Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea

in Economia e Gestione delle Aziende
ordinamento ex D.M. 270/04

Tesi di Laurea Magistrale

"Soladria S.r.l." un nuovo progetto imprenditoriale per crescere in un'economia sempre più attenta alla sostenibilità

Relatore

Ch. Prof. Luciano Olivotto

Correlatore

Ch. Prof.ssa Michela Cordazzo

Laureando

Irene Byloos

Matricola 865093

Anno Accademico

2017 / 2018

INDICE

Introduzione 5

I. Lo "sviluppo sostenibile" nel panorama del risparmio energetico 7

1.1 Obiettivo 7

1.2 Evoluzione storica dell'attenzione alla sostenibilità 8

1.2.1 Concetto di sviluppo sostenibile 9

1.2.2 Sostenibilità "debole" e sostenibilità "forte" 13

1.3 Risparmio energetico per un futuro più sostenibile 15

1.4 Conclusione 18

II. "Soladria S.r.l.": il caso aziendale 21

2.1 Obiettivo 21

2.2 Introduzione del caso aziendale 22

2.3 Incidenza della normativa relativa agli incentivi sull'evoluzione della società 24

2.4 Studio del modello di business attuale attraverso il Business Model Canvas 31

2.5 Visione del concetto di sostenibilità in azienda - un approccio "debole" 38

2.6 Conclusione 43

III. "Soladria S.r.l." un nuovo progetto imprenditoriale 45

3.1 Obiettivo 45

3.2 Approcciarsi al settore delle auto elettriche 46

3.3 Piano di sviluppo E-Mobility 2018-2022 49

3.3.1 Studio di fattibilità del progetto attraverso il business plan 51

3.4 Conclusione 72

IV. Innovazione del modello di business per una maggior attenzione alla sostenibilità o per una crescita economica? 75

4.1 Obiettivo 75

4.2 "Soladria S.r.l." un nuovo modello di business 76

4.2.1 Analisi del nuovo modello di business e di quello attuale 78

4.3 Una sostenibilità "apparente" per una crescita economica 80

4.4 Conclusione 85

Conclusioni 87

Bibliografia e sitografia 91

INTRODUZIONE

La crescita economica che si è raggiunta a partire dalla seconda metà del ventesimo secolo ha creato uno squilibrio nell'interazione tra economia e ambiente, portando gli economisti a riconoscere l'importanza dello sviluppo di un sistema economico basato su flussi naturali rinnovabili di energia e risorse e sulla diminuzione di emissioni inquinanti.

Questa tesi di laurea esamina l'attività della società "Soladria S.r.l.", presso la quale ho avuto la possibilità di svolgere il tirocinio, osservandone da vicino l'operato, per poter comprendere come una piccola impresa, attiva nel settore del risparmio energetico e specializzata nell'installazione di impianti fotovoltaici, si rapporti al concetto di sostenibilità. I dati e le informazioni necessarie per la stesura dell'elaborato sono stati forniti dal manager aziendale.

L'azienda ha allo studio un nuovo progetto imprenditoriale: "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022". Da qui è nata l'idea di verificare se tale piano strategico porterà ad un'innovazione dell'attuale modello di business aziendale che possa condurre ad un incremento della visione di sviluppo sostenibile con una maggiore attenzione ai valori sociali ed ambientali o, viceversa, tenda esclusivamente ad una crescita economica.

L'elaborato è ordinato in quattro capitoli.
Il primo capitolo introduce la nascita e l'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile, che viene così definito nel Rapporto Brundtland del 1987 : "L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfacimento dei bisogni di quelle future. [...] Il concetto di sviluppo sostenibile implica per le politiche ambientali e di sviluppo alcuni obiettivi cruciali, e in particolare che: - si rianimi la crescita economica; - si muti la qualità della crescita economica; - si soddisfino i bisogni essenziali in termini di posti di lavoro, generi alimentari, energia, acqua e igiene; - si assicuri un livello demografico sostenibile; - si conservi e si incrementi la base delle risorse; - si riorientino i rischi tecnologici e gestionali; - si tenga conto, nella formulazione delle decisioni, degli aspetti ambientali ed economici. [...]".[1]

[1] Giorgio Ruffolo, Il futuro di noi tutti, rapporto della commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, Bompiani, Milano 1988.

Sono emerse due differenti tipologie di approccio a tale concetto da parte delle aziende: la sostenibilità "debole" e la sostenibilità "forte". Tale differenziazione permette di inquadrare, nel capitolo successivo, la visione che "Soladria S.r.l." ha a questo riguardo.
Si evidenzia, quindi, lo stretto legame esistente tra sviluppo sostenibile e risparmio energetico.

Nel secondo capitolo si delinea la crescita e l'evoluzione di "Soladria S.r.l.", azienda oggetto di studio dell'elaborato. Si procede, attraverso la creazione del Business Model Canvas, a rappresentare visivamente gli elementi chiave che costituiscono il modello organizzativo della società relativamente al settore del fotovoltaico, attuale core business, per comprendere in che modo l'azienda crea, distribuisce e cattura valore per i propri clienti.

Nel terzo capitolo si sviluppa il nuovo progetto strategico che porterà l'impresa ad operare nel settore della mobilità elettrica, grazie all'attività di installazione di stazioni di ricarica per veicoli elettrici. La fattibilità del "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022" è valutata attraverso la realizzazione di un business plan nel quale si esaminano le opportunità del mercato, la qualità del servizio offerto, il piano di marketing, le capacità manageriali ed il fabbisogno finanziario.

Nel quarto ed ultimo capitolo si elabora il modello di business relativo al nuovo progetto, al fine di confrontarlo con quello attuale per evidenziare criticità e possibili prospettive future.

Tale lavoro mira a comprendere la finalità di "Soladria S.r.l." nella realizzazione del nuovo piano strategico e se il processo innovativo iniziato conduca o meno ad un maggiore impegno nell'abbracciare i valori economici, sociali ed ambientali propri dello sviluppo sostenibile.

I. CAPITOLO

LO "SVILUPPO SOSTENIBILE" NEL PANORAMA DEL RISPARMIO ENRGETICO

1.1 OBIETTIVO

In questo capitolo si analizza la nascita e l'evoluzione storica del concetto di sviluppo sostenibile. Questo fenomeno viene messo in risalto nell'azione economica di un'azienda, sottolineando l'emergere di due visioni contrapposte: la sostenibilità "debole" e la sostenibilità "forte". Dall'interazione dei fattori economici, sociali e ambientali derivano, infatti, approcci differenti alla sostenibilità da parte di un'azienda. che, in dipendenza delle strategie organizzative, commerciali e produttive utilizzate, crea un equilibrio dinamico tra valore economico, valore sociale e valore ambientale.
Si evidenzia, quindi, la stretta correlazione tra sviluppo sostenibile e risparmio energetico. Mediante diverse modalità è possibile ottenere una consistente riduzione dei consumi di energia. Questo porterà il nostro Paese ad un futuro più sostenibile, attraverso l'attuazione della "Strategia Energetica Nazionale", strumento che ci permetterà di raggiungere gli obiettivi fissati dal Trattato europeo, cosiddetto “pacchetto clima-energia 20-20-20”, contenuto nella Direttiva 2009/29/CE.

1.2 EVOLUZIONE STORICA DELL'ATTENZIONE ALLA SOSTENIBILITÁ

I principi base dell'economia moderna, risalenti alla pubblicazione della "Ricchezza delle nazioni" di Adam Smith (1776), riprendono le idee fondamentali dell'Illuminismo, quali:

1. la fede in un progresso illimitato;
2. il credo che l'uomo sia al di sopra della natura e che essa sia considerata come un beneficio strumentale;
3. la capacità di dominare la natura grazie al metodo scientifico, per mettere a punto tecnologie da impiegare nello sfruttamento delle risorse naturali.

In questo periodo storico, si afferma l'idea che l'economia sia nettamente separata dalla natura. Questo pensiero è stato sottolineato anche da David Ricardo (1772- 1823), economista britannico, considerato uno dei massimi esponenti della scuola classica. Egli considerava la natura come elemento indistruttibile e inesauribile.

Da questa visione classica si passa, nel 1870, al neoclassicismo, i cui fattori rilevanti nella funzione produttiva si basavano esclusivamente su lavoro, capitale e progresso tecnologico. Per un periodo di quasi 100 anni non vennero considerate le interazioni tra economia e ambiente. La produzione e il consumo erano visti come un flusso circolare, in cui energia e materia erano trasformate in merci e servizi che a loro volta, degradandosi, producevano sostanze inquinanti (liquide, solide e gassose).

Bisogna aspettare il XX secolo per notare le prime interazioni tra economia ed ambiente. Nel 1920 Frederick Soddy, premio nobel per la chimica nel 1921, fu il pioniere dell'"Ecological Economics", definita come il tentativo di superare le frontiere delle discipline tradizionali per sviluppare una conoscenza integrata dei legami tra sistemi ecologici ed economici. Egli riconobbe l'importanza delle leggi della termodinamica[2] per l'economia e intuì che il denaro ci porta a confondere il simbolo (può crescere in modo

[2] La termodinamica è la parte della fisica che studia i processi macroscopici implicanti scambi e conversioni di calore. Alla base della t. è l'equivalenza fra calore e lavoro.

- il primo principio della t., che costituisce l'espressione più generale del principio di conservazione dell'energia, è anche espresso come principio di equivalenza tra calore e lavoro, che risultano grandezze misurabili con la stessa unità di misura, quella dell'energia, o le cui unità di misura tradizionali, ossia rispettivamente la caloria e il joule, sono tra loro in un rapporto costante, detto equivalente meccanico del calore o, per il rapporto inverso, equivalente termico del lavoro;
- il secondo principio della t., sancisce che è impossibile realizzare un processo fisico il cui unico risultato sia la conversione di una certa quantità di calore, assorbita da una sola sorgente, in una quantità equivalente di lavoro meccanico;
- il terzo principio della t., in base al quale nessun sistema può essere portato allo zero assoluto.

Definizione tratta da: http://www.treccani.it/vocabolario/termodinamica/

indefinito all'interno della crescita economica) con la ricchezza reale (segue leggi fisiche che ne determinano vincoli e dimensioni).

Da queste ultime asserzioni nel 1980, Herman Daly**,** economista e professore presso il dipartimento di politiche pubbliche dell'Università del Maryland, noto per essere il padre della teoria dello sviluppo sostenibile, riconobbe l'importanza dello sviluppo di un sistema economico basato su flussi naturali rinnovabili di energia e risorse , senza che il prelievo delle risorse ecceda le loro capacità rigenerative e che gli scarti e i rifiuti non eccedano la capacità di assimilazione del pianeta Terra. Per Daly, infatti, la base della sostenibilità è definita dalla carrying capacity, cioè la capacità del pianeta di portare e sostenere la popolazione e tutte le altre forme viventi.[3]

1.2.1 CONCETTO DI "SVILUPPO SOSTENIBILE"

A partire dalla seconda metà del XX secolo, il mondo scientifico ha ottenuto risultati fino ad oggi mai raggiunti, risolvendo molti problemi e garantendo enormi benefici all'umanità. Eppure, nonostante la crescita economica, in questi ultimi anni si sta verificando una profonda crisi che intacca differenti ambiti, come l'abbassamento della qualità della vita, la distruzione della natura, l'aumento dei gas serra, l'incremento della disoccupazione.

Di seguito vengono elencate alcune delle tappe storiche fondamentali che portarono alla nascita del concetto di sviluppo sostenibile:

- Nel 1972, a Stoccolma, si svolse la Conferenza delle Nazioni Unite per l'Ambiente Umano (Declaration of the United Nations Conference on the Human Development del 16 giugno 1972), che coinvolse i governi del mondo sui temi dell'ambiente legati alle politiche di sviluppo;

- Nel 1983 fu istituita dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite la Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo, con l'obiettivo di elaborare un'"agenda globale per il cambiamento". Nel 1987 dai lavori della commissione scaturì il Rapporto Brundtland (dal nome della presidente della commissione Gro Harlem Brundtland) che introdusse la teoria dello sviluppo sostenibile: "L'umanità ha la possibilità di rendere

[3] Enzo Tiezzi e Nadia Marchettini, Che cos'è lo sviluppo sostenibile, Donzelli Editore, Roma 2003

sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfacimento dei bisogni di quelle future. [...] Il concetto di sviluppo sostenibile implica per le politiche ambientali e di sviluppo alcuni obiettivi cruciali, e in particolare che: - si rianimi la crescita economica; - si muti la qualità della crescita economica; - si soddisfino i bisogni essenziali in termini di posti di lavoro, generi alimentari, energia, acqua e igiene; - si assicuri un livello demografico sostenibile; - si conservi e si incrementi la base delle risorse; - si riorientino i rischi tecnologici e gestionali; - si tenga conto, nella formulazione delle decisioni, degli aspetti ambientali ed economici. [...]".[4]

- Nel maggio 1990 la Banca Mondiale organizzò a Washington una Conferenza Internazionale Interdisciplinare sul tema "Ecological Economics of Sustainability" che pose le basi per una nuova disciplina l'Eco-Economia per "ridirezionare l'economia verso la comunità, l'ambiente e un futuro sostenibile".[5]

- Nel giugno 1992 durante la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo, svoltasi a Rio de Janeiro con la partecipazione di 178 Paesi, furono elaborati cinque documenti:

1. la "dichiarazione di Rio", concernente la volontà della comunità internazionale di impegnarsi verso lo sviluppo di una economia globale sostenibile dal punto di vista ambientale, con l'obiettivo di eliminare la povertà;
2. la "convenzione sul clima", che contiene il riconoscimento dell'esistenza di un cambiamento climatico dovuto all'immissione di gas serra nell'atmosfera e l'impegno da parte dei paesi firmatari a stabilizzare la concentrazione di tali gas;
3. la "convenzione sulla biodiversità", che ha evidenziato come la biodiversità[6] rappresenti una base fondamentale per lo sviluppo sostenibile;
4. la "dichiarazione sulle foreste", che ha messo in evidenza come dalla deforestazione derivino: la scomparsa della biodiversità, l'erosione dei suoli, la desertificazione e il cambiamento climatico;

---

[4] Giorgio Ruffolo, Il futuro di noi tutti rapporto della commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, Bompiani, Milano 1988.

[5] Herman Daly - J.B. Cobb jr., For the Common good, Beacon Press, Boston 1989.

[6] La biodiversità è la varietà di organismi viventi. Essa comprende l'intera variabilità biologica: di geni, specie, nicchie ecologiche ed ecosistemi. Le risorse genetiche sono considerate la componente determinante della biodiversità all'interno di una singola specie. Definizione tratta da: http://www.venetoagricoltura.org/wp-content/uploads/2018/02/3-0102-BIODIV-FVR-Giannini.pdf?x15762

5. l'"agenda 21", in cui viene indicato un programma operativo per arrivare allo sviluppo sostenibile. Tale programma è articolato in vari temi, quali: armonizzare lo sviluppo economico con la sostenibilità ambientale, risolvere i problemi demografici e quelli derivanti dagli insediamenti urbani, combattere l'erosione del suolo, affrontare il cambiamento globale, gestire il problema dei rifiuti tossici e radioattivi, ed infine combattere l'analfabetismo.

- Nel 1997, a Kyoto, fu redatto il "protocollo di Kyoto". Esso è un trattato internazionale in materia ambientale riguardante il surriscaldamento globale, che ha l'obiettivo di ridurre l'effetto serra tramite la regolarizzazione delle emissioni di CO_2.

Lo sviluppo sostenibile, come da definizione nel rapporto Brundtland del 1987, è un concetto in continua evoluzione, che contempera valori economici, sociali ad ambientali, in chiave inter-generazionale (con l'intento, nell'ottica di lungo periodo, di far si che le generazioni attuali e future condividano l'utilità dei beni prodotti e gli aspetti positivi dell'ambiente e della società) e intra-generazionale (nell'ottica spaziale, creando un equilibrio tra le generazioni che esistono in diversi momenti sulla terra).[7]

Considerando ora il punto di vista aziendale, lo sviluppo sostenibile si confronta con le interazioni tra valore economico, sociale e ambientale, e le tensioni che da esse emergono. Il tutto deve essere analizzato nel lungo periodo e deve essere posizionato in un contesto ad intensa variabilità. Si evidenzia, quindi, che la sostenibilità aziendale è la capacità dell'impresa di mantenersi nel tempo, confrontandosi con l'evoluzione della società e dell'ambiente.

Fonte: slide Pianificazione Strategica e Management della Sostenibilità professore Luciano Olivotto

[7] Slide relative al corso di Pianificazione Strategica e Management della Sostenibilità, 2017, professor Luciano Olivotto

Come si può notare da questo schema, il concetto di sostenibilità viene collocato al centro, ciò implica che bisogna creare nel lungo periodo un equilibrio dinamico tra le varie componenti; bilanciando, tramite continui aggiustamenti, le tre spinte:

- valore economico: l'azienda è interessata a massimizzare il profitto e l'efficienza;
- valore sociale: la responsabilità e la consapevolezza sociale devono essere fuse nella strategia aziendale, poiché le aziende sono inserite in un contesto sociale in cui esplicano più funzioni;
- valore ambientale: l'azienda deve riconoscere la propria responsabilità ambientale, poiché con le sue azioni è in grado di influenzare il degrado e conservare le risorse naturali.

Questi tre fattori (economico, sociale, ambientale) devono essere studiati a sistema e sarebbe opportuno che le relazioni generate dalle loro interazioni fossero governate dalle istituzioni, affinché i comportamenti aziendali possano essere giudicati dall'ambiente e dalla società come positivi, accettabili e sostenibili.

Per l'azienda la sostenibilità deve diventare, quindi, una filosofia che attraversa e impegna tutta la struttura e l'organizzazione. In questo modo per le imprese si otterranno diversi vantaggi. Essi possono essere di tipo industriale, normativo e competitivo.

Si hanno vantaggi industriali quando grazie all'analisi dei processi di produzione si possono ottenere delle certificazioni ambientali o si riescono ad individuare aree da migliorare sotto il punto di vista dell'efficienza; si ottengono, invece, vantaggi di tipo normativo se l'azienda riesce a conformarsi alle normative ambientali in modo tempestivo o addirittura anticipato, evitando così possibili uscite monetarie future causate ad esempio da sanzioni (mancato adeguamento normativo); si hanno vantaggi competitivi poiché attraverso la comunicazione della propria filosofia sostenibile a tutti i portatori di interesse, l'azienda potrà incrementare la propria reputazione e il proprio valore, risultando maggiormente attrattiva per il mercato.

1.2.2 SOSTENIBILITÁ "DEBOLE" E SOSTENIBILITÁ "FORTE"

Per inquadrare il fenomeno dello sviluppo sostenibile nell'azione economica di un'azienda, si può analizzare il grafico sottostante.

Fonte: Brundtland Commission Report, 1997

Lo schema ci mostra come dall'intersezione dei diversi fattori (economico, sociale ed ambientale) derivano approcci differenti alla sostenibilità da parte di un'azienda, che possiamo definire come sostenibilità "debole" o sostenibilità "forte".

Se questo fenomeno viene affrontato dall'azienda solamente in termini economici (riquadri verdi dello schema), cioè considerando i vincoli imposti dal sistema dei prezzi

e dal contesto di riferimento al fine di massimizzare i profitti, e delegando alle istituzioni il compito di gestire i problemi ambientali e sociali, la sostenibilità sarà detta "debole".

In quest'ottica, valore sociale ed ambientale sono visti marginalmente rispetto all'elemento economico, quindi il miglioramento socio-ambientale è ottenuto come il sottoprodotto della ricerca di efficienza economica.

L'azienda ricerca l'eco-efficienza, cioè la riduzione degli effetti negativi che genera sull'ambiente, migliorando l'utilizzo delle risorse e riducendo i rischi attraverso l'uso di processi e strumenti sviluppati attorno al concetto di valore economico. Si ha eco-efficienza, ad esempio, quando un'impresa, per contenere i costi, riduce gli scarti; la relativa ricaduta positiva nei confronti dell'ambiente è la diminuzione dei rifiuti prodotti.

Si ha un approccio socio-economico alla sostenibilità quando un'azienda riesce a ottenere risultati economici significativi incrementando, al contempo, il valore sociale. Ad esempio, è possibile incrementare l'attività produttiva aziendale, sviluppando una maggiore attenzione ai sistemi di sicurezza, al fine di ottenere una diminuzione degli infortuni sul lavoro che possono provocare una riduzione di produttività.

La sostenibilità "debole", quindi, si focalizza sul valore economico (gerarchia del valore economico rispetto a quello sociale ed ambientale), e punta nel breve periodo a massimizzare gli interessi dei portatori di capitali (shareholder).

Se viceversa l'impresa, nella sua strategia[8] aziendale, pone sullo stesso livello di importanza i valori economici, sociali ed ambientali, persegue una sostenibilità "forte" o complessiva.

Seguendo questa teoria, l'azienda deve bypassare il breve termine a vantaggio del lungo termine, ponendo una maggior attenzione alla natura e alla società, poiché questi fattori vengono visti come stimolatori dell'innovazione, e quindi in quest'ottica privilegia tutti i portatori di interesse (stakeholder).[9]

---

[8] La strategia è un sistema di scelte relative alle risorse da impiegare e alle azioni da intraprendere a livello produttivo, commerciale, amministrativo, finanziario e organizzativo affinché l'azienda possa raggiungere i propri obiettivi (https://doc.studenti.it/appunti/economia-aziendale/3/strategie-aziendali.html). L'idea di strategia, quindi, viene associata all'esigenza di concepire e governare unitariamente la molteplicità di elementi interagenti e di problematiche strettamente interconnesse che influiscono sullo sviluppo "dell''identità" dell'azienda e sull'evoluzione del contesto in cui essa opera (slide relative al corso di Strategia d'Impresa Avanzato, 2017, professor Michele Tamma).

[9] Slide relative al corso di Pianificazione Strategica e Management della Sostenibilità, 2017, professor Luciano Olivotto

Diviene, quindi, difficile collocare categoricamente il concetto di sostenibilità aziendale all'interno di uno di questi due approcci, poiché esso è un fenomeno dinamico in continua evoluzione, che porta a scoprire successivamente sul campo le varie applicazioni possibili.

1.3 RISPARMIO ENERGETICO PER UN FUTURO PIÙ SOSTENIBILE

Il concetto di sostenibilità è strettamente legato alla riduzione dei consumi di energia e ad un suo utilizzo consapevole.

In questo periodo storico, in cui la tecnologia, applicata ad un gran numero di azioni quotidiane compiute da ogni persona, richiede grandi quantità di energia, è indispensabile che essa sia gestita in maniera sostenibile, con una profonda attenzione all'ambiente, al risparmio e alla razionalizzazione delle risorse.

L'aumento dei consumi energetici sta causando un progressivo impoverimento delle fonti non rinnovabili e, di conseguenza, un peggioramento della qualità dell'ambiente.

Al fine di ottenere uno sviluppo sostenibile è necessario incentivare l'utilizzo delle fonti rinnovabili, promuovendo un corretto utilizzo dell'energia e garantendo al contempo una riduzione delle emissioni inquinanti, per la tutela dell'ambiente e la gestione efficiente delle risorse. Numerose sono le modalità con cui si può contribuire al risparmio energetico:

- piccoli accorgimenti che ogni individuo può adottare nella vita di ogni giorno, ad esempio acquistare elettrodomestici ad alta efficienza e non lasciarli in stand-by, spegnere la luce nelle stanze non occupate, usare lampadine a basso consumo, regolare la temperatura in casa etc.;
- interventi di ristrutturazione di edifici, al fine di migliorarne l'efficienza energetica (sostituzione delle vecchie caldaie, interventi di isolamento di facciate e coperture etc.);
- installazione di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili, come stufe e caldaie a biomassa, impianti fotovoltaici, scaldacqua e impianti di climatizzazione invernale a pompa di calore;

- utilizzo in modo intelligente e sostenibile dei trasporti, ad esempio attraverso il car pooling (condivisione di auto private tra gruppi di persone), il car sharing (servizio che permette di utilizzare su prenotazione un automobile contro il pagamento di un corrispettivo), i mezzi pubblici, le auto elettriche.

Al fine di raggiungere un accordo per incentivare il risparmio energetico e per contrastare i cambiamenti climatici, l'Unione Europea ha firmato un trattato, il cosiddetto "pacchetto clima-energia 20-20-20", contenuto nella Direttiva 2009/29/CE e valido dal gennaio 2013 fino al 2020, con il quale si prevede di ridurre le emissioni di gas serra del 20%, di alzare al 20% la quota di energia prodotta da fonti rinnovabili e di portare al 20% il risparmio energetico (successivamente al 30% per il 2030 e al 50% nel 2050).

PIANO D'AZIONE EUROPEO

Fonte: https://www.reteclima.it/piano-20-20-20-il-pacchetto-clima-energia-20-20-20/

In Italia, per raggiungere i traguardi fissati dalla normativa europea, si sono compiuti notevoli progressi nello sviluppo e nell'attuazione di una politica energetica volta alla riduzione dei costi dell'energia, al raggiungimento di obiettivi ambientali e alla promozione di una crescita economica sostenibile. Lo strumento attraverso cui il nostro Paese definisce la propria politica energetica è la Strategia Energetica Nazionale (SEN), la cui prima versione è stata varata nel 2009 in seguito all'attuazione dell'art. 7 del decreto legge 112/2008 convertito nella legge 133/2008.

Questo documento viene periodicamente revisionato dal Ministero dello Sviluppo Economico in sinergia con il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare.

Il Consiglio dei Ministri, con il Decreto Interministeriale del 10 novembre 2017, ha definito la nuova "Strategia Energetica Nazionale", cioè un piano decennale per indirizzare e programmare la politica energetica nazionale.[10]
Questo strumento si pone diversi obiettivi, quali: migliorare la competitività del Paese, raggiungere in modo sostenibile gli obiettivi ambientali e di de-carbonizzazione definiti a livello europeo e migliorare la sicurezza degli approvvigionamenti di energia.[11]

Questi sono i punti principali del decreto:

- entro il 2025 è prevista la chiusura delle centrali a carbone, grazie all'incremento delle centrali a gas e da fonte rinnovabile;
- il 28% dei consumi energetici dovrà essere fornito da fonti rinnovabili;
- è prevista la diminuzione della dipendenza energetica da fonti estere, passando dal 76% del 2015 al 64% nel 2030, ottenendo così un risparmio di circa 9 miliardi di euro;
- si dovrà diminuire l'inquinamento atmosferico causato dalle emissioni dei veicoli alimentati a combustibile fossile tramite la promozione della mobilità pubblica e l'incremento dei carburanti sostenibili (vi è la previsione della circolazione di 5 milioni di veicoli elettrici entro il 2030);
- ci si aspetta di ridurre le emissioni di anidride carbonica dell'80% rispetto al 1990, al fine di combattere i cambiamenti climatici e le catastrofi ambientali che ne derivano.

Il Governo, per l'attuazione della SEN 2017, stima di stanziare 175 miliardi di euro entro il 2030, suddivisi in 30 miliardi per realizzare reti ed infrastrutture per gas e elettricità, 35 miliardi per incentivare l'uso di fonti rinnovabili ed, infine, 110 miliardi per migliorare l'efficienza energetica del nostro Paese. [12]

Lo scopo di questo strumento di pianificazione è quello di condurre il nostro Paese verso un futuro più sostenibile grazie all'adozione di misure volte al raggiungimento degli obiettivi di crescita e di risparmio energetico sottoscritti a livello europeo.

---

[10] http://www.enea.it/it/seguici/le-parole-dellenergia/glossario/parole/strategia-energetica-nazionale-sen

[11] http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/194-comunicati-stampa/2037349-ecco-la-strategia-energetica-nazionale-2017

[12] https://www.soladria.it/it/pag/blog-5/news/fonti-rinnovabili-e-detrazioni-fiscali-3/2017/11/addio-al-carbone-decarbonizzazione-sen-101

1.4 CONCLUSIONE

In questo primo capitolo è stata analizzata la nascita e l'evoluzione storica del concetto di sviluppo sostenibile. Nel Rapporto Brundtland, elaborato nel 1987 dalla Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo istituita presso le Nazioni Unite, ne viene data la seguente definizione: "L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfacimento dei bisogni di quelle future".

Tale concetto, da un punto di vista aziendale, deve tener conto delle interazioni tra valore economico, sociale ed ambientale, in quanto, per perseguire uno sviluppo di tipo sostenibile, un'impresa deve essere in grado di mantenersi nel tempo, confrontandosi con la società e l'ambiente circostanti. Dalle interconnessioni tra questi tre fattori derivano approcci differenti alla sostenibilità da parte di un'azienda, che possono essere definiti come sostenibilità "debole" o sostenibilità "forte". Si è evidenziato, quindi, come la variabile ambientale assuma una valenza strategica nella gestione d'impresa. Questo sia per la necessità di adeguarsi al sistema normativo che per ottenere un vantaggio competitivo derivante da una gestione eco-efficiente.

Come accennato in precedenza, in questi ultimi anni la crescita economica ha provocato un aumento dei consumi energetici che a loro volta stanno causando un progressivo impoverimento delle fonti non rinnovabili e, di conseguenza, un peggioramento della qualità dell'ambiente e della vita. Quindi è diventato indispensabile che gli organismi internazionali adottino piani d'azione per porre una maggior attenzione al risparmio e alla razionalizzazione delle risorse per un futuro più sostenibile. A tal proposito l'Unione Europea ha emanato la Direttiva 2009/29/CE contenente il "pacchetto clima-energia 20-20-20", con il quale si prevede di ridurre le emissioni di gas serra del 20%, di alzare al 20% la quota di energia prodotta da fonti rinnovabili e di portare al 20% il risparmio energetico (successivamente al 30% per il 2030 e al 50% nel 2050). Per adeguarsi a tale normativa, il Governo italiano ha adottato la "Strategia Energetica Nazionale" con l'obiettivo di migliorare la competitività del Paese, raggiungere in modo sostenibile gli obiettivi ambientali e di de-carbonizzazione definiti a livello europeo e migliorare la sicurezza degli approvvigionamenti di energia.

Di seguito si prende in considerazione il caso aziendale "Soladria S.r.l." azienda

specializzata nel risparmio energetico, che opera prevalentemente nel campo della produzione di energia da fonti rinnovabili, attraverso l'installazione di impianti fotovoltaici.

II. CAPITOLO

"SOLADRIA S.R.L.": IL CASO AZIENDALE

2.1 OBIETTIVO

In questo capitolo si introduce il caso aziendale oggetto di questo elaborato, "Soladria S.r.l.", società istituita nel 2010 e specializzata nel risparmio energetico.

La crescita e l'evoluzione della società sono strettamente legate al variare dei principali meccanismi di incentivazione delle fonti di energia rinnovabili nel nostro ordinamento, quali i Certificati Verdi (CV), il Conto Energia, il Conto termico e i Contributi comunitari e regionali.

Dopo aver esaminato il percorso che ha condotto "Soladria S.r.l." all'attuale modello organizzativo, si utilizza lo strumento strategico del Business Model Canvas che consente di rappresentare visivamente il modello di business seguito dall'azienda.

Attraverso l'analisi del concetto di sviluppo sostenibile, presente nel capitolo precedente, si inquadra l'operato dell'azienda, per definirne la sua visione nell'approcciarsi ai valori economici, sociali ed ambientali.

2.2 INTRODUZIONE DEL CASO AZIENDALE

"Soladria S.r.l." è un'azienda specializzata nel risparmio energetico che opera prevalentemente nel campo dell'installazione di impianti fotovoltaici, con sede legale ed operativa ad Adria (Rovigo).

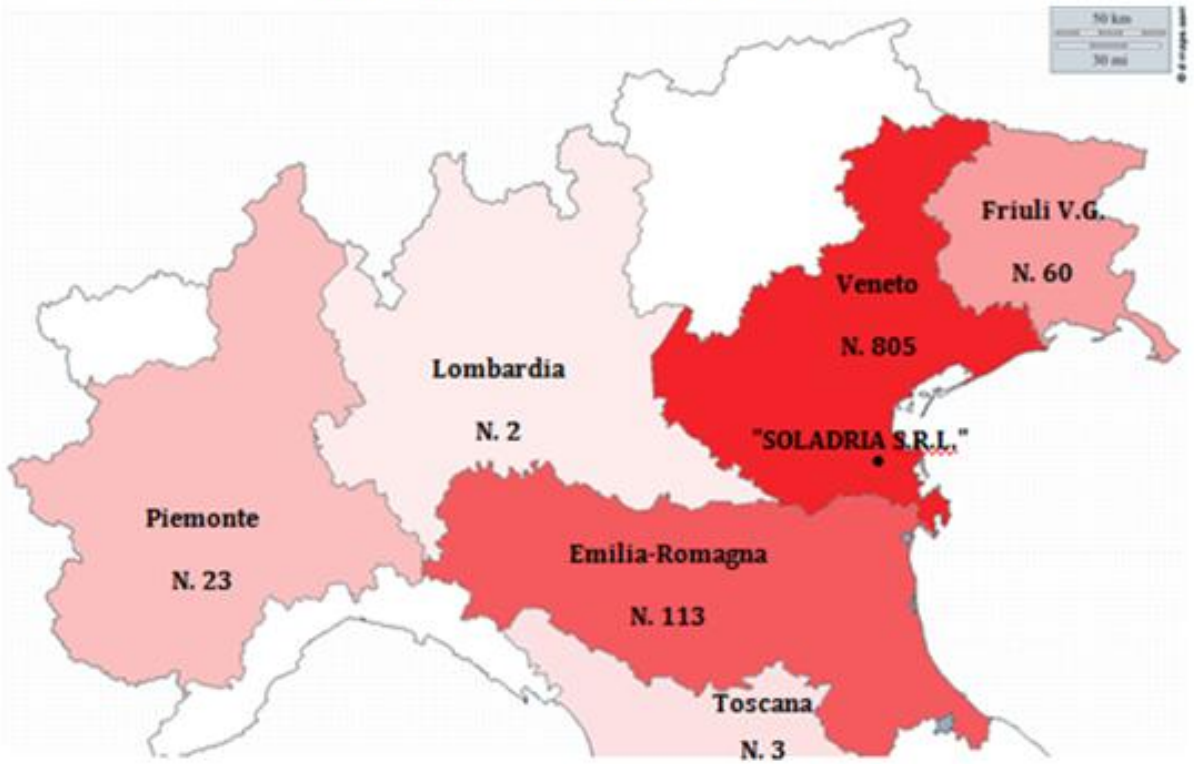
Per inquadrare meglio il contesto in cui questa piccola impresa ha iniziato la propria attività, si analizza brevemente il settore fotovoltaico nel Veneto, regione in cui l'azienda, dall'anno in cui è stata costituita ad oggi, ha installato il maggior numero di impianti. In questa regione, il 40 % dell'energia generata proviene da fonti rinnovabili, e a ciò contribuiscono in modo sostanziale gli impianti fotovoltaici. Sono, infatti, stati censiti ad agosto 2017 oltre 93 mila impianti sul territorio.
Nel Veneto l'incidenza della produzione di energia da fonti rinnovabili sul totale di energia prodotta è pari al 40,3%, valore superiore alla media nazionale (38,5%), riuscendo a coprire il 16,9% dei consumi regionali.
In questo territorio, nel settore fotovoltaico, alla fine del 2015, è stata raggiunta una potenza complessiva installata superiore a 1.750.000 KW, con una media di 18,3 KW ad impianto .[13]

"Soladria S.r.l.", operando direttamente dalla sede, realizza impianti fotovoltaici residenziali e commerciali in tutto il Veneto, con installazioni anche in Emilia Romagna e nel Friuli Venezia-Giulia, proponendo soluzioni che rispettano le esigenze del cliente.

Come si può notare dalla cartina sotto riportata, che descrive la distribuzione geografica del numero complessivo degli impianti installati da "Soladria S.r.l.", questa piccola impresa, seppur situata nel Basso Polesine, zona poco sviluppata economicamente, è logisticamente favorita poiché è localizzata tra Veneto ed Emilia-Romagna, due regioni in cui si ha un elevata sensibilità al settore fotovoltaico, ciò viene confermato dal cospicuo numero di installazioni di impianti fotovoltaici ogni anno.

[13] https://www.genteveneta.it/attualita/veneto-crescono-fotovoltaico-energia-biomasse-viene-rinmovabili-17-dellenergia-consumata/

DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEL NUMERO DEGLI IMPIANTI FOTOVOLTAICI INSTALLATI DA "SOLADRIA S.R.L."



Fonte: elaborazione propria dei dati forniti da "Soladria S.r.l."

Quest'impresa è stata costituita nel 2010 con ragione sociale "Gienne s.a.s. di Gennari Nicola & C." e logo societario "Soladria".

Nicola Gennari, rappresentante legale e fondatore della società, ha voluto investire in quest'azienda, incentivato dalla politica economica del governo italiano, che dal 2008 garantiva contributi e sovvenzioni, a privati ed aziende, per l'installazione di impianti fotovoltaici e per il risparmio energetico. Inoltre, avendo egli analizzato la situazione a livello europeo, constatò che Spagna e Germania avevano già investito molte risorse nel settore fotovoltaico. Tutto ciò convinse Gennari di una possibile evoluzione di questo mercato anche in Italia.

Attualmente l'azienda fornisce ai propri clienti un servizio completo "chiavi in mano", in cui tutto è gestito internamente, dando particolare importanza ai servizi di consulenza, progettazione, realizzazione e assistenza pre e post-vendita. Proprio per questo si differenzia dalle altre imprese installatrici. Nel Veneto solo altre due aziende offrono lo stesso tipo di servizio, una a Padova e una a Verona, ma diversi sono i competitor

presenti sul mercato.

Nel febbraio 2018, la società ha modificato la propria ragione sociale diventando "Soladria S.r.l.".

Quest'azienda, con un numero limitato di dipendenti e agenti commerciali, deve il suo successo alla competenza degli stessi che seguono periodicamente corsi di formazione per essere sempre aggiornati e garantire ai clienti alti livelli di professionalità. La clientela di "Soladria S.r.l.", sia i privati che le aziende, ha sviluppato una grande sensibilità per i temi ambientali e una particolare attenzione al risparmio energetico, alla diminuzione dei rifiuti, alla riduzione dell'inquinamento atmosferico, questioni di fondamentale importanza anche per la società.

2.2 INCIDENZA DELLA NORMATIVA RELATIVA AGLI INCENTIVI SULL'EVOLUZIONE DELLA SOCIETÁ

L'Europa negli ultimi anni ha varato una serie di misure, con l'obiettivo di ridurre l'emissione dei gas serra nell'atmosfera, per rispettare gli impegni previsti dal Protocollo di Kyoto.
Gli stati membri dell'Unione Europea, grazie a diversi strumenti legislativi, hanno recepito queste normative incentivando la diffusione delle installazioni di impianti fotovoltaici.

In Italia la diffusione delle fonti di energia rinnovabili è legata ai seguenti meccanismi: Certificati Verdi (CV), Conto Energia, Conto termico e Contributi comunitari e regionali.

- Certificati Verdi. Essi consistono, essenzialmente, in titoli scambiabili/negoziabili sul mercato, legati a quote di emissioni di CO_2. Questo strumento fu istituito nel 1999 con il Decreto Bersani (D.lgs. 79/1999). Il decreto imponeva agli operatori che producono o importano energia da fonti fossili l'obbligo di immettere in rete annualmente una percentuale di energia proveniente da fonti rinnovabili. Qualora essi non avessero adempiuto a questo obbligo, potevano, in alternativa, acquistare i Certificati Verdi da terzi. Il Decreto Bersani ha subito varie modifiche nel tempo fino ad essere soppresso

con il D.lgs 28/2011.[14]

- Conto Energia. "Il Conto Energia è l'incentivo statale che consente di ricevere una remunerazione in denaro legata all'energia elettrica prodotta dal proprio impianto fotovoltaico per un periodo di 20 anni.[15]" In Italia sono stati varati differenti decreti ministeriali che, a partire dal 2005, hanno introdotto questo sistema di finanziamento:
  - I° Conto Energia (D.M. 28/07/2005 e D.M. 06/02/2006). Esso conteneva norme che diedero vita solo a manovre speculative, senza che venissero effettivamente realizzati impianti;
  - II° Conto Energia (D.M. 19/02/2007). Ha introdotto alcune modifiche, riguardanti l'applicazione delle tariffe incentivanti, grazie alle quali si è avuto un grande aumento nell'installazione di impianti fotovoltaici;
  - III° Conto Energia (D.M. 06/08/2010). Ha definito particolari tariffe per gli impianti fotovoltaici integrati e per quelli a concentrazione. Questo decreto ha provocato una sovrapposizione nei tempi di realizzazione degli impianti rispetto a quanto previsto dalla L. 129/2010 (decreto "Salva Alcoa") creando molti dubbi sulla corretta ammissione ai benefici.
  - IV° Conto Energia (D.M. 05/05/2011). Ha determinato il meccanismo degli incentivi relativi agli impianti entrati in funzione dopo il 31/05/2011, cercando di allineare il valore delle tariffe al minor costo di realizzazione degli impianti;
  - V° Conto Energia (D.M. 05/07/2012). Ha fissato un costo cumulativo degli incentivi pari a 6,7 miliardi di euro, cifra raggiunta il 6/07/2013. Da quel momento non è più stato applicato.
- Conto Termico. Questo strumento, introdotto dal D.M. 28/12/2012 e modificato dal D.M. 16/02/2016, ha lo scopo di incentivare due categorie di interventi finalizzate rispettivamente ad incrementare l'efficienza energetica degli edifici ed a produrre energia termica da fonti rinnovabili. Il decreto riguarda impianti di piccole dimensioni. Possono usufruire dei fondi pubblici a disposizione sia le Pubbliche amministrazioni, che imprese e privati. Fino all'importo di euro 5.000,00 è possibile ricevere l'incentivo in una sola rata.[16] Il Conto Termico è disponibile anche per il 2018 fino ad esaurimento del limite di spesa annuo, stabilito in 700 milioni di euro per i privati e 200 per le Pubbliche

[14] http://www.enea.it/it/seguici/le-parole-dellenergia/fonti-rinnovabili-scenari-e-politiche/italia-meccanismi-di-incentivazione
[15] http://www.rinnovabili.it/energia/conto-energia/cos%E2%80%99e-il-conto-energia/
[16] https://www.gse.it/servizi-per-te/efficienza-energetica/conto-termico

Amministrazioni.

Gli interventi per i quali è possibile accedere a questo incentivo sono riportati nella seguente tabella:

INTERVENTI INCENTIVABILI DAL CONTO TERMICO

Incremento dell'efficienza energetica degli edifici	Produzione di energia termica da fonti rinnovabili
Possono accedervi esclusivamente le Pubbliche Amministrazioni	Possono accedervi sia le Pubbliche Amministrazioni che i Soggetti Privati
• **INTERVENTI SULL'INVOLUCRO** ✓ Coibentazione di coperture, pavimenti, solai e pareti ✓ Sostituzione di serramenti e chiusure trasparenti comprensive di infissi ✓ Installazione di schermature e/o ombreggianti con esposizione da est-sud-est ad ovest • **INTERVENTI SUGLI IMPIANTI** ✓ Sostituzione di impianti esistenti con generatori di calore a condensazione ✓ Sostituzione di impianti di illuminazione con sistemi efficienti di illuminazione ✓ Installazione di tecnologie di gestione e controllo degli impianti termici ed elettrici • **RIQUALIFICAZIONI PROFONDE** ✓ Trasformazione degli edifici esistenti in "edifici a energia quasi zero"	• **SOSTITUZIONE DELL'IMPIANTO DI RISCALDAMENTO** ✓ Con pompe di calore, utilizzanti energia aerotermica, geotermica o idrotermica ✓ Con caldaie, stufe e termocamini a biomassa ✓ Con sistemi ibridi a pompa di calore • **INSTALLAZIONE DI COLLETTORI SOLARI** ✓ Per la produzione di ACS e/o ad integrazione dell'impianto di riscaldamento, ✓ Abbinati a sistemi di solar cooling, ✓ Per processi produttivi o immissione in reti di teleriscaldamento e teleraffreddamento • **SOSTITUZIONE DI SCALDACQUA ELETTRICI** ✓ Con scaldacqua a pompa di calore

Fonte: http://www.ridopuntoenergia.it/wp-content/uploads/2016/09/tabella-interventi-conto-termico-2.0.jpg

La copertura delle somme erogate dal conto termico viene finanziata da una specifica voce nelle bollette energetiche degli italiani.

- Contributi comunitari e regionali. Si tratta di finanziamenti a fondo perduto, promossi dalle regioni o dalle iniziative comunitarie, per l'installazione di impianti fotovoltaici, e in generale per l'investimento in energie rinnovabili. Grazie ai finanziamenti a fondo perduto, l'installazione di un impianto fotovoltaico diviene un'opportunità vantaggiosa in termini economici, in quanto essi vengono concessi con tassi nettamente inferiori rispetto a quelli imposti dagli istituti di credito. I finanziamenti a fondo perduto sono compatibili con le altre forme di incentivo, purché l'impianto sia collegato alla rete. I contributi vengono portati a conoscenza degli utenti mediante bandi regionali o comunitari, che sono pubblicati periodicamente on-line sui

portali di pertinenza e possono essere indirizzati ai privati o alle aziende.

La percentuale concessa sulla spesa totale dell'impianto varia in base ai bandi. Per poter accedere a questi contributi è necessario rispettare alcune clausole:

- l'edificio sul quale installare l'impianto deve essere già esistente alla data di pubblicazione del bando;
- i soggetti richiedenti devono essere proprietari o comproprietari dell'edificio destinato all'installazione dell'impianto;
- per i privati, l'edificio deve risultare abitazione principale, con l'obbligo di residenza.
- le agevolazioni, solitamente, vengono concesse solo se riferite a nuovi impianti da installare in seguito alla presentazione della domanda. Essi devono essere realizzati seguendo precise norme tecniche, soprattutto per ciò che riguarda il risparmio energetico e la sicurezza. È necessario presentare la dichiarazione di conformità dell'impianto, rilasciata dall'installatore e la certificazione di conformità alle norme UNI, certificata da un organismo di un paese dell'Unione Europea.[17]

Un ulteriore beneficio per chi installa un impianto fotovoltaico in Italia è la deduzione fiscale sull'IRPEF (Imposta sul reddito persone fisiche). La deduzione fiscale è uguale al 50% del costo dell'impianto ed ha un limite massimo di € 96.000,00. Essa si recupera in dieci anni nei quali viene dedotto sempre lo stesso importo; possono usufruire di questa deduzione le persone fisiche o le ditte individuali.

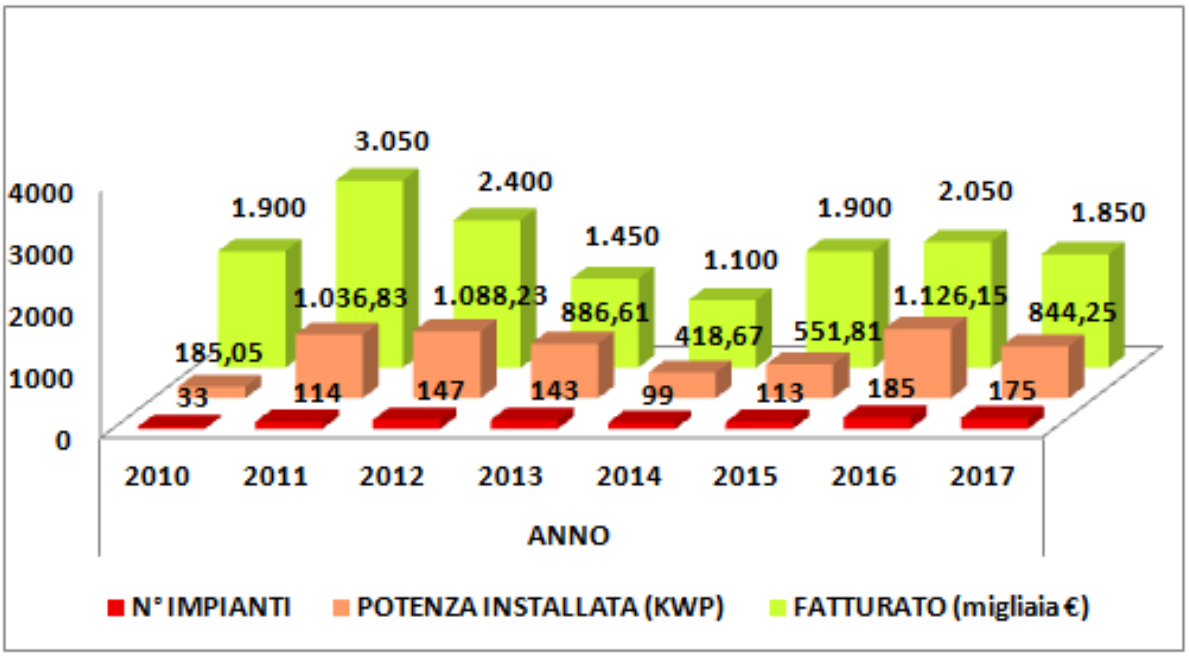
I dati analizzati nel grafico sottostante, riflettono quella che è stata l'evoluzione della società al variare della normativa relativa agli incentivi concessi per l'installazione di impianti fotovoltaici in Italia. Esso mette in evidenza l'andamento del fatturato, del numero e della potenza degli impianti installati ed allacciati alla rete elettrica dal 2010 al 2017 da "Soladria S.r.l.".

La società ha installato complessivamente 1009 impianti fotovoltaici per una potenza complessiva pari a 6.137,58 KWP[18].

[17] http://www.fotovoltaicosulweb.it/guida/finanziamenti-a-fondo-perduto-per-impianti-fotovoltaici.html

[18] Kilowatt Picco, cioè l'unità di misura della potenza teorica massima che può essere prodotta da un generatore elettrico. Fonte: wwww.incentivifotovoltaico.name/kwp-fotovoltaico.php

NUMERO IMPIANTI, POTENZA INSTALLATA E FATTURARO "SOLADRIA S.R.L."



Fonte: elaborazione propria dei dati forniti da "Soladria S.r.l."

È evidente come l'attività dell'azienda abbia iniziato a diminuire a partire dal 2013, anno in cui è stato raggiunto il tetto massimo degli incentivi concessi grazie ai Conti Energia. A partire dal 6/07/2013, infatti, non è più stato possibile richiedere tali contributi. Ciò ha avuto una ricaduta negativa anche nell'attività di "Soladria S.r.l." con un calo nelle installazioni di impianti fotovoltaici che da 143 nel 2013 sono passati a 99 nel 2014. Per questo motivo l'azienda nel 2014 ha iniziato a diversificare i servizi forniti ai propri clienti.

Negli anni successivi si è assistito ad una diminuzione del costo degli impianti e al contempo ad un aumento della loro qualità, sia in termini di rendimento che di proprietà dei materiali utilizzati nella fabbricazione dei moduli fotovoltaici. Inoltre, la possibilità di ottenere deduzioni fiscali e la maggiore attenzione dei cittadini e delle aziende verso la produzione di energia da fonti rinnovabili hanno contribuito ad un aumento delle installazioni di impianti, con un picco nel 2016 (185 installazioni).

Dal 2014 l'azienda ha virato la propria azione dal solo fotovoltaico, che comunque anche oggi è il core business dell'azienda, al risparmio energetico inserendo nel proprio ventaglio di soluzioni "chiavi in mano" anche i seguenti prodotti:

- 2014 climatizzazione estiva ed invernale, pompe di calore per acqua calda sanitaria;
- 2015 sistemi ibridi di pompa di calore con caldaia a condensazione;
- 2016 sistemi di accumulo di energia al Litio, revamping[19] di impianti;
- 2017 caldaie a condensazione residenziali, sistemi di verifica per grandi impianti fotovoltaici.

Per il triennio che va dal 2018 al 2020 "Soladria S.r.l." ha programmato l'inserimento di due nuovi prodotti:

- sistemi di accumulo di energia in corrente trifase per le aziende;
- installazione, gestione e manutenzione colonnine di ricarica per veicoli elettrici.

"Soladria" ha iniziato la propria attività esattamente nell'anno in cui si è registrato un innalzamento del numero di installazioni di impianti fotovoltaici in Italia, grazie all'erogazione degli incentivi derivanti dal II Conto Energia. La società ha saputo sfruttare questa opportunità, inserendosi nel mercato del fotovoltaico ed investendo molto, inizialmente, nei canali di comunicazione ed in attività di marketing. Fondamentale è stata la scelta dei segmenti di clientela a cui offrire i propri servizi, avendo come attività chiave l'installazione di impianti FV non superiori ai 200 KW, corrispondenti allo scaglione incentivato dal III Conto Energia.

Nel 2011 la società ha registrato un record di fatturato, risultato dovuto anche ad un'attenzione particolare dell'azienda alle politiche ambientali e qualitative. Nel 2011, infatti, ha ottenuto la certificazione UNI EN ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 e ha incrementato, così, la propria reputazione, rafforzando le relazioni con i clienti, rivolgendosi sia ai privati che alle aziende. È aumentato, perciò, il valore dei servizi offerti. L'introduzione del IV Conto Energia nel maggio del 2011 ha contribuito all'aumento dell'attività della società nella seconda metà dell'anno.

Nel 2012, anno in cui è stato siglato il V Conto Energia, "Soladria" ha installato 147 nuovi impianti, registrando, però, una diminuzione di fatturato, causata dalla riduzione del costo dei pannelli solari.

Il 6 luglio 2013 si è raggiunto il tetto massimo degli incentivi erogati grazie al V Conto Energia e questo ha provocato una diminuzione nella richiesta di installazioni di impianti fotovoltaici, motivo per cui l'azienda ha visto diminuire il proprio fatturato.

"Soladria" ha operato, perciò, a partire dal 2014 una diversificazione delle proprie

[19] Manutenzione ed ammodernamento tecnologico degli impianti fotovoltaici.

attività, introducendo servizi e prodotti da offrire ai propri clienti, allo scopo di iniziare un differente processo di fidelizzazione della clientela per sensibilizzarla ai temi del risparmio energetico.
Dal momento in cui non sono più stati erogati gli incentivi, si è assistito ad un cambiamento nella tipologia di potenza degli impianti. I grandi impianti installati per fini speculativi, cedono il passo agli impianti di potenza inferiore realizzati con lo scopo di un reale risparmio energetico ed una riduzione dell'inquinamento ambientale.
Così, dal 2015 il cambiamento di mentalità nella popolazione, la conoscenza più vasta delle possibilità offerte dall'installazione di un impianto FV, le detrazioni fiscali cui si può accedere, hanno permesso alla società un nuovo incremento nella realizzazione di impianti.
Questa inversione di tendenza ha portato la società, nel 2016, ad un record di potenza installata pari a 1.126,15 KWP e ad ottenere un fatturato di € 2.050.000,00.
"Soladria S.r.l." è un'impresa giovane e dinamica, con un'elevata propensione all'innovazione e una grande attenzione al contesto normativo italiano ed europeo. Questo le permette di sfruttare le opportunità di mercato, creando proposte di valore idonee a soddisfare le esigenze dei clienti, con uno sguardo anche alla nuova "Strategia Energetica Nazionale" varata nel novembre 2017 che delinea gli obiettivi per il prossimo decennio.

Per spiegare come "Soladria S.r.l." sia arrivata ad adottare l'attuale modello di business, è necessario osservare l'evoluzione dell'azienda, dall'anno di costituzione ad oggi.

Nel 2010 l'attività chiave della società consisteva unicamente nella vendita di impianti fotovoltaici. La progettazione e l'installazione venivano affidate a terzi. Successivamente, per innalzare lo standard qualitativo ed acquisire una maggiore reputazione nei confronti dei portatori di interesse, "Soladria" ha iniziato un nuovo percorso per arrivare ad offrire un servizio completo "chiavi in mano".

Dal 2011 la Direzione ha acquisito nuovo personale cui affidare l'attività di progettazione degli impianti FV. Alla fine dello stesso anno, l'azienda iniziò ad offrire ai propri clienti anche il servizio di installazione.

A partire dal 2012, per arrivare a soddisfare tutte le esigenze della clientela, iniziò a seguire internamente anche l'attività di manutenzione e tutta la gestione amministrativa concernente le pratiche e la documentazione necessaria al fine di ottenere

l'allacciamento dell'impianto alla rete elettrica, il riconoscimento dell'impianto da parte del GSE per attivare i meccanismi incentivanti e dello "Scambio sul Posto" ed eventuali concessioni edilizie comunali.

Così "Soladria" ha concluso il percorso iniziato nel 2010, arrivando a fornire un servizio completo "chiavi in mano" in cui tutto è gestito internamente. La società, in questo modo, è in grado di controllare direttamente ogni attività operativa e di garantire un elevato standard qualitativo sui servizi offerti alla clientela. Proprio per questo si differenzia dalle altre imprese installatrici.

Dal 2014, inoltre, l'azienda, per sfruttare al meglio la propria struttura organizzativa interna, ha iniziato a fornire a ditte terze la propria attività di consulenza.

2.4 STUDIO DEL MODELLO DI BUSINESS ATTUALE ATTRAVERSO IL BUSINESS MODEL CANVAS

Dopo aver esaminato il percorso che ha condotto "Soladria S.r.l." all'attuale modello organizzativo, si analizza la logica in base alla quale "Soladria S.r.l.", relativamente al settore fotovoltaico, crea, distribuisce e cattura valore per i propri clienti. Si utilizza, quale strumento strategico, il Business Model Canvas[20] che consente di rappresentare visivamente il modello di business seguito dall'azienda.

Nel seguente schema sono indicati gli elementi chiave che costituiscono il modello di business della società.

[20] Il Business Model Canvas è stato proposto da Alexander Osterwalder nel suo primo lavoro, Business Model Ontology (2004), e poi sviluppato dallo stesso Osterwalder, da Yves Pigneur e da Alan Smith insieme a una community di 470 esperti in 45 Paesi del mondo. Questo ha portato alla pubblicazione del libro Business Model Generation (in Italia Creare modelli di business, Edizioni FAG), best seller mondiale tradotto in 30 lingue.

BUSINESS MODEL CANVAS DI "SOLADRIA S.R.L."

Partner Chiave	Attività Chiave	Proposte di Valore	Relazioni con i Clienti	Segmenti di Clientela
• IMPRESE EDILI • FORNITORI DIRETTI (SunPower) • DISTRIBUTORI (Vp Solar, Coenergia, Marchiol, Prop PV, Cambielli Edilfriuli)	• PROGETTAZIONE • INSTALLAZIONE • MANUTENZIONE • CONSULENZA	ATTRAVERSO L'INSTALLAZIONE DI UN IMPIANTO FOTOVOLTAICO IL CLIENTE DIVENTA PRODUTTORE DI ENERGIA PER L'AUTOCONSUMO	• RAPPORTO DIRETTO CON IL CLIENTE	• PRIVATI • AZIENDE
	Risorse Chiave • PERSONALE (formato, competente ed esperto del settore)		**Canali** • INTERNET (sito web, Facebook, etc.) • VISITE IN AZIENDA	

Struttura dei Costi	Flussi di Ricavi
• MATERIA PRIMA 75% • PERSONALE 15% • MARKETING 2%	• INSTALLAZIONE IMPIANTI FOTOVOLTAICI RESIDENZIALI (0-6 KWP) • INSTALLAZIONE IMPIANTI FOTOVOLTAICI CON POTENZA SUPERIORE AI 20 KWP

Fonte: http://www.businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/ ed elaborazione propria

Si analizzano ora i nove elementi di base, indicati in tabella, che costituiscono il Business Model Canvas.

- Segmenti di clienti. L'azienda opera in un mercato segmentato, in cui i clienti hanno esigenze e problemi leggermente differenti. I clienti di "Soladria S.r.l.", infatti, sono essenzialmente suddivisi in due categorie: i clienti privati e le aziende. Differenziazione rilevante sia per ciò che riguarda la potenza installata che le tipologie di agevolazioni spettanti. L'azienda attualmente vanta 1.200 clienti soddisfatti[21] e 16.000 contatti ai quali poter proporre i propri servizi. L'80% della clientela della società è costituito da privati, e questo rispecchia le proporzioni del mercato delle energie rinnovabili in Italia che vede 40.000 installazioni annue di impianti fotovoltaici. Le Regioni da sempre più attente ad uno sviluppo sostenibile e ad un risparmio energetico sono il Veneto, l'Emilia Romagna e il Friuli Venezia-Giulia dove si possono contare

[21] Nel corso degli anni "Soladria S.r.l." ha valutato la soddisfazione dei propri clienti attraverso questionari di customer satisfaction inviati a campione. Un ulteriore criterio che per l'azienda misura la soddisfazione dei clienti è il bassissimo numero delle contestazioni ricevute (1 ogni 50 impianti installati). Da giugno 2018, la società consegna ad ogni nuovo cliente un questionario per valutare il servizio offerto.

annualmente 1,25 installazioni ogni 1000 abitanti. Solo la Lombardia ha un valore assoluto di poco superiore al Veneto, ma è anche vero che la prima ha il doppio degli abitanti della seconda.

- Proposta di valore. Il valore attraverso cui "Soladria S.r.l." soddisfa i bisogni della propria clientela è principalmente di tipo qualitativo, poiché progettazione, installazione e scelta delle materie prime variano in base alle esigenze di ogni singolo cliente.

La società fornisce la possibilità, attraverso l'installazione di un impianto fotovoltaico, di diventare produttori di energia per l'autoconsumo con l'obiettivo primario di ridurre i costi in bolletta, di raggiungere l'autonomia energetica e di evitare gli aumenti futuri dell'ente distributore di energia. L'esigenza dei clienti di cui l'azienda si prende carico è, quindi, il risparmio energetico. Il servizio che "Soladria S.r.l." offre, sia ai clienti domestici che alle aziende, è il "chiavi in mano". In questo modo i clienti si trovano ad avere come riferimento una sola azienda cui rivolgersi per ogni necessità, come ad esempio richiesta di assistenza, informazioni, gestione pratiche, pagamenti, responsabilità. Esistono circa trenta aziende nel Veneto che operano nel settore del fotovoltaico, ma solo tre, tra le quali "Soladria S.r.l.", offrono un servizio completo "chiavi in mano", in grado di garantire la soddisfazione del cliente, differenziandosi in questo modo dai competitor che offrono un servizio "parziale".

- Canali. L'azienda comunica con i propri segmenti di clientela sia in modo diretto che indiretto. Essa acquisisce i nominativi dei possibili futuri clienti utilizzando i seguenti canali: agenti di commercio, sito web aziendale, Facebook, Newsletter, referenze, visite in azienda, canale YouTube, Google AdWords ed acquistando Leads da aziende specializzate nella produzione del contatto. Ad oggi il canale di comunicazione più efficiente ed in grado di assicurare all'azienda il maggior numero di clienti è Google AdWords. Il sito internet di "Soladria S.r.l.", fonte primaria di ordini di acquisto, è visitato da almeno 2.000 persone al mese.

- Relazioni con il cliente. Molto importante per l'azienda è la struttura commerciale attraverso cui essa si relaziona con i vari clienti. Si compone di 8 agenti che operano in 7 province differenti: Padova, Rovigo, Vicenza, Verona, Udine, Ferrara e Mantova. Questi rappresentanti forniscono una consulenza di stampo tecnico cui si affiancano, dopo l'acquisizione della commessa, varie figure che operano dall'interno dell'azienda e che instaurano un rapporto diretto con il cliente. Quest'ultimo viene contattato sia

telefonicamente che attraverso il servizio mail, al fine di fornire un'assistenza personale. Le figure professionali chiave si occupano rispettivamente:

- della documentazione, programmazione, pratiche comunali ed Enel e del post vendita;
- dei riscontri amministrativi;
- delle pratiche GSE (Gestore dei Servizi Energetici).

La società ha creato un programma di emissione delle offerte che le permette di avere modelli tra i più completi in assoluto.

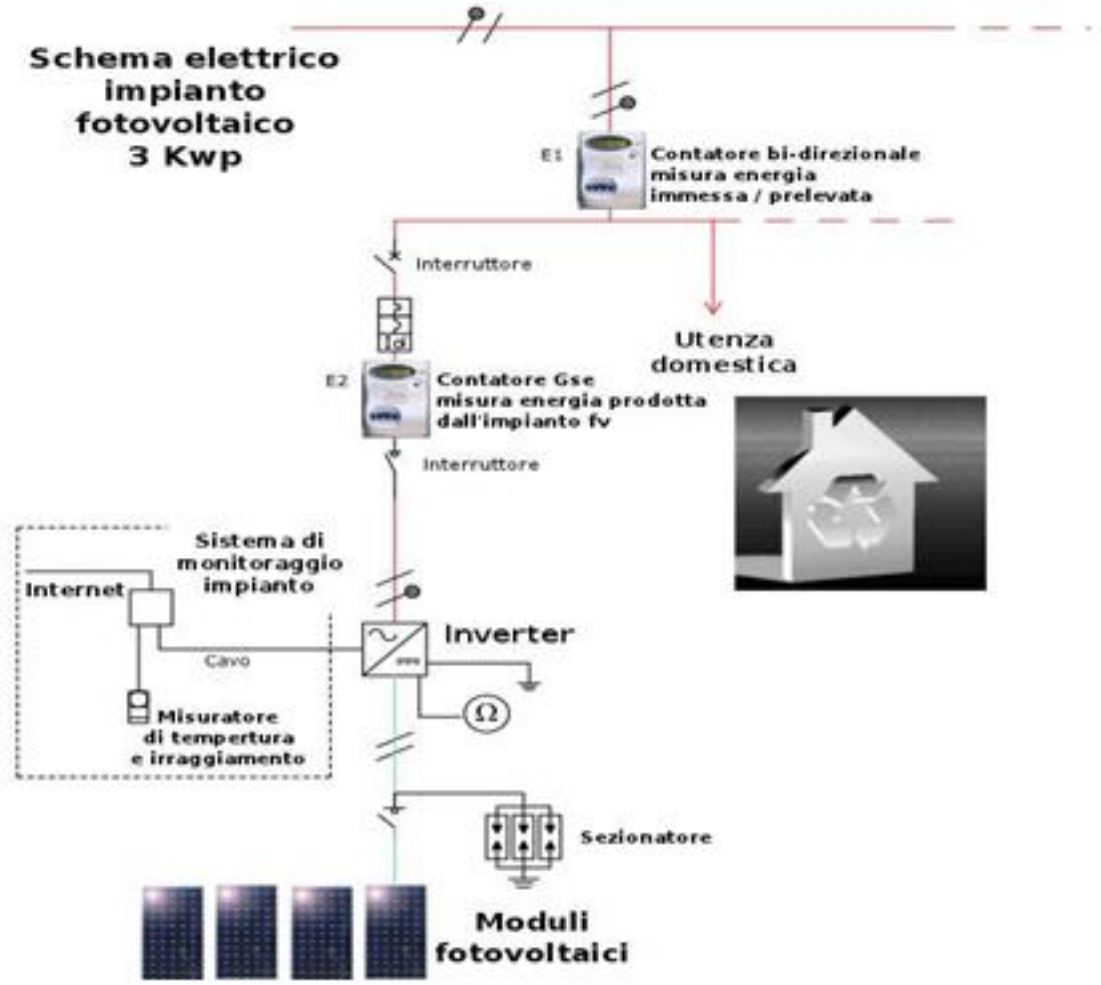
- Flussi di ricavi. "Soladria S.r.l." ha scelto come meccanismo di definizione dei prezzi di vendita una combinazione tra prezzo fisso e modalità dinamica. L'azienda determina il prezzo in dipendenza della qualità e della quantità dei materiali installati, tenendo conto della variazione dei valori di mercato, che nel corso degli anni hanno subito considerevoli oscillazioni. La maggior parte dei ricavi proviene dall'installazione di impianti residenziali (0-6 KWP) e di impianti con potenza superiore ai 20 KWP.

- Risorse chiave. Per "Soladria S.r.l." il personale è una risorsa fondamentale, a questo scopo l'azienda investe molto in formazione, al fine di creare tecnici competenti ed esperti. Ciò permette a tutti i dipendenti di essere pronti a recepire le evoluzioni del settore, non solo in ambito impiantistico, ma anche normativo, incentivante e dei servizi. L'aver lavorato nel settore fotovoltaico sin dall'inizio e volerlo mantenere come core business, fa sì che l'azienda abbia al suo interno un grande potenziale di risorse umane. Tra le imprese che tutt'ora operano in questo settore, "Soladria S.r.l." vanta un'esperienza quasi decennale dei propri tecnici progettisti ed installatori, rispetto ai concorrenti. Per sottolineare, ad esempio, quale sia l'esperienza maturata dagli attuali installatori, è sufficiente quantificare gli impianti da essi installati: su un totale di circa mille impianti, più di 900 sono stati installati dagli stessi tecnici che da anni operano alle dipendenze della società.

- Attività chiave. Le attività chiave che l'azienda compie per operare con successo sono la progettazione, l'installazione, la manutenzione e tutti quei servizi di consulenza amministrativa, commerciale e post vendita. "Soladria S.r.l.", come già evidenziato in precedenza, è specializzata in risparmio energetico. Essa fornisce un servizio "chiavi in mano" ai propri clienti per un ampia gamma di prodotti, quali: pompe di calore aria-acqua, caldaie a condensazione, climatizzazione estiva/invernale, sistemi di accumulo.

L'attività principale rimane comunque il solare fotovoltaico, sia per impianti residenziali che industriali. Vengono di seguito descritte, in dettaglio, le attività chiave della società relative al suo core business:

– la progettazione di un impianto fotovoltaico inizia con un sopralluogo da parte dei tecnici per controllare le dimensioni degli spazi della copertura (l'eventuale presenza di possibili ombreggiamenti, quali camini, antenne, lucernari, alberi, costruzioni attigue) o del terreno su cui in seguito verrà posizionato l'impianto. Per i progettisti si possono aprire due opzioni: se la casa è in costruzione, si può tracciare la predisposizione per i collegamenti esterni, se, invece, si opera su una costruzione già finita, occorrerà studiare come collegarsi con il sistema già esistente e come posizionare le varie apparecchiature. Lo schema sottostante sintetizza le componenti minime di un impianto fotovoltaico.



Fonte: https://www.fotovoltaiconorditalia.it/idee/schema-impianto-fotovoltaico

Parallelamente al sopralluogo, un tecnico, in ufficio, prendendo visione del consumo annuo in bolletta, calcolerà la potenza necessaria dell'impianto e i relativi moduli da installare. In seguito gli ingegneri presenti in azienda andranno a definire la disposizione dei moduli e le modalità di progettazione delle strutture meccaniche necessarie ad ancorare il modulo alla copertura o al terreno. La progettazione si conclude con la predisposizione del progetto elettrico, vale a dire con la schematizzazione dei componenti dell'impianto. Il proprietario della casa o del terreno deve, comunque, approvare l'intero progetto. Se il cliente vorrà usufruire della convenzione "Scambio sul Posto", un altro tecnico fornirà al distributore di zona i dati dell'utenza e dell'impianto fotovoltaico progettato al fine di aprire le relative pratiche; sarà poi l'ente a fornire un parere positivo o negativo. In questo ultimo caso il diniego deve essere motivato e l'ente distributore deve indicare se è necessario un adeguamento dell'impianto fotovoltaico o della rete;

– l'installazione consiste nel realizzare ciò che è stato predisposto e specificato dagli ingegneri nel progetto elettrico. Quindi i tecnici dell'azienda installano la parte meccanica (a meno che non si debba forare la copertura del caseggiato, in questo caso "Soladria S.r.l." si affida ad installatori esterni) e la parte elettrica dell'impianto fotovoltaico. Alla fine dei lavori, se il cliente ha aderito alla convenzione "Scambio sul Posto", il tecnico del distributore di zona installerà un contatore per misurare l'energia prodotta dall'impianto e l'allacciamento diventerà definitivo;

– la manutenzione degli impianti fotovoltaici si rende necessaria per verificare periodicamente i sistemi installati. Ciò ha dato l'opportunità a "Soladria S.r.l." di offrire ai propri clienti un servizio di assistenza e manutenzione specializzato, grazie alla sottoscrizione di contratti di manutenzione o di estensione di garanzia su misura per ogni esigenza. Per mantenere efficiente un impianto fotovoltaico in modo che possa rendere al massimo per moltissimi anni, i tecnici, con l'ausilio di strumenti sofisticati, come ad esempio la termografia[22], eseguono controlli precisi che permettono di analizzare i moduli, uno per uno, per verificare eventuali anomalie. Un altro servizio

[22] La termografia è un'analisi che vede l'impiego di termocamere per la manutenzione di impianti fotovoltaici. La termocamera è un dispositivo in grado di catturare "immagini termiche", per rilevare la temperatura superficiale dei corpi e renderla leggibile in una mappa a colori di facile comprensione. Di solito ci si affida all'analisi termografica quando l'impianto fotovoltaico ha una resa minore di quella garantita dal produttore. Grazie alla termografia su pannelli solari, sarà possibile individuare i moduli non funzionanti e provvedere alla sostituzione. Un'analisi termografica potrebbe essere molto utile soprattutto se l'impianto è ancora in garanzia così da provvedere al reso delle celle non più funzionanti e ottenerne la sostituzione gratuita. Fonte: https://www.ideegreen.it/termografia-pannelli-solari-57086.html

offerto da "Soladria S.r.l." è il lavaggio dei pannelli fotovoltaici, che, se lasciati sporchi, possono produrre sino al 20% in meno di energia. La società è, inoltre, centro di assistenza per i prodotti di Solaredge, Fronius e SunPower;

– la gestione amministrativa della società garantisce, inoltre, assistenza ai propri clienti anche per ciò che riguarda le pratiche burocratiche nei rapporti con il distributore di energia e il GSE e per ciò che concerne tutta la documentazione necessaria ad ottenere le agevolazioni previste dalla normativa.

- Partner chiave. "Soladria S.r.l." collabora con imprese esterne per acquisire determinate risorse e attività. Essa si avvale di imprese edili nel caso in cui l'installazione di impianti fotovoltaici avvenga sopra coperture con inclinazioni di rilievo, oppure se si devono rimuovere le tegole o se la società ha bisogno di assistenza diretta. Fermo restando che l'azienda si avvale di partner esterni, durante le installazioni, solo nel caso in cui si renda necessaria un'esperienza maggiore rispetto a quella acquisita dai tecnici interni all'impresa. Per ciò che riguarda i fornitori, la società acquista i moduli direttamente dal produttore SunPower, mentre per i prodotti delle altre marche si rivolge a distributori quali Coenergia, Vp Solar, Cambielli Edilfriuli, Prop PV e Marchiol.

- Struttura dei costi. I principali costi che questa società deve sostenere per far funzionare il proprio modello di business riguardano i componenti tecnici, cioè i moduli fotovoltaici, gli inverter e gli altri materiali accessori. Questa voce incide per circa il 75% sul totale del costi. Le spese per il personale gravano per il 15% sul totale e costituiscono per l'azienda la risorsa chiave più costosa. Infine, rivestono particolare importanza i costi di marketing (circa il 2% del totale) per la ricerca dei nuovi clienti.

Come si può notare dall'analisi del Business Model Canvas di "Soladria S.r.l.", tra le attività chiave attraverso cui l'azienda crea, distribuisce e cattura valore, non è presente il servizio di smaltimento dei moduli fotovoltaici arrivati a fine vita. Considerando la durata degli impianti, che hanno una vita media pari a 25/30 anni, sarà necessario nell'arco di un breve periodo di tempo porre una maggiore attenzione alla gestione della dismissione dei moduli fotovoltaici esausti. È indispensabile, di conseguenza, attuare processi di riciclaggio dei materiali di cui sono composti i pannelli, per ridurre al minimo l'impatto che i rifiuti da essi generati avranno sull'ambiente se non adeguatamente

smaltiti. Se vengono inviati alle discariche, i loro componenti[23] inquinano terreno e falde acquifere, mentre se smaltiti negli inceneritori rilasciano emissioni nocive nell'atmosfera.

Attualmente, la società analizzata si occupa esclusivamente del ritiro dei moduli fotovoltaici rotti in funzione della loro successiva sostituzione. Essa provvede a smontarli, trasportarli e stoccarli presso il magazzino dell'azienda per consegnarli successivamente a centri di raccolta o consorzi specializzati nel trattamento corretto di tali rifiuti. La quantità di pannelli sino ad ora ritirata è esigua, pertanto non sono ancora state attivate le pratiche di smaltimento presso il consorzio Cobat (Consorzio nazionale raccolta e riciclo), partner scelto dall'azienda .

L'esame del modello di business evidenzia che "Soladria S.r.l." è un'azienda che offre un servizio personalizzato di alto livello ai propri clienti. Essa permette loro, attraverso l'installazione di un impianto fotovoltaico creato ad hoc per ogni esigenza, di ridurre il consumo energetico in bolletta, producendo energia per mezzo dell'effetto fotovoltaico[24] e quindi rispettando l'ambiente. L'obiettivo principale dell'azienda rimane la riduzione dei costi e l'aumento della propria reputazione nei confronti di tutti gli stakeholder del settore.

2.5 VISIONE DEL CONCETTO DI SOSTENIBILITÁ IN AZIENDA - UN APPROCCIO "DEBOLE"

"Gienne s.a.s di Gennari Nicola & C.", a garanzia di altissimi standard di qualità operativa, lavorava in conformità a politiche per la qualità e l'ambiente. Dal 2011 al 2017 la società ha adottato un sistema gestione qualità e ambiente secondo le norme UNI EN ISO 9001:2008 (certificazione qualità) e ISO 14001:2004 (certificazione ambientale).

La Direzione della società, nella figura di Gennari Nicola, si è impegnata con tutta la propria organizzazione a migliorare i processi aziendali e la qualità dei prodotti,

[23] Il modulo fotovoltaico è composto da una cornice in alluminio, da una lastra di vetro ed un pannello di plastica protettivi, dal semiconduttore utilizzato che può essere il silicio cristallino o il silicio amorfo, e da vari componenti elettrici ed elettronici tra cui il rame e l'argento ed altri materiali quali piombo, cadmio, bromurati ritardanti di fiamma e cromo.

[24] L'effetto fotovoltaico è l'effetto fisico per cui alcuni materiali riescono a trasformare i raggi luminosi che catturano in energia. Questo fenomeno fu osservato per la prima volta da Alexandre-Edmond Becquerel nel 1839 e successivamente da Einstein che teorizzò l'effetto fotoelettrico nel 1905.

ricercando contestualmente la massima sicurezza sul lavoro e una maggiore attenzione verso l'ambiente. Tutto ciò adottando una linea strategica di base articolata sui seguenti principi e obiettivi:

- pieno rispetto di leggi, normative e regolamenti;
- soddisfacimento del cliente e di tutte le parti interessate;
- miglioramento della propria struttura organizzativa attraverso un'elevata dinamicità, la valorizzazione e la sensibilizzazione delle risorse umane aziendali con la ricerca costante del giusto equilibrio tra impatto ambientale e crescita economica;
- maggiore attenzione all'ambiente, vista come prevenzione dell'inquinamento e non solo per mezzo di interventi correttivi per l'eliminazione delle non conformità o per mero adeguamento legislativo;
- aperta collaborazione con Clienti, Fornitori, Enti locali, Autorità di controllo e Rappresentanze Sociali per la gestione delle problematiche connesse agli impatti ambientali e alla salvaguardia dell'ambiente;
- promuovere e garantire a tutti i livelli il mantenimento di elevati standard di sicurezza sul lavoro, fornendo adeguati strumenti e misure protettive ai propri tecnici.

Questa linea strategica vuole essere un strumento di riferimento per l'organizzazione aziendale al fine di arrivare ad ottenere la riduzione dei consumi di energia elettrica incentivando il ricorso a fonti energetiche alternative, la sensibilizzazione di clienti e dipendenti in merito al risparmio di risorse naturali, alla riduzione dell'inquinamento ed a una corretta gestione ambientale con il coinvolgimento dei fornitori per assicurare la qualità dei materiali e dei servizi forniti nel rispetto dell'ambiente.[25]

Dal momento in cui "Gienne s.a.s di Gennari Nicola & C." ha trasformato la propria ragione sociale in "Soladria S.r.l." queste certificazioni sono decadute. Attualmente la Direzione non si è ancora adoperata per richiederle nuovamente e ciò non riveste una priorità ad avviso del management.

Si può affermare che la società mantiene un approccio "debole" rispetto al fenomeno dello sviluppo sostenibile nella propria azione economica. Essa agisce, infatti, come un'azienda che fornisce soluzioni di eco-efficienza, in grado di ridurre gli effetti negativi sull'ambiente attraverso un utilizzo accurato delle risorse.

[25] Politica per la qualità e l'ambiente, documento datato 30/01/2012 redatto da "Gienne s.a.s di Gennari Nicola & C."

L'azienda, inizialmente molto attenta alle questioni ambientali e sociali, aveva intrapreso nel 2011 un percorso che l'ha portata ad ottenere le certificazioni ISO per la qualità e l'ambiente. Con il passare degli anni, però, questo è stato visto principalmente come un ulteriore costo da sostenere anziché come una possibilità per l'azienda di essere partecipe attivamente ad una nuova concezione di sviluppo economico, orientato alla sostenibilità. La Direzione è, ad oggi, orientata ad una riduzione dei costi al fine di massimizzare il risultato economico, comunque garantendo, attraverso lo svolgimento della propria attività, un'attenzione verso l'ambiente. Il core business della società è, infatti, un'attività di per sé attenta alle tematiche ambientali, poiché attraverso l'installazione di impianti fotovoltaici, aziende e privati possono contribuire alla riduzione dell'inquinamento grazie alla produzione di energia pulita.

Attualmente "Soladria S.r.l." non ha rielaborato una strategia ambientale a livello aziendale, ma continua a perseguire gli obiettivi propri della società "Gienne S.a.s.".

Come si è potuto evidenziare nei paragrafi precedenti dell'elaborato, "Soladria S.r.l." è un'azienda che si approccia alla sostenibilità attraverso una strategia ambientale aziendale di tipo adattivo[26], in cui il valore economico ha una rilevanza primaria rispetto a quello sociale ed ambientale, sebbene esista all'interno dell'impresa una sensibilità nei confronti di queste tematiche. L'azienda, infatti, è specializzata nel risparmio energetico ed in particolar modo nell'installazione di impianti fotovoltaici che permettono la produzione di energia da fonti rinnovabili.

La società, come si è potuto notare dal modello di business attuale, con cui "Soladria S.r.l." crea, distribuisce e offre ai propri clienti la propria proposta di valore, è orientata

[26] Le strategie ambientali che possono essere perseguite dalle imprese sono essenzialmente quattro:

1. strategia passiva. Il rispetto della dimensione ambientale da parte dell'impresa è visto solo come una costrizione, a fronte degli obblighi imposti dalle norme di legge. Le aziende intervengono attraverso il meccanismo della "depurazione a valle", cioè non modificano i processi produttivi, ma regolarizzano la propria posizione rispetto all'ambiente alla fine del processo di produzione.
2. strategia adattiva. L'impresa non investe nella sostenibilità aziendale, anche se ha maturato una sensibilità all'ambiente e al sociale, però preferisce reagire solo se intervengono normative o pressioni pubbliche. Le aree di intervento per l'azienda possono essere sia all'interno dell'area produttiva che a valle.
3. strategia reattiva. Si ha un aumento della sensibilità verso le tematiche ambientali. L'azienda adotta strategie ambientali al fine di ottenere maggiori opportunità di mercato, anche rischiando di ridurre i profitti o aumentare i costi. La sensibilità ambientale resta in capo ai vertici decisionali, tuttavia il sistema informativo si estende anche ai manager di linea per cogliere ulteriori dati.
4. strategia pro-attiva. Dimensione ambientale e sociale vengono visti dall'azienda come una fonte di vantaggio competitivo e di differenziazione strategica rispetto alla concorrenza. Tale visione strategica è diffusa in tutti i centri decisionali dell'impresa ed è attuata nel rispetto delle aspettative di tutti i portatori di interesse (stakeholder). Fonte: Chiara Mio, Il Budget ambientale, EGEA 2002

principalmente ad una riduzione dei costi ed al raggiungimento dell'eco-efficienza, quindi si approccia al fenomeno economico basato su uno sviluppo sostenibile in modo "debole". L'azienda predilige, infatti, ridurre gli effetti negativi che genera sull'ambiente, migliorando l'utilizzo delle risorse, ad esempio nella scelta dei moduli fotovoltaici da installare, al fine di raggiungere una corretta gestione ambientale, assicurando allo stesso tempo un'elevata qualità dei prodotti e dei servizi offerti alla clientela.

L' azienda presa in esame rileva una scarsa attenzione al problema della gestione dei moduli fotovoltaici arrivati a fine vita, non cogliendo in questa attività la possibilità di aumentare la propria visione di sostenibilità ambientale.
Si può affermare, pertanto, che "Soladria S.r.l." con il suo approccio "debole" alla sostenibilità, si focalizza sul valore economico e punta, nel breve periodo, a massimizzare gli interessi dei portatori di capitali (shareholder).

Le motivazioni che possono indurre le aziende ad essere caute nei confronti della sostenibilità, sono di seguito riportate:

- percezione di inutilità, queste imprese vedono nello sviluppo sostenibile un costo e non un investimento, ciò è dovuto principalmente alla loro visione commerciale del processo di acquisto da parte dei clienti basato esclusivamente sulla persuasione e l'influenza nel percorso di scelta;
- paura del passato, in questo caso le aziende sono convinte che iniziando a comunicare all'esterno solo ora il loro impegno ambientale e sostenibile, i portatori di interesse (stakeholder) possano pensare che precedentemente l'azienda inquinasse e vedesse questo fenomeno solo come una moda momentanea. L'impresa dovrà, quindi, far capire che questa revisione dei processi e dei prodotti in ottica sostenibile sia un percorso intrapreso da tempo;
- paura delle reazioni, le aziende nei rapporti con i competitor, hanno il timore di essere i primi a rompere gli schemi e gli equilibri, per paura che le altre imprese reagiscano creando soluzioni migliori;
- paura della complessità e del cambiamento, le aziende approcciandosi alla sostenibilità devono modificare i loro processi e i rapporti con i vari attori presenti sul mercato. Questo le porta ad avere paura di uscire dalla propria zona di comfort;
- riservatezza e discrezione, alcune imprese pubblicizzano il loro impegno sociale ed ambientale anche se nella realtà non si sono mosse in questa direzione; altre, invece,

non comunicano il loro impegno sostenibile pur avendo avviato programmi a tal riguardo, ritenendolo un'ostentazione.[27]

Dall'analisi effettuata sul caso aziendale è emerso che la società ha un approccio "debole" alla sostenibilità, causato in primo luogo dalla percezione di inutilità rispetto a tale fenomeno. Esso è visto come un costo da sostenere anziché un investimento, atto a rendere la società partecipe ad una nuova concezione di sviluppo economico. In secondo luogo, l'azienda ha paura delle reazioni dei propri competitor, infatti essa attende che siano le altre imprese a rischiare ed essere le prime a rompere gli equilibri.

Sebbene le aziende sembrino ancora caute nell'inglobare il fenomeno dello sviluppo sostenibile nelle proprie organizzazioni, esse si sono accorte che la sostenibilità oggi è diventata un driver indispensabile in grado di generare un vantaggio competitivo e di aumentarne la reputazione nei confronti di tutti gli stakeholder. È diventato, quindi, necessario che le aziende mutino la propria visione nei confronti di questo fenomeno e che avviino progetti e percorsi in grado di condurle verso una sostenibilità forte, in cui valore sociale, ambientale ed economico sono posti sullo stesso piano di importanza nelle organizzazioni aziendali. In quest'ottica, l'impresa deve bypassare il breve termine a vantaggio del lungo termine, ponendo una maggior attenzione alla natura e alla società, poiché questi fattori vengono visti come stimolatori dell'innovazione.

[27] Maria Grazia Persico e Federico Rossi, Comunicare la sostenibilità, FrancoAngeli, Milano 2016

2.6 CONCLUSIONE

In questo capitolo sono stati descritti la nascita, l'evoluzione e l'attuale modello di business della società "Soladria S.r.l.", azienda oggetto di analisi nell'intero elaborato, che da oltre otto anni è presente nel settore del risparmio energetico, con particolare attenzione al mercato del fotovoltaico, in tutto il Triveneto e nell'Emilia-Romagna.
Questa società ha manifestato una grande dinamicità nell'affrontare i cambiamenti nel panorama legislativo italiano riguardante i meccanismi di incentivazione relativi alla produzione di energia da fonti rinnovabili e più in generale al risparmio energetico.
È stato messo in evidenza come il variare delle norme relative agli incentivi concessi al fine di promuovere l'installazione degli impianti FV, sia stato un elemento fondamentale nell'evoluzione di "Soladria S.r.l.", non solo per ciò che concerne il numero e la potenza degli impianti installati, ma anche per quanto riguarda il suo fatturato.

L'evoluzione normativa e la visione dello sviluppo sostenibile hanno influenzato anche il modello di business adottato dalla società. Per studiare ed analizzare il modello di business di "Soladria S.r.l." è stato utilizzato, in questo capitolo, il Business Model Canvas, strumento idoneo a descrivere, visualizzare e valutare le attività operative e organizzative di un'azienda.
Le interrelazioni tra gli elementi di base che caratterizzano il modello di business della società oggetto di questo studio, rappresentano con chiarezza quali siano le attività chiave su cui è fondata l'intera organizzazione e come da esse derivi un ritorno economico per l'azienda.
È stato, inoltre, notato come la strategia aziendale sia, ad oggi, indirizzata verso una sostenibilità "debole", attuata attraverso un processo di eco-efficienza, piuttosto che ad uno sviluppo sostenibile complessivo, in cui valore sociale, ambientale ed economico sono posti sullo stesso piano in ottica di lungo periodo, al fine di garantire a "Soladria S.r.l." una continuità aziendale. Si può affermare che vi sono, essenzialmente, due motivazioni che rendono l'azienda particolarmente cauta nell'avvicinarsi alla sostenibilità. Essa, infatti, concentrandosi sul breve periodo, si approccia a questo fenomeno considerandolo un costo e non una possibilità di investimento per una prosperità aziendale futura (percezione di inutilità). La società, nel cogliere nuove opportunità di mercato, attende che siano le altre imprese a rischiare ed essere le prime a rompere gli equilibri per paura delle reazioni dei propri competitor.

In questo particolare momento storico e contesto economico, "Soladria S.r.l." sta modificando la propria strategia aziendale approcciandosi ad un nuovo settore: la mobilità elettrica. Al fine di crescere ed espandere la propria attività in un'economia sempre più attenta al concetto di sviluppo sostenibile, sta infatti sviluppando un nuovo progetto imprenditoriale denominato "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022". Tale pianificazione prevede l'installazione di stazioni di ricarica per veicoli elettrici in tutto il Triveneto e l'Emilia-Romagna.

III. CAPITOLO

"SOLADRIA S.R.L." UN NUOVO PROGETTO IMPRENDITORIALE

3.1 OBIETTIVO

In questo capitolo si analizza il nuovo progetto imprenditoriale di "Soladria S.r.l.", "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022", che prevede l'installazione di stazioni di ricarica per veicoli elettrici.

Dal 2017 si sta assistendo ad una forte espansione del settore della mobilità elettrica sia nel nostro Paese che a livello europeo e globale, con un notevole aumento nella vendita di autovetture elettriche e la conseguente necessità di creare un'adeguata rete di stazioni di ricarica sul territorio. L'azienda, pertanto, con lo sviluppo del proprio progetto prevede di inserirsi in tale settore.

Di seguito si valuta la fattibilità di tale progetto attraverso la realizzazione di un business plan redatto in sette step fondamentali riguardanti la descrizione dell'impresa e del servizio offerto, l'analisi del mercato e del piano di marketing, la posizione competitiva dell'azienda e la sua organizzazione ed, infine, un'analisi economico-finanziaria.

3.2 APPROCCIARSI AL SETTORE DELLE AUTO ELETTRICHE

"Soladria S.r.l.", come abbiamo sottolineato nel precedente capitolo, ha sempre tenuto un atteggiamento prudente nei confronti dei cambiamenti, lasciando ad altre imprese del settore il rischio di intraprendere nuove iniziative.

Ora, però, sta intervenendo un cambiamento di rotta e l'azienda ha allo studio un progetto che riguarda l'installazione e la manutenzione delle colonnine di ricarica per la mobilità elettrica.
Questo comporta, quindi, una variazione del modello di business e un nuovo progetto strategico della società. Si cerca, innanzitutto, di analizzare brevemente il settore in cui "Soladria S.r.l." andrà ad operare.

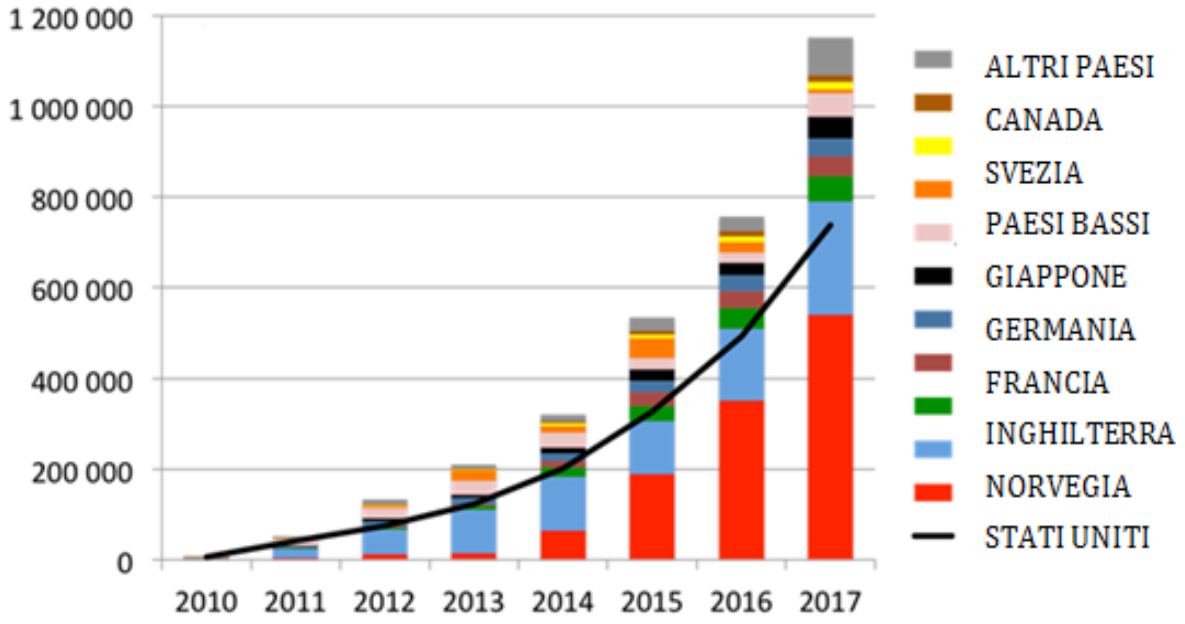
La mobilità elettrica è un sistema di trasporto sostenibile in grado di ridurre al minimo l'impatto che la viabilità ha sull'ambiente. Essa è uno dei fattori necessari per contrastare l'inquinamento urbano, l'effetto serra e il surriscaldamento globale, contribuendo a migliorare la qualità della vita nelle città. Nel settore dei trasporti viene impiegato un quinto dell'energia primaria prodotta nel mondo ed il 40% di questa riguarda il traffico urbano. Limitare il consumo di carburante proveniente da idrocarburi significa contrastare il cambiamento climatico, ridurre i PM_{10} [28] da traffico veicolare, stimolare l'economia grazie all'incremento della mobilità elettrica.[29] Esistono pareri contrari riguardo l'effettiva sostenibilità degli autoveicoli elettrici, a causa dell'inquinamento derivante dallo smaltimento delle batterie al litio. Tale problema è allo studio dei maggiori esperti del settore. Si stanno sperimentando, ad esempio, tecnologie di riciclo e rigenerazione per il loro successivo utilizzo nei sistemi di accumulo di impianti fotovoltaici. In Giappone nell'enorme impianto fotovoltaico costruito sull'isola artificiale formata da rifiuti nella baia di Tokio, è stato installato un sistema di stoccaggio dell'energia basato sull'utilizzo delle batterie dei veicoli elettrici.[30]
Nell'accordo sul clima sottoscritto a Parigi da 196 Paesi, nel dicembre 2015, è stato

[28] "PM10 è un acronimo che significa Particulate Matter ≤ 10 µm, ovvero materiale particolato con dimensione inferiore o uguale a 10 micrometri; con la stessa origine ma dimensione ancora inferiore, viene considerato un potente inquinante anche il PM2,5. Si tratta in entrambi i casi di materiale allo stato solido o liquido, disperso finemente nella bassa atmosfera e particolarmente stanziale in condizioni meteorologiche simili a quelle attuali." Fonte: https://www.scientificast.it/che-cose-il-pm10-e-perche-dobbiamo-preoccuparcene/
[29] https://www.lifegate.it/category/mobilita
[30] "Auto elettriche: riciclarne le batterie per un impianto fotovoltaico." Fonte: http://www.fotovoltaicosulweb.it/guida/riciclare-le-batterie-per-un-impianto-fotovoltaico.html

stabilito di contenere il riscaldamento medio del pianeta sotto i due gradi centigradi rispetto ai livelli preindustriali. Per far fronte a ciò, tra le altre azioni, gli Stati firmatari hanno deciso di mettere fine alla vendita di automobili a benzina o diesel, proponendo di arrivare entro 20 anni alla circolazione di 600 milioni di auto elettriche, rispetto ai 2 milioni attuali, corrispondenti allo 0,2% del totale dei veicoli.[31] Pertanto anche gli addetti del settore automobilistico si stanno muovendo verso la creazione di modelli di mobilità sempre più "green".

L'attenzione alla riduzione dell'inquinamento atmosferico è sempre più alta, e ciò è dimostrato anche dall'aumento a livello mondiale della vendita di auto elettriche[32] e delle ibride plug-in[33], che nel terzo trimestre del 2017 sono state pari al 63% in più rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente.[34]

VENDITE DI AUTO ELETTRICHE E VEICOLI IBRIDI PLUG-IN A LIVELLO GLOBALE



Fonte: EVvolumes.com

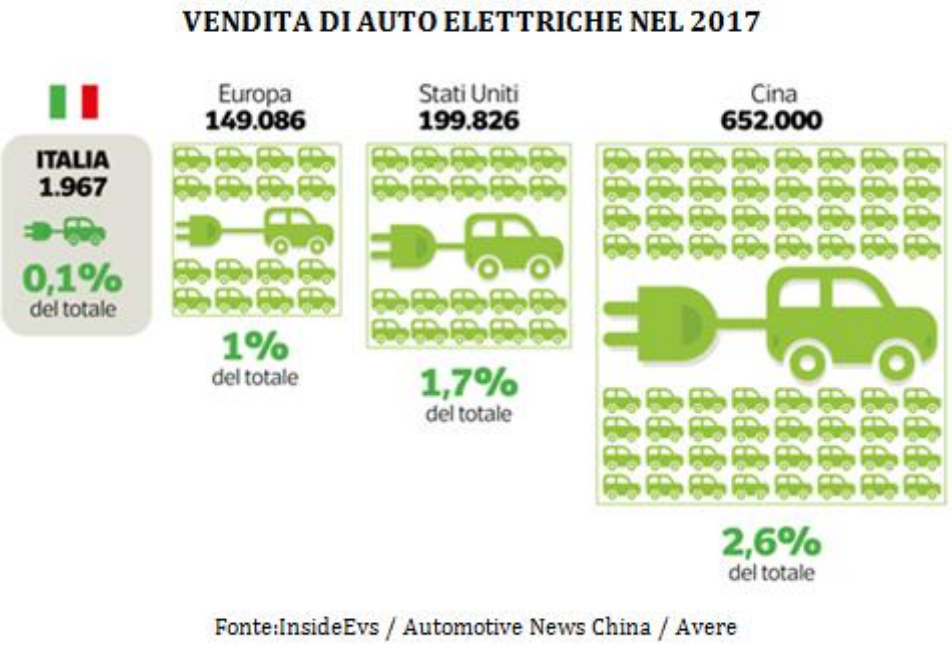
[31] http://www.rainews.it/ran24/speciali/2017/auto-elettriche-mercato-futuro/

[32] "Un'auto elettrica in sostanza è un veicolo che converte l'energia chimica contenuta nelle batterie in energia elettrica e quindi, tramite un motore elettrico, in energia meccanica, destinata a muovere il mezzo." Fonte: http://orizzontenergia.it/testi.php?id_testi=159

[33] "Un'auto ibrida plug-in può essere pensata come l'insieme di un'auto ibrida e di un'auto elettrica. Infatti, un'auto ibrida plug-in non solo è in grado di ricaricare le batterie direttamente dalla rete elettrica domestica come una qualsiasi auto elettrica, ma può anche utilizzare con efficienza un motore a benzina come fosse un'auto ibrida." Fonte: https://www.motorionline.com/2017/06/18/auto-ibride-differenze-tra-sistema-ibrido-e-ibrido-plug-in/

[34] http://www.lastampa.it/2017/12/28/scienza/mobilit-arriva-la-rivoluzione-elettrica-Vp9BRo99ZT9qbk16OeRPHI/pagina.html

In Europa circolano oltre 500.000 vetture elettriche. La Norvegia conta di eliminare completamente le auto benzina e diesel entro il 2025; l'Olanda ne proibirà la circolazione entro il 2035; in Germania il limite è il 2030. L'Italia, secondo la risoluzione della Commissione Ambiente e della Commissione Lavori pubblici approvata dal Senato il 2 agosto 2017, vieterà la vendita delle auto tradizionali a partire dal 2040.



Nel nostro Paese nel 2017 le vendite di automobili elettriche e ibride[35] sono aumentate, anche se rappresentano solo lo 0,1% del mercato nazionale. I motivi che frenano il decollo di queste autovetture sono da ricercarsi nel prezzo ancora alto rispetto alle automobili a benzina e diesel, nel modesto importo degli incentivi in Italia rispetto a quello degli altri Paesi europei, nella ridotta autonomia, nei tempi di ricarica troppo lunghi e nella scarsa diffusione delle colonnine di ricarica e nella loro diffusione non omogenea sul territorio nazionale.

Lo scenario economico relativo ai trasporti varierà con l'aumentare della circolazione di auto elettriche, per le quali si prevede una manutenzione molto più semplice delle

[35] "Un'auto a sistema ibrido sfrutta la presenza di due motori al suo interno: uno elettrico e uno a benzina, che lavorano insieme. In pratica, il motore elettrico lavora in partenza con l'energia accumulata nelle batterie e dà la spinta necessaria per raggiungere basse velocità. Dopodiché, superata una certa velocità parte il motore a benzina, che dà una potenza maggiore alla macchina." Fonte: https://www.motorionline.com/2017/06/18/auto-ibride-differenze-tra-sistema-ibrido-e-ibrido-plug-in/

vetture tradizionali, causando si conseguenza la chiusura di molte officine meccaniche, dei distributori e degli autotrasportatori di carburanti. Aumenterà notevolmente, nel contempo, la richiesta di energia elettrica per alimentare le colonnine di ricarica per i veicoli. Lo sviluppo della mobilità elettrica dovrà, quindi, andare di pari passo con quello delle reti intelligenti in grado di minimizzare gli sprechi di corrente, ridurre le variazioni di tensione ed aumentare la produzione di energia da fonti rinnovabili, senza le quali la mobilità elettrica non si può considerare realmente sostenibile.

Nei prossimi anni le maggiori case automobilistiche lanceranno sul mercato diversi modelli di veicoli elettrici, in quanto la tecnologia si sta evolvendo velocemente permettendo a tali mezzi di trasporto di mantenere prezzi progressivamente più contenuti con prestazioni sempre maggiori soprattutto in relazione all'autonomia di ricarica che attualmente, per alcuni modelli, è di oltre 500 Km.

Da quanto sin qui sintetizzato è possibile osservare come la rivoluzione dell'elettrico nella mobilità sia un fenomeno inarrestabile che riveste una prospettiva futura a cui molte aziende si approcciano, investendo in questo settore in espansione.[36] Serve quindi un impegno globale: case automobilistiche, governi ed aziende devono interagire affinché il mondo dell'automotive si sviluppi velocemente per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità dettati dagli accordi di Parigi.

3.3 PIANO DI SVILUPPO E-MOBILITY 2018-2022

"Soladria S.r.l.", azienda oggetto di studio di quest'elaborato, sta predisponendo il "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022". Quest'iniziativa nasce dall'attenta analisi del settore delle autovetture elettriche ed in particolar modo delle infrastrutture di ricarica in Italia. Nel nostro Paese sono presenti circa 9.000 colonnine, di cui l'80% "private", cioè non utilizzabili da tutti gli utenti, ed il 20% "pubbliche", ovvero poste in luoghi accessibili a chiunque. I punti di ricarica sono concentrati principalmente a Firenze, Roma e Milano e non vi è una distribuzione omogenea sul territorio italiano.

[36] Attualmente, a differenza della mobilità elettrica, il settore delle auto a celle ad idrogeno riveste ancora molte incertezze. Sebbene le auto ad idrogeno abbiano prestazioni maggiori rispetto ai veicoli elettrici, sia in termini di tempi di ricarica che di autonomia, hanno prezzi ancora molto elevati ed esistono grandi difficoltà legate al rifornimento e allo stoccaggio dell'idrogeno.

DISTRIBUZIONE COLONNINE DI RICARICA PUBBLICHE IN ITALIA

Fonte: https://www.colonnineelettriche.it/

Considerato che in Europa circolano già molti veicoli elettrici e che i loro proprietari hanno la necessità, per lavoro o turismo, di spostarsi anche in Italia, tenuto conto, inoltre, che è previsto un notevole aumento delle vendite di tali mezzi di trasporto e dovrà essere garantito ai loro possessori la possibilità di ricaricare agevolmente la propria vettura, è indispensabile che la rete delle stazioni di ricarica venga integrata ed ampliata.

Il "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022" allo studio di "Soladria S.r.l." prevede di fornire il servizio di installazione, gestione e manutenzione delle colonnine di ricarica.
Il primo passo per l'azienda sarà quello di formare personale qualificato direttamente presso i produttori di colonnine per poter operare, in seguito, come centro di assistenza autorizzato. Altra operazione fondamentale del progetto è quella del marketing, al fine di portare a conoscenza del maggior numero possibile di clienti questo nuovo servizio offerto dall'azienda. Oltre a campagne pubblicitarie, sia su riviste specializzate che sui social network, è prevista la partecipazione a fiere e mostre. Il settore commerciale dell'azienda dovrà, quindi, essere incrementato di almeno cinque unità. Anche i costi interni aumenteranno, vista la necessità di adeguare le procedure ed i software di gestione. Inoltre, per poter partecipare alle gare di appalto previste nell'ambito del Piano Nazionale Infrastrutture per la Ricarica dei veicoli alimentati ad energia Elettrica (PNire)[37] verrà istituito nell'impresa un apposito ufficio all'interno dell'amministrazione.

3.3.1 STUDIO DI FATTIBILITÀ DEL PROGETTO ATTRAVERSO IL BUSINESS PLAN

Nel precedente paragrafo è stato descritto brevemente il nuovo progetto di "Soladria S.r.l.".
Si valuta ora la fattibilità del progetto attraverso la costruzione di un Business Plan, documento in grado di sintetizzare quello che l'azienda dovrà compiere per raggiungere il suo obiettivo di competitività e sostenibilità nell'introduzione di una nuova attività: l'installazione, la gestione e la manutenzione delle colonnine di ricarica per veicoli elettrici. Tale documento potrà essere utilizzato sia all'interno dell'organizzazione, come guida nella realizzazione del progetto, sia all'esterno, al fine di ottenere finanziamenti. Per la realizzazione verrà utilizzata la metodologia dei 7 step, suggerita da Antonello E. Bove nella sua guida "Il Business Plan" edita da Ulrico Hoepli Milano, 2018.

[37] ..."Il Piano nazionale ha come oggetto la realizzazione di reti infrastrutturali per la ricarica dei veicoli alimentati ad energia elettrica nonché interventi di recupero del patrimonio edilizio finalizzati allo sviluppo delle medesime reti. Il Piano nazionale definisce le linee guida per garantire lo sviluppo unitario del servizio di ricarica dei veicoli alimentati ad energia elettrica nel territorio nazionale, sulla base di criteri oggettivi che tengono conto dell'effettivo fabbisogno presente nelle diverse realtà territoriali, valutato sulla base dei concorrenti profili della congestione di traffico veicolare privato, della criticità dell'inquinamento atmosferico e dello sviluppo della rete stradale urbana ed extraurbana e di quella autostradale."... Fonte: art. 17 septies della legge 7 agosto 2012, n. 134

Step: 1 Executive summary

Azienda e tipo di iniziativa

Il progetto imprenditoriale allo studio in questo business plan vede coinvolta "Soladria S.r.l.", società con sede ad Adria (RO) con un'esperienza decennale nel settore del risparmio energetico. Tale progetto prevede un'espansione delle attività dell'azienda nel campo dell'automotive. L'iniziativa comporta l'installazione di sistemi di ricarica per veicoli elettrici.

Prodotto/servizio

Le colonnine hanno potenza e caratteristiche diverse per adeguarsi alle richieste dei clienti. Per la fornitura la società si avvale di ditte produttrici e distributrici leader nel mercato.

Opportunità del mercato

Le ricerche effettuate dall'azienda evidenziano che il mercato delle autovetture elettriche è in aumento e necessita di una rete di stazioni di ricarica, che allo stato attuale è insufficiente e mal distribuita sul territorio. La società si rivolge principalmente al settore turistico-ricettivo evidenziando il valore aggiunto che alberghi, ostelli, bed & breakfast, possono ottenere offrendo il servizio di ricarica per veicoli elettrici ai propri clienti.

I turisti stranieri che frequentano il territorio in cui opera "Soladria S.r.l." utilizzano, con frequenza sempre maggiore, auto elettriche. Tra le proposte allo studio di "Soladria S.r.l." vi è l'ideazione dell'"Electric Tour del Delta" e dell'"Electric Tour delle Terme", percorsi turistici mirati, nel Delta del Po e nella zona termale di Abano e Verona, lungo i quali verranno installati punti di ricarica presso le attività ricettive della zona.

Vantaggio competitivo

I fattori fondamentali che determinano un vantaggio competitivo di "Soladria S.r.l." nel proprio territorio rispetto alle aziende concorrenti riguardano la qualità del servizio offerto, la disponibilità dell'azienda alle esigenze dei clienti, la notorietà raggiunta negli anni, grazie all'installazione di impianti fotovoltaici, tra gli operatori e gli imprenditori del settore turistico-ricettivo della zona in cui opera (Triveneto e Emilia-Romagna) e la competenza dei propri tecnici.

Management e organizzazione

La gestione dell'iniziativa è affidata al socio fondatore Nicola Gennari coadiuvato dai suoi collaboratori per la parte amministrativa, tecnica e commerciale. L'organizzazione del personale vanta una valida esperienza decennale. Gli installatori hanno seguito corsi di specializzazione presso le ditte produttrici di colonnine di ricarica per ottenere una competenza altamente qualificata.

Dimensione del fabbisogno finanziario

Lo studio delle proiezioni finanziarie prevede un investimento iniziale di 150.000 euro che sarà coperto da un finanziamento a medio termine.

Principali milestones

Il piano di attuazione del progetto ha una durata di sei mesi.

Prevede quattro fasi:

- la prima si è già parzialmente conclusa con la creazione di un modello di offerta e la creazione di una pagina web nel sito aziendale;
- la seconda prevede la formazione dei rappresentanti di commercio e la visita ai clienti per la chiusura dei primi contratti;
- la terza riguarda l'installazione delle colonnine di ricarica;
- la quarta prevede la creazione del network e la registrazione delle stazioni di ricarica nelle applicazioni informatiche.

Step:2 Descrizione dell'azienda

Origini

"Soladria S.r.l." è una società che opera nell'ambito del risparmio energetico, specializzata nel settore fotovoltaico. Nasce alla fine del 2009 ad Adria (Ro), cittadina del Basso Polesine.

Inizialmente, è stata costituita come società in accomandita semplice, il cui socio accomandante era Nicola Gennari. Essa deve il proprio successo all'incremento della richiesta di installazioni di impianti fotovoltaici grazie agli incentivi concessi dallo Stato nel corso degli anni, alla capacità imprenditoriale del socio fondatore e alla professionalità dei dipendenti.

Nei primi mesi del 2018 la società ha modificato la propria ragione sociale, trasformandosi in una società a responsabilità limitata.

Nei prossimi anni è prevista una saturazione del settore degli impianti fotovoltaici e volendo mantenere l'elevato grado di fidelizzazione dei propri clienti, l'azienda sta indirizzando la propria attività verso nuovi obiettivi che verranno descritti in questo piano strategico in previsione di un inserimento nel mondo della viabilità elettrica.

Stato attuale

Grazie alla conoscenza nel settore del risparmio energetico, "Soladria S.r.l." ha registrato nei primi tre anni di attività una crescita stabile, e dopo un breve periodo di incertezza, tra il 2013 e il 2014, ha visto una ripresa a partire dal 2015, riuscendo ad offrire ai propri clienti un servizio completo e di qualità sia per ciò che riguarda gli impianti residenziali (80%) che per le installazioni di impianti richieste dalle aziende (20%).

"Soladria S.r.l." è riconosciuta per la propria professionalità e competenza, possedendo una grande esperienza nel settore in cui opera grazie all'impiego di validi tecnici, contando su progettisti ed installatori esperti e garantendo un'ottima gestione delle pratiche burocratiche ed amministrative pre e post vendita.
Nella sede di Adria risiedono le principali funzioni dell'organizzazione e l'area geografica in cui "Soladria S.r.l." agisce comprende il Triveneto e l'Emilia-Romagna.
Tra le responsabilità principali del legale rappresentante e socio di maggioranza Nicola Gennari vi è la gestione amministrativa e la definizione e pianificazione della strategia di medio e lungo termine. È coadiuvato dal responsabile dell'ufficio tecnico e dal responsabile della gestione delle commesse.

Nell'anno 2017 "Soladria S.r.l." ha registrato un fatturato di circa 1.800.000,00 euro e un reddito operativo per 40.560,00 euro, con un capitale investito pari a 1.341.719,00 euro e un indice di redditività del capitale (ROI)[38] pari a 3.02.

Piano futuro

Come accennato in precedenza il piano di sviluppo per il futuro prevede di approcciarsi al settore della viabilità elettrica, contattando i produttori di colonnine di ricarica per i veicoli elettrici per intraprendere l'attività di installazione, gestione e manutenzione

[38] ROI=reddito operatvo/capitale investito netto

delle stesse.

L'obiettivo è quello di integrare le attività proprie di "Soladria S.r.l.", con nuove competenze per diventare un'azienda sempre più competitiva e affidabile cui i clienti possano rivolgersi per qualsiasi questione riguardante il risparmio energetico.

Per realizzare tale piano si prevede la formazione del personale per almeno sei mesi presso le case produttrici e l'impiego da tre a cinque venditori per promuovere il nuovo servizio offerto dalla società. Sarà, inoltre, necessario assumere un progettista e un gestore di sistemi informatici. La somma occorrente per l'esecuzione di questo progetto è di 150.000 euro.

Step: 3 Prodotto/Servizio e Processo

Prodotto

Oggetto di questo piano di sviluppo è l'implementazione delle attività aziendali attraverso l'installazione di sistemi di ricarica per veicoli elettrici, in grado di erogare energia, di contabilizzarla e di comunicare con i sistemi di gestione dell'infrastruttura di ricarica.

Le stazioni di ricarica possono essere destinate al settore privato, semi-pubblico e pubblico. Esistono stazioni di ricarica a parete con modalità di ricarica lenta, destinate al settore privato, che possono essere installate anche nei parcheggi di alberghi o di centri commerciali; oppure a colonnina con modalità di ricarica rapida dotate di uno o due punti di ricarica indipendenti, adatte ad essere localizzate in luoghi semi-pubblici ed, infine, colonnine con modalità di ricarica ultrarapida installate dai fornitori di energia in luoghi pubblici ad esempio nelle vicinanze di aeroporti o stazioni ferroviarie.

Il tempo di ricarica di un'autovettura elettrica varia in relazione alla potenza massima accettata dal veicolo, alla dimensione del proprio pacco batterie e alla potenza del punto di ricarica:

- con un sistema di ricarica da 3.7 kW sono necessarie dalle 5 alle 6 ore per una ricarica completa;
- con un sistema di ricarica da 7.4 kW occorrono circa 3 ore per una ricarica completa;
- con un sistema di ricarica da 11 kW si impiegano 2 ore per una ricarica

completa;

- con un sistema di ricarica da 22 kW è sufficiente 1 ora per una ricarica completa;
- con un sistema di ricarica da 50-70 kW bastano 20-30 minuti per una ricarica completa.

"Soladria S.r.l." intende offrire ai propri clienti una vasta gamma di stazioni di ricarica, destinate al settore privato e semi-pubblico, prodotte da aziende europee leader del settore: CirControl, con sede in Spagna, Mennekes e ABL con sede in Germania. Si avvale anche di prodotti con marchio Growatt fabbricati in Cina.

La durata di una colonnina è di circa cinque anni. In questo momento storico il prodotto si attesta in una fase di crescita del proprio ciclo di vita, il che comporta continui aggiustamenti e innovazioni evolutive. Ciò porterà, di conseguenza, i clienti a richiedere sostituzioni più frequenti per adeguarsi ai cambiamenti tecnologici.

Processo

L'installazione di una stazione di ricarica prevede l'impiego di circa quindici ore lavorative e per il cliente un costo variabile (dipendente dalla tipologia) dai 2.000 ai 10.000 euro.

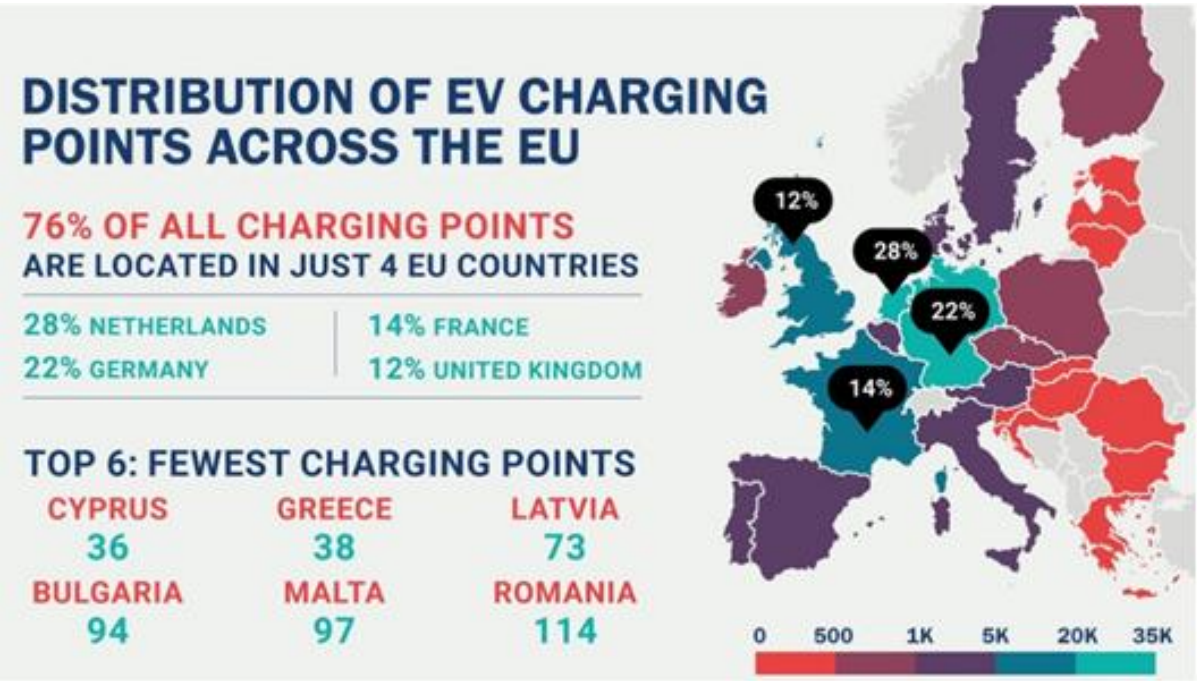
Il nuovo processo, che per "Soladria S.r.l." è in corso di perfezionamento, comporta un maggior impiego di marketing per creare un bacino di possibili clienti a cui i venditori dovranno proporre il nuovo prodotto. Successivamente i tecnici progettisti e gli installatori provvederanno al posizionamento delle colonnine che dovranno essere quindi programmate e collaudate.
È previsto un servizio di manutenzione pianificata per accertarne la funzionalità.

Le stazioni di ricarica verranno acquistate dall'azienda solo dopo l'ordine del cliente. Non sono previste perciò giacenze di magazzino, considerando che, essendo un mercato in evoluzione, le caratteristiche tecniche delle colonnine di ricarica subiranno costantemente possibili cambiamenti ed aggiornamenti tecnologici. Si potrà così garantire ai clienti l'installazione di un prodotto di ultima generazione ottenendo di rimando una maggiore soddisfazione della clientela.

Step 4: Analisi del mercato, piano di marketing e vendite

Analisi di mercato

Il mercato delle autovetture elettriche è in continua crescita. Di conseguenza aumenta anche la necessità di costruire un'infrastruttura di rete di ricarica per tali mezzi di trasporto. Attualmente in Europa esistono 100.000 punti di ricarica, mal distribuiti ed insufficienti, mentre, secondo una stima della Commissione Europea, sarà necessario arrivare a 2 milioni entro il 2025. "Secondo un'altra stima del Commissario europeo per l'azione per il clima e l'energia Cañete, per poter realizzare il target di una riduzione delle emissioni di CO_2 del 50% sarebbero necessari 700.000 nuovi punti di ricarica all'anno, vale a dire 8,4 milioni di nuovi punti di ricarica nei prossimi 12 anni, pari all'840% in più rispetto ad oggi."[39]



Fonte: Infografica ACEA

[39] "Auto elettriche, ACEA denuncia: colonnine limitate e mal distribuite", 6 luglio 2018. Fonte: http://www.hdmotori.it/2018/07/06/colonnine-ricarica-auto-elettriche-europa-poche/

Nel mercato italiano, la stima delle colonnine installabili nell'ambito del Piano Nazionale Infrastrutture per la Ricarica dei veicoli alimentati ad energia Elettrica (PNire), arriva a 13.000 punti di ricarica "normal Power" e 6.000 "high Power", con investimenti in infrastrutture di rete entro in 2020 compresi tra 337 e 577 milioni di euro.[40]

L'opportunità di installare una stazione di ricarica presso la propria azienda è colta da chi vuole attribuire un valore aggiunto alla propria attività. Si tratta di imprese attente ai valori ambientali che utilizzano autovetture elettriche come auto aziendali, oppure di attività appartenenti al settore ricettivo, come ad esempio bed & breakfast, alberghi, ristoranti, che vogliono offrire come servizio aggiuntivo ai propri clienti la possibilità di ricaricare la vettura. Anche alcuni enti locali territoriali (comuni e province) sono interessati ad installare nei parcheggi delle proprie circoscrizioni colonnine di ricarica pubbliche per valorizzare il proprio territorio sia a favore dei turisti che dei propri residenti. Le stazioni di ricarica "a parete" sono, invece, le più richieste dai privati o dalle autorimesse.

Il profilo del cliente potenziale cui l'azienda si rivolge è principalmente quello degli imprenditori che lavorano nel settore delle strutture ricettive, tra i 35 e i 60 anni di età. La localizzazione geografica comprende il nord-est del nostro Paese, dove vi è un'alta affluenza di turisti tedeschi e olandesi che, sempre in numero maggiore, sono proprietari di autovetture elettriche e programmano i propri viaggi considerando anche la distribuzione delle colonnine di ricarica sul nostro territorio.

Grande, perciò, è l'impatto economico per l'imprenditore che decide di installare presso la propria attività una stazione di ricarica, in quanto, differenziandosi dagli altri operatori del settore, ottiene un aumento e una fidelizzazione dei clienti ai quali viene offerto il servizio e futuri proventi derivanti dalla vendita di energia.

"Soladria S.r.l." è un'azienda attenta ai trend evolutivi dei consumatori, già specializzata nell'installazione e nella manutenzione di impianti fotovoltaici. Intende, ora, cogliere l'opportunità di inserirsi nel settore dell'automotive, considerando la previsione di crescita nei prossimi anni della circolazione delle vetture elettriche. La quota di mercato

---

[40] E-mobility in Italia: prospettive di crescita al 2020, 31 gennaio 2017. Fonte: https://rienergia.staffettaonline.com/articolo/32753/E-mobility+in+Italia:+prospettive+di+crescita+al+2020/Marco+Chiesa+e+Marco+Guiducci

che l'azienda prevede di ottenere sarà circa il 2% del totale delle installazioni effettuate nel Triveneto e nell'Emilia-Romagna.
L'analisi effettuata dall'azienda ha portato ad identificare i suoi maggiori concorrenti nel settore. Si tratta innanzitutto dell'Enel, che, grazie al suo piano di sviluppo nella mobilità elettrica, ha già installato numerose stazioni di ricarica in tutto il territorio nazionale, prevedendo di dotare il nostro Paese di un'infrastruttura di 14.000 colonnine entro il 2022, con un investimento tra i 100 e i 300 milioni. "La nuova rete sarà composta da colonnine Quick (22 kW) nelle aree urbane e Fast (50 kW) e Ultra Fast (150 kW), per la ricarica veloce, in quelle extraurbane." [41] L'80% verrà installato nelle zone cittadine e il restante 20% nelle zone extraurbane e nelle autostrade. Le tre diverse tipologie di colonnine hanno prezzi differenti in base alla loro potenza. Il vantaggio competitivo che Enel X detiene nei confronti degli installatori privati è quello di garantire prezzi inferiori per le installazioni ad uso pubblico rivalendosi, però, sugli utenti finali con maggiorazioni tariffarie dell'energia prelevata dalla rete.

Altra realtà concorrente localizzata nel nord-est è un'azienda con sede a Padova, I-Made, che attualmente offre la possibilità di installare un unico modello di stazione di ricarica a muro, rivolgendosi esclusivamente al settore privato residenziale.

"Soladria S.r.l." punta a differenziarsi dai propri competitor attraverso la varietà dei prodotti offerti. Ciò è stato pensato per porre maggior attenzione alle diverse esigenze dei clienti relativamente al prezzo e alla potenza richiesti. L'azienda fornirà, inoltre, un servizio di manutenzione dai tre ai cinque anni per mantenere un contatto costante con i clienti. Un ulteriore motivo di differenziazione sarà la maggior visibilità commerciale offerta alla clientela, in quanto:

1. "installare una stazione di ricarica presso una struttura ricettiva, attrae nuovi clienti. Il possessore di un'auto elettrica darà sempre priorità alle strutture che gli permetteranno di ricaricare l'auto durante il suo soggiorno o durante una pausa per mangiare;

2. scegliendo di installare una stazione di ricarica si contribuisce a incentivare il traffico "verde" diminuendo sempre di più l'inquinamento e aumentando invece lo sviluppo della mobilità elettrica;

[41] http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/notizie/2017-11-09/arriva-colonnina-ricarica-intelligente-enel-installera-7-mila-stazioni-entro-2020-124256.shtml

3. l'installazione è semplicissima e con una piccola spesa è possibile dotare la struttura ricettiva di un sistema di ricarica sicuro e semplice da utilizzare;

4. chi possiede un'auto elettrica sa che può trovare i punti di ricarica più vicini o che sono presenti lungo il suo percorso attraverso apposite applicazioni informatiche su smartphone. La struttura ricettiva che si attrezzerà di questo servizio sarà, dunque, ben visibile e facilmente raggiungibile da chiunque senza alcun tipo di pubblicità;

5. la struttura ricettiva che deciderà di fare questo tipo di investimento sarà libera di decidere se offrire gratuitamente il servizio oppure renderlo disponibile attraverso sistemi di pagamento innovativi."[42]

Il piano di marketing

Strategia del prodotto

"Soladria S.r.l." pone grande attenzione alle esigenze del cliente proponendo differenti tipologie di colonnine di ricarica per autoveicoli elettrici, grazie alla propria collaborazione con diverse ditte produttrici e distributrici, tra cui Mennekes, CirControl, Growatt e Freedom To Go.

Strategia del prezzo

Il prezzo proposto garantirà all'azienda una marginalità del 25%. Ai clienti sarà offerta la possibilità di pagare in un'unica soluzione oppure di usufruire di un noleggio operativo che avrà durata di 36 o 60 mesi. Nel prezzo sono, inoltre, compresi la segnaletica orizzontale e la localizzazione della colonnina nelle cinque applicazioni informatiche più utilizzate dai possessori di auto elettriche.

Strategia della distribuzione e localizzazione

Inizialmente l'offerta di installazione delle colonnine di ricarica per autovetture elettriche verrà proposta da agenti di commercio dell'impresa in luoghi strategici già identificati dal proprietario dell'azienda, Nicola Gennari, all'interno di realtà ricettive, quali ostelli o alberghi, caratterizzati da un'alta affluenza di utenti provenienti dal centro e nord Europa, in tutto il Triveneto e l'Emilia-Romagna. Ciò servirà come "trampolino di

[42] https://www.soladria.it/it/pag/blog-5/news/colonnine-di-ricarica-per-auto-elettriche-10/2018/06/stazione-di-ricarica-presso-struttura-ricettiva-114

lancio" per "Soladria S.r.l." per farsi conoscere sul territorio al fine di proporre i propri prodotti anche ai privati, proprietari attuali o futuri di auto elettriche.

Strategia della promozione

Il piano comporta la creazione di un'apposita pagina nel sito internet e nel blog aziendale, in cui si dà evidenza ai vantaggi derivanti dall'installazione delle colonnine di ricarica. Altre azioni di promozione programmate da "Soladria S.r.l." riguardano la pubblicità sul web e presso le associazioni di categoria e la partecipazione a fiere e mostre specializzate nel settore ricettivo e nel settore dell'automotive.

Tra le proposte allo studio di "Soladria S.r.l." come possibile piano marketing vi è l'ideazione dell'"Electric Tour del Delta" e dell'"Electric Tour delle Terme". Ciò consiste nella creazione di percorsi turistici mirati, nel Delta del Po e nella zona termale di Abano e Verona, installando punti di ricarica presso attività ricettive della zona. È, inoltre, previsto il montaggio di stazioni di ricarica presso le uscite dei caselli autostradali del territorio in cui la società opera, considerato che non tutti gli autogrill ne sono forniti.

Piano delle vendite

Le colonnine di ricarica per veicoli elettrici in Italia sono in una fase iniziale del loro ciclo di vita nel mercato e perciò in piena espansione. Le previsioni di vendita per "Soladria S.r.l." sono quindi positive: per fine 2018 la società prevede di stipulare almeno 15 contratti per l'installazione delle stazioni di ricarica; nel 2019 si ipotizza di installare circa 100 colonnine e nel 2020 di aggiungerne altre 120. Tale calcolo è stato effettuato sula base di dati storici riguardanti l'azienda, confrontandolo con la richiesta di impianti fotovoltaici installati nel territorio negli ultimi anni.

Attualmente vi è una grande incertezza nell'acquisto di auto elettriche in Italia, così come avvenuto all'inizio per l'installazione di impianti fotovoltaici, la società, perciò, non si fa demoralizzare da questo scetticismo iniziale, poiché ha potuto osservare come negli anni la richiesta di impianti fotovoltaici sia aumentata esponenzialmente grazie ad una spinta governativa iniziale, attraverso gli incentivi, e ad una sempre maggior curiosità, informazione e attenzione all'ambiente che la popolazione ha avuto a tal riguardo. Tutto ciò porta a considerare che il business relativo al settore dell'E-Mobility in Italia crescerà assieme alla richiesta di installazioni di colonnine di ricarica sia pubbliche che private.

Step: 5 Posizione competitiva, milestones e analisi dei rischi

Posizione competitiva

I concorrenti più vicini a "Soladria S.r.l." che operano nel settore della ricarica di veicoli elettrici sono: E-Station, Enel X e I-Made.

- E- Station è stata tra le prime aziende ad operare nel settore della mobilità elettrica in Italia. È dotata di una vasta gamma di prodotti per la ricarica dei veicoli elettrici ed offre ai propri clienti una guida all'installazione, rivolgendosi ai privati per ricariche domestiche, alle imprese per i parcheggi aziendali, alle strutture turistico-ricettive e alle stazioni di rifornimento per ricariche veloci.[43]

- Enel X è un'azienda che opera nel settore dell'energia. Offre un catalogo completo di prodotti, soluzioni e accessori per la ricarica delle vetture elettriche, sia per privati che per clienti aziendali, assicurando elevate potenze di ricarica. L'offerta prevede, inoltre, l'installazione di infrastrutture per il servizio di ricarica pubblica su suolo privato. Per questa offerta commerciale è necessario un allaccio dedicato che sarà intestato a Enel X. La ricarica di energia elettrica avviene per mezzo dell'applicazione Enel X Recharge. L'assistenza è garantita da Enel. [44]

- I-Made è un'azienda che lavora nel settore delle energie rinnovabili nel nord-est del nostro Paese e si rivolge sia a clienti residenziali che industriali. Recentemente ha implementato la propria attività proponendo alla clientela l'installazione di una stazione di ricarica fissa. Si tratta di un unico prodotto, KeContact P30, che può essere utilizzato per la ricarica sia di veicoli elettrici che ibridi.[45]

"Soladria S.r.l.", come pure i propri competitor, si trova in una fase di miglioramento dei servizi offerti, in quanto quello delle colonnine di ricarica in Italia è un mercato giovane, in cui i prodotti tecnologici cambiano velocemente.

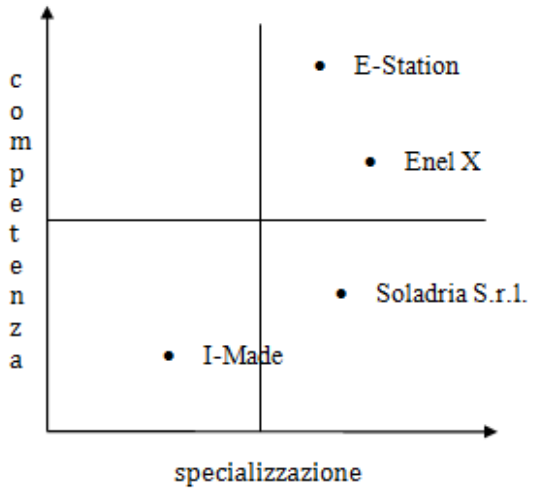
Nell'esaminare i fattori chiave che determinano il vantaggio competitivo dell'azienda, è possibile osservare che Enel X e E-Station, disponendo di maggiori fonti finanziarie, operano sull'intero territorio nazionale, grazie anche all'attività di marketing effettuata. "Soladria S.r.l.", invece, ha scelto di installare i propri prodotti in un territorio più

[43] https://www.e-station.it/
[44] https://www.enelx.com/it/it
[45] https://www.i-made.it/

ristretto (Triveneto ed Emilia-Romagna) valorizzando il lavoro dei propri tecnici specializzati e garantendo ai propri clienti un servizio "chiavi in mano" che comprende il post-vendita, la gestione e la manutenzione delle stazioni di ricarica.
Nella valutazione della posizione competitiva, effettuata presso l'azienda durante l'analisi di fattibilità del "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022", è emerso che i fattori che riguardano la qualità del servizio offerto, la presenza puntuale dell'azienda nel territorio, la notorietà raggiunta negli anni da "Soladria S.r.l.", attraverso l'installazione di impianti fotovoltaici, tra gli operatori e gli imprenditori del settore turistico-ricettivo della zona in cui opera e la competenza dei tecnici, sono fondamentali nel determinare un vantaggio competitivo nel proprio territorio rispetto alle aziende concorrenti.

Nella mappa sottostante, "Soladria S.r.l." rimane svantaggiata rispetto a E-Station ed a Enel X che, grazie alle maggiori risorse finanziarie e competenze manageriali, possono implementare un piano di marketing migliore e più persuasivo e offrire un'ampia gamma di prodotti. E-Station, a differenza di "Soladria S.r.l.", attua una modalità di vendita on-line e non provvede all'installazione delle colonnine. Enel-X, seppur sia un brand molto conosciuto a livello nazionale, non assicura lo stesso tipo di relazione e rapporto diretto con il cliente che, invece, viene garantito da "Soladria S.r.l.".
La società presa in analisi rimane comunque avvantaggiata rispetto ad I-Made, poiché tale azienda attualmente offre un solo tipo di stazione di ricarica destinata alle installazioni residenziali.

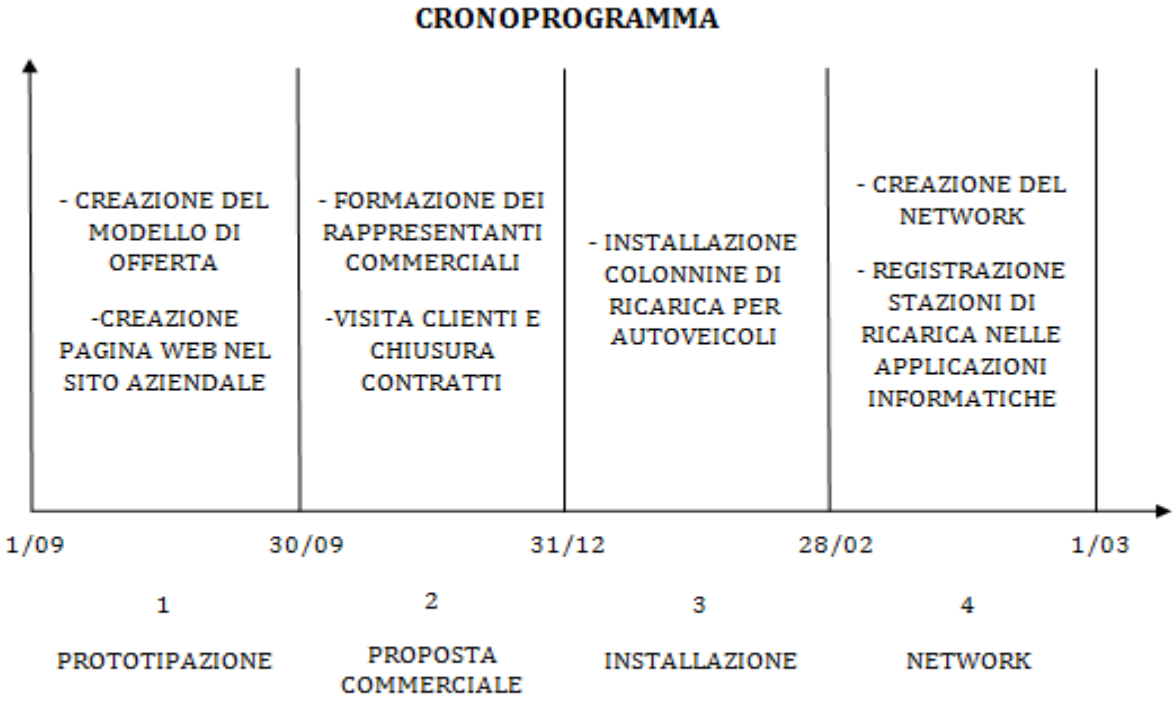
CALCOLO DELLA POSIZIONE COMPETITIVA



Fonte: elaborazione propria

Milestones (cronoprogramma)

Di seguito è riportato il cronoprogramma che rappresenta le fasi principali del "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022", che verrà attuato in sei mesi.



Fonte: elaborazione propria dei dati aziendali

Analisi dei rischi

I rischi che l'azienda ha identificato nello sviluppo di questo piano strategico sono di tre tipi.

Il primo riguarda il rischio di sbagliare la politica commerciale ed essere anticipati da altri operatori, poiché ci si è rivolti ad una zona del mercato relativamente ristretta, il Triveneto e l'Emilia-Romagna.

Il secondo si riferisce alla possibilità di una evoluzione imprevista dei prodotti che rallenterebbe il progetto in attesa di adeguarsi alle nuove soluzioni.

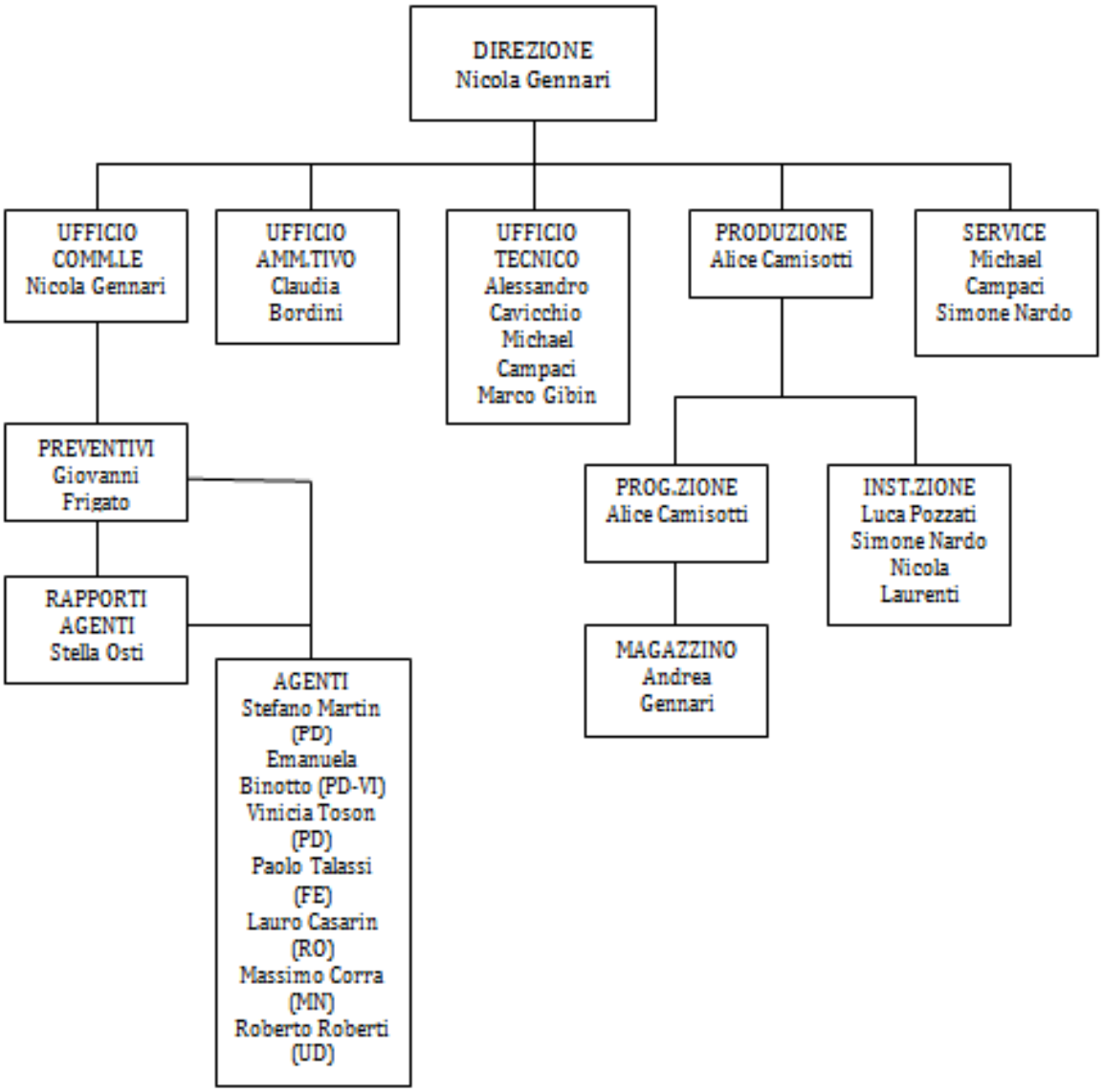
Il terzo è relativo ad un possibile aumento dei costi che ridurrebbe l'efficacia dei piani di marketing e di vendita effettuati.

Sarà, quindi, necessario monitorare gli obiettivi d vendita e controllare i tempi di sviluppo del progetto.

Step: 6 Management team e organizzazione

L'organizzazione del personale all'interno di "Soladria S.r.l." è strutturata per "funzioni" ed ognuno conosce i propri ruoli in maniera chiara.
La direzione è affidata al socio fondatore, Nicola Gennari, che vanta un esperienza decennale nel settore del risparmio energetico.
Ai suoi collaboratori è affidata la responsabilità dei settori amministrativo, tecnico, di produzione e dei servizi, come si può riscontrare dall'organigramma sotto riportato.
I macro obiettivi dell'azienda, riguardanti lo sviluppo futuro della società e le attività e i servizi da migliorare, sono condivisi da tutto il personale e vengono ridiscussi in apposite riunioni due volte l'anno per chiarire le strategie da implementare ed i risultati raggiunti.
È prevista la formazione periodica dei dipendenti ed in particolare, per quanto riguarda il "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022", gli installatori seguono corsi specifici presso le ditte produttrici di colonnine di ricarica al fine di ottenere una competenza altamente qualificata.

ORGANIGRAMMA "SOLADRIA S.R.L."



Fonte: elaborazione propria

Step 7: Parte finanziaria

Nelle tabelle che seguono sono esposti il conto economico e lo stato patrimoniale dell'azienda degli ultimi quattro anni. Sono stati riclassificati per consentire una visione completa dell'organizzazione e comprenderne la progressione economica e la situazione finanziaria attuale. Negli anni scorsi "Soladria S.r.l." operava come società in accomandita semplice con la denominazione "Gienne S.a.s. di Gennari Nicola e C.".

RICLASSIFICAZIONE CONTO ECONOMICO "GIENNE SAS DI GENNARI NICOLA E C."								
	2014		**2015**		**2016**		**2017**	
		%		**%**		**%**		**%**
Ricavi	1.094.810,87		1.843.154,91		2.168.261,61		1.794.315,49	
Altri ricavi	37.507,13		66.814,23		40.047,05		3.257,76	
A) Valore della produzione	1.132.318,00	100,00	1.909.969,14	100,00	2.208.308,66	100,00	1.797.573,25	100,00
Acquisti merce	-604.260,11		-1.064.543,57		-1.210.014,29		-1.001.120,97	
Acquisti servizi	-259.552,13		-369.286,67		-325.750,83		-265.185,88	
Oneri diversi di gestione	-122.706,63		-122.653,20		-176.583,83		-169.831,75	
Variazione rimanenze	107.506,64		25.238,55		-27.777,25		22.817,50	
B) Costo della produzione	-879.012,23	-77,63	-1.531.244,89	-80,17	-1.740.126,20	-78,80	-1.413.321,10	-78,62
Valore aggiunto (A+B)	253.305,77	22,37	378.724,25	19,83	468.182,46	21,20	384.252,15	21,38
Salari e stipendi	-150.183,77		-250.968,55		-328.987,92		-317.419,55	
Accantonamento TFR	-7.669,84		-12.791,93		-17.516,94		-21.034,66	
Altri costi per il personale	-1.094,85		-2.473,06		-2.541,68		-2.320,41	
C) Costo del personale	-158.948,46	-14,04	-266.233,54	-13,94	-349.046,54	-15,81	-340.774,62	-18,96
Margine operativo lordo (A+B+C)	94.357,31	8,33	112.490,71	5,89	119.135,92	5,39	43.477,53	2,42
Ammortamento beni materiali	-8.785,80		-1.362,05		-1.609,43		-2.916,62	
Ammortamento beni immat.			-19.642,91		-19.651,73			
D) Ammortamenti	-8.785,80	-0,78	-21.004,96	-1,10	-21.261,16	-0,96	-2.916,62	-0,16
Reddito operativo (A+B+C+D)	85.571,51	7,56	91.485,75	4,79	97.874,76	4,43	40.560,91	2,26
Oneri finanziari	-17.107,22		-19.116,15		-15.528,26		-18.580,76	
Proventi finanziari	0,03		1.398,54		5,17			
E) Gestione finanziaria	-17.107,19	-1,51	-17.717,61	-0,93	-15.523,09	-0,70	-18.580,76	-1,03
Reddito corrente (A+B+C+D+E)	68.464,32	0,06	73.768,14	3,86	82.351,67	3,73	21.980,15	1,22
Oneri straordinari	-25,22		-641,82		-3.175,31		-9.453,53	
Proventi straordinari								
F) Gestione straordinaria	-25,22	0,00	-641,82	-0,03	-3.175,31	-0,14	-9.453,53	-0,53
Risultato ante imposte (A+B+C+D+E+F)	68.439,10	0,06	73.126,32	3,83	79.176,36	3,59	12.526,62	0,70
Imposte	-2.932,99		-901,57		-2.662,42		-3.549,11	
Utile d'esercizio	65.506,11	5,79	72.224,75	3,78	76.513,94	3,46	8.977,51	0,50

Fonte: elaborazione propria dei bilanci aziendali del periodo 2014-2017

RICLASSIFICAZIONE STATO PATRIMONIALE "GIENNE SAS DI GENNARI NICOLA E C."				
	2014	**2015**	**2016**	**2017**
ATTIVO CIRCOLANTE	**584.626,79**	**866.182,36**	**820.792,04**	**1.111.023,51**
Disponibilità liquide	**6.211,68**	**44.821,19**	**29.172,27**	**12.206,71**
Banche c/c attivi	2.523,85	35.922,55	25.061,18	7.824,80
Denaro in cassa	3.687,83	8.898,64	4.111,09	4.381,91
Disponibilità finanziarie	**418.204,85**	**635.911,92**	**633.947,77**	**923.327,30**
Crediti v/clienti	190.006,72	436.148,58	331.488,50	497.234,31
Crediti diversi	217.188,87	196.416,06	297.280,54	419.445,28
Ratei e risconti attivi	11.009,26	3.347,28	5.178,73	6.647,71
Rimanenze	**160.210,26**	**185.449,25**	**157.672,00**	**175.489,50**
ATTIVO IMMOBILIZZATO	**170.624,32**	**230.008,26**	**238.794,10**	**230.695,72**
Immobilizzazioni materiali	**106.844,08**	**119.453,60**	**128.401,55**	**122.827,77**
Immobilizzazioni immateriali	**63.780,24**	**110.554,66**	**110.392,55**	**107.867,95**
TOTALE ATTIVO	**755.251,11**	**1.096.190,62**	**1.059.586,14**	**1.341.719,23**
PASSIVITÀ CORRENTI	**610.739,07**	**905.193,62**	**841.652,99**	**1.181.941,26**
Fondo TFR	12.612,75	21.923,66	30.658,43	38.181,10
Debiti v/banche	150.613,56	129.089,79	138.961,42	234.274,68
Debiti v/fornitori	353.670,44	493.280,79	412.542,88	566.475,21
Debiti tributari	25.029,44	56.427,14	67.945,97	105.686,89
Debiti diversi	46.079,37	159.511,85	111.332,71	119.201,91
Debiti v/istituti previdenziali	6.899,70	21.773,98	46.545,30	64.852,63
Ratei e risconti passivi	15.833,81	23.186,41	33.666,28	53.268,84
PASSIVITÀ CONSOLIDATE	**73.006,37**	**112.772,98**	**135.419,21**	**104.749,28**
Finanziamenti	73.006,37	112.772,98	135.419,21	104.749,28
CAPITALE PROPRIO	**6.000,00**	**6.000,00**	**6.000,00**	**46.051,18**
Capitale sociale	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Riserva legale	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Utile esercizio precedente				31.551,18
Soci c/finanziamenti				8.500,00
TOTALE PASSIVO	**689.745,44**	**1.023.966,60**	**983.072,20**	**1.332.741,72**
Utile d'esercizio	***65.505,67***	***72.224,02***	***76.513,94***	***8.977,51***

Fonte: elaborazione propria dei bilanci aziendali del periodo 2014-2017

La tabella sotto riportata rappresenta il cash-flow[46] degli ultimi quattro anni, evidenziando una buona liquidità dell'azienda ai fini di una valutazione finanziaria.

CASH-FLOW "GIENNE SAS DI GENNARI NICOLA E C"				
	2014	**2015**	**2016**	**2017**
Reddito operativo	85.571,51	91.485,75	97.874,76	40.560,91
Variazione crediti commerciali	-418.204,85	-217.707,07	1.964,15	-289.379,53
Variazione debiti commerciali	578.809,93	248.181,84	-99.830,05	284.240,02
Variazione rimanenze	-160.210,70	-25.238,55	27.777,25	-17.817,50
Debiti v/istituti previdenziali	6.899,70	14.874,28	24.771,32	18.307,33
CASH-FLOW GESTIONE CARATT.	**92.865,59**	**111.596,25**	**52.557,43**	**35.911,23**
Investimenti/Disinvestimenti	-170.624,32	-59.383,94	-8.786,84	8.098,38
Variazione finanziare	73.006,37	39.766,61	22.646,23	-30.669,93
Aumento capitale	6.000,00			40.051,18
CASH-FLOW LUNGO PERIODO	**-91.617,95**	**-19.617,33**	**13.859,39**	**17.479,63**
Proventi/Oneri finanziari	-17.107,19	-17.717,61	-15.523,09	-18.580,76
Proventi/Oneri straordinari	-25,22	-641,82	-3.175,31	-9.453,53
Variazione debiti tributari	25.029,44	31.397,70	11.518,83	37.740,92
Imposte di competenza	-2.932,99	-901,57	-2.662,42	-3.549,11
Distribuzione utili anno precedente		-65.506,11	-72.224,75	-76.513,94
CASH-FLOW GEST. EXTRA-CARATT.	**4.964,04**	**-53.369,41**	**-82.066,74**	**-70.356,42**
Cassa iniziale		6.211,68	44.821,19	29.172,27
CASH-FLOW CASSA/BANCA	***6.211,68***	***44.821,19***	***29.171,27***	***12.206,71***

Fonte: elaborazione propria dei bilanci aziendali del periodo 2014-2017

[46] "Il cash-flow è l'ammontare delle risorse finanziarie nette prodotte dall'impresa nel corso di un periodo di tempo determinato(generalmente pari a un anno), e dato dalla differenza tra le entrate e le uscite generate dalle proprie operazioni. Di qui, la principale differenza con l'utile netto, che è invece rappresentato dalla differenza tra i ricavi e i costi che sono sostenuti nello stesso anno, a prescindere dall'effettivo incasso monetario dei ricavi, e l'effettivo pagamento monetario dei costi." Fonte: https://news.biancolavoro.it/cash-flow-significato-modalita-calcolo/

Nelle tabelle che seguono sono riportati il budget relativo al "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022" e il fabbisogno finanziario per questo progetto. Sono evidenziati i ricavi presunti dei prossimi cinque anni relativi all'installazione dei diversi tipi di sistemi di ricarica. Viene, inoltre, indicata la percentuale dell'incidenza dei costi per tipologia di prodotto.

I fondi necessari all'attuazione del progetto pari a 295.000 euro saranno coperti in parte con un finanziamento a medio termine per l'importo di 150.000 euro ed in parte con mezzi propri.

BUDGET "PIANO DI SVILUPPO E-MOBILITY 2018-2022"											
	2018		**2019**		**2020**		**2021**		**2022**		**TOTALE**
	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	€
Sistemi di ricarica per veicoli elettrici residenziali			8	39.000	0	59.000	0	89.000	0	134000	321.000
Sistemi di ricarica per veicoli elettrici micro business	100	33.000	80	386.000	1	520.000	1	650.000	1	950000	2.539.000
Installazione grandi sistemi di ricarica			4	20.000	0	30.000	0	100.000	0	135000	285.000
Rimanenze iniziali						-35.000		-75.000		-125000	
Rimanenze finali				35.000		75.000		125.000		150000	150.000
TOTALE RICAVI		33.000		480.000		649.000		889.000		1244000	3.295.000
Sistemi di ricarica per veicoli elettrici residenziali			72	28.080	71	41.890	70	62.300	68	91120	223.390
Sistemi di ricarica per veicoli elettrici micro business	75	24.750	72	277.920	71	369.200	70	455.000	68	646000	1.748.120
Installazione grandi sistemi di ricarica			65	13.000	65	19.500	65	65.000	65	87750	185.250
Merce in magazzino			45	15.750	45	18.000	45	22.500	45	11250	67.500
TOTALE COSTI		24.750		334.750		448.590		604.800		836120	2.224.260

Fonte: budget elaborato da "Soladria S.r.l."

FABBISOGNO FINANZIARIO "PIANO DI SVILUPPO E-MOBILITY 2018-2022"				
IMPIEGHI E FONTI FINANZIARIE	**ANNO 1**	**ANNO 2**	**TOTALE IMPIEGHI**	**TOTALE FONTI**
Formazione personale	25.000,00	15.000,00	40.000,00	
Costi di marketing	70.000,00	30.000,00	100.000,00	
Costi di commerciali	80.000,00	50.000,00	130.000,00	
Costi di struttura interni	15.000,00	10.000,00	25.000,00	
TOTALE IMPIEGHI	190.000,00	105.000,00	295.000,00	
Mezzi di terzi (finanziamento medio termine)	150.000,00			150.000,00
Mezzi propri	40.000,00	105.000,00		145.000,00
TOTALE FONTI	190.000,00	105.000,00		295.000,00

Fonte: budget elaborato da "Soladria S.r.l."

3.4 CONCLUSIONE

In questo terzo capitolo dell'elaborato è stato studiato il "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022", nuovo progetto imprenditoriale di "Soladria S.r.l.".

Dopo la sottoscrizione dell'accordo di Parigi, nel dicembre 2015, il mondo dell'automotive ha subito una rivoluzione. I 196 Paesi firmatari si sono impegnati a mettere fine alla vendita degli autoveicoli tradizionali al fine di contenere il surriscaldamento globale. I Governi di molte nazioni europee hanno concesso incentivi per l'acquisto di veicoli elettrici ed ibridi e fissato il termine massimo entro cui proibire la vendita di mezzi di trasporto con motore a combustione. Le case automobilistiche, dal canto loro, hanno immesso sul mercato numerosi modelli di automobili elettriche puntando sempre di più sulla mobilità "green". Tutto questo ha contribuito alla forte espansione del settore della mobilità elettrica.

In Italia dal 2017 la vendita delle auto elettriche è aumentata, anche se attualmente rappresenta solo lo 0.1% del mercato nazionale, a causa della carenza di incentivi governativi e di reti infrastrutturali per la ricarica dei veicoli. Il Governo, per sopperire a questa mancanza, ha elaborato un Piano Nazionale Infrastrutture per la Ricarica dei veicoli alimentati ad energia Elettrica (PNire), con il proposito di investire entro il 2020 sino a 557 milioni di euro.

In questo scenario "Soladria S.r.l." ha visto un'opportunità di sviluppo. La società, perciò, ha deciso di espandere la propria attività, occupandosi dell'installazione di stazioni di ricarica per autoveicoli elettrici.
L'azienda, inizialmente prudente nei confronti dei cambiamenti, sta investendo le proprie risorse ed energie al fine di entrare in questo nuovo settore per crescere in un'economia sempre più attenta alla sostenibilità.

Nella stesura della tesi, si è proceduto, quindi, alla redazione del business plan del nuovo progetto imprenditoriale allo scopo di studiarne la fattibilità. Tale documento sintetizza i passi che "Soladria S.r.l." dovrà intraprendere per raggiungere il suo obiettivo di competitività e sostenibilità nell'introduzione della nuova attività.

Partendo da un'analisi di mercato si è evidenziato come la rete di stazioni di ricarica per veicoli elettrici in Italia sia insufficiente e mal distribuita sul territorio nazionale. Si è notato, inoltre, che nella localizzazione geografica in cui l'azienda opera (il Triveneto e

l'Emilia-Romagna) vi è una grande affluenza di turisti tedeschi ed olandesi, i quali, come si è potuto osservare dagli studi effettuati, sono tra i maggiori utilizzatori di auto elettriche in Europa. Da questi fattori, emersi durante l'analisi, "Soladria S.r.l." ha colto l'opportunità di rivolgersi al settore turistico-ricettivo, offrendo a ristoratori ed albergatori la possibilità di installare presso le proprie attività stazioni di ricarica per veicoli elettrici. In questo modo viene data agli imprenditori la possibilità di differenziarsi dalle altre strutture ricettive della zona, contribuendo anche alla diminuzione dell'inquinamento atmosferico attraverso l'incentivazione della mobilità elettrica.

Nella redazione del business plan è stato evidenziato il vantaggio competitivo che l'azienda detiene nel proprio territorio rispetto alle imprese concorrenti, grazie soprattutto alla notorietà che "Soladria S.r.l." ha acquisito negli anni attraverso l'installazione di impianti fotovoltaici.

La riclassificazione dei bilanci degli ultimi quattro anni, la redazione del budget e la previsione del fabbisogno finanziario del "Piano di sviluppo E-Mobility 2018-2022", assieme agli elementi emersi dall'analisi effettuata fanno valutare come fattibile tale progetto.

Nel capitolo conclusivo dell'elaborato si sottolinea come tale piano possa essere integrato nell'organizzazione aziendale ed influire sulla crescita economica.

IV. CAPITOLO

INNOVAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS PER UNA MAGGIOR ATTENZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ O PER UNA CRESCITA ECONOMICA?

4.1 OBIETTIVO

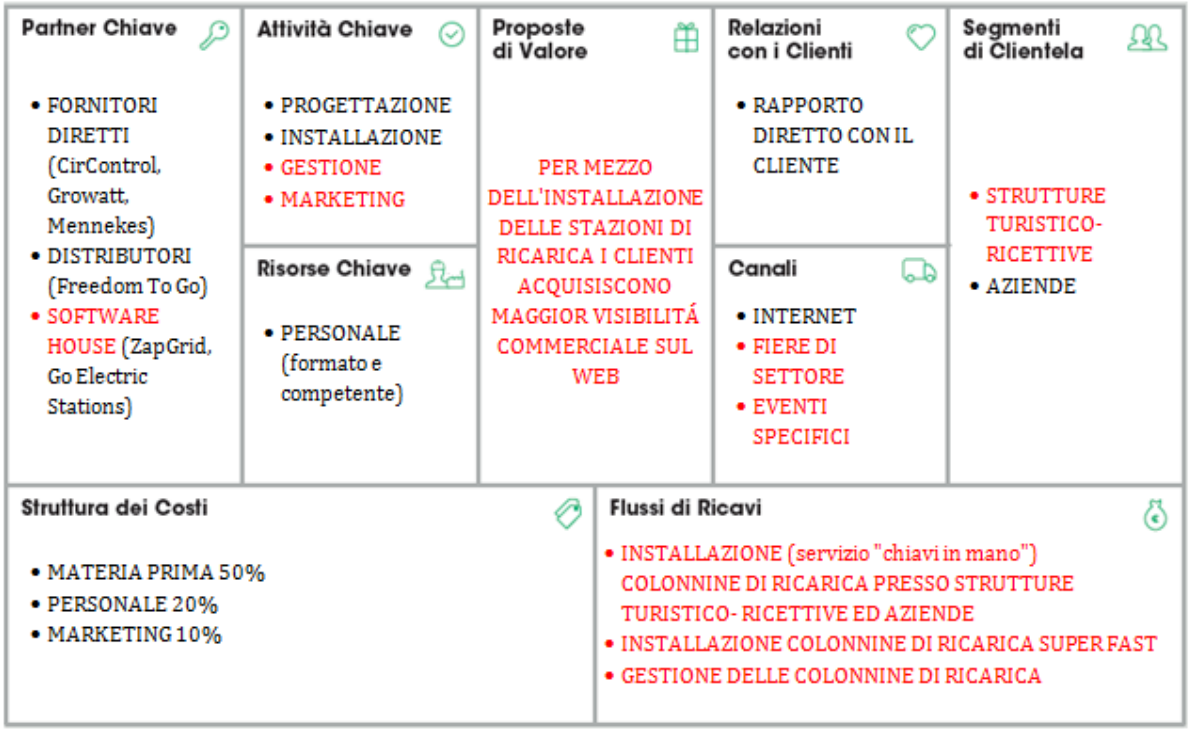
Dopo aver esaminato il "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022", si elabora il Business Model Canvas relativo a tale progetto strategico per porre in evidenza la nuova proposta di valore da offrire al segmento di clientela prescelto.
Si analizzano il nuovo modello di business e quello attuale per sottolineare eventuali criticità e per comprendere se la sostenibilità perseguita all'interno dell'organizzazione aziendale sia "reale" o "apparente".

4.2 "SOLADRIA S.R.L." UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS

Per le aziende già esistenti e con un'organizzazione consolidata, come l'azienda oggetto di studio di questo elaborato, può risultare complicato implementare il modello di business esistente e, quindi, si rende necessario crearne uno separato in cui identificare gli elementi di base della nuova iniziativa.

Fondamentale è lo spirito imprenditoriale del manager e la sua attitudine a cogliere i cambiamenti dello scenario economico, sociale ed ambientale in cui opera, al fine di innovare il proprio modello organizzativo.

BUSINESS MODEL CANVAS DEL "PIANO DI SVILUPPO E-MOBILITY 2018-2022" DI "SOLADRIA S.R.L."



Fonte: http://www.businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/ ed elaborazione propria

La decisione dei vertici dell'azienda di inserirsi nel settore della mobilità elettrica ha portato "Soladria S.r.l.", attraverso un'indagine di mercato, a progettare il "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022". Dopo aver effettuato, nel precedente capitolo, l'analisi di fattibilità di tale progetto, che rappresenta per l'impresa un'opportunità di crescita nella quale investire le proprie energie, si procede a rendere tangibile il nuovo piano strategico attraverso il Business Model Canvas, schematizzando gli elementi di base che lo costituiscono.

Il modello di business sopra sintetizzato evidenzia che l'azienda ha sviluppato una nuova proposta di valore da offrire ai clienti, contenuta nel "Piano di sviluppo E-Mobility 2018-2022". "Soladria S.r.l." affiancherà alle attività già oggetto dell'impresa, un nuovo servizio, consistente nell'installazione di stazioni di ricarica per autoveicoli elettrici. La realizzazione di tale progetto comporta una modifica nell'organizzazione dell'impresa.

L'azienda si rivolge ora a un nuovo segmento di clientela: gli imprenditori del settore turistico-ricettivo. L'esigenza di questi clienti, che "Soladria S.r.l." vuole soddisfare, nasce dalla loro necessità di installare stazioni di ricarica per veicoli elettrici presso la propria attività, considerato l'aumento della circolazione di tali mezzi di trasporto soprattutto tra i turisti, provenienti dall'Europa centrale, che affluiscono nella zona del Triveneto e dell'Emilia-Romagna in cui opera l'azienda. Così facendo, gli albergatori e i ristoratori offrono un servizio maggiore ai propri clienti rispetto ai loro concorrenti ed acquisiscono un'elevata visibilità commerciale, grazie anche all'indicazione della posizione delle colonnine evidenziate nelle applicazioni informatiche utilizzate dai possessori di auto elettriche. Di conseguenza, aumenterà il numero di turisti che usufruirà di queste strutture.

I canali attraverso cui l'azienda raggiunge i nuovi segmenti di clientela, non comprendono solo quelli sino ad ora utilizzati. La società ritiene, inoltre, fondamentale la creazione di eventi per gli imprenditori e gli albergatori già fidelizzati (ad esempio "L'Electric Day") e la partecipazione a fiere del settore turistico-ricettivo e dell'automotive per poter comunicare la propria nuova proposta di valore.

Alle attività chiave dell'azienda si aggiungono, oltre all'installazione e alla manutenzione, la gestione delle stazioni di ricarica, che può avvenire anche "da remoto". Nasce, così, la necessità di assumere e formare nuovo personale, incaricato di inserire nelle applicazioni informatiche la posizione e il nominativo dell'azienda presso la quale è installata la colonnina; di calcolare i consumi di energia erogata e di verificare in quali fasce orarie si hanno i maggiori prelievi di elettricità; di gestire i pagamenti tramite le applicazioni informatiche. Fondamentale per l'impresa è compiere un'efficacie operazione di marketing. Inizialmente l'obiettivo sarà quello di affermarsi nel settore della mobilità elettrica affinché "Soladria S.r.l." sia riconosciuta dagli attori presenti nel mercato come un'azienda consolidata che da anni opera nel settore del risparmio energetico. Successivamente, la società dovrà promuovere i propri prodotti presso il

segmento della clientela prescelto. Infine, dovrà pubblicizzare il proprio servizio di gestione e manutenzione per mantenere una relazione duratura con i clienti.

Altra modifica nel modello di business riguarda l'affiancamento ai tradizionali partner di "Soladria S.r.l.", di produttori e distributori di stazioni di ricarica, come pure di software house per consentire all'impresa la gestione delle colonnine di ricarica.

I flussi di ricavi generati da questa attività derivano dall'installazione "chiavi in mano" delle stazioni di ricarica presso strutture turistico-ricettive ed aziende e dall'installazione di colonnine super fast. Ulteriore fonte di ricavo per l'azienda proviene dai contratti di gestione e manutenzione. "Soladria S.r.l." ha previsto la possibilità per i clienti di pagare in un'unica soluzione o di usufruire di un noleggio operativo con durata di 36 o 60 mesi, garantendo all'impresa un incasso periodico e continuo.

Attraverso questo modello di business si pongono le basi per implementare il nuovo progetto strategico nell'organizzazione di "Soladria S.r.l.". Il nuovo Business Model Canvas per poter divenire un fattore di successo dovrà essere riconosciuto come un linguaggio comune tra tutto il personale dell'azienda.

4.2.1 ANALISI DEL NUOVO MODELLO DI BUSINESS E DI QUELLO ATTUALE

In questo elaborato si sono schematizzati ed esaminati il modello di business adoperato attualmente da "Soladria S.r.l." e quello legato all'attuazione del nuovo progetto imprenditoriale, con lo scopo di valutare come il "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022" influisca sull'organizzazione aziendale.

L'analisi effettuata ha evidenziato alcune criticità nell'attuale modello organizzativo.

- La richiesta di installazione di impianti fotovoltaici negli ultimi tre anni non ha registrato aumenti, di conseguenza il fatturato dell'azienda si è mantenuto stabile.
- Tra le attività della società rientra l'installazione di altri prodotti, quali caldaie, pompe di calore, sistemi di accumulo, climatizzatori, etc., ma il fatturato dipende eccessivamente dal flusso di ricavi derivante dal core business dell'impresa. Ciò significa che i flussi di ricavi non sono sufficientemente differenziati per poter sopperire ad un eventuale calo della domanda di impianti fotovoltaici.

- Vi è la possibilità che i concorrenti mettano a rischio la quota di mercato che "Soladria S.r.l." detiene nella zona del Triveneto e dell'Emilia-Romagna. Ciò si potrebbe verificare se i competitor offrissero ai potenziali clienti un valore simile, ma a prezzi più vantaggiosi, grazie all'esternalizzazione di alcune attività.

- In Italia, l'installazione di impianti fotovoltaici è da sempre legata agli incentivi governativi e alle detrazioni fiscali. Il variare della normativa, come evidenziato nel secondo capitolo dell'elaborato, incide profondamente sull'evoluzione della società.

L'obiettivo che ha portato "Soladria S.r.l." a sviluppare ed implementare il nuovo progetto strategico è quello di fronteggiare le criticità emerse.
È sorta la necessità per l'azienda di diversificare i flussi di ricavi per raggiungere una maggior stabilità ed ottenere una crescita economica; questo sarà possibile grazie all'introduzione della nuova attività e dell'offerta di valore proposta al nuovo segmento di clientela. Tramite la differenziazione dei prodotti si prevede un incremento del fatturato nei prossimi anni.
Diversificando le competenze aziendali in un nuovo settore e formando professionalmente il personale, l'intera organizzazione acquisisce una migliore conoscenza del contesto in cui andrà ad inserirsi, aumentandone la competitività.
Nel nostro Paese il settore della mobilità elettrica, come è stato evidenziato nell'analisi di mercato effettuata nel precedente capitolo, non ha ancora raggiunto i livelli di espansione di alcuni altri Stati dell'Unione Europea. Tuttavia, considerato che la vendita delle auto tradizionali sarà vietata a partire dal 2040, si assisterà ad una inevitabile crescita che aprirà nuove opportunità di mercato. Per questa ragione il management di "Soladria S.r.l." sta investendo le proprie risorse ed energie nella realizzazione del nuovo piano di sviluppo.

È importante per l'intera organizzazione aziendale non puntare la propria attenzione unicamente sulla nuova attività, ma integrarla con le altre lavorazioni, per evitare di sovrastimare l'intero progetto e di focalizzarsi sul breve periodo, puntando esclusivamente ad una crescita economica nell'immediato.

Diventa necessario attuare una coordinazione tra i due modelli di business che devono essere gestiti separatamente per evitare contrapposizioni.

Il nuovo progetto strategico non creerà un modello di business innovativo, ma espanderà i limiti emersi durante lo studio al fine di aumentare la competitività e la

stabilità dell'azienda.

4.3 UNA SOSTENIBILITÀ "APPARENTE" PER UNA CRESCITA ECONOMICA

Nel corso degli anni, a partire dalla Conferenza delle Nazioni Unite per l'Ambiente Umano, svoltasi a Stoccolma nel 1972, attraverso accordi e trattati internazionali, sono state definite e regolamentate le tematiche relative alle politiche ambientali legate alle politiche di sviluppo, al fine di limitare l'inquinamento e di contrastare il depauperamento delle risorse. Nella definizione di sviluppo sostenibile elaborata nel 1987 (Rapporto Brundtland) si precisa che esso deve soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfacimento dei bisogni di quelle future.
Affinché vengano rispettati gli accordi internazionali, la Comunità Europea e i Governi dei singoli Stati concedono agevolazioni a privati ed imprese, per incentivare l'utilizzo di fonti rinnovabili al fine di limitare le emissioni inquinanti e contribuire al risparmio energetico.

Anche la popolazione mondiale è sempre più attenta alle questioni ambientali e chiede beni e servizi sostenibili, che vengano prodotti con processi sostenibili.
Alcune imprese si sono attivate allo scopo di rendere la sostenibilità motore di innovazione dei processi, della struttura e dell'organizzazione aziendale, sia per soddisfare le esigenze dei clienti che per far fronte a problematiche sociali ed ambientali.
Altre realtà imprenditoriali, invece, si limitano a comunicare agli stakeholder il loro impegno nella sostenibilità, che non corrisponde, però, ad azioni realmente intraprese all'interno della propria organizzazione o avviate solo parzialmente.
Altre ancora, operando nel settore del risparmio energetico, colgono l'opportunità, data loro dalle normative incentivanti relative a tale settore, di incrementare il proprio business, presentandosi come imprese sostenibili, quando in realtà la loro visione di sostenibilità aziendale è collegata unicamente ad una riduzione di consumi e costi energetici dei propri clienti. Trasmettendo, così, agli interlocutori una sostenibilità "apparente".

Diventa fondamentale per le imprese riuscire integrare la sostenibilità nel core business

aziendale, per fronteggiare l'evoluzione dei contesti in cui operano, con lo scopo di crescere in un'economia sempre più attenta al concetto di sviluppo sostenibile.

Per dimostrare l'importanza di questa asserzione si riportano alcuni risultati di uno studio effettuato da DNV GL - Business Assurance e EY, con il supporto dell'istituto di ricerca internazionale GFK Eurisko, che ha analizzato un campione di aziende proveniente dai settori primario, secondario e terziario in Europa, Nord Centro e Sud America ed Asia. Tra le aziende sono presenti 193 imprese italiane e 142 imprese "leader" nell'integrazione della sostenibilità all'interno della propria organizzazione.[47]

Di seguito vengono evidenziati i benefici ottenuti grazie alle azioni intraprese per incrementare la sostenibilità aziendale, il rapporto tra costi e benefici e gli ostacoli incontrati.

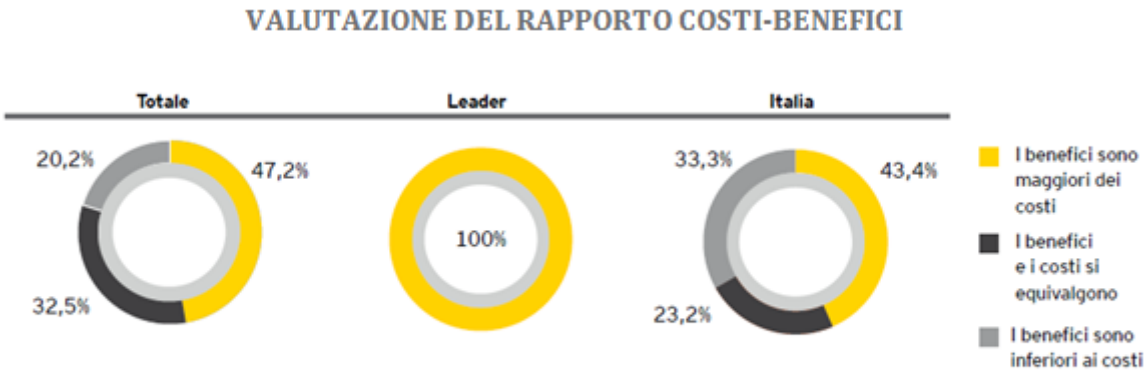
BENEFICI OTTENUTI DALL'AZIENDA GRAZIE ALLE AZIONI INTRAPRESE

	Totale	Leader	Italia
Compliance normativa	32,5%	71,1%	29,5%
Miglioramento delle relazioni con clienti/ consumatori	29,0%	67,6%	17,6%
Vantaggio competitivo/aumento della brand reputation	28,3%	76,8%	20,2%
Miglioramento delle relazioni con gli altri stakeholder	20,5%	56,3%	16,1%
Innovazione di processo e di prodotto	18,4%	48,6%	10,9%
Riduzione dei costi	17,0%	41,5%	10,4%
Differenziazione del mercato	16,9%	35,2%	13,5%
Miglioramento delle relazioni con gli investitori	10,0%	29,6%	4,7%
Sviluppo di partnership efficaci con i fornitori	14,2%	47,9%	8,8%
Salvaguardia degli asset	12,4%	32,4%	6,7%
Altri benefici	5,1%	10,6%	2,6%
Nessun beneficio	0,4%	0,0%	0,0%
Non so	2,2%	0,7%	1,0%

Fonte: DNV GL – Business Assurance

[47] Carlo Cici, Valeria Fazio, Zeno Beltrami, Seize the change Integrare la sostenibilità nel core business, 2017

Le aziende "leader" riconoscono che, grazie alla sostenibilità, si possono ottenere vantaggi sia commerciali che finanziari, migliorando le relazioni con i clienti e gli altri interlocutori, la competitività e la reputazione dell'azienda, riducendo i costi e differenziandosi nel mercato. Anche le aziende italiane identificano gli stessi benefici, seppur con una minor rilevanza rispetto alla media.



Fonte: DNV GL – Business Assurance

Nella valutazione del rapporto costi-benefici, il 43% delle imprese italiane afferma che i benefici generati dall'integrazione della sostenibilità nell'organizzazione aziendale siano maggiori dei costi, mentre per il 100% dei "leader" i benefici sono nettamente superiori ai costi.

FATTORI CHE OSTACOLANO L'INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÁ NEL BUSINESS

	Totale	Leader	Italia
Altre priorità	35,6%	28,2%	48,7%
Focalizzazione su risultati a breve termine	26,4%	21,1%	23,3%
Mancanza di consapevolezza da parte del management	24,1%	13,4%	26,4%
Mancanza di competenze dello staff	22,4%	17,6%	12,4%
Costi di implementazione e mantenimento troppo alti	21,9%	21,1%	19,2%
Mancanza di un ritorno degli investimenti	18,4%	18,3%	19,2%
Mancanza di un interesse forte da parte degli stakeholder	18,4%	16,2%	11,9%
Mancanza di consenso sulle azioni da intraprendere	17,3%	12,7%	9,3%
Complessità del processo di implementazione	15,7%	18,3%	10,9%
Mancanza di strumenti teorici utili	12,1%	12,0%	6,2%
Altro	5,6%	9,2%	3,6%
Nessun ostacolo percepito	7,7%	25,4%	9,8%
Non so	7,9%	1,4%	5,7%

Fonte: DNV GL – Business Assurance

I fattori principali che ostacolano le imprese italiane nell'abbracciare il concetto di sostenibilità, sono: la maggior importanza data ad altre questioni aziendali, la scarsa consapevolezza dei manager nei confronti dei valori sociali ed ambientali, la focalizzazione sui risultati economici di breve periodo e la mancanza di ritorno sugli investimenti.

La percezione che "Soladria S.r.l." ha riguardo l'integrazione della sostenibilità nel business aziendale è che ciò la porti ad ottenere benefici derivanti da un maggior vantaggio competitivo, da migliori relazioni con i clienti ed da una differenziazione rispetto agli altri attori del mercato. Essa, però, crede che, nell'intraprendere azioni sostenibili, i costi siano superiori ai benefici. L'ostacolo maggiore per l'azienda è rappresentato dall'eccessiva focalizzazione del manager sul risultato economico di breve periodo.

Da quanto esaminato si nota che "Soladria S.r.l." svolge la propria attività con una

maggior attenzione al valore economico rispetto ai valori sociali ed ambientali.

L'analisi dei modelli di business, costruiti seguendo l'ottica dell'azienda, dimostra che tra gli elementi chiave che costituiscono il modello organizzativo aziendale, la sostenibilità non riveste un valore determinante, idoneo ad articolare la relazione tra i valori economico, sociale ed ambientale ed il valore offerto dall'azienda.

Si deduce che la schematizzazione del modello di business relativo al "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022", è stata effettuata secondo una visione "essenzialista"[48], cioè seguendo un'ottica statica e meramente economica. Il Business Model Canvas non diventa, perciò, uno strumento di apprendimento atto a stimolare discussioni per operare un cambiamento innovativo nelle modalità di creazione e distribuzione del proprio valore, al fine di generare relazioni virtuose tra valore economico, sociale ed ambientale. Di conseguenza, rimane un modo attraverso cui descrivere la nuova realtà imprenditoriale come una situazione di fatto, anziché uno strumento per poter realmente accrescere il livello di sostenibilità aziendale. Le modifiche operate al modello di business sono state, perciò, apportate per un rilancio economico della società, per raggiungere un consolidamento aziendale e differenziarsi dalla concorrenza.

"Soladria S.r.l.", attraverso l'implementazione di tale progetto strategico, non cambia la propria visione "debole" della sostenibilità all'interno dell'azienda. Rimane ancorata all'idea che siano gli stakeholder i soggetti tenuti ad essere sostenibili e che il compito della società sia offrire loro i mezzi per farlo.

L'impresa, oggetto di studio di questo elaborato, non ingloba nella propria visione strategica i valori sociali ed ambientali, facendo prevalere, in tal modo, all'interno dell'azienda, la gerarchia del valore economico rispetto a quello socio-ambientale.

[48] Slide relative al corso di Pianificazione Strategica e Management della Sostenibilità, 2017, professor Luciano Olivotto

4.4 CONCLUSIONE

Nel capitolo conclusivo dell'elaborato è stato schematizzato il modello di business relativo al "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022" al fine di confrontarlo con il Business Model Canvas attuale.

Dall'analisi effettuata sono emerse alcune criticità, che trovano una possibile soluzione nella nuova organizzazione aziendale, grazie alla differenziazione dei prodotti offerti e alla creazione di nuovi flussi di ricavi.

È stato evidenziato come le attività che "Soladria S.r.l." dovrà compiere per rendere operativo il nuovo progetto strategico siano mirate all'aumento della competitività, al consolidamento aziendale e ad un rilancio economico.

L'innovazione apportata da tale piano di sviluppo non influisce, perciò, sulla visione che la società ha rispetto alla sostenibilità. "Soladria S.r.l.", operando nel settore del risparmio energetico, si ritiene un'azienda sostenibile per il semplice motivo di offrire ai propri clienti la possibilità di ridurre i consumi ed i costi energetici.

CONCLUSIONI

La crescita economica, iniziata a partire dalla seconda metà del XX secolo, ha provocato nel mondo un considerevole aumento dei consumi energetici ed un deterioramento della qualità dell'ambiente e della società.

Gli economisti hanno dunque riconosciuto l'importanza di armonizzare lo sviluppo economico con la sostenibilità ambientale e sociale, al fine di garantire le risorse ed il soddisfacimento dei bisogni essenziali alle generazioni future, limitare i cambiamenti climatici e ridurre l'inquinamento ambientale.

Risulta indispensabile, anche da parte delle imprese, porre una particolare attenzione alla razionalizzazione delle risorse, all'incentivazione dell'utilizzo di energia da fonti rinnovabili ed alla propria responsabilità sociale, sia all'interno dell'azienda che nel contesto che la circonda. La sostenibilità aziendale, quindi, è la capacità dell'impresa di mantenersi nel tempo, confrontandosi con l'evoluzione della società e nel rispetto dell'ambiente circostante.
Con l'obiettivo di promuovere una crescita economica sostenibile, l'Unione Europea ha emanato diverse normative, tra cui la direttiva 2009/29/CE, poi ratificata dai singoli Stati, per ridurre le emissioni di gas serra, aumentare la produzione di energia da fonti rinnovabili e diminuire l'utilizzo di energia primaria.

Per onorare gli impegni presi durante la conferenza sul clima di Parigi del 2015, al fine di contenere l'innalzamento della temperatura del pianeta, sono state messe in atto dagli Stati firmatari diverse azioni, tra le quali la riduzione della circolazione di auto a benzina e diesel.

Nei prossimi anni, di conseguenza, il settore della mobilità subirà grandi cambiamenti, in quanto vi è la necessità di decarbonizzare i trasporti per ridurre le emissioni inquinanti e contenere il surriscaldamento del pianeta. Il ricorso alla mobilità elettrica ridurrà l'impatto che la viabilità ha sull'ambiente. Anche nel nostro Paese, l'incremento della circolazione dei veicoli elettrici è diventato un'esigenza ambientale di primaria importanza. Un ruolo fondamentale a tal riguardo ha lo sviluppo di una rete di sistemi di ricarica sul territorio nazionale.

Cogliendo l'opportunità di inserirsi nel settore della mobilità elettrica, l'azienda analizzata in questo elaborato, "Soladria S.r.l.", che opera nel settore del risparmio

energetico ed è specializzata nell'installazione di impianti fotovoltaici, ha allo studio un nuovo progetto strategico per innovare il proprio modello di business e crescere in un'economia sempre più attenta alla sostenibilità.

Questa piccola impresa ha attuato il "Piano di Sviluppo E-Mobility 2018-2022", che prevede l'avvio di un'attività di installazione, manutenzione e gestione delle stazioni di ricarica per veicoli elettrici.

Tale innovazione è introdotta allo scopo di acquisire nuove competenze, diversificare i flussi di ricavi, al momento attuale eccessivamente legati al settore fotovoltaico, raggiungere un nuovo segmento di clientela e differenziarsi dagli altri attori presenti nel settore del risparmio energetico, crescendo in professionalità e competitività.

Dall'elaborazione e dal confronto tra l'attuale modello di business e quello relativo al nuovo progetto strategico è stato possibile osservare il modo in cui l'impresa abbraccia la sostenibilità: il valore economico (riduzione dei costi e massimizzazione dei profitti) prevale rispetto al valore sociale ed al valore ambientale. Si può affermare, pertanto, che "Soladria S.r.l." mantiene un approccio "debole" alla sostenibilità. Essa con la propria attività di installazione di impianti fotovoltaici, di caldaie a condensazione, di pompe di calore, di sistemi di accumulo di energia e di stazioni di ricarica per veicoli elettrici, fornisce ai clienti soluzioni di eco-efficienza in grado di ridurre parzialmente gli effetti negativi sull'ambiente.

Dall'analisi effettuata si riscontra che la società, allo scopo di raggiungere una crescita economica, si presenta agli stakeholder come una impresa attenta alla sostenibilità. In realtà, l'unica attenzione prestata nei confronti dell'ambiente è la possibilità data ai clienti di ridurre i consumi ed i costi energetici per mezzo dell'installazione dei propri prodotti.

I modelli di business schematizzati nell'elaborato, seguendo l'ottica aziendale, indicano gli elementi chiave attraverso cui la società crea, distribuisce e cattura il valore per i propri clienti. Essi rappresentano la visione "essenzialista" dell'azienda nei confronti del concetto di sostenibilità, poiché vengono considerati uno strumento strategico statico che fotografa una situazione di fatto.

Una visione più "performativa" di tali strumenti strategici permetterebbe, invece, di adoperarli per attivare processi operativi idonei ad integrare la sostenibilità nelle

attività dell'impresa, coinvolgendo tutti gli stakeholder con cui essa si rapporta. L'azienda deve essere in grado di adattarsi, anticipare e reagire rapidamente alla continua evoluzione del contesto in cui opera per ottimizzare i risultati economici, sociali ed ambientali.

Il concetto di sostenibilità dovrà, quindi, progressivamente coinvolgere le caratteristiche, le regole, gli approcci dei soggetti interni ed esterni e la cultura aziendale, affinché sia integrato nell'intera organizzazione e possa realmente accrescerne la competitività e la redditività di lungo termine.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, Creare modelli di business, Edizioni FAG Milano 2012
- Carlo Cici, Valeria Fazio, Zeno Beltrami, Seize the change Integrare la sostenibilità nel core business, 2017
- Chiara Mio, Il Budget ambientale, EGEA 2002
- Enzo Tiezzi e Nadia Marchettini, Che cos'è lo sviluppo sostenibile, Donzelli Editore, Roma 2003
- Giorgio Ruffolo, Il futuro di noi tutti rapporto della commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, Bompiani, Milano 1988.
- Herman Daly - J.B. Cobb jr., For the Common good, Beacon Press, Boston 1989.
- Legge 7 agosto 2012 n. 134, art. 17 septies
- Politica per la qualità e l'ambiente, documento datato 30/01/2012 redatto da "Gienne s.a.s di Gennari Nicola & C."
- Slide relative al corso di Pianificazione Strategica e Management della Sostenibilità, 2017, professor Luciano Olivotto
- Slide relative al corso di Strategia d'Impresa Avanzato, 2017, professor Michele Tamma
- http://www.treccani.it/vocabolario/termodinamica/
- http://www.venetoagricoltura.org/wp-content/uploads/2018/02/3-0102-BIODIV-FVR-Giannini.pdf?x15762
- https://doc.studenti.it/appunti/economia-aziendale/3/strategie-aziendali.html).
- https://www.ideegreen.it/termografia-pannelli-solari-57086.html
- https://www.lifegate.it/category/mobilita
- http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/notizie/2017-11-09/arriva-colonnina-ricarica-intelligente-enel-installera-7-mila-stazioni-entro-2020-124256.shtml
- http://orizzontenergia.it/testi.php?id_testi=159
- http://www.fotovoltaicosulweb.it

- http://www.hdmotori.it/2018/07/06/colonnine-ricarica-auto-elettriche-europa-poche/
- http://www.lastampa.it/2017/12/28/scienza/mobilit-arriva-la-rivoluzione-elettrica-Vp9BRo99ZT9qbk16OeRPHI/pagina.html
- http://www.rainews.it/ran24/speciali/2017/auto-elettriche-mercato-futuro/
- http://www.rinnovabili.it/energia/conto-energia/cos%E2%80%99e-il-conto-energia/
- http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/194-comunicati-stampa/2037349-ecco
- -la-strategia-energetica-nazionale-2017
- https://news.biancolavoro.it/cash-flow-significato-modalita-calcolo/
- https://rienergia.staffettaonline.com/articolo/32753/E-mobility+in+Italia:+prospettive+di+crescita+al+2020/Marco+Chiesa+e+Marco+Guiducci
- https://www.enelx.com/it/it
- https://www.e-station.it/
- https://www.genteveneta.it/attualita/veneto-crescono-fotovoltaico-energia-biomasse-viene-rinmovabili-17-dellenergia-consumata/
- https://www.gse.it/servizi-per-te/efficienza-energetica/conto-termico
- https://www.i-made.it/
- https://www.motorionline.com
- https://www.scientificast.it/che-cose-il-pm10-e-perche-dobbiamo-preoccuparcene/
- https://www.soladria.it/it
- www.enea.it/it
- www.incentivifotovoltaico.name/kwp-fotovoltaico.php