistenza, analisi dei clienti persi.

Con l'avvento delle tecnologie digitali e di Internet, a partire dagli anni '90, le imprese sono state in grado di offrire ai propri consumatori ulteriori punti di contatto. La rete viene utilizzata da numerose imprese per accogliere i reclami o per inviare notifiche importanti a fruitori di un determinato servizio nel minor tempo possibile.

Nascono, proprio nei primi anni '90, i servizi di "help desk", ossia servizi di assistenza tecnica ai clienti forniti per via telefonica o telematica con il supporto di uno specifico software che consente all'operatore di gestire e tenere traccia di tutte le richieste di informazioni ed assistenza.

La crescita esponenziale di Internet ha permesso alle imprese di incrementare la propria presenza sulla rete, già dalla prima metà degli anni '90, mediante la costruzione di siti web e l'attivazione di indirizzi e-mail, utili ai consumatori per contattare con facilità un operatore senza bisogno di attese telefoniche.

Le imprese sono entrate anche nel mondo delle chat in tempo reale, tornando ad una forma di interazione "1-to-1" che non si vedeva da decenni.

A partire dai primi anni 2000, gli strumenti ed i software di supporto alla clientela si diffondono con rapidità in ogni angolo del globo per essere adottati da imprese di ogni dimensione e settore.

Ulteriore passo in avanti viene compiuto a ridosso del 2008, quando i social network (Facebook, Twitter, ecc.) iniziano a prendere forma e permettono una ancor maggiore vicinanza tra imprese e consumatori, con gli operatori che rispondono praticamente in tempo reale.

Internet permette oggi ai consumatori di avere accesso 24/24h ai servizi di una determinata impresa, dando a questi la possibilità di comunicare all'impresa qualsiasi disservizio in brevissimo tempo e pochi semplici passaggi. Effetto finale di tali novità è un tempo di risposta ai reclami o alle notifiche estremamente ridotto e quindi una più efficiente risoluzione delle problematiche.

La rete e l'implementazione delle sue infrastrutture hanno quindi notevolmente migliorato la reciproca comunicazione tra impresa e mercato, facilitando la costruzione di relazioni proficue e durature.

## **CAPITOLO 2: IL MERCATO ITALIANO DELL'ENERGIA ELETTRICA E L'ENEL**

## 2.1) STORIA E STRUTTURA DEL MERCATO ITALIANO DELL'ENERGIA ELETTRICA

### DALLA CENTRALE DI VIA SANTA RADEGONDA ALL'ENEL:

L'energia elettrica è stata indubbiamente una delle scoperte scientifiche di maggior impatto nella storia umana ed è tutt'oggi alla base di numerose abitudini quotidiane.

La rivoluzione elettrica muove i primi passi intorno alla fine del 1800, precisamente nel 1882, quando a New York viene attivata la centrale elettrica di Pearl Street Station sulla base di un progetto di Thomas Edison e grazie ai finanziamenti del banchiere J.P. Morgan.

Solo un anno dopo, nel 1883, a Milano verrà costruito il primo impianto dell'Europa continentale, in Via Santa Radegonda. Si trattava di una centrale termoelettrica avente come obiettivo la distribuzione di energia elettrica nel raggio di un chilometro, precisamente per l'illuminazione dei portici in Piazza del Duomo e del Teatro La Scala.<sup>9</sup>

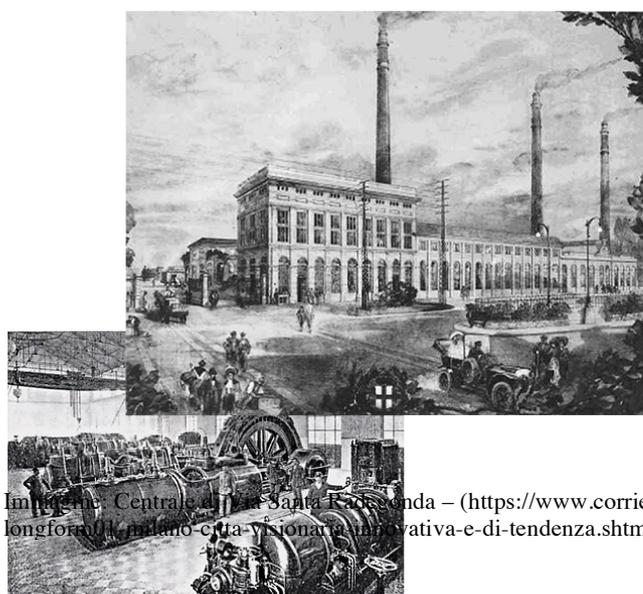


Immagine: Centrale di Via Santa Radegonda – (<https://www.corriere.it/native-adv/la-rinascente-longford/la-milano-città-visionaria-innovativa-e-di-tendenza.shtml>)

Sarà ancora Milano a fare da cornice, l'anno successivo, ad un avvenimento di primaria importanza nella storia del mercato elettrico, con il docente di meccanica Giuseppe Colombo che darà vita alla “Società Generale Italiana di Elettricità Sistema Edison” (oggi Edison), attualmente tra i protagonisti del settore.

I primi anni della produzione elettrica nazionale furono certamente modesti in termini economici e finanziari, ma il progresso indusse fiducia e diede una forte spinta alla creazione di impianti non solo di autoconsumo, ma di produzione e vendita.

---

<sup>9</sup> Piero Gnudi, Energia elettrica: storia di un successo italiano – (<http://www.museoenergia.it/museo.php?stanza=1&ppost=932>)

Le prime aziende del settore furono trainate da una domanda costituita principalmente dai trasporti urbani, dall'illuminazione e dallo sviluppo industriale.

Gli anni dieci e venti del XX secolo si caratterizzarono per una lunga fase di sviluppo produttivo ed aggregazione finanziaria, con il servizio elettrico che gettava le fondamenta per il raggiungimento di quella che sembrava una configurazione definitiva dopo la crisi economico-finanziaria dei primi anni trenta.

Il panorama delle società produttrici, in quel periodo, si presentava fortemente frammentato e vedeva sei grandi gruppi autonomi a carattere regionale spartirsi l'oligopolio produttivo e distributivo: Edison, Società Idroelettrica Piemonte (SIP), Società Adriatica di Elettricità (SADE), Società Meridionale di Elettricità (SME), Centrale e Bastogi.

La pessima congiuntura economica dei primi anni trenta ebbe effetti tutt'altro che positivi sugli investimenti nel settore elettrico, che rallentarono pesantemente. Questa fase di stallo e la mancanza di un collegamento interregionale spinse il governo italiano ad intervenire con misure che riprendevano quelle assunte alcuni anni prima da Francia, Inghilterra e Germania nell'ottica di coordinare i sistemi elettrici a livello nazionale.

Gli operatori del mercato italiano, tuttavia, furono astuti nell'evitare un intervento diretto dello Stato e costruirono una linea di trasporto ad alta tensione tra il Nord e il Sud del paese, oltre alla progettazione di un programma di nuovi impianti.<sup>10</sup>

Ulteriore ostacolo nella strada verso l'integrazione dei sistemi elettrici era costituito dalla struttura produttiva del settore, basata quasi interamente sullo sfruttamento delle risorse idriche. Fino agli anni '50 l'Italia aveva soddisfatto la domanda di energia elettrica affidandosi ai propri impianti idroelettrici ad acqua fluente, con l'aiuto minimo di alcuni impianti a generazione termica. Lo sfruttamento delle risorse idriche permetteva il mantenimento di sistemi elettrici separati a carattere regionale e fu solo quando le imprese di produzione si resero conto della necessità di diversificare il proprio apparato produttivo, intorno ai primi anni cinquanta, che compresero anche i potenziali benefici di un processo di integrazione.

La frammentazione dell'offerta perdurò durante l'intero arco storico comprendente i due conflitti mondiali e determinò lo sviluppo di non pochi problemi tecnici e qualitativi nell'erogazione del servizio energetico. Gli inconvenienti erano all'ordine del giorno e l'infrastruttura non sembrava adatta a reggere un sostenuto aumento dei consumi, risultando in una scarsa qualità dell'offerta stessa.

La situazione richiedeva un intervento di carattere normativo che già dal secondo dopoguerra iniziò a prendere forma. La gestione privata del servizio elettrico aveva subito taglienti critiche già a partire dalla fine del XIX secolo, solo alcuni anni dopo la fondazione delle prime imprese elettriche: liberisti e fanatici di un maggiore intervento politico nell'economia ritenevano fondamentale la creazione di un monopolio pubblico, data l'insindacabile pubblica utilità del servizio e la sua importanza strategica in un paese privo di ulteriori risorse energetiche.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Fabio Silari, La nazionalizzazione elettrica in Italia: conflitti di interessi e progetti legislativi 1945-1962 (p. 49-50) - ([http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532\\_1989\\_174-177\\_27.pdf](http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532_1989_174-177_27.pdf))

<sup>11</sup> Fabio Silari, La nazionalizzazione elettrica in Italia: conflitti di interessi e progetti legislativi 1945-1962 (p. 50) - ([http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532\\_1989\\_174-177\\_27.pdf](http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532_1989_174-177_27.pdf))

La discussione riguardo il ruolo dell'iniziativa privata tornò con grande vigore nelle ultime fasi del secondo conflitto mondiale, quando il pensiero della ricostruzione del paese iniziava a fare breccia nelle menti di molti. Tra le strategie maggiormente sostenute ricoprivano un posto di prestigio la pianificazione pubblica e la lotta ai monopoli, che proponevano chiaramente anche un ruolo diretto dello Stato nel servizio elettrico.

Tuttavia l'Italia si mosse, nel secondo dopoguerra, verso una politica economica di stampo liberista e quindi imperniata sulla libertà di iniziativa nel mercato e sulla concorrenza, critica nei confronti del dirigismo economico e di uno Stato eccessivamente presente nella struttura economica e finanziaria del paese. In contrasto con questo clima anti-interventista nei confronti dello Stato, l'intervento pubblico nel settore elettrico rimase invece un tema molto acceso, complice la crisi produttiva che colpì il settore tra il 1945 e il 1950 e che costrinse al razionamento dei consumi unitamente a ripetuti aumenti tariffari.

Uno scenario di questo genere non poteva che fomentare i sostenitori della nazionalizzazione del servizio. Le diverse forze politiche del paese erano tuttavia incerte sul tema, con sostenitori che si ricredevano e storici oppositori che ritrattavano la propria posizione, ma nulla sembrava muoversi concretamente e la soluzione della questione elettrica sembrava piuttosto individuata in un intervento di controllo e coordinamento del servizio, che restava però privato.

La prima iniziativa legislativa volta a modellare in maniera più consona il settore elettrico venne presa dal secondo governo De Gasperi<sup>12</sup>, in carica tra il 1946 e il 1947. La riforma mirava al coordinamento della produzione delle imprese a partecipazione statale e del trasporto di energia elettrica sul territorio nazionale. Il progetto prevedeva il raggruppamento delle partecipazioni elettriche dell'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale) in un'impresa pubblica, che avrebbe anche acquisito alcuni impianti e una linea ad alta tensione nell'ottica di regolare gli scambi a livello nazionale.

La proposta venne tutta via respinta dal Comitato Interministeriale per la Ricostruzione (CIR), che ribadì il principio della limitazione dell'intervento pubblico al solo controllo esterno. Le forze politiche di maggioranza, inoltre, ritenevano che non si trattasse di un provvedimento adatto a risollevare il servizio dalla crisi e quindi spinsero perché venisse definitivamente accantonato.<sup>13</sup>

I grandi gruppi elettrici continuavano ad avere la meglio sui tentativi di riforma, ma c'era ancora un ostacolo a separarli dalla totale autonomia: la liberalizzazione delle tariffe. Gli svariati tentativi di abolire il vincolo sulle tariffe vennero prontamente bloccati, sottolineando l'appartenenza del servizio elettrico al settore della pubblica utilità e quindi la sua sottoposizione al controllo statale.

Questo susseguirsi di vicende politiche non eliminò comunque le polemiche riguardo l'inefficienza della gestione privata e le sue conseguenze sull'intero sistema economico italiano. Le accuse principali erano essenzialmente tre: il monopolio, la frammentazione e l'inefficienza.

---

<sup>12</sup> Fabio Silari, La nazionalizzazione elettrica in Italia: conflitti di interessi e progetti legislativi 1945-1962 (p. 51) - ([http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532\\_1989\\_174-177\\_27.pdf](http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532_1989_174-177_27.pdf))

<sup>13</sup> Fabio Silari, La nazionalizzazione elettrica in Italia: conflitti di interessi e progetti legislativi 1945-1962 (p. 52) - ([http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532\\_1989\\_174-177\\_27.pdf](http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532_1989_174-177_27.pdf))

I gruppi elettrici dichiaravano infondate tali critiche e se ne difendevano. La situazione di monopolio era inesistente data la pluralità di operatori sul mercato e il libero accesso all'autoproduzione. Il settore aveva mostrato una dinamica di sviluppo negli anni passati, con crescita della produzione e degli utenti allacciati, oltre a una riduzione in termini di tariffe reali. Gli stessi problemi di inefficienza e frammentazione venivano dichiarati superficiali, affermando una costante gestione razionale dei sistemi elettrici e l'indicazione della numerosità di società presenti sul mercato come fattore trainante per lo sviluppo del settore.

La polemica sulla gestione del servizio elettrico, purtroppo, aveva determinanti ben più di rilievo rispetto alla sola inefficienza del settore. La grande attenzione ai gruppi elettrici era infatti dovuta al peso che essi stavano conquistando nel panorama finanziario nazionale, dove controllavano circa un quarto dei capitali delle società per azioni.

Negli anni cinquanta scoppiò un'ulteriore scintilla che animò la già vivissima polemica, precisamente quando alcuni gruppi elettrici iniziarono ad espandersi in altri settori produttivi e quindi ad infastidire altri operatori industriali. Edison, ad esempio, decise di entrare nel settore chimico fino ad allora monopolizzato dalla Montecatini.<sup>14</sup>

La rottura dei rapporti con il mondo industriale cominciava a delinearsi.

Negli anni cinquanta l'intervento pubblico nel servizio elettrico prese altra forma e vide la riorganizzazione delle partecipazioni statali e il controllo amministrativo sui programmi di sviluppo e sui livelli tariffari.

In quegli anni venne portata avanti anche la ristrutturazione dell'IRI e se ne derivò una holding elettrica, la Finelettrica, che si trovò a controllare circa il 23% della produzione elettrica nazionale tramite una serie di acquisizioni. La Finelettrica si impegnò nell'integrazione delle società controllate lungo tutto il territorio nazionale, mirando all'implementazione di una cooperazione volontaria tra gruppi regionali.<sup>15</sup>

Proprio negli anni cinquanta, infatti, i gruppi elettrici stipularono una serie di accordi multilaterali per esercitare parallelamente le grandi reti di interconnessione.

Si cercò di intervenire anche in ambito tariffario, ma il tutto era reso più complesso dalle scarse informazioni riguardo la struttura e la dinamica dei costi e ricavi delle imprese. Tramite processi di ricostruzione di vario genere si dedusse una forte sopravvalutazione, da parte delle imprese elettriche, dei costi di produzione e quindi l'applicazione di un sistema tariffario volutamente distorto.

Fu un altro mattone per la fortezza del fronte anti-elettrico, la cui forza si fece imponente nella seconda metà degli anni cinquanta, alimentata anche da una ormai diffusa consapevolezza della necessità di un intervento pubblico più marcato in ambito economico. Il provvedimento di nazionalizzazione del settore elettrico avrebbe dovuto mettere fine a quella situazione di "monopolio" che tanto stava stretta agli utenti e che veniva vista come un'anomalia dell'economia di mercato da eliminare. Il fronte anti-elettrico riteneva che

---

<sup>14</sup> Fabio Silari, *La nazionalizzazione elettrica in Italia: conflitti di interessi e progetti legislativi 1945-1962* (p. 55) - ([http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532\\_1989\\_174-177\\_27.pdf](http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532_1989_174-177_27.pdf))

<sup>15</sup> Fabio Silari, *La nazionalizzazione elettrica in Italia: conflitti di interessi e progetti legislativi 1945-1962* (p. 56) - ([http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532\\_1989\\_174-177\\_27.pdf](http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532_1989_174-177_27.pdf))

solamente trasferendo il servizio elettrico nell'area pubblica si sarebbe stati in grado di circoscrivere l'attuale posizione di potere degli operatori del settore e, di conseguenza, di raggiungere l'efficienza del servizio.

La svolta nella questione si ebbe con l'ingresso del PSI (Partito Socialista Italiano) nell'area di governo. Il partito si era configurato già da anni come fermo sostenitore della nazionalizzazione del servizio elettrico in nome della sua efficienza operativa e, parallelamente, con l'obiettivo di ridurre il potere economico-politico dei gruppi elettrici.<sup>16</sup>

La nazionalizzazione del servizio elettrico venne presentata dal partito come una richiesta non negoziabile ai fini dell'accordo di governo, ricevendo l'appoggio di repubblicani e socialdemocratici, prima, e dei democristiani poi. Essa rappresentava, per i socialisti del leader Amintore Fanfani, una marcata rottura con la politica centrista e una manovra contro tutti coloro i quali si erano opposti alle idee di programmazione, vista come strumento di riequilibrio dello sviluppo economico del paese.

Il progetto di unificazione del sistema elettrico, come lo chiamò Fanfani, si fondava sull'articolo 43 della Costituzione, specificamente riferito al trasferimento allo stato di servizi pubblici e industrie operanti nelle fonti di energia e in monopolio.

La scelta del tipo di nazionalizzazione da attuare concretamente vide scontrarsi diverse proposte e ricevette un importante contributo, nel maggio del 1962, dal governatore della Banca d'Italia Guido Carli che ammonì i socialisti riguardo i rischi dell'eccessiva emissione di obbligazioni. Si optò alla fine per la costituzione di un ente pubblico autonomo.

Aspetti importanti del provvedimento riguardarono chiaramente la configurazione del servizio: i limiti del monopolio, i rapporti tra l'ente neonato e lo stato, la struttura finanziaria dell'ente.

Il 27 novembre 1962 la Camera dei Deputati approvò definitivamente il provvedimento di nazionalizzazione del servizio elettrico ed il 6 dicembre 1962 venne promulgata la Legge n.1643 6/12/1962 (Legge di Nazionalizzazione), che decretò l'istituzione dell'Enel (Ente Nazionale per l'energia Elettrica) - "al quale è riservato il compito di esercitare nel territorio nazionale le attività di produzione, importazione ed esportazione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica da qualsiasi fonte prodotta [...]" -, su cui avrebbe vigilato il Ministero per l'Industria assieme ad un comitato di ministri.<sup>17</sup>

Le imprese esistenti ed operanti nel settore elettrico (circa 1250) vennero obbligate a consegnare la propria gestione all'ente, in cambio di un indennizzo, a meno che non rientranti in particolari categorie e limiti di utilizzo dell'energia prodotta o di volumi di produzione. Vennero infatti esclusi dal provvedimento gli autoproduttori, ossia quei soggetti che consumavano fino al 70% della produzione, i piccoli produttori e le aziende elettriche municipali non facenti espressa richiesta di cessione degli impianti.

L'ente nasceva nella forma di un ente di diritto pubblico, il cui unico rapporto previsto con il parlamento riguardava la presentazione del bilancio annuale consuntivo.

---

<sup>16</sup> Fabio Silari, La nazionalizzazione elettrica in Italia: conflitti di interessi e progetti legislativi 1945-1962 (p. 63) - ([http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532\\_1989\\_174-177\\_27.pdf](http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532_1989_174-177_27.pdf))

<sup>17</sup> Roberta Jannuzzi, Storia di Enel dal 1962 ai nostri giorni (2006) - (<http://www.radioradicale.it/storia-di-enel-dal-1962-ai-nostri-giorni>)

La struttura finanziaria scelta era molto particolare e non prevedeva alcun fondo di dotazione. Le brillanti aspettative sui risultati generali della nuova gestione unitaria facevano pensare che si sarebbe ottenuto un flusso di fondi sufficienti per coprire gli impieghi. Il finanziamento dell'esercizio corrente, compresi investimenti ed indennizzo, doveva essere coperto principalmente dall'autofinanziamento e dall'emissione di obbligazioni. Già nella relazione annuale del 1963, tuttavia, l'ente lamentava la discrepanza tra le esigenze finanziarie e le ristrette possibilità di accesso alle risorse.

L'ente era orientato al raggiungimento della piena integrazione del sistema elettrico nazionale attraverso il monopolio delle diverse fasi di produzione, trasmissione e distribuzione dell'energia, secondo il modello della società francese EDF (Electricité De France). Il coordinamento veniva messo nelle mani di un dispacciatore<sup>18</sup> centrale con il compito di assicurare le forniture di energia nelle migliori condizioni tecniche possibili, in ogni momento e al prezzo di costo minimo.

L'obiettivo principale era l'efficienza in termini di costi di gestione, di prezzi di vendita e di disponibilità dell'energia elettrica sul territorio nazionale.

---

<sup>18</sup> L'energia elettrica non si può immagazzinare. E' quindi necessario produrre, istante per istante, la quantità di energia richiesta dall'insieme dei consumatori (famiglie e aziende) e gestirne la trasmissione in modo che l'offerta e la domanda siano sempre in equilibrio, garantendo così la continuità e la sicurezza della fornitura del servizio.

La gestione di questi flussi di energia sulla rete si chiama **dispacciamento**. ([www.terna.it](http://www.terna.it))

1643



**L'IRACCONTO  
L'IMPRESA**  
IDENTITÀ PERSONE MEMORIA

*La Camera dei deputati ed il Senato della  
Repubblica hanno approvato.*

## IL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA

### PROMULGA

*la seguente legge:*

#### ART. 1.

È istituito l'Ente nazionale per l'energia elettrica (Enel), al quale è riservato il compito di esercitare nel territorio nazionale le attività di produzione, importazione ed esportazione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica da qualsiasi fonte prodotta, salvo quanto stabilito nei nn. 1°) 6°) e 8°) dell'articolo 4.

L'Ente nazionale ha personalità giuridica di diritto pubblico, ha sede in Roma, è sottoposto alla vigilanza del Ministro per l'Industria e il commercio e svolge le proprie attività secondo le direttive di un Comitato di Ministri, presieduto dal Presidente del Consiglio dei Ministri o, per sua delega, da un Ministro, e composto dei Ministri per il bilancio, per il tesoro, per l'Industria e il commercio, per i lavori pubblici, per le partecipazioni statali e per l'agricoltura e foreste.

Al fini di utilità generale l'Ente nazionale provvederà alla utilizzazione coordinata e al potenziamento degli impianti, allo scopo di assicurare con minimi costi di gestione una disponibilità di energia elettrica adeguata per quantità e prezzo alle esigenze di un equilibrato sviluppo economico del Paese.

Le imprese che esercitano le attività indicate nel primo comma del presente articolo sono trasferite in proprietà dell'Ente nazio-

nale secondo quanto previsto dal successivo articolo 4.

Il patrimonio iniziale dell'Ente nazionale è costituito dei beni trasferiti al medesimo ai sensi della presente legge.

L'Ente nazionale è autorizzato ad emettere obbligazioni entro i limiti e secondo le modalità approvate di volta in volta dal Comitato interministeriale per il credito e per il risparmio.

L'Ente nazionale non può promuovere la costituzione di società, né assumere partecipazioni, salvo, e previa autorizzazione del Comitato di Ministri, promuovere la costituzione di società estere, o assumervi partecipazioni, che abbiano come esclusivo oggetto l'attività di esportazione ed importazione della energia elettrica con l'Italia.

Il Ministro per l'Industria e il commercio comunica annualmente al Parlamento il bilancio consuntivo dell'Ente nazionale formato secondo le disposizioni, in quanto applicabili, della legge 4 marzo 1958, n. 191. Il Comitato di Ministri presenta annualmente al Parlamento una relazione programmatica sull'attività dell'Ente nazionale.

In relazione a quanto disposto nel comma precedente, la Corte dei conti esercita il controllo sulla gestione dell'Ente nazionale con le modalità previste negli articoli 4, 7, 8, 9 e 12 della legge 21 marzo 1958, n. 259.

## LE TAPPE DI UNIFICAZIONE DEL MERCATO ELETTRICO:

Nel 1962 fu la volta delle acquisizioni, con trasferimento di attività e passività delle aziende elettriche regionali al neocostituito ente. Si tratterà in ogni caso di un processo graduale, che solo nel 1995 arriverà a contare 1270 imprese elettriche assorbite.

La gestione vera e propria inizia nel 1963 e, nei primi anni di esercizio, l'ENEL si impegna in un rigido processo di ristrutturazione della rete elettrica, vista anche la disomogeneità delle reti acquisite. In nome dell'efficienza e delle economie di scala l'ente opta per una standardizzazione degli impianti e per la costruzione di alcuni di maggiori dimensioni. Vengono sviluppate delle interconnessioni di rete e si pone fin da subito grande impegno nella ricerca industriale.

Il 1963 vede anche la creazione di una tra le prime unità operative dell'ENEL, ossia il Centro nazionale di dispacciamento di Roma, costruito con l'obiettivo di accentrare e facilitare la gestione dei flussi energetici garantendo operatività coordinata dei vari elementi del sistema di produzione e distribuzione sul territorio nazionale, oltre all'interconnessione del sistema elettrico nazionale con l'estero.

Tra i primi successi di questo intenso processo di ammodernamento vale la pena ricordare il rapido sviluppo dell'elettrificazione rurale, con riduzione di circa due terzi del numero di nuclei abitati privi di energia elettrica tra il 1962 e il 1964.

Bisogna tuttavia tenere a mente che i primi anni di esercizio sono corredate da altrettanti momenti difficili, tanto sotto il profilo finanziario che energetico. Tra gli episodi negativi non può venire tralasciato il disastro del Vajont: poco prima delle 23:00 del 9 ottobre 1963, circa 300 milioni di metri cubi di roccia precipitarono nel lago artificiale contenuto dalla diga e diedero vita ad un'onda tanto imponente da causare la morte di oltre duemila abitanti della valle del Piave (l'ENEL sarà condannata, tra gli altri, al risarcimento dei danni).

L'assenza di un fondo di dotazione comporta fin dai primi anni delle difficoltà di carattere gestionale, in termini di investimenti come di pianificazione strategica, costringendo l'ente ad emettere i suoi primi due prestiti obbligazionari già nel 1965, per un totale complessivo superiore ai 200 miliardi di lire.

Nel frattempo il processo di modernizzazione della rete e degli impianti procede, andando a modificare anche l'assetto delle fonti energetiche utilizzate in sede di produzione. Le poche riserve di carbone sul territorio nazionale avevano reso insindacabile la concentrazione dell'approvvigionamento nelle risorse idriche, ma la crescita dei consumi energetici e un'opinione pubblica non più tanto favorevole avevano reso valida l'opzione di un graduale passaggio alla produzione termoelettrica. Il 1966 segna, in questo senso, un anno importante: per la prima volta la produzione idroelettrica copre una quota inferiore al 50% della produzione complessiva.

La crescita di ENEL appare prorompente in quegli anni, tanto da renderla in poco tempo la seconda industria italiana in termini di fatturato, dopo la Fiat.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Roberta Jannuzzi, Storia di Enel dal 1962 ai nostri giorni (2006) – (<http://www.radioradicale.it/storia-di-enel-dal-1962-ai-nostri-giorni>)

Giunti negli anni settanta, precisamente nel 1973, la prima importante crisi energetica si presenta: la guerra arabo-israeliana dello Yom Kippur<sup>20</sup>, la più grande mai combattuta in Medio Oriente prima della guerra del Golfo, genera una crisi petrolifera di proporzioni sostanziali.

Il continuo aumento del prezzo del greggio costringe numerosi paesi consumatori ad adottare una politica di austerità e quindi a varare misure di emergenza anche in termini di consumi energetici. L'ENEL, dal canto suo, programma la realizzazione di impianti nucleari e di nuovi impianti idroelettrici di pompaggio per supportare il fabbisogno energetico delle ore di punta. La necessità di fermare l'ascesa dei prezzi del greggio aveva reso imprescindibile una riduzione dei consumi elettrici e quindi, in Italia come negli altri paesi consumatori, vengono adottate misure in tal senso: l'illuminazione pubblica viene drasticamente ridotta, viene anticipato l'orario di interruzione delle trasmissioni televisive e gli orari di apertura degli esercizi commerciali vengono alleggeriti.

Il governo non può negare la criticità della situazione energetica nazionale e dichiara, sempre nel 1973, la volontà di impegnarsi nella ricerca e nello sviluppo di fonti energetiche alternative al petrolio, soprattutto in campo nucleare. Nel 1975 viene istituito il PEN (Piano Energetico Nazionale), impegnato essenzialmente su 5 punti focali: idrocarburi, programma ENEL, fonti energetiche alternative, ciclo del combustibile nucleare, programmi CNEN (Comitato Nazionale per l'Energia Nucleare).

Precisamente all'ENEL viene richiesta la formulazione di diverse gare per l'assegnazione di centrali elettronucleari.

Il 1975 è anche il primo anno in cui la produzione di energia elettrica nazionale subisce un arresto e un decremento rispetto all'anno precedente ( - 1,1 %), a partire dal lontano 1949. La crisi petrolifera era ormai sfociata in una fase di recessione economica, con calo della domanda del settore industriale e conseguentemente della domanda di energia elettrica.

La seconda metà degli anni settanta non è florida in Italia, dato il crescente tasso di inflazione e la recessione vissuta dalla Fiat, senza dimenticare il violentissimo terremoto che colpì il Friuli nel 1976. Nel campo dell'energia iniziano a prendersi in considerazione fonti innovative, quali il sole e il vento, grazie ad una sempre più diffusa coscienza ambientale. La necessità di rendere compatibile la produzione di energia elettrica con l'ambiente determina l'ideazione e sviluppo di vari provvedimenti settoriali ecocompatibili.

In questi anni viene messa in funzione la più potente centrale del continente europeo, costruita a Porto Tolle. Se dopo la guerra dello Yom Kippur il greggio sembrava aver ritrovato il sentiero della stabilità in termini di prezzi, l'ingresso nel nuovo decennio presenterà una nuova ma altrettanto spiacevole situazione in tale ambito. La rivoluzione in Iran, nel 1979, orientata a ribaltare il regime repressivo dello Scià Mohammad Reza Pahlavi e la successiva guerra tra il paese e l'Iraq furono fattori scatenanti di una nuova salita dei prezzi del greggio, che questa volta raggiungono livelli senza precedenti.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Festa religiosa ebraica che celebra il giorno dell'espiazione e che cade tra settembre e ottobre.

<sup>21</sup> Roberta Jannuzzi, Storia di Enel dal 1962 ai nostri giorni (2006) – (<http://www.radioradicale.it/storia-di-enel-dal-1962-ai-nostri-giorni>)

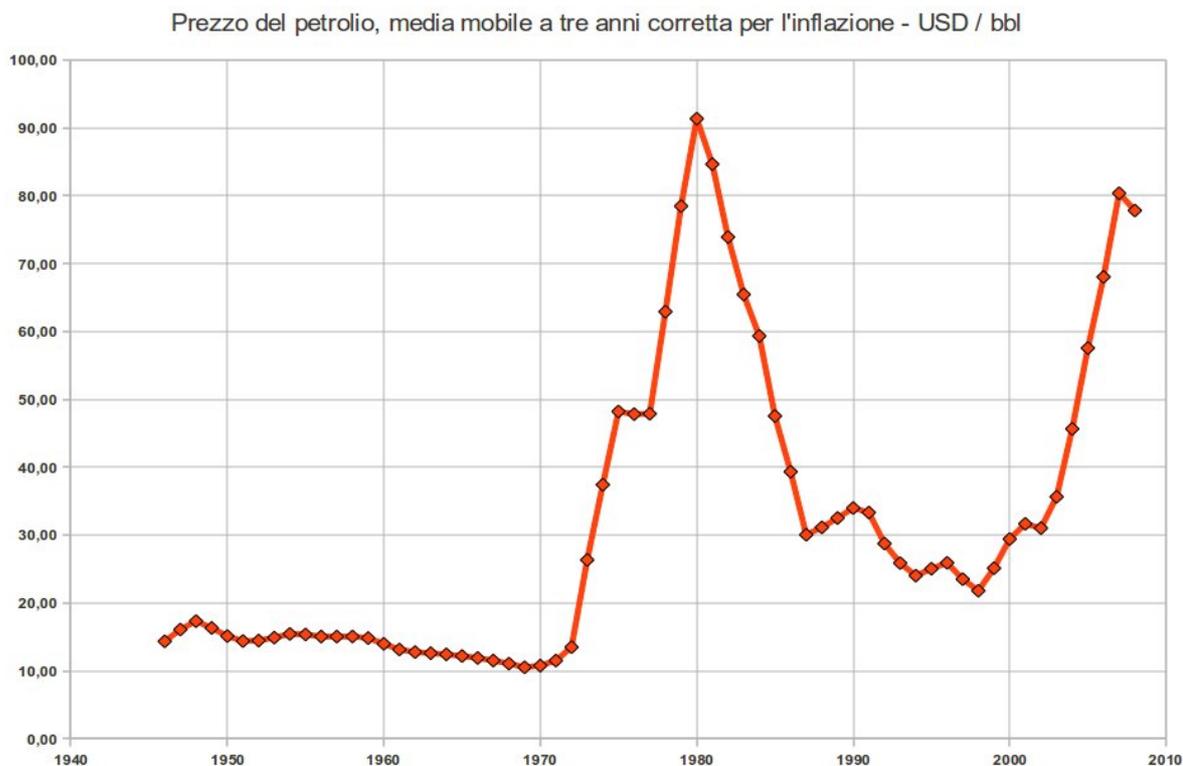


Grafico: Andamento del prezzo del greggio 1940-2010 – (Google Immagini)

Il 1980 è segnato da una ulteriore catastrofe nazionale: il 23 novembre un terremoto di intensità critica colpisce Campania e Basilicata, facendo circa 3000 vittime e lasciando 95 comuni senza energia elettrica.

Subito l'ENEL si mobilita ed improvvisa collegamenti di emergenza tra i vari campi di rifugio.

Una situazione di questo genere non può che determinare la flessione della produzione di energia elettrica nel 1981, con un calo di poco superiore al 2% rispetto al 1980. Sfortunatamente si tratta di una premonizione riguardante la vicina recessione dell'economia nazionale, ancora troppo dipendente dagli idrocarburi. L'Italia, in questi anni, produce il 54% della sua energia elettrica mediante sfruttamento di tali fonti, contro quote inferiori al 15% di nazioni quali la Repubblica Federale Tedesca, l'Inghilterra e la Francia.

Finalmente, nel 1984, l'ENEL inaugura due centrali dimostrative alimentate da fonti energetiche rinnovabili: la centrale fotovoltaica nell'isola di Vulcano e quella eolica nell'Alta Nurra.

Nel frattempo l'ente era stato in grado di ridimensionare il proprio disavanzo di bilancio, raggiungendo un sostanziale equilibrio di conto economico. Fattori trainanti di tale risanamento furono l'aumento del fondo di dotazione e delle tariffe, assieme a una stringente politica di contenimento dei costi di gestione e all'aumento della produttività.

A metà degli anni ottanta la dipendenza dai prodotti di derivazione petrolifera per la copertura del consumo energetico nazionale sembra sulla strada della riduzione, ma non si può dire lo stesso per quanto riguarda le altre fonti energetiche di importazione che stanziano al medesimo livello di dieci anni prima (81-82%).

Il 1986 è l'anno dell'aggiornamento del Piano Energetico Nazionale, particolarmente incentrato sui temi di ambiente e sicurezza. Il Piano si concentrava anche sull'implementazione delle infrastrutture nel ramo

dell'energia nucleare, ma le catastrofiche conseguenze del terribile disastro della centrale di Chernobyl (Ucraina) accaduto proprio in quello stesso anno non passano inosservate e determinano lo stallo di tali provvedimenti. Tuttavia il 1986 è anche il primo anno in cui l'oramai pluriventennale Ente Nazionale per l'Energia Elettrica chiude il bilancio di esercizio in attivo, registrando utili per circa 14 miliardi di lire.

Successivamente al disastro ucraino e dovendo prendere una decisione sull'implementazione del settore nucleare, nel 1987 viene indetto un referendum sulle centrali elettriche di questo tipo. La maggioranza degli italiani si esprime a sfavore dell'energia nucleare, costringendo il Governo a mettere in pratica i principi fondamentali della democrazia: vengono sospesi i lavori della centrale di Trino 2, viene chiusa la centrale di Latina, viene verificata la sicurezza delle centrali di Caorso e Trino 1 e viene vagliata la possibilità di riconvertire la centrale di Montalto di Castro.

Nell'estate del 1990, le truppe irachene di Saddam Hussein invadono il Kuwait e il successivo intervento delle truppe ONU da inizio alla Guerra del Golfo. Rispetto alle precedenti crisi, il conflitto ha conseguenze meno marcate sui mercati petroliferi (vedi grafico pag. 30).

Intanto l'ENEL continua ad impegnarsi nella tutela dell'ambiente ed intraprende collaborazioni con svariate associazioni attive in tale ambito.<sup>22</sup>

## IL PROCESSO DI LIBERALIZZAZIONE DEL MERCATO ELETTRICO:

Il 1991 è l'anno di una importante svolta nell'industria elettrica, con l'emanazione da parte del Parlamento della legge n.9 del 10 gennaio. La legge dà avvio alla liberalizzazione del settore di produzione dell'energia elettrica e dà la possibilità all'ENEL di promuovere, entro i confini nazionali e non solo, la costituzione di diverse S.p.A. e l'assunzione di partecipazioni in attività riconducibili all'ente stesso.

Svolta radicale si avrà nel 1992 quando, grazie alla legge n.359 dell'8 agosto, l'ENEL diventa una Società per Azioni e muove i primi passi verso un successivo processo di privatizzazione. La neocostituita società riceve in concessione le attività prima riservate all'ente. Azionista unico è il Ministero del Tesoro.

Parallelamente a tali cambiamenti giuridico-istituzionali, l'ENEL registra risultati economici di primo livello e diviene la prima società italiana per fatturato.

La progressiva liberalizzazione del mercato elettrico permette ad ENEL di diversificare il proprio core business, sviluppandosi anche in altri settori.

Tra 1994 e 1995 l'impegno nella tutela ambientale si concretizza con l'attivazione di vari impianti alimentati da fonti rinnovabili: la centrale solare fotovoltaica di Serre Persano, le centrali eoliche di Frosolone e Collarmele.

Il 1995 si conclude con la ratifica della Convenzione tra Ministero dell'Industria ed ENEL per la disciplina della concessione delle attività elettriche: la concessione ha una validità di 40 anni, decorrente dall'11 luglio 1992.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Roberta Jannuzzi, Storia di Enel dal 1962 ai nostri giorni (2006) – (<http://www.radioradicale.it/storia-di-enel-dal-1962-ai-nostri-giorni>)

<sup>23</sup> Roberta Jannuzzi, Storia di Enel dal 1962 ai nostri giorni (2006) – (<http://www.radioradicale.it/storia-di-enel-dal-1962-ai-nostri-giorni>)

La trasformazione di ENEL in Società per Azioni era figlia di un embrionale processo di liberalizzazione che prese piede, a partire dagli anni novanta, in tutta Europa. Gli obiettivi erano efficienza e competitività nell'erogazione di servizi essenziali tanto per il benessere sociale quanto nell'ottica di un'implementazione dell'intero sistema economico europeo.

Pionieri della liberalizzazione energetica europea furono la Gran Bretagna, il cui sistema elettrico venne liberalizzato e privatizzato già dopo il 1990, e la Norvegia, dove la riforma del settore elettrico venne avviata nel 1991.

L'Unione Europea stava tenendo da anni sotto controllo il sistema economico dei suoi membri, confrontandosi periodicamente con il sistema USA e prendendo coscienza della propria posizione di svantaggio. Il modello americano era più flessibile e più competitivo e l'Europa desiderava adeguarsi.

Oltre a motivazioni di carattere sovranazionale, in Italia la spinta venne fornita anche da ragioni strettamente nazionali: era chiaramente percepibile un diffuso malcontento in relazione ai rapporti poco trasparenti tra partiti politici ed aziende pubbliche e si iniziava a sentir parlare di finanziamenti illeciti.

Ragioni di vario genere convinsero quindi il panorama politico a terminare l'esperienza dello Stato imprenditore, lasciando uno spazio più ampio al mercato.

Assieme alle ragioni politiche non vanno tuttavia dimenticate quelle finanziarie, prima su tutte la necessità di ridurre il debito pubblico e migliorare il bilancio statale.

Muoveva i primi passi la transizione dal sistema tradizionale, fondato sulla presenza dello Stato, ad un nuovo sistema "market-oriented", caratterizzato dalla libertà di iniziativa privata e dalla pluralità di operatori nel mercato.

Con la direttiva 96/92/CE, emanata dall'Unione Europea nel 1996 e dettante norme comuni sul mercato interno dell'energia elettrica, viene avviata l'effettiva liberalizzazione del settore energetico e si gettano le fondamenta per un mercato unico europeo dell'energia.

In termini di mercato interno, la direttiva fornisce principi comuni molto generici su temi quali la generazione, trasmissione e distribuzione dell'energia elettrica, norme organizzative e di funzionamento del settore, accesso al mercato, criteri e procedure per i bandi di gara e per il rilascio delle autorizzazioni, ma lascia agli Stati membri ampia libertà di attuazione degli stessi.

Seppur l'obiettivo sia quello della liberalizzazione, la direttiva si propone di raggiungerlo progressivamente, favorendo un abbandono graduale del regime monopolistico. La promozione della concorrenza è subordinata alla ricerca di un equilibrio tra questa e l'interesse generale, con particolare attenzione alla sicurezza dell'approvvigionamento e alla competitività dell'economia europea.<sup>24</sup>

Trattandosi di principi ampi, ma comunque particolarmente lontani dall'assetto dell'industria elettrica italiana fino ad allora, il Paese dovette analizzarne dettagliatamente i potenziali sentieri applicativi.

---

<sup>24</sup> Michela Giachetti Fantini, La liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica e del gas naturale: il caso italiano nel panorama europeo (2017 – Aperta Contrada) (p. 23-48) – (<https://www.apertacontrada.it/wp-content/uploads/2017/07/Giachetti-Fantini-sulla-liberalizzazione-del-mercato-dellenergia.pdf>)

Il recepimento della direttiva si concretizza il 16 marzo del 1999 con il varo del Decreto legislativo n.79, anche noto come Decreto Bersani (Ministro dell'Industria in quegli anni). Si compie irreversibilmente una doppia transizione: in primo luogo il passaggio da un sistema nazionale ad un sistema di stampo europeo; in secondo luogo il passaggio dal regime di monopolio pubblico a quello di concorrenza.

Il decreto opera, conformemente a quanto descritto nella direttiva europea, una distinzione tra i diversi segmenti della filiera elettrica interessati dal processo della liberalizzazione e quelli invece in cui si mantengono regimi di concessione o di riserva di attività. Il grado di apertura al mercato è distinto in relazione allo specifico comparto del ciclo di produzione preso in esame: generazione, trasmissione, dispacciamento e distribuzione agli utenti finali.

Precisamente il decreto stabilisce, nel suo primo articolo, che:

- I settori della produzione, importazione, esportazione e vendita di energia elettrica sono liberi nei limiti degli obblighi di servizio pubblico previsti nel decreto stesso.
- La trasmissione e il dispacciamento vengono riservati allo Stato ed attribuite in concessione al Gestore della Rete di Trasmissione Nazionale (GRTN).
- La distribuzione viene svolta in regime di concessione, rilasciata dal Ministero dell'Industria, Commercio e Artigianato.

Si tratta di un assetto dell'industria elettrica significativamente innovativo, che comporta decadimento di quel regime di riserva prima in capo all'ENEL e poi retrocesso allo Stato, ma pur sempre con concessione alla prima delle attività sottostanti. Come riscontrabile nei punti precedenti, restano in mano allo Stato le attività di trasmissione e dispacciamento, ossia la movimentazione dell'energia prodotta.

La mera liberalizzazione dei diversi settori della catena di produzione e vendita dell'energia elettrica non è sufficiente a garantire una sana competizione, quindi il decreto decide di introdurre una distinzione a livello di mercato: vengono previsti un mercato vincolato e uno libero.

Il mercato vincolato raccoglie i clienti propriamente detti "vincolati", ossia impossibilitati o non desiderosi di affrontare il libero mercato, e prevede un sistema di tariffa unica. Il mercato libero è invece formato dai clienti detti "idonei", quindi in grado di stipulare contratti di fornitura con operatori liberamente scelti, e prevede una quota iniziale del 25% destinata al successivo ampliamento.<sup>25</sup>

Oltre alla distinzione tra i due mercati, il decreto decide di creare degli strumenti specificamente predisposti alla tutela degli interessi dei clienti vincolati, in modo tale che questi non si vedano pregiudicati dal processo di liberalizzazione. Viene istituito l'Acquirente Unico, una società per azioni senza scopo di lucro, costituita dal GRTN e sotto il controllo di questo, con il principale obiettivo di rendere disponibile ai clienti vincolati l'energia elettrica in condizioni di continuità, sicurezza ed efficienza del servizio, il tutto parallelamente alla parità tariffaria (la tariffa è unica sul territorio nazionale e decisa dall'Autorità per l'energia elettrica e il

---

<sup>25</sup> <http://www.energysaving.it/formazione/laboratori-e-mercati/il-mercato-elettrico/>

gas). Precisamente l'Acquirente Unico acquista l'energia dai produttori e stipula contratti con i distributori locali in favore e nella massima tutela dei clienti vincolati.<sup>26</sup>

Il decreto non può chiaramente tralasciare il tema del riassetto proprietario dell'oramai ex monopolista pubblico. Viene previsto che, entro il 2003, a nessun soggetto sarebbe stata consentita la produzione o importazione di una quota elettrica superiore al 50% del volume totale dell'energia elettrica prodotta o importata a livello nazionale, pena provvedimenti sanzionatori. Questo tetto obbliga l'ENEL a cedere, entro il 1° gennaio 2003, circa 15 GW di capacità produttiva e quindi a organizzare una strategia di cessione degli impianti, poi approvata dal Presidente del Consiglio data l'importanza strategica dei siti nel processo di liberalizzazione.

Ulteriore provvedimento previsto dal decreto, sempre coerentemente con quanto deciso dalla direttiva 92/96/CE, riguarda i temi della salvaguardia da eventuali abusi di posizione dominante e della prevenzione di comportamenti anticoncorrenziali: viene stabilito che le imprese di produzione, trasmissione e distribuzione di energia elettrica possono svolgere attività distinte, sia nel comparto elettrico (multiprodotto) che in ulteriori settori (multimercato), purché garantiscano separazione contabile ed amministrativa tra le stesse.

Tra i numerosi provvedimenti varati con l'introduzione del Decreto Bersani non poteva mancare spazio per una serie di azioni volte alla trasformazione e all'adattamento al nuovo contesto economico dell'oramai ex monopolista pubblico, l'ENEL. L'art. 13 del suddetto decreto sancisce la trasformazione dell'ENEL in una holding composta da varie società separate, ognuna operante in uno specifico settore della filiera di produzione dell'energia elettrica. Il concreto recepimento delle disposizioni avviene nel maggio del 1999 quando, dopo la creazione della holding richiesta, sono costituite cinque società sotto il diretto controllo dell'ente:

- 1) Erga S.p.A. (Energie Rinnovabili Geotermiche ed Alternative) dedicata alla produzione di energia elettrica mediante utilizzo di fonti rinnovabili.
- 2) Enel Distribuzione S.p.A. per esercitare le attività di distribuzione nei confronti dei clienti vincolati.
- 3) Enel Trade S.p.A. impegnata nella commercializzazione dell'energia elettrica e nella vendita ai clienti idonei.
- 4) Terna S.p.A. (Trasmissione Elettricità Rete Nazionale) per l'esercizio dei diritti proprietari sulla rete di trasmissione nazionale, comprese le linee di trasporto e le stazioni di trasformazione.
- 5) Sogin S.p.A. (SOcietà Gestione Impianti Nucleari) per lo smantellamento delle centrali elettronucleari dismesse, la chiusura del ciclo del combustibile e le attività connesse.

A tali società sono stati trasferiti tutti i beni e rapporti giuridici oggetto delle rispettive attività, compresa quota parte dei debiti.

È impossibile negare che, seppur l'Italia abbia operato l'adattamento richiesto dalla direttiva europea in tutti i suoi elementi, si abbia voluto contemporaneamente salvaguardare la posizione originaria dell'ex

---

<sup>26</sup> <http://www.acquirenteunico.it/attivita/maggior-tutela-di-energia>

monopolista. La riduzione della quota prodotta o importata, ad esempio, ha visto il suo potenziale impatto negativo assorbito dal piano di cessione delle centrali elettriche, il quale ha garantito all'ENEL la conservazione del controllo sugli impianti e quindi la possibilità di influenzare il prezzo all'ingrosso dell'energia elettrica. Lo stesso mantenimento della proprietà della rete di trasmissione, assieme al prolungamento delle concessioni per la distribuzione, rappresentano due ulteriori vantaggi mantenuti dall'ente.

Se quindi da un lato il Decreto Bersani ha spinto il mercato dell'energia elettrica verso una minor concentrazione dal lato dell'offerta, dall'altro è opportuno riconoscere in capo allo stesso l'errore di lasciare il principale operatore in una posizione di importanza tale da consentirne influenza sistematica sull'intera industria.

Dopo appena 5 anni dall'approvazione del Decreto Bersani, tuttavia, l'ordinamento italiano vara la legge n. 239 del 2004 (o Legge Marzano)<sup>27</sup> concernente il settore energetico. Più nel dettaglio, la nuova legge viene emanata al fine di recepire la direttiva 2003/54/CE e contiene norme di "riordino del settore energetico, nonché delega al Governo per il riassetto delle disposizioni vigenti in materia di energia".

La legge Marzano modifica ed integra quanto già realizzato con il decreto Bersani, muovendosi lungo quattro linee fondamentali:

- 1) Definizione delle competenze di Stato e Regioni in materia di energia, sulla scia di quanto delineato nella riforma del titolo V della Costituzione del 2001.
- 2) Completamento del processo di liberalizzazione dei mercati dell'energia, con l'obiettivo di implementare la concorrenza e ridurre le tariffe.
- 3) Incremento dell'efficienza del mercato nazionale mediante semplificazione delle procedure di autorizzazione degli impianti e la riorganizzazione degli operatori esistenti.
- 4) Più ampia diversificazione delle fonti energetiche nell'ottica di una maggiore sicurezza degli approvvigionamenti e tutela dell'ambiente.

Procedendo ad un'analisi più dettagliata dei quattro punti, si può iniziare affermando che la riforma del titolo V della Costituzione aveva affidato allo Stato il compito di dettare principi fondamentali in materia di produzione, trasporto e distribuzione dell'energia elettrica a livello nazionale (art. 117, c.3). L'art. 118 affidava invece le funzioni amministrative ai Comuni, a meno di eccezioni per cui la necessità dell'esercizio unitario di tali poteri costringesse a trasferirli in mano alle Province, Città metropolitane, Regioni o Stato, in applicazione dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza (attribuzione di funzioni al livello superiore di governo esercitabili solo nel caso in cui il livello inferiore non possa curare gli interessi da questi dipendenti).

---

<sup>27</sup> Michela Giachetti Fantini, La liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica e del gas naturale: il caso italiano nel panorama europeo (2017 – Aperta Contrada) (p. 48-53) – (<https://www.apertacontrada.it/wp-content/uploads/2017/07/Giachetti-Fantini-sulla-liberalizzazione-del-mercato-dellenergia.pdf>)

La legge individua anche una serie di obiettivi che Stato e Regioni devono perseguire congiuntamente: il rispetto delle condizioni di concorrenza, l'assenza di vincoli alla libera circolazione, la definizione di opportuni standard di sicurezza e qualità del servizio, la disponibilità di energia sull'intero territorio italiano, l'unitarietà della regolazione, la tutela dell'ambiente e del paesaggio, l'equilibrio tra localizzazione delle infrastrutture energetiche e obblighi di servizio pubblico.

Le funzioni amministrative non espressamente conferite allo Stato, secondo quanto affermato dalla stessa legge Marzano, ricadono nel potere di determinazione delle Regioni.

Per quanto possa sembrare chiara la definizione dei ruoli, in realtà la legge non specifica puntualmente i limiti delle funzioni amministrative in mano ai diversi soggetti, con particolare ambiguità in relazione a quelle funzioni non esplicitamente riservate allo Stato e la cui attribuzione viene stabilita dalla legislazione regionale.

La seconda linea direttrice, relativa al completamento del processo di liberalizzazione del mercato energetico, provvede a ridurre il periodo di transizione relativo alla trasformazione dei clienti vincolati in clienti idonei, fissando la scadenza massima per il passaggio di tutti i clienti finali al 1° luglio 2007. In questo senso la legge Marzano decide di implementare la liberalizzazione del mercato elettrico mediante ampliamento della platea di clienti idonei. Nonostante ciò viene stabilito il mantenimento dell'Acquirente Unico anche oltre il 1° luglio 2007 e precisamente fino a data indeterminata, con l'unico fine di garantire la fornitura di energia a quei clienti vincolati che decidano di non esercitare il proprio diritto di recessione dal precedente contratto di fornitura.

La legge Marzano si concentra poi su un ulteriore tema, quello del miglioramento dell'efficienza del mercato nazionale. In questo senso la legge riproporrà quanto già disposto da atti normativi precedenti riguardo l'unificazione in capo ad un unico soggetto della rete di trasmissione nazionale, con successiva privatizzazione del soggetto risultante dall'unificazione.

Se per alcuni aspetti la legge Marzano si attiene puntualmente a quanto previsto dalla direttiva comunitaria 2003/54/CE<sup>28</sup>, per altri sembra discostarsene. La direttiva, ad esempio, imponeva alle imprese elettriche l'obbligo di separazione dell'attività di distribuzione da quella di vendita, mentre la legge muta quella che nasceva come un'imposizione in una semplice facoltà. In aggiunta la legge ridefinisce i rapporti tra il Governo e l'Autorità per l'energia elettrica ed il gas, rafforzando i poteri di indirizzo e controllo nelle mani del primo, quando invece la direttiva comunitaria appariva improntata verso una maggiore centralità delle autorità nazionali di regolazione.

Il processo di liberalizzazione prosegue e raggiunge un'altra tappa di notevole importanza nel 2007, precisamente in concomitanza con l'emissione del decreto legislativo n.73, successivamente convertito con l'aggiunta di alcune modifiche nella legge n.125 del 2007.

---

<sup>28</sup> Michela Giachetti Fantini, La liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica e del gas naturale: il caso italiano nel panorama europeo (2017 – Aperta Contrada) (p. 9-11) – (<https://www.apertacontrada.it/wp-content/uploads/2017/07/Giachetti-Fantini-sulla-liberalizzazione-del-mercato-dellenergia.pdf>)

Tra i provvedimenti di maggiore rilievo occorre menzionare la decisione di liberare i clienti finali domestici dallo scomodo status di clienti vincolati, permettendo loro di rescindere il precedente contratto di fornitura, secondo precise modalità stabilite dall’Autorità per l’energia elettrica e il gas, al fine di scegliere liberamente un nuovo fornitore. Ciò non comporta alcun obbligo di rescissione del preesistente contratto, con garanzia dell’erogazione del servizio elettrico anche per i clienti finali domestici non desiderosi di rifornirsi sul mercato libero e serviti quindi dal proprio distributore, appoggiato anche questo dall’Acquirente Unico in termini di approvvigionamento (regime di maggior tutela).

Il primo articolo del decreto n.73 del 2007 e successivamente della legge n.125 del 2007 stabilisce anche che, nell’ottica di adeguarsi alla normativa europea in tema di servizio “universale”, l’Autorità per l’energia elettrica e il gas imponga degli standard qualitativi e quantitativi riguardanti l’erogazione del servizio elettrico, oltre a definire transitoriamente dei prezzi di riferimento per le forniture di elettricità ai clienti facenti parte del suddetto regime di maggior tutela. Viene inoltre concesso all’Autorità il potere di proporre al Ministero dello sviluppo economico un provvedimento relativo al “servizio di salvaguardia” per i clienti finali che non rientrino nella maggior tutela e che siano privi di un fornitore.

L’adozione di tali provvedimenti consente di completare la transizione verso un mercato al dettaglio dell’energia elettrica in forma unitaria, con conseguente soppressione del mercato vincolato: famiglie e piccole imprese vengono ora coperte, in termini di prezzo della fornitura, dal regime di maggior tutela, mentre agli altri clienti è garantito il servizio di salvaguardia, entrambi operativi fino al raggiungimento di un opportuno grado di concorrenza nel mercato al dettaglio.

Il decreto corregge anche il summenzionato errore della legge Marzano riguardo la separazione societaria tra attività di distribuzione e vendita dell’energia elettrica, rendendo quest’ultima obbligatoria dal 1° luglio 2007 per le imprese con reti che alimentano un minimo di 100.000 clienti.<sup>29</sup>

Non termina qui l’evoluzione normativa della Comunità Europea in materia energetica vista l’emanazione, nel 2009, di ben due direttive sul tema (2009/72/CE e 2009/73/CE). Entrambe rientrano nel Terzo Pacchetto Energia e vengono recepite con il decreto legislativo n.93 del 2011.<sup>30</sup>

Nel 2010 un rapporto dell’Autorità per l’energia elettrica e il gas aveva evidenziato, nel settore elettrico, la presenza di numerosi produttori e la riduzione del peso di ENEL a una quota accettabile dell’energia totale prodotta o importata, evidenziando un percorso di consolidamento della concorrenza e della contendibilità. La liberalizzazione del settore elettrico procedeva quindi efficacemente, ma la strada da fare era ancora piuttosto lunga.

Il decreto n.93 del 2011 viene emanato con l’obiettivo di sanare le debolezze dei mercati energetici liberalizzati, puntando all’accrescimento della concorrenza, alla garanzia di una efficace separazione tra

---

<sup>29</sup> Michela Giachetti Fantini, La liberalizzazione del mercato dell’energia elettrica e del gas naturale: il caso italiano nel panorama europeo (2017 – Aperta Contrada) (p. 53-54) – (<https://www.apertacontrada.it/wp-content/uploads/2017/07/Giachetti-Fantini-sulla-liberalizzazione-del-mercato-dellenergia.pdf>)

<sup>30</sup> Michela Giachetti Fantini, La liberalizzazione del mercato dell’energia elettrica e del gas naturale: il caso italiano nel panorama europeo (2017 – Aperta Contrada) (p. 68-87) – (<https://www.apertacontrada.it/wp-content/uploads/2017/07/Giachetti-Fantini-sulla-liberalizzazione-del-mercato-dellenergia.pdf>)

operatori proprietari e gestori delle reti di trasporto e imprese che utilizzano le stesse ai fini dell'importazione e della vendita, alla tutela dei consumatori (soprattutto dei clienti vulnerabili) in termini di sicurezza della fornitura e di tariffe.

Il decreto ribadisce e rafforza la già sancita separazione tra attività di produzione e vendita e attività di gestione della rete di trasmissione dell'energia elettrica, attribuendo la seconda a Terna S.p.A in regime di concessione e vietando quest'ultima di esercitare qualsiasi attività di produzione o fornitura di energia elettrica e di gestire, anche in via temporanea, qualsiasi infrastruttura o impianto di produzione di energia elettrica. La separazione tra le diverse attività non è tuttavia netta, dal momento che alle imprese di produzione e vendita è consentita la partecipazione minoritaria al capitale di Terna.

In tema di tutela dei consumatori, il decreto ripropone la struttura previgente: tutti i clienti del mercato elettrico nazionale sono oramai idonei, ma è previsto un regime di maggior tutela per la fornitura del servizio elettrico a quei clienti finali civili o a quelle piccole imprese (rispondenti a precisi requisiti) che non abbiano scelto un fornitore sul mercato libero.

Il decreto n.93 introduce anche una nuova forma di controllo dell'andamento del mercato elettrico, prevedendo controlli biennali da parte del Ministero dello sviluppo economico e potere di adeguamento normativo del regime di maggior tutela.

Un aspetto particolarmente interessante del decreto n.93 del 2011 è il conferimento di una posizione di potere, in campo energetico, al Governo: i poteri già nelle mani del Ministero dello sviluppo economico vengono confermati, con l'aggiunzione di compiti di attuazione della politica energetica nazionale, di realizzazione degli investimenti per il potenziamento delle infrastrutture e di sorveglianza sui gestori delle reti di trasmissione.

Attribuendo al Governo e al Ministero dello sviluppo economico funzioni di indirizzo e di regolamentazione ben più ampie di quanto concesso dalla normativa comunitaria, il legislatore italiano sembra aver derogato al principio secondo cui l'autorità nazionale di regolazione non può essere sottoposta, in alcuna forma, ad istruzione politiche, configurando una possibile inosservanza delle norme comunitarie e violazione delle direttiva 2009/72/CE e 2009/73/CE. L'organo politico viene investito di rilevanti poteri di indirizzo e decisione, delineando una controtendenza rispetto all'impostazione normativa comunitaria che intendeva riconoscere ruolo preminente all'autorità nazionale di regolazione.

Si ricava da ciò l'impressione che il reale obiettivo del legislatore italiano, piuttosto che l'assetto concorrenziale dei mercati energetici, sia individuabile nel binomio sicurezza delle reti e garanzia degli approvvigionamenti.

Il decreto n. 93 del 2011 è quindi testimone di un rafforzamento della tendenza già manifestata con i precedenti interventi normativi in ambito energetico (decreto Bersani e legge Marzano) di progressiva

erosione dei poteri dell’Autorità per l’energia elettrica, il gas e il sistema idrico, con conseguente trasferimento degli stessi alla sfera politica.<sup>31</sup>

Il panorama è quello di un conflitto tra la politica nazionale e quella comunitaria, precisamente tra l’esaltazione di un sistema con molteplici regolatori da un lato e l’indipendenza ed unicità dell’autorità nazionale di regolazione dall’altro. La necessità di una ristrutturazione del rapporto tra le due fazioni è ben evidente e si concretizza alcuni anni dopo, tra il 2015 e il 2016, mediante approvazione di alcuni interventi normativi inerenti al tema.

La legge n.115 del 2015<sup>32</sup> prevede alcune “disposizioni per l’adempimento degli obblighi derivanti dall’appartenenza dell’Italia all’Unione Europea”, introducendo una serie di modifiche al decreto n.93 del 2011. L’obiettivo era il rafforzamento dei poteri dell’Autorità per l’energia elettrica, il gas e il sistema idrico, oltre al raggiungimento di una maggiore indipendenza della stessa dal Ministero dello sviluppo economico. Il completamento di tale processo di puntuale definizione dei ruoli e poteri spettanti ai diversi organi viene realizzato tramite approvazione della legge n.122 del 2016, emanata con il fine di sanare la procedura di infrazione aperta nei confronti dell’Italia relativamente al non corretto recepimento di disposizioni comunitarie contenute nelle direttive 2009/72/CE e 2009/73/CE. La norma delimita le competenze assegnate all’autorità di regolazione e al Ministero dello sviluppo economico.

In Italia, come nel resto d’Europa, il processo di liberalizzazione ha richiesto sforzi maggiori di quelli inizialmente previsti. È innegabile che le riforme dei mercati energetici abbiano parzialmente raggiunto gli obiettivi che il legislatore si era prefissato, ma è allo stesso modo pretenzioso affermare che il progetto originario sia stato portato a termine nella sua interezza.

Le imprese operanti nel settore dell’energia elettrica hanno indubbiamente ottenuto libertà economiche prima sconosciute, grazie alla progressiva privatizzazione delle imprese pubbliche e all’implementazione della concorrenza. È proprio sul versante della concorrenza che sono stati commessi degli errori, dovuti all’incapacità ordinamentale di indebolire le posizioni di potere delle imprese maggiormente integrate in senso verticale e lasciando che queste potessero esercitare una notevole influenza su tutto il panorama elettrico.

La liberalizzazione aveva poi, tra gli obiettivi di primaria importanza, lo sviluppo di una capacità di fornitura del servizio elettrico a prezzi e condizioni migliori rispetto a quelle passate. I prezzi dell’energia elettrica, tuttavia, sono cresciuti prepotentemente durante gli anni dell’apertura, principalmente a causa di una errata distribuzione dei miglioramenti di efficienza (traslati piuttosto verso il mercato all’ingrosso) e di una traslazione degli incentivi verso le fonti energetiche rinnovabili. Seppur possa sembrare un problema di mero stampo economico, quella dei prezzi è una situazione che si traduce in qualcosa di ben più grave: la

---

<sup>31</sup> Michela Giachetti Fantini, La liberalizzazione del mercato dell’energia elettrica e del gas naturale: il caso italiano nel panorama europeo (2017 – Aperta Contrada) (p. 68-87) – (<https://www.apertacontrada.it/wp-content/uploads/2017/07/Giachetti-Fantini-sulla-liberalizzazione-del-mercato-dellenergia.pdf>)

<sup>32</sup> Michela Giachetti Fantini, La liberalizzazione del mercato dell’energia elettrica e del gas naturale: il caso italiano nel panorama europeo (2017 – Aperta Contrada) (p. 91-93) – (<https://www.apertacontrada.it/wp-content/uploads/2017/07/Giachetti-Fantini-sulla-liberalizzazione-del-mercato-dellenergia.pdf>)

povertà energetica. Nel 2017, l'Italia contava circa il 14% delle famiglie nella categoria dei soggetti “fuel poor”, ossia incapaci di mantenere la propria abitazione adeguatamente riscaldata.

Alla luce di quanto detto, è possibile affermare che il processo di liberalizzazione ha avuto risvolti positivi, ma individuabili principalmente tra gli operatori e in generale sul versante dell'offerta: la promozione della concorrenza e la regolazione dei monopoli legali su tutti. Sono vaste le lacune normative in termini di tutela dei consumatori nel settore energetico, rendendo il tema uno degli attuali capisaldi dei progetti di riforma nazionale e comunitaria.

## **2.2) REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO ITALIANO DELL'ENERGIA ELETTRICA SUL CUSTOMER CARE**

L'approccio generalista mantenuto nei precedenti paragrafi ha permesso di ricostruire il panorama storico, economico ed istituzionale in cui si è sviluppato l'odierno mercato elettrico nazionale ed europeo, con l'obiettivo di garantire una maggiore consapevolezza nell'affrontare gli argomenti più specifici che questo lavoro si propone di trattare.

La ricostruzione del percorso evolutivo del mercato elettrico nazionale ha dato modo di concludere quanto, nonostante i sostanziali sforzi condotti nel processo di liberalizzazione, le istituzioni abbiano adottato un atteggiamento decisamente superficiale nell'implementazione di una normativa che supporti e tuteli il consumatore finale nella gestione del rapporto con i fornitori.

La definizione di livelli qualitativi che i fornitori sono tenuti a rispettare assume notevole rilevanza proprio durante il processo di liberalizzazione avviato a livello europeo, al fine di sottolineare come le modifiche sistemiche non vogliano in alcun modo danneggiare i consumatori ma anzi garantire una serie di miglioramenti in termini di rapporto con la clientela.

Negli anni precedenti l'introduzione delle nuove direttive da parte dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas, gli aspetti qualitativi di tali servizi erano sottoposti alla disciplina di norme molto generiche, applicabili in realtà alla maggior parte dei servizi pubblici e che derivavano dall'emanazione di una direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri risalente al 1994, più comunemente nota come “Carta dei Servizi”.

Per quanto riguarda i servizi di distribuzione e vendita di energia elettrica, tuttavia, la suddetta disciplina non forniva né sufficienti garanzie dei diritti degli utenti né adeguati stimoli per le imprese esercenti a migliorare il proprio servizio in termini di qualitativi.

Le ragioni di tale insufficienza sono individuabili all'interno di quattro aspetti cruciali:

- 1) La normativa generale definiva alcuni indicatori di qualità, lasciando però agli esercenti piena libertà di definizione degli standard qualitativi minimi. Le imprese erano chiaramente spinte a definire tali livelli in modo fortemente prudenziale e spesso disomogenea su base locale.

- 2) Gli esercenti si vedevano investiti della libertà di definire in maniera autonoma le procedure ed entità dei rimborsi per il mancato rispetto degli standard stabiliti, optando per sistemi di dubbia efficienza.
- 3) La rendicontazione dei dati era affidata agli esercenti, che utilizzavano prassi disomogenee e complicavano la comparazione dei dati.
- 4) La qualità non aveva alcun effetto di carattere economico per le imprese esercenti: non erano previsti incentivi per i soggetti meritevoli né penalità per le prestazioni scadenti.

Un ulteriore elemento negativo era la quasi totale ignoranza degli utenti del servizio elettrico riguardo l'esistenza della Carta dei Servizi, situazione che andava ad influire negativamente sulla consapevolezza di questi in materia dei diritti loro attribuiti e quindi ne minimizzava le richieste di indennizzo.<sup>33</sup>

Il sentiero diretto allo sviluppo di una maggiore attenzione alla qualità del servizio erogato parte, precisamente, nel 1995: viene emanata, il 14 novembre, la legge n. 481 volta all'istituzione delle Autorità di regolazione dei servizi di pubblica utilità.<sup>34</sup>

Il contenuto normativo della legge, oltre a promuovere la concorrenza e l'efficienza del settore dei servizi di pubblica utilità, propone per la prima volta il raggiungimento di adeguati livelli di qualità dei servizi medesimi, promuovendo la tutela degli interessi di utenti e consumatori. Tra i vari compiti e prerogative delle Autorità di regolazione appare il potere di emanare direttive riguardo l'erogazione dei servizi da parte dei soggetti preposti, con annessa definizione di livelli qualitativi generali riferiti alle prestazioni complessive e livelli invece specifici riguardanti la prestazione singola nei confronti dell'utente; la definizione di tali standard viene accompagnata da un dovere di controllo dello svolgimento dei servizi, con poteri di determinazione di un indennizzo quando il servizio sia stato erogato con livelli qualitativi inferiori a quelli stabiliti.

Per la prima volta la qualità del servizio erogato assume una rilevanza degna di nota anche nel settore della pubblica utilità.

L'avvio dei procedimenti di recepimento della suddetta legge da parte dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas viene stabilito con la delibera n.81 del 1997<sup>35</sup>. Tale atto normativo prevede, tra gli altri provvedimenti, una serie di misure inerenti il tema della qualità nell'erogazione del servizio elettrico e stabilisce “Di costituire, ove opportuno, gruppi di consultazione informali costituiti da rappresentanti dei soggetti erogatori del servizio elettrico e delle formazioni associative nelle quali i consumatori e gli utenti siano organizzati al fine di valutare istanze, proposte e documenti concernenti la predisposizione di criteri guida per la determinazione della qualità del servizio elettrico [...]”.

---

<sup>33</sup> Ministero delle Attività Produttive (Direzione Generale per l'Armonizzazione del Mercato e la Tutela dei Consumatori), La Carta della Qualità dei Servizi: i settori dell'energia elettrica e del gas (2005) – ([https://www.arera.it/allegati/pubblicazioni/carta\\_qualita.pdf](https://www.arera.it/allegati/pubblicazioni/carta_qualita.pdf))

<sup>34</sup> <http://www.corecomfvg.it/opencms/export/sites/default/corecom/documentazione/normativa/allegati/legge481.pdf>

<sup>35</sup> Delibera n.81/97, Autorità per l'Energia elettrica e il Gas – (<https://www.arera.it/allegati/docs/97/81-97.pdf>)

L'idea era chiaramente quella di implementare il contatto tra fornitori ed utenti della rete elettrica, al fine di sviluppare in modo mirato una serie di soluzioni che migliorassero l'efficienza qualitativa del sistema nel suo complesso. Tale obiettivo si manifesta, nel 1999, con la diffusione di un documento per la consultazione da parte dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas, con cui essa si propone di raccogliere proposte inerenti la fissazioni di livelli qualitativi nei rapporti commerciali tra utenti e fornitori ed offre la possibilità a tutti i soggetti interessati di far pervenire osservazioni e pareri scritti entro una certa data.

Le proposte dell'Autorità sono fortemente innovative e comportano la modificazione dell'allora sistema di garanzia, fondato su standard stabiliti arbitrariamente dai fornitori stessi. Il documento riguarda la qualità commerciale del servizio elettrico, proponendo il passaggio a livelli qualitativi obbligatori e unici sul territorio nazionale in materia di: frequenza di lettura, correttezza delle fatturazioni di acconto, tempi di attesa per le prestazioni richieste.

Vengono distinti i livelli specifici (riferiti al singolo utente) e i livelli generali di qualità (riferiti alla generalità degli utenti). Precisamente i livelli specifici riguardano i tempi massimi di attesa per i preventivi, per l'esecuzione di allacciamenti semplici, per l'attivazione o disattivazione della fornitura, con il mancato rispetto degli standard stabiliti che da agli utenti diritto a un rimborso automatico operato attraverso la bolletta. I livelli generali riguardano invece prestazioni più complesse, come i tempi e l'efficacia delle risposte ai reclami, le rettifiche di fatturazione e la precisione degli acconti, con il mancato rispetto degli standard stabiliti che non genera indennizzi, ma che viene raccolto in dati resi pubblici annualmente in riferimento ai singoli fornitori.

Nel documento, tuttavia, non vengono ancora fornite indicazioni di carattere quantitativo in merito agli standard specifici e generali di qualità o all'entità degli indennizzi, trattandosi di un semplice strumento di consultazione.

Non sarà necessario attendere a lungo per l'elaborazione di un documento ben più specifico, che viene alla luce proprio nel dicembre di quello stesso anno. L'Autorità per l'energia elettrica e il gas adotta, il 28 dicembre del 1999, la direttiva 201/99 volta a disciplinare i livelli specifici e generali di qualità commerciale dei servizi di distribuzione e di vendita dell'energia elettrica, ai sensi di quanto previsto all'art. 2 comma 12 della legge 481/95.<sup>36</sup>

La direttiva riconosce, come già specificato, la necessità di fornire una misura quantitativa dei livelli specifici e generali di qualità commerciale, ma si impegna contemporaneamente a strutturare degli indicatori che forniscano agli utenti e all'Autorità un quadro chiaro in termini di rispetto o meno dei detti livelli. Vuole essere inoltre garantita l'uniformità e completezza delle modalità di misura dei tempi di prestazione, al fine di introdurre indennizzi automatici da corrispondere agli utenti in caso di mancato rispetto degli standard previsti.

La direttiva, in sede di prima attuazione della nuova disciplina e quindi nel periodo 01/01/2000 – 31/12/2002, si rivolge esclusivamente ai soggetti esercenti che coprono un bacino di utenti superiore alle

---

<sup>36</sup> Delibera n. 201/99 – Autorità per l'Energia elettrica e il Gas – (<https://www.arera.it/allegati/docs/99/201-99.pdf>)

cinquemila unità ed essa prevede la definizione, per gli esercenti che lo ritengano opportuno, di standard locali migliorativi rispetto ai livelli di qualità stabiliti dal provvedimento, oppure riferiti a prestazioni non previste all'interno dello stesso.

L'applicazione dei provvedimenti previsti viene chiaramente gradualizzata, in modo tale da permettere ai soggetti esercenti un periodo temporale sufficiente all'adeguamento delle modalità operative e dei sistemi informativi.

Ciò che rende la direttiva fortemente innovativa non è certamente la decisione di definire degli standard qualitativi legati alla fornitura del servizio elettrico, ma piuttosto la predisposizione di precisi indicatori qualitativi relativi al servizio stesso. L'art. 3 dell'atto normativo in questione è dedicato appunto alla specificazione degli indicatori, separati in relazione alla specificità o generalità dell'aspetto valutato.

Per quanto riguarda i livelli specifici di qualità commerciale del servizio, gli indicatori previsti fanno riferimento a:

- Tempo di preventivazione per l'esecuzione di lavori semplici;
- Tempo di esecuzione di lavori semplici;
- Tempo di attivazione della fornitura;
- Tempo di disattivazione della fornitura su richiesta dell'utente;
- Tempo di riattivazione della fornitura in seguito alla sospensione per morosità;
- Fascia di puntualità per gli appuntamenti con l'utente.

Tabella 1 – Livelli specifici di qualità

	Utenti BT	Utenti MT
Tempo massimo di preventivazione per l'esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 4	15 giorni lavorativi	non applicabile
Tempo massimo di esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 6	15 giorni lavorativi	non applicabile
Tempo massimo di attivazione della fornitura di cui all'articolo 8	5 giorni lavorativi	10 giorni lavorativi
Tempo massimo di disattivazione della fornitura su richiesta dell'utente di cui all'articolo 9	5 giorni lavorativi	7 giorni lavorativi
Tempo massimo di riattivazione della fornitura in seguito a sospensione per morosità di cui all'articolo 10	1 giorno feriale	1 giorno feriale
Fascia massima di puntualità per appuntamenti personalizzati di cui all'articolo 16, comma 16.1	3 ore	3 ore

Appare chiaro l'utilizzo della variabile tempo, misurato in giorni, come indicatore qualitativo fondamentale. Il calcolo decorre dal momento di perfezionamento della richiesta di servizio da parte dell'utente, momento

reso variabile dalla natura del servizio richiesto: per la preventivazione, ad esempio, esso coincide con la richiesta di preventivo da parte dell'utente; per l'attivazione della fornitura, invece, esso coincide con la data di sottoscrizione del contratto di fornitura.

Per quanto riguarda invece i livelli generali di qualità commerciale del servizio, gli indicatori si riferiscono a:

- Tempo di preventivazione per l'esecuzione di lavori complessi;
- Tempo di esecuzione di lavori complessi;
- Tempo di risposta a richieste di rettifica di fatturazione;
- Tempo per l'effettuazione della verifica del gruppo di misura su richiesta dell'utente;
- Tempo per l'effettuazione della verifica della tensione di fornitura su richiesta dell'utente;
- Tempo di risposta motivata a reclami scritti o a richieste di informazione scritte;
- Grado di rispetto degli appuntamenti con l'utente;
- Numero annuo di lettura e autoletture per utente;
- Grado di scostamento del congruaggio rispetto agli acconti.

Tabella 2 - *Livelli generali di qualità*

	Utenti BT	Utenti MT
Percentuale minima di richieste di preventivi per l'esecuzione di lavori complessi, di cui all'articolo 5, messi a disposizione entro il tempo massimo di 40 giorni lavorativi	85%	80%
Percentuale minima di richieste di esecuzione di lavori complessi, di cui all'articolo 7, realizzati entro il tempo massimo di 60 giorni lavorativi	85%	80%
Percentuale minima di risposte a richieste di rettifica di fatturazione, di cui all'articolo 11, messe a disposizione entro il tempo massimo di 15 giorni lavorativi	90%	95%
Percentuale minima di esiti di verifiche del gruppo di misura su richiesta dell'utente, di cui all'articolo 12, messi a disposizione entro il tempo massimo di 10 giorni lavorativi	90%	95%
Percentuale minima di esiti di verifiche della tensione di fornitura su richiesta dell'utente, di cui all'articolo 13, messi a disposizione entro il tempo massimo di 10 giorni lavorativi	90%	95%
Percentuale minima di risposte motivate a reclami scritti o a richieste di informazioni scritte, di cui all'articolo 14, messe a disposizione entro il tempo massimo di 20 giorni lavorativi	90%	95%
Grado minimo di rispetto della fascia di puntualità per appuntamenti con l'utente, di cui all'articolo 17, comma 17.2, relativi a sopralluoghi per preventivi per l'esecuzione di lavori semplici	90%	non applicabile

Con riferimento agli indicatori generali, è possibile notare come gli standard qualitativi vengano espressi in percentuale e non in valore assoluto come accade per gli indicatori specifici. La differenza sostanziale tra le

due categorie di indicatori viene riscontrata, come è possibile notare osservando le due tabelle, nella forma di valutazione degli stessi: mentre per gli indicatori specifici è il risultato della singola prestazione ad avere valore, per gli indicatori generali è la media dei risultati conseguiti nella totalità delle prestazioni a determinare l'aderenza o meno agli standard previsti dalla direttiva.

Il mancato rispetto dei livelli specifici di qualità commerciale comporta, a carico dell'esercente, la corresponsione di un indennizzo automatico nei confronti dell'utente precisamente definito, come appare dalla seguente tabella:

*Tabella 4 – Entità degli indennizzi automatici per mancato rispetto dei livelli specifici di qualità*

	<b>Utenti BT domestici</b>	<b>Utenti BT non domestici</b>	<b>Utenti MT</b>
Mancato rispetto del tempo massimo di preventivazione per l'esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 4	lire 50.000	lire 100.000	non applicabile
Mancato rispetto del tempo massimo di esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 6	lire 50.000	lire 100.000	non applicabile
Mancato rispetto del tempo massimo di attivazione della fornitura di cui all'articolo 8	lire 50.000	lire 100.000	lire 200.000
Mancato rispetto del tempo massimo di disattivazione della fornitura su richiesta dell'utente di cui all'articolo 9	lire 50.000	lire 100.000	lire 200.000
Mancato rispetto del tempo massimo di riattivazione della fornitura in seguito a sospensione per morosità di cui all'articolo 10	lire 50.000	lire 100.000	lire 200.000
Mancato rispetto della fascia di puntualità per appuntamenti personalizzati di cui all'articolo 16, comma 16.1	lire 50.000	lire 100.000	lire 200.000

Il mancato rispetto può essere tuttavia dovuto a cause di vario genere, classificate dalla direttiva all'interno di tre categorie:

- 1) Cause di forza maggiore, riguardanti atti di autorità pubblica, eventi naturali per i quali venga dichiarato lo stato di calamità, scioperi, mancato ottenimento di atti da terzi.
- 2) Cause imputabili all'utente, riguardanti la mancata presenza dell'utente ad un appuntamento concordato o qualsiasi altro fatto imputabile a questo.
- 3) Cause imputabili all'esercente, intese come tutte quelle non rientranti nelle due precedenti categorie.

La causa del mancato rispetto svolge chiaramente un ruolo determinante nell'attribuzione o meno del diritto alla ricezione dell'indennizzo, il quale viene corrisposto solo in presenza di una causa facente parte della terza categoria, ossia un fatto direttamente imputabile all'esercente.

Alla luce di quanto descritto fino ad ora, non è affatto pretenzioso definire il 1999 come "anno zero" della nuova industria elettrica italiana: il processo di liberalizzazione del settore viene definitivamente avviato

mediante approvazione del decreto Bersani e, parallelamente, le disposizioni analizzate comportano un netto cambiamento di paradigma nella gestione del rapporto con gli utenti del servizio elettrico nazionale.

Il periodo di regolazione a cui le precedenti disposizioni fanno riferimento è quello compreso tra il 2000 e il 2003, anni in cui si manifestano sicuramente effetti positivi ma anche nuove esigenze derivanti dall'evoluzione dei processi di liberalizzazione in atto.

In primo luogo si vuole sottolineare il raggiungimento di elevate percentuali di rispetto degli standard qualitativi fissati, contemporaneo all'assottigliamento delle differenze territoriali tra il settentrione e il meridione. Lo stesso meccanismo di indennizzo automatico acquisisce una sorprendente efficacia, rispetto ai risultati pessimi che aveva registrato negli anni precedenti (nel 1999, degli 8.418 aventi diritto all'indennizzo, solo 22 vennero effettivamente pagati).

**Tavola A7: Numero di rimborsi pagati per mancato rispetto degli standard di qualità commerciale, anni 1997–2002, Enel distribuzione e imprese elettriche locali con più di 5.000 clienti finali dall'1 luglio 2000.**

	Carta dei servizi			Nuova regolazione della qualità commerciale		
	1997	1998	1999	2000 II° sem.	2001	2002
Casi di mancato rispetto degli standard soggetti a rimborso	6.099	4.167	8.418	7.902	25.650	61.881
Rimborsi effettivamente pagati nell'anno	21	54	22	4.771	12.437	52.229

Il processo di liberalizzazione è però in piena evoluzione e ciò determina la nascita di esigenze innovative in termini di qualità della fornitura del servizio elettrico. Lo sviluppo delle compagnie esercenti e la conseguente possibilità di offrire servizi via via più moderni genera automaticamente la necessità di prevedere specifici livelli di prestazione anche per quelle fattispecie contrattuali precedentemente non assoggettate a standard qualitativi. L'ampliamento della rete e quindi del bacino di utenti obbliga inoltre alla previsione di nuovi e più stringenti livelli qualitativi: un esempio è costituito dal numero crescente di reclami e richieste di informazioni, due fattori che destano nel legislatore il pensiero di dover dare sufficiente importanza anche alla regolazione qualitativa dei centri di risposta telefonici, fino ad allora lasciati all'arbitrarietà degli esercenti.

L'insieme di queste osservazioni, sorte appunto durante il periodo di regolazione relativo alla direttiva 201/99, porta nel 2004 all'emanazione della delibera 04/004, anche nota come Testo Integrato delle disposizioni dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas in materia di qualità dei servizi di distribuzione, misura e vendita dell'energia elettrica.

Il Testo prevede una serie di miglioramenti in ambito di regolazione della qualità commerciale, mantenendo comunque la linea operativa della direttiva precedentemente esaminata e cercando di implementarne i punti focali.<sup>37</sup>

L'art. 45 del documento, esprime le finalità ed i principi generali che la direttiva si propone di perseguire in termini di qualità commerciale, manifesta infatti l'intenzione di mantenersi sulla strada fino a questo momento percorsa, ossia quella di una maggior tutela dei diritti dei clienti mediante definizione di livelli specifici e generali di qualità commerciale dei servizi di vendita, misura e distribuzione dell'energia elettrica, con miglioramento del sistema di indennizzi automatici. Viene inoltre prevista un'evoluzione degli indicatori di qualità commerciale, in modo tale da garantirne l'affidabilità, la comparabilità e la verificabilità.

Una novità importante riguarda indubbiamente la ripartizione degli standard qualitativi tra i servizi di distribuzione, misura e vendita.

I livelli specifici di qualità commerciale restano gli stessi della direttiva 201/99, con l'aggiunta di due nuovi elementi:

- Tempo massimo di rettifica di fatturazione;
- Tempo massimo di ripristino della fornitura in seguito a guasto del gruppo di misura.

Gli standard non subiscono modifiche rilevanti, ma può risultare utile nel percorso di ricostruzione riportarne l'evoluzione:

**Tabella 4 – Livelli specifici di qualità commerciale**

	Clienti finali BT	Clienti finali MT
Tempo massimo di preventivazione per l'esecuzione di lavori sulla rete BT di cui all'articolo 47	20 giorni lavorativi	non applicabile
Tempo massimo di esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 49	15 giorni lavorativi	30 giorni lavorativi
Tempo massimo di attivazione della fornitura di cui all'articolo 51	5 giorni lavorativi	5 giorni lavorativi
Tempo massimo di disattivazione della fornitura su richiesta del cliente di cui all'articolo 52	5 giorni lavorativi	7 giorni lavorativi
Tempo massimo di riattivazione della fornitura in seguito a sospensione per morosità di cui all'articolo 53	1 giorno feriale	1 giorno feriale
Fascia massima di puntualità per appuntamenti personalizzati di cui all'articolo 59, comma 59.1	3 ore	3 ore
Tempo massimo di rettifica di fatturazione di cui all'articolo 54	90 giorni solari	60 giorni solari
Tempo massimo di ripristino della fornitura in seguito a guasto del gruppo di misura di cui all'articolo 60	3 ore (1) 4 ore (2)	non applicabile

(1) richieste pervenute nei giorni lavorativi dalle ore 8.00 alle ore 18.00

(2) richieste pervenute nei giorni non lavorativi o nei giorni lavorativi dalle 18.00 alle 8.00

<sup>37</sup> Delibera n. 4/04 (Testo Integrato delle disposizioni dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas in materia di qualità dei servizi di distribuzione, misura e vendita dell'energia elettrica) – ARERA – ([https://www.arera.it/allegati/docs/04/004-04all\\_old.pdf](https://www.arera.it/allegati/docs/04/004-04all_old.pdf))

Si nota la presenza, tra i livelli specifici, di quello che nel 1999 era stato presentato come livello generale: il tempo di rettifica della fatturazione. Il mancato rispetto dello standard previsto per questo aspetto si aggiunge quindi alle potenziali causali di indennizzo.

L'introduzione dei due nuovi standard specifici ha l'effetto di aumentare la tutela del cliente finale, vista la maggiore certezza dei tempi di intervento e di restituzione delle somme erroneamente pagate.

Per quanto riguarda i livelli generali di qualità commerciale, anche qui la differenza rispetto alla direttiva 201/99 è minima, tranne appunto per l'eliminazione dalla lista della percentuale di risposta alle richieste di rettifica della fattura e del grado minimo di rispetto della fascia di puntualità per appuntamenti con l'utente, entrambi considerati adeguatamente sostituibili attraverso forme alternative di tutela per i clienti:

**Tabella 5 - Livelli generali di qualità commerciale**

	Clienti finali BT	Clienti finali MT
Percentuale minima di richieste di preventivi per l'esecuzione di lavori sulla rete MT, di cui all'articolo 48, messi a disposizione entro il tempo massimo di 40 giorni lavorativi	non applicabile	90%
Percentuale minima di richieste di esecuzione di lavori complessi, di cui all'articolo 50, realizzati entro il tempo massimo di 60 giorni lavorativi	85%	90%
Percentuale minima di esiti di verifiche del gruppo di misura su richiesta del cliente, di cui all'articolo 55, messi a disposizione entro il tempo massimo di 10 giorni lavorativi	90%	95%
Percentuale minima di esiti di verifiche della tensione di fornitura su richiesta del cliente, di cui all'articolo 56, messi a disposizione entro il tempo massimo di 10 giorni lavorativi	90%	95%
Percentuale minima di risposte motivate a reclami scritti o a richieste di informazioni scritte, di cui all'articolo 57, messe a disposizione entro il tempo massimo di 20 giorni lavorativi	90%	95%

Molto interessante, in merito al neointrodotta Testo Integrato, risulta la regolamentazione della qualità dei servizi telefonici e l'introduzione di indicatori che ne diano comprensibile misura.

Considerata l'innovatività della materia, prima della fissazioni di nuovi e più precisi standard è stato ritenuto opportuno il monitoraggio su base mensile di fattori quali: il tempo medio di attesa telefonica (media dei tempi compresi tra l'inizio della risposta e l'inizio della conversazione con l'operatore) e il tempo medio di rinuncia per eccessiva attesa telefonica (media dei tempi delle chiamate concluse prima dell'inizio di una conversazione con l'operatore).

Il provvedimento delibera inoltre l'aggiornamento degli importi previsti per gli indennizzi automatici (pagina seguente):

Tabella 7– Entità degli indennizzi automatici per mancato rispetto dei livelli specifici di qualità commerciale

	Clienti finali BT domestici	Clienti finali BT non domestici	Clienti finali MT
Mancato rispetto del tempo massimo di preventivazione per l'esecuzione di lavori sulla rete BT di cui all'articolo 47	Euro 30,00	Euro 60,00	non applicabile
Mancato rispetto del tempo massimo di esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 49	Euro 30,00	Euro 60,00	Euro 120,00
Mancato rispetto del tempo massimo di attivazione della fornitura di cui all'articolo 51	Euro 30,00	Euro 60,00	Euro 120,00
Mancato rispetto del tempo massimo di disattivazione della fornitura su richiesta del cliente di cui all'articolo 52	Euro 30,00	Euro 60,00	Euro 120,00
Mancato rispetto del tempo massimo di riattivazione della fornitura in seguito a sospensione per morosità di cui all'articolo 53	Euro 30,00	Euro 60,00	Euro 120,00
Mancato rispetto della fascia di puntualità per appuntamenti personalizzati di cui all'articolo 59, comma 59.1	Euro 30,00	Euro 60,00	Euro 120,00
Mancato rispetto del tempo massimo di rettifica di fatturazione di cui all'articolo 54	Euro 30,00	Euro 60,00	Euro 120,00
Mancato rispetto del tempo massimo di ripristino della fornitura in seguito a guasto del gruppo di misura di cui all'articolo 60	Euro 30,00	Euro 60,00	non applicabile

Nel dicembre del 2007, in prossimità del termine del periodo di regolazione al quale il Testo Integrato del 2004 si riferiva, l'Autorità per l'energia elettrica e il gas, considerate le osservazioni dei soggetti interessati e visto il documento per la consultazione (Atto n. 36/07) in tema di "Proposte per la regolazione della qualità dei servizi elettrici nel III periodo di regolazione (2008 – 2011)", approva la delibera 333/07 e introduce l'allegato Testo Integrato in materia di regolazione della qualità nella fornitura del servizio elettrico.<sup>38</sup>

Il nuovo Testo Integrato mira all'aggiornamento di quello precedente, relativo alla delibera n. 4/04, e rivolge la propria attenzione principalmente verso l'implementazione di due aspetti:

- 1) La riforma delle discipline relative agli indennizzi automatici in caso di mancato rispetto degli standard qualitativi e degli appuntamenti con i clienti.
- 2) L'introduzione di standard specifici di qualità relativamente a due prestazioni finora assoggettate a soli standard generali: le verifiche dei gruppi di misura e le verifiche della tensione di alimentazione su richiesta dei clienti.

Elemento caratterizzante ed innovativo del nuovo Testo Integrato è l'intenzione di ampliare progressivamente il regime di tutela dei clienti alle imprese di piccole dimensioni, fino ad allora esonerate dalla normativa in tema di qualità del servizio.

Intanto, dal luglio del 2007, si era stabilita la separazione societaria obbligatoria dell'attività di distribuzione di energia elettrica rispetto a quella di vendita, per le imprese con reti al servizio di almeno 100.000 utenti. Tale separazione svolge un ruolo importante anche nella delibera 333/07, all'interno della quale essa

<sup>38</sup> Testo Integrato della regolazione della qualità dei servizi di distribuzione, misura e vendita dell'energia elettrica (2008 – 2011) – ARERA – ([https://www.arera.it/allegati/docs/07/333-07all\\_old.pdf](https://www.arera.it/allegati/docs/07/333-07all_old.pdf))

determina differenze di gestione del rapporto con venditori e distributori per clienti in bassa e media tensione.

I clienti in bassa tensione, tipicamente definibili come utenti domestici, devono utilizzare i venditori come tramite per le richieste rivolte ai distributori, a meno di specifiche eccezioni.

I clienti in media tensione, invece, hanno la possibilità di rivolgersi direttamente al distributore, con tempestiva comunicazione di questo al venditore nell'eventualità in cui le richieste del cliente comportino variazioni di natura contrattuale.

Per quanto la separazione tra società distributrici e venditrici rappresenti una tappa importante nell'evoluzione del rapporto con la clientela, è opportuno riprendere l'analisi delle innovazioni in ambito di qualità commerciale.

Ancora una volta, come era successo nel passaggio tra la delibera 201/99 e la 4/04, si verifica un ampliamento degli standard qualitativi specifici e una riduzione di quelli generali.

Come osservato in precedenza, vengono introdotti due nuovi ambiti di applicazione per i livelli qualitativi specifici: la verifica del gruppo di misura e la verifica della tensione di alimentazione, entrambe su richiesta dei clienti.

**Tabella 11 – Livelli specifici di qualità commerciale**

	Clienti finali BT	Clienti finali MT
Tempo massimo di preventivazione per l'esecuzione di lavori sulla rete BT di cui all'articolo 62	20 giorni lavorativi	non applicabile
Tempo massimo di esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 64	15 giorni lavorativi	30 giorni lavorativi
Tempo massimo di attivazione della fornitura di cui all'articolo 66	5 giorni lavorativi	5 giorni lavorativi
Tempo massimo di disattivazione della fornitura su richiesta del cliente finale di cui all'articolo 67	5 giorni lavorativi	7 giorni lavorativi
Tempo massimo di riattivazione della fornitura in seguito a sospensione per morosità di cui all'articolo 68	1 giorno feriale <sup>(1)</sup>	1 giorno feriale
Fascia massima di puntualità per appuntamenti con il cliente finale di cui all'articolo 73 (inclusi gli appuntamenti posticipati di cui all'articolo 74)	2 ore	2 ore
Tempo massimo di rettifica di fatturazione di cui all'articolo 69	90 giorni solari	60 giorni solari
Tempo massimo di ripristino della fornitura in seguito a guasto del gruppo di misura di cui all'articolo 75	3 ore <sup>(2)</sup> 4 ore <sup>(3)</sup>	non applicabile
Tempo massimo di comunicazione dell'esito della verifica del gruppo di misura su richiesta del cliente finale, di cui all'articolo 70	15 giorni lavorativi	15 giorni lavorativi
Tempo massimo di comunicazione dell'esito della verifica della tensione di fornitura su richiesta del cliente finale, di cui all'articolo 71	30 giorni lavorativi	30 giorni lavorativi

La crescente specificità degli standard qualitativi previsti dalla normativa di settore appare chiara, testimoniata dal progressivo aumento dei livelli specifici di qualità commerciale previsti: essi erano relativi a

sei ambiti nella delibera 201/99, per ampliarsi successivamente agli otto ambiti previsti dalla delibera 4/04 e per giungere alla doppia cifra (precisamente dieci) nella delibera 333/07.

Se da un lato vengono implementati i livelli specifici, dall'altro subiscono una drastica riduzione quelli generali, ormai relativi a soli tre ambiti:

**Tabella 12 - Livelli generali di qualità commerciale**

	Clienti finali BT	Clienti finali MT
Percentuale minima di richieste di preventivi per l'esecuzione di lavori sulla rete MT, di cui all'articolo 63, messi a disposizione entro il tempo massimo di 40 giorni lavorativi	non applicabile	90%
Percentuale minima di richieste di esecuzione di lavori complessi, di cui all'articolo 65, realizzati entro il tempo massimo di 60 giorni lavorativi	85%	90%
Percentuale minima di risposte motivate a reclami scritti o a richieste di informazioni scritte, di cui all'articolo 72, messe a disposizione entro il tempo massimo di 20 giorni lavorativi	90%	95%

Appare oramai evidente l'intenzione del legislatore di puntualizzare la normativa in termini di qualità commerciale del servizio elettrico, al fine di renderla più rispondente al verificarsi di fattispecie direttamente connesse alle singole prestazioni erogate dagli esercenti, piuttosto che alla generalità degli interventi.

Tale specificità diviene evidente anche osservando la varietà degli indennizzi previsti per il mancato rispetto dei livelli specifici di qualità commerciale imposti dalla normativa:

**Tabella 13- Livelli specifici di qualità commerciale e rimborsi riferiti a clienti finali BT domestici**

	Standard	Rimborso in € per esecuzione oltre lo standard ma entro un tempo doppio dello standard	Rimborso in € per esecuzione entro un tempo triplo dello standard	Rimborso in € per esecuzione oltre un tempo triplo dello standard
Tempo massimo di preventivazione per l'esecuzione di lavori sulla rete BT di cui all'articolo 62	20 giorni lavorativi	30,00	60,00	90,00
Tempo massimo di esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 64	15 giorni lavorativi	30,00	60,00	90,00
Tempo massimo di attivazione della fornitura di cui all'articolo 66	5 giorni lavorativi	30,00	60,00	90,00
Tempo massimo di disattivazione della fornitura su richiesta del cliente finale di cui all'articolo 67	5 giorni lavorativi	30,00	60,00	90,00
Tempo massimo di riattivazione della fornitura in seguito a sospensione per morosità di cui all'articolo 68	1 giorno feriale <sup>(1)</sup>	30,00	60,00	90,00
Fascia di puntualità per appuntamenti con il cliente finale di cui all'articolo 73, (inclusi gli appuntamenti posticipati di cui all'articolo 74)	2 ore	30,00	Non applicabile	Non applicabile
Tempo massimo di rettifica di fatturazione di cui all'articolo 69	90 giorni solari	30,00	60,00	90,00
Tempo massimo di ripristino della fornitura in seguito a guasto del gruppo di misura di cui all'articolo 75	3 ore <sup>(2)</sup> 4 ore <sup>(3)</sup>	30,00	60,00	90,00
Tempo massimo di comunicazione dell'esito della verifica del gruppo di misura su richiesta del cliente finale, di cui all'articolo 70	15 giorni lavorativi	30,00	60,00	90,00
Tempo massimo di comunicazione dell'esito della verifica della tensione di fornitura su richiesta del cliente finale, di cui all'articolo 71	30 giorni lavorativi	30,00	60,00	90,00

**Tabella 14 - Livelli specifici di qualità commerciale e rimborsi riferiti a clienti finali BT non domestici**

	Standard	Rimborso in € per esecuzione oltre lo standard ma entro un tempo doppio dello standard	Rimborso in € per esecuzione entro un tempo triplo dello standard	Rimborso in € per esecuzione oltre un tempo triplo dello standard
Tempo massimo di preventivazione per l'esecuzione di lavori sulla rete BT di cui all'articolo 62	20 giorni lavorativi	60,00	120,00	180,00
Tempo massimo di esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 64	15 giorni lavorativi	60,00	120,00	180,00
Tempo massimo di attivazione della fornitura di cui all'articolo 66	5 giorni lavorativi	60,00	120,00	180,00
Tempo massimo di disattivazione della fornitura su richiesta del cliente finale di cui all'articolo 67	5 giorni lavorativi	60,00	120,00	180,00
Tempo massimo di riattivazione della fornitura in seguito a sospensione per morosità di cui all'articolo 68	1 giorno feriale <sup>(1)</sup>	60,00	120,00	180,00
Fascia di puntualità per appuntamenti con il cliente finale di cui all'articolo 73, (inclusi gli appuntamenti posticipati di cui all'articolo 74)	2 ore	60,00	Non applicabile	Non applicabile
Tempo massimo di rettifica di fatturazione di cui all'articolo 69	90 giorni solari	60,00	120,00	180,00
Tempo massimo di ripristino della fornitura in seguito a guasto del gruppo di misura di cui all'articolo 75	3 ore <sup>(2)</sup> 4 ore <sup>(3)</sup>	60,00	120,00	180,00
Tempo massimo di comunicazione dell'esito della verifica del gruppo di misura su richiesta del cliente finale, di cui all'articolo 70	15 giorni lavorativi	60,00	120,00	180,00
Tempo massimo di comunicazione dell'esito della verifica della tensione di fornitura su richiesta del cliente finale, di cui all'articolo 71	30 giorni lavorativi	60,00	120,00	180,00

**Tabella 15 – Livelli specifici di qualità commerciale e rimborsi riferiti a clienti finali MT**

	Standard	Rimborso in € per esecuzione oltre lo standard ma entro un tempo doppio dello standard	Rimborso in € per esecuzione entro un tempo triplo dello standard	Rimborso in € per esecuzione oltre un tempo triplo dello standard
Tempo massimo di preventivazione per l'esecuzione di lavori sulla rete BT di cui all'articolo 62	20 giorni lavorativi	Non applicabile	Non applicabile	Non applicabile
Tempo massimo di esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 64	30 giorni lavorativi	120,00	240,00	360,00
Tempo massimo di attivazione della fornitura di cui all'articolo 66	5 giorni lavorativi	120,00	240,00	360,00
Tempo massimo di disattivazione della fornitura su richiesta del cliente finale di cui all'articolo 67	7 giorni lavorativi	120,00	240,00	360,00
Tempo massimo di riattivazione della fornitura in seguito a sospensione per morosità di cui all'articolo 68	1 giorno feriale	120,00	240,00	360,00
Fascia di puntualità per appuntamenti con il cliente finale di cui all'articolo 73, (inclusi gli appuntamenti posticipati di cui all'articolo 74)	2 ore	120,00	Non applicabile	Non applicabile
Tempo massimo di rettifica di fatturazione di cui all'articolo 69	60 giorni solari	120,00	240,00	360,00
Tempo massimo di comunicazione dell'esito della verifica del gruppo di misura su richiesta del cliente finale, di cui all'articolo 70	15 giorni lavorativi	120,00	240,00	360,00
Tempo massimo di comunicazione dell'esito della verifica della tensione di fornitura su richiesta del cliente finale, di cui all'articolo 71	30 giorni lavorativi	120,00	240,00	360,00

La delibera 333/07 introduce infine una novità molto importante, estendendo al settore elettrico il metodo di verifica dei dati di qualità commerciale già introdotto per il settore del gas e prevedendone un periodo di sperimentazione. La verifica si fissa come obiettivo quello di accertare la veridicità di tutti i dati ed informazioni forniti dagli esercenti e riguardanti la qualità delle proprie prestazioni agli utenti, al fine di decretare il rispetto o meno della normativa in tema di qualità commerciale del servizio di fornitura elettrica. Il controllo riguarda tutti gli esercenti impegnati in attività di vendita e distribuzione e prende in esame tutte le prestazioni di qualità commerciale dei servizi elettrici.

La prima fase del controllo riguarda la verifica della validità delle prestazioni dichiarate dagli esercenti. Le prestazioni vengono classificate come valide qualora l'esercente sia in grado di fornire una specifica documentazione richiesta dall'Autorità in relazione alle stesse.

Le prestazioni dichiarate valide sono a questo punto trasferite al controllo di conformità, fondato sui seguenti criteri:

- Corrispondenza tra i dati forniti dall'esercente e i documenti operativi di riscontro;
- Completezza delle informazioni fornite ai clienti e previste dalla normativa settoriale;
- Correttezza dell'indennizzo e quindi puntuale pagamento dello stesso, ove dovuto;
- Documentabilità delle cause in caso di mancato rispetto dei livelli qualitativi specifici o generali;
- Esattezza del tempo di effettuazione della prestazione.

Il mancato rispetto di uno solo dei suddetti criteri decreta la non conformità della prestazione.

Al termine di ogni controllo dei dati di qualità commerciale risultano prestazioni non valide e prestazioni non conformi, per le quali viene prevista dall'Autorità una penalità economica.

La verifica dei dati diviene quindi una procedura rappresentativa del sentiero evolutivo che il settore elettrico sta percorrendo in materia di qualità commerciale dei servizi e delle prestazioni erogate. Il passaggio, in circa quindici anni, dalla Carta dei Servizi autonomamente gestita dagli esercenti a un regime di verifica della documentazione e dei dati relativi alle prestazioni di vendita e distribuzione va sicuramente inteso come un chiaro segnale da parte del legislatore dell'intenzione di accentrare il ruolo del cliente finale nello schema del settore elettrico.

Il Testo Integrato allegato alla delibera 333/07, valido per il periodo di regolazione 2008 – 2011, viene sostituito mediante approvazione della delibera n. 198 del 2011 e quindi adozione dell'allegato Testo Integrato, relativo questo al periodo di regolazione 2012 – 2015.<sup>39</sup>

Le nuove disposizioni non comportano modifiche rilevanti del panorama normativo in materia di qualità commerciale del servizio elettrico, se non per l'introduzione alcune precisazioni riguardo il processo di elaborazione dei preventivi e l'introduzione di due nuovi standard specifici:

- 1) Il tempo massimo per la sostituzione del gruppo di misura che risulti guasto.
- 2) Il tempo massimo per il ripristino del valore corretto della tensione di alimentazione.

Il 2016 segna infine l'ingresso nel quinto e ultimo periodo di regolazione, la cui componente normativa viene resa manifesta mediante approvazione della delibera n. 646 del 2015 ed emanazione dell'allegato Testo Integrato, valido questa volta per il duplice arco temporale 2016 – 2019 e 2020 – 2023.<sup>40</sup>

L'ampliamento del termine temporale di validità della regolamentazione settoriale in materia di qualità del servizio elettrico segna una tappa di notevole importanza nel percorso evolutivo dell'apparato normativo di riferimento, rappresentando un segnale di consolidamento della struttura fino a questo momento implementata. Già con riferimento alla precedente delibera di riferimento, la n. 198 del 2011, e all'allegato Testo Integrato, è possibile rendersi conto di quanto le riforme e modifiche maggiormente significative siano state oramai affrontate e sia piuttosto necessario un costante sforzo di mantenimento degli standard e delle procedure preventivamente fissati, con lievi interventi di rifinitura ed aggiornamento.

Il nuovo Testo Integrato ritiene che, in materia di qualità del servizio, sia opportuno dare seguito agli orientamenti finali di regolazione formulati nel corso del precedente periodo di regolazione (2012 – 2015), al fine di raggiungere un'effettiva stabilità e quindi garantire il mantenimento dei livelli di qualità ottimali da parte degli operatori.

Il provvedimento si concentra prevalentemente, per quanto riguarda la qualità commerciale, sulla consueta trasformazione di alcuni standard generali in specifici, sulla riduzione delle tempistiche massime stabilite per alcune prestazioni, sulla comunicazione dei dati raccolti dagli esercenti riguardo le proprie prestazioni qualitative e sulla maggior celerità del processo di preventivazione.

---

<sup>39</sup> Testo Integrato della regolazione della qualità dei servizi di distribuzione e misura dell'energia elettrica (2012 – 2015) – ARERA – ([https://www.autorita.energia.it/allegati/docs/11/198-11argtiqe\\_new.pdf](https://www.autorita.energia.it/allegati/docs/11/198-11argtiqe_new.pdf))

<sup>40</sup> Testo Integrato della regolazione output-based dei servizi di distribuzione e misura dell'energia elettrica (2016-2023) – ARERA – (<https://www.arera.it/allegati/docs/15/646-15tiqe.pdf>)

**Tabella 13 – Livelli specifici di qualità commerciale**

	Clienti finali BT	Clienti finali MT
Tempo massimo di preventivazione per l'esecuzione di lavori sulla rete BT di cui all'articolo 84 per connessioni ordinarie	15 giorni lavorativi	non applicabile
Tempo massimo di preventivazione per l'esecuzione di lavori sulla rete BT di cui all'articolo 84 per connessioni temporanee	10 giorni lavorativi	non applicabile
Tempo massimo di preventivazione per l'esecuzione di lavori sulla rete MT, di cui all'articolo 85	non applicabile	30 giorni lavorativi
Tempo massimo di esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 86 per connessioni ordinarie	10 giorni lavorativi	20 giorni lavorativi
Tempo massimo di esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 86 per connessioni temporanee con potenza disponibile prima e dopo l'attivazione entro i 40 kW e distanza massima di 20 metri dagli impianti di rete permanenti esistenti	5 giorni lavorativi	non applicabile
Tempo massimo di esecuzione di lavori semplici di cui all'articolo 86 per connessioni temporanee con potenza disponibile prima e dopo l'attivazione oltre i 40 kW e/o distanza massima superiore a 20 metri dagli impianti di rete permanenti esistenti	10 giorni lavorativi	20 giorni lavorativi <sup>(1)</sup>
Tempo massimo di attivazione della fornitura di cui all'articolo 88	5 giorni lavorativi	5 giorni lavorativi
Tempo massimo di disattivazione della fornitura su richiesta del cliente finale di cui all'articolo 89	5 giorni lavorativi	7 giorni lavorativi
Tempo massimo di riattivazione della fornitura in seguito a sospensione per morosità di cui all'articolo 90	1 giorno feriale <sup>(2)</sup>	1 giorno feriale
Fascia massima di puntualità per appuntamenti con il cliente finale di cui all'articolo 97 (inclusi gli appuntamenti posticipati di cui all'articolo 98)	2 ore	2 ore
Tempo massimo di ripristino della fornitura in seguito a guasto del gruppo di misura di cui all'articolo 99	3 ore <sup>(3)</sup> 4 ore <sup>(4)</sup>	non applicabile
Tempo massimo di comunicazione dell'esito della verifica del gruppo di misura su richiesta del cliente finale, di cui all'articolo 92	15 giorni lavorativi <sup>(5)</sup>	15 giorni lavorativi <sup>(6)</sup>
Tempo massimo di sostituzione del gruppo di misura guasto di cui all'articolo 93	15 giorni lavorativi <sup>(5)</sup>	15 giorni lavorativi <sup>(6)</sup>
Tempo massimo di comunicazione dell'esito della verifica della tensione di fornitura su richiesta del cliente finale, di cui all'articolo 94	20 giorni lavorativi <sup>(5)</sup>	20 giorni lavorativi <sup>(6)</sup>
Tempo massimo di ripristino del valore corretto della tensione di fornitura di cui all'articolo 95	50 giorni lavorativi <sup>(5)</sup>	50 giorni lavorativi <sup>(6)</sup>
Tempo massimo per l'esecuzione di lavori complessi, di cui all'articolo 87	50 giorni lavorativi	50 giorni lavorativi

**Tabella 14 - Livelli generali di qualità commerciale**

	Clienti finali BT	Clienti finali MT
Percentuale minima di risposte motivate a reclami scritti o richieste di informazioni scritte, di cui all'articolo 96, messe a disposizione entro il tempo massimo di 30 giorni solari <sup>(1)</sup>	95%	95%

Ancora una volta notiamo la crescente importanza della specificità in termini di standard qualitativi richiesti alle imprese esercenti nella fornitura delle prestazioni elettriche, ma ancor di più notiamo la drastica riduzione degli standard generali, oramai ridotti alla singola voce di risposta motivata ai reclami o richiesta di informazioni.

Appare evidente quindi il fine del legislatore, che mira a una più puntuale tutela del cliente finale del servizio elettrico tanto a livello di definizione delle tempistiche prestazionali quanto a livello procedurale.

L'introduzione della raccolta dei dati relativi alle prestazioni erogate dalle imprese esercenti e l'analisi dell'aderenza di questi agli standard definiti in ambito normativo, assieme alla previsione di penalità economiche per i soggetti carenti nel rispetto di questi ultimi, ricoprono un ruolo fondamentale nella fornitura di una spinta motivazionale agli operatori, tesa al miglioramento dell'impianto di cura della clientela.

## **2.3) CUSTOMER CARE NEL SETTORE ELETTRICO**

Il percorso normativo appena analizzato descrive chiaramente il crescente impegno del legislatore in materia di tutela dei diritti del cliente e di garanzia della qualità del servizio elettrico fornito dalle imprese esercenti. La regolamentazione offre indubbiamente dei confini ben definiti in termini di standard qualitativi richiesti agli operatori del mercato elettrico, senza descrivere tuttavia quali siano gli strumenti a disposizione degli utenti per gestire le controversie o richiedere informazioni .

Per quanto il sistema di indennizzi, descritto nel paragrafo precedente, offra ai clienti una forma di tutela per eventuali carenze prestazionali da parte delle imprese esercenti, esso non può ritenersi sufficiente a supportare un costruttivo rapporto con la vasta platea di clienti che un servizio di pubblica utilità si trova a servire. Alle spalle di un agglomerato umano tanto ampio non possono che celarsi situazioni, interessi e necessità estremamente variegata e meritevoli di interesse, talvolta direttamente legate alla fornitura del servizio elettrico. Alla luce di ciò è da ritenersi fondamentale l'impostazione di un rapporto in forma più diretta con la clientela, che permetta a quest'ultima di esternare i propri dubbi e bisogni e, conseguentemente, agli operatori del mercato elettrico di implementare la qualità della fornitura del servizio energetico.

L'Autorità di Regolazione prevede una serie di strumenti a disposizione degli utenti, che consentano loro di mettersi in contatto con le imprese fornitrici del servizio.

Il primo, già menzionato nei paragrafi precedenti, è il servizio telefonico. Si tratta di uno strumento obbligatorio per i venditori di energia elettrica che servano più di 10.000 clienti, in maniera tale da permettere a ciascuno di questi di chiedere informazioni, prestazioni o servizi commerciali o di presentare reclami in via diretta. Il servizio telefonico può essere reso attraverso la creazione di un call center e non viene negata la possibilità di inserire dei risponditori automatici, i quali non devono tuttavia precludere il confronto diretto con un operatore. Il venditore deve garantire un certo livello di accessibilità al servizio, deve rientrare entro una certa soglia di tempo medio di attesa e deve rispettare precisi standard qualitativi. Egli è tenuto a pubblicare sul proprio sito Internet o a riportare nella bolletta i numeri di telefono del servizio, indicando anche il tipo di chiamate a cui si dedicano e l'orario di apertura.

L'Autorità svolge annualmente un'indagine sul grado di soddisfazione dei clienti che si rivolgono ai call center, pubblicando un rapporto con l'obiettivo di verificare lo stato della qualità dei servizi telefonici.

In proposito, l'ultimo rapporto disponibile è quello relativo all'esercizio 2016 e da esso ricaviamo un interessante grafico riguardante l'evoluzione del livello di servizio (rapporto percentuale tra numero dei clienti che desiderano parlare con un operatore e clienti che effettivamente parlano con lo stesso) tra il 2012 e il 2016 (pagina seguente):

**Fig. 9 Livello di servizio (2012- 2016)**

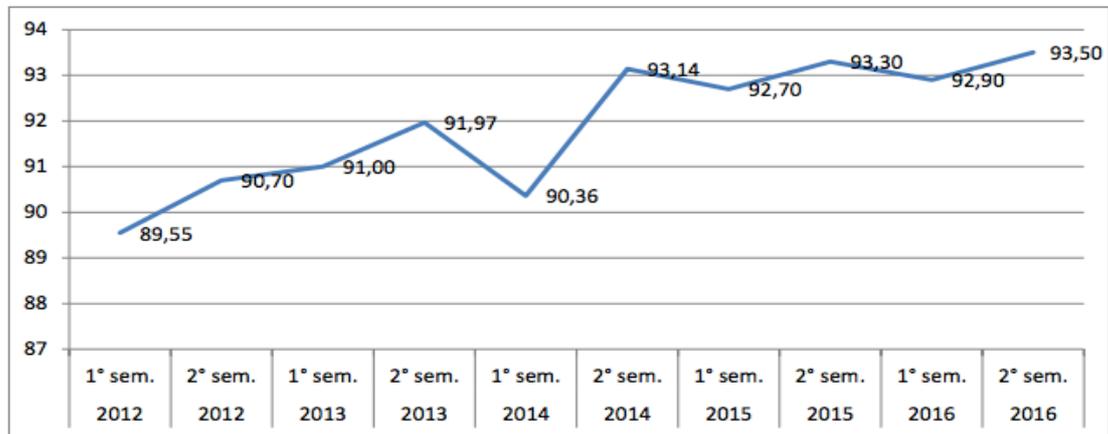


Grafico: Rapporto annuale sulla qualità dei servizi telefonici delle aziende di vendita di elettricità e gas – ARERA – (<https://www.arera.it/allegati/docs/17/425-17.pdf>)

La tendenza riscontrabile è quella di un miglioramento della qualità del servizio telefonico, con un crescente numero di clienti in grado di mettersi in contatto con un operatore nel momento in cui ne abbiano necessità.

Il secondo strumento a disposizione degli utenti è quello della richiesta scritta di informazioni, ossia una comunicazione scritta inviabile da qualsiasi soggetto al venditore per richiedere informazioni in merito al servizio elettrico, ma non in merito ad un disservizio percepito. L'invio può avvenire anche per via telematica. L' esercente deve inviare una risposta entro 30 giorni solari dalla data di ricevimento della richiesta e tale limite temporale deve essere rispettato almeno nel 95% dei casi di richiesta ricevuta.

Informazioni generali sul servizio elettrico possono essere ulteriormente richieste allo Sportello per il consumatore, uno strumento istituito nel 2009 dall'Autorità di Regolazione e gestito assieme all'Acquirente Unico con cui vengono fornite appunto informazioni ed assistenza agli utenti finali del servizio. L'idea sottostante è quella di un servizio gratuito, fornito in modo semplice e veloce su tutto il territorio nazionale.

Lo Sportello mette a disposizione precisamente 5 servizi per il settore elettrico:

- 1) Il Contact Center, creato per rispondere a quesiti sia telefonici che scritti su argomenti quali i diritti dei consumatori e le modalità di erogazione dei servizi, oltre che per fornire indicazioni utili alla gestione di controversie con il fornitore o gestore (Numero Verde: 800.166.654).
- 2) Il Servizio SMART, che permette di ottenere rapidamente informazioni (SMART Info) o risolvere controversie (SMART Help) su problematiche specifiche.
- 3) Il Servizio Segnalazioni, creato per ricevere segnalazioni scritte riguardo disservizi o criticità rilevate in merito ai servizi ricevuti e ritenuti di particolare importanza.
- 4) Il Servizio Help Desk, creato per fornire assistenza qualificata in merito alla regolazione del settore e dedicato esclusivamente agli Sportelli delle Associazioni dei consumatori domestici e non domestici parte di progetti qualificati supportati dalla stessa Autorità.
- 5) Il Servizio Conciliazione, creato per aiutare le parti (cliente finale e fornitore) a cercare un accordo senza o prima di ricorrere alle vie giudiziarie.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Sportello per il consumatore Energia e Ambiente – (<http://www.sportelloperilconsumatore.it/lo-sportello/chi-siamo>)

La Conciliazione fa parte degli Alternative Dispute Resolution (ADR), ossia strumenti di risoluzione extragiudiziale delle controversie per le problematiche relative ai contratti di fornitura.

Attraverso gli strumenti ADR, gli utenti partecipano a procedimenti con cui viene data loro la possibilità di trovare una soluzione condivisa con il soggetto che eroga loro il servizio, evitando di ricorrere al giudice ordinario. Con il decreto n. 130 del 2015, emanato in recepimento della direttiva 2013/11/UE in materia di risoluzione alternativa delle controversie dei consumatori, viene disciplinato lo svolgimento del tentativo obbligatorio di conciliazione per le controversie tra clienti finali di energia elettrica in bassa e/o media tensione e operatori o gestori.

Il cliente finale che sia rimasto insoddisfatto della gestione del suo reclamo o che non abbia ricevuto una risposta entro i termini previsti, prima di ricorrere alla giustizia ordinaria ha l'obbligo di ricorrere (a partire dal 10/01/2017) ad uno strumento di ADR.

L'accesso al servizio di conciliazione viene assicurato, come sottolineato nelle righe precedenti, previo invio di un reclamo da parte dell'utente finale nei confronti dell'esercente. Il reclamo viene inteso come una comunicazione scritta rivolta dal cliente al venditore per lamentare che il servizio ricevuto non rispetta i requisiti stabiliti dalle leggi e dalle norme, dalla proposta contrattuale, dal contratto di fornitura, dal regolamento di servizio. L'esercente deve rispondere per iscritto a tutti i reclami in cui vengano indicati almeno nome e cognome del cliente, indirizzo di fornitura, indirizzo postale (se diverso) o e-mail, servizio a cui fa riferimento il reclamo. La risposta dell'operatore, da inviare al cliente entro 40 giorni solari dal giorno di ricevimento del reclamo scritto, deve essere motivata, semplice nella formulazione e contenente, tra le diverse voci, la descrizione e i tempi delle azioni correttive attuate dal venditore per risolvere il problema lamentato dal cliente. Un superamento della soglia di 40 giorni per la risposta comporta liquidazione del cliente da parte del venditore, con indennizzi di ammontare variabile a seconda del tempo effettivo di risposta. Una risposta preliminare, quindi non completa, può essere inviata entro il limite dei 40 giorni, nel solo caso in cui il venditore necessiti di reperire dati tecnici per offrire all'utente una risposta completa.

Quando il cliente non riceve risposta o non ritiene la stessa soddisfacente, può inviare un ulteriore reclamo allo Sportello per il consumatore oppure utilizzare il Servizio di Conciliazione.<sup>42</sup>

Gli strumenti appena analizzati rappresentano il pool previsto dall'ordinamento italiano e al quale l'utente del servizio elettrico nazionale può attingere nel momento in cui voglia esprimere disappunto per un eventuale disservizio o abbia necessità di maggiori informazioni riguardo il contratto e i sistemi di fornitura.

Le imprese esercenti sono poi libere di gestire, modificare, implementare tali strumenti e tali pratiche di supporto alla clientela nel modo ritenuto più opportuno, purché si mantengano nei limiti imposti dalla normativa settoriale e operino nel rispetto degli standard qualitativi, tanto generali quanto specifici, osservati nei paragrafi precedenti.

---

<sup>42</sup> Servizio Elettrico Nazionale (Info) – (<https://www.servizioelettriconazionale.it/it-IT/info-news/info>)

## CAPITOLO 3: EVOLUZIONE DEL CUSTOMER CARE IN ENEL

### 3.1) L'ENEL E LA NASCITA DI E-DISTRIBUZIONE S.P.A.

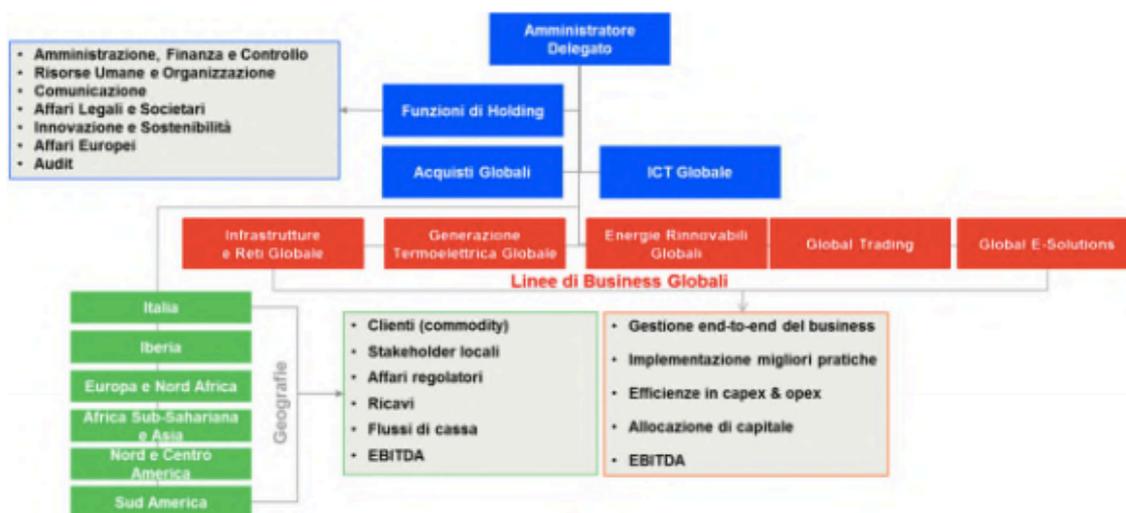
Enel S.p.A è la capofila di una holding multinazionale classificabile tra i principali operatori integrati a livello globale nel settore dell'elettricità e del gas. Il Gruppo opera in più di 30 paesi su tutti e 5 i continenti, producendo e distribuendo energia a circa 65 milioni di utenze in tutto il mondo.

L'attuale struttura organizzativa del Gruppo si sviluppa in una forma matriciale, articolata precisamente in:

- Divisioni (Generazione Termoelettrica Globale e Trading, Infrastrutture e Reti Globale, Energie Rinnovabili, E-solutions), a cui viene assegnato il compito di gestire e sviluppare le gli asset nelle diverse aree di presenza del Gruppo. Le Divisioni sono ulteriormente incaricate di implementare l'efficienza dei processi e attuare una condivisione globale delle best practices.
- Regioni e Paesi (Italia, Iberia, Sud America, Europa e Nord Africa, Nord e Centro America, Africa Sub Sahariana e Asia), a cui viene assegnato il compito di gestire la presenza del Gruppo nell'ambito di ciascuna area geografica o paese. Il focus qui è principalmente sulla cura delle relazioni con gli organi istituzionali e le autorità regolatorie locali, oltre all'attività di vendita e di supporto alle Divisioni.

La matrice viene ulteriormente supportata da:

- Funzioni Globali di Servizio (Acquisti e ICT), a cui è assegnato il compito di gestire le attività di information and communication technology e gli acquisti a livello di Gruppo.
- Funzioni di Holding (Amministrazione, Finanza e Controllo, Risorse Umane e Organizzazione, Comunicazione, Affari Legali e Societari, Audit, Rapporti con l'UE, Innovazione e Sostenibilità), a cui è assegnato il compito di gestire i diversi processi di governance a livello di Gruppo.



Enel presenta un sistema di corporate governance contemporaneamente allineato con i principi normativi e con le migliori pratiche manageriali internazionali. Dedito alla creazione di valore per gli azionisti e alla tutela dei numerosi stakeholder coinvolti, esso si compone di:

- Consiglio di Amministrazione, a cui viene assegnato il compito di formare gli indirizzi strategici, organizzativi e di controllo. All'interno di questi sono stati istituiti quattro comitati: il Comitato per le nomine e le remunerazioni, il Comitato controllo e rischi, il Comitato per la corporate governance e la sostenibilità, il Comitato parti correlate.
- Collegio Sindacale, a cui viene assegnato il compito di vigilare su: osservanza della legge e dello statuto, rispetto dei principi di corretta amministrazione nello svolgimento delle attività sociali, correttezza del processo di informativa finanziaria, adeguatezza della struttura organizzativa e dei sistemi di controllo societari.
- Assemblea dei Soci, a cui viene assegnato il compito di deliberare in materia di: nomina e revoca dei componenti del CdA e del Collegio Sindacale (compresi compensi ed azioni di responsabilità), approvazione del bilancio e destinazione degli utili, acquisto ed alienazione di azioni proprie, piani di azionariato, modificazioni dello statuto sociale, emissione di obbligazioni convertibili.

L'organigramma sottostante presenta un'ulteriore slot dedicato alla società di revisione legale del bilancio civilistico di Enel e del bilancio consolidato del Gruppo Enel, precisamente la Ernst & Young S.p.A., incaricata dal 2011 al 2019.

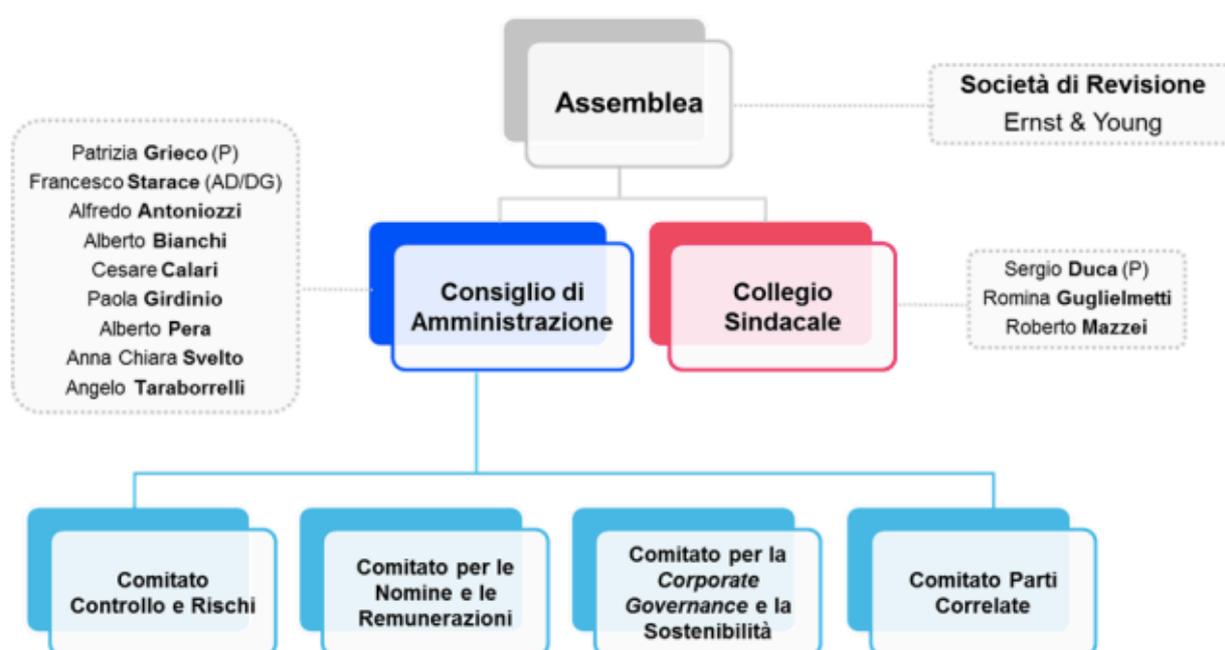


Grafico: Enel-Relazione sul governo proprietario e gli assetti societari 2017.

L'Enel è impegnata nella produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica.

Produce energia in Europa, Russia, America, Sudafrica e India, utilizzando un mix bilanciato di fonti e dando una crescente importanza a quelle rinnovabili. La produzione netta complessiva si aggira attorno ai 262.000 GWh, di cui circa 86.000 prodotti tramite fonti rinnovabili appunto.

Distribuisce l'energia prodotta attraverso le varie società di distribuzione del Gruppo, trasportandola grazie a 1,9 milioni di chilometri di linee elettriche in tutto il mondo.

Vende l'energia prodotta attraverso le sue società commerciali, sia sul mercato di maggior tutela (tariffe vincolate) sia sul mercato libero. I suoi oltre 61 milioni di clienti la rendono (56 milioni sul mercato elettrico e 5,5 milioni sul mercato del gas) la maggiore imprese energetica per base clienti d'Europa.

Circa metà della clientela si colloca in Italia, dove Enel serve più di 31 milioni di utenze sfruttando linee di distribuzione per un totale di 1,1 milioni di chilometri di lunghezza.

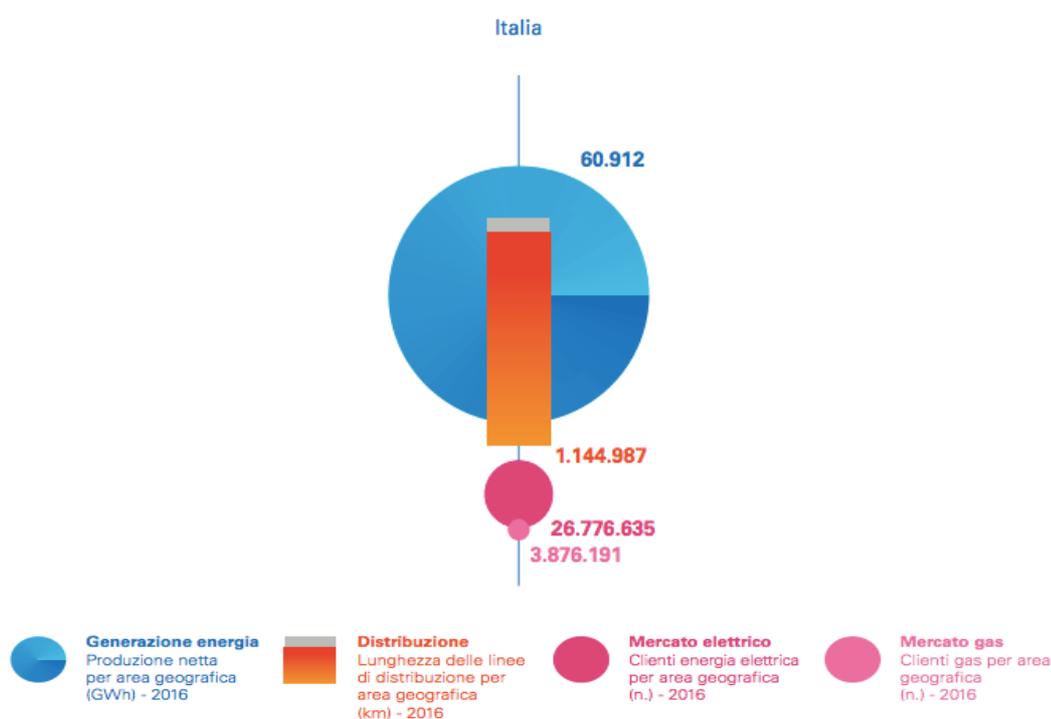


Grafico: Enel-Bilancio di Sostenibilità 2016.

In Italia, il processo di liberalizzazione del mercato elettrico ha obbligato Enel ad operare una separazione amministrativa e contabile delle diverse attività di produzione, vendita e distribuzione di energia elettrica.

Il processo di “unbundling”<sup>43</sup> voluto dal decreto Bersani (1999), poi implementato dalla direttiva 333/07, ha portato alla fondazione di soggetti giuridici completamente autonomi rispetto all'impresa madre, che detiene tuttavia partecipazioni di controllo in ciascuna delle società create.

<sup>43</sup> Separazione tra le varie componenti della filiera produttiva di un'impresa verticalmente integrata finalizzata a introdurre una maggiore competitività nel mercato di riferimento. (<http://www.treccani.it/>)

Nei settori della produzione, vendita (mercato libero e mercato di maggior tutela) e distribuzione operano rispettivamente:

- Enel Produzione S.p.A.;
- Enel Energia S.p.A (vendita sul mercato libero);
- Servizio Elettrico Nazionale (vendita sul mercato di maggior tutela, che verrà soppresso nel 2019);
- E-distribuzione (ex Enel Distribuzione).

### E-DISTRIBUZIONE S.P.A.:

E-distribuzione S.p.A. viene fondata dalla capogruppo Enel S.p.A. nel 1999, rispettando quanto legiferato dal decreto 79/99 in materia di unbundling nel mercato elettrico.

Denominata in principio Enel Distribuzione S.p.A., modifica il proprio nome solo nel giugno del 2016, rispondendo all'obbligo dettato dalla Deliberazione 296/15 dell'Autorità per l'energia elettrica, il gas e il sistema idrico.<sup>44</sup>

Al momento della fondazione, Enel Distribuzione raccoglie al suo interno sia le attività relative alla distribuzione e alla misura sia le attività relative alla vendita. Solo nel 2007, secondo quanto stabilito dalla normativa di settore, viene operato uno spinoff societario che decreta il mantenimento delle attività di distribuzione e misura nelle mani di Enel Distribuzione, trasferendo invece le attività di vendita alla neocostituita Enel Servizio Elettrico (oggi Servizio Elettrico Nazionale).

Precisamente questa nuova società finisce ad occuparsi della vendita ai clienti del mercato di maggior tutela, in quanto le attività di vendita sul mercato libero erano già state precedentemente affidate a Enel Energia S.p.A.

E-distribuzione S.p.A è la società del gruppo Enel che svolge il servizio di distribuzione di energia elettrica sulle reti, impegnandosi in attività che comprendono:

- Trasporto e trasformazione dell'energia elettrica;
- Gestione delle reti ed esercizio degli impianti mediante interventi di sviluppo e manutenzione;
- Connessione di clienti e produttori alla rete di distribuzione;
- Misura, ossia installazione e manutenzione dei misuratori, oltre che rilevazione e registrazione delle misure dell'energia elettrica.

La società eroga i propri servizi nei confronti di clienti appartenenti a quattro categorie distinte:

- 1) Casa e piccole imprese, comprendente tutte le forniture ad uso domestico o commerciale allacciate alla rete di bassa tensione.
- 2) Business, comprendente tutte le forniture di imprese commerciali allacciate a rete di media o alta tensione.

---

<sup>44</sup> Enel, Comunicato Stampa: Enel Distribuzione cambia nome in e-distribuzione – ([https://servizi.enel.it/eWCM/salastampa/comunicati/1666035-1\\_PDF-1.pdf](https://servizi.enel.it/eWCM/salastampa/comunicati/1666035-1_PDF-1.pdf))

- 3) Produttori, comprendente tutti quei soggetti che producono energia elettrica e che la scambiano mediante immissione nella rete di distribuzione a cui sono connessi.
- 4) Società di vendita, comprendente tutti coloro che acquistano energia elettrica nel mercato all'ingrosso per poi rivenderla ai clienti attraverso reti di trasporto locali.

La copertura di oltre 31 milioni di utenze, distribuite su oltre 7400 comuni e collegate da oltre 1.100.000 km di rete, rende oggi e-distribuzione la maggiore società italiana nel settore della distribuzione e misura di energia elettrica.

## **3.2) POLITICHE AZIENDALI, STRUMENTI ED INFRASTRUTTURE DEL CUSTOMER CARE**

Lo svolgimento di una funzione tanto importante nell'erogazione del servizio elettrico quale la distribuzione dell'energia, l'impegno nella gestione delle reti e la fornitura di servizi relativi alla misura comportano una necessaria vicinanza tra e-distribuzione e l'utente finale del mercato elettrico.

Lo spinoff del 2007 ha indubbiamente segnato un momento di svolta per l'impostazione societaria in termini di customer care: i soggetti e le strutture precedentemente impegnate in tale funzione, prima comuni alla distribuzione e alla vendita, sono stati incorporati nella società diretta alla vendita sul mercato libero, lasciando e-distribuzione totalmente sguarnita su tale fronte e costringendola a ripartire da zero.

Pur facendo parte di un mercato protetto e pur potendo contare sull'impossibilità per la totalità degli utenti di rivolgersi ad altri operatori, l'impresa ha deciso di implementare il proprio rapporto con la clientela ben oltre quanto stabilito dalla normativa di settore.

La mission di e-distribuzione è infatti quella di offrire servizi di eccellenza ponendo la massima attenzione alle esigenze del cliente, garantendo la sicurezza e la salute delle persone e la salvaguardia dell'ambiente, il tutto nel pieno rispetto di quanto stabilito all'Autorità di Regolazione.

L'eccellenza a cui aspira la società è, come detto, ben distante dagli standard di qualità commerciale del servizio elettrico imposti dal legislatore. Nonostante i dati dell'ultimo bilancio (2017) denotino una strettissima aderenza delle procedure alle tempistiche stabilite dalla normativa, con il 99,8% delle richieste dei clienti e il 99,6% delle richieste dei produttori soddisfatte entro i limiti imposti, è innegabile che l'approccio dell'azienda nei confronti del consumatore miri ad oltrepassare il banale rispetto degli standard temporali, spesso molto distanti dalle reali esigenze della clientela, cercando piuttosto di implementare una strategia fortemente "customer centric".

Drivers fondamentali in questo processo di rinnovamento sono la customer interaction e la customer satisfaction, con la seconda funzione diretta della prima: il consumatore manifesta oggi soddisfazione se supportato attivamente nella gestione delle problematiche derivanti da anomalie o malfunzionamenti del servizio erogato e nella ricerca di informazioni; mutano le necessità del cliente, non più desideroso di

conoscere dettagliatamente le procedure necessarie alla soddisfazione della sua esigenza, ma piuttosto sollevato dalla consapevolezza di poter contare su un supporto attivo ed efficace.

Quanto appena detto si concretizza nello sviluppo di una strategia di contatto con il cliente finale definibile “omnicanales”, quindi in grado di garantire una costante e fruttifera interazione con l’impresa.

Il precedente modello di customer service era caratterizzato da una certa elementarità, offrendo canali di contatto molto semplici quali la corrispondenza tradizionale (posta, FAX, e-mail) o il servizio telefonico. Proprio il secondo ha rappresentato per lungo tempo il canale comunicativo principale, fornito di IVR (Interactive Voice Response) per la gestione di telefonate caratterizzate da minor complessità, ma contemporaneamente in grado di indirizzare la chiamata verso un operatore fisico qualora il cliente esprimesse una preferenza. Tale servizio è stato implementato inizialmente per i clienti produttori e successivamente per la generalità dei clienti. Nel 2017 l’impresa ha definitivamente attivato un vero e proprio contact center, attraverso il quale gli utenti possono contattare un operatore (dal lunedì al venerdì, in orari specifici) oppure utilizzare i servizi automatici disponibili (7/7 – 24h). Esso è strutturato su due livelli:

- Il front-office (1° livello), gestito da un fornitore terzo;
- Il back-office (2° livello), gestito da personale interno di e-distribuzione.

Le chiamate registrate nel 2017 sono state oltre 900 mila, il 23.4% delle quali gestite attraverso i servizi automatici<sup>45</sup>.

Un primo approccio verso l’ampliamento del parco canali a disposizione della clientela prende piede dopo il primo decennio del XXI secolo, precisamente nel 2014, quando viene completato il rinnovamento del sito web aziendale. Obiettivo dell’operazione è quello di semplificare e, conseguentemente, intensificare il rapporto tra azienda e cliente, riducendo la tempistica di interazione e favorendo una comunicazione più diretta e rispondente alle puntuali esigenze dei diversi consumatori. Proprio questa diversità interna alla base clienti ha spinto l’impresa a sviluppare sezioni specifiche per le diverse categorie:

- Clienti domestici;
- Clienti business;
- Produttori di energia;
- Società di vendita.

L’offerta del sito e, parallelamente, la partecipazione degli utenti hanno registrato un trend positivo sorprendente: in soli 3 anni, i 13 servizi online inizialmente previsti sono più che raddoppiati, toccando quota 31; i POD<sup>46</sup> (Point Of Delivery) registrati alla piattaforma hanno sfiorato un risultato simile, fermandosi ad un incremento del 45% rispetto al 2015; il traffico utenti, invece, è riuscito a sfondare la barriera positiva del +60%.

---

<sup>45</sup> Dati: Bilancio di esercizio e-distribuzione ([https://www.e-distribuzione.it/content/dam/e-distribuzione/documenti/e-distribuzione/Bilancio\\_esercizio\\_2017.pdf](https://www.e-distribuzione.it/content/dam/e-distribuzione/documenti/e-distribuzione/Bilancio_esercizio_2017.pdf))

<sup>46</sup> Si tratta del codice che identifica l’utenza del consumatore per la fornitura di energia elettrica.

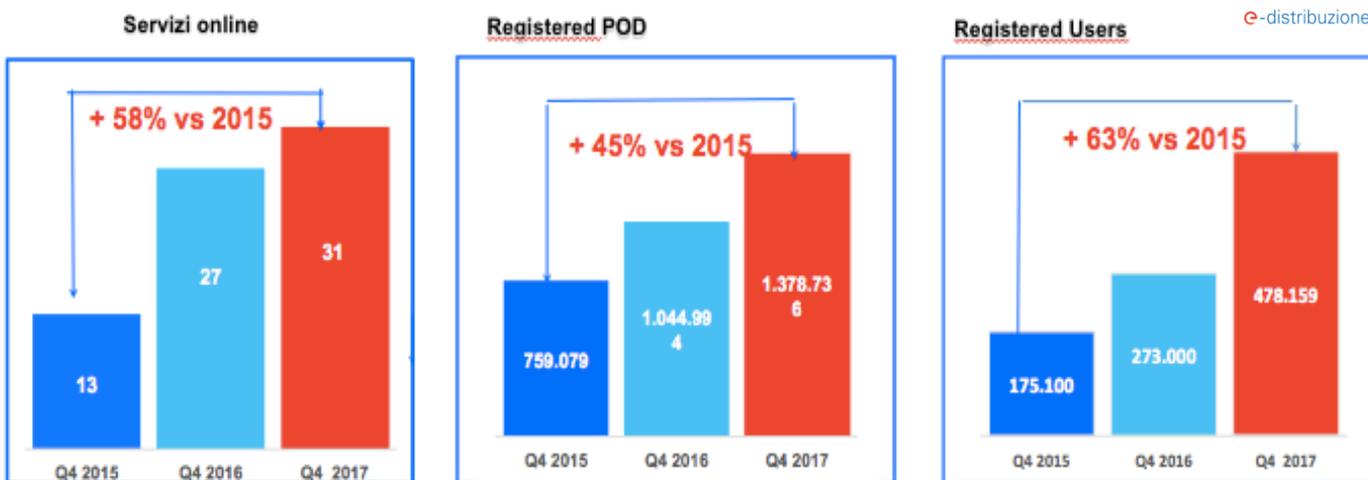


Grafico e Dati: Archivio e-distribuzione

L'interfaccia del sito è intuitiva e ciò rappresenta sicuramente un vantaggio per quella fascia di utenti meno avvezza all'utilizzo della tecnologia. Rapidamente si individuano gli accessi alle sezioni specificamente dedicate ai diversi utenti e immediatamente vengono forniti i contatti telefonici potenzialmente utili.

The screenshot shows the 'e-distribuzione' website navigation menu. It features a top navigation bar with a close button (X) and a main menu with six categories: 'Conosci e-distribuzione', 'A chi ci rivolgiamo', 'Informazioni e servizi', 'Innovazioni e Progetti', 'Open Meter', and 'Media'. Each category has a list of sub-items. At the bottom, there is a dark blue footer with contact information for support and reporting faults, along with social media icons for Facebook, Twitter, and YouTube.

Category	Sub-items
Conosci e-distribuzione	Mission, Vision, Rete, Governance, Management, I nostri numeri, Mercato Elettrico
A chi ci rivolgiamo	Casa e piccole imprese, Business, Produttori di energia, Società di vendita
Informazioni e servizi	Allacciamenti e connessioni, Contatore, Interruzioni di energia, Forniture, Pratiche e comunicazioni, FAQ
Innovazioni e Progetti	Banda Ultra Larga, Smart Grids, Consumi efficienti, Ottimizzazione Processi
Open Meter	Il nuovo contatore 2.0, I suoi vantaggi, Le sue certificazioni, Il piano di sostituzione massivo, Monitoraggio Chain 2
Media	News, Video, Fotoracconti, Comunicati stampa

**SUPPORTO**  
 Ti diamo ascolto.  
 Se hai bisogno di noi chiamaci.  
 800.08.55.77

**SEGNALAZIONE GUASTI**  
 Se c'è un guasto, telefonaci.  
 Numero verde gratuito.  
 803.500

Aggiornati su Facebook  
 Seguici su Twitter  
 Guardaci su Youtube

Nella sezione "Informazioni e servizi" viene fornita una overview di quelli che sono appunto i servizi offerti dalla piattaforma e da qui se ne ha facile accesso. L'utente non viene semplicemente messo nella condizione di consultare le informazioni relative alla propria fornitura di energia elettrica e di gestire le specifiche del proprio contratto, ma viene anche avvicinato a quelle che sono le iniziative aziendali potenzialmente problematiche per l'erogazione del servizio, grazie alla sottosezione "Lavori programmati" (oggi affiancata

dal servizio e-Notify, che informa i clienti attraverso notifiche push<sup>47</sup> a proposito dei lavori programmati sulla propria fornitura).

Uno dei servizi maggiormente innovativi offerti dal nuovo sito è indubbiamente il sistema di tracciabilità delle pratiche avviate, prevalentemente riguardanti le richieste di prestazioni: domande di connessione per impianti di energia rinnovabile, richieste di allacciamento o spostamento impianti, verifica dei contatori, richieste di informazioni, reclami.

Il consumatore è in grado di accedere alla propria area privata e verificare lo stato di avanzamento della pratica di interesse, con puntuali informazioni riguardanti la specifica fase in cui essa si trova. Per quanto si tratti di un servizio fondamentale per gli utenti, esso è parallelamente utile all'impresa che ne ricava una netta riduzione del numero di richieste di informazioni da parte dei primi. In questo modo viene snellita l'interazione con i consumatori ed è possibile spostare il focus del personale su ambiti di maggior rilevanza e non riducibili a servizi self-service, incrementando quindi l'efficienza del sistema di customer care.

La buona riuscita del processo di snellimento sopra descritto è facilmente intuibile analizzando i dati relativi al numero e ai tempi gestione dei reclami e delle richieste di informazioni:



Grafico e Dati: Archivio e-distribuzione

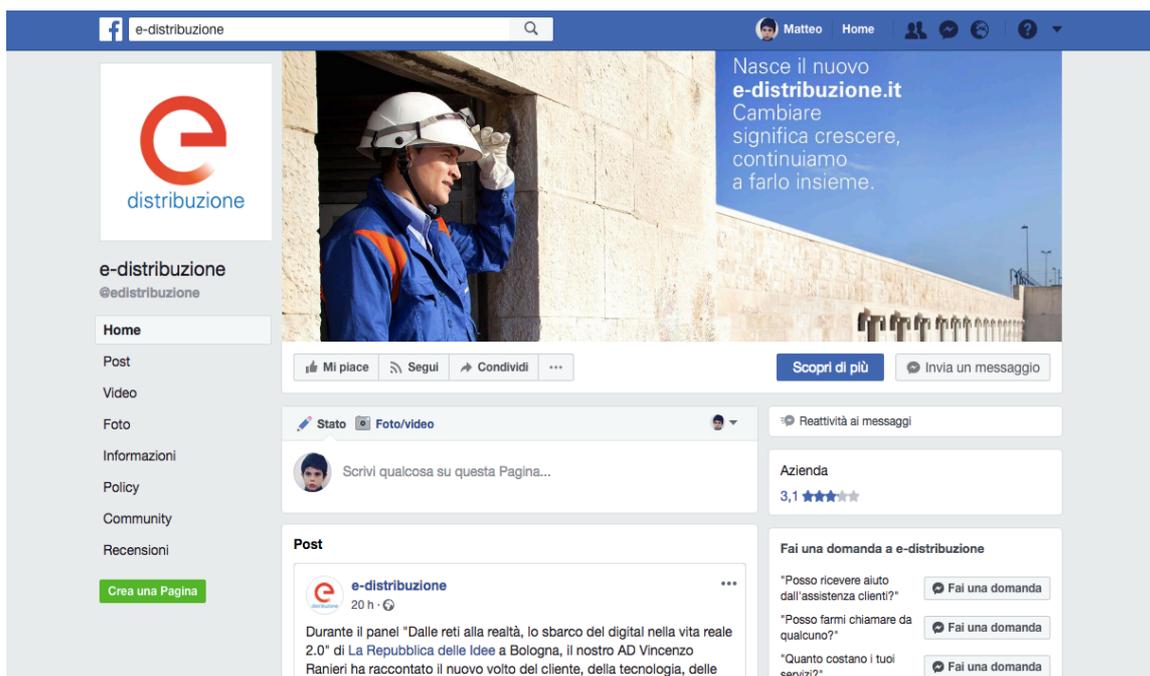
Lo sviluppo di servizi autonomamente utilizzabili da parte degli utenti rientra in quello che è a tutti gli effetti classificabile come un processo di semplificazione del modello di contatto tra impresa e consumatori.

Alla luce di quanto detto, è possibile affermare come il rinnovato sito di e-distribuzione si regga su due pilastri fondamentali: l'aggiornamento dei contenuti e la costante implementazione dei servizi per gli utenti.

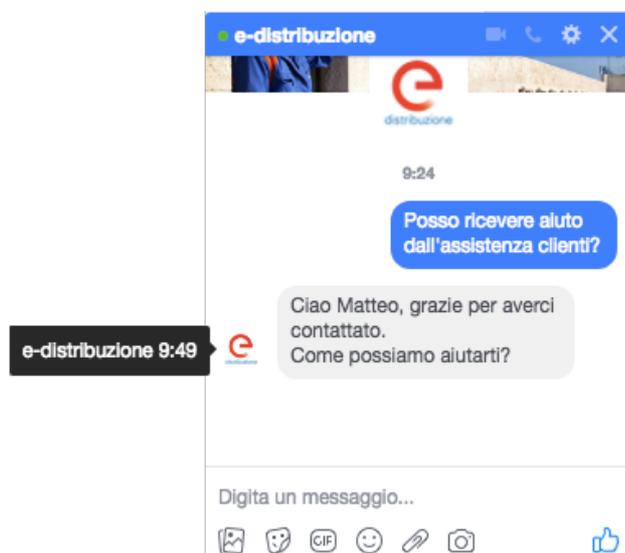
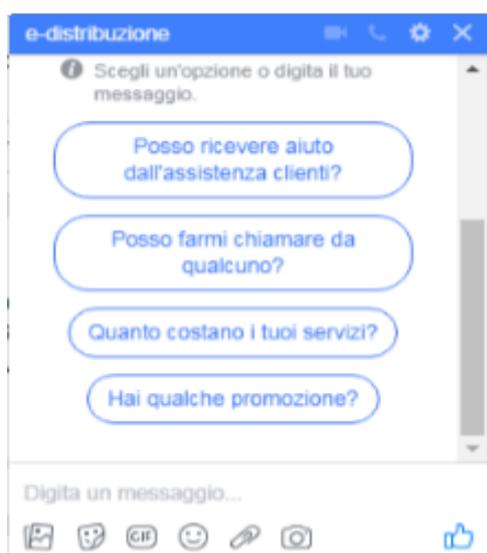
Nonostante una partenza brillante e una struttura indubbiamente efficace, è importante notare quanto un numero di utenze registrate prossimo al milione e mezzo, su un totale di oltre 31 milioni di utenze attive, indichi la necessità di compiere ulteriori sforzi di avvicinamento del consumatore ai nuovi servizi.

<sup>47</sup> Notifiche inviate attraverso e-mail, SMS o chat telematica.

Perseguendo la medesima politica di semplificazione del contatto tra impresa e utenti e muovendosi nella direzione di una crescente digitalizzazione, e-distribuzione ha sviluppato nel 2017 anche ulteriori canali online. L'impresa ha sviluppato dei profili su vari social network (YouTube, Facebook, Twitter), attraverso i quali dare ascolto e supporto ai clienti mediante un'interazione estremamente rapida e talvolta real time. L'immediatezza di tali canali è stata notevolmente apprezzata dai consumatori, principalmente quelli appartenenti alle generazioni più recenti, in dimostrazione di quanto un abbattimento della burocratizzazione nelle procedure di interazione sia al giorno d'oggi la chiave di un miglioramento del rapporto impresa-cliente.



Tra i diversi profili aperti, Facebook è sicuramente il più popolare (circa 4000 iscritti) e quello in grado di fornire la risposta più rapida. Come è possibile notare nella schermata qui sopra, è presente la tipica funzione di Facebook "Invia un messaggio", attraverso la quale si accede ad una chat real time che si propone di rispondere entro al massimo alcune ore.

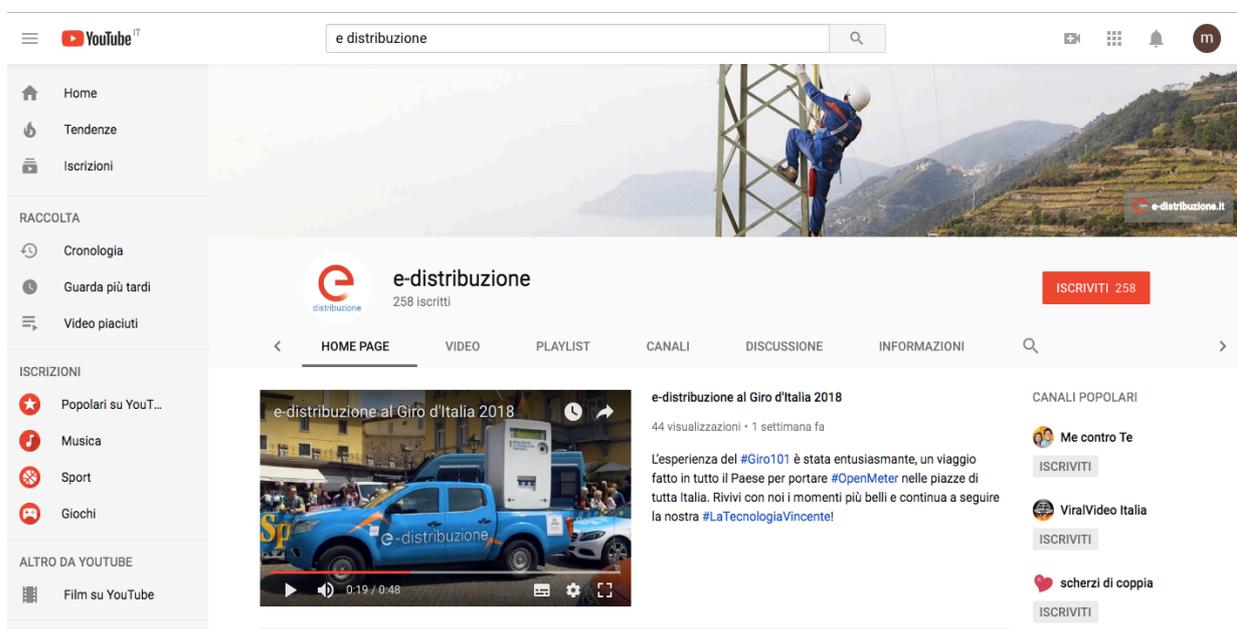


La prima delle due immagini caricate nella pagina precedente offre una visione del layout della chat, in cui è interessante notare la presenza di domande “pronte” messe a disposizione dell’utente per dare inizio alla sua interazione con la piattaforma. La seconda immagine, invece, mostra la rapidità di risposta detta in precedenza: il messaggio dell’utente risulta inviato alle 9:24 e la risposta appare ricevuta alle 9.49, esattamente 25 minuti più tardi.

Il grado di interazione tra impresa e consumatori si riduce passando al canale Twitter, utilizzato principalmente come bacheca di informazione per gli utenti e seguito da un numero davvero esiguo di questi ultimi.

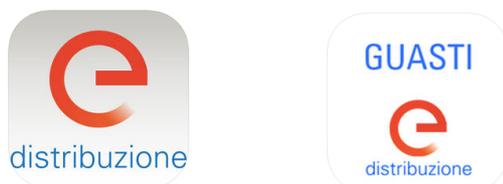


Il canale YouTube viene utilizzato piuttosto nell’ottica di avvicinare i consumatori alle iniziative di impresa mostrando, mediante l’utilizzo di contenuti video, quanto di più interessante riguarda l’azienda.



Se per il sito web si è parlato di un traffico ancora ridotto, è necessario estremizzare il tutto in tema di social network, visto il numero davvero minimo di utenti coinvolti. Si tratta in ogni caso di servizi attivi da poco più di un anno e spesso non pubblicizzati a dovere, quindi necessariamente lontani dall'idea comune di interazione con il fornitore del servizio. In questa analisi è tuttavia opportuno prendere in considerazione l'ipotesi di un'età media dei consumatori di e-distribuzione abbastanza alta da collocarli al di fuori della generazione "social", possibile spiegazione di un traffico tanto basso: è ben nota ad oggi la difficoltà per i giovani di abbandonare la casa paterna, principalmente per ragioni di carattere economico, e ciò non può che tradursi in una scarsa percentuale di potenziali utilizzatori dei social network sulla totalità dei clienti.

Lo sforzo di e-distribuzione in termini di implementazione dell'interazione con la clientela, nell'ottica di un duplice processo di semplificazione delle procedure e digitalizzazione dei servizi di assistenza ed informazione, prosegue lungo il sentiero mobile. L'impresa ha lanciato, nel 2016, due applicazioni per i dispositivi mobili (smartphone e tablet): e-distribuzione e Guasti Enel.



L'app "e-distribuzione mobile" consente di utilizzare in mobilità molti dei servizi disponibili sul portale online di e-distribuzione, oltre a garantire l'accesso alle ultime novità riguardanti l'impresa.

Le macro-aree in cui l'app distribuisce i propri servizi sono 4:

- Servizi Riservati, relativi allo specifico POD utilizzato per la registrazione sulla piattaforma;
- Servizi Pubblici, più generici e relativi alla rete di distribuzione in generale;
- Contatti, predisposta per consentire l'individuazione immediata dei terminali utili all'interazione;
- Documenti, in cui sono racchiusi modelli per le richieste, guide per la lettura dei contatori e schede informative (tutti disponibili per il download).

L'app "Guasti Enel" consente in modo semplice e veloce di ottenere informazioni real time riguardo lo stato della rete che alimenta una fornitura di energia elettrica di interesse. Può essere inserito un massimo di cinque forniture che si intende tenere sotto controllo, utilizzando il relativo POD, accedendo alla possibilità di:

- Richiedere informazioni sullo stato di alimentazione relativo a ciascuna delle forniture registrate;
- Visualizzare lo storico delle richieste per ciascuna fornitura;
- Verificare la presenza di un guasto della rete elettrica;
- Verificare l'eventuale svolgimento di un lavoro sulla linea;

- Verificare l'eventuale applicazione del Piano di Emergenza Sicurezza Sistema Elettrica (PESSE)<sup>48</sup>

Un aspetto sicuramente interessante della strategia di e-distribuzione, in termini di rafforzamento del contatto con gli utenti del servizio elettrico, è individuabile nello sforzo compiuto anche internamente all'impresa. Lo sviluppo e l'implementazione dei servizi finora descritti rappresentano un aspetto cruciale nel miglioramento dell'aspetto interattivo tra operatore e consumatore, ma il fattore realmente distintivo dell'approccio aziendale al tema può essere individuato nella trasformazione del personale in un ulteriore canale di customer care.

L'impresa, già in passato, aveva tentato di avvicinare le competenze del proprio personale operativo a quelle che si erano manifestate come le principali esigenze dei consumatori, in modo tale da rendere ogni contatto sufficientemente produttivo per questi ultimi. In prima istanza era stato previsto un libricino per il personale operativo delle squadre territoriali, all'interno del quale erano inserite alcune informazioni utili per rispondere alle domande più frequenti poste dagli utenti e spesso relative ad ambiti di scarsa conoscenza per gli addetti ai lavori.

Il processo di digitalizzazione, già introdotto nelle pagine precedenti, ha portato l'impresa a trasporre quanto contenuto nel libricino in un app riservata al personale aziendale. La novità risponde al recente cambiamento di paradigma culturale operato a livello sistemico da parte di Enel, che ha deciso di evolvere il proprio modello di business mediante introduzione del KBMS (Knowledge Based Management System): qualsiasi dipendente diventa potenziale fonte di ampliamento della knowledge base aziendale, al fine di utilizzare competenze e nozioni per facilitare il lavoro delle varie componenti di struttura e quindi di incrementare l'efficienza.

L'app viene infatti creata come una piattaforma open source, aperta al personale di e-distribuzione, in cui viene raccolta e organizzata tutta l'informazione utile relativa all'impresa: contatti, procedure, funzionamento della rete, ecc.

Il costante aggiornamento del contenuto fa sì che, in qualsiasi momento, un dipendente che entri casualmente in contatto con un consumatore sia in grado di offrire delle risposte fondate e utili ad esaudire le richieste di quest'ultimo. Un approccio di questo genere non solo incrementa il grado di coesione tra i componenti dell'organico aziendale, facilitando anche tra questi l'interazione, ma dà agli utenti un'immagine di consapevolezza e di coordinamento interno, entrambi fattori di notevole importanza per lo sviluppo di un buon grado di fiducia da parte del consumatore.

Tirando le somme dell'analisi compiuta fino a questo punto, è possibile riassumere in due tabelle i drivers fondamentali che hanno guidato e-distribuzione nel processo di implementazione della strategia di contatto con il consumatore e, di quest'ultima, si può tracciare uno schema esplicativo:

---

<sup>48</sup> Nel caso in cui la quantità di energia elettrica presente sulla rete non dovesse essere sufficiente a garantire il pieno funzionamento del sistema elettrico, il PESSE prevede un razionamento pianificato.

**Customer Interaction**  
**Customer Satisfaction**



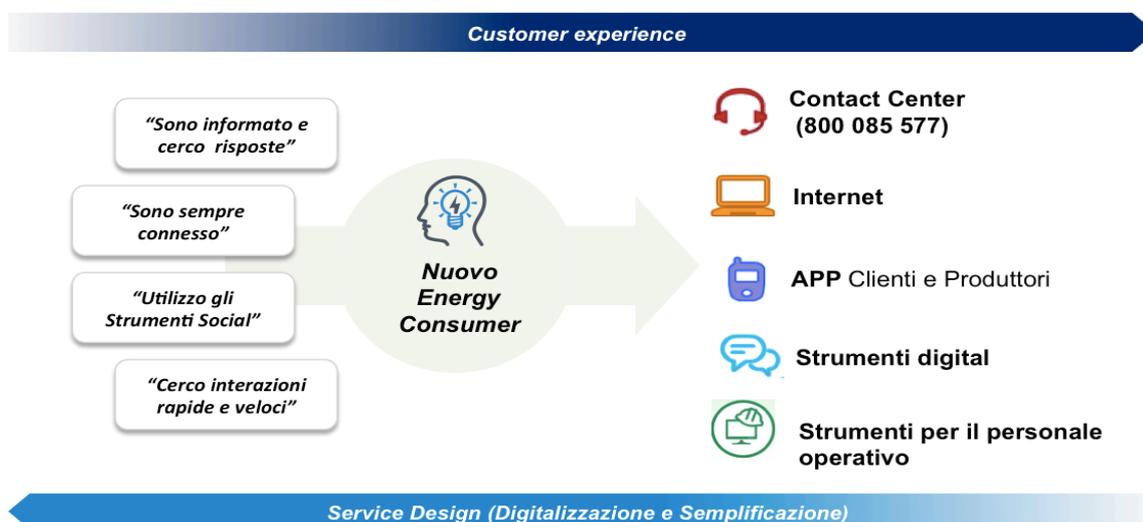
Si era già parlato nelle parti iniziali di questo paragrafo dell'importanza e complementarità di customer interaction e satisfaction: il consumatore, quando accolto e supportato in un'interazione produttiva con l'operatore, incrementerà il proprio grado di soddisfazione che, a sua volta, lo spingerà a partecipare più attivamente alle iniziative proposte, garantendo il funzionamento di un sistema autopoiético.

La ricostruzione del percorso di sviluppo portato avanti da e-distribuzione ha messo poi in evidenza due tendenze cruciali: la semplificazione e la digitalizzazione. La necessità di semplificare le modalità di interazione tra impresa e consumatore sono è figlia di un duplice obiettivo a sua volta, ossia quello di incrementare il grado di soddisfazione del secondo e, parallelamente, il grado di autonomia, con riflesso positivo sui volumi di lavoro per la funzione di customer service.

Il tutto si traduce in uno schema intuitivo:

## Evoluzione modello di contatto

La relazione con il Cliente



Ecco che la scintilla da cui prende vita il processo di sviluppo della funzione di customer care in un mercato che, come precedentemente specificato, non richiedeva l'implementazione di un modello di contatto tanto capillare deriva non tanto dall'intenzione di e-distribuzione di offrire ai propri utenti un servizio di assistenza superiore a quello che questi richiedevano, ma al contrario dalla necessità di rispondere a delle esigenze che l'Autorità regolatoria non sembrava cogliere pienamente.

Il “Nuovo Energy Customer” si distanzia ampiamente dalla concezione obsoleta di un consumatore passivo e disposto ad accettare un'offerta non perfettamente congeniale ai propri bisogni, diventando piuttosto espressione di quella tendenza evolutiva della domanda, nata nella seconda metà del Novecento, che trasforma il cliente in fattore trainante dello sviluppo aziendale.

### IL SERVIZIO DI CONCILIAZIONE IN E-DISTRIBUZIONE:

L'intenzione di e-distribuzione di oltrepassare gli standard qualitativi imposti dall'Autorità di regolazione non può certo prescindere dal rispetto degli obblighi che quest'ultima stabilisce in termini di qualità commerciale del servizio e di strumenti per la risoluzione delle controversie.

Accanto al modello di customer service descritto nel paragrafo precedente, quindi, l'impresa ha strutturato un ottimo servizio di conciliazione, il cui utilizzo nel tentativo di risolvere i contenziosi con gli utenti è divenuto obbligatorio a partire dal 2017.

L'obbligatorietà per gli utenti di passare per la conciliazione, prima di procedere eventualmente per via giudiziaria, ha comportato un netto aumento dei tentativi di accordo bilaterale:

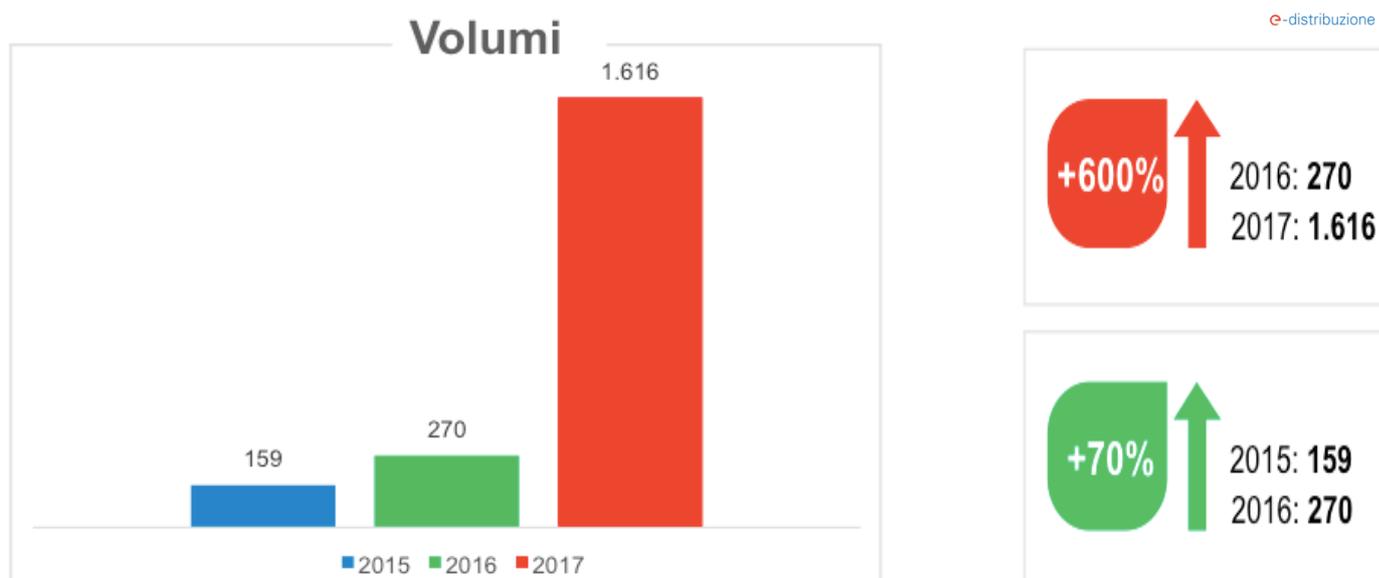
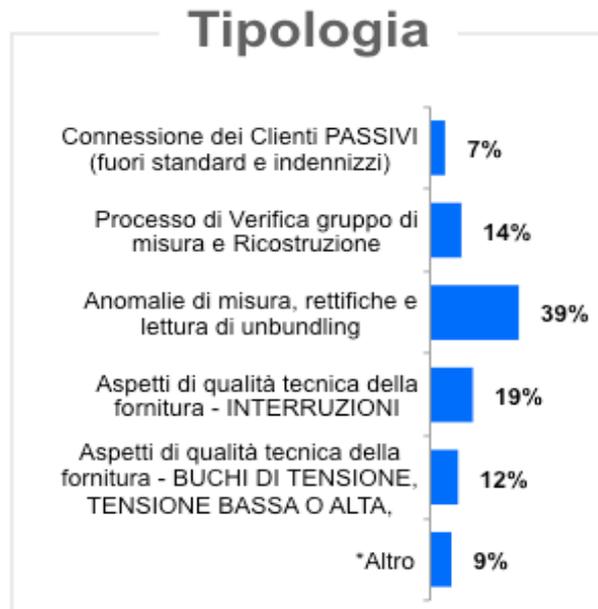


Grafico: Archivio e-distribuzione

I 1.616 tentativi di conciliazione sono stati precisamente ripartiti tra le seguenti categorie:



Durante la scrittura dell'elaborato si è presentata l'opportunità di analizzare più da vicino il mondo della conciliazione, precisamente chiedendo a uno dei più longevi componenti del team di conciliatori di e-distribuzione, da pochi mesi in pensione, quale fosse la sua opinione in proposito. È importante sottolineare come l'impresa utilizzi l'appellativo di "conciliatori" per indicare i soggetti incaricati di rappresentarla nella trattativa, mentre il reale conciliatore è esclusivamente quello indicato dall'Autorità come parte neutra con ruolo di facilitatore nell'individuazione di un accordo.

Giulio Del Gobbo ha fatto parte del team e lo ha coordinato fin dal momento della sua creazione, per poi cessare di prestare servizio nel 2017. Dal suo punto di vista il servizio di conciliazione rappresenta uno strumento estremamente utile, principalmente per quanto riguarda la funzionalità dello stesso. Secondo Del Gobbo, infatti, il servizio facilita l'interlocuzione tra utente insoddisfatto e operatore: il primo usufruisce della piattaforma nel momento in cui presenta un problema irrisolto, riuscendo in questo modo ad interagire con un soggetto qualificato inviato dall'azienda, piuttosto che con un semplice operatore di front-office; essendo il dipendente incaricato di trovare un accordo con la parte insoddisfatta, esso viene investito di poteri decisionali ed ha quindi la possibilità di muovere le leve più adeguate per risolvere la controversia. Il servizio quindi, dice Del Gobbo, è estremamente più diretto di tanti altri strumenti messi a disposizione dal customer service.

L'ex conciliatore sottolinea poi la facilità di gestione del processo, svolto interamente online all'interno di una sala virtuale, e la maggior flessibilità della trattativa, determinata dalla presenza di un conciliatore delegato dall'Autorità di regolazione e privo di poteri impositivi sulle parti.

Il conciliatore selezionato dall'Autorità svolge, in questo senso, un ruolo di mediazione tra le parti, guidando e cercando di fare in modo che si giunga ad un accordo: il compito è specificamente quello di far emergere

le problematiche esistenti nella massima trasparenza, con l'obiettivo di garantire la più chiara comprensione delle reciproche posizioni.

L'eventuale esito negativo della conciliazione determina l'emissione, da parte del conciliatore neutro, di un verbale di mancato accordo: "Nel giorno X si sono incontrate le parti A e B che, dopo la discussione, non hanno trovato alcun accordo."

Se, al contrario, la trattativa dovesse concludersi positivamente, il conciliatore mette a verbale l'accordo individuato e rende in questo modo vincolanti per le parti le disposizioni dettate. Il mancato rispetto di quanto stabilito dal verbale di accordo, avendo ciò valore di sentenza, comporta l'emissione di un decreto ingiuntivo, senza necessità di procedere per via giudiziaria.

Il successo del servizio di conciliazione viene testimoniato dal sig. Del Gobbo attraverso il racconto dell'inaspettato incremento nel volume delle trattative registrato durante il 2017: " Si arrivò ad un punto in cui la piattaforma inizialmente predisposta all'accoglimento della seduta virtuale ([www.conciliaonline.net](http://www.conciliaonline.net)) non presentava forza sufficiente a reggere i volumi e ci trovammo nella condizione di dover svolgere alcune conciliazioni per via telefonica."

Proprio in risposta a tale situazione, l'Autorità ha deciso di trasferire il servizio su un nuovo e più efficiente portale ([www.portalesportello.it](http://www.portalesportello.it)).

La testimonianza del sig. Del Gobbo aiuta a comprendere quanto lo snellimento della burocrazia, quindi la semplificazione, del processo di interazione tra impresa e consumatore non possa che incrementare l'efficacia di questo e quindi garantire risultati favorevoli per la totalità delle parti coinvolte. Evitando il procedimento giudiziario, infatti, si ottiene la duplice possibilità di:

- Limitare l'intervallo temporale tra l'apertura del contenzioso e la risoluzione dello stesso.
- Operare una trattativa aperta, nel tentativo di individuare un accordo che tuteli entrambe le parti, quindi evitando la subordinazione alle decisioni di un tribunale.

Del Gobbo sottolinea tuttavia che la trattativa aperta deve essere attivamente gestita dal conciliatore neutro, al fine di evitare che la parte più debole sia soggetta a truffe o comportamenti scorretti dell'operatore.

La visione di insieme a cui si è giunti dopo questo percorso di analisi dei diversi strumenti messi a disposizione dal customer service di e-distribuzione è fondamentale per comprendere la portata del fenomeno evolutivo che ha caratterizzato tale realtà aziendale e, ampliando il concetto, il settore a cui essa appartiene.

Ripercorrendo le tappe cronologiche attraverso le quali si è giunti a questo punto, è inevitabile notare quanto recente sia il processo evolutivo analizzato e con quanta forza esso si sia scagliato su un settore che, fino a neanche due decenni fa, si presentava estraneo alla concorrenza per come intesa nel contesto economico di libero mercato.

## PROSPETTIVE DI SVILUPPO DELLA FUNZIONE DI CUSTOMER CARE IN E-DISTRIBUZIONE:

Il modello di customer care attualmente utilizzato da e-distribuzione è si sviluppa attorno alla ricerca della massima rapidità ed efficienza nella risposta alle richieste ed esigenze che gli utenti manifestano.

Gli strumenti precedentemente visti si attivano solo ed esclusivamente nel momento in cui il consumatore ne fa richiesta, spesso presupponendo l'esistenza di una disfunzione nell'erogazione del servizio e quindi, potenzialmente, un problema già concretizzato.

L'impresa, in questo senso, riconosce chiaramente l'importanza del corretto funzionamento del servizio elettrico e l'ampiezza delle problematiche che disservizi in questo campo possono provocare nella quotidianità degli utenti, individuando nella prevenzione delle problematiche e nell'anticipazione delle richieste le prossime frontiere dell'implementazione del customer service.

Oggi e-distribuzione sta progettando degli interventi che permettano di spostare l'attenzione non più esclusivamente sulla velocità di risposta, quanto anche sulla capacità di anticipazione. La parola d'ordine di questa nuova prospettiva sembra essere "sorpresa", intesa come la capacità dell'impresa di lasciare a bocca aperta i propri consumatori prendendosene opportunamente cura.

Un ulteriore driver su cui e-distribuzione sta pensando di rivolgere il proprio focus riguarda la capacità di fornire al consumatore l'opportunità di decidere come essere assistito. Se fino ad oggi l'utente si limitava ad esprimere il proprio malcontento e a chiedere assistenza, per poi sottostare alle disponibilità dell'impresa in termini di tempistiche dell'intervento, il prossimo passo di e-distribuzione sembra essere quello di offrire la possibilità di decidere alcune specifiche dell'intervento: giorno di preferenza, orario di preferenza, possibilità di modifica dell'appuntamento, ecc.

In questo senso l'obiettivo sembra essere quello di far sentire il cliente parte integrante di un qualcosa in cui, nei limiti del realizzabile, abbia anch'egli concretamente voce in capitolo.

E-distribuzione quindi, seppur già autrice di un'accelerazione sorprendente nell'implementazione del customer service, sembra intenzionata a proseguire nello sviluppo del proprio modello di customer care, confidando nella fondamentale utilità di tale approccio per la costruzione di un rapporto solido con la propria clientela.

## CONCLUSIONI

Il percorso intrapreso ormai diverse pagine addietro dovrebbe aver reso possibile, una volta portato a termine, lo sviluppo di un'opinione riguardo l'odierno ruolo del consumatore nel sistema economico.

L'idea di una struttura ad "imbuto" per la stesura deriva dalla volontà di fornire gradualmente al lettore gli strumenti necessari alla progressiva comprensione dei temi che il testo si propone di affrontare. Il focus iniziale sulla crescente importanza del lato di domanda nelle scelte strategiche di impresa vuole sottolineare come il fenomeno abbia assunto progressivamente una forza tanto imponente da andare ad influenzare settori nei quali un'ottica di mercato "demand pull" era, ancora alla fine del XX secolo, difficile da immaginare. Da qui si muove la descrizione del mercato elettrico italiano che, data l'importanza dell'output, si è trovato per decenni imbrigliato in un sistema monopolistico che non ha favorito l'implementazione di pratiche concorrenziali ben note in altri settori già tempo prima. Seppur il processo di liberalizzazione, iniziato solo negli ultimi anni dello scorso secolo, abbia determinato l'apertura del mercato, si può affermare che il settore della distribuzione di energia elettrica abbia mantenuto un assetto che, apparentemente, non rendeva interessante l'implementazione di pratiche di customer care. Per quanto le norme volte alla liberalizzazione del settore abbiano fatto spazio a numerosi altri operatori, soprattutto nelle attività di vendita e produzione, e-distribuzione (società del Gruppo, concessionaria per il servizio di distribuzione e misura) è riuscita invece a mantenere il controllo di una percentuale prossima all'85% della rete di distribuzione nazionale.

È proprio dall'analisi di tale condizione di favore nella customer retention che prende forma la sezione finale del testo, volta ad unire le due precedenti nella descrizione di un processo evolutivo, in termini di attenzione al consumatore, sviluppatosi in un contesto che non lo ha reso necessario per il mantenimento e lo sviluppo del business (in termini di numerosità dei clienti) ma piuttosto in un'ottica di eccellenza gestionale e di etica industriale.

La consapevolezza, maturata da e-distribuzione, di non avere una concreta necessità di implementazione di un vasto modello di customer care e, parallelamente, l'attento sviluppo dello stesso rendono il fenomeno ancor più significativo: la decisione dell'impresa non è dettata, in questo contesto, dalla ricerca di una fonte di vantaggio competitivo nei confronti degli altri players ma è al contrario, in accordo con le più generiche politiche di centralità del cliente implementate a livello di Gruppo, figlia da un lato di un approccio etico al rapporto tra impresa e consumatore e dall'altro dell'opportunità di miglioramento della reputazione e dell'immagine di un intero gruppo industriale, impegnato anche in settori ad elevata concorrenza.

In e-distribuzione il consumatore non viene più considerato come sola fonte di profitto, ma piuttosto come componente fondamentale del sistema che, se gestita con maggiore efficienza, è in grado di offrire contemporaneamente un payoff positivo all'impresa e un incremento del grado di soddisfazione del cliente stesso. I risultati positivi di questo nuovo stile di gestione sono già emersi attraverso una significativa

flessione dei reclami, sia di prima istanza sia di reiterazione; ulteriori benefici sono attesi anche nel medio periodo, grazie all'anticipazione del rafforzamento dei vincoli di regolazione che arriveranno dall'Autorità. Nello specifico settore della distribuzione dell'energia elettrica, ove esiste un vincolo di rapporto tra consumatore e azienda concessionaria del servizio e dove vige una tariffa non negoziabile, il miglioramento dell'offerta al cliente si è concentrato principalmente nell'implementazione dei canali di comunicazione (sia quantitativo che qualitativo) e nella tempestività della soddisfazione delle richieste. Peraltro questi sono tutti elementi emersi anche da specifiche indagini commissionate ad istituti specializzati e da una sistematica analisi di customer experience interna.

Ciò che rende il fenomeno degno di nota è il suo sviluppo in un contesto regolatorio che pone gli operatori della distribuzione in secondo piano rispetto a quelli della vendita, chiamati a gestire il rapporto e la comunicazione con il consumatore.

Non è stato indifferente, per gli esiti di questa analisi, il recente ed enorme sviluppo della “generazione distribuita”, ossia la realizzazione di un elevato numero di piccoli impianti di produzione elettrica alimentati da fonti rinnovabili e che necessitano allacciamento diretto alla rete di distribuzione. I clienti interessati alla connessione alla rete di tali impianti, infatti, manifestano l'esigenza di un'elevata interazione con il gestore di rete e, ancor di più, quella di accelerare notevolmente i tempi di realizzazione dell'allacciamento, al fine di massimizzare gli incentivi previsti dal legislatore per tali investimenti.

Il percorso su cui è avviata l'azienda è, senza alcun dubbio, implementato in un'ottica di strategia corporate, ma è innegabile che esso possa fungere anche da stimolo per una review, da parte dell'Autorità di settore, di quelli che sono gli standard di regolazione del customer care, oggi esclusivamente incentrati sul rispetto di performance temporali e sulla risoluzione dei contenziosi (reclami e conciliazione), trascurando completamente il più ampio concetto di customer satisfaction.

Una diffusione tanto profonda di questo “customer-oriented mindset” non può che fungere inoltre da monito per tutte quelle imprese che ancora non riservano la corretta importanza al ruolo del consumatore nella predisposizione dell'offerta e dei servizi a questa correlati e che rischiano quindi di sottovalutare la forza di un trend che sembra non aver ancora raggiunto l'apice.

Tuttavia, per quanto positivamente voglia considerarsi la posizione assunta oggi dal consumatore nei confronti delle imprese offerenti, risulterebbe opportuno prendere in considerazione anche i potenziali effetti negativi derivanti dall'exasperazione di questo atteggiamento customer centric. Il consumatore, consapevole del proprio crescente potere contrattuale in un contesto economico dominato dalla concorrenza sfrenata sul fronte di offerta, potrebbe essere messo nella condizione di influenzare oltre misura il comportamento dell'impresa. La richiesta, da parte del consumatore, di un'offerta perfettamente rispondente alle proprie esigenze, tanto nelle caratteristiche del prodotto o servizio che nelle pratiche assistenziali e di supporto connesse, rischia di amplificare oltre modo gli sforzi di diversificazione e personalizzazione richiesti ai produttori di beni e/o servizi. In uno scenario di questo genere è facile pensare che le imprese fondate su una strategia di ascolto e puntuale soddisfazione delle esigenze della clientela si trovino a dover gestire volumi di

richieste superiori alle proprie capacità, non potendo più contare sui benefici di una parziale standardizzazione dei processi e trovandosi quindi costrette a muovere un passo indietro, talvolta in maniera irreversibile.

Appare quindi opportuno trattare con la dovuta attenzione un fenomeno che, fino ad oggi, ha presentato dei risvolti sicuramente positivi per la posizione del fronte di domanda, ma che manifesta parallelamente vie di sviluppo di cui è ancora sconosciuta la meta.

Alla luce di quanto detto è quindi possibile affermare che il testo sia costruito con la duplice intenzione di:

- 1) Mettere in evidenza il grado di evoluzione raggiunto dalla customer orientation, analizzandone l'aspetto di customer care;
- 2) Offrire un monito riguardo il potenziale esito negativo, per le imprese, di un'estremizzazione di tale atteggiamento.

Più genericamente, l'intenzione sottostante può dichiararsi quella di fornire elementi sufficienti a costruire un'opinione propria su un fenomeno di crescente importanza nel sistema economico globale, come è oggi indubbiamente la crescita dell'influenza del consumatore sulle decisioni strategiche di impresa.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Annali della Facoltà di Economia, Vol. XVIII. Università degli studi di Cagliari, 2001-2002.
- 2) Dott.ssa D. Capotosto: *Il sistema di customer satisfaction*. Università degli studi di Teramo, 2009-2010.
- 3) N. Gordini: *Market-Driven Management: Evoluzione e Analisi Critica*.
- 4) S. Cook: *Customer Care Excellence: How to create an effective customer focus*. KoganPage, 2011 (ed. VI).
- 5) W.C. Johnson , A. Weinstein: *Superior Customer Value in the New Economy: Concepts and Cases*. CRC Press, 2004 (ed. II).
- 6) P. Gnudi: *L'energia elettrica: storia di un successo italiano*.
- 7) F. Silari: *La nazionalizzazione elettrica in Italia. Conflitti di interessi e progetti legislativi (1945 – 1962)*.
- 8) R. Jannuzzi: *Storia di Enel dal 1962 ai nostri giorni*.
- 9) M. Giachetti Fantini: *La liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica e del gas naturale: il caso italiano nel panorama europeo*. ApertaContrada, 2017.
- 10) M. Christopher , A. Payne , D. Ballantyne: *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Cransfield School of Management, 1991.
- 11) P. McLean-Conner: *Customer Service: Utility Style. Proven strategies for improving customer service and reducing customer care costs*. PennWell, 2006.
- 12) Ministero delle Attività Produttive: *La Carta della qualità dei servizi: i settori dell'energia elettrica e del gas*. 2005.
- 13) Legge n. 481/1995: *Norme per la concorrenza e la regolazione dei servizi di pubblica utilità. Istituzione delle Autorità di regolazione dei servizi di pubblica utilità*.

- 14) Delibera n. 81/1997: *Avvio di procedimenti per la formazione di provvedimento di cui all'art. 2, c.12, lettera g) e h) della legge 14 novembre 1995, n.481, in tema di qualità del servizio elettrico.* Autorità per l'energia elettrica e il gas, 1997.
- 15) Delibera n. 201/1999: *Delibera concernente la disciplina dei livelli specifici e generali di qualità commerciale dei servizi di distribuzione e di vendita dell'energia elettrica ai sensi dell'art. 2, c.12, lettera g) e h), della legge 14 novembre 1995, n. 481.* Autorità per l'energia elettrica e il gas, 1999.
- 16) Delibera n. 4/04: *Testo integrato delle disposizioni dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas in materia di qualità dei servizi di distribuzione, misura e vendita dell'energia elettrica per il periodo di regolazione 2004 – 2007.* Autorità per l'energia elettrica e il gas, 2004.
- 17) Delibera n. 333/07: *Testo integrato della regolazione della qualità dei servizi di distribuzione, misura e vendita dell'energia elettrica per il periodo di regolazione 2008 – 2011.* Autorità per l'energia elettrica e il gas, 2007.
- 18) Delibera n. 198/2011: *Testo integrato della qualità dei servizi di distribuzione e misura dell'energia elettrica per il periodo di regolazione 2012 – 2015.* Autorità per l'energia elettrica e il gas, 2011.
- 19) Delibera n. 646/2015: *Testo integrato della regolazione output-based dei servizi di distribuzione e misura dell'energia elettrica per il periodo di regolazione 2016 -2013.* Autorità per l'energia elettrica, il gas e il sistema idrico, 2015.
- 20) *Rapporto annuale sulla qualità dei servizi telefonici delle aziende di vendita di elettricità e gas (2016).* Autorità per l'energia elettrica, il gas e il sistema idrico, 2017.
- 21) *Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari (Esercizio 2017).* ENEL, 2018.
- 22) *Relazione e Bilancio di esercizio di e-distribuzione S.p.A. al 31 dicembre 2017.* E-distribuzione, 2018.
- 23) *Relazione intermedia sulla gestione (2017).* ENEL, 2017.
- 24) *Relazione annuale sulla gestione (2017).* ENEL, 2018.

25) *Seeding Energies, Bilancio di Sostenibilità 2016*. ENEL, 2017.

26) A. Giusti: *Enel, l'energia è la risorsa più importante per la Digital Transformation*. Datamanager, 2017.

## SITOGRAFIA

- 1) ARERA : [www.arera.it](http://www.arera.it)
- 2) Energy Saving : <http://www.energysaving.it/formazione/laboratori-e-mercati/normative-energia/>
- 3) ApertaContrada : <https://www.apertacontrada.it/wp-content/uploads/2017/07/Giachetti-Fantini-sulla-liberalizzazione-del-mercato-dellenergia.pdf>
- 4) Radio Radicale : <http://www.radioradicale.it/storia-di-enel-dal-1962-ai-nostri-giorni>
- 5) Edison : <https://www.edison.it/it/la-nostra-storia>
- 6) Italia-resistenza: [http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532\\_1989\\_174-177\\_27.pdf](http://www.italia-resistenza.it/wp-content/uploads/ic/RAV0053532_1989_174-177_27.pdf)
- 7) Museo Energia : <http://www.museoenergia.it/museo.php?stanza=1&ppost=932>
- 8) Provide Support : <https://www.providesupport.com/blog/history-of-customer-service-and-future-trends-infographic/>
- 9) Okpedia : <https://www.okpedia.it/orientamento-alla-produzione-nel-marketing>
- 10) Impresaoggi : [http://www.impresaoggi.com/it/d\\_ec.asp?cacod=68&offset=2](http://www.impresaoggi.com/it/d_ec.asp?cacod=68&offset=2)
- 11) Sportello per il consumatore Energia e Ambiente : <http://www.sportelloperilconsumatore.it/lo-sportello/chi-siamo>
- 12) Servizio Elettrico Nazionale : <https://www.servizioelettriconazionale.it/it-IT/info-news/info>
- 13) Enel : [www.enel.com/it](http://www.enel.com/it)
- 14) BorsaItaliana: <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/documenti/governance2016ita/enel.pdf>
- 15) e-distribuzione : [www.e-distribuzione.it](http://www.e-distribuzione.it)
- 16) Datamanager : <http://www.datamanager.it/2017/06/enel-lenergia-la-risorsa-piu-importante-la-digital-transformation/>