

UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA E SCIENZE POLITICHE,
ECONOMICHE E SOCIALI

MASTER IN SVILUPPO LOCALE XV EDIZIONE

TESI DI MASTER

**MARKETING E COMUNICAZIONE NELL' ENERGY RETAIL:
IL CASO ATENA TRADING S.R.L. E L'INCONTRO TRA CORPORATE
SOCIAL RESPONSABILITY E TERRITORIO**

Tutor didattico: Professor Piermassimo Pavese

Tutor aziendale: Mariel Vasquez

Candidato: Nicholas Balbo

Anno Accademico 2018/2019

Ringraziamenti

Desidero ringraziare l'azienda Atena Trading S.r.l. che mi ha dato la possibilità di effettuare quest'esperienza dandomi l'opportunità di mettere in pratica quanto appreso durante l'attività didattica del Master.

Il professor Piermassimo Pavese per la gentilezza, la disponibilità, le competenze e il tempo che mi ha dedicato per la stesura di questa tesi.

Tutto lo staff e i docenti del Master, in particolar modo il direttore Professor Paolo Perulli e il coordinatore Dottor Luca Garavaglia.

Un ringraziamento speciale ai miei compagni di corso per aver intrapreso con me questa esperienza, alla mia famiglia per il sostegno morale ed economico e, perché no, a me stesso per l'impegno.

Indice

<i>Introduzione</i>	4
1. La liberalizzazione dei mercati dell'elettricità e del gas naturale	6
1.1 Le principali direttive europee	6
1.2 Il “ <i>Winter Package</i> ” e l'Unione dell'energia per l'Europa	8
1.3 Attuazione degli indirizzi comunitari e avvio del processo di liberalizzazione in Italia	9
1.4 Le filiere produttive di luce e gas in Italia.....	11
1.4.1 La filiera elettrica.....	11
1.4.2 La filiera del gas naturale	14
2. La regolazione del sistema infrastrutturale	18
2.1 I limiti della concorrenza e il monopolio naturale	19
2.2 Il ruolo dell'ARERA	21
2.3 Riflessione sulle tariffe di <i>first best</i>	22
2.4 Rate of Return regulation (RoR)	23
2.5 Price Cap model	25
2.6 I modelli misti e il sistema regolatorio italiano	28
2.7 Unbundling e Debranding	29
3. Nuove strategie per la vendita al dettaglio dell'energia e il caso Atena Trading S.r.l.....	32
3.1 L'evento come tecnica di marketing	35
3.2 Gli eventi organizzati da Atena Trading nel periodo natalizio	38
<i>Conclusioni</i>	41
<i>Bibliografia</i>	43
<i>Sitografia</i>	44

Introduzione

Il settore energetico continua ad attraversare un momento storico di grande dinamicità, sia in ambito nazionale, sia a livello internazionale. In particolare, si registra una profonda trasformazione che evolve dai modelli tradizionali del sistema pubblico e monopolistico verso le sfide della concorrenza crescente. La recente liberalizzazione del mercato, le nuove regolamentazioni, le fusioni d'azienda, la nascita di nuovi *competitor* conducono a un cambiamento profondo del quadro di riferimento, rendendo critica la necessità di rispondere con nuove professionalità al fabbisogno di competenze specialistiche¹.

In un settore che premia sempre più le dimensioni e l'efficienza operativa, tali azioni sono finalizzate a massimizzare l'estrazione di valore da un più efficace presidio delle diverse fasi della catena, sia a livello *upstream* (ovvero produzione e importazione di materie prime, gas ed energia elettrica), sia a livello *downstream* (distribuzione e vendita ai clienti finali). Pertanto, oggi più che mai, adottare strategie e tecniche di *marketing* e *pricing* vincenti è un fattore di vitale importanza per mantenere ed ampliare il proprio bacino d'utenza. Il dinamismo che caratterizza oggi il settore risulta in netto contrasto con la sostanziale stabilità ed uniformità di comportamenti che hanno caratterizzato le imprese del comparto fino a qualche tempo fa, quando vincoli normativi e confini settoriali ben definiti ne limitavano fortemente l'operatività. La varietà delle scelte strategiche attuate dalle imprese del settore, ed alcune attualmente in fase di sviluppo, può essere interpretata come la risultante del progressivo venir meno dei numerosi vincoli giuridici, politici e regolatori, che limitavano fortemente l'autonomia aziendale nella definizione delle strategie di sviluppo.

Il nuovo contesto regolatorio ha accresciuto notevolmente i gradi di libertà nell'agire strategico delle imprese ma ha posto anche alcuni vincoli. I processi di liberalizzazione e privatizzazione creano nuove opportunità di business tanto per i vecchi operatori quanto per i nuovi entranti e impongono la ricerca di nuovi modelli di business. Oltre a favorire l'entrata di nuovi soggetti imprenditoriali, l'apertura dei

¹ Il presente lavoro è stato possibile grazie al periodo di applicazione presso Atena Trading S.r.l. Si coglie qui l'occasione per ringraziare l'azienda per la disponibilità e l'apertura dimostrata consentendomi di accedere ad informazione importanti e rilevanti senza le quali questo lavoro ad oggi non esisterebbe.

settori alla concorrenza ha spinto le imprese alla ricerca di nuovi percorsi di sviluppo, allo scopo di rispondere efficacemente al sistema di opportunità derivante dalla competizione crescente. Ne deriva l'esigenza di un profondo cambiamento strategico, organizzativo e soprattutto culturale nel rinnovato scenario contraddistinto dalla transizione dal monopolio alla competizione. Il perseguimento di nuovi percorsi di sviluppo richiede l'implementazione di processi di ampia portata, a tutti i livelli dell'organizzazione. Si registrano, pertanto, profonde innovazioni negli assetti organizzativi, nei modelli di gestione aziendale, nel management, nelle competenze chiave delle imprese.

Questo documento da me redatto, composto da tre capitoli, ha come obiettivo finale esporre alcune considerazioni in merito alle attività di marketing svolte dall'azienda Atena Trading S.r.l. alle quali, seppur in modo marginale, ho partecipato unendo l'utilizzo delle conoscenze acquisite durante il percorso didattico del Master a un'analisi preliminare del complesso contesto di riferimento ovvero il mercato dell'energia. Oggetto di indagine del primo capitolo sono le direttive e le norme che hanno avviato la liberalizzazione dell'energia in Europa e in Italia e l'analisi delle filiere dell'elettricità e del gas, partendo da alcuni concetti basilari relativi alla necessità di regolazione dei monopoli naturali e alla loro realizzazione pratica. Il secondo capitolo descrive l'impatto dell'ARERA, l'Autorità che regola il settore energetico in Italia, sui segmenti delle filiere energetiche caratterizzate ancora da assetti monopolistici. Infine, nell'ultimo capitolo ho ritenuto opportuno presentare l'azienda *retail* Atena Trading S.r.l. di Vercelli committente del progetto, illustrando le attività svolte in merito all'implementazione e al miglioramento delle strategie comunicative e di marketing per la promozione aziendale e la sensibilizzazione della clientela verso la sostenibilità ambientale, la valorizzazione del territorio e lo sviluppo locale.

1. La liberalizzazione dei mercati dell'elettricità e del gas naturale

1.1 Le principali direttive europee

L'energia ha rappresentato da sempre l'elemento precursore della crescita, dello sviluppo economico e della collaborazione a livello internazionale visto il ruolo fondamentale nelle fasi di avvio del progetto di integrazione europea con la creazione della Comunità europea del carbone e dell'acciaio "C.E.C.A." nel 1951 e di "EURATOM" nel 1957. Le industrie energetiche in quel periodo erano caratterizzate da assetti monopolistici con una forte presenza statale ma le rapide evoluzioni delle dinamiche economiche a livello globale misero ben presto in discussione il ruolo dello Stato nell'economia. Emerse così a partire dagli anni ottanta la necessità di privatizzare il settore energetico e realizzare un mercato concretamente libero e dotato di una normativa tendenzialmente uniforme (Colavecchio, 2000).

Il processo di liberalizzazione dei mercati dell'elettricità e del gas naturale è avvenuto in modo graduale attraverso l'emanazione da parte dell'Unione Europea a cominciare dagli anni novanta di una serie di direttive allo scopo di aprire i mercati energetici alla competizione. Attraverso il "First Energy Package" contenente la direttiva 96/92/CE per il settore elettrico e la direttiva 98/30/CE per il settore del gas, si è dato avvio alla liberalizzazione del comparto energetico e si è intrapreso un percorso volto alla creazione del mercato unico europeo dell'energia.

Le direttive, nel rispetto del principio di sussidiarietà, si limitano a dettare alcune norme quadro che fissano i principi generali per il mercato interno dell'elettricità e del gas, lasciando agli Stati membri la scelta delle modalità per attuarli. In sostanza, le prescrizioni delle direttive costituiscono un traguardo minimo da raggiungere a livello nazionale per avviare una progressiva liberalizzazione dei mercati energetici, favorendo allo stesso tempo un graduale abbandono del regime monopolistico in alcuni segmenti delle rispettive filiere. In sostanza il primo pacchetto energia apre non solo nuove prospettive di mercato nel quadro delle liberalizzazioni del settore elettrico e del gas, ma fornisce anche la possibilità per i nuovi operatori di affacciarsi sui mercati energetici.

Un ulteriore impulso al processo di avanzamento delle liberalizzazioni del mercato europeo dell'energia è stata l'adozione nel corso dei primi anni duemila del

“Second Energy Package” contenente la direttiva 2003/54/CE per il settore elettrico e la direttiva 2003/55/CE per il settore del gas. Il principale sviluppo è stato l'introduzione di disposizioni mirate alla separazione della trasmissione dalla distribuzione e l'istituzione obbligatoria di regolatori nazionali dell'energia. Le nuove disposizioni miravano ad aumentare la competitività e migliorare la qualità del servizio, a garantire prezzi equi per i consumatori, a stabilire norme sugli obblighi di servizio pubblico, migliorando l'interconnessione e rafforzando la sicurezza dell'approvvigionamento. Inoltre, venivano messe in atto misure per tutelare gli interessi dei consumatori e consentire loro di esercitare effettivamente il diritto di scegliere il proprio fornitore di energia.

Per eliminare le limitazioni che permanevano nella realizzazione di un mercato dell'energia veramente aperto, nel 2009 viene adottato dal Parlamento europeo il “Third Energy Package” che si compone di due direttive e tre regolamenti (Direttiva 2009/72/CE relativa a norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica; Direttiva 2009/73/CE relativa a norme comuni per il mercato interno del gas naturale; Regolamento (CE) 713/09 che istituisce un'Agenzia per la cooperazione fra i regolatori nazionali dell'energia; Regolamento (CE) 714/09 relativo alle condizioni di accesso alla rete per gli scambi transfrontalieri di energia elettrica; Regolamento (CE) 715/09 riguardante le condizioni di accesso alle reti di trasporto del gas naturale).

I principali contenuti del terzo pacchetto energia riguardano l'effettiva separazione tra attività di fornitura e produzione dal funzionamento dei sistemi di trasmissione e distribuzione (la cosiddetta “*unbundling*” di proprietà), una migliore regolamentazione transfrontaliera e trasparenza effettiva, l'armonizzazione dei poteri dei regolatori nazionali e il loro coordinamento attraverso l'ACER: un'Agenzia centrale per l'energia costituita con lo scopo di garantire il corretto funzionamento del mercato unico europeo dell'energia e assistere le autorità nazionali di regolamentazione nell'esecuzione delle loro funzioni normative a livello europeo (Giachetti Fantini, 2017).

In particolare, l'ACER integra e coordina i lavori delle autorità nazionali di regolamentazione, contribuisce all'elaborazione delle norme sulla rete europea, adotta decisioni individuali vincolanti sui termini e le condizioni di accesso e sulla sicurezza operativa delle infrastrutture transfrontaliere, fornisce consulenze alle istituzioni europee sulle questioni riguardanti l'energia elettrica e il gas, svolge un'opera di monitoraggio dei mercati interni dell'energia elettrica e del gas naturale e controlla i mercati dell'energia all'ingrosso, in stretta collaborazione con le autorità nazionali di

regolamentazione, al fine di individuare e prevenire casi di abuso di mercato (Europa.eu, 2019).

1.2 Il “*Winter Package*” e l'Unione dell'energia per l'Europa

L'Unione Europea oltre a perseguire l'obiettivo della creazione di un mercato libero dell'energia deve affrontare la necessità sempre più pressante di garantire energia sicura, sostenibile, competitiva e a prezzi ragionevoli per tutti i cittadini. L'eccessiva dipendenza da un numero limitato di fonti di approvvigionamento, soprattutto per il gas naturale, rende i paesi vulnerabili alle interruzioni delle forniture. In un momento in cui l'accessibilità economica dell'energia e la competitività dei prezzi energetici sono fonte di crescente preoccupazione per le famiglie e le imprese, è necessario ridurre la dipendenza dai combustibili fossili e diminuire le emissioni di gas a effetto serra.

Una serie di ostacoli si frapponono a una effettiva integrazione del mercato, dal mancato coordinamento delle politiche nazionali e dall'assenza di una posizione comune nei confronti dei paesi terzi. Per rispondere in modo efficace a queste sfide il 30 novembre 2016, la Commissione europea presenta il “*Winter Package*” un vasto pacchetto di misure per guidare la creazione dell' “Unione dell'energia” e la transizione verso un'energia pulita (*Clean energy for all Europeans*) attraverso il principio “*energy efficiency first*”. In questa ottica la transizione verso una progressiva de-carbonizzazione passa attraverso una trasformazione culturale, comportamentale e tecnologica per ottenere la riduzione del quaranta per cento dell'anidride carbonica entro il 2030 garantendo al contempo una soglia adeguata di crescita economica per l'Europa stessa. Tre sono gli obiettivi principali: raggiungere l'efficienza energetica, diventare leader nel settore delle rinnovabili e concepire il consumatore come un attore attivo del mercato energetico.

L'Unione dell'energia, che stabilisce le prospettive per il futuro e riunisce in un'unica strategia coerente una serie di settori di intervento, incorpora iniziative che si rafforzano reciprocamente. Infatti al termine della loro piena attuazione, esse garantiranno all'Unione Europea una posizione migliore per affrontare le sfide del futuro partendo dalla solidarietà e dalla fiducia tra Stati membri. Tra gli obiettivi della politica energetica si annoverano la de-carbonizzazione dell'economia, la creazione di

un mercato interno dell'energia, la sicurezza dell'approvvigionamento, la sostenibilità e competitività e l'efficienza energetica come mezzo per moderare la domanda di energia. In tutti questi ambiti sono necessari una integrazione e un coordinamento tra i paesi membri più forti di quelli attuali. Per questi aspetti il piano d'azione allegato alla strategia quadro illustra alcune misure specifiche da preparare e attuare nel corso dei prossimi anni. Questo piano d'azione sarà monitorato e riesaminato periodicamente affinché sia sempre in grado di rispondere a rinnovate sfide e nuovi sviluppi (Europa.eu, 2019).

I cittadini europei saranno i principali beneficiari di questa Unione in quanto potranno usufruire di bollette energetiche più leggere grazie alle tecnologie intelligenti, beneficiare della produzione di energia propria dalle fonti rinnovabili da immettere nella rete elettrica e di maggiore sicurezza energetica e conseguente riduzione dei rischi di black-out.

1.3 Attuazione degli indirizzi comunitari e avvio del processo di liberalizzazione in Italia

Sin dalla metà degli anni novanta i Governi che si sono succeduti alla guida del paese hanno assunto iniziative per attuare gli indirizzi comunitari in materia di apertura del mercato interno dell'energia elettrica e del gas, nella consapevolezza che una effettiva politica energetica europea possa realizzarsi appieno solo in un contesto di regole armonizzate e, soprattutto, di eliminazione delle asimmetrie nei processi di apertura dei singoli mercati nazionali. Le basi per la progressiva apertura dei mercati energetici sono, invece, state poste, alla fine degli anni novanta, con l'adozione dei due principali decreti attuativi ovvero il D.Lgs. n. 79/1999 c.d. "Decreto Bersani" per il settore elettrico, recettivo della direttiva 1996/92/UE e il D.Lgs. n. 164/2000 c.d. "Decreto Letta" per il settore del gas, recettivo della direttiva 1998/30/UE. L'obiettivo di ridurre i differenziali di prezzo rispetto agli altri Paesi europei ha, infatti, guidato l'introduzione dei provvedimenti volti a promuovere il superamento delle situazioni di monopolio pubblico che caratterizzavano gli assetti dei mercati energetici in Italia con modalità e tempi tali da assicurare la necessaria gradualità dei processi.

Per quanto riguarda il settore elettrico sono state, innanzitutto, liberalizzate le attività di produzione, importazione, esportazione, acquisto e vendita di energia. Successivamente è stata avviata la ristrutturazione dell'ENEL, con la separazione della proprietà della rete nazionale dalla sua gestione e l'affidamento dell'attività di trasmissione e dispacciamento a Terna, un ente di gestione di diritto pubblico chiamato ad operare secondo principi di neutralità e imparzialità. Quanto alla posizione dominante dell'operatore pubblico, a fronte dell'introduzione del divieto di controllo di più del 50% della capacità complessiva di importazione e produzione nazionale, l'ENEL è stata chiamata a cedere almeno 15.000 Kw della propria capacità entro il 1° gennaio 2003.

Per quanto concerne il settore del gas, gli interventi più significativi hanno riguardato la sostanziale liberalizzazione delle attività di importazione, esportazione, trasporto e vendita, nonché l'introduzione del principio dell'affidamento soltanto mediante gara, e per periodi limitati, dei servizi di distribuzione del gas a livello locale. Come per il settore elettrico, inoltre, è stata prevista la progressiva apertura del mercato e il ridimensionamento dell'operatore dominante (con la progressiva riduzione dei limiti di vendita e immissione nella rete al di sopra dei quali si configura l'abuso di posizione dominante). La liberalizzazione dei servizi di distribuzione del gas ha seguito un percorso segnato da vari interventi di proroga dei termini per la pubblicazione dei bandi di gara per gli affidamenti in ambito locale, interventi che sono stati reiterati anche nel corso della XVII legislatura.

All'interno di questo sistema allo Stato sono rimasti affidati i compiti di assumere le determinazioni inerenti l'importazione e l'esportazione dell'energia, di definire il quadro settoriale di programmazione, di definire i principi per il coordinato utilizzo delle risorse finanziarie regionali, nazionali e dell'Unione europea. Sono inoltre rimasti di competenza dello Stato i compiti relativi all'adozione di misure finalizzate a garantire l'effettiva concorrenzialità del mercato dell'energia elettrica, alla definizione dei criteri generali per le nuove concessioni di distribuzione dell'energia elettrica e per l'autorizzazione alla costruzione e all'esercizio degli impianti di generazione di energia elettrica termica superiore ai 300 MW (*temi.camera.it*).

	data	tipologia	contenuto
I fase	31 marzo 1999	D.lgs. 79/1999 recante "Attuazione della direttiva 96/92/CE recante norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica", cosiddetto <i>Decreto Bersani</i>	Attuazione del processo di liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica. Separazione societaria tra attività di produzione e distribuzione. Basi per la creazione della Borsa Elettrica e dell'Acquirente Unico.
	23 maggio 2000	D.lgs. 144/2000 recante "Attuazione della direttiva n. 98/30/CE recante norme comuni per il mercato interno del gas naturale, a norma dell'articolo 41 della legge 17 maggio 1999", cosiddetto <i>Decreto Letta</i>	Attuazione del processo di liberalizzazione del mercato del gas naturale. A partire dal 1° gennaio 2003 completa liberalizzazione della domanda. Prevista una separazione societaria tra ciascuna attività di gestione delle infrastrutture di rete e l'insieme delle attività di vendita.
II fase	24 agosto 2004	Legge 239/2004 recante "Riordino del settore energetico, nonché delega al Governo per il riassetto delle disposizioni vigenti in materia di energia"	Attuazione della normativa comunitaria per completamento della liberalizzazione dei mercati energetici, al fine di promuovere la concorrenza e ridurre i prezzi. Ripartizione delle competenze tra Stato e Regioni in materia energetica.
	3 agosto 2007	Legge 125/2007 recante "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 18 giugno 2007, n. 73, recante misure urgenti per l'attuazione di disposizioni comunitarie in materia di liberalizzazione dei mercati dell'energia"	Imposizione della separazione funzionale anche per lo stoccaggio di gas così come stabilito dalla direttiva europea 2003/55/CE.
III fase	28 giugno 2011	D.Lgs. 93/2011 recante "Attuazione delle direttive 2009/72/CE, 2009/73/CE e 2008/92/CE relative a norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica, del gas naturale e ad una procedura comunitaria sulla trasparenza dei prezzi al consumatore finale industriale di gas e di energia elettrica, nonché abrogazione delle direttive 2003/54/CE e 2003/55/CE"	Attuazione direttiva attraverso l'adozione del modello di separazione ITO per le imprese maggiori. Si amplia l'area di tutela dei clienti finali. Nuove regole per la priorità di conferimento e per gli stoccaggi strategici.

Figura 1. Recepimenti nazionali dei pacchetti energia, elaborazioni NE Nomisma Energia, 2013

1.4 Le filiere produttive di luce e gas in Italia

Le riforme per la privatizzazione e la liberalizzazione del settore energetico hanno influito profondamente sugli assetti che caratterizzano le fasi delle filiere dell'elettricità e del gas naturale alcuni dei quali sono stati completamente liberalizzati mentre altri sono ancora di carattere monopolistico. Per comprendere in che modo sono strutturate le filiere nel mercato libero dell'energia risulta interessante analizzarle più nel dettaglio.

1.4.1 La filiera elettrica

Le caratteristiche fisiche ed economiche dell'elettricità ne fanno un bene diverso dagli altri ed influenzano in modo determinante la scelta del disegno di mercato da parte del regolatore. Innanzitutto, l'energia elettrica non è un "prodotto materiale" in quanto non è visibile, non possiede caratteristiche tangibili (si distingue principalmente in funzione della tensione e della frequenza), e soprattutto non si può stoccare, conservare o trasportare in momenti temporalmente disallineati da quelli in cui ne avviene il

consumo. Il suo impiego è diffuso praticamente in tutti i settori di attività dell'uomo (illuminazione, forza motrice, trasporti, riscaldamento, refrigerazione,...). Molteplici sono le metodologie di produzione, distinte in funzione della fonte energetica primaria (carbone, olio combustibile, gas naturale, biomassa, rifiuti, nucleare, centrali idroelettriche, eoliche,...). La regolamentazione europea ha classificato l'energia elettrica come un "bene" da assoggettare alle regole del libero mercato.

La filiera è in generale la catena di passaggi produttivi che partono dalla materia prima e giungono al prodotto finito. Nel caso dell'energia elettrica i passaggi fondamentali sono tre ovvero l'approvvigionamento, il trasporto tramite l'infrastruttura e la commercializzazione. Tutto ciò avviene attraverso il susseguirsi di una serie di fasi che permettono all'elettricità, una volta prodotta, di giungere al cliente finale. (Figura 2)

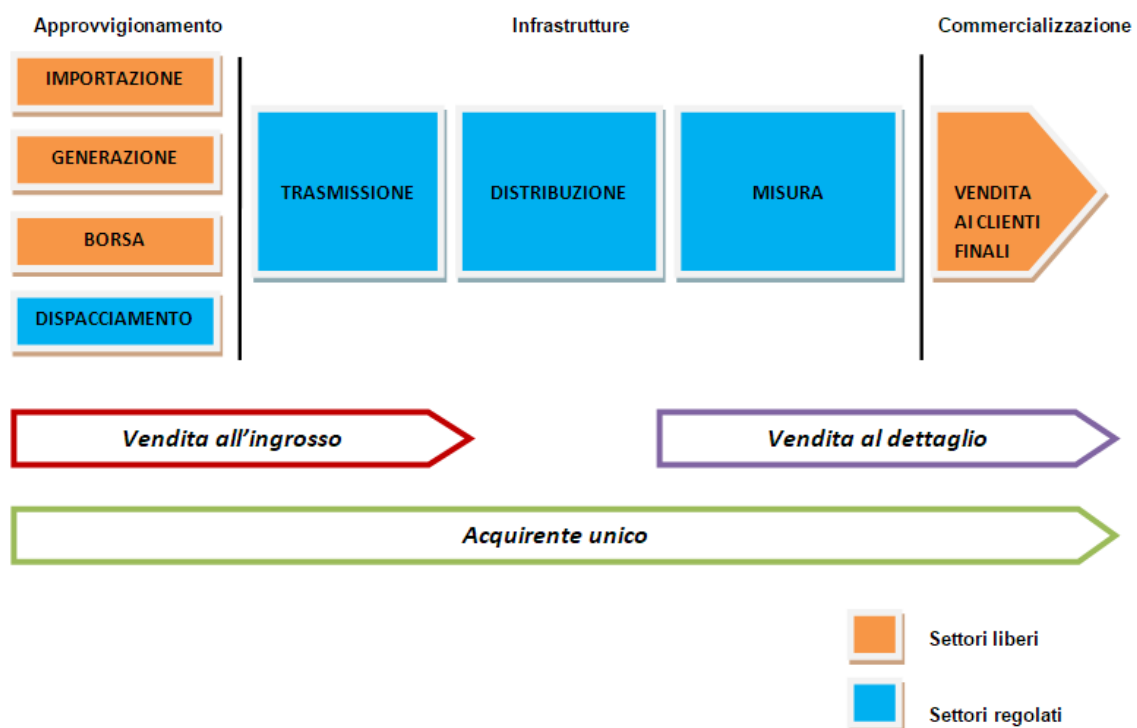


Figura 2. Rielaborazione schematica della filiera elettrica su dati ARERA

L'energia elettrica può essere reperita fondamentalmente in due modi: tramite l'acquisto dell'energia prodotta da altri soggetti oppure tramite la generazione. Comunque, perché possa essere utilizzata innanzitutto deve essere prodotta ossia generata. La produzione di elettricità è un'attività liberalizzata e i principali sistemi di generazione dell'energia elettrica sono gli impianti termoelettrici, geotermici, idroelettrici, e nucleari².

La fase successiva alla produzione, anch'essa liberalizzata, è costituita dalla vendita all'ingrosso attraverso la quale le società produttrici vengono remunerate o tramite contratti bilaterali o tramite la vendita in borsa dell'energia. Infatti nel 2004 è stata attivata la borsa dell'energia elettrica (IPEX) con lo scopo di ridurre i costi delle transazioni ed aumentare la trasparenza dei mercati. Una volta prodotta l'energia elettrica deve essere trasportata fino alla rete di distribuzione cui si collegano gli utenti finali. Il percorso che deve compiere a tale scopo può essere di centinaia di chilometri e per questo motivo, per evitare un'eccessiva dispersione di energia lungo il tragitto, la corrente elettrica viene trasmessa ad alta o altissima tensione. La stabilità e la sicurezza del sistema elettrico possono essere garantite attraverso il coordinamento di azioni e risorse finalizzate al bilanciamento. Solo un soggetto che possiede tutte le informazioni utili è in grado di preservarne la sicurezza e porre in essere transazioni tempestive e compatibili con tutti i vincoli di sistema (vincoli tecnici delle unità di produzione e consumo, vincoli di trasmissione, vincoli di bilanciamento) per questi motivi questa fase è svolta in regime di monopolio naturale.

Le reti di distribuzione costituiscono l'ultima parte della filiera, rappresentano il momento di accesso dell'utenza alla rete dell'energia elettrica e sono monopoli locali caratterizzati da forti disparità nei costi tra diverse aree geografiche. Per la maggior parte delle utenze in questa fase l'energia elettrica prelevata viene convertita in energia a bassa e media tensione. Solo alcune grandi industrie che hanno bisogno di consumare quantitativi imponenti di energia si collegano direttamente alla rete. Poiché l'energia elettrica non è facilmente immagazzinabile si rende necessario un coordinamento diretto fra la produzione, la trasmissione e la distribuzione. Una sorta di camera di regia che controlla il processo a tutti i livelli e garantisce il funzionamento corretto del sistema: è questo il cosiddetto dispacciamento che è gestito dalla società Terna in regime di monopolio.

² in Italia l'uso della tecnologia nucleare per produrre energia è stata abbandonata a seguito del referendum abrogativo dell' 8 novembre 1987.

Il dispacciamento può essere quindi definito come l'attività di gestione e regolazione coordinata degli impianti di produzione, della rete di trasmissione nazionale e dei servizi ausiliari, indispensabile per garantire un corretto equilibrio fra domanda e offerta. Il dispacciamento è dunque il “fulcro del sistema elettrico”: garantisce che la produzione eguagli sempre il consumo e che la frequenza e la tensione non si discostino dai valori ottimali, nel rispetto dei limiti di transito sulle reti e dei vincoli di impianto. Le società di vendita invece gestiscono il rapporto con il cliente finale acquistando l'energia elettrica dalla borsa elettrica o direttamente dai produttori e gestendo tutti gli aspetti commerciali ed amministrativi legati alla fornitura di energia elettrica. I clienti serviti dalla società di vendita si dividono in clienti di Maggior Tutela, rimasti sul mercato tutelato, e clienti del mercato libero (luce-gas.it, 2017).

1.4.2 La filiera del gas naturale

Da sempre il gas naturale è considerato un bene primario il cui utilizzo è di preminente servizio pubblico. Per anni, quindi, il relativo mercato è stato caratterizzato dalla presenza di imprese verticalmente integrate e da monopoli che di fatto garantivano l'estensione delle reti di trasporto anche in quelle zone dove gli investimenti in tali infrastrutture non erano considerati convenienti. Solo alla fine degli anni novanta l'Unione Europea ha iniziato un processo di liberalizzazione di tale mercato, implementato poi in ogni singolo Stato membro, con lo scopo di creare un mercato interno del gas naturale caratterizzato dalla libera concorrenza. Infatti negli ultimi anni, analogamente a quello elettrico, il mercato del gas ha subito profonde modifiche derivanti dal processo di liberalizzazione, che hanno permesso di passare dal precedente monopolio dell'Eni alla situazione attuale. Questa evoluzione del sistema è stata dettata dall'esigenza di creare un mercato unico europeo che vedesse i *player* di questo settore competere liberamente.

La filiera del gas rappresenta l'intero ciclo produttivo che parte dalla fase di approvvigionamento, passa per lo stoccaggio e termina con la distribuzione e la vendita. Si tratta, insomma, di tutta quella serie di attività che intercorrono fra il momento in cui il gas viene estratto e il momento in cui accendiamo il fornello di casa. (Figura 3)

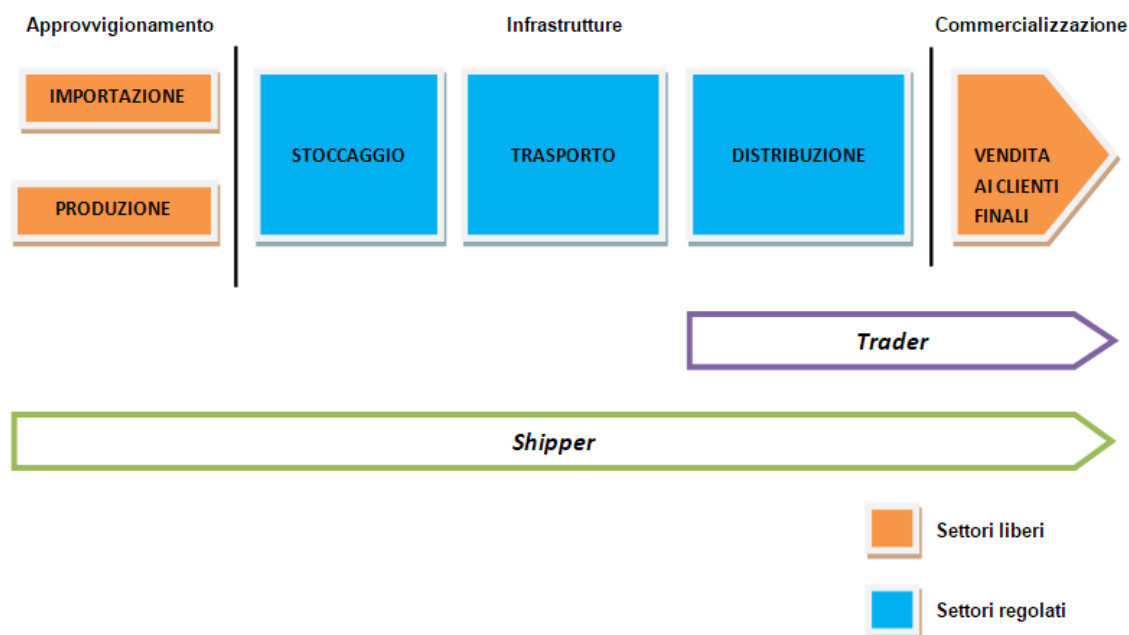


Figura 3. Rielaborazione schematica della filiera del gas naturale su dati ARERA

L'approvvigionamento è la prima fase della filiera del gas e si suddivide a sua volta nelle attività di produzione e di importazione. La produzione, su cui vigila il Ministero delle Attività produttive, comprende tutti quegli studi geologici che comportano l'analisi dei terreni e dei fondali marini, finalizzata all'individuazione di giacimenti e alla successiva estrazione del gas naturale dagli stessi. Esistono, tuttavia, altri metodi di produzione del gas naturale che si basano sulle esalazioni di determinate sostanze organiche o sulla sintesi del gas trami processi chimici.

L'attività di importazione riguarda, invece, l'acquisto all'estero, presso produttori e venditori terzi, dei quantitativi di gas naturale richiesti dalle imprese e dai piccoli utenti finali in eccedenza rispetto alla produzione nazionale. Pur trattandosi di un segmento della filiera svincolato da concessioni e permessi, in realtà le caratteristiche medie dei contratti previsti per questo settore, come la durata ventennale o la formula del *take or pay* che prevede il pagamento di una quota minima indipendentemente dai volumi di gas prelevati, rendono particolarmente difficile l'ingresso di nuovi concorrenti sul mercato. Gli approvvigionamenti e la produzione sono quasi solo esclusivamente sotto la titolarità del gruppo Eni che ne controlla l'80% del totale ed è ancora proprietaria di tutte le reti di trasporto nazionali ed internazionali, dell'unico

rigassificatore presente in Italia, della maggior parte degli stoccaggi e occupa di conseguenza, nonostante il tetto antitrust alle vendite, una posizione dominante nell'upstream (Notargiovanni, Degrassi, & Sanna, 2006). Il fabbisogno e la dipendenza del nostro Paese dalle importazioni è progressivamente aumentato nel corso degli anni e le forniture di gas metano provengono da diverse nazioni, in particolare dall'Algeria e dalla Russia (Figura 4).

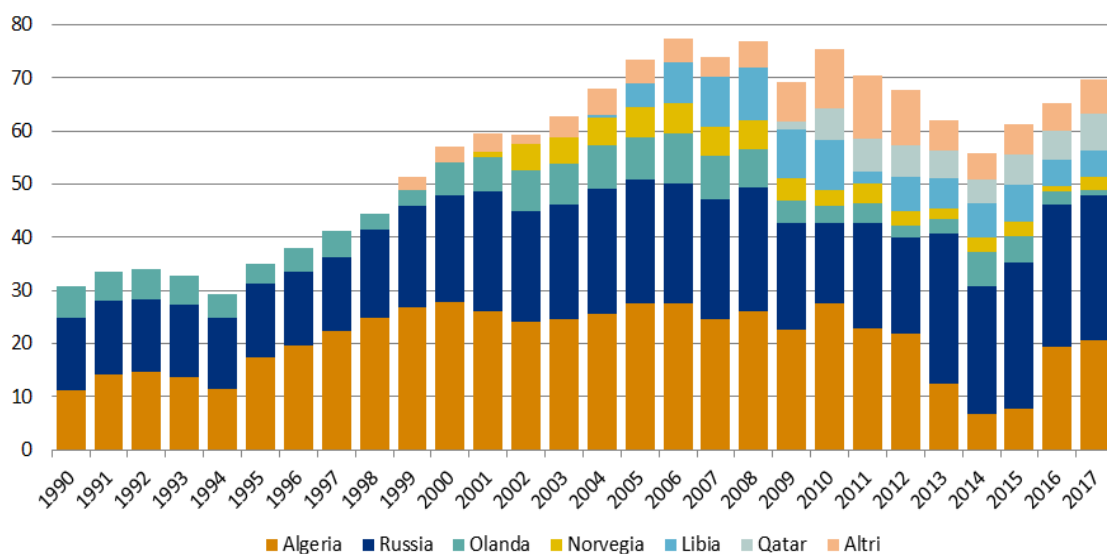


Figura 4. Importazioni lorde di gas secondo la provenienza, Elaborazione ARERA su dati del Ministero dello sviluppo economico, ottobre 2018.

Il trasporto del gas naturale rappresenta una fase molto importante della filiera sia per gli ingenti costi previsti per i player del settore, sia per i cambiamenti cui si sta assistendo negli ultimi tempi. Il trasporto tradizionale del gas naturale avviene tramite una rete di gasdotti ad alta e media pressione e a largo diametro, le cosiddette pipeline, che varcano il territorio di diversi paesi o le tratte di mare che li separano. Ma questa forma di trasporto ha incontrato spesso forti difficoltà a causa sia dei conflitti geopolitici dei territori attraversati dai gasdotti sia della limitata portata delle pipeline tradizionali soprattutto nei periodi di forte aumento della domanda. Il principale operatore del trasporto, Snam Rete Gas, possiede 31.474 km di rete sui 33.478 di cui è composto il

sistema italiano di trasporto del gas. Il secondo operatore è il gruppo Edison che complessivamente amministra 1.365 km di rete, di cui 203 sulla rete nazionale.

In Italia Snam Rete Gas possiede dunque circa il 97% della rete di gasdotti ad alta pressione. Si tratta di un monopolio di fatto a cui hanno contribuito da un lato la specifica storia del settore nel nostro Paese, dall'altro i costi notevoli che sarebbero necessari per costruire altre pipeline ed entrare nel mercato in maniera competitiva.

Per questi motivi, sempre più di frequente, si è deciso di fare ricorso al trasporto via nave del gas naturale liquefatto (GLN). L'attività di stoccaggio prevede invece la conservazione, in genere in giacimenti ormai esauriti, di scorte di gas destinate a riserva per i momenti di carenza del prodotto sul mercato. L'andamento ciclico della domanda del gas, caratterizzata da una forte richiesta nel periodo invernale per alimentare il riscaldamento delle abitazioni e da un calo nel periodo estivo, impone infatti di regolare le scorte in maniera da fronteggiare efficacemente le oscillazioni del mercato. L'attività di dispacciamento, strettamente legata a quella di stoccaggio, si occupa invece di organizzare i transiti sulla rete in modo tale da garantire un corretto equilibrio fra domanda e offerta e la disponibilità di gas a tutti i consumatori in maniera equa.

L'attività di vendita all'ingrosso viene svolta dagli *shipper*, i quali acquistano il gas da importatori o da produttori nazionali e lo rivendono a clienti finali (industrie o centrali termoelettriche) oppure a società di vendita al dettaglio. Questa attività è stata liberalizzata ed oggi è tra le fasi più frammentate in termini di numerosità di operatori, della filiera del gas. La distribuzione si occupa del trasporto del gas attraverso reti di gasdotti locali a bassa pressione e con diametro ridotto, per la consegna agli utenti finali, si tratti di un'impresa, di una centrale termoelettrica o di una famiglia. Rientrano fra i compiti della distribuzione anche la manutenzione e la gestione della rete fisica di trasporto con gli oneri che ne derivano.

L'attività di vendita al dettaglio del gas come quella della luce è totalmente liberalizzata e viene gestita dalle società di vendita o *trader*. L'attività consiste nell'acquistare il gas dai grossisti e rivenderlo ai clienti finali. Le società di vendita utilizzano le reti di distribuzione locale per prelevare (punti di consegna) e fornire il gas ai clienti finali (punti di riconsegna). I rapporti tra società di vendita e distributori sono regolati tramite il "contratto di vettoriamiento" (luce-gas.it, 2017).

2. La regolazione del sistema infrastrutturale

In questa analisi del settore energetico è opportuno porre particolare attenzione al sistema infrastrutturale a rete essenziale nell'esercizio delle attività a monte e a valle della filiera produttiva che per ragioni economiche e tecnologiche non è duplicabile o difficilmente duplicabile possedendo ancora un assetto di carattere monopolistico con un'unica impresa in grado di fronteggiare l'intera domanda di mercato. Ai fini di questo elaborato, è necessario introdurre il concetto di monopolio naturale ossia una situazione in cui è meno costoso produrre l'intero output di mercato in una singola impresa, piuttosto che ripartire la produzione in più imprese.

Questa particolare configurazione rappresenta un fallimento del mercato in cui lo Stato, anziché intervenire direttamente nella realizzazione di beni/servizi per limitare gli effetti dovuti all'inefficienza, deve lasciare l'attività di produzione al monopolista privato, limitandosi a regolare la quantità di output e i prezzi da applicare al consumatore finale. Quindi, in questa fattispecie, si pone il problema della fissazione ottimale delle tariffe, ossia come garantire una remunerazione equa per l'impresa e, contemporaneamente, l'erogazione del bene/servizio prodotto all'intera collettività.

Un'attività di controllo e regolamentazione costituisce un valido strumento per indirizzare le attività economiche dei pubblici servizi verso le finalità sociali a cui sono preposte. Essa ha come obiettivo quello di garantire un livello soddisfacente di benessere dell'utenza, una diffusione capillare dei servizi ed un'equità distributiva che tenga conto delle differenze sociali ed economiche dei cittadini. L'attività regolativa, inoltre, è necessaria per limitare le realtà private nella determinazione autonoma ed indipendente delle decisioni d'investimento e di prezzo, che possono ledere i principi di concorrenza e libero mercato. Tutto ciò è fortemente compromesso dall'esistenza di equilibri economici e strategici che limitano il raggiungimento degli obiettivi di equità distributiva e di libero accesso ai servizi primari. Le condizioni economiche e di mercato delle aziende di pubblici servizi mettono in discussione l'attendibilità e la sostenibilità economica degli interventi statali.

Se da un lato la libera concorrenza e l'attività di regolamentazione tutela a pieno i cittadini e garantisce loro una libera fruizione dei servizi, dall'altra ostacola gli obiettivi industriali delle aziende eroganti beni d'interesse pubblico caratterizzate da rendimenti di scala crescenti e quindi costi medi sempre decrescenti, come i servizi di

rete. Nel corso del tempo si è consolidata, almeno a livello mediatico, una lotta ideologica tra chi sostiene l'intervento pubblico per garantire una piena concorrenza dei mercati e chi si schiera dalla parte delle aziende eroganti pubblici servizi sottolineando l'importanza di operare in un regime di monopolio, che permetta il sostenimento dei costi derivanti dal rispetto delle regole di equità ed accesso indiscriminato ai servizi offerti. La questione è ovviamente complicata e ogni eccessiva semplificazione porta con sé il rischio di una banalizzazione che in quanto tale impedisce di fornire una qualche utile indicazione sul problema in oggetto. Per provare a sistematizzare la questione si è quindi ritenuto opportuno riprendere qui di seguito qualche rapido riferimento alla teoria dell'impresa ed in particolare alla teoria del monopolio naturale.

2.1 I limiti della concorrenza e il monopolio naturale

La teoria economica classica ci insegna che le condizioni richieste dal modello di concorrenza perfetta garantirebbero ai cittadini di ottenere i beni richiesti a prezzi estremamente accessibili assicurando un benessere generalizzato a vantaggio degli utilizzatori finali. Le imprese, essendo *price taker*, non possono imporre prezzi più alti da quelli determinati, infatti se ciò accadesse, perderebbero l'intera quota di mercato. Il cittadino, inoltre, si limiterebbe esclusivamente a selezionare l'offerta ideale per le sue preferenze, in quanto è garantita piena sostituibilità dei beni prodotti. Nei mercati dei servizi di pubblico interesse, il verificarsi di queste condizioni genererebbe dei vantaggi enormi per la collettività che renderebbero la concorrenza l'unico regime accettabile. Tuttavia le ipotesi su cui si fonda la concorrenza perfetta sono, nella realtà, tutt'altro che realizzabili. Ciò ha reso estremamente complesso definire un regime economico ideale per i servizi di pubblica utilità. I costi di transazione e di produzione estremamente elevati impediscono la presenza di un numero consistente di imprese operanti sul mercato, determinando la caduta della prima ipotesi alla base degli schemi di concorrenza. A ciò si aggiungono le inefficienze legate alle difficoltà delle imprese di pubblici servizi di offrire un prodotto perfettamente funzionante a prezzi ridotti e di garantirne l'erogazione anche in aree territoriali di dubbia profittabilità.

Il monopolio, la forma di mercato con un unico produttore, invece, garantirebbe un miglior soddisfacimento delle esigenze di controllo da parte dei governi oltre che una

più diretta gestione delle risorse alla base del processo produttivo di beni pubblici. La maggiore preoccupazione rimane sempre l'accessibilità dei servizi a tutti i cittadini e per questo l'obiettivo primario è garantire prezzi contenuti ma non determinati da aggiustamenti frutto della concorrenza tra imprese nel tempo. L'unica alternativa realizzabile, che rispetti le finalità extraeconomiche delle aziende d'interesse generale, è l'identificazione di una realtà aziendale sufficientemente grande ed efficiente da disporre di impianti ed infrastrutture tali da garantire un'elevatissima capacità produttiva, in grado di soddisfare un bacino di utenze su scala nazionale. Soltanto imprese di grandi dimensioni riescono, infatti, a soddisfare tali condizioni e mantenere funzionanti la totalità delle infrastrutture presenti capillarmente su tutto il territorio. Il Monopolio c.d. “*naturale*” risulta essere il regime di mercato ideale in quanto concepisce un'unica grande impresa capace di gestire l'intera offerta sul mercato ad un costo inferiore rispetto alle altre, generando un esborso minore sia per le casse nazionali che per i cittadini. La base teorica che fonda tale assunto è basata sulla presenza di economie di scala nella produzione che come sappiamo comportano costi medi sempre decrescenti. L'impresa monopolista beneficia di costi medi molto bassi per effetto dell'economia di scala e dei rendimenti di scala crescenti. Al crescere della produzione del bene, diminuisce il costo medio di produzione e, quindi, il prezzo di offerta del servizio (Figura 5). Nasce così un'intesa con i governi nazionali, i quali hanno grande interesse a preservare il vantaggio competitivo creato nel tempo dall'impresa monopolista a beneficio della collettività.

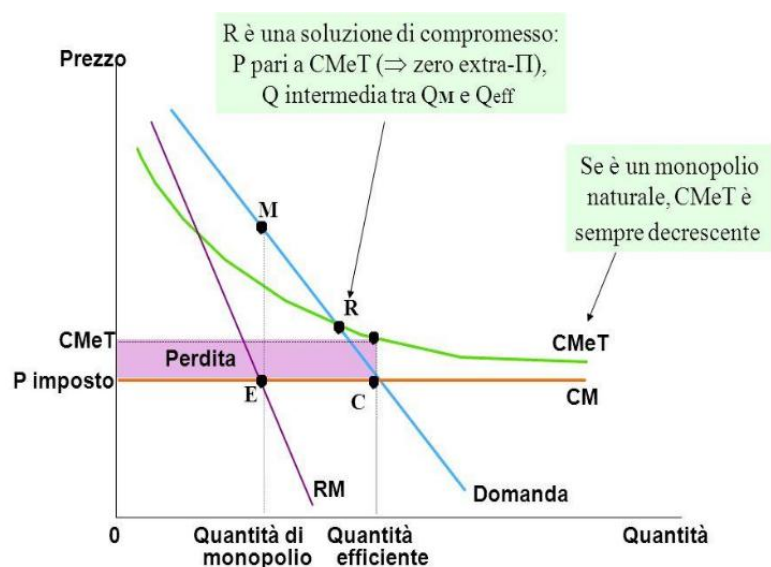


Figura 5. Rappresentazione grafica del monopolio naturale

2.2 Il ruolo dell'ARERA

La centralità del sistema infrastrutturale nell'assetto delle *public utilities* impone la capacità di regolare in modo efficiente l'interazione tra il monopolio delle infrastrutture a rete e le fasi in concorrenza. Attraverso la regolazione, il potere pubblico punta a conseguire dagli operatori comportamenti e risultati simili a quelli che si avrebbero in situazioni concorrenziali (*regulation for competition*).

Il punto di riferimento per gli operatori del sistema energetico italiano è un organismo indipendente istituito con la legge n.481 del 14 novembre 1995: l'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA, ex AEEGSI e AEEG). La legge istitutiva si inserisce in un quadro più ampio di liberalizzazioni, riguardanti non solo l'energia ma anche le telecomunicazioni. Si tratta di servizi di pubblica utilità in relazione ai quali il legislatore, recependo la normativa comunitaria, vuole garantire la promozione della concorrenza e dell'efficienza, assicurandone la fruibilità sull'intero territorio nazionale. Per raggiungere questi obiettivi è necessario definire un sistema tariffario certo, trasparente e basato su criteri predefiniti che tengano conto anche «degli obiettivi economico-finanziari dei soggetti esercenti il servizio con gli obiettivi generali di carattere sociale, di tutela ambientale e di uso efficiente delle risorse». L'Autorità ha il compito di tutelare gli interessi dei consumatori e di promuovere la concorrenza, l'efficienza e la qualità dei servizi, attraverso l'attività di regolazione e controllo (Arera.it, 2019).

Un'ulteriore funzione attribuita all'Autorità è quella consultiva nei confronti di Parlamento e Governo, attraverso segnalazioni e proposte. Presenta, inoltre, una "Relazione Annuale" sullo stato dei servizi e sull'attività svolta. L'Autorità opera in piena autonomia e indipendenza, facendo riferimento agli indirizzi di politica generale di Governo e Parlamento e alle normative comunitarie. L'indipendenza e l'autonomia, sono state rafforzate dal Terzo Pacchetto Energia europeo anche per quanto riguarda l'organizzazione, il funzionamento ed il finanziamento. Le risorse per la sua attività, in virtù della sua autonomia, non provengono dal bilancio dello Stato ma da un contributo sui ricavi degli operatori regolati. Le sue principali competenze riguardano l'indicazione delle tariffe per l'utilizzo delle infrastrutture e l'aggiornamento trimestrale delle condizioni economiche di riferimento per i clienti che non hanno scelto il mercato

libero. Dalla sua funzione di vigilanza e controllo sulla concorrenzialità del mercato, sui livelli minimi di qualità e trasparenza dei servizi discende il potere di imporre sanzioni.

Le finalità indicate dalla legge istituita devono essere perseguite assicurando “la fruibilità e la diffusione dei servizi in modo omogeneo sull’intero territorio nazionale, definendo un sistema tariffario certo, trasparente e basato su criteri predefiniti, promuovendo la tutela degli interessi di utenti e consumatori”. Il sistema tariffario deve inoltre “armonizzare gli obiettivi economico-finanziari dei soggetti esercenti il servizio con gli obiettivi generali di carattere sociale, di tutela ambientale e di uso efficiente delle risorse”. Le pubbliche amministrazioni e le imprese sono tenute a fornire all’Autorità, oltre a notizie e informazioni, la collaborazione per l’adempimento delle sue funzioni (Arera.it, 2019).

Alla luce di queste considerazioni risulta interessante analizzare i principali sistemi di regolazione attuabili cercando di determinarne i caratteri distintivi e individuando il modello utilizzato per regolare il settore energetico italiano. Ad una breve discussione sull’impossibilità di raggiungere la tariffa di *first best*, seguirà una presentazione dei due modelli principali di regolazione: il *Rate of Return* (RoR) e il *Price Cap*.

2.3 Riflessione sulle tariffe di *first best*

Si ha una tariffa di *first best* quando il mercato soddisfa i teoremi fondamentali dell’economia del benessere. In questo caso non vi sono distorsioni, esternalità o tendenze monopolistiche e di conseguenza la tariffa di *first best* sarebbe la migliore possibile dal punto di vista del cliente/consumatore in quanto coincidente con il prezzo di mercato concorrenziale. L’Autorità dovrebbe semplicemente individuare quanto valga questa tariffa ed applicarla. In presenza di questo tipo di tariffe, infatti, il sacrificio che la collettività sostiene per produrre un’unità aggiuntiva, il costo marginale, è compensato dall’utilità aggiuntiva che ne ricava, misurata dal prezzo che è disposto a pagare. Basterebbe dunque individuare il costo marginale dell’imprese gestrici ed imporre il prezzo d’accesso uguale ad esso. Questa semplice regola perfetta sulla carta purtroppo non è applicabile nella realtà (Greco, 2015).

Il primo problema a cui si andrebbe incontro, con un simile criterio, è dovuto alle esternalità, sia positive che negative, che renderebbero complicatissimo il calcolo del costo marginale. Nel mondo reale non tutte le esternalità generate entrano a fare parte del prezzo e questo crea distorsioni del mercato e lo rendono inefficiente. Essendo, quindi incapaci di calcolare il costo marginale esatto, sarà impossibile pervenire ad una tariffa di first best. Il secondo, e forse più importante problema, invece, riguarda la discordanza tra costo medio minimo e costo marginale tipico di un monopolio naturale. Il costo medio minimo, infatti, risulta essere maggiore del costo marginale nel punto di first best (Greco, 2015). Qualora si optasse per una tariffa di first best³, quindi, si massimizzerebbe sicuramente il surplus del consumatore, contemporaneamente, però, si accollerebbero delle perdite considerevoli all'impresa. Questi costi diventerebbero oneri per la collettività se lo Stato ritenesse di doversi fare carico del divario fra costi e ricavi, compensando l'impresa per la differenza. Nella fattispecie, quest'ultima strada diventa ancora più improbabile, in quanto essa si configurerebbe come erogazione di aiuti di Stato proibiti categoricamente dall'Unione Europea (Sebastiani, 2016). Per queste ragioni, tutte le soluzioni che cercheremo di offrire con i seguenti modelli faranno sempre riferimento a tariffe di *second-best*⁴.

2.4 Rate of Return regulation (RoR)

Il primo metodo di regolamentazione oggetto di analisi è un modello basato sui costi sostenuti dal monopolista che prende il nome di *Rate of Return* utilizzato per la prima volta negli anni quaranta del secolo scorso. Esso prevede che il prezzo di accesso venga stabilito sulla base dei costi totali unitari accertati dal regolatore, includendo un certo margine di utile fissato sulla base del costo medio ponderato del capitale (WACC) (Sebastiani, 2016). Utilizzare il *RoR* per trovare il prezzo unitario d'accesso significa semplicemente partire dai costi operativi, comprensivi di ammortamenti (Opex) sommarli con il capitale investito remunerabile moltiplicato per il suo tasso di remunerazione ($Cin * WACC$) e dividere il tutto per la quantità prodotta (Y). Tutto questo

³ Tariffa di first best: $p=CM$. La perdita dell'impresa (pari ai costi fissi) viene coperta o da un trasferimento pubblico finanziato dalla fiscalità generale oppure attraverso un canone pagato dai consumatori indipendentemente dal consumo (tariffa in due parti).

⁴ Tariffa di second-best: $p=CMe$. L'impresa copre i costi producendo meno che nel caso precedente. L'allocazione di second-best non è Pareto-efficiente $PR > CM - c$ è perdita di benessere sociale rispetto al first best.

procedimento, che a parole può sembrare complicato, si risolve nella semplice equazione (1) qui di seguito riproposta.

$$p = \frac{Opex + Cin * WACC}{Y} \quad (1)$$

Solitamente il metodo prevede che il prezzo sia aggiornato annualmente. Visto che i costi dell'impresa possono essere valutati solo ex post, mentre la regolazione deve fissare il prezzo per l'avvenire, si verifica uno sfasamento fra la base dei costi ed il prezzo. Il prezzo di un periodo, cioè, viene fissato con riferimento ai costi del periodo precedente. Questa regola di *pricing* può sembrare un buon metodo per regolare il mercato. Infatti, esso presenta una sostanziale trasparenza all'utenza rispetto ai costi, in quanto questi ultimi sono facilmente reperibili nel bilancio d'esercizio. Il metodo risulta perciò essere facile da capire e facile da applicare, in quanto tutti gli elementi dell'equazione sono noti tranne il prezzo. In più, prendendo in considerazione solamente i costi sostenuti dall'impresa, si evita l'insorgere di extra profitti a danno dei consumatori. (Sebastiani, 2016; Goerlich, 2016).

Purtroppo il modello non presenta solo lati positivi. Esso, infatti, in prima istanza pecca di troppa semplicità. Nello specifico questo metodo presenta una serie di importanti svantaggi qui di seguito riassunti:

1. Con questa regola si crea pochissima incentivazione all'efficienza che invece era uno degli obiettivi primari del regolatore moderno. L'impresa in un contesto di *RoR*, si vede sempre remunerati i costi effettivamente sostenuti, quindi non ha nessun interesse reale a ridurre tali costi
2. L'impresa operante in un contesto dove vige il *RoR* può essere incentivata a sovrainvestire per aumentare, non tanto il suo tasso di remunerazione, che è fisso, quanto l'ammontare totale dei profitti. Questo avverrebbe ovviamente a scapito dei consumatori che pagherebbero prezzi più elevati. Con questo, non si intende dire che gli investimenti non vadano fatti, tutt'altro. Qui si sta parlando di investimenti senza creazione di valore per i clienti. Questo sperpero di risorse non crea nessun beneficio per i clienti, ma nonostante questo, l'impresa gestrice sarebbe remunerata. Questa potrebbe diventare una tentazione di uso improprio delle risorse

3. La mole di informazioni che serve al regolatore per applicare questo criterio è ingente. Infatti, l'autorità deve costantemente monitorare i costi dell'impresa e, ove necessario, cambiare le tariffe (inflazione alta etc.). Un lavoro ingente come questo si traduce in uno spreco di un grande ammontare di denaro pubblico, con cui si finanzia il regolatore
4. L'autorità è costretta ad assumere dei comportamenti intrusivi nei confronti dell'impresa regolata, in quanto deve monitorare la sua operatività giorno per giorno. E questo intervento massiccio dello Stato, nell'attività dei privati, non è sintomo di una economia solida e funzionale
5. Infine, in questo modello, il pericolo di un autorità "*captured*" è elevato in quanto i profitti dell'impresa regolata dipendono in gran parte dalla frequenza dei monitoraggi da parte del regolatore. Si crea, cioè, un forte incentivo da parte dell'impresa a corrompere l'autorità, la quale potrebbe perdere di vista i propri obiettivi e sviluppare un interesse tutto suo, quello di arricchirsi

A causa di queste disfunzioni ingenti il metodo è stato abbandonato e non viene quasi più utilizzato. Da qui in poi la ricerca in materia ha preso sempre più piede e le persone che si sono impegnate nella ricerca di nuovi criteri, più efficaci e più efficienti, sono state numerose. Nonostante questo, però, il *RoR* resta importante, in quanto, i metodi sviluppati successivamente partono da questi svantaggi per cercare di correggerli e disegnare così metodologie migliori (Hoxha, 2016).

2.5 Price Cap model

La logica di una regolamentazione basata solo sui costi dell'impresa venne definitivamente superata con successo negli anni Ottanta, quando si cominciò a parlare di modello *price-cap* che, tradotto letteralmente, vuol dire prezzo con un limite massimo. Il nuovo modello venne definito *incentive-based*, per distinguerlo dal modello *cost-based* di prima, in quanto basato sull'introduzione nel sistema di incentivi all'efficienza. Il regolatore si accorse, infatti, che permettere di remunerare tutti i costi delle imprese regolate era controproducente.

L'idea innovativa di questo modello sta proprio nell'essere riuscito a comprendere che le imprese regolate dovevano impegnarsi per ridurre i propri costi nel corso del tempo. Il compito del regolatore, però, non doveva diventare quello di decidere come le imprese dovevano svolgere la propria attività. Si pensò allora che l'autorità pubblica poteva individuare un tasso di efficienza che fosse verosimile e lo imponesse a tutte le imprese regolate di periodo in periodo. In questo modo, ogni impresa avrebbe potuto decidere da se come e dove ritrovare l'efficienza richiesta e soprattutto si consentiva loro di aumentare la propria efficienza oltre quella richiesta al fine di aumentare i propri profitti.

$$p_t = p_{t-1}(1 + Rpi - x) \quad (2)$$

L'equazione (2) proposta descrive l'andamento del prezzo massimo che le imprese possono imporre in un sistema dove vige la regola del *price-cap*. Essa ci dice che il prezzo al tempo t (p_t) è uguale a 1 più un indice dell'inflazione (RPI retail price index) meno un fattore di crescita della produzione scelto dall'autorità (x factor) il tutto moltiplicato per il prezzo del periodo precedente. Questo significa che ogni anno il prezzo massimo d'accesso deve diminuire, tenuto conto dell'inflazione, dello stesso tasso di crescita della produzione stabilito dal regolatore. Nello specifico, il modello prevede che il regolatore operi per periodi regolatori che possono durare dai 3 ai 5 anni. Questo è propedeutico se si vuole che le imprese abbiano il tempo necessario per ristrutturare la propria componente dei costi. Contemporaneamente, si garantisce loro un lasso di tempo sufficiente a produrre profitti sostanziosi, rendendo così interessante la possibilità di migliorare l'utilizzo delle risorse. Con un criterio di *pricing* simile, nulla vieta che possa succedere che le imprese non riescano a rispettare il target prefissato, e quindi presentino dei costi superiori a quelli che possono coprire con il prezzo massimo permesso. In questi casi è fatto loro divieto di applicare tariffe superiori a quelle prestabilite e quindi chiuderanno il periodo in perdita. Se la situazione di inefficienze dovesse perdurare per più periodi, l'impresa si troverebbe nelle condizioni di dover abbandonare l'attività perciò per questi casi sono previsti degli ammortizzatori. Ciò detto, però, nulla vieta che un paese non si munisca di meccanismi del genere e lasci il mercato "autoregolarsi". Una versione alternativa, ma identica a quella del *price-cap*, è quella del *revenue-cap*. In questa versione, il regolatore non fa altro che, invece di preoccuparsi del prezzo massimo che si può applicare, regolare i ricavi massimi che

ciascuna impresa può fare. Siccome le differenze sono minime, tralasciamo ai fini di questo lavoro, una spiegazione esaustiva di questo modello. Infatti, basta pensare, che la differenza tra ricavi e prezzo è una semplice operazione aritmetica conoscendo il numero di utenti. (Hoxha, 2016)

Il *price-cap* è sicuramente una regola di *pricing* più complessa e completa del RoR. Essa tenta di superare alcuni dei limiti del suo predecessore e infatti presenta tre vantaggi nuovi:

1. la conoscenza da parte del regolatore di informazioni dettagliate e continuative, circa i costi dei soggetti regolati, non è richiesta; diventa in questo modo più snello e molto meno invasivo il lavoro del regolatore
2. incentiva comportamenti efficienti da parte delle imprese come è stato largamente esposto
3. il sistema così gestito è molto meno esposto, nella sua interezza, al rischio di sovrainvestimento rispetto al criterio del Rate of Return. L'incentivo in questo caso è proprio il contrario, ridurre i costi al minimo.

Questa metodologia ha insiti anche alcuni svantaggi. Il primo rischio che si corre con un sistema come questo è quello del “*gaming*”. Questo significa che le imprese hanno un grande incentivo ad aumentare il più possibile i propri costi nell'anno in cui il regolatore raccoglie i dati per decidere il prezzo-tetto valido per il periodo successivo. In questo modo, il prezzo massimo per tutto il periodo successivo, risulterà molto elevato mentre le imprese potranno facilmente ridurre i propri costi ed aumentare notevolmente la propria fetta di profitti. Il secondo ed il più importante rischio è quello di deterioramento della qualità. Infatti, questo modello nella sua versione qui descritta incentiva fortemente le imprese ad abbassare sempre più i costi. Però, bisogna ricordarsi, che questo potrebbe anche essere fatto a scapito della qualità della fornitura offerta. In particolare, un esempio potrebbe essere quello di un'impresa che rifiuta di fare nuovi investimenti o riparazioni alla rete elettrica allo scopo di abbassare i suoi costi.

Così facendo, però, essa compromette il buon funzionamento dell'intero sistema. Questo non viene preso in considerazione dal modello di *price-cap* semplice. Solamente nelle versioni successive si comincia a parlare dell'importanza di garantire anche dei livelli di qualità minimi nella fornitura di energia elettrica. Quindi è necessario adottare,

insieme alla regolamentazione tramite *price-cap*, anche una regolamentazione sulla qualità della fornitura, per proteggere il consumatore da eventuali pericoli. Per inciso, il modello di regolamentazione applicato in Italia alle varie compagnie che si occupano di distribuzione è composto anche da una parte sulla qualità. Invece, questa parte è ancora assente in altri ordinamenti europei come quello austriaco.

Il criterio di *price-cap* dopo la sua prima versione è stato ampliato e perfezionato. Una delle novità più interessanti che sono state aggiunte al modello base è l'introduzione di una fascia di oscillazione della dinamica della produzione intorno a quella prevista e posta a base del *price-cap* all'inizio del periodo regolatorio (+/- 5% dal livello previsto di produzione). Se lo scostamento del risultato dell'impresa regolata resta all'interno di questa fascia, eventuali costi o benefici restano propri dell'impresa. Se, invece, si sconfina questa fascia il *price-cap* può essere rivisto in corso di periodo regolatorio (Sebastiani, 2016). Le alternative introdotte sono tante quanti i paesi che applicano il *price-cap*, diventerebbe quindi dispersivo elencarle tutte. Ci basti qui ricordare che il sistema di regolamentazione dei paesi europei è pubblico e chiunque sia interessato a conoscerne i dettagli lo può fare accedendo al sito dell'autorità. Grazie alle diverse modifiche e alle svariate aggiunte a quello di base il *price-cap* resta uno dei criteri più completi ed efficaci al momento.

2.6 I modelli misti e il sistema regolatorio italiano

Esistono, infine, anche i modelli misti che non fanno altro che mettere insieme elementi tipici dei differenti sistemi. In Italia, è presente un sistema misto che comprende per una parte dei costi il *RoR* e per la restante parte il *price cap*. Nel modello italiano, oltre a questi due criteri, troviamo un terzo criterio che valuta la remunerazione anche in base alla qualità del servizio. Un modello simile è uno dei più completi che si possa ambire ad avere, ed il nostro regolatore è a livello europeo uno dei più esperti. Quanto detto è comprovato dal fatto che paesi come l'Austria, da qualche anno a questa parte, stanno collaborando con la nostra autorità per capire come implementare un regolamento sulla qualità nel proprio paese.

Nel percorso normativo l'Autorità italiana ha assunto un approccio additivo. Dopo aver definito un assetto di regole per il primo periodo, in quelli successivi, non ha

fatto altro che aggiungere dettagli nuovi e perfezionare quelli esistenti a seconda di come si è sviluppata la realtà da regolare. La funzione più importante del nostro regolatore è sicuramente quella di definire il sistema di remunerazione degli operatori di rete. Per sistema di remunerazione si intende il criterio da utilizzare nel definire il prezzo massimo di accesso alla rete che gli operatori regolati possono applicare agli operatori che chiedono di avere accesso alla rete. Tale accesso deve essere sì libero e non discriminatorio, però, non deve essere gratuito. Il sistema tuttora vigente nel nostro paese si fonda su una legge del 2003 che emanava le disposizioni per il periodo regolatorio successivo. Come accennato nel precedente paragrafo, il nostro paese ha adottato un sistema misto e ciò significa che si utilizza un sistema incentive-based con metodo price-cap solo per i costi operativi (OPEX) mentre per i costi in conto capitale (CAPEX) si utilizza un sistema cost-based e precisamente il RoR. Con questo dualismo, si cerca di prendere i vantaggi di entrambi i modelli e contemporaneamente si cercano di inibire i loro svantaggi. Un sistema misto come quello italiano permette di sfruttare sia la capacità del price-cap nell'incentivare la riduzione dei costi di gestione dell'infrastruttura, sia la capacità di stimolare gli investimenti infrastrutturali nello sviluppo/adequamento delle reti tipico del RoR. A riprova del fatto che l'Italia è all'avanguardia, in tema di regolamentazione delle reti, il nostro sistema comprende anche una regolazione incentivante sugli output. Quest'ultima permette all'autorità di stabilire dei livelli di qualità del servizio e poi remunerare con premi o penalizzare in base alle performance degli operatori, rispetto a target stabiliti (Hoxha, 2016).

2.7 Unbundling e Debranding

Con il termine “*Unbundling*” si intende la separazione tra le varie componenti della filiera produttiva di un'impresa verticalmente integrata finalizzata a introdurre una maggiore competitività nel mercato di riferimento. La separazione funzionale tra le imprese integrate verticalmente nell'industria di energia elettrica e di quella del gas naturale persegue gli obiettivi di promuovere la concorrenza tra gli operatori ed assicurare l'efficienza e il raggiungimento di adeguati standard di qualità nell'erogazione dei servizi. In particolare, la separazione assicura che le infrastrutture necessarie allo sviluppo di un mercato energetico libero siano gestite in maniera neutrale, che vengano impediti eventuali discriminazioni nella disponibilità di

informazioni commercialmente sensibili e che si evitino trasferimenti incrociati di mezzi e risorse tra le diverse parti delle filiere energetiche.

Il modello *umbundling* prevede che vi siano società che operano nella distribuzione, con compiti di gestione della rete di carattere tecnico, e società di vendita, che si occupano dell'interlocuzione con i clienti finali. In realtà, vi sono, tra le sue funzioni di distribuzione e vendita, dei processi di natura trasversale che riguardano entrambi i tipi di società, quali la misurazione dei consumi, la fatturazione, la gestione dei crediti, la qualità commerciale, i reclami. Ora l'erogazione del servizio rende necessaria l'interazione tra il cliente e la società che effettua la vendita, la quale si rivolge, per gli aspetti tecnici, alla società di distribuzione, svolgendo, pertanto, un ruolo di interfaccia tra quest'ultima e il cliente. Il modello *unbundling* prescrive, tra il cliente e la società di vendita, un gran numero di attività organizzate, tra i diversi distributori e tra questi e le diverse società di vendita, con modalità di gestione e di processo differenti. Tali modalità sono suscettibili anche di ostacolare l'acquisizione di nuovi clienti o di penalizzare i livelli qualitativi del servizio pertanto, malgrado una formale parità di trattamento garantita dalla legge agli operatori sul mercato libero, di fatto risultano maggiormente avvantaggiati quelli che hanno società di distribuzione e società di vendita collegate come accade, ad esempio, all'interno dello stesso gruppo.

L'Autorità per l'energia con la delibera 296/2015/R/COM avente come oggetto le disposizioni in materia di separazione “*unbundling*” che può incidere limitatamente, come nel caso in cui all'impresa verticalmente integrata si imponga di tenere registri contabili separati per la gestione e la manutenzione della rete rispetto alle altre attività di produzione o fornitura del servizio (c.d. *unbundling* contabile); può incidere in misura via via maggiore laddove imponga una separazione societaria, con la creazione di società distinte per la gestione delle attività di rete rispetto a quelle in concorrenza (c.d. *unbundling* societario), fino ad arrivare al risultato di stravolgere la struttura della società alla quale si imponga di dismettere le imprese collegate che operano a monte o a valle della filiera (c.d. *unbundling* proprietario) (Caroli, 2001).

Per rimuovere ogni rischio di confusione, promuovendo trasparenza e concorrenza, il distributore e i venditori integrati in uno stesso gruppo societario – elettrico o gas – non possono più utilizzare lo stesso marchio e devono mantenere separate le politiche di comunicazione utilizzando canali e spazi commerciali ben distinti (Arera.it, 2015). A tal proposito attraverso un'operazione di “*Debranding*”

previsto dalle direttive europee del c.d. ‘terzo pacchetto energia’, recepito con il decreto legislativo 93/11; l’Autorità lascia la libertà alle imprese di decidere quale tra l’attività di distribuzione o vendita dovrà modificarli. La società dovrà garantire l’applicazione delle regole assicurando che ogni elemento di tipo testuale o grafico sia ben distinto. Gli obblighi di separazione degli spazi commerciali e dei canali di interfaccia con i clienti si sono dovuti adempiere entro il 1° gennaio 2017.

L’Autorità prevede anche una maggiore tutela sul trasferimento di informazioni sensibili, come i dati sulla morosità: viene infatti rafforzato il divieto di trasferire le informazioni commercialmente sensibili, come i dati sul consumo o la morosità, tra il distributore e le imprese di vendita (e tra chi vende energia elettrica in tutela e nel mercato libero all’interno dello stesso gruppo), se non tramite procedure stabilite ai sensi di legge o della regolazione dell’Autorità. Si tratta di misure che, spiega l’Autorità, “vogliono assicurare la riservatezza e la messa a disposizione non discriminatoria delle informazioni, garantita anche con l’obbligo di separazione delle banche dati dell’attività di distribuzione dalle altre imprese del gruppo societario di appartenenza. Più in generale, l’Autorità prevede per tutti i distributori, che la messa a disposizione delle informazioni commercialmente sensibili sia assoluta facendo ricorso, dove disponibili, agli strumenti per la disintermediazione previsti dalla regolazione, tra cui in primo luogo il Sistema Informativo Integrato (SII)”.

3. Nuove strategie per la vendita al dettaglio dell'energia e il caso Atena Trading S.r.l.

La recente crisi finanziaria ha concluso una stagione vissuta sotto il segno di una crescita che si accompagnava alla rapida espansione della geografia economica, dei mercati e della finanza. Tale espansione che pareva senza limiti si è bruscamente interrotta anche a causa di un comportamento speculativo e sostanzialmente “non etico e sostenibile” di alcuni attori del mercato alla continua ricerca di ritorni economici eccessivi ed immediati. Di fronte all’aggravarsi degli squilibri ecologici, alla presenza di disuguaglianze sociali e ai processi economici dalle caratteristiche e dagli effetti controversi, si sta assistendo a un rinnovamento dei modelli di produzione e consumo finalizzato alla creazione di un sistema di mercato virtuoso. A tal proposito, un numero sempre maggiore di aziende sono consapevoli della necessità di integrare concetti come la responsabilità sociale d’impresa e la sostenibilità all’interno della strategia aziendale per creare valore, competere responsabilmente e ottenere un successo duraturo.

La responsabilità sociale d’impresa (nella letteratura anglosassone Corporate Social Responsibility CSR) riguarda le implicazioni di natura etica all’interno della visione strategica aziendale e si manifesta nella volontà di contribuire al benessere collettivo. Viene definita nel Libro Verde della Commissione Europea come “integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”. Si intende dunque la tensione dell’impresa a soddisfare in misura sempre crescente le aspettative degli innumerevoli *stakeholders* interni ed esterni. Si configura come l’insieme delle responsabilità che l’azienda e la sua direzione hanno nei confronti dei vari soggetti influenzati dall’operato aziendale, al fine di favorire la cooperazione per la creazione ed un’equa distribuzione del valore creato e per contenere effetti negativi sugli *stakeholders* stessi. Carattere su cui si insiste è la volontarietà dell’interessamento, spinto quindi da un dovere morale e non dal mero rispetto degli obblighi giuridici. Essere socialmente responsabili significa, infatti, non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate (Libro Verde della Commissione Europea, 2001). La CSR si fonda, infatti, sulla volontà di mettere in atto un’attività d’impresa rispettosa per contribuire al mantenimento di uno sviluppo sostenibile e di un equilibrio sociale. Ciò si traduce nell'adozione di una politica

aziendale che sappia conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di sostenibilità futura.

Un'impresa socialmente responsabile deve considerare, quindi, gli interessi di tutti gli *stakeholders*, cercando di raggiungere equilibrio e coordinamento nel soddisfacimento degli interessi economici, sociali e ambientali di questi al fine di poter operare con successo. Una gestione integrata della RSI implica l'inserimento di prassi socialmente responsabili nella pianificazione strategica e delle operazioni aziendali quotidiane influenzandone tutti gli ambiti della gestione dalla produzione (riduzione dell'impatto ambientale, sicurezza dei lavoratori, attenzione a qualità e sicurezza dei prodotti) al marketing (soddisfazione dei consumatori e risposta al bisogno di trasparenza e affidabilità), dalla gestione delle risorse umane (gestione dei percorsi di carriera, politiche di formazione, la gestione degli esuberi) agli aspetti finanziari e di controllo dei rischi (Perrini, Russo & Tencati, 2007).

Gli operatori che si occupano della fornitura dell'energia elettrica e del gas si trovano oggi a dover affrontare un mercato concorrenziale, in alcuni casi anche a livello internazionale, legato alla necessità di ingenti investimenti strutturali e di innovazione tecnologica che richiedono dimensioni sempre più crescenti. Al tempo stesso, devono mantenere la vicinanza con il territorio a livello locale prestando la massima attenzione alla soddisfazione dell'utente finale, in un contesto sempre più sensibile alle tematiche della responsabilità sociale dell'impresa. Le multi-utility sono aziende che erogano due o più servizi di pubblica utilità e, generalmente, servono la stessa gamma di clienti appartenenti a determinate aree territoriali, mantenendo un forte legame con il territorio.

In Italia l'intero sistema delle utility è fondato prevalentemente sulle aziende ex-municipalizzate che, con il susseguirsi di aggregazioni e di percorsi di crescita interna hanno portato il consolidamento del modello di impresa in multi-utility, pur rimarcando, comunque, l'importanza del legame con il territorio locale. In questo contesto si inserisce la società Atena Trading S.r.l., l'azienda di riferimento nel territorio vercellese per la vendita di energia elettrica e gas naturale ai clienti finali. Nata nel 2003 in seguito all'avvio del processo di liberalizzazione del settore energetico, si occupa della stipula dei contratti di fornitura con i clienti e provvede alla fatturazione dei consumi. Opera prevalentemente nella provincia di Vercelli e ha come aree di sviluppo le province

piemontesi di Novara, Biella e del Verbano-Cusio-Ossola (quadrante del Piemonte Nord Orientale).

Atena trading S.r.l. è interamente partecipata da ASM Vercelli S.p.A. che si occupa della distribuzione dei servizi a rete su scala locale; ASM Vercelli S.p.A. era Atena S.p.A. ma ha dovuto cambiare denominazione per adeguarsi alle normative europee sull'*unbundling* nel 2017, un anno dopo essere stata acquisita assieme alla partecipata Atena trading S.r.l. da Ireti controllata di Iren; si tratta di un cambio esclusivamente formale in quanto ASM Vercelli S.p.A. sia in termini strutturali che di politiche aziendali mantiene il proprio “timone” sulla rotta tracciata dalla precedente Atena S.p.A. nella distribuzione e gestione dei servizi.

L’acquisizione da parte di Iren invece oltre a rafforzare la presenza del Gruppo all’interno dei propri territori di riferimento ha portato importanti benefici ad ASM Vercelli e di conseguenza alla partecipata Atena trading s.r.l. in termini di risorse e know how. Tale apporto unito sinergicamente alla profonda conoscenza del territorio da parte dell’Azienda vercellese ha condotto all’introduzione di significativi elementi di sviluppo, efficienza ed innovazione. Le parole chiave della filosofia di Atena Trading sono Energia, Territorio e Ambiente e rappresentano il fondamento dell’agire dell’azienda basato su elementi valoriali condivisi con Iren contribuendo fattivamente alla promozione dello sviluppo sostenibile delle comunità e dell’ambiente in cui opera ed è presente.

Dal punto di vista dell’offerta commerciale le imprese operanti nel settore energetico come Atena hanno dovuto apportare profondi cambiamenti al loro interno: da semplici fornitori di una commodity quale l’elettricità e gas a venditori di un complesso mix di beni e servizi in un mercato divenuto altamente competitivo. Tali cambiamenti riguardano tutte le aree aziendali tra cui il marketing che, come verrà spiegato nel paragrafo seguente, nel corso del tempo è diventato sempre più importante per veicolare l’offerta commerciale al cliente e promuovere l’immagine dell’azienda.

3.1 L'evento come tecnica di marketing

Il marketing deve essere innanzitutto considerato come il processo finalizzato alla creazione e allo scambio di valore tra soggetti in condizione di reciproca soddisfazione (Scott W. 1993); si tratta infatti di un processo in cui il venditore ha lo scopo di allocare il prodotto o servizio sul mercato e l'acquirente intende acquistare il prodotto o servizio più adatto a soddisfare le proprie esigenze.

Con la trasformazione della società, animata soprattutto da sviluppi economici sempre più articolati e complessi, si è verificata un'apertura della comunicazione d'azienda attraverso la divulgazione dei messaggi e dei valori aziendali, volta al dialogo con il cliente, sia attuale che potenziale, che coinvolge sempre maggiormente il suo universo sensoriale ed emozionale grazie anche all'organizzazione da parte delle aziende di un numero sempre maggiore di eventi ed iniziative di carattere sociale.

L'evento è un avvenimento, programmato o meno, che ha una durata limitata nel tempo e che nasce con una specifica finalità. In questa categoria possono essere incluse numerose manifestazioni classificabili in base alla loro unicità o ripetitività, al tipo di pubblico che attraggono, alle loro finalità o al loro impatto territoriale. (Ferrari, 2002).

L'Event marketing, anche conosciuto come la realizzazione di eventi, è una tecnica di marketing molto utilizzata nella promozione delle relazioni pubbliche che negli ultimi anni si sta sempre di più affermando come un valido strumento per il perseguimento degli obiettivi economici e sociali dell'azienda. Tale strumento ha cominciato ad essere inserito dalle aziende nell'ambito delle strategie di comunicazione soltanto negli ultimi vent'anni e cioè dagli anni Ottanta. Inizialmente si trattava di eventi promossi per favorire l'intrattenimento e il carattere ludico dell'evento, non considerando esclusivamente le finalità promozionali dell'azienda. Dagli anni Novanta si assiste a un cambiamento in quanto ora gli eventi vengono utilizzati dalle aziende come veri e propri strumenti di marketing finalizzati al perseguimento di specifici obiettivi di comunicazione ai propri clienti. Si arriva agli anni Duemila in cui l'evento è uno strumento sempre più utilizzato e implementato nelle strategie aziendali, diventando anche il mezzo principale di una campagna di comunicazione di marketing. Oggi, il marketing degli eventi rappresenta una delle aree del marketing in maggiore crescita, che, in un'ottica commerciale, può essere utilizzato non solo per incrementare le vendite dei prodotti dell'azienda, ma anche per destagionalizzare i flussi commerciali,

stimolando le vendite nei periodi di flessione. (Ferrari, 2002) È tuttavia importante sottolineare che se da una parte questo strumento assume molte potenzialità e possiede quindi punti di forza, dall'altra è necessario che esso venga integrato con gli altri strumenti di comunicazione affinché non diventi fragile e inefficace.

Volendo proporre una definizione del concetto di marketing degli eventi, si potrebbe affermare che: “il marketing degli eventi consiste nella sistematica attività di pianificazione e controllo di eventi da parte dell'impresa, allo scopo di perseguire finalità comunicazionali e commerciali, avvalendosi sia dell'unicità dell'esperienza vissuta con il pubblico basata sul coinvolgimento e sull'interazione con lo stesso, sia dell'opportunità di gestione integrata e sinergica di una pluralità di strumenti di comunicazione indirizzati a molteplici pubblici” (Ferrari, 2002). Dietro a tutto questo si nasconde l'importante fase di progettazione e sviluppo di un'attività, come può essere ad esempio un evento sportivo, da parte dell'impresa con lo scopo di promuovere i propri prodotti a marchio industriale e di creare relazioni con gli spettatori. Gli eventi dunque rientrano sicuramente all'interno delle strategie aziendali e in grado di generare un alto ritorno sugli investimenti effettuati, trasformandosi in uno strumento di marketing strategico, in linea con la *mission* aziendale e capace di raggiungere gli obiettivi stabiliti. Tramite questa tipologia di *marketing*, con il piano di comunicazione non si vuole promuovere l'evento in sé, ma viceversa l'evento stesso viene utilizzato per promuovere il nome dell'azienda ed il relativo servizio.

L'organizzazione è scandita da tre principali e fondamentali macro fasi, per cui all'inizio si parte con l'ideazione e la pianificazione, si passa poi alla seconda fase di gestione e realizzazione dell'evento stesso per finire con la valutazione ed il controllo dei risultati ottenuti. Più precisamente queste fasi sono caratterizzate da una fase preliminare di preparazione di un evento tramite l'ideazione e la pianificazione in cui si definisce anzitutto la strategia complessiva e si verifica la fattibilità stessa dell'evento per poi passare ad una fase puramente operativa in cui vengono definiti tutti i contenuti e gli aspetti logistici attinenti alle modalità di realizzazione. Si tratta di definire il target di riferimento, la location della manifestazione, la comunicazione e le date e gli orari di realizzazione. Tutte queste decisioni devono essere prese per raggiungere criteri di efficacia, e quindi di raggiungimento degli obiettivi prefissati, e di efficienza cioè di una buona compensazione tra i costi sostenuti e i ritorni ottenuti.

La seconda fase riguarda la gestione e realizzazione dell'evento che risulta essere il momento centrale dell'organizzazione di quest'ultimo. Devono essere stabiliti e curati operativamente tutti gli aspetti logistici e di contenuto indicati dal piano di lavoro nella fase di progettazione, fra i quali in particolare: la location, l'esibizione, le attività per la prova del prodotto e le attività di comunicazione. L'ultima fase richiama il controllo e la valutazione dei risultati ottenuti confrontati in base agli obiettivi fissati in sede progettuale, rispetto a requisiti di efficienza, efficacia, ritorno di medio-lungo periodo in termini di consolidamento delle relazioni con i destinatari dell'evento. Questa fase può avere inizio già durante lo svolgimento stesso dell'evento, grazie alla raccolta di feedback su cui determinare il tasso di *redemption*.

L'adozione di nuovi strumenti legati alle tecnologie digitali e a internet permettono spesso un risparmio in termini di tempo e risorse in particolare, nel caso degli eventi, la tecnologia si sta dimostrando un partner efficace ed efficiente per il successo presente e futuro di questo mezzo. Le possibilità offerte dalla rete e dalle altre tecnologie possono essere integrate in ogni singola fase dell'evento, permettendo così una maggiore flessibilità nella pianificazione e nella sua gestione. Nella fase di esecuzione la tecnologia permette di raggiungere anche chi non ha potuto assistere grazie alla condivisione di materiale digitale quale foto e video e si riesce a generare una più efficace comunicazione a supporto dell'evento. Infatti oltre alla pubblicità sul sito Internet, esistono altri strumenti in grado di alimentare il passaparola e la condivisione di informazioni relative all'evento. L'*event marketing* è da considerarsi come una delle strategie alternative di comunicazione che si stanno notevolmente intensificando a causa principalmente della perdita di efficacia dei classici strumenti di comunicazione dovuta soprattutto alla saturazione dei mercati. In questa maniera si riesce ad aumentare il grado di attrattività e di coinvolgimento delle persone proprio per la natura volontaria della loro partecipazione: risulta più facile creare un'interazione con il pubblico garantendo quindi un feedback diretto e più immediato. Non sono infatti le risorse fisiche ad attirare il consumatore ma l'emozione, il divertimento e il piacere estetico. (Ferrari, 2002) Quello che attira dell'evento e contribuisce ad esaltarne l'esperienza è inoltre la sua durata limitata nel tempo e la sua dinamicità, intesa come capacità di evolversi e di presentarsi in modo differente nei diversi luoghi e nei vari momenti in cui si manifesta. Ciascun evento è unico, poiché, anche se ripetuto nel tempo, non ha mai le stesse caratteristiche, che dipendono da un insieme di fattori quali la durata, l'organizzazione, la progettazione, la sede, il programma (Getz, 1997).

3.2 Gli eventi organizzati da Atena Trading nel periodo natalizio

Le imprese socialmente responsabili come Iren e Atena si pongono come attori privilegiati, sfruttando le loro caratteristiche e competenze nel coinvolgere dal basso gli attori della comunità. Questo è infatti il tipo di processo che l'impresa sociale mette in pratica nel momento in cui ricerca soluzioni imprenditoriali alle sfide di sviluppo locale come, ad esempio, migliorare l'inclusione sociale, l'impegno culturale, la rigenerazione del territorio e l'uso sostenibile delle risorse ambientali e del paesaggio. A tal proposito un esempio concreto dell'impegno di Atena e di Iren verso queste tematiche è dato dalla partecipazione al progetto "Extra in vetrina" giunto alla terza edizione e che in questa occasione ha come obiettivo donare nuova vita ai negozi di una delle vie principali del centro storico vercellese che da anni non ospitano più attività commerciali. Voluta da Federmobili Ascom della provincia di Vercelli e curata dall'artista vercellese Antonio De Luca questa nuova iniziativa è volta riqualificare il percorso che unisce la Cattedrale di Sant'Andrea, simbolo della città, all'Arca, ormai luogo d'arte nell'immaginario collettivo. Ciò che erano sette esercizi commerciali in disuso, diventano galleria a cielo aperto, dove mostrare le eccellenze di design dei negozi vercellesi e di artisti del mondo contemporaneo. Gli sponsor Atena e Iren, oltre che aver fornito gli allacci dei negozi, espongono i loro prodotti innovativi tra cui le lampadine a risparmio energetico, le biciclette a pedalata assistita e i Cleary, purificatori d'aria naturali ai quali è stata dedicata un'installazione che occupa un'intera vetrina. Questa iniziativa vuole essere il trampolino di lancio per riportare via Galileo Ferraris all'antico splendore partendo dal primo tratto e in futuro coinvolgendo quello che dall' Arca porta in piazza Cavour. L'idea di Extra è ispirata alle grandi vetrine milanesi, che si affidano al mondo dell'arte, realizzando nuove possibilità di comunicazione e business. La partecipazione di Atena ed Iren oltre a promuovere i prodotti dal punto di vista commerciale mira a contribuire alla valorizzazione del territorio e del centro urbano un'ottica di impegno sociale e sviluppo locale contribuendo a rivitalizzare un'importante via cittadina e sensibilizzando allo stesso tempo i clienti attuali e potenziali verso tematiche legate alla salvaguardia dell'ambiente e all'uso di strumenti innovativi ed ecosostenibili. Extra in Vetrina avrà luogo fino alla conclusione di un altro evento molto importante organizzato dall' associazione commercianti per la città di Vercelli ossia "la Fattoria in Città", in programma dal 28 maggio fino al 2 giugno 2019 e che avrà luogo tra l'area adiacente l' Abazia di Sant'Andrea e il Parco Kennedy. Ascom Vercelli che anche in questa

occasione potrà contare sul contributo da parte di Atena ed Iren, porterà nel centro urbano gli animali da allevamento e da cortile, verranno organizzati laboratori didattici e spettacoli gratuiti, accompagnati dall'enogastronomia, dalla cultura e dalla tradizione del territorio vercellese.

Oltre al progetto Extra ancora in corso, nel periodo natalizio si sono svolti due altri importanti eventi organizzati da Atena ed Iren. Il primo ha riguardato l'accensione di un grande albero di Natale alto dieci metri e composto da sfere luminose a tecnologia LED, donato alla città e posizionato nella centralissima piazza Cavour. Questa iniziativa oltre ad avere finalità di marketing rappresenta anche il costante impegno di Atena verso le tematiche sociali, ambientali e di sviluppo locale in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità. Come ha dichiarato l' Amministratore Delegato di Atena Trading, Angelo Guidi: “Crediamo che questo particolare albero natalizio sia un modo piacevole per condividere con il territorio, che ha accompagnato da sempre la storia della nostra azienda, le Feste più sentite dell'anno. La nostra iniziativa, finalizzata ad una ulteriore crescita e visibilità del marchio Atena, intende essere anche un contributo concreto alla promozione del commercio, delle attività e delle manifestazioni della città di Vercelli” (TgVercelli.it, novembre 2018).

Tale evento ha ricevuto il patrocinio della Città di Vercelli che ha accolto positivamente l'iniziativa come emerge dalle dichiarazioni del sindaco Maura Forte: “Questa suggestiva struttura sarà un'attrattiva di richiamo per la città e donerà a Vercelli un simbolo tradizionale, ma nello stesso tempo innovativo, per festeggiare in città il Natale, valorizzando ulteriormente le eccellenze storiche, culturali e commerciali del nostro territorio” (TgVercelli.it, novembre 2018).

L'altro importante evento ha riguardato l'inaugurazione del rinnovato sportello clienti di Atena trading presso la storica sede della società. Il Gruppo Iren sta infatti perseguendo un piano di rinnovamento dei propri siti commerciali presenti sui territori in cui opera, e quello di Vercelli è uno dei primi su cui l'intervento è stato portato a termine. L'obiettivo è quello di dare al cliente uno spazio più accogliente, moderno e fruibile dove, oltre a poter sottoscrivere contratti luce e gas alle condizioni più vantaggiose disponibili nel mercato libero, può anche scegliere tra un'ampia gamma di servizi e prodotti innovativi per l'efficienza energetica e la domotica.

L'AD di Atena, Angelo Guidi durante l'inaugurazione ha commentato “abbiamo effettuato la ristrutturazione dello sportello clienti perché crediamo fortemente nel

rapporto con le persone e per le persone perché è fondamentale il contatto diretto con il nostro territorio”.

Il rinnovato sportello per i clienti con un design contemporaneo, luminoso ed accogliente il cui arredo richiama i colori caratteristici del marchio Iren espone al suo interno una gamma di prodotti innovativi e consente di usufruire di alcuni confort durante l’attesa del proprio turno allo sportello come le nuove sedute colorate con le prese USB per la ricarica degli smartphone ed il wi-fi gratuito.

Sempre in un’ottica di marketing e comunicazione l’azienda sta provvedendo a rinnovare dopo lo sportello anche il sito internet aziendale per garantire agli utenti maggior trasparenza e completezza delle informazioni legate alle offerte, ai prodotti e ai servizi senza trascurare la veste grafica che una volta completata risulterà più moderna e in linea con i colori e gli stili del gruppo Iren. Rinnovando il sito web aziendale si avrà l’opportunità di renderlo navigabile e utilizzabile agevolmente da ogni dispositivo sia esso uno smartphone, un tablet o un PC. Si avrà inoltre la possibilità di studiarlo in modo da presentare agli utenti ciò che in quel momento stanno davvero cercando rispondendo in modo mirato alle loro esigenze, creando un rapporto più forte con loro. Il restyling di un sito web inoltre permette di “svecchiare” l’immagine aziendale e di darle nuova energia.

Le attività di progetto svolte durante la mia permanenza in azienda hanno riguardato la partecipazione alle attività di pianificazione e gestione degli eventi fin qui enunciati dando un apporto seppur minimo a quanto svolto dalla mia Tutor aziendale che si occupa proprio dello studio, sviluppo e gestione delle attività di marketing; per quanto riguarda il sito internet ho cercato di dare un piccolo contributo preliminare nell’attività di analisi fornendo alcune proposte di miglioramento in merito al contenuto e alla sua disposizione dal momento che l’attività di restyling è stata affidata a professionisti di aziende terze specializzate.

Conclusioni

La misurazione di una variabile non prettamente quantitativa quale la Responsabilità Sociale d'Impresa resta una pratica piuttosto difficile, e ancora più difficile è poter trarre conclusioni riguardo all'effettivo impatto che essa ha sulle variabili economico-finanziarie dell'azienda. Non si può dire che un comportamento socialmente responsabile richieda una giustificazione economica. Un'impresa si comporta in modo eticamente corretto prima di tutto perché ritiene giusto farlo. Tuttavia, se ciò rende possibile apportare una serie di benefici all'impresa che possano avere un risvolto economico-finanziario, questo si rivela un'ulteriore spinta all'adozione di comportamenti responsabili. Una precisa analisi quantitativa sugli effetti di ritorno degli investimenti in CSR sulla performance-economico finanziaria resta un campo di difficile analisi, tuttavia non si può negare l'evidenza di sinergie positive tra le due variabili. Queste considerazioni dovrebbero rappresentare un incentivo per le aziende ad accrescere i propri investimenti nella CSR. Se questi investimenti, come dovrebbe, riusciranno a portare effetti positivi sulle performance economiche, la conseguente maggiore disponibilità di risorse finanziarie per l'azienda, consentirà di disporre di maggiori mezzi per soddisfare più compiutamente le legittime esigenze dei vari *stakeholders*. Verrebbe così a instaurarsi un circolo virtuoso tra impegno nella CSR e risultati economici. Ciò dimostra come sia possibile una sinergia positiva tra etica ed economia. In quest'ottica, la CSR potrebbe essere molto più di un costo, o una forma di beneficenza, verrebbe anzi vista come una fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo.

Questo elaborato ha voluto mettere in luce le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica di un'impresa come Atena Trading S.r.l. la quale sa integrare sapientemente la Responsabilità Sociale d'Impresa e la sostenibilità nell'agire quotidiano attraverso l'utilizzo di leve come la comunicazione digitale, il marketing e gli eventi che oltre ad avere finalità commerciali mirano allo sviluppo del territorio di riferimento con cui l'azienda mantiene storicamente un forte legame.

Il consolidamento di una cultura d'impresa coscienziosa appare l'inevitabile reazione alla consapevolezza di una nuova responsabilità sociale nel consumatore-cittadino. Nel processo d'acquisto l'individuo manifesta un'elevata competenza

decisionale, rafforzata dall'indebolimento di quelle asimmetrie informative che permettevano all'impresa di mantenere facilmente una posizione indiscutibile.

Proprio le innumerevoli fonti informative hanno alimentato una crescente richiesta di trasparenza e conoscenza nel consumatore, sempre più sensibile al valore non materiale del bene. Così la contrarietà a forme di ingiustizia sociale e il timore di danni ambientali causati dalle attività produttive rappresentano le imminenti prerogative del consumatore critico, alle quali l'impresa deve saper rispondere. La comunicazione della responsabilità sociale non si configura quale insieme di contenuti informativi marginali e trascurabili, piuttosto un elemento che amplia e completa i tradizionali messaggi di natura commerciale o istituzionale.

La crescente rilevanza che assumono gli elementi riconducibili ad un approccio alla CSR è la conseguenza dell'evoluzione degli scenari socio-culturali avvenuti nel contesto in cui l'impresa opera, dove l'assunzione di comportamenti etici diventano la priorità strategica per mantenere l'interesse pubblico di riferimento. Grazie all'adozione di comportamenti socialmente responsabili le aziende come Atena Trading entrano in simbiosi con il territorio e con la comunità in un'ottica di reciproco beneficio. Questa realtà del Gruppo Iren, rappresenta certamente un elemento trainante dello sviluppo economico del territorio, grazie all'uso ottimale delle risorse, all'innovazione tecnologica, la valorizzazione delle competenze e l'attenzione al cliente.

Questo elaborato oltre a mettere in evidenza le attività svolte durante il progetto e quanto appena discusso qui sopra, ha permesso a chi scrive di approfondire le tappe del percorso normativo a livello europeo e nazionale che hanno condotto alla liberalizzazione seppur parziale dei settori dell'energia elettrica e del gas naturale, nonché l'analisi delle rispettive filiere energetiche con particolare riferimento al sistema infrastrutturale che presenta ancora un assetto monopolistico.

Bibliografia

[] Caroli Casavoli H. (2001). Il principio di separazione contabile, societaria e proprietaria nei servizi pubblici, in Mercato Concorrenza Regole.

[] Colavecchio A. (2000). La liberalizzazione del settore elettrico nel quadro del diritto comunitario. Alla ricerca di un giusto bilanciamento fra regole di concorrenza ed esigenze di servizio pubblico (pp. VII-161). Cacucci Editore.

[] Falcomer, M. (2016). Le liberalizzazioni nel mercato del gas ed elettrico: l'unbundling contabile (Bachelor's thesis, Università Ca' Foscari Venezia).

[] Ferrari, S. (2002). Event marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing. Cedam.

[] Getz, D., & Getz, D. (1997). Event management & event tourism.

[] Goerlich R.(2015). International Public Utility Management: lecture notes 1,2,3, School of Business, Economics and Statistics, University of Vienna.

[] Greco L. (2015). Scienze delle finanze lezione 2, lezione 3, Università di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali.

[] Notargiovanni, A., Degrassi, G., & Sanna, R. (2006). Governare la Riforma: Imprese, sindacato e regole nel mercato dell'energia.

[] Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. Journal of business ethics, 74(3), 285-300.

[] Polo M. Cervigni M. D'Arcangelo F. M. Pontoni F. (2014). La regolazione delle reti elettriche in Italia, Università Bocconi Centro IEFE, Milano.

[] Sebastiani M. (2015-16). Appunti dalle lezioni di economia della regolamentazione, Università degli studi di Roma Tor Vergata, Dipartimento di economia, diritto e istituzioni.

[] Jacobs, J., & Olmo, C. (2000). Vita e morte delle grandi città: saggio sulle metropoli americane. Edizioni di Comunità.

[] Vettoretto L. Imprese pubbliche locali, utilities e percorsi di sviluppo territoriale tra neoliberalismo ed eredità keynesiane. Indicazioni preliminari.

Sitografia

<https://www.apertacontrada.it/wp-content/uploads/2017/07/Giachetti-Fantini-sulla-liberalizzazione-del-mercato-dellenergia.pdf>

<https://www.arera.it/it/index.htm>

http://ec.europa.eu/competition/sectors/energy/overview_en.html

https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/acer_it

<https://luce-gas.it/faq/filiera-elettrica>

<https://luce-gas.it/faq/filiera-gas>

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/per-il-cittadino/ambiente>

https://www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnLine5/_Oggetti_Correlati/Documenti/Notizie/2013/07/studio-Nomisma-Energia.pdf?uuid=231cdaa2-f820-11e2-b0d2-9290ada7c4f9

<https://www.atenalucegas.it/>

<http://www.asmvercelli.it/>

<https://www.gruppoiren.it/>

<https://tgvercelli.it/piazza-cavour-arrivera-un-grande-albero-natale-luminoso-donato-atena/>