

Strategie competitive, innovative e sostenibili nel passaggio dal settore petrolifero e combustibili fossili alle energie rinnovabili. Il caso ERG

Giovanni Lombardo

Sommario. 1. Introduzione – 2. I cambiamenti nel mercato dei prodotti petroliferi e combustibili fossili nel XX secolo. Aspetti introduttivi - 3. I player nazionali negli ambiti dell'*oil* e dell'energetico - 4. Riposizionamenti strategici nel settore energetico dal dopoguerra agli anni 2000: il caso ERG - 5. L'attuale strategia di ERG - 6. Le attività innovative e la catena del valore sostenibile di ERG - 7. ERG: alcuni indicatori di performance socio-ambientale - 8. Il contesto nazionale delle politiche energetiche attuali - 9. Conclusioni.

Abstract

The present article aims at analyzing the factors leading the Italian energy sector turning from fossil fuels to renewable energies. As a start, we analyze the fossil fuels' market until the '90 and the consequent turning from the hydrocarbon refinement in Italy to the refinement in the countries of production. In this context the example of ERG serves as test case, for its significant transformation of its business and the actual strategy focused on innovation and sustainable value chain as key elements for competitiveness. Notwithstanding the good practice of ERG, for the efficacy of the national energy strategy, a more balanced and dynamic system combining gas plants and renewables is required.

The article concludes highlighting that in the energy market, large enterprises' investments and strategies on the one side, the global market ratio on the other side are both strongly constrained by the energy policies. In the actual scenario, where carbon fuels should be dismissed in favor of the renewables, the economic incentive policy towards both renewables and fossil fuels, is the principal cause for slowing down a prompt development of the renewables.

Keywords: CSR - economic incentives - electricity sector - energy policies - horizontal-vertical integration - oil and gas sector - sustainable value chain.

1. Introduzione

Nella letteratura di management si trovano innumerevoli contributi riferiti al settore dell'*oil&gas*, specie per quanto attiene al posizionamento e alle strategie competitive delle imprese di questo comparto. Del pari, sono ancor più numerosi i riferimenti e gli studi sulle strategie delle imprese che operano nella cosiddetta *green economy*, nel settore di produzione di energia da fonte rinnovabile e nel campo dell'efficientamento energetico (Aid R., Chemla G., Porchet A., Touzi, N., 2011; Boyne, G. A.-Meier, K., 2009; Jansen D., Ostertag K., Walz R., 2011; Jordan-Korte K., 2011; Kitzing, L., Mitchell, C., Morthorst, P.E., 2012; Marques A., Fuinhas J., 2012; Pregger T., Nitsch J., Naegler T. 2013; Rao K., Usha V.V.N., 2010; Rehman, I.H., Kar A., Banerjee M., Kumar P., Shardul M., Mohanty J., Hossain I., 2012; Trainer T., 2010; UNEP, 2011).

Nei contributi esaminati, tuttavia, non sono stati riscontrati specifici studi relativi al passaggio dal comparto petrolifero a quello dell'energia rinnovabile. Nonostante, in generale, si possa porre come riferimento la letteratura sulle riconversioni strategiche, quella sull'innovazione o -per taluni aspetti- quella dedicata al *turnaround*, nello specifico non è stata rinvenuta traccia di ricerche e analisi relative a imprese che si sono riconvertite alla *green economy*, dopo una competizione di diversi decenni nel campo dell'estrazione o della lavorazione e commercializzazione di combustibili fossili o di prodotti petroliferi.

A partire da questi presupposti, il presente lavoro si propone di colmare le lacune evidenziate dallo studio della letteratura, attraverso la realizzazione di un'analisi dello scenario competitivo attuale nel settore energetico e attraverso lo studio in dettaglio del caso ERG spa. L'obiettivo consiste, in definitiva, nel pervenire a una riclassificazione generale delle strategie competitive che si stanno susseguendo nell'ambito del comparto energetico, nazionale e internazionale. Evidenziando aspetti innovativi che vertono sulla catena del valore e sulla sostenibilità socio-ambientale, il comparto energetico dimostra -con il caso di ERG- tutte le potenzialità degli operatori privati che hanno intrapreso il percorso della responsabilità sociale di impresa come leva della competitività, parallelamente alla necessità, ancora molto sentita, di uno Stato che affianchi a tali innovazioni anche un quadro giuridico, contrattuale e incentivante stabile e una politica energetica di lungo periodo.

Gran parte del contributo è stato costruito grazie al lavoro costante compiuto assieme a operatori del settore e al personale di ERG spa, che si ringrazia per le informazioni riclassificate, le proposte e le valutazioni compiute.¹

¹ Si ringrazia per la collaborazione il team di *referee* di ERG costituito da L. Bormida, Direttore Relazioni istituzionali ed Internazionali del gruppo ERG, V. Montori, responsabile comunicazione Gruppo ERG, C. Pirani, responsabile Sostenibilità e Governance di ERG nonché i *referee* anonimi di ENI, Axpò, Duferco, Edison, Enel, Terna.

2. I cambiamenti nel mercato dei prodotti petroliferi e combustibili fossili nel XX secolo. Aspetti introduttivi

In Italia, a partire dal secondo dopoguerra, il petrolio è divenuto la fonte energetica principale per soddisfare le esigenze nazionali industriali, grazie alla sua economicità, disponibilità e flessibilità di approvvigionamento.

I fattori di alta redditività delle imprese di questo settore energetico sono stati costituiti principalmente da:

- basso costo della materia prima;
- relazioni favorevoli con le maggiori imprese occidentali petrolifere (*majors*), al netto dei rapporti tra ENI e le altre *majors* ai tempi di E.Mattei;
- progressivo aumento della domanda di energia.

Successivamente, negli anni Settanta le crisi petrolifere hanno avviato un processo di radicale trasformazione di natura, struttura, dinamiche competitive del mercato petrolifero, e portato ad un'esplosione del prezzo del petrolio. Con il secondo shock petrolifero, i Paesi produttori hanno iniziato ad agire direttamente anche nel campo della raffinazione e della distribuzione, comportando così un drastico ridimensionamento del ruolo delle *majors*.

L'uscita delle grandi compagnie petrolifere dal mercato della raffinazione di idrocarburi e una minore accessibilità delle imprese occidentali alle risorse minerarie controllate dagli Stati produttori ha condotto a diverse conseguenze;

- un cambiamento del mercato, da oligopolistico a concorrenziale;
- la progressiva globalizzazione del mercato;
- un riassetto organizzativo di talune compagnie, da "verticalmente integrate" in tutte le fasi della filiera a "concentrate" solo nelle attività a valle (distribuzione e manutenzione);
- crollo della precedente architettura di relazioni contrattuali tra Stati produttori e *majors*.

La dismissione della attività di raffinazione di idrocarburi si è presentata, quindi, come l'unica alternativa al progressivo restringimento dei margini e aumento del prezzo degli olii, per tutte le imprese che non possedevano una filiera totalmente integrata. Nel caso di ERG spa, ad esempio, la cessione di attività "core" e la vendita di *asset* e rami di azienda dediti alla raffinazione, ha consentito un aumento esponenziale di cassa e *cash flow*, ad un livello adatto a investire queste risorse finanziarie in nuovi settori maggiormente interessanti e profittevoli.

Secondo giudizio unanime raccolto tra gli operatori intervistati, uno dei comparti più affini alla strategia delle compagnie petrolifere è quello dell'energia, sia perché queste imprese erano solite gestire autonomamente il proprio ingente fabbisogno energetico sia perché molti indici della borsa delle *commodities* sono correlati agli olii e, in generale, ai combustibili fossili; il salto culturale, pertanto, non si è presentato come particolarmente oneroso.²

² Rugafiori P., Fasce F. (2008).

Il settore dell'energia elettrica, in particolare, risulta essere *capital intensive* e presuppone ritorni medio-lunghi degli investimenti (8 o 9 anni in media), ma beneficia di entrate garantite e sicure, senza alti rischi, specie acquistando impianti che hanno già superato l'iter autorizzativo. La tariffa di acquisto dell'energia elettrica, garantita da decreti e incentivi statali per un periodo pari talvolta anche a venti anni, ha infatti costituito per i produttori una sorta di *bond*, e –in determinati casi- ha permesso di ottenere un tasso interno di rendimento (IRR) superiore al 20% circa.

La parallela liberalizzazione del mercato elettrico, come nel caso di quello della telefonia, TLC e dei trasporti, ha contribuito a riorientare le strategie di grandi gruppi industriali, non solo di quelli del settore petrolifero. Del pari, la cultura degli investitori europei ha posto sempre più attenzioni alla produzione di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili, con investimenti diretti o piccole partecipazioni in impianti fotovoltaici, eolici, idroelettrici, a biomassa e a cogenerazione. Lo sviluppo di parchi fotovoltaici è incrementato soprattutto nelle zone a maggiore sensibilità etico-sostenibile dei cittadini, dei consumatori, dei risparmiatori ma anche delle PMI, come si osserva dalle installazioni del centro/nord Europa, di molto superiori in termini di MW a quelle che attualmente si possono osservare in diverse zone mediterranee, beneficiarie di un numero di ore di luce solare ben maggiore.

3. I player nazionali negli ambiti dell'oil e dell'energetico

Nel settore petrolifero in Italia sono presenti diverse società italiane, quali l'Anonima Petroli Italiana (API), l'Ente Nazionale Idrocarburi (ENI) e la Edoardo Raffinerie Garrone (ERG).

Il Gruppo API, fondato negli anni Trenta, oggi è costituito da più di 20 società ed è presente sul territorio nazionale con oltre 4200 punti vendita, dopo l'acquisizione del marchio storico italiano, IP-Italiana Petroli.

API costituisce, insieme a ERG, una delle poche grandi realtà italiane del settore a capitale interamente privato. La società, tramite le sue controllate, gestisce a livello integrato il ciclo petrolifero, dall'approvvigionamento del greggio al trading, alla raffinazione, alla logistica, fino alla distribuzione e alla vendita. API si è recentemente rinnovata attraverso ingenti investimenti in ricerca e sviluppo. Nel 2006 API ha costituito API Nòva energia, la quale investe in tecnologie di efficienza energetica. Nel settore eolico, nel 2006, Api ha creato partnership con Iberdola, società spagnola leader nel settore delle rinnovabili, per la realizzazione di parchi eolici. API Nòva energia lavora anche nel fotovoltaico per la realizzazione di centrali nel Centro e Sud Italia. API energia è la società tramite la quale, a partire dalla fine degli anni Novanta, API ha investito nel settore elettrico, affiancando alle attività petrolifere progetti nell'ambito della produzione di energia da fonti assimilate alle rinnovabili. Gli investimenti della società relativi all'utilizzo di tecnologie avanzate ad elevata efficienza e la scelta di partner

internazionali rappresentano importanti passi finalizzati ad affermarsi tra le aziende leader nel settore energetico.

Passando a un cenno in merito a Eni, si osserva che la società è stata costituita come ente pubblico nel 1953, originata dalla già esistente Agip, con il fine di assicurare al Paese un adeguato grado d'indipendenza energetica. Negli anni Sessanta Eni adotta una duplice strategia: in Italia punta a rafforzare le posizioni sul mercato energetico con l'acquisizione di Italgas (1967) e il potenziamento del settore petrolchimico. Sul versante petrolifero internazionale stipula contratti in *joint venture* con alcune compagnie straniere per la fornitura di greggio dall'Egitto all'Iran, dalla Libia alla Tunisia. Nei primi anni Settanta Eni firma diversi accordi per la fornitura di una consistente partita di gas naturale. Altrettanto determinante è la strategia volta alla realizzazione di grandi infrastrutture di trasporto del gas metano su lunghe distanze con la costruzione di una rete di condotte per migliaia di chilometri in Europa e attraverso il Mediterraneo. All'inizio degli anni Novanta Eni cerca di ridurre la distanza che la separa ancora dal gruppo di testa delle maggiori compagnie petrolifere mondiali, focalizzando la propria attività sul core business del petrolio e del gas metano. Nel 1992 Eni viene trasformata da ente pubblico in Società per azioni e si realizza il passaggio verso il mercato: la quotazione alla Borsa italiana e al New York Stock Exchange alla fine del 1995 e la cessione in successive *tranche* di azioni presso investitori istituzionali, risparmiatori e dipendenti. A partire dal 1998 Eni si trova ad affrontare una nuova difficile congiuntura a livello internazionale: il prezzo del petrolio crolla e la risposta strategica delle grandi compagnie si trasforma in una corsa alla concentrazione, tramite fusioni e acquisizioni, e con la nascita di vere e proprie super-compagnie. In questo scenario, per poter competere su scala mondiale occorre mirare ad un'espansione dell'attività a largo raggio nello scacchiere internazionale, intensificando la ricerca di nuovi giacimenti di greggio e acquisendone da altre compagnie. Altro tema che Eni si trova ad affrontare è il cambiamento della strategia nella vendita del metano imposta dall'avvio nel 2000 dei processi di liberalizzazione dei mercati, che avevano fatto seguito alla approvazione, nella seconda metà degli anni Novanta, delle direttive dell'Unione Europea per il settore elettrico e il comparto metanifero. A partire dal 2000 Eni avvia lo sviluppo del più importante giacimento di petrolio scoperto negli ultimi trent'anni, quello kazaco di Kashagan, nel Mar Caspio settentrionale. Dal 2005 al 2009 la strategia di Eni è ulteriormente orientata alla crescita nelle attività "core" del petrolio e del gas, attraverso lo sviluppo di progetti, di accordi internazionali, l'acquisizione di giacimenti nelle aree più importanti al mondo e il rafforzamento della leadership nel mercato europeo del gas. Massima attenzione è stata attribuita alle tematiche della qualità, dell'innovazione e della cooperazione allo sviluppo, con il progetto "sostEnibilità". Gli obiettivi di sostenibilità sono perseguiti tenendo conto della missione di Eni, impresa integrata nell'energia, ma ancora impegnata a crescere nell'attività del petrolio e gas naturale.

Quanto alla società ERG, rinviando ai successivi paragrafi per una trattazione completa, si tratta di analizzare la trasformazione della ditta individuale di Edoardo Garrone, fondata nel 1938 per il commercio di prodotti derivati dalla

lavorazione del petrolio e del catrame, in ERG spa, a tutt'oggi quotata sul Sistema Telematico della Borsa Valori Italiana.

4. Riposizionamenti strategici nel settore energetico dal dopoguerra agli anni 2000: il caso ERG

ERG, come sopra anticipato, è una società italiana quotata in Borsa, che ha iniziato l'attività nel settore della raffinazione di idrocarburi e che attualmente distribuisce carburante, parallelamente alla produzione e commercializzazione di energia elettrica. Nel caso di ERG, dal punto di vista della strategia competitiva e del posizionamento di mercato, ricollegandosi al contesto storico appena descritto si è osservato che, allorché le quantità di olii lavorate si ridussero progressivamente e i contratti di fornitura di greggio e di prodotti da parte delle *majors* iniziarono gradualmente a interrompersi, il Gruppo Garrone decise di aumentare l'integrazione a valle, con un'attività distributiva e lavorazioni per conto proprio. Negli anni '70 venne quindi giudicato indispensabile realizzare un ammodernamento degli impianti, per consentire una maggiore efficienza e per mantenere la competitività sui mercati e accrescere la valorizzazione del greggio, fattore senza il quale non era possibile né restare validamente sui mercati né battersi per un'espansione.

Nel 1971 ERG spostò l'attenzione del Gruppo sul territorio siciliano, con l'ingresso in ISAB (Industria Siciliana Asfalti e Bitumi). Nel momento storico in cui l'Italia rivestiva una posizione strategica di mercato intermedio tra Medio Oriente ed Europa del centro-nord, fu avviata la costruzione della raffineria ISAB a Priolo Gargallo (Siracusa)³. Nonostante la prima grande crisi petrolifera, questa iniziativa si rivelò uno dei più importanti e lungimiranti investimenti. Ciò fu possibile grazie alla validità tecnologica del progetto e al suo orientamento alla vendita di prodotti maggiormente ecologici (definiti "più leggeri"), con impianti improntati a principi di *energy saving*, *energy conservation* e alla qualità ambientale dei prodotti, rivolti a mercati con standard maggiormente elevati quale quello americano.

Tra il 1979 e il 1981 vengono realizzate strategie idonee ad accrescere il grado di conversione, spostandosi su prodotti a più elevato valore aggiunto. Ad esempio, l'attività di "topping" viene trasformata in "visbreaking"⁴, il "powerforming" è modificato in impianto desolfurazione gasolio e si costruisce un nuovo impianto per il recupero zolfo. Nel 1980 l'assorbimento in ERG della parte

³ Cfr. P. Rugafiori e F. Fasce (2008), pag. 79.

⁴ Con l'espressione "Topping" si intende il residuo della distillazione primaria; con "visbreaking" si intende il trattamento di blando cracking termico dei residui di distillazione, usato in origine per abbassarne la viscosità e poterne così consentire l'uso diretto come oli combustibili, ed impiegato soprattutto per aumentare la resa in distillati medi.

commerciale della Garrone Spa viene effettuato al fine di integrare in un'unica struttura la raffinazione e la commercializzazione.

Negli anni '80 vengono privilegiati nuovi prodotti allora definiti "ecologici", come la benzina senza piombo, il gas GPL e la sostituzione dell'olio Atz con olio Btz, ossia a basso tenore di zolfo.

Durante gli anni Ottanta la strategia di ERG mira a realizzare una maggiore integrazione tra raffinazione e distribuzione, mediante acquisizioni di società (ISAB e più tardi Chevron italiana), rilevando reti di punti vendita (circa 1700) e creando un sistema dotato di buona logistica e partecipazioni in nuove raffinerie, permettendo una sempre più ampia integrazione a valle.

La strategia di ERG negli anni '80 resta focalizzata su tre azioni: la ristrutturazione della rete; l'informatizzazione della società e della rete distributiva; la riorganizzazione dell'extra-rete.

La campagna di *ristrutturazione della rete* comportò una dismissione dei punti vendita meno redditizi, un potenziamento di quelli redditizi e l'acquisizione di altri in zone strategiche, ossia quelli vicino ai centri di raffinazione o di deposito controllati dal Gruppo.

Il *sistema informatico* di ERG venne modernizzato con software applicativi, allestendo una rete che collega ancora oggi la sede a tutti gli uffici periferici commerciali. Con il progetto "Sistema informatico marketing periferico" si ristrutturò l'automazione dei settori commerciali periferici, con potenziamento dei self-service e servizi "non oil", indispensabili per aumentare la redditività.

Le attività *extra-rete*, ossia la distribuzione di carburanti e combustibili a grandi clienti pubblici e privati, vennero parimenti potenziate.

Proseguendo nell'analisi dell'asse temporale del caso ERG, l'inizio degli anni Novanta mostra gli effetti positivi delle precedenti riorganizzazioni. Nella relazione di bilancio del 1990 si legge l'enfasi conferita al miglioramento delle condizioni di mercato, che permise al comparto di beneficiare di margini di buon livello sia nella raffinazione che nella commercializzazione, in particolare nell'extra-rete.

È intorno alla metà degli anni '90 che ERG effettua un'integrazione a valle, attraverso la costituzione di una grande azienda di distribuzione e commercio di prodotti petroliferi, che consente di riequilibrare i risultati negativi di un'area di business, la raffinazione, con quelli positivi che derivano dalla distribuzione.

Nel 1995 ERG si trasforma in società per azioni e, dopo la quotazione in Borsa, nel 2002 il gruppo si configura con al vertice ERG Spa, controllante di tre distinte società, ciascuna dedicata alla gestione e allo sviluppo di un business specifico:

- 1) ERG Petroli Spa, nella quale vengono concentrate tutte le attività commerciali, logistiche, di raffinazione interna.
- 2) Erg Raffinerie Mediterranee, 72% di ERG e il restante 28% di ENI, con principale obiettivo quello dell'integrazione di due strutture con forte complementarità, per realizzare uno dei primi *Supersite* al mondo: si trattava di una organizzazione caratterizzata da elevata flessibilità ed efficienza e capace di soddisfare con largo anticipo standard ambientali all'epoca emergenti. Tale società si è concentrata nell'attività di raffinazione costiera.

3) Erg Power & Gas, destinata a sviluppare le attività nel settore della produzione di energia assieme a ISAB Energy, società che possiede la centrale elettrica da 528 MW in Sicilia.

Ciascuna società venne dotata di parallele strutture di controllo gestione, risorse umane, amministrazione, affari legali.

Nel tempo ERG si è progressivamente adeguata ai cambi esterni e ha modificato la propria strategia circa la raffinazione: dalla trasformazione di petrolio a “Energy centre” flessibile, per iniziare ad operare in più comparti energetici. In ERG, infatti, quello che sembrava un tentativo di ottimizzazione dei processi di raffinazione e diversificazione nel business elettrico, si mostrò essere una svolta nella vita dell’azienda, con l’obiettivo di creare un gruppo energetico diversificato *multi-energy* in cui l’obiettivo fosse la creazione di valore sostenibile nel tempo, attraverso la crescita della profittabilità e la sempre minore dipendenza da fattori esogeni particolarmente volatili.

Questa svolta sposta il baricentro di ERG verso il “comparto energia”, sempre più disancorato dall’attività di raffinazione. Lo sviluppo di tale comparto, raggruppato sotto ERG Power & Gas, avviene sotto tre linee strategiche. In primo luogo, attraverso un aumento della potenza termoelettrica, da alimentarsi attraverso metano. In secondo luogo, attraverso l’entrata nel comparto delle risorse energetiche rinnovabili, che porterà poi ERG nel 2012 ad assumere una posizione di leadership nazionale. Nell’aprile 2004, ad esempio, si avvia una partnership paritetica tra ERG Power & Gas e la società spagnola Corporacion Eolica Cesa SA, con l’obiettivo di creare parchi eolici. Successivamente ERG acquista una quota pari al 51,3% del capitale di EnerTAD Spa, società che opera nella produzione elettrica da fonti rinnovabili. La situazione impiantistica e la progressiva evoluzione temporale del portafoglio eolico di ERG Renew assume rilevanza grazie alle notevoli acquisizioni italiane e estere intercorse tra il 2007 e il 2012: ERG, in tal modo, passa da una potenza installata di 134 MW nel 2007 a 1210 MW nel 2013 (leader nazionale con il 13% della quota di mercato, seguita da Enel Green Power, 9%, Edison Energie speciali, 6%, EDS, E-ON, Falk, ecc.).

In terzo luogo, ERG entra nel business metanifero, a seguito del processo di liberalizzazione del mercato. Nel 2005 ERG spa costituisce, con Shell Energy Group, la società paritetica Ionio Gas srl per la realizzazione di un terminale di rigassificazione del gas naturale liquefatto. Nel 2008 una scissione parziale di ERG Power & Gas consente l’integrazione in EnerTAD delle attività del Gruppo nel mercato delle energie rinnovabili e EnterTAD cambia la sua denominazione sociale in ERG Renew, che diventa la società del Gruppo ERG dedicata allo sviluppo delle attività di produzione delle energie da fonti rinnovabili.

Nell’analisi della storia recente di ERG, il 2008 costituisce un anno importante per la società, caratterizzato dalla partnership tra Erg e Lukoil, principale gruppo petrolifero russo non statale, per l’attività di raffinazione costiera. Attraverso la costituzione della “Newco” ISAB srl, viene previsto il conferimento alla Newco del ramo di ERG Raffinerie Mediterranee; dalla *joint venture* tra ERG e Lukoil nasce la società ISAB srl.

L'operazione ha garantito, attraverso la cessione di quote a Lukoil, la generazione di risorse finanziarie utilizzate per cogliere occasioni di sviluppo in attività diverse, coerentemente con la strategia multi-energy.

Nel 2010 nasce TotalERG, accordo siglato con Total per creare una *joint-venture* operante in Italia nel settore della Raffinazione e del Marketing. TotalErg è il terzo operatore italiano nel settore della distribuzione e commercializzazione di prodotti petroliferi, con una Rete di circa 3.400 punti vendita (quota di mercato: circa il 12%) e vendite di carburanti pari a 4,4 milioni di mc/anno. Le vendite nel settore extra-rete carburanti e di prodotti di specialità (lubrificanti, GPL e bitumi) raggiungono così circa i 3 milioni di tonnellate/anno, con significative quote di mercato.

Nel corso del 2010 viene completato un processo di organizzazione aziendale, finalizzato all'accorciamento della catena di controllo, attraverso la fusione della sub-holding ERG Raffinerie Mediterranee e ERG Power & Gas in ERG Spa. Ciò permette un'organizzazione del gruppo per unità di business, più flessibile e coerente.

ERG Renew e LUKOIL iniziano, nel 2011, un accordo per la nascita della *joint venture* paritetica LUKERG Renew, per entrare nel mercato delle energie rinnovabili nei paesi dell'Est Europa e della Russia.

Nel Dicembre 2012 ERG stipula un accordo con International Power Consolidated Holding Ltd (100% GDF SUEZ) per l'acquisizione dell'80% del capitale di IP Maestrone Investments Ltd, primario operatore in Italia nel settore dell'energia rinnovabile da fonte eolica, con una capacità installata di 636MW, di cui 550MW in Italia e 86MW in Germania. Grazie a detta operazione ERG diventa il primo operatore di energia eolica in Italia e prosegue il percorso di sviluppo internazionale con l'ingresso nel mercato tedesco.

Dal Bilancio annuale del 2012 emerge che la strategia perseguita da ERG mira a consolidare il potenziamento nel gruppo delle rinnovabili in Italia e crescere nell'eolico all'estero, a ottimizzare la gestione operativa e la generazione di cassa degli impianti termoelettrici, a razionalizzare la rete di TotalErg e a ridurre l'esposizione nel settore della raffinazione.

ERG a fine 2013 si presenta pertanto profondamente diversa rispetto a quella delle origini, sia nel posizionamento competitivo sia nell'assetto organizzativo sia nella struttura produttiva. Con una articolazione per aree di business, non più incentrata solo nella raffinazione, oggi la società non guarda più il solo business petrolifero ma il complessivo business energetico, con l'ingresso nel mercato elettrico.

5. L'attuale strategia di ERG

La posizione strategica di ERG riguarda oggi tre business: energia da fonti rinnovabili, generazione termoelettrica, distribuzione ("Refining & Marketing"), accanto ai quali vanno ricordate le attività dell'ufficio studi per l'innovazione, con

alcuni progetti pilota meglio di seguito esposti, e quelle di trading finalizzate a stabilizzare i margini.

Dal punto di vista strategico tuttavia ERG sta cambiando modello di business, perseguendo una logica di integrazione orizzontale oltre che verticale.

In particolare in ERG si trovano attualmente:

- lo sviluppo di fasi autorizzative, senza il mero acquisto di progetti autorizzati,
- gli studi anemologici,
- la predisposizione di business plan,
- la partecipazione ad aste per l'ottenimento di incentivi,
- l'attività di costruzione di parchi eolici.

Le valutazioni strategiche di ERG hanno portato, inoltre, a ritenere più opportuno acquistare società di manutenzione, funzionali alla gestione integrata del business e all'efficientamento.

A ciò si aggiunge una strategia di diversificazione per Paese, per una migliore gestione del rischio meteo e regolatorio, infatti ERG sta portando a compimento l'espansione in Bulgaria, Romania, Polonia, ma anche in Messico e Brasile, per quanto riguarda la parte eolica.

A fine 2012, il Gruppo Erg appariva nella configurazione di seguito rappresentata nel Grafico 1.

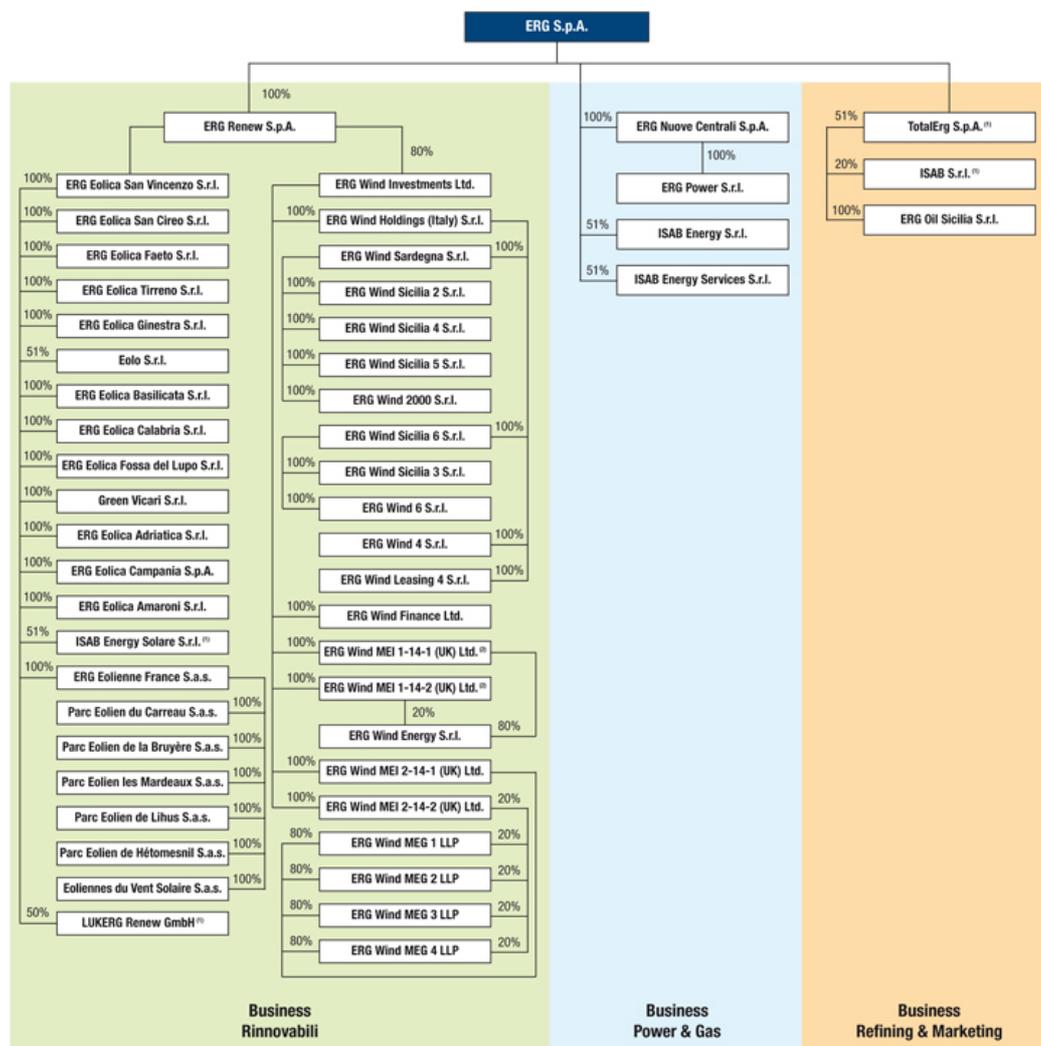
Più in dettaglio, nel settore delle fonti rinnovabili, attraverso ERG Renew la strategia del gruppo ERG mira a consolidare il posizionamento di primo operatore nel mercato domestico e ad accelerare lo sviluppo all'estero. ERG Renew negli ultimi anni ha registrato una crescita significativa, passando dai circa 200 MW del 2009 agli oltre 1.200 MW attuali, inclusivi della recente acquisizione di IP Maestrato. In particolare per quel che riguarda l'estero, data la presenza in Francia e Germania, la strategia di ERG mira ad accelerare il percorso di crescita e diversificazione geografica del proprio portafoglio di asset, principalmente attraverso gli investimenti effettuati da LUKERG in Est Europa, in particolare in Bulgaria e Romania.

Giovanni Lombardo

Strategie competitive, innovative e sostenibili nel passaggio dal settore petrolifero e combustibili fossili alle energie rinnovabili. Il caso ERG.

Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 3, 2013

Grafico 1. Il Gruppo Erg a fine 2012



Fonte: ERG

Nel settore termoelettrico, ERG cerca di valorizzare al massimo i propri impianti elettrici, l'IGCC di ISAB Energy e l'impianto CCGT della controllata ERG Power, che risulta a fine 2013 il più grande d'Italia (480 MW). Il valore viene generato dalla vendita di energia elettrica al GSE in convenzione CIP-6 (ISAB ENERGY), di certificati bianchi (ERG POWER) e di vapore. In questo caso ERG non riesce a imporre particolari condizioni di vendita e si dedica all'ottimizzazione dell'impianto, per una massimizzazione della produzione con la più elevata efficienza possibile.

Con l'obiettivo di semplificare i processi e massimizzare la focalizzazione sulla gestione e la generazione di cassa dei propri assets, ERG ha siglato nel corso

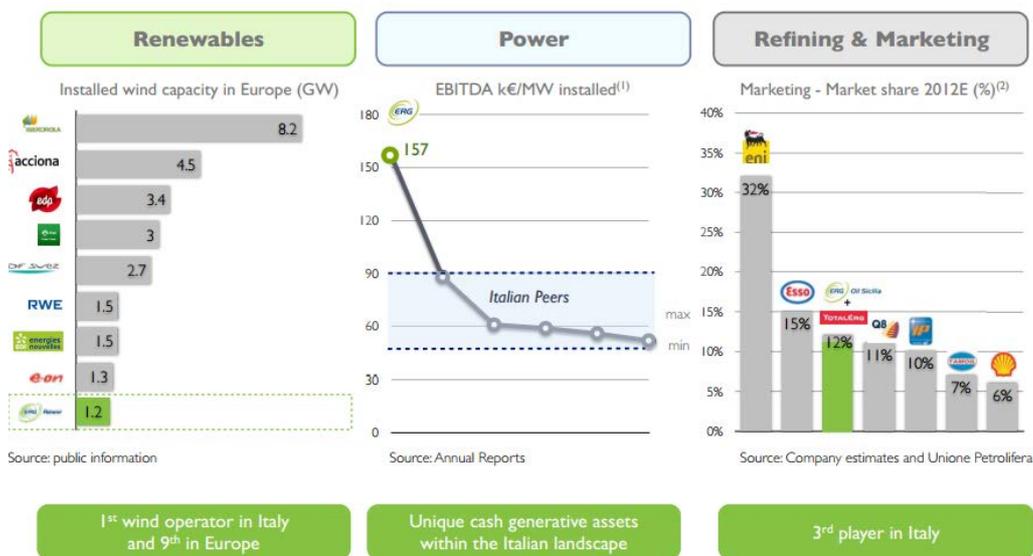
del 2011 un accordo con la multiutility IREN per la fornitura di 2 TWh all'anno di energia elettrica per sei anni a decorrere dal 1° gennaio 2012 e la cessione del proprio ramo di azienda relativo alla commercializzazione e alla vendita di energia elettrica. L'impianto ERG Power, così, è limitatamente esposto a variazioni di scenario e riesce a mantenere fattori di utilizzo ampiamente al di sopra della media per questa tipologia di impianti.

Infine, per quanto riguarda la distribuzione ("refining e marketing"), la strategia di ERG mira a migliorare la redditività e la sostenibilità nel lungo termine. Attraverso la joint venture TotalErg, ERG intende razionalizzare e rafforzare, anche attraverso una maggiore automazione degli impianti, la propria rete di distribuzione carburanti per massimizzarne l'efficienza e la redditività. Allo stesso tempo la strategia mira a razionalizzare l'impiego di capitale e a ridurre l'esposizione al settore raffinazione, rivedendo il proprio modello di distribuzione maggiormente orientato all'acquisto sul mercato cargo dei prodotti petroliferi per sfruttare l'eccesso di offerta nell'area del mediterraneo.

In conclusione, l'attuale strategia mira a un portafoglio energetico diversificato, in grado di creare valore sostenibile e di ridurre la dipendenza dai fattori esogeni, con un coinvolgimento in tutta la filiera dei nuovi business.

Le aree strategiche su cui ERG ha dichiarato di puntare per il triennio 2013-2015 sono così sintetizzabili: le Rinnovabili, il Power e il Refining & Marketing. In riferimento ai business citati, il gruppo ERG si posiziona nel mercato come meglio illustrato nel seguente grafico 2.

Grafico 2. ERG - posizionamento di mercato



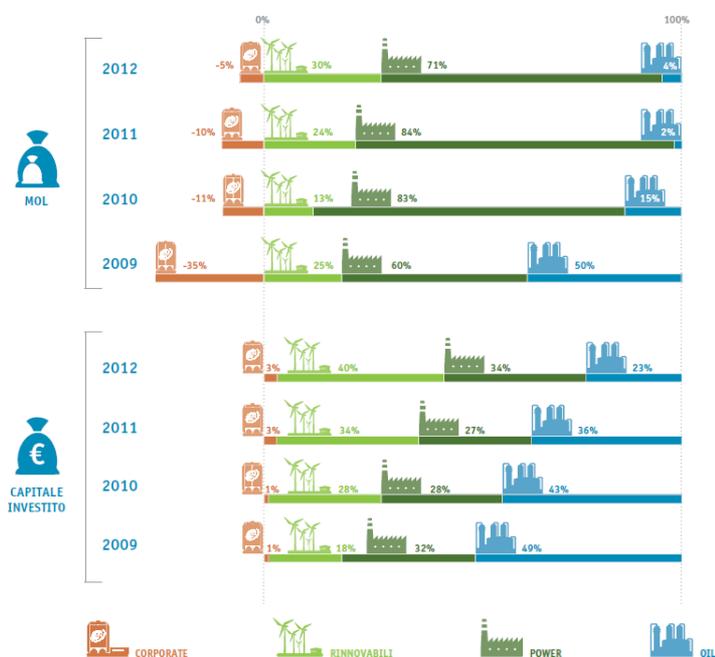
Fonte: ERG

Più in dettaglio, in merito alle energie rinnovabili, la società ha completato l'acquisizione del citato Maestrale (primario operatore in Italia nel settore dell'energia rinnovabile da fonte eolica), integrando le sue attività con le *operations* di ERG stessa. Maestrale si caratterizza per avere una organizzazione simile a quella di ERG Renew, in termini di dimensioni, complessità, rapporto tra persone e MW. ERG Renew con Maestrale ha assunto una dimensione industriale di grande rilevanza, spiegando così la necessità di evolversi e di puntare all'estero in modo sempre più deciso.

Nel piano industriale si prevede anche uno sviluppo in Romania e in Bulgaria. Questi due Paesi sono stati scelti dalla società anche grazie alla relazione con Lukoil. Si tratta di Paesi estremamente interessanti per la stabilità del regime regolatorio e per gli incentivi che garantiscono. L'obiettivo è di crescere in Romania di 70 MW e in Bulgaria di 30MW. Anche la Polonia risulta un Paese di interesse, sia perché possiede caratteristiche simili ai Paesi sopra menzionati sia perché è molto ventosa, ma anche perché è una nazione che prima di molte altre (tra quelle dell'Est Europa) si è avvicinata culturalmente e istituzionalmente all'Unione Europea. Questi Paesi hanno tuttavia necessità di potenziare i loro sistemi di connessione e di distribuzione dell'energia elettrica.

Nel grafico 3 viene rappresentata la percentuale del MOL derivante da attività ecosostenibili e il capitale destinato alle rinnovabili, al Power e Refining & Marketing, con evidenza di come la parte destinata alle energie rinnovabili sia aumentata a discapito degli altri business.

Grafico 3. ERG - Ripartizione percentuale del MOL e del capitale investito



Fonte: ERG, Rapporto di sostenibilità 2012, p. 36

ERG spa deve anche provvedere ad una diversificazione di business per una maggior competitività e una stabilizzazione dei flussi di reddito e di cassa; a tal proposito, la società sta iniziando ad analizzare settori affini e collegati. Ad esempio, il *Waste-to-energy* che potrebbe risultare interessante, trattandosi di un mercato in forte espansione.

Allo stesso tempo la società si impegna a mantenere la sua strategia finanziaria, mirando a investire in progetti con *IRR on equity* non inferiore al 13%.

Circa l'efficienza operativa, la sana gestione industriale resta sempre al centro dell'attenzione della società.

Nel Power la società occupa un ottimo posizionamento geografico: gli impianti sono sfruttati al meglio perché in piena maturità. L'impianto turbogas ERG Power, produce e vende 2TWh alla multiutility IREN, attraverso un contratto che ne garantisce la redditività. Questi impianti sono relativamente nuovi: il CCGT è entrato in funzione il 1° aprile 2010, e l'impianto CIP6 ISAB Energy è stato ricostruito nel 2009. Essi risultano costruiti nel modo più efficiente possibile e sono oggi nel pieno della loro maturità; da questi impianti ERG si attende alta efficienza e generazione di liquidità.

Nel business si presentano anche alcune opzioni: l'Autorità per l'energia elettrica e il gas ha riaperto la possibilità di aderire ad un'estinzione del meccanismo incentivante "CIP6" e ERG intende valutare questa possibilità.

Per quanto riguarda ISAB Energy, si tratta di 4,2TWh venduti direttamente al GSE. La convenzione dura fino al 2020, comportando una ragionevole tranquillità su un impianto.

Le previsioni dimostrano che l'EBITDA rimane sostanzialmente stabile nel tempo, a parte una lieve flessione nel 2014 a causa di operazioni di manutenzione su ISAB Energy e l'entrata in funzione nel 2015 del cavo di Terna che collegherà la Sicilia al continente. Nelle ipotesi della società è stato prudentemente ipotizzato che il prezzo dell'energia in Sicilia resti uguale al prezzo unico nazionale (PUN) nel 2015.

Infine, per quanto riguarda l'R&M, per la rete o comunque TotalERG, è opportuno precisare che l'Italia ha un assetto distributivo assolutamente diverso da quello degli altri Paesi europei, per quanto riguarda il numero di stazioni di servizio, la quantità erogata annua per impianto e la presenza del self-service. Questo settore sta attraversando una congiuntura particolarmente difficile, ma ERG è intenzionata ad affrontare la situazione con una razionalizzazione della rete, con soluzioni diverse nella vendita al consumatore, in termine di mix di formati e offerta. Questo si traduce in automazione, maggiore controllo diretto della rete, riduzione dei costi centrali o, comunque, di costi fissi, con una particolare attenzione al capitale circolante e al controllo del credito. Ciò dovrebbe rendere la rete distributiva più simile a quelli di altri Paesi europei. TotalERG ha però anche un grande vantaggio rispetto al passato: sta trasformando la Raffineria di Roma, in modo che TotalERG non abbia più bisogno di garantire uno sbocco di prodotti dalla Raffineria di Roma, ma al contrario possa divenire un *hub* d'importazione importante. TotalERG, infine, sta diventando il più grande importatore di prodotti petroliferi nel Mediterraneo, con

una quota stimata di 14-15%; ciò dovrebbe permettere di migliorare la propria *performance* in termini di *supply chain* o *procurement*.

Per quanto attiene alla rete, la società possiede circa 3.200 punti vendita e le previsioni interne hanno dimostrato che per aumentare l'efficienza della rete è necessario ridurre le *stazioni di servizio* del 10-15% circa, parallelamente a un incremento percentuale delle quote di controllo della parte di rete posseduta in via diretta; ciò appare fondamentale per rispondere in modo adeguato al mercato e per controllare direttamente i punti vendita, sia come proposta di marketing sia come definizione del prezzo di vendita.

ERG si dedica anche all'innovazione mediante un progetto di ricerca sul "fotovoltaico organico", in partnership con Permasteelisa, Dyesol Italia e le Università di Roma Tor Vergata, Ferrara e Torino.

In breve, il progetto porterà alla realizzazione di un prototipo di lastre semi-trasparenti, di varie tonalità ma di aspetto omogeneo ed esteticamente gradevole, sufficientemente leggere. Questo tipo di lastre si presta al rivestimento di facciate edilizie di pregio, consentendo la coniugazione di aspetti estetici, grazie alla colorazione "mimetica" del materiale, e di elementi di sostenibilità quali la trasformazione di energia luminosa in corrente elettrica da parte dei pigmenti metallorganici che ne sono parte. Il fotovoltaico organico o di terza generazione riesce a superare il problema di armonizzazione con l'ambiente circostante ed a guadagnarsi, dunque, quell'"accettazione estetica" indispensabile per una sua larga diffusione ed applicazione.

Entrando più in dettaglio, ERG ha iniziato lo studio per la definizione e la produzione di 10.000 metri quadrati di facciate fotovoltaiche organiche all'anno, con criteri di elevatissimo rispetto ambientale; la produzione risulta meno energivora grazie all'utilizzo di processi di lavorazione più assimilabili a quelli tipografici che a quelli dell'industria fotovoltaica tradizionale, in cui servono enormi quantità di energia per raffinare il silicio, oltre al minor impiego di sostanze potenzialmente nocive per la salute.

6. Le attività innovative e la catena del valore sostenibile di ERG

Sulla base di quanto premesso nei paragrafi precedenti appare utile analizzare la catena del valore di ERG, tramite una versione del modello rielaborata rispetto a quella originaria di M. Porter⁵. Secondo questo diverso modo di raffigurare le attività che concorrono alla generazione del valore, tra le attività di valore dirette vengono ricomprese le attività più operative dell'impresa, cioè quelle che si occupano di concepire e realizzare i prodotti e di servire i clienti. Tale attività possono essere distinte in tre processi:

⁵ Cfr. G. Donna, 2010, 1992.

- Processi d'innovazione, in cui rientrano le attività di progettazione e di sviluppo del prodotto e delle singole attività della catena, di ricerca di base e sviluppo delle conoscenze⁶;
- Processi di trasformazione, che si occupano del prodotto in senso fisico. Ne fanno parte le attività di approvvigionamento delle risorse dei fornitori, attività di produzione e di distribuzione fisica;
- Processi di marketing, che comprendono tutte le attività di gestione della relazione con la clientela, dalla promozione alla vendita al servizio cliente.

Tra le attività di valore indirette rientrano tutte le attività che supportano le attività di valore diretto. Il loro ruolo consiste nel garantire alle attività dirette le risorse necessarie e nel coordinare l'impiego di queste risorse a livello aziendale. Nell'ambito delle attività di valore indiretto si possono distinguere:

- Attività relative alla gestione delle risorse umane;
- Attività relative alle gestioni delle risorse finanziarie;
- Attività relative alle gestioni delle risorse informative.

Infine, tra le attività di valore infrastrutturali rientrano le attività che operano a supporto dell'intera catena. Nell'ambito di tali attività si comprendono:

- Attività di pianificazione strategica, Controllo;
- Attività di Amministrazione, Legale;
- Attività di relazioni esterne, finalizzate a gestire il rapporto tra l'impresa e gli altri stakeholder come opinione pubblica, comunità locali, associazioni di categoria.

Sebbene la catena del valore di ERG si configuri nella realtà in maniera leggermente diversa, se non altro per la presenza di diversi business difficilmente unificabili, risulta possibile ipotizzare un'unica catena del valore nel quale confluiscono tutte le attività svolte dalla società. A tal proposito, nel prosieguo sono individuate, per ogni attività, le azioni innovative e socialmente responsabili svolte da Erg.

Tra le attività di valore infrastrutturale, ad esempio, in ERG si riscontrano:

- Organizzazione, Relazione esterne. Il Codice Etico, approvato dal Consiglio di Amministrazione, riassume i principi etici, ricavabili da un patrimonio di valori individuali e societari, consolidati nel tempo, ai quali il Gruppo fa riferimento nello svolgimento delle proprie attività d'impresa.
- Pianificazione strategica e controllo. Erg ha deciso di destinare sempre più risorse nel settore dell'energia proveniente da fonti rinnovabili, sia in Italia che all'estero.
- La governance delle società si pone due obiettivi: solidità e flessibilità. La prima viene assicurata dalla determinazione di regole e procedure chiare, dall'equilibrata ripartizione di poteri e deleghe e dall'implementazione di meccanismi di presidio e controllo dei processi. Il rispetto del criterio di flessibilità, d'altro canto, è ciò che consente a un'organizzazione di evolvere rispondendo, in maniera pronta ed efficace, alle esigenze di cambiamento del mercato. Ciascuna società del Gruppo adotta i Modelli Organizzativi e gestionali elaborati ai sensi del D.Lgs. 231/2001. Tale decreto stabilisce la

⁶ Cfr. Pfitzer M., Bockstette V., Stamp M. (2013).

formazione di un Organismo di Vigilanza, con il compito di vigilare sul rispetto del Codice Etico, sull'efficacia e l'adeguatezza del Modello e l'idoneità del medesimo per prevenire il compimento di reati previsti dalla legge.

Tra le attività di valore indiretto:

- Gestione delle persone e risorse umane. In tale area ERG ha sviluppato diverse azioni socialmente responsabili, specie in ambito "sicurezza sul lavoro" oltre agli obblighi di legge. La società intende diffondere la cultura della sicurezza nei luoghi di lavoro, focalizzandosi sul miglioramento dei comportamenti e sull'applicazione di procedure, con programmi di formazione; conciliazione vita personale e professionale attraverso part-time, flessibilità lavorativa, contributi per asilo.
- Gestione delle risorse informative. ERG risulta molto attenta all'informazione, ad esempio mediante il Rapporto di sostenibilità in diverse modalità di consultazione. Inoltre, per i neo-assunti vengono organizzate sessioni formative in materia di responsabilità amministrativa degli enti e sociale.

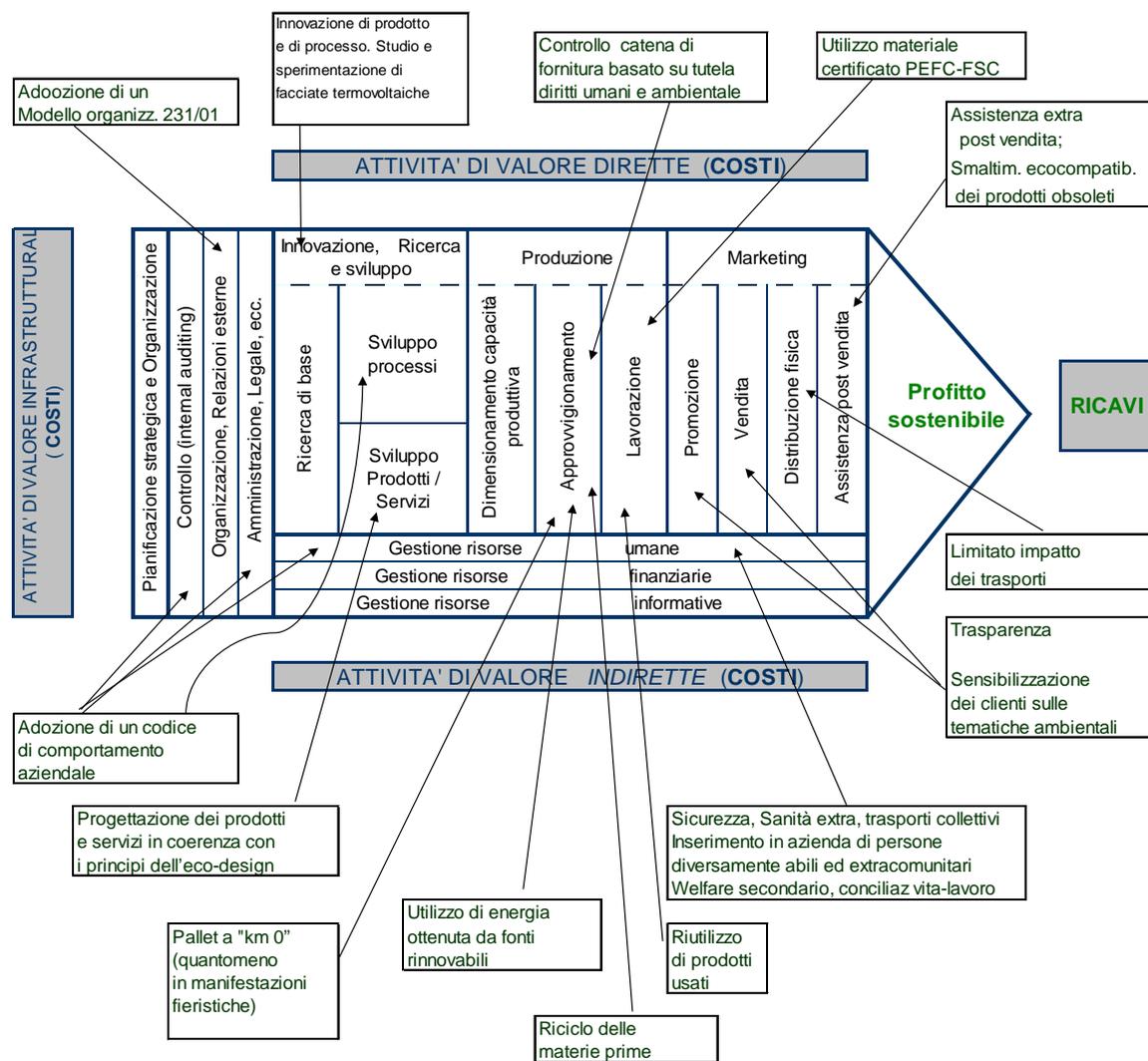
Tra le attività di valore dirette:

- Innovazione, ricerca e sviluppo. ERG si sta impegnando in progetti di ricerca sulle fonti rinnovabili e sul versante del fotovoltaico sta sviluppando materiali innovativi per la seconda generazione del "fotovoltaico organico"; questi materiali sono più performanti ed esteticamente più interessanti, volti ad ampliarne le applicazioni sia di integrazione architettonica che di altro genere. Sul piano del termovoltaiico si stanno sviluppando tecnologie in grado di trasformare direttamente gli scarti di calore in energia elettrica sfruttando l'effetto seebeck. Scopo della ricerca è quello di ottenere dispositivi che utilizzino materiali e processi a basso costo e non basati, come quelli attualmente esistenti, sull'impiego di sostanze rare e costosissime.⁷
- Produzione e catena di fornitura. ERG si impegna su diversi fronti, a partire dall'attenzione nella scelta dei propri fornitori. In particolare, ERG considera i propri fornitori una primaria fonte di successo competitivo; pertanto, intende improntare i propri rapporti con gli stessi a principi di sostenibilità, integrità e riservatezza e gestire le proprie relazioni con i fornitori, effettivi e potenziali, secondo principi di legalità, trasparenza, correttezza e lealtà. ERG ricerca quindi fornitori che condividano i suoi stessi valori e l'informazione sulle regole di comportamento adottate avviene con la diffusione sul portale internet, sia del Codice Etico, sia del Modello di Organizzazione e Gestione di cui al D.Lgs. 231/01. Alle imprese che collaborano, viene chiesto il rilascio di una dichiarazione sottoscritta (anche sotto forma di specifica clausola contrattuale), in cui si attesti la conoscenza del contenuto dei documenti e l'impegno ad osservarne le regole.
- Marketing. ERG, attraverso la sua campagna pubblicitaria, cerca di sensibilizzare il cliente all'uso eco-efficiente dell'energia. Con uno stile comunicativo fresco e leggero, basato sull'utilizzo di icone in grado di trasmettere immediatezza e semplicità, il soggetto osserva una libera

⁷ Cfr. Eccles R.G., Serafeim G. (2013).

interpretazione del concetto di energia realizzato da un pool di creativi d'eccezione, ossia alcuni bambini.

Figura 1. La catena del valore sostenibile di ERG



Fonte: elaborazione personale sulla base di Porter (2011) e Donna (1992)

7. ERG: alcuni indicatori di performance socio-ambientale

In materia di sostenibilità ambientale e sociale, gli indicatori di processo, di performance e di reporting sostenibile sono costituiti generalmente dai criteri internazionali quali le Linee Guida OCSE, il Global Compact, il GRI-3.1 e G4, la Uni-Iso 26000 e lo standard unificato del progetto interregionale-interministeriale-Inail sulla responsabilità sociale d'impresa.

ERG qualifica le proprie attività attraverso una pluralità di politiche, procedure, strumenti, criteri. In particolare, nell'ambito dell'organizzazione e amministrazione, ad esempio, si riscontrano in ERG iniziative e/o informazioni sulla trasparenza proprietaria e sul controllo effettivo, la trasparenza delle remunerazioni Consiglio d'Amministrazione e altri organi, la presenza di un CSR manager.

Circa l'organizzazione, mappatura dei rischi, procedure e strategia, in ERG si riscontra l'inserimento dell'eco-sostenibilità e della responsabilità sociale di impresa nella missione, visione e strategia competitiva; l'analisi dei temi rilevanti e dei bisogni degli stakeholder con il loro coinvolgimento; diversi modelli organizzativi di cui al d.lgs. 231/01 (con codice etico, procedure e Organo di Vigilanza).

Circa la rendicontazione e l'adesione a standard di riferimento della RS, in ERG si riscontra la presenza di un rapporto di sostenibilità, redatto sulla base dello standard GRI 3.1, con audit indipendente.

Circa la legalità e l'anticorruzione, in ERG vigono procedure anticorruzione, mentre in merito alle persone e all'organizzazione dell'ambiente di lavoro, in ERG vengono predisposte costantemente indagini di clima aziendale; dialogo e coinvolgimento dei dipendenti e di altre figure aziendali per promuovere salute e sicurezza; monitoraggio del tasso di turnover; formazione annuale per i dipendenti oltre agli obblighi di legge; formazione continua per lo sviluppo delle professionalità individuali; misure di conciliazione della vita privata e lavoro, e iniziative di welfare secondario a favore dei dipendenti (Ad esempio: convenzioni per servizi all'infanzia e/o per anziani e/o sostenimento potere di acquisto e/o simili); trasparenza e equità nelle assunzioni, incarichi, progressioni di carriera, sistemi premianti e incentivanti; parità di trattamento retributivo di genere, a parità di valore di lavoro.

Passando alla trattazione dello stakeholder clienti, occorre precisare che ERG fornisce generalmente il GSE e non direttamente i consumatori finali, tranne in rare eccezioni. In entrambi i casi, peraltro, ERG persegue la ricerca della massima qualità e continuità nella fornitura di energia elettrica e vapore e degli altri prodotti. Per il *retail*, ERG ha predisposto diverse zone di ricarica auto elettriche, rifornimenti GPL e pannelli informativi con utili indicazioni per i consumatori che utilizzano tecnologie sostenibili.

In merito alla catena di fornitura, ERG effettua monitoraggi del rispetto del proprio codice di condotta da parte dei fornitori, attraverso visite ai fornitori, interviste ai manager e ai lavoratori; monitoraggi e soddisfazione dei fornitori; monitoraggio dei fornitori che hanno sottoscritto proprio codice etico; programma

richieste di sottoscrizione di proprie procedure e/o clausole anticorruzione da parte dei fornitori/partner; attua una selezione dei fornitori e/o gestione appalti, anche per quanto attiene alla sicurezza sul lavoro.

Quanto all'ambiente naturale e alla comunità locale, ERG monitora l'energia consumata; analizza la percentuale di uso dell'energia rinnovabile; installa dispositivi che consentono risparmi di acqua, energia, e riduzione delle emissioni dirette/indirette; programma percorsi di formazione e cultura specifici sul risparmio energetico, efficientamento e impatto ambientale della propria attività; valuta consumi e impatti CO₂, acqua, altre emissioni e consumi; tutela l'ambiente; applica procedure della UNI ISO 14001; apre l'azienda alla comunità; stipula convenzioni con scuole/università per stage e/o borse di studio in materie di RS o accordi con le scuole per attività di promozione e diffusione sulla "cittadinanza d'impresa".

8. Il contesto nazionale delle politiche energetiche attuali

Analizzati gli scenari che hanno portato ERG e alcune imprese italiane al graduale passaggio dalla raffinazione di idrocarburi al settore della produzione e vendita di energia elettrica, occorre accennare alla situazione del mercato energetico nazionale e globale, che continua ad usare, come fonte primaria, i combustibili fossili.

Pur intravedendo il prossimo esaurimento di queste fonti di energia ed un futuro caratterizzato necessariamente da esigenze di efficienza energetica (ossia dall'ottenere più energia usando meno risorse) e dall'uso di fonti d'energia rinnovabili, è necessaria una massiccia diffusione di una visione d'insieme sulle riforme in atto, idonee a motivare sia i regolatori della Pubblica amministrazione sia gli imprenditori ad adottare schemi di produzione più sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale.

Attualmente il settore energetico resta caratterizzato da fortissimi interessi economici e attività di lobbying, in un quadro giuridico che mantiene benefici economici che dipendono fortemente dal variabile contesto legislativo. Alcuni dei fattori attualmente più efficaci a promuovere un cambio di paradigma nella produzione ed offerta di energia sarebbero:

- L'uso di politiche e strumenti economici per l'internalizzazione delle esternalità negative. In particolare l'implementazione del principio "chi inquina paga", l'introduzione di tasse ambientali, l'assegnazione di un prezzo alle materie prime ed energie.
- La dotazione di strumenti di mercato – incentivi, premi e fondi - atti a promuovere ed incentivare le attività sostenibili.
- L'aumento di cogenza nell'uso di criteri di sostenibilità e responsabilità sociale per l'aggiudicazione degli appalti pubblici (disciplina del GPP, *Green Public Procurement*).

- Certezza e semplicità delle regole per le imprese, con procedure semplici da applicare. La comprensione da parte degli imprenditori e lo snellimento da parte delle istituzioni della burocrazia per permettere alle imprese, in particolare le PMI, di assumere con agilità iniziative sostenibili.
- Normative più strette in materia d'informazione sui prodotti e servizi offerti con riguardo alla loro sostenibilità.

Rispetto alla domanda di energia, vale a dire ai consumatori, i principali motori per il cambio nella domanda di energia risultano essere:

- La possibilità di scelta (attualmente quasi inesistente) tra diverse opzioni energetiche.
- Una differenza di prezzo bassa o nulla tra prodotti sostenibili e non sostenibili.
- La presenza di meccanismi d'incentivo economico per l'acquisto di energie rinnovabili.
- La sensibilizzazione e l'educazione sociale, con continue campagne di comunicazione e informazione, dettagliate e trasparenti.

Del pari, occorrerebbe rianalizzare i fattori e oneri che determinano il prezzo dell'energia, in quanto l'energia "tradizionale" grigia o nera costa meno di quella verde e pulita poiché gode, magari indirettamente, di incentivi spesso maggiori di quelli per l'energia verde. I sussidi alle fonti fossili non compaiono esplicitamente nella "Strategia Energetica Nazionale" approvata nel 2013, sebbene secondo alcuni rapporti (quali ad esempio quello di Legambiente del 2013)⁸ esistano molti sussidi diretti distribuiti ad autotrasportatori, centrali di energia da fonti fossili e imprese energivore, e altri sussidi indiretti mediante finanziamenti per nuove strade e autostrade e sconti per le trivellazioni e al settore che funziona ancora a carbone o ad altre fonti che inquinano aria e danneggiano la salute, oltre ad essere principali cause del cambiamento climatico. Tra le voci più importanti di sussidio diretto alle fonti fossili, il rapporto di Legambiente pone il tema dei trasporti, con i fondi diretti al sostentamento del settore, sconti sui pedaggi autostradali, riduzioni sui premi Inail e Rc, oltre a deduzioni forfettarie non documentate. Nel 2013 si è trattato di circa 400 milioni di euro, a cui vanno aggiunti i 330 milioni del 2014 in discussione nella "Legge Stabilità". Un'altra voce di sussidio riguarda sconti sulle tasse per l'acquisto di carburante; secondo l'Ocse, l'Italia nel 2011 ha sostenuto il settore con riduzioni e esenzioni dall'accisa per oltre 2 miliardi di euro. In Italia alcuni impianti da fonti fossili beneficiano anche di sussidi diretti per la produzione elettrica, di cui l'esempio più noto è quello denominato "Cip 6". Complessivamente, agli impianti a fonti fossili dal 2001 al 2012 sono stati attribuiti circa 40 miliardi di euro, mentre in base a dati del GSE, nel 2012 il sussidio alle centrali è stato pari a 2.166 milioni di euro, di cui 724,4 milioni direttamente a carico dei cittadini, destinato a durare fino al 2021. Il meccanismo "Cip 6" costerà alla collettività altri milioni di euro e nella proposta di Decreti in discussione in Parlamento sono previsti ancora ingenti incentivi per la costruzione di centrali a carbone, con oneri coperti tramite il prelievo nella bolletta elettrica dei consumatori. Altri incentivi sono collegati al

⁸ Cfr. Legambiente (2013).

sistema ETS (il meccanismo europeo di scambio delle emissioni), che andranno agli impianti inquinanti entrati in esercizio negli ultimi quattro anni, attraverso i rimborsi che sarebbero dovuti servire invece a ridurre le emissioni di CO₂.

Altre forme di sussidio a favore di obsolete centrali di energia elettrica da fonte fossile sono collegati al timore che possano ridursi le forniture di gas provenienti dalla Russia; a vecchie centrali inquinanti, pertanto, sono stati devoluti sussidi prelevati dalle bollette dei consumatori, anche con deroghe alla normativa sulle emissioni in atmosfera o alla qualità dei combustibili.

Nelle bollette elettriche permangono i sussidi indiretti alle fonti fossili sotto forma di sconti ai grandi consumatori di energia, invece che spingere verso l'efficienza di chi riduce i consumi. Infine, altri sussidi a favore delle aziende energivore sono costituiti dalla riduzione di accise sul gas naturale impiegato per usi industriali da soggetti che registrano alti consumi annui.

Sussidi indiretti riguardano anche il campo delle infrastrutture, poiché invece di investire su metropolitane e tram, che agevolerebbero i cittadini negli spostamenti, si investe molto su infrastrutture che mantengono prioritario l'uso di mezzi su ruote e, quindi, il consumo di fonti fossili. Altri sussidi indiretti e sconti sono applicati a coloro che sfruttano le risorse fossili nel territorio italiano, come mostrano le irrisorie royalties previste dalle norme che regolano le trivellazioni in Italia (10% a terra e 7% in mare).

Da un conteggio di Legambiente parrebbe che alle fonti fossili vengono elargiti incentivi sei volte superiori a quelli attribuiti alle fonti rinnovabili, come confermano in parte le "neutrali" Agenzia internazionale per l'energia (IEA) e il Fondo monetario internazionale.⁹

9. Conclusioni

Nel settore della produzione di energia elettrica riferito alla situazione italiana si osserva che gli operatori si trovano di fronte ad una scarsa fiducia nel legislatore e ad una instabilità regolatoria. A fronte di drastiche riduzioni degli incentivi per la produzione di energia da fonti rinnovabili, non sono seguiti paralleli interventi volti a diminuire i sussidi diretti e indiretti alle fonti fossili, implicando un drastico calo della redditività delle imprese che avevano investito in impianti e progetti più verdi e più "sostenibili".

Sebbene occorra monitorare anche i grandi impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile, poiché anch'essi possono condurre a devastanti effetti ambientali (si pensi ad una nuova centrale idroelettrica che presuppone sbancamenti di terreni e installazione di antiestetische condotte forzate) mancano ancora una strategia energetica e un piano nazionale. Il sistema, attualmente, sconta ancora uno scarso bilanciamento delle fonti, poiché non vi è un sufficiente numero di impianti regolabili a gas, utili a reagire alla variazione di domanda in

⁹ Cfr. IMF (2013).

maniera dinamica; questo aspetto, invece, risulta impossibile da gestire con l'utilizzo dei soli parchi eolici e fotovoltaici,¹⁰ nei quali è ipotizzabile solo una gestione delle eccedenze di produzione. Dopo un periodo caratterizzato da incentivi elevatissimi per le imprese che hanno installato impianti fotovoltaici e eolici (2004-2010), oggi la frontiera si sta spostando sull'efficientamento energetico, ossia sulla riduzione di consumo di energia elettrica e dei consumi termici. La gestione e la premiazione di "consumi evitati" viene monitorata sempre più da tutte le compagnie elettriche come ENI, ERG e ENEL nonché da quelle molto presenti sul segmento *retail*, a cascata anche come installatori di caldaie a condensazione.

Il settore, pertanto, necessita di interventi a lungo termine e lungimiranti anche dal punto di vista ambientale, pena l'innalzamento del prezzo dell'energia per i consumatori senza una corrispondente riduzione dell'inquinamento atmosferico e del suolo.

I dati sui consumi e sugli oneri nelle bollette elettriche portano chiaramente alla conclusione che i prezzi per l'utente finale sono aumentati nonostante la liberalizzazione dei mercati, tranne per alcuni consumatori evoluti che sono riusciti a gestire la variazione del prezzo di borsa dell'energia elettrica.

Se a ciò si sommano gli ingenti profitti che diverse società di energia elettrica ottengono dalla vendita e trading di certificati bianchi e dal trading fisico e finanziario di energia, anche tramite la "gestione degli sbilanciamenti", è doveroso concludere esortando le forze della cittadinanza attiva a spingere dal basso verso una politica meno soggetta a *lobbies* e deputata alla salvaguardia del benessere socio ambientale e del bene comune.

Il caso ERG analizzato mostra chiaramente che un operatore privato può attuare strategie di uscita dal quadro tradizionale della produzione e vendita di energia "grigia" o "nera". Nel caso di specie, ERG con ingenti risorse finanziarie ha potuto entrare e permanere profittevolmente nel settore della produzione di energia da fonte rinnovabile, mantenendo una catena del valore in gran parte "sostenibile" dal punto di vista socio-ambientale, caratterizzata anche da una spinta all'innovazione che conferisce competitività. Ne sono prova il MOL in crescita e sempre più derivante dal business delle rinnovabili, al pari del capitale investito, percentualmente sempre più elevato nell'ambito delle energie rinnovabili, a discapito di quello dedicato alle attività OIL (cfr. *supra*, 5.).

Ma il modello ERG deve costituire una *best practice* maggiormente replicabile, anche per imprese e investitori dotati di una minore liquidità e forza contrattuale. Conseguentemente il quadro delle politiche pubbliche non deve più costituire un fattore frenante, ma supportare e valorizzare gli sforzi volti a introdurre innovazioni coerenti con obiettivi di qualità della vita e dello sviluppo sostenibile.

ERG ha operato fin ora senza comunicare in modo particolarmente intenso con gli attori pubblici; ma una interazione virtuosa tra attori privati e istituzioni pubbliche potrebbe portare a risultati utili per uno sviluppo ecologicamente responsabile e sostenibile, specie alla luce degli obiettivi climatici al 2030 e dei possibili impegni sulle fonti rinnovabili e sull'efficienza energetica in corso di

¹⁰ Cfr. Trainer T. (2010)

discussione e negoziazione in sede europea. Ciò risulta, fin d'ora, essenziale per delineare le misure e le condizioni ambientali e economiche in cui troveremo il nostro continente tra 15 anni, in un trend che vede a livello europeo una accelerazione del processo di decarbonizzazione.

Strategie, politiche e piano energetico nazionale di lungo periodo per una ulteriore riduzione della CO₂ entro il 2030 fornirebbero anche un segnale importante per stimolare l'innovazione a medio-lungo termine, in particolare nei settori prettamente industriali, dove molte grandi imprese sono il fulcro dei necessari investimenti tecnologici. Siffatte politiche, di conseguenza, contribuirebbero auspicabilmente a ridurre la dipendenza energetica dall'estero, aumentando così la sicurezza e la stabilità dell'Europa, oltre a confermare tre milioni e mezzo di cittadini europei attualmente impegnati nei "lavori verdi", con aggiunta di ulteriore occupazione stimata in circa mezzo milione di posti.

Gli obiettivi europei al 2020 sulle emissioni climatiche alteranti (la cosiddetta "direttiva 20/20/20") hanno già garantito una riduzione drastica alla produzione di anidride carbonica e hanno anche avviato una corsa alla *green economy* in tutto il pianeta, accelerando innovazione tecnologica e riduzione dei prezzi dei materiali.

ERG e altre grandi imprese hanno ampiamente contribuito a soddisfare, con energia proveniente da fonti rinnovabili, circa un terzo dei consumi elettrici nazionali (dati 2013), con un raddoppio della produzione verde nell'ultimo quinquennio e una notevole riduzione delle importazioni di metano.

Ma le istituzioni non devono trascurare il fenomeno che vede, finalmente anche in Italia, oltre a pochi grandi *player* anche modelli di generazione di energia sempre più decentrati, con più di seicentomila impianti di proprietà di famiglie e piccole imprese. La questione si sposta, pertanto, da un fattore prettamente ambientale a quello relativo alla competitività e all'innovazione, rendendo ancora più evidente il trend di avvicinamento a quella soglia che consentirà di installare impianti fotovoltaici e simili senza la necessità di incentivi e aumenti del prezzo dell'energia.

Come ERG, anche altre imprese elettriche tradizionali dovranno rivedere il loro modello di business, diversificandolo e modificando la fornitura di servizi, impegnandosi anche maggiormente sul fronte dell'efficienza energetica e della produzione di energia da fonte rinnovabile.

L'auspicio che si trae dalla ricerca, pertanto, è rivolto alla politica e a quella pubblica amministrazione con potere di imprimere scelte strategiche lungimiranti che, sull'esempio di ERG, riescano a replicare su vasta scala nazionale ciò che sta già avvenendo a livello planetario, in Cina (con enormi impegni sul fronte delle energie rinnovabili) e negli Stati Uniti, ove si ipotizza il passaggio dalla condizione di primo importatore di petrolio all'autosufficienza energetica.

Senza arrendersi al declino, ma rilanciando un percorso strategico di trasformazione, innovazione e competitività.

Bibliografia

- Aid R., Chemla G., Porchet A., Touzi, N. (2011), "Hedging and Vertical Integration in Electricity Markets", *Management Science*, 2011, Vol.57(8), pp.1438-1452.
- Boyne, G. A., Meier, K. (2009), "Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 5 (July, 2009), pp. 835–863. (p. 843)
- Cafferata R. (2009), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Bologna, Il Mulino.
- Coda V. (2005), "CSR come modello di governo dell'impresa", *EconomEtica*, Milano, luglio 2005.
- COM (2013), Relazione della proposta di risoluzione del Parlamento europeo A7-0017/2013 - 28.1.2013, "Commissione giuridica".
- COM (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*.
- COM (2010), Europa 2020 Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.
- COM (2010) "Acquisti sociali. Una guida alla considerazione degli aspetti sociali negli appalti pubblici".
- Comunità Europea, *Regolamento 809 del 29 aprile 2004 in attuazione della direttiva 2003/71/EC sul Prospetto Informativo*.
- DIRETTIVA 2012/27/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 25 ottobre 2012.
- Donna G. (1992), *Impresa competitiva*, Milano, Giuffrè.
- Donna G. (2010), "Orientamento al bene comune: il modello Ucid", in AA.VV. (2010), *La coscienza imprenditoriale nella costruzione del bene comune*, LAV, Roma.
- Eccles R.G., Serafeim G. (2013), "The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy" *Harvard Business Review*, May, 51.
- ERG (2012), Rapporto di sostenibilità.
- Fontana F., Caroli M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill.
- Grant, R.M. (1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino.
- Hehenberger, L., Harling, A. (2013), "Practical Guide to Measuring and managing impact", in *European Venture Philanthropy Association*, EVPA.
- IMF, International Monetary Found (2013), *Energy subsidy reform: lessons and implications*.
- Jansen D., Ostertag K., Walz R.(2011), *Sustainability Innovations in the Electricity Sector*, Dordrecht, Springer.
- Jordan-Korte K. (2011), *Government Promotion of Renewable Energy Technologies Policy Approaches and Market Development in Germany, the United States, and Japan*, Wiesbaden, Springer Fachmedien.

Giovanni Lombardo

Strategie competitive, innovative e sostenibili nel passaggio dal settore petrolifero e combustibili fossili alle energie rinnovabili. Il caso ERG.

Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 3, 2013

- Kitzing, L., Mitchell, C., Morthorst, P.E. (2012), "Renewable energy policies in Europe: Converging or diverging?", *Energy Policy*, 2012, Vol.51, pp.192-201.
- Legambiente, (2013), *Comuni Rinnovabili, Rapporto 2013*.
- Marques A., Fuinhas J., (2012), "Are public policies towards renewables successful? Evidence from European countries", *Renewable Energy*, 2012, Vol.44, pp.109-118
- Molteni M. (2008), *Responsabilità sociale di impresa*, Milano, Il Sole 24 ore, p. 118 ss.
- OECD (2013), *Putting Green Growth at the Heart of Development*, OECD Green Growth Studies, OECD Publishing
- Perrini F., Tencati A. (2008), *Corporate Social Responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Milano, Egea.
- Pfitzer M., Bockstette V., Stamp M. (2013), "Innovare per offrire valore condiviso", *Harvard Business Review Italia*, Settembre, 9.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January/February.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), "Strategy & Society", *Harvard Business Review*, December.
- Pregger T., Nitsch J., Naegler T. (2013), "Long-term scenarios and strategies for the deployment of renewable energies in Germany", *Energy Policy*, 2013, Vol.59, pp.350-360.
- Rao K., Usha V.V.N.(2010), "A review of technology diffusion models with special reference to renewable energy technologies", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 2010, Vol.14(3), pp.1070-1078.
- Rehman, I.H., Kar A., Banerjee M., Kumar P., Shardul M., Mohanty J., Hossain I., (2012), "Understanding the political economy and key drivers of energy access in addressing national energy access priorities and policies", *Energy Policy*, Vol.47, pp.27-37.
- Rugafiori P., Fasce F. (2008), *Dal petrolio all'energia: ERG 1938-2008*, Bari, Laterza.
- Trainer T. (2010), "Can renewables etc. solve the greenhouse problem? The negative case", *Energy Policy*, Vol. 38(8), pp.4107-4114.
- UNEP (2011), *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*, www.unep.org/greeneconomy
- Zollo M. (2008), *Understanding and Responding to Societal Demands on Corporate Responsibility (RESPONSE) Contract no.: PL 506462*, Sixth Framework Programme Priority 7 'Citizens and Governance in a Knowledge Based Society, INSEAD, pag. 52-53.

Giovanni Lombardo

Docente a contratto integrativo e assegnista di ricerca

Scuola Politecnica e Scuola di Scienze Sociali

Università di Genova

Via Vivaldi 5, 16126 Genova

Email giovanni.lombardo@unige.it