

*Luca Dezi, Professore Straordinario in Economia e Gestione delle Imprese  
Università degli Studi di Napoli “Parthenope”  
[luca.dezi@uninav.it](mailto:luca.dezi@uninav.it)*

## **Le tendenze del marketing nelle imprese di pubblica utilità**

Le imprese italiane di servizi pubblici stanno attraversando una fase storica caratterizzata da cambiamenti e trasformazioni socio-istituzionali di una portata tale da rendere l’analisi delle loro strategie di marketing come un qualcosa di necessario e indispensabile; da più parti si ritiene, infatti, che sia questo il percorso preferenziale in grado non soltanto di condurre all’ottimizzazione della gestione delle imprese in questione ma anche di portare ad un miglioramento, in termini di efficacia e di efficienza, dell’intero settore pubblico.

Questo lavoro, che si articola in cinque parti, cerca di offrire una panoramica sullo stato dell’arte del marketing per questa categoria di imprese; nella prima sezione si analizzano le motivazioni che hanno determinato l’avvio dei processi di privatizzazione e di liberalizzazione dei servizi di pubblica utilità in Italia. Particolare attenzione sarà riservata alla necessaria interdipendenza – concettuale e temporale - dei due processi. La seconda parte è dedicata alla descrizione del rapporto dell’impresa di pubblica utilità con l’ambiente socio-politico in cui opera: attraverso l’approccio sistemico, si cercherà di analizzare l’evoluzione dell’impresa che, da sistema sostanzialmente chiuso alle pressioni della collettività, si trasforma in sistema parzialmente aperto in grado di rispondere adeguatamente alle mutevoli esigenze dei cittadini-utenti-clienti. Nella terza parte si legittima l’applicazione del marketing a tale tipologia d’imprese, tenendo nel dovuto conto sia le peculiarità dei servizi erogati sia le caratteristiche delle imprese medesime.

La quarta parte è, poi, incentrata sull’analisi delle rinnovate strategie e politiche di marketing delle imprese di servizi di pubblica utilità. Lo studio si concentrerà sull’atteggiamento tradizionale e recente delle imprese di pubblici servizi sulle politiche di servizio, di differenziazione, di segmentazione e di promozione/comunicazione, non trascurando la valenza sistemica dell’impresa di pubblica utilità.

La quinta ed ultima parte è infine dedicata all’analisi di come le nuove tecnologie della comunicazione e dell’informazione possano creare delle opportunità di business e di comunicazione per le imprese di pubblica utilità, al bivio tra logiche di mercato e logiche di collettività.

## 1. Al di là del bene e del male: i servizi pubblici

Nella complessità crescente e poliedrica del sistema economico del terzo millennio, sembra chiaro come il servizio pubblico si configuri come un qualcosa di dato, di costante, di necessariamente presente all'interno di un sistema paese sviluppato. Questa categoria di servizi, infatti, sebbene non sia certamente estranea a considerazioni di natura esclusivamente gestionale o ad altri caratteri tipici dell'impresa privata, detiene, proprio per la “pubblicità” che la contraddistingue, delle peculiarità e degli obblighi verso la collettività non statutariamente propri di una impresa privata. La distinzione concettuale che maggiormente differenzia pubblico e privato è pertanto la *necessità sociale* del primo, indipendentemente da logiche meramente economiche o legate al profitto: al di là di una buona o di una cattiva gestione, i servizi pubblici, prima ancora che essere in attivo, hanno l'obbligo di esservi.

Nonostante la grande portata del discorso sul servizio pubblico, sovente, tuttavia, si può registrare una certa approssimazione nella definizione di cosa sia un servizio pubblico e di cosa non lo sia, che si evince anche operando una sorta di ricostruzione etimologica del concetto.

Infatti, per servizio<sup>1</sup> si intende una «prestazione singola o un insieme di prestazioni eseguite a vantaggio di chi le richiede e messe in atto da soggetti che abbiano capacità sufficienti a soddisfare le richieste pervenute» (Anselmi, 1997); affiancando l'aggettivo “pubblico” a tale concetto si identificano «servizi che presentano l'attributo dell'elevata indispensabilità per gli utenti e rivestono interesse pubblico in quanto soddisfano bisogni largamente sentiti dalla comunità degli individui considerati sia singolarmente, sia nelle loro organizzazioni economiche» (Pivato, 1958). Fatta quindi eccezione per quei servizi fondamentali, è difficile, se non impossibile, identificare modalità rigide di classificazione dei servizi pubblici. Essi si configurano piuttosto come un “sistema aperto” che si amplia o si restringe, nel tempo e nello spazio, in relazione agli orientamenti dello Stato nei confronti degli interessi e dei bisogni della collettività amministrata<sup>2</sup>.

Il regime tradizionale di tali servizi è disciplinato dall'art. 43 della Costituzione<sup>3</sup> che, pur non implicando automaticamente l'esclusione dei privati dall'erogazione dei medesimi (concessione),

<sup>1</sup> Definire cosa sia un servizio non è semplice; Normann (1985) infatti afferma «un prodotto fisico può essere descritto chiaramente e inequivocabilmente elencando le sue componenti e le sue funzioni: le dimensioni, le parti, i materiali e così via. Invece un servizio non può essere specificato facilmente, né può essere concretamente mostrato prima dell'acquisto». In passato, al fine di elaborare uno schema concettuale, si è utilizzato il criterio della immaterialità identificando così il servizio per il suo contenuto di “intangibilità” ma tale approccio appare ormai inadeguato; alcuni Autori propendono, infatti, per considerare i beni e i servizi come un “continuum” «cioè come se su un ipotetico asse si potesse disporre, ordinatamente da sinistra a destra, beni che non contengono alcun tipo di servizio (ad esempio della categoria dei commodities), beni con prevalente contenuto reale, ma con più o meno importante contenuto di servizio (ad es. elaboratori elettronici) e servizi puri (ad es. l'insegnamento, la giustizia» Pivato (1982). Ne consegue che per poter definire i limiti del servizio è necessario analizzare le caratteristiche dei processi di produzione e di consumo che il servizio medesimo genera. In questo modo le aziende di servizi sono «aziende nelle quali parte rilevante delle operazioni tecniche si svolge contestualmente ai processi di produzione economica. In esse quindi le operazioni di scambio si svolgono in un contesto in cui le condizioni diverse dal prezzo appaiono compiutamente definite solo ad effettuazione avvenuta degli scambi stessi». Garlatti (1994). Un secondo elemento di specificità delle imprese di servizi è la contestualità delle fasi di produzione e di consumo.

<sup>2</sup> E' opportuno distinguere il concetto di servizio pubblico da quello di pubblica utilità: «La traduzione italiana della locuzione *public utilities* corrisponde ad imprese di pubblica utilità o ad imprese di pubblici servizi. V'è differenza, però, tra pubblica utilità e pubblici servizi poiché nel primo caso è compresa anche la produzione di beni. I due termini si assumono, comunque, come sinonimi, in quanto frequentemente la gran parte dei prodotti di queste imprese è rappresentata da servizi, piuttosto che da beni, ed anche perché la classificazione può ritenersi fondata sull'utilità dei prodotti, quindi, sul servizio che anche i beni producono per l'utilizzatore [...] Nel nostro paese appartengono alla categoria delle imprese di pubblica utilità, imprese con potere monopolistico preposte alla produzione –distribuzione di beni e servizi essenziali, in base a norme che impongono loro una determinata linea di condotta nel pubblico interesse, quelle che agiscono nel campo della produzione e distribuzione di energia elettrica e gas metano; delle produzione e distribuzione di acqua; della depurazione e dello smaltimento di rifiuti; dei sistemi di trasporto; della comunicazione; della produzione di servizi vari ». Baccarani (1997)

<sup>3</sup> Il testo costituzionale afferma che “ai fini di utilità generale, la legge può riservare originariamente o trasferire, mediante espropriazione e salvo indennizzo, allo Stato, a enti pubblici o a comunità di lavoratori o di utenti determinate

ha favorito l'affidamento delle attività di produzione e di erogazione degli stessi a soggetti pubblici (gestione diretta del servizio). Questa scelta è stata motivata, fundamentalmente, dalla inadeguatezza dei meccanismi di mercato nell'allocazione delle risorse produttive: i *market failures* generati dalla presenza di situazioni di monopolio naturale, di esternalità e informazione imperfetta hanno infatti consolidato l'idea che la struttura ottimale per gestire queste attività<sup>4</sup> fosse rappresentata dal monopolio pubblico (soluzione europea) o da un sistema di regolazione in assenza di liberalizzazione dei mercati (soluzione americana). Tali soluzioni hanno comportato, da un lato, l'eliminazione della concorrenza nell'erogazione dei servizi pubblici e, dall'altro, la coincidenza fra interesse generale del servizio e natura pubblica del gestore.

Su questa situazione, rimasta stabile per circa un cinquantennio, si sono innestati importanti fattori di cambiamento che hanno modificato, complicandolo, il contesto ambientale (Cassese, 1996); fra questi si ricordano:

- 1- *La spinta verso l'apertura dei mercati derivante dagli indirizzi della Comunità Europea*: il processo di integrazione europea ha imposto il ripensamento delle modalità con cui lo Stato interviene nell'economia. La normativa comunitaria a tutela della concorrenza vieta, infatti, sussidi e aiuti pubblici diretti alle imprese nazionali che possano provocare alterazioni alla competizione intra-europea, a prescindere dalla titolarità privata o pubblica dell'impresa destinataria;
- 2- *Gli effetti del progresso tecnologico che ha scalfito quelli che erano considerati monopoli naturali*: nella produzione di energia elettrica, ad esempio, l'introduzione di centrali turbogas a ciclo combinato, più piccole e meno costose delle centrali termoelettriche, ha favorito l'entrata nel mercato di nuovi operatori e quindi lo sviluppo di un'offerta alternativa a quella dell'ex monopolista. Stesso effetto si è registrato nel settore delle telecomunicazioni per l'effetto della riduzione dei costi nella commutazione e nella trasmissione (Testa, 2001);
- 3- *L'emergere delle difficoltà economiche della gestione pubblica dei servizi pubblici*: l'inefficienza e l'inefficacia dell'azione dello Stato “gestore e regolatore”, causa ed effetto dei fenomeni di corruzione emersi in questi ultimi anni (l'impresa pubblica in alcuni casi si è trasformata in uno strumento di clientelismo e di spartizione delle nomine ai vertici fra le forze politiche di maggioranza) hanno progressivamente messo in discussione l'assioma, ormai consolidato, che la proprietà o il controllo pubblico dell'impresa garantiscano il perseguimento dell'interesse pubblico.

La risposta a queste “pressioni” si è articolata su tre direttrici: privatizzazione delle imprese pubbliche di servizi pubblici, liberalizzazione del mercato ed infine costituzione delle Authority di settore.

Privatizzare, in senso ampio, significa ridurre il peso del settore pubblico nell'economia e, quindi, si configura come parte fondante di una riforma che cerca di riproporre il ruolo centrale del mercato quale sistema di allocazione efficiente delle risorse<sup>5</sup>. In particolare si distingue fra *privatizzazione formale e sostanziale*: la prima comporta la trasformazione della natura giuridica dell'impresa in società per azioni e l'introduzione di obiettivi di tipo privatistico nella gestione; la privatizzazione sostanziale, invece, si riferisce all'effettivo trasferimento della proprietà dall'operatore pubblico a

---

imprese o categorie d'imprese che si riferiscano a servizi pubblici essenziali o a fonti d'energia o a situazioni di monopolio o abbiano carattere di preminente interesse generale”;

<sup>4</sup> Lo Stato non è solo intervenuto nella gestione dei servizi pubblici (ferrovie, telefoni, energia elettrica, servizi sanitari, acquedotti) ma anche nel settore industriale, assicurativo, bancario e commerciale. «Lo Stato imprenditore [...] sorge da una profonda crisi di autoregolazione del sistema economico italiano e dall'assenza di iniziative ed idee da parte degli investitori privati nei confronti del salvataggio bancario e del risanamento dell'industria» Cafferata (1997). Per approfondimenti cfr., inoltre, Cafferata, 1983.

<sup>5</sup> «L'espressione privatizzazione si può riferire ad ogni specie di attività pubblica. Nell'uso corrente, oggi, questa espressione è riferita alle attività pubbliche aventi natura economica. [...] Tuttavia, possono esservi anche privatizzazioni di attività non imprenditoriali. Solo che, in questo caso, le attività trasferite a privati non sono economicamente autosufficienti e, quindi, i poteri pubblici debbono intervenire finanziando l'attività conferita». Cassese (1996, B).

quello privato. La figura 1 evidenzia come sia ancora lungo il percorso da compiere per ridurre il ruolo dello Stato imprenditore in Italia.

Figura 1 – Partecipazioni detenute dal Ministero dell’Economia e delle Finanze al 12 Dicembre 2002

<b>Società per settore</b>	<b>Partecipazione del Ministero dell’Economia</b>
<b>Assicurativo</b>	
Consap – Concessionaria Servizi Assicurativi Pubblici S.p.A.	100%
<b>Bancario</b>	
Coopercredito S.p.A.	14,42%
Mediocredito Friuli V. G. S.p.A-	34,01%
<b>Difesa e Aereospazio</b>	
Finmeccanica S.p.A.	32,34%
<b>Editoriale</b>	
Seat S.p.A.	0,1%
<b>Energetico</b>	
Enel S.p.A.	67,58%
Eni S.p.A.	30,33%
Gestore Rete Trasmissione Nazionale S.p.A.	100%
SOGIN – Società Gestione Impianti Nucleari S.p.A	100%
<b>Holding di partecipazione</b>	
IRI (in liquidazione) S.p.A.	100%
Rai Holding S.p.A.	100%
<b>Mezzogiorno</b>	
Italia Lavoro S.p.A.	100%
Sogesid – Società per la Gestione degli Impianti Indrici S.p.A.	100%
Sviluppo Italia S.p.A.	100%
<b>Postale</b>	
Poste Italiane S.p.A.	100%
<b>Servizi vari</b>	
Coni Servizi S.p.A.	100%
Consip – Concessionaria Servizi Informativi Pubblici S.p.A.	100%
Cinecittà Holding S.p.A.	100%
Eur S.p.A-	90%
<b>Servizi finanziari</b>	
Patrimonio dello Stato S.p.A.	100%
<b>Tabacco</b>	
ETI S.p.A. (Ente tabacchi Italiani)	100%
<b>Trasporti</b>	
Alitalia S.p.A.	62,39%
Enav S.p.A.	100%
Ferrovie dello Stato S.p.A.	100%

Fonte: Dipartimento del tesoro (<http://www.dt.tesoro.it/Aree-Docum/Partecipaz/index.htm>)

L’evidenza empirica ormai ha dimostrato che effettivamente la proprietà privata gode di una maggiore efficienza potenziale rispetto alla proprietà pubblica; questa, tuttavia, diventa effettiva solo in un ambiente realmente concorrenziale. La liberalizzazione (intesa come l’apertura del

mercato a forme di concorrenza) si presenta quindi come un approdo necessario: non è ammissibile, infatti, che la dissoluzione dei monopoli pubblici dia luogo a monopoli privati non in grado di garantire gli interessi della collettività. In merito alla successione logica delle due fasi sarebbe più corretto far precedere la liberalizzazione alla privatizzazione; solo in questo modo, infatti, si creerebbero i presupposti per una concorrenza effettiva sulla quale si possa poi operare trasferendo la produzione e/o fornitura di beni dal settore pubblico al settore privato.

La scelta di dare priorità alla liberalizzazione si è però affermata in Italia solo nel corso degli ultimi due anni rispetto ad altre possibili priorità; ci si riferisce in particolare a quella, in primis enfatizzata, di ottenere in tempi rapidi consistenti entrate di bilancio tramite le privatizzazioni delle imprese pubbliche.

Il processo di liberalizzazione-privatizzazione appare inoltre inconcepibile al di fuori della regolazione pubblica cui spetta il compito di bilanciare l'obiettivo dello sviluppo della concorrenza, quale via per il miglioramento dell'efficienza, con quello di tutela dell'interesse pubblico, per evitare il depauperamento, nel lungo periodo, di opportunità di crescita sociale.

La liberalizzazione non implica l'annullamento del ruolo dello Stato nell'economia ma piuttosto una sua trasformazione in termini di finalità proposte, di strumenti e di soggetti utilizzati; in Italia, in tal senso, sono state ad esempio realizzate le Autorità di regolazione, istituite al fine di favorire la corretta implementazione delle attività di concorrenza e l'innalzamento degli standard nei servizi di pubblica utilità<sup>6</sup>.

L'impresa di pubblica utilità, grazie soprattutto a queste modificazioni, cessa di essere, come in passato, un qualcosa di asettico (o quantomeno di indifferente) rispetto al proprio ambiente di riferimento, perdendo la propria autoreferenzialità e divenendo un punto di raccordo e di continuo raffronto con le perturbazioni provenienti dall'esterno. Divenendo, in altre parole, parte integrante di un sistema.

## **2. L'impresa di pubblica utilità come sistema**

L'impresa, in virtù della presenza di più componenti, della interdipendenza e della comunicazione fra le parti, dell'attivazione di relazioni in vista del conseguimento di finalità e obiettivi, è qualificabile come un sistema<sup>7</sup>, al contempo aperto (von Bertalanffy, 1971) ma dotato di chiusura operativa (Maturana e Varela, 1987); in sintesi, l'impresa è identificabile come un sistema *parzialmente aperto* caratterizzato dalla presenza di una barriera (confine) che funge da filtro rispetto ai flussi esterni, ostacolando l'ingresso di quelli negativi (contrari al suo sviluppo) e facendo invece penetrare quelli positivi, che ne stimolano la modifica della struttura interna. E' compito dell'organo di governo definire il grado di apertura del sistema verso l'ambiente esterno che si sostanzia in elementi culturali, sociali, economici, tecnici (Usai, 1997). In particolare, l'organo di governo determina di volta in volta il grado di apertura del sistema in relazione a ciascuno dei sovra-sistemi di riferimento (Golinelli, 2002).

Le imprese di pubblici servizi, in quanto imprese<sup>8</sup>, sono anch'esse qualificabili come sistemi parzialmente aperti; tuttavia, dall'analisi dell'esperienza passata (pur con varie eccezioni) si registra un grado non soddisfacente di funzionalità del confine e della chiusura operativa (Usai, 1997). Da un lato, infatti, il sovra-sistema politico ha interferito non poco nelle decisioni d'impresa

<sup>6</sup> Per la precisione, la funzione delle Autorità di regolazione è di «[...] garantire la promozione della concorrenza e dell'efficienza dei servizi di pubblica utilità, nonché adeguati livelli di qualità nei servizi medesimi, in condizione di economicità e redditività, assicurandone la fruibilità e la diffusione 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» (legge n. 481/1995 art. 1).

<sup>7</sup> Si deve a Chester Barnard (1948) la prima definizione di impresa come sistema.

<sup>8</sup> «L'impresa pubblica è un termine-concetto [...] che indica un istituto autonomo sul piano giuridico e/o economico, nel quale si svolgono processi di produzione di beni (servizi) di pubblico interesse e/o di pubblica utilità che sono ceduti verso il corrispettivo di un prezzo di scambio» Boronovi (2000).

(influenzandone il vertice e i sottostanti meccanismi organizzativi), agevolato da una scarsa resistenza all'interno del sistema; dall'altro il sovra-sistema sociale sia per l'ingerenza politica e sia per i conseguenti condizionamenti che hanno cristallizzato l'attività d'impresa, portando l'organizzazione ad assumere le fattezze e gli atteggiamenti di un sistema sostanzialmente chiuso, non è riuscito ad imporre le proprie istanze e, di conseguenza, in assenza dell'attivazione dei meccanismi di feedback, l'impresa non è stata in grado di rispondere adeguatamente alle mutevoli esigenze della collettività. Nello specifico, sia la posizione monopolista assunta per molti anni dall'impresa pubblica sia la condizione di eccesso della domanda sull'offerta hanno generato un tale senso di sicurezza da ridurre il grado di apertura dell'organizzazione.

Non si riteneva opportuno, ad esempio, realizzare azioni di analisi e monitoraggio ambientale; da ciò è scaturito, fra l'altro, un atteggiamento di superiorità dell'impresa rispetto al cittadino, considerato un “amministrato”, eventualmente un “utente”, mai un consumatore; questo ha comportato una quasi totale indifferenza alle diverse esigenze ed un atteggiamento non molto convincente nella funzione di vendita (Mele, 1993).

Negli ultimi anni, però, si sono manifestate sollecitazioni diverse che hanno destabilizzato l'apparente stabilità del contesto ambientale; alle spinte comunitarie, all'innovazione tecnologica, alla presa di coscienza del fallimento dello Stato imprenditore si è aggiunto il progressivo cambiamento degli utenti nei confronti degli erogatori dei servizi pubblici. Il maggiore livello di benessere raggiunto, il maggior grado di istruzione, la nascita di associazioni a tutela dei consumatori hanno spostato, infatti, l'attenzione del cittadino dalla disponibilità “quantitativa” e dai costi del servizio verso l'interesse per una erogazione di qualità degli stessi e soprattutto per la loro differenziazione.

Oggi, sia per le pressioni degli utenti sia per la fine del monopolio statale, le imprese di pubblici servizi sono in parte uscite da quella sorta di “torpore organizzativo”<sup>9</sup> che ne ha caratterizzato l'attività per molti anni e hanno fatto propri, almeno nelle intenzioni, i principi di gestione tipici dell'impresa privata, primi fra tutti quelli relativi all'orientamento al cliente. Emerge così l'esigenza di garantire un'adeguata apertura del sistema all'ambiente, che si traduce nella conoscenza dello stesso in modo approfondito e nella capacità di recepirne i feed-back, adattandovisi.

In tali circostanze si rileva la necessità di individuare degli strumenti che fungano da filtro fra l'impresa e l'*environment*. Tra i più adatti a tale scopo possiamo annoverare il marketing<sup>10</sup>, che permette di perfezionare la conoscenza dei bisogni ed operare una segmentazione degli utenti utile anche per differenziare nelle caratteristiche i servizi offerti, di individuare bisogni non ancora manifestati esplicitamente, di suggerire combinazioni di quantità, qualità e prezzo tali da indurre una distribuzione spazio-temporale della domanda che possa migliorare l'utilizzazione della capacità di offerta.

In altri termini, si ritiene che il marketing possa essere utile per l'evoluzione del sistema organizzativo “pubblico”, trasformandolo da organizzazione insensibile, che non analizza i bisogni e le esigenze degli utenti (sistema chiuso), ad organizzazione altamente sensibile che controlla e conosce i bisogni dei suoi pubblici, li incoraggia a partecipare e adatta le proprie risposte sulla base di feed-back, attraverso il sistema di comunicazione messo in atto con il proprio territorio (Cesari, Garofani, 1991).

Questa nuova esigenza di sensibilità organizzativa manifestata dalle imprese di pubblici servizi trova, ad esempio, un'espressione pratica nella recente emanazione della legge n. 150 del giugno

<sup>9</sup> «Le organizzazioni del settore pubblico sono state indotte a non assimilare a fondo alcune regole fondamentali: [...]hanno insistito a guardare i clienti come attori passivi ed improduttivi, anziché considerarli attivi e produttivi; hanno prestato attenzione al processo produttivo in sé, piuttosto che alla trasmissione di *know-how* e di *management* al cliente [...]». Normann (1985)

<sup>10</sup> «Poiché in un sistema aperto è essenziale la valutazione dei risultati da parte dell'ambiente, diventa necessario la messa a punto di strumenti e la introduzione di specifiche funzioni capaci di verificare il grado di soddisfazione per l'utente in merito all'attività svolta e capaci di influenzare la domanda per fare in modo che essa si presenti secondo le modalità e tempi che favoriscano un'a migliore organizzazione dell'offerta». Bordonovi (1984).

2000 sulla comunicazione pubblica, la quale rappresenta solo uno dei tanti segnali di almeno *due fenomeni chiave*, che oggi attraversano l'impresa pubblica sistemica italiana:

- la dichiarazione esplicita di un'inversione di rotta gestionale, che porta l'impresa di pubblica utilità verso il traguardo del modello economico aziendale, che avvicina l'impresa pubblica sempre più alle logiche del settore privato (Fiorentini, 1997);

- l'espressione del desiderio da parte dell'impresa di pubblica utilità di acquisire quel ruolo di entità privilegiata del sovra-sistema in cui è contenuta, che le spetta sia per motivi legislativi che sociali.

La dinamica concorrenziale sviluppatasi nel settore dei servizi pubblici ha, infatti, determinato uno spostamento dell'attenzione sul marketing, sulle strategie di comunicazione, sulla capacità di ridurre la volatilità del cash-flow, sulle esigenze della clientela. Tutto ciò allo scopo di affiancare ai servizi tradizionali servizi aggiuntivi con alto valore aggiunto aumentando la produttività dei fattori e la redditività del capitale investito.

### **3. Il marketing nelle imprese di pubblica utilità tra vincoli ed opportunità**

Fra le imprese pubbliche erogatrici di servizi collettivi si è manifestata, come anticipato, per lungo tempo una forte resistenza a riconoscere il ruolo centrale dell'utente-cliente e di conseguenza ad utilizzare gli strumenti di marketing<sup>11</sup>. A questa inclinazione “naturale” bisogna aggiungere che la teoria aveva ritenuto poco applicabili a tale tipologia di aziende i concetti e gli strumenti di marketing. In effetti gli studi in materia sono stati orientati, perlomeno all'inizio, ai problemi della grande impresa privata tendente al profitto; dato che in passato si era consolidata la convinzione che gli scambi delle imprese pubbliche con l'*environment* fossero caratterizzati da contenuti prevalentemente extraeconomici (Borgonovi, 2000), si è avuta così una scarsa attenzione all'applicazione del marketing nelle imprese pubbliche. Gli studi sono comunque progrediti e Kotler (1978) ha evidenziato come l'applicabilità dei principi di tale disciplina risulti possibile ogni volta che l'impresa abbia le finalità di:

- Migliorare il soddisfacimento del mercato obiettivo;
- Migliorare l'efficienza dell'attività di scambio.

Da un lato, le imprese di pubblici servizi si rivolgono a potenziali clienti/utenti/assistiti offrendo servizi che possono essere ritenuti fondamentali, ovvero di primaria importanza, per l'esistenza della collettività; ne deriva che il bene offerto è un *quid* irrinunciabile, il che ovviamente non giustifica l'astenersi dall'analizzare i bisogni della clientela. Dall'altro lato, tutto il sistema pubblico si è sempre caratterizzato per l'erogazione di prestazioni a fronte di controprestazioni, ovvero per scambi, il cui contenuto economico solo di recente è stato rivalutato a causa della fine del monopolio legale con l'emergere della competizione fra soggetti pubblici (in via di privatizzazione) e soggetti privati.

La valutazione di questi elementi ha eliminato il preconcetto della non applicabilità del marketing nelle imprese pubbliche; anzi oggi si ritiene che uno dei modi migliori per aumentare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità della pubblica amministrazione sia proprio l'introduzione dei principi di marketing (Borgonovi, 2000).

Ovviamente, ciò non significa trasporre in modo acritico i modelli, le politiche dalle imprese private alle imprese di servizi pubblici. Esistono, infatti, differenze funzionali, tattiche e strategiche che devono essere valutate e “assecondate”. Nello specifico, non si possono ignorare le caratteristiche

---

<sup>11</sup> L'innovazione dei modelli gestionali nelle imprese pubbliche parte da una duplice necessità: quella di individuare nuovi e differenti equilibri fra pubblico e privato e quella di far fronte alla carenza di risorse pubbliche attraverso l'attivazione di strumenti di finanza innovativa. La strada da battere è quella di attivare forme di partecipazione privata agli investimenti infrastrutturali sul modello del project financing o di strumenti analoghi, anche osservando altre esperienze a livello europeo ed internazionale. In questo dialogo si aprono spazi significativi non solo per gli operatori tecnologici fornitori dei servizi, ma anche per il mondo della finanza e del credito.

peculiari delle imprese oggetto di analisi e quelle dei servizi erogati. Per quanto riguarda questo ultimo punto, è necessario ricordare che (Arcangeli, 1995):

- I servizi pubblici devono essere a disposizione della collettività nel suo complesso. La natura pubblica del servizio ha portato in passato ad un’offerta indifferenziata per l’intera collettività con conseguente abbassamento della qualità del servizio fornito<sup>12</sup> e l’insoddisfazione di un’alta percentuale di utenti. Negli ultimi anni le possibilità di soddisfare pienamente l’utenza sono aumentate sia per il cambiamento del ruolo del cliente/utente in seguito ad un suo maggior coinvolgimento nel processo di erogazione, sia per il processo di aziendalizzazione del sistema pubblico. I risultati sono considerati come positivi anche da un punto di vista economico; infatti, la migliore soddisfazione del cliente in alcuni casi permette di applicare tariffe più elevate;
- I servizi pubblici, dato il loro rilievo sociale, devono essere disponibili sempre e ovunque. Garantire la continua accessibilità al servizio, il quale, essendo intangibile, non è immagazzinabile, significa affrontare problemi di dimensionamento della capacità produttiva; problemi tanto più gravi quanto più è elevata l’intensità di capitale richiesta dalla costruzione degli impianti<sup>13</sup>. In queste circostanze, azioni di marketing efficaci si rilevano di primaria importanza sincronizzando il flusso della domanda con la capacità di offerta. Tra gli strumenti più efficaci rivolti all’adeguamento della domanda si ricordano:
  - ✓ il prezzo, che viene aumentato nelle ore di punta e ridotto nelle ore a monte;
  - ✓ la comunicazione, attraverso la quale l’utente viene informato della criticità dell’uso del servizio in alcune ore o giorni, con lo scopo di educarlo ad un uso migliore (le compagnie telefoniche differenziano le tariffe del servizio in relazione ai giorni della settimana; le compagnie elettriche sono impegnate, sempre più spesso, in attività di comunicazione per ridurre gli sprechi).

Esistono inoltre strumenti che agiscono sull’offerta e consistono:

- ✓ nell’organizzare personale e attrezzature straordinarie da utilizzare nei periodi di punta;
  - ✓ nel programmare la manutenzione degli impianti in periodi diversi da quelli di punta per evitare rallentamenti o arresti dell’attività produttiva;
  - ✓ nel programmare spostamenti del personale da attività amministrative ad attività di front line a sostegno dell’utenza nei momenti di maggiore punta.
- La natura pubblica del servizio impedisce all’erogatore di fissare autonomamente il prezzo delle proprie prestazioni. Questo vincolo è considerato dai *manager* dell’impresa pubblica la causa principale dei risultati negativi di bilancio ed è diventato quindi il pretesto per giustificare i mediocri livelli qualitativi della prestazione. Ovviamente il vincolo non è superabile, dato il suo carattere legislativo, ma l’operatore di marketing può attenuarne gli effetti, lanciando sul mercato nuovi servizi accessori, il cui prezzo essendo libero e quindi manovrabile, può compensare la situazione negativa di partenza.

La difficoltà ad adottare i principi di *marketing* deriva anche dal fatto che esso non è semplicemente una funzione aziendale da inserire, quando ritenuto opportuno, nell’organigramma dell’impresa. Il *marketing* è soprattutto una filosofia, un orientamento culturale che richiede la disponibilità a cambiare o, per meglio dire, la capacità di modificare le decisioni sull’ambiente che cambia. Per l’impresa pubblica diventare un’impresa *marketing oriented* significa quindi mutare l’ideologia e la cultura di tutta l’organizzazione (il marketing, infatti, è un concetto che mira a permeare di sé tutta l’attività aziendale, facendo del cliente finale il perno delle proprie scelte); questa rivoluzione si può

<sup>12</sup> La qualità può essere definita come «conformità del servizio erogato alle esigenze dell’utente, ovvero, per ricercare una maggiore somiglianza con la *customer satisfaction* in modo tale da capirne la correlazione “il grado di soddisfazione che un servizio può dare ai bisogni, attese e desideri di uno specifico cliente» Bologna (1999).

<sup>13</sup> Nel settore elettrico, ad esempio, è necessario che la potenzialità degli impianti risulti commisurata al massimo valore istantaneo della somma delle domande dei singoli consumatori, aumentato del margine di riserva occorrente a fronteggiare le indisponibilità dovute ai guasti e agli interventi di manutenzione programmata, e ciò indipendentemente dalla circostanza che la punta della domanda abbia eventualmente brevissima durata (Dezi, 1998).

realizzare, da un lato, riordinando i sistemi organizzativi con l’inserimento di nuove capacità operative (quelle di *marketing*) e, dall’altro, modificando l’atteggiamento odierno del *management* il quale, per assolvere i propri compiti, si attiene esclusivamente alle formalità prescritte; compiti cruciali del *management pubblico* devono essere, pertanto, sia la capacità di analizzare con razionalità i bisogni degli utenti sia l’abilità nel rispondere con tempestività alle esigenze emergenti. Alla luce di queste osservazioni si può concludere (Borgonovi, 2000) che l’atteggiamento degli operatori si presenta come uno dei vincoli più forti che ancora oggi ostacolano una larga diffusione del marketing nelle imprese pubbliche<sup>14</sup>. A lato di questi problemi, tuttavia, sono facilmente identificabili, da quanto finora affermato, almeno tre finalità di primaria importanza perseguibili dal marketing pubblico, le quali, rappresentando, cambiando visuale d’osservazione, le vere e proprie opportunità messe a disposizione delle imprese di pubblica utilità dagli assiomi e dagli strumenti evoluti della filosofia manageriale (Fiorentini, 1990):

- 1 - *Finalità di efficacia*, che si riferisce all’ottimizzazione dello scambio tra la domanda e l’offerta di servizi di pubblica utilità;
- 2 - *Finalità di legittimazione*, che riguarda il raggiungimento di soddisfazione e convenienza nel rapporto tra Stato e cittadini. Il marketing, in tal senso, agevola il passaggio da una legittimazione virtuale, solo cartacea, ad una legittimazione reale, che vede l’attiva partecipazione di fornitore e fruitore nell’erogazione del servizio;
- 3 - *Finalità di equilibrio economico*, in quanto le politiche di marketing possono favorire la situazione economica dell’impresa con la loro capacità di anticipare la domanda, ottimizzare la gestione delle punte di domanda e progettare modalità di erogazione dei servizi elastiche e flessibili.

#### **4. Le politiche di marketing pubblico**

Da quanto emerso fino a questo punto, il marketing pubblico, a metà tra obiettivi di riduzione della distanza tra impresa e clienti ed obiettivi di natura economica, ricopre un ruolo chiave, come d’altronde già avviene nel privato, anche per i settori delle public utilities. È, infatti, facilmente intuibile da una vasta serie di evidenze empiriche come le imprese di pubblica utilità hanno già intrapreso da diversi anni il percorso dell’aziendalizzazione e l’introduzione dei principi di marketing rappresenta in tal senso l’emblema della ristrutturazione organizzativa dell’intero settore pubblico.

La maggiore o minore facilità di applicazione dei principi e politiche di marketing nelle aziende pubbliche dipende, tuttavia, dal tipo di servizio che esse erogano; in particolare, possiamo distinguere fra i servizi *uti singoli* (individuali o speciali), che comprendono tutte quelle attività (*public utilities*) che comportano l’erogazione di beni tecnicamente divisibili, caratterizzati da una domanda e un godimento singolarmente individuabile e per i quali si manifesta un rapporto di natura contrattuale che regola lo scambio fra produttore e utilizzatore del servizio, e servizi pubblici collettivi (generalisti o *uti universi*), costituiti da prestazioni indivisibili offerte alla collettività che, anche quando non escludono una percezione ed un godimento individuale, non danno luogo ad un rapporto di scambio (Mele, 1993).

L’erogazione dei primi più si addice all’applicazione dei principi di *marketing* ma, indipendentemente dalla tipologia e dalle caratteristiche del servizio erogato<sup>15</sup> e dalla forma

<sup>14</sup> Per l’analisi dei vincoli all’introduzione del marketing nella pubblica amministrazione cfr. Fiorentini (1992)

<sup>15</sup> Le caratteristiche del servizio più importanti per la logica del marketing sono quelle relative (Arcangeli, 1995):

- alla domanda dell’utenza: esplicita (trasporti, energia elettrica, gas, telecomunicazioni, sanità, ecc.) o implicita, in quanto viene soddisfatta automaticamente (illuminazione stradale, pulizia delle strade, difesa, ecc.);
- al modo continuato o saltuario in cui i servizi possono essere goduti, che si riflette anche sul prezzo, rappresentato o da un canone di abbonamento o da una tariffa unica;

giuridica dell'azienda erogatrice del servizio medesimo, sempre più forte è la consapevolezza dell'importanza del ricorso ad azioni e leve che possano migliorare il rapporto con il mercato. Per tale motivo l'intero sistema pubblico (seppur con velocità differenziate) tende ad implementare al proprio interno le leve operative del marketing al fine di arricchire e migliorare la propria offerta; volendo stilare una classificazione delle politiche di marketing attive per le imprese di pubblica utilità, utilizzando uno dei più famosi modelli interpretativi della dottrina, si potrebbe distinguere tra politiche di servizio, di comunicazione, di distribuzione e di prezzo<sup>16</sup>.

*Le politiche di servizio* definiscono i caratteri ed il contenuto dell'offerta dell'impresa, identificando numero, varietà, qualità, complessità e caratteri dei servizi che l'impresa realizza e colloca sul mercato (Mele, 1993). Storicamente si era affermato il principio dell'uguaglianza e standardizzazione dei servizi per l'intera collettività; conseguentemente la strategia adottata è stata di penetrazione del mercato. Di recente però, per lo sviluppo della concorrenza e la saturazione della domanda di base, le stesse condizioni operative sono cambiate richiedendo l'implementazione di politiche di offerta differenziate in funzione delle diverse esigenze dell'utenza. Non bisogna, infatti, confondere funzione e servizio pubblico (Fiorentini, 1992): funzione significa soddisfare un bisogno salvaguardando l'uguaglianza e il diritto dell'utente mentre il servizio è correlabile a situazioni differenti, da cui discende che condizioni diverse dell'utente richiedono servizi differenti e non standardizzati, ossia differenziati. In particolare sono individuabili due direttrici lungo le quali le imprese di pubblici servizi stanno attuando la politica di differenziazione dell'offerta (Mele, 1993):

1. La definizione di un sistema di offerta differenziata attraverso un diverso mix di prestazioni elementari ad integrazione di quella base; le imprese, infatti, stanno cercando di arricchire l'offerta al cliente aggiungendo servizi accessori alle prestazioni elementari; in particolare, tali servizi accessori possono essere *dipendenti* dal servizio principale o *indipendenti* ma erogati dalla stessa struttura aziendale. Esempi del primo tipo si riscontrano nel settore dei trasporti (ad esempio servizio ristorante su treni ed aerei); esempi del secondo tipo si hanno nel settore telefonico (ad esempio servizio informazione, servizio elenco abbonati);
2. La definizione di differenti configurazioni di servizio attraverso differenti interazioni fra tecnologia, cliente e personale di contatto durante il processo di erogazione stesso. La differenziazione dei servizi viene operata combinando in maniera diversa gli elementi che compongono il sistema di produzione/erogazione (personale, cliente e supporto fisico), cercando di adeguarsi e proporre soluzioni flessibili e differenziate in funzione delle molteplici esigenze. In questo modo si realizza la consonanza-risonanza fra domanda e offerta, si migliora l'immagine dell'impresa e si massimizzano i ricavi che possono essere ottenuti.

Per quanto concerne, invece, *le politiche di comunicazione* è da notare come la condizione di monopolio che ha caratterizzato l'attività delle imprese di servizi pubblici e l'eccesso di domanda sull'offerta hanno determinato per circa un cinquantennio nel *management* pubblico un atteggiamento di indifferenza nei confronti della comunicazione aziendale. Ciò è dipeso concretamente sia dal fatto che la missione dell'impresa era imposta dalla pubblica amministrazione e consisteva nel soddisfare l'interesse generale e non l'interesse dei singoli e sia dalla consuetudine che l'utente-amministrato, implicitamente, affidava all'impresa in particolare e alla pubblica amministrazione in generale il compito di interpretare i propri bisogni così da conciliarli con le esigenze dell'intera collettività. L'impresa si confrontava di conseguenza con un consumatore

- 
- all'immediatezza della erogazione e quindi della fruizione. Alcuni servizi possono essere goduti dall'utente immediatamente (telefonia, energia elettrica, acqua, ecc.), per altri invece intercorre un certo periodo di tempo tra la richiesta del servizio e il momento della sua fruizione (servizi sanitari);
  - al prezzo che può essere proporzionale al consumo o svincolato dal consumo
  - alla necessità di partecipazione attiva dell'utente per la fruizione del servizio (servizio telefonico) o automaticità del servizio (illuminazione pubblica, sicurezza pubblica, ecc.)

<sup>16</sup> In realtà trattandosi di servizi il numero e la complessità delle leve aumenta. Alle classiche “4 P”, bisogna aggiungere la gestione delle persone, la parte tangibile e il processo di erogazione (Zeithaml V.A., Binter M.J., 2002).

passivo e perciò debole contrattualmente, con il quale non era indispensabile avere alcun tipo di comunicazione. Cambiato il contesto ambientale, l'impresa ha necessariamente dovuto modificare il proprio modo di considerare il cliente e le sue esigenze, sviluppando un bisogno maggiore di comunicazione ed interazione con il mercato.

L'attività di comunicazione verso il mercato è influenzata dalle caratteristiche dei servizi pubblici: l'intangibilità fisica e la contestualità delle attività di produzione e di erogazione trasformano alcuni elementi dell'attività aziendali in elementi di comunicazione. L'immagine aziendale, e cioè il modo di essere e di operare dell'azienda, svolge ad esempio un ruolo centrale nella comunicazione rispetto ad altri strumenti utilizzabili per inviare implicitamente o esplicitamente messaggi al pubblico (Arcangeli, 1995). Altro elemento che incide in modo particolare sul processo di comunicazione delle imprese di servizi è l'elevato grado di responsabilità sociale di cui esse sono investite. La consapevolezza del ruolo da svolgere è fondamentale perché determina la scelta di strumenti di comunicazione caratterizzati dalla massima trasparenza e veridicità che permettono di perseguire oltre alle finalità sociali anche finalità di ordine tecnico e economico. L'Enel, ad esempio, ha promosso campagne pubblicitarie sui principali media affidandosi a *testimonial* di eccezione con lo scopo di promuovere i servizi, rivalutare l'immagine aziendale e sviluppare un processo comunicativo. In particolare ha scelto come simboli che la rappresentano l'albero e la famiglia, legando il proprio prodotto alla natura e alla dimensione umana e quotidiana.

*Il processo distributivo* ha il compito di rendere possibile nei tempi, luoghi e secondo le modalità più opportune, il contatto fra produttore e utilizzatore finale per assicurare lo scambio, la consegna e l'erogazione del bene o servizio (Lambin, 2000). Tale contatto si materializza attraverso il canale di distribuzione che può essere sostanzialmente *diretto* (l'impresa produttrice, attraverso il suo personale di vendita, vende direttamente al consumatore finale) e *indiretto* (intervengono nel processo di contatto soggetti diversi, gli intermediari).

Il canale diretto tradizionalmente è stato privilegiato dalle imprese dei servizi pubblici per l'immaterialità della prestazione. La necessità inoltre di ricorrere a strutture dedicate di trasporto quali tubi o cavi per la distribuzione del servizio ha poi portato le imprese a detenere la proprietà di talune strutture e a mantenere quindi un contatto diretto con l'utilizzatore finale (Mele, 2003). Di recente, i progressi della tecnologia e i dettami europei<sup>17</sup> stanno facendo nascere imprese che gestiscono la distribuzione dei servizi sia all'ingrosso sia al dettaglio. Ciò determina la possibilità da parte dell'utente di scegliere fra diversi produttori e distributori.

*La politica di prezzo* è stata anche essa limitata dal carattere collettivo dei servizi erogati: infatti, l'autonomia di agire sui prezzi da parte delle aziende di pubblici servizi è stata in passato, e in parte anche oggi, fortemente limitata dalle scelte della pubblica amministrazione centrale che, attraverso prezzi e tariffe, tendeva a conseguire obiettivi di carattere sociale. Oggi, in seguito al miglioramento delle condizioni economiche generali e per l'effetto dell'attivazione di processi concorrenziali anche nel settore dei servizi pubblici, è emersa la necessità di procedere ad una determinazione del prezzo secondo le regole del mercato<sup>18</sup>. Tuttavia la liberalizzazione dei prezzi è ancora parziale, ovvero dipendente dal potere di controllo e di indirizzo della pubblica amministrazione o delle Autorità indipendenti, nei casi in cui:

- Vi sia la convenienza a gestire in condizioni di monopolio naturale alcuni servizi o parti di essi (le reti distributive e i servizi universali);

<sup>17</sup> L'articolo 7.1 e 10.2 della direttiva 96/92/Ce prevede che gli Stati membri designino o chiedano ai proprietari delle reti, sia di trasporto che di distribuzione, di designare per un periodo di tempo opportuno «un gestore del sistema responsabile per l'esercizio, la manutenzione e, se necessario, lo sviluppo del sistema in una certa area e delle sue interconnessioni con gli altri sistemi»;

<sup>18</sup> Ad esempio, la famosa riforma *Bassanini* è nata proprio dalla necessità di un radicale riassetto dell'intero settore pubblico, soffocato dai risultati negativi (e sotto il profilo delle tariffe e sotto quello della qualità dei servizi erogati dai cittadini) di una gestione dei servizi pubblici locali attuata in assenza di meccanismi di competizione e di regolazione da parte degli enti titolari dei servizi.

- Per i servizi pubblici locali siano impiegate forme di concorrenza “per il mercato”;
- Vi sia l’esistenza di un potere rilevante da parte di un operatore (generalmente l’ex monopolista).

Attraverso sistemi e procedure particolari (*price cap, yardstick, benchmarking*) le Autorità competenti fissano i tetti massimi che gli operatori dovranno rispettare (Mele, 2003).

Ponendo in raffronto le quattro dimensioni di matrice Kotleriana ora esposte con i momenti in cui la letteratura scientifica ha suddiviso il marketing pubblico (analitico, strategico, operativo)<sup>19</sup> è possibile estrapolare una griglia in cui ingabbiare le principali attività di marketing delle imprese di pubblica utilità a seconda della combinazione tra questi due framework interpretativi.

Figura 2 – Attività di marketing per le imprese di pubblica utilità

	<i>Servizio</i>	<i>Comunicazione</i>	<i>Distribuzione</i>	<i>Prezzo</i>
<i>Marketing Analitico</i>	Analisi e definizione delle caratteristiche del servizio di pubblica utilità	Analisi dei bisogni di comunicazione dei fruitori del servizio	Analisi delle caratteristiche del servizio e della domanda collettiva	Analisi del range (di mercato e sociale) entro cui far oscillare il prezzo
<i>Marketing Strategico</i>	Definizione del posizionamento dei servizi dell’azienda	Definizione delle strategie di comunicazione pubblica	Definizione della strategia distributiva (accessibilità dei servizi)	Definizione della strategia di prezzo relazionale al target
<i>Marketing Operativo</i>	Erogazione del servizio	Attivazione del ciclo di comunicazione	Fruizione del servizio da parte del consumatore	Fissazione del prezzo concertato (politico)

Questo schema va poi a specializzarsi a seconda di una vasta serie di variabili, quali, ad esempio, la natura *uti singoli* o universale del servizio, il settore di attività e così via.

## 5. Marketing digitale ed imprese di pubblica utilità

Le nuove tecnologie della comunicazione e dell’informazione hanno avuto un grande impatto sul modo di fare marketing nelle imprese private; questi mezzi tecnologici, offrendo nuove opportunità di comunicazione e di business, forniscono, infatti, la possibilità alle imprese di ottimizzare la propria gestione e di avvicinarsi notevolmente ai propri consumatori, carpandone con meno sforzi e più direttamente sia i bisogni che le richieste (Buzzavo, Stocchetti, 2000). Nell’ambito delle imprese di pubblica utilità, le nuove tecnologie rappresentano, da un punto di vista aziendale:

- *Fonti di informazioni*, fornendo all’utenza una vasta serie di notizie e di informazioni su tutto ciò che concerne le imprese pubbliche (servizi, organizzazione, tariffe ecc...);

<sup>19</sup> È questa una tripartizione altrettanto nota e consolidata del processo di marketing. Per *marketing analitico* intendiamo "tutte quelle attività che devono mettere in grado di decidere al meglio nelle scelte aziendali riguardanti il mercato". Per *marketing strategico* "tutte quelle attività con le quali si decidono le linee di sviluppo nel mercato e le modalità l'impresa decide di conseguire gli obiettivi di mercato", mentre, infine per *marketing operativo* "s'intendono le attività che realizzano nel breve termine le strategie di marketing formulate e che riguardano in particolare aggiustamenti tattici del prodotto, del prezzo, nonché le iniziative comunicative e distributive (marketing mix)" (Cherubini S., Eminente G., 1997).

- *Mezzi per l'attivazione e la richiesta di servizi*, grazie alla esistenza di nuove applicazioni software (accesso con password, aree riservate ecc..) che consentono all'impresa di ottenere sia elevati standard di sicurezza che un'interazione continuata e proficua con i propri target;
- *Mezzi per la raccolta di informazione sull'utenza*, agevolando il reperimento di un gran numero di dati sui consumatori, in modo tale da poter successivamente definire, in sede strategica, le offerte aziendali (specie per quanto concerne servizi *uti singoli*) secondo parametri sempre più aderenti ai desideri dei consumatori.

A conferma di ciò, una recente ricerca (SIRMI 2002) ha fornito interessanti dati sullo stato d'avanzamento (e pertanto anche sul rapporto) delle nuove tecnologie nelle imprese di pubblica utilità. Nonostante la diffusione del collegamento ad Internet nelle Public Utilities sia ormai abbastanza capillare (93,1%), le reti Intranet (44,5%) ed Extranet (9,6%) restano ancora delle soluzioni poco sviluppate, a dispetto dei forti vantaggi economici e di marketing che possono fornire. Il 58,7% del campione d'impresе, inoltre, è presente su internet con un proprio sito web, le cui applicazioni variano a seconda del settore di attività: in linea di massima, le più diffuse sono i profili aziendali (73,7%), indirizzo e-mail per richiesta di informazioni (71,9%) e la presentazione dei servizi offerti (70,8%).

In tema di interazione tra impresa e consumatori, è emerso che l'uso di sezioni protette da password è ancora poco diffuso (presenti circa nel 10% dei casi), così come l'offerta di servizi on-line (pagamento bollette nel 10,1% dei casi; visualizzazione consumi nel 10,1%; calcolo del percorso nel 26,2%). Si sono registrati tuttavia dei tentativi di creare comunità on-line attraverso newsletter (28,6%) e di raccogliere informazioni generiche legate agli interessi della Internet community (38,6%), i quali rappresentano dei chiari esempi di utilizzo delle ICT con orientamento di marketing.

Da questi dati emerge come le public utilities sentano sempre più la strategicità delle nuove tecnologie, intese come mezzi di supporto al marketing analitico e strategico e di interazione tra domanda ed offerta di servizi di pubblica utilità; una strategia di marketing off-line è imprescindibilmente correlata alla sua versione digitale, che se ben implementata conduce ad un necessario miglioramento della posizione competitiva globale d'impresa, sia essa pubblica o privata.

Coniugando, inoltre, il tema delle nuove tecnologie con la lettura sistemica dell'impresa, sembra che le prime, con il loro accentuato carattere interattivo, possano agevolare e sostenere l'interazione delle public utilities con i sub-sistemi ed i sovra-sistemi con cui l'impresa si trova connessa; riallacciando il legame tra cittadini e impresa pubblica, le ICT forniscono quel *collante sistemico* (di cui si è indirettamente parlato nelle sezioni precedenti del presente lavoro) che consente l'avvicinamento tra l'organizzazione e gli individui che fruiscono dei suoi prodotti e servizi.

Tuttavia, data la natura pubblica che connota questa tipologia d'impresе, volendo affrontare un discorso sulle nuove tecnologie viene inevitabilmente ad aprirsi la questione sul *digital divide*: come si può garantire una eguaglianza d'offerta tra chi dispone di una cultura digitale e chi invece non può carpire le possibilità offerte dalle ICT? La risposta non è certamente semplice. Va da sé che la quota di domanda che non riesce ad adeguarsi alle evoluzioni dell'offerta, resta inevitabilmente tagliata fuori dai benefici generati dalla innovazione. Una forte propensione delle public utilities verso l'innovazione tecnologica certo mette a repentaglio chi non dispone del know-how o dei mezzi adeguati, venendo a creare un divario tecnologico che, nell'ambito di un discorso su beni di natura collettiva, certamente non può essere né avallato né giustificato.

## **6. Conclusioni**

I processi di privatizzazione e liberalizzazione recentemente verificatisi hanno modificato profondamente l'assetto dell'economia italiana: dal 1992 lo Stato da primo imprenditore del Paese

si è trasformato in soggetto regolatore, impegnato a promuovere la concorrenza in settori prima monopolistici, senza per questo dimenticare la tutela dell’interesse pubblico. Inoltre, l’emergere di servizi innovativi a rete e le infinite opportunità di sviluppo fornite dai moderni sistemi di comunicazione costituiscono, sulla carta, elementi di potenziale evoluzione verso un quadro di maggiore competitività, destinato ad abbattere monopoli consolidati.

La “rivoluzione” innescata da questi processi può essere letta sia a livello macro-economico (sviluppo del mercato borsistico, riduzione del deficit di bilancio, ecc...) ma anche, e soprattutto ai fini del presente lavoro, a livello di sistema delle imprese pubbliche: lo sviluppo di una logica gestionale privatistica, legata ai risultati di gestione, ha, infatti, portato le imprese a sviluppare quella flessibilità e capacità di adattamento al mercato che durante gli anni della prima Repubblica era mancata.

La necessità per l’impresa di essere competitiva, e quindi di proporre un’offerta che venga preferita rispetto a quella dei concorrenti, le ha imposto un’apertura forte verso l’ambiente esterno e la necessità di una conoscenza approfondita del consumatore. L’impresa di pubblici servizi si riscopre così come sistema (parzialmente) aperto, in grado di recepire e di adeguarsi criticamente e selettivamente alle istanze dei consumatori.

In questo nuovo atteggiamento verso il mercato, il marketing può giocare un ruolo di primo piano in quanto rappresenta la disciplina tradizionalmente deputata alla gestione delle relazioni fra sistema d’impresa e proprio mercato di riferimento. Si è evidenziato come i concetti di base del marketing siano identici per qualsiasi tipo di impresa (impresa privata, in via di privatizzazione, pubblica), ma necessitano di opportuni aggiustamenti per essere applicati alle imprese di pubblici servizi. Ad integrazione di questi principi poi le leve e le opportunità fornite dal marketing digitale rivestono anche nella impresa pubblica un ruolo di rilievo, specie in tempi (come questi) in cui l’obiettivo primario delle public utilities resta quello di avvicinarsi il più possibile ai propri target, senza però creare al loro interno quei divari digitali che rappresentano da diverso tempo il focus del dibattito sulla relazione tra ICT ed il “pubblico”.

### **Riferimenti bibliografici**

ANSELMINI L., *I servizi pubblici di interesse nazionale in un contesto competitivo*, in “Azienda pubblica”, n.3-4, 1997.

ARCANGELI R., *Economia e gestione delle imprese di servizi pubblici*, Cedam, Padova, 1995.

BACCARANI C., *Le public utilities di fronte ai cambiamenti della società neo-industriale*, in “Sinergie”, n. 42, 1997.

BARNARD C. J., *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e Direzione*, Utet, Torino, 1942.

BOLOGNA L., *Aspetti evolutivi e nuove forme di gestione delle imprese di servizi pubblici*, Cedam, Padova, 1999.

BORGONOV E., *Introduzione all’economia delle amministrazioni pubbliche*, Giuffrè Editore, Milano, 1984.

BORGONOV E., *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Egea, Milano, 2000.

- BUZZAVO L., STOCCHETTI A., *Marketing Tecnologia Globalizzazione*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- CAFFERATA R., *Le partecipazioni statali in Italia*, in “Finanza Marketing e Produzione”, supplemento al n. 2, 1997.
- CAFFERATA R., *Pubblico e privato nel sistema delle imprese*, FrancoAngeli, Milano, 1983.
- CASSESE S., *La trasformazione dei servizi pubblici in Italia*, in “Economia Pubblica”, n. 5, 1996.
- CASSESE S., *Le privatizzazioni in Italia*, in “Stato e Mercato”, n. 47, 1996.
- CESARI M., GAROFANI A., *Il marketing nei servizi pubblici*, Etas Libri, Milano, 1991.
- CHERUBINI S., EMINENTE G., *Il nuovo marketing in Italia*, F. Angeli, 1997.
- DEZI L., *Il mercato dell'energia elettrica tra profitto e pubblica utilità*, Cedam, Padova, 1998.
- FIorentini G., *Amministrazione pubblica e cittadino. Le relazioni di scambio*, Egea, Milano, 1990.
- FIorentini G., *Il marketing nella pubblica amministrazione*, in Costabile M., Mazzei R., (a cura di) “Il Management Pubblico”, Celuc, Rende, 1992.
- FIorentini G., *La concezione dell'utenza. Marketing dello Stato nello sviluppo della comunicazione*, in Rolando S., (a cura di), “La comunicazione pubblica in Italia”, Editrice Bibliografica, Milano, 1997.
- GARLATTI A., *L'impresa pubblica e il controllo del gruppo locali*, Egea, Milano, 1994.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 2002.
- KOTLER P., *Al servizio del pubblico*, Etas Libri, Milano, 1978.
- LAMBIN J.J., *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2000.
- MATURANA H., VARELA F., *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano, 1987.
- MELE R., *Economia e gestione delle imprese di pubblici servizi tra regolamentazione e mercato*, Cedam, Padova, 2003.
- MELE R., *Strategie e politiche di marketing delle imprese di pubblici servizi*, Cedam, Padova, 1993.
- NORMANN R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1985.
- PIVATO S., *Il marketing dei servizi*, in AA.VV., “Il marketing dei servizi”, AIDEA, Giuffrè, Milano, 1982.
- PIVATO G., *Le gestioni industriali produttrici di servizi*, Utet, Torino, 1958.
- SIRMI, *Le public utilities nell'economia digitale*, Ricerca, 2002.

TESTA F., *Aspetti manageriali della transizione al mercato nelle public utilities locali*, Cedam, Padova, 2001.

USAI G., *I meccanismi organizzativi dell'impresa pubblica* in “Finanza Marketing e Produzione”, supplemento al n. 2, 1997.

VON BERTALANFFY L. (1971), *Teoria generale dei sistemi*, I.L.I., Milano.

ZEITHAML V.A., BINTER M.J., *Il marketing dei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2002.

<http://www.dt.tesoro.it/Aree-Docum/Partecipaz/index.htm>