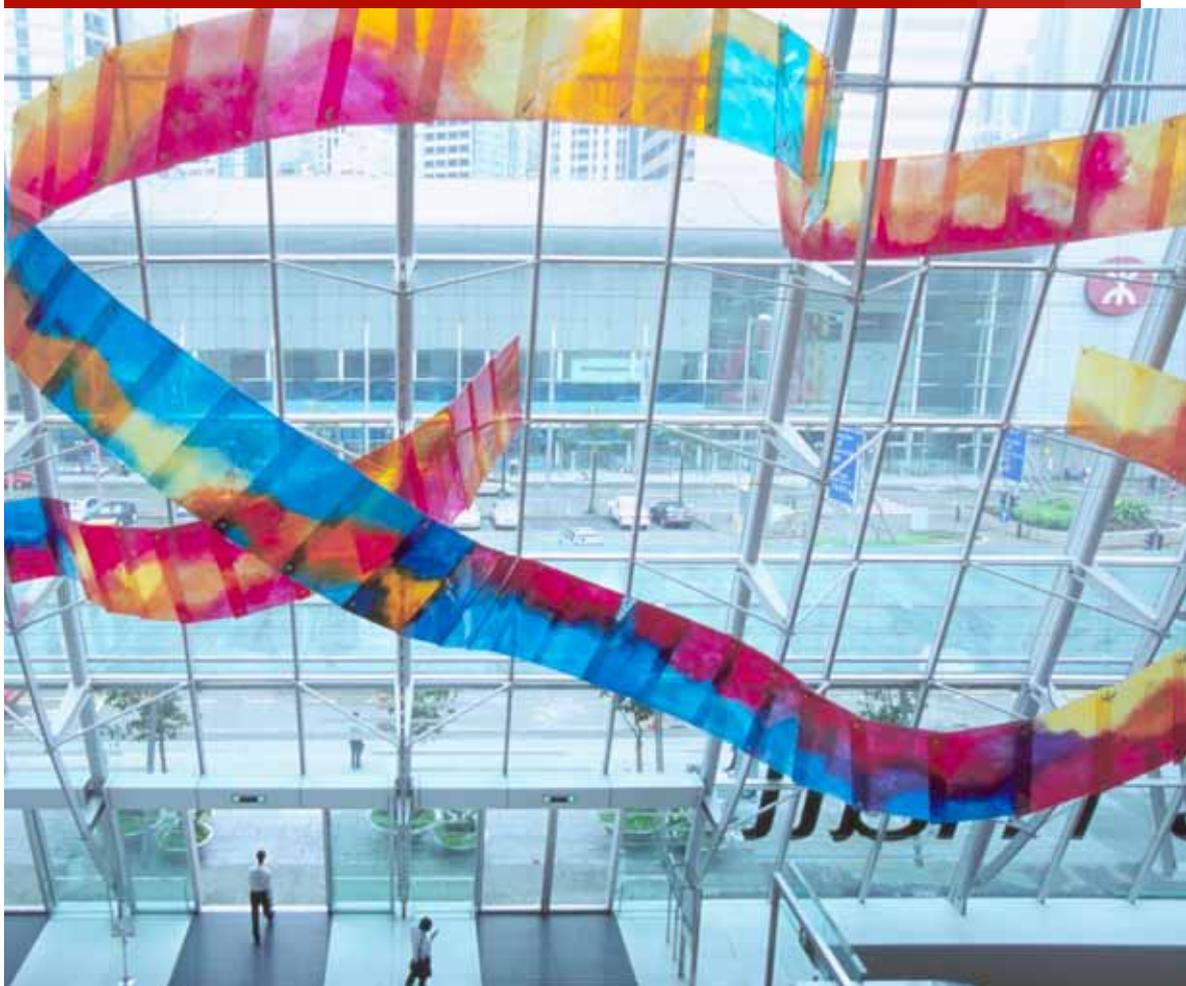


Newsletter di informazione sul settore Energy & Utilities di PwC

In questo numero:
l'indagine "Strategia e competizione
nella vendita di energia in Italia"

think  energy

Anno I N.1



Indice

I	Editoriale	4
II	L'Autore della ricerca	5
III	L'indagine "Strategia e competizione nella vendita di energia in Italia"	6
1	La segmentazione del mercato e l'offering commerciale	8
2	Strategie competitive	12
	2.1 <i>Strategia competitiva di crescita organica nella vendita di gas</i>	
	2.2 <i>Strategia competitiva di crescita organica nella vendita di energia elettrica</i>	
3	Pressione competitiva	15
	3.1 <i>Il mercato del gas: segmenti e pressione competitiva</i>	
	3.2 <i>Il mercato dell'energia elettrica: segmenti e pressione competitiva</i>	
4	Politica di canale: le logiche del presidio e dello sviluppo	18
	4.1 <i>Politica di canale gas</i>	
	4.2 <i>Politica di canale energia elettrica</i>	
5	Le leve commerciali	25
	5.1 <i>Il dual fuel</i>	
6	Sintesi dell'indagine	28
7	Note metodologiche	31
	Appendice A: Glossario	34

I Editoriale

Dal 2003, anno della prima grande liberalizzazione del mercato energetico, ad oggi, gli assetti competitivi della vendita di energia in Italia sono profondamente mutati.

Sono cambiate le regole del gioco e con esse i modelli di business model delle aziende del settore.

Gli utenti, ormai liberi di scegliere, hanno assunto il rango di cliente e sul loro comportamento di acquisto vengono definite le strategie di fidelizzazione e di sviluppo.

I canali di vendita adottati divengono sempre più coerenti con i segmenti di clientela serviti e con i sistemi di offerta veicolati.

L'efficienza nel processo di approvvigionamento è divenuta determinante per garantire un reale vantaggio competitivo ed una valida marginalità abilitando le strategie industriali di integrazione verticale upstream o di aggregazione downstream.

La razionalizzazione dei processi organizzativi rappresenta il focus degli operatori per conseguire efficienza gestionale ed efficacia commerciale

Nuove regole del mercato hanno portato a importanti cambiamenti anche negli equilibri tra le forze in campo.

Le ex municipalizzate di medio grandi dimensioni hanno identificato nell'aggregazione territoriale la via maestra per lo sviluppo mentre le realtà medio/piccole hanno visto nell'uscita operativa dal business della vendita la strategia di valorizzazione del portafoglio clienti sia attraverso partecipazione di minoranza in più grandi aggregazioni territoriali sia attraverso la cessione ad operatori terzi del proprio ramo di azienda commerciale.

Contestualmente i grandi player nazionali hanno dimostrato una notevole capacità di lettura della liberalizzazione in chiave "mass market" che ha portato ingenti investimenti in politiche di marketing e commerciale nate con lo scopo primario di fidelizzare la base clienti ma con l'effetto di aumentare nel cliente finale la consapevolezza di essere in un libero mercato.

In questo scenario di cambiamento PwC ha sentito l'esigenza di avviare un dialogo diretto con il mercato per comprendere le strategie di sviluppo ed interpretare le future scelte dei protagonisti. Questo il motivo della nascita della newsletter **Think4Energy**, un centro di intelligence (**Think**) dedicato al settore dell'energia (**4Energy**) grazie al coinvolgimento diretto degli operatori con la missione di delineare, descrivere ed interpretare i trend significativi del mercato energetico nazionale dal gas all'energia elettrica dalle fonti rinnovabili al nucleare, dalla strategia al marketing, dalla finanza all'organizzazione.

Monitorare l'evoluzione competitiva e le strategie commerciali dei protagonisti del mercato della vendita dell'energia ha costituito il driver della prima edizione della ricerca empirica "Strategia e competizione nella vendita dell'energia in Italia" con la quale inizia il percorso della newsletter **Think4Energy**.

In questo primo numero della nostra newsletter troverete una sintesi della ricerca. La versione integrale sarà resa disponibile a richiesta.

La ricerca è stata ideata e condotta da Gianpaolo Chimenti, Responsabile Energy & Utilities dello Strategy Group - Strategic Deal Services di PwC Advisory.

Giovanni Poggio

Partner PwC

Energy Utilities and Mining

II L'Autore della ricerca



Gianpaolo Chimenti ha iniziato la sua carriera professionale in Coopers & Lybrand nel 1997.

Nel 1999 ha conseguito il titolo di MBA presso la SDA Bocconi di Milano.

Nel 2003 è stato tra i fondatori di una delle principali società italiane di strategic advising nel settore dell'energia.

Gianpaolo si occupa di consulenza strategica nel settore Energy & Utilities da oltre 8 anni ed ha maturato significative esperienze presso i principali operatori nazionali e presso le più importanti ex municipalizzate sviluppando competenze sulle tematiche del business development nel downstream.

Dal 2008 è in PwC dove è Director e Responsabile Energy & Utilities all'interno dello Strategy Group.

Gianpaolo è il promotore della ricerca "Strategia e competizione nella vendita di energia in Italia" e coordinatore del Comitato scientifico della newsletter **Think4Energy** di PwC.

III L'indagine "Strategia e competizione nella vendita di energia in Italia"

Messaggi chiave

Il mercato della vendita di energia in Italia ha mostrato dal 2003 ad oggi importanti passi verso la piena **maturità commerciale**. Il focus commerciale degli operatori si è gradualmente evoluto da una visione di prodotto caratterizzante i primi anni post liberalizzazione (segmentazione del mercato basata sul driver dei volumi consumati) ad una visione di mercato (segmentazione basata sul comportamento di acquisto).

Il risultato è stata una semplificazione del sistema di offerta oggi coerente con le caratteristiche di acquisto dei principali segmenti serviti.

Tale evoluzione commerciale è la conseguenza della focalizzazione degli operatori della vendita sui segmenti caratterizzati dai grandi numeri quali il Soho/Microbusiness ritenuti attrattivi per la minore competizione presente rispetto ai segmenti dai più elevati consumi e per i margini unitari più interessanti.

Ed è su tali segmenti di mercato che la semplificazione dell'offering ha portato i maggiori benefici riabilitando le reti agenziali sempre più driver di sviluppo commerciale grazie ad un sistema di offerta targetizzato e più facilmente veicolabile.

Fig.1: I driver di sviluppo del mercato della vendita di energia in Italia



Contenuti e caratteristiche della ricerca

L'indagine "**Strategia e competizione nella vendita di energia in Italia**" intende costruire il quadro competitivo del mercato downstream nazionale con particolare riferimento alla competizione nei segmenti liberalizzati dal 2003 nel settore gas e nel settore elettrico .

La nostra ricerca vuole dare una risposta al principale interrogativo che la liberalizzazione del mercato pone oggi agli operatori del settore: a quale stadio dello sviluppo commerciale si colloca il mercato dell'energia in Italia oggi?

Per fornire una risposta esaustiva abbiamo ricostruito il contesto competitivo nel quali i principali operatori del mercato agiscono attraverso un'analisi tesa a ricostruire l'evoluzione dal 2003 ad oggi delle principali implicazioni in tema di:

- *criteri di segmentazione del mercato;*
- *logiche di costruzione dell'offering commerciale;*
- *strategie competitive di crescita organica in atto;*
- *livello di pressione competitiva sui segmenti di mercato liberalizzati;*
- *politiche di canale utilizzate per difendere/fidelizzarle utenze in portafoglio e per conquistare nuovi clienti;*
- *leve commerciali utilizzate e le opportunità offerte dal dual fuel come strumento commerciale.*

L'indagine pone le sue basi nel mercato del gas dove la configurazione (209 operatori della vendita nel 2008) e l'eterogeneità dei soggetti coinvolti (dalle ex municipalizzate ai player esteri dai grandi player nazionali sino alle piccole realtà private locali) ha reso più interessanti le dinamiche competitive.

Il mercato di riferimento dell'indagine è dunque "focalizzato" sul cosiddetto "**mercato civile gas**" ossia il mercato servito in bassa pressione dalle reti di distribuzioni cittadine (distribuzione secondaria) e tipico delle ex municipalizzate.

Tuttavia la liberalizzazione elettrica residenziale (2007) ha innescato una serie di dinamiche competitive sui territori gestiti dalle ex municipalizzate tale da suggerirci una naturale estensione dei temi essenziali della ricerca anche al settore elettrico considerando come "mercato civile elettrico" l'insieme dei consumi serviti in medio/bassa tensione dalla rete di trasmissione locale e presenti sui territori serviti dalla distribuzione gas.

Fig.2: Le principali aree di indagine della ricerca "**Strategia e competizione nella vendita di energia in Italia 2009**"



La survey "**Strategia e competizione nella vendita di energia in Italia**" è stata realizzata tra il mese di luglio ed il mese di novembre 2009 attraverso interviste ad un selezionato panel di professionisti del settore costituito dai Responsabili Marketing/Commerciale dei primi venti operatori della vendita del gas ed energia elettrica in Italia.

Gianpaolo Chimenti

PwC Advisory

Senior Manager

Responsabile Energy & Utilities

Strategy Group - Strategic Deal Services

1 La segmentazione del mercato e l'offering commerciale

Il mercato ha raggiunto una piena maturità nell'approccio commerciale: il comportamento di acquisto dei clienti guida le logiche di segmentazione del mercato e di definizione dei sistemi di offerta.

Tendenze emerse:

- *Dopo sei anni dalla prima grande liberalizzazione (2003) gli operatori della vendita di energia hanno raggiunto una piena maturità commerciale; la spinta derivante dalla liberalizzazione del mercato domestico elettrico avvenuta nel 2007 e le conseguenti politiche di marketing & sales dei grandi player nazionali (ENI ed ENEL) hanno contribuito in maniera determinante all'evoluzione dell'approccio al mercato.*
- *Si è passati da criteri quantitativi di segmentazione del target (adottati dal 2004) basati sul driver dei volumi consumati a logiche di segmentazione qualitative (2008/2009) basate sul comportamento di acquisto del cliente.*
- *L'elemento caratterizzante l'offering commerciale diviene la modularità del pricing (componente costo energia scontata, fissa o indicizzata) rispondendo così alla diversa propensione al rischio di oscillazione del costo dell'energia dei clienti.*
- *Sulla complessità del processo di vendita e di formulazione del pricing vengono costruiti sistemi di offering coerenti con i cluster di clienti, e con le caratteristiche dei canali di vendita dedicati allo sviluppo/fidelizzazione.*

- *Nel 2009 il mercato civile dell'energia registra una evoluzione nei criteri di segmentazione segno di una raggiunta maturità post liberalizzazione.*
- *All'apertura, nel 2003, del mercato civile del gas i criteri di segmentazione del mercato erano prevalentemente di carattere quantitativo. I volumi consumati identificavano il driver primario di lettura del mercato, di costruzione dell'offering commerciale e di definizione della strategia di crescita e strutturazione delle reti di vendita.*
- *Il mercato veniva considerato "mass" market in quanto caratterizzato da consumi inferiori alla soglia dimensionale di consumi pre-liberalizzazione (200.000 mc nel gas). All'accezione "mass" corrispondeva un'offerta standard per segmento di consumo caratterizzata da uno sconto sulla base dei volumi consumati ed eventualmente da una personalizzata delle condizioni economiche legata alle caratteristiche tecniche (curve di prelievo) solo per la clientela dai maggiori consumi (>100.000 smc).*

Gli operatori indicano come tale approccio abbia comportato una duplice difficoltà:

- *per il venditore, soprattutto se "indiretto", costretto ad essere pratico di tecnicismi complessi;*
- *per il cliente finale che doveva identificare la convenienza economica dell'offerta all'interno di componenti tariffarie di non facile comprensione.*

Da qui sono derivati i poco confortanti risultati delle reti agenziali gradualmente sostituite dall'utilizzo, comunque limitato, di account diretti soprattutto da parte delle ex municipalizzate.

La completa liberalizzazione del mercato elettrico residenziale, avvenuta nel luglio 2007, ha dato la spinta ad una evoluzione nei criteri di segmentazione del mercato grazie alla pressione competitiva ed alle politiche di sales & marketing dei principali player nazionali (Enel ed ENI) impegnati a presidiare le rispettive basi clienti.

I principali player sono passati così (a) dai criteri di segmentazione quantitativi all'adozione di criteri qualitativi, (b) dalla segmentazione basata sui consumi alla segmentazione basata sul comportamento di acquisto.

Fig.3: Driver e logiche di segmentazione del mercato civile dell'energia

SEGMENTAZIONE							
FUNZIONE D'USO		PROPENSIONE AL RISCHIO OSCILLAZIONE PREZZO	COMPLESSITA' PROCESSO DI ACQUISTO	SEGMENTO	OFFERING	PRICING	CANALE DI RIFERIMENTO
RISCALDAMENTO/ ALTRI USI ●●●	PRODUTTIVO ●○○	BASSA	RIDOTTA COMPLESSITA'	SO.HO/MICRO BUSINESS Fino a 20k smc Fino a 150k KWh	OFFERING STANDARD	CCE fissa CCE scontata rispetto AEEG	Agente non specializzato Canali virtuali
RISCALDAMENTO/ ALTRI USI ●●○	PRODUTTIVO ●●○	MEDIO/BASSA	MEDIA COMPLESSITA'	SMALL BUSINESS da 20k a 100k smc da 150k a 1.000 KWh	OFFERING SEMPLIFICATO	CCE scontata rispetto AEEG CCE indicizzata (paniere)	Agente Account diretto
RISCALDAMENTO/ ALTRI USI ●○○	PRODUTTIVO ●●●	ELEVATA	ELEVATA COMPLESSITA'	MIDDLE BUSINESS da 100k a 200k smc da 1.000k a 3.000k KWh	OFFERING NEGOZIATO	CCE indicizzata (paniere) CCE mista (fissa/indicizzata)	Agente specializzato Account (ex municipalizzate)

La segmentazione basata sul comportamento d'acquisto, rende la modularità del pricing la caratteristica determinante dell'offering commerciale.

In particolare i player sviluppano oggi offerte a mercato libero concepite per rispondere alle esigenze del mercato domestico e del mercato delle aziende dai ridotti consumi (SOHO, Microbusiness ed in parte Small Business), dove la propensione al rischio è ridotta, attraverso la proposizione di offerte a:

- **prezzo scontato:** ossia riduzione percentuale (generalmente tra il 5 ed il 10%) della "componente costo energia" del prezzo di vendita (come determinata nel regime di maggior tutela dall'AEEG);
- **prezzo fisso:** ossia mantenimento per un periodo generalmente di 12 o 24 mesi del valore corrente della "componente costo energia" applicata nel regime di maggior tutela dall'AEEG;
- **prezzo misto (fisso + sconto):** ossia l'insieme delle precedenti configurazioni con sconto sulla "componente costo energia" indicata dall'AEEG ed il mantenimento per 12/24 mesi.

Viceversa i player sviluppano offerte dedicate al segmento MIDDLE Business attraverso offerte a:

- **prezzo indicizzato:** ossia la "componente costo energia" viene ancorata all'andamento di specifici indici tecnici di settore quali IT, ICE Brent, ITEC, PUN.

Tali ultime offerte, data la maggiore complessità negoziale, richiedono la presenza di venditori esperti. Tutte le tipologie di offering indicate possono essere integrate con l'offerta di certificati RECS (Renewable Energy Certificate System) che testimoniano l'acquisto di energia prodotta da fonti rinnovabili ed ai quali il mercato dimostra di riconoscere apprezzamento.

Le evidenze raccolte durante le interviste indicano come nel 2009 il 46% delle offerte a libero mercato per il segmento residenziale elaborate dai primi 20 operatori siano basate sullo sconto sulla CCE di riferimento dell'AEEG. Tale percentuale sale al 68% se consideriamo le offerte con prezzo misto.

Viceversa sul segmento non domestico, in particolare SOHO, Microbusiness e Small Business, l'orientamento è più netto con il 44% delle offerte orientate ad offrire la CCE fissa per un periodo di 12-24 mesi ed il 35% orientato alla indicizzazione.

Fig.4: Tipologia di pricing nelle offerte a mercato libero sul segmento domestico dei principali player

Offering mercato libero segmento domestico

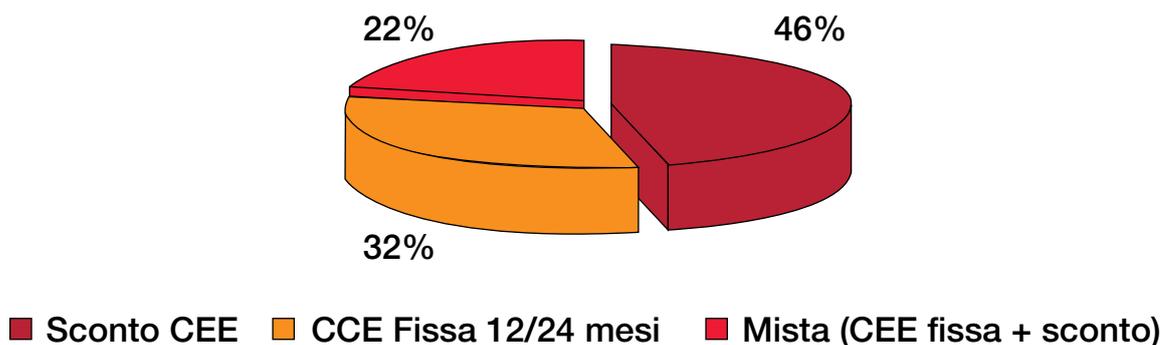
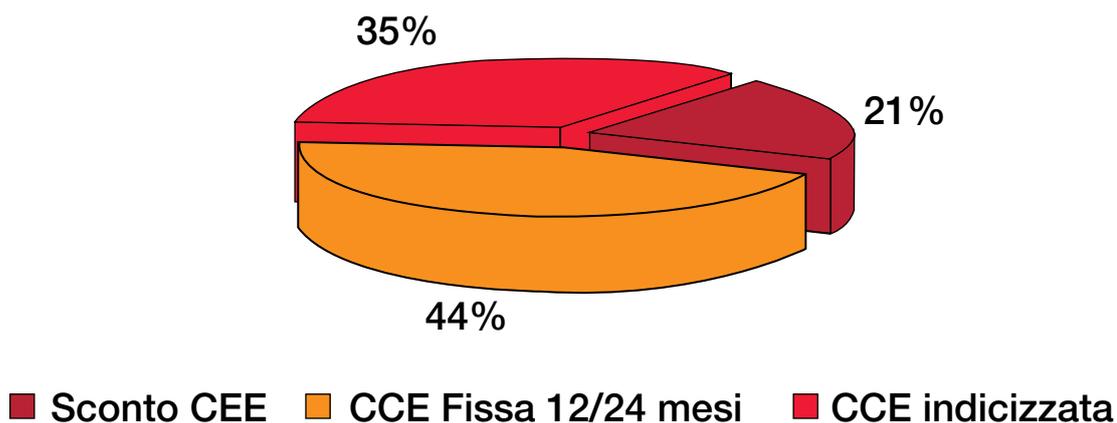


Fig.5: Tipologia di pricing nelle offerte a mercato libero sul segmento non domestico dei principali player

Offering mercato libero segmento non domestico



Fonte: Elaborazioni PwC, benchmarking condotto sulle offerte commerciali pubblicate sui siti web degli operatori al 30 ottobre 2009

2 *Strategie competitive*

2.1 Strategie competitive di crescita organica nella vendita del gas

Gli incumbent gas sono soggetti ad azioni competitive in tutti i segmenti serviti con una progressiva convergenza dei new comer verso i clienti non domestici small business.

Tendenze emerse:

- *i grandi player nazionali concentrano la crescita organica sul segmento residenziale e sulle piccole utenze non domestiche;*
- *le ex municipalizzate agiscono in territori limitrofi puntando alle utenze dai medi consumi;*
- *i player con vocazione corporate estendono gradualmente l'azione commerciale dalle grandi utenze business sino ai alle piccole imprese energivore.*

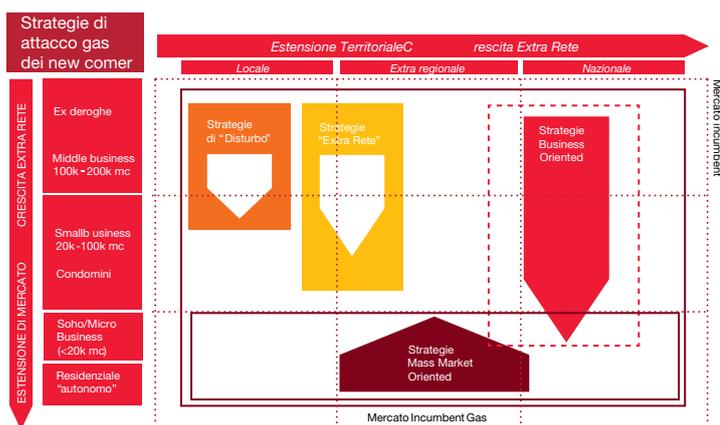
Gli operatori intervistati hanno identificato quattro tipologie di strategie competitive che fronteggiano quotidianamente sui territori gestiti.

Tali strategie competitive di crescita organica sono diverse per estensione territoriale e per natura del player new comer.

In particolare si distinguono le seguenti strategie competitive adottate dai competitors:

- **Strategie di disturbo (dimensione locale):** Strategia competitiva messa in atto da piccoli player locali sui segmenti middle business destrutturata e limitata ad azioni spot spesso come opportunità legata a temporanee condizioni favorevoli di approvvigionamento; queste azioni sono destinate ad esaurirsi in un anno di fornitura.
- **Strategie extra rete (dimensione regionale ed extra regionale):** Strategia competitiva di crescita organica delle ex-municipalizzate di medio grandi dimensioni sui segmenti middle business, sulla fascia alta del segmento small business (>50.000 mcs) e sui condomini. Tali azioni sono strutturate tramite l'utilizzo di venditori diretti ed esercitate in territori dove è presente un incumbent di piccole dimensioni o su utenze gestite da grandi player nazionali "poco attenti" al presidio locale.
- **Strategie business oriented (dimensione nazionale):** Strategia competitiva sui segmenti ex deroghe e middle business, esercitata dai player con presenza nazionale attivi anche sul segmento elettrico e con specializzazione sui segmenti "corporate". L'azione commerciale è svolta tramite canali diretti. Nel corso del 2009 si registra un'azione di estensione dell'azione commerciale anche sui segmenti Small business in virtù della migliore marginalità agendo tramite il canale agenziale.
- **Strategie Mass market oriented (dimensione nazionale):** Strategia competitiva dei grandi player mass market (ENEL ed ENI) orientata al segmento residenziale e Soho/Microbusiness. In particolare è la strategia competitiva di ENEL che opera tramite azioni di cross selling gas sulla estesa base clienti elettrica. Sul segmento Soho/Microbusiness dal 2008 si registra la presenza di Edison, che dal 2009 è presente anche sul segmento residenziale. Agenzie e canali virtuali sono i principali strumenti di realizzazione.

Fig.6: Strategie competitive dei new comer nel mercato gas



Fonte: Elaborazioni PwC su interviste ai principali operatori del mercato

2.2 Strategie competitive di crescita organica nella vendita di energia elettrica

Gli incumbent elettrici devono fronteggiare molteplici player attratti dalla migliore redditività del segmento non domestico Small Business.

Tendenze emerse:

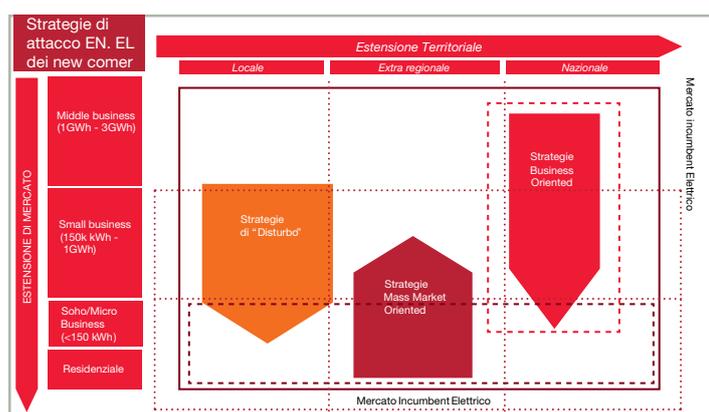
- ENI e le ex municipalizzate agiscono in qualità di **new comer** con offerte dual fuel sui territori gestiti per fidelizzare i clienti in portafoglio residenziali e non domestici dai bassi consumi gas;
- I **player locali minori** di matrice privata fanno leva sulle relazioni con il territorio per sviluppare il segmento middle/small business;
- È in crescita anche la competitività degli **operatori corporate** che estendono la presenza anche sui segmenti non domestici dai consumi minori (small e microbusiness).

Le interviste ai principali operatori hanno permesso di ricostruire il quadro competitivo del settore elettrico: i pochi player incumbent nell'elettrico hanno definito infatti le strategie competitive nei territori gestiti dove le ex municipalizzate incumbent solo nel gas si pongono come new comer prevalentemente agendo in cross selling sulla base clienti gas.

Le strategie competitive di crescita organica identificate, diverse per estensione territoriale e per natura del player new comer, sono:

- **Strategie selettive (dimensione locale):** Strategia competitiva di player locali nati dalla liberalizzazione dei segmenti elettrici >1GWh (nel 2000) con ampie capacità di trading e gradualmente spostati dai segmenti Middle business ai segmenti Small business in virtù delle migliori marginalità; tali realtà hanno un forte legame con l'imprenditoria locale e agiscono selettivamente sul territorio con account diretti.
- **Strategie business oriented (dimensione nazionale):** Strategia competitiva originariamente focalizzata sui segmenti middle business, esercitata dai player con presenza nazionale attivi anche sul segmento gas e con specializzazione sui segmenti "corporate". L'azione commerciale è svolta tramite canali diretti. Dal 2008 operano in logica di estensione anche sui segmenti Small business e Microbusiness in virtù della migliore marginalità utilizzando il canale agenziale.
- **Strategie Mass market oriented (dimensione regionale/nazionale):** Strategia competitiva adottata a partire dal 2007, anno di liberalizzazione del segmento elettrico residenziale, da ENI e dalle ex municipalizzate incumbent gas sul segmento residenziale, soho/micro business e sulla parte bassa del segmento small business. Tale strategia competitiva, quando esercitata dalle ex municipalizzate, ha come riferimento il proprio territorio di presenza e tende ad essere realizzata tramite azioni di cross selling elettrico sulla base clienti gas in logica di presidio/fidelizzazione. Sul segmento Soho/Microbusiness dal 2008 si registra la presenza di Edison, che dal 2009 è presente anche sul segmento residenziale. Agenzie e canali virtuali sono i principali strumenti di realizzazione.

Fig.7: Strategie competitive dei new comer nel mercato elettrico



Fonte: Elaborazioni PwC su interviste ai principali operatori del mercato

3 *Pressione competitiva*

Con la completa liberalizzazione del mercato si è accesa la competizione sui segmenti di “massa” quali il residenziale ed il SOHO/Microbusiness.

Tendenze emerse:

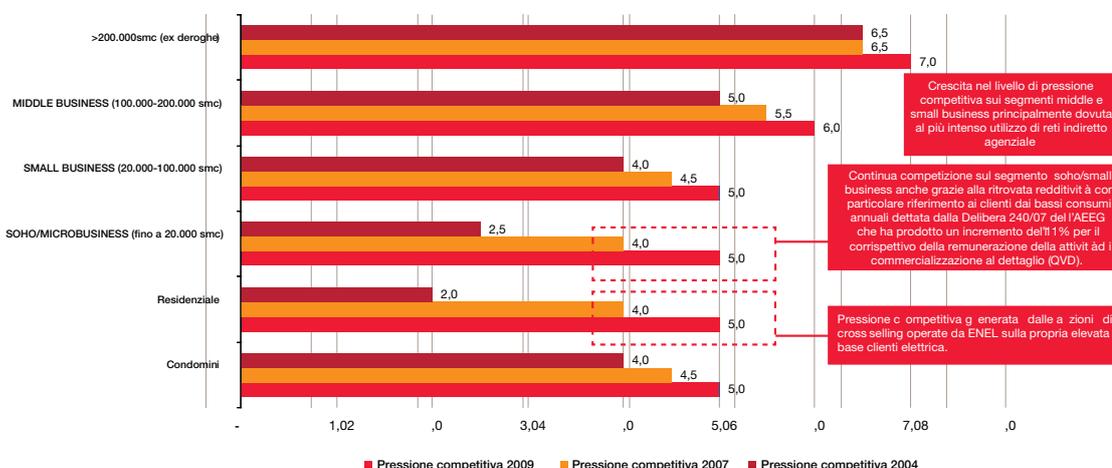
- Nel 2009 l'attenzione degli operatori della vendita continua a focalizzarsi sui segmenti Soho/microbusiness. I principali driver sono la minore competizione ad oggi presente rispetto ai segmenti dai più elevati consumi, i margini unitari più interessanti e la possibilità di utilizzare strutture indirette a carattere agenziale grazie ad un offering standardizzato.
- Cresce la competizione anche nel segmento residenziale, come conseguenza della liberalizzazione elettrica (2007), registrando un incremento della pressione competitiva:
 - nella vendita di gas a causa di azioni di cross selling (offerta congiunta in regime di libero mercato gas ed energia elettrica) operate da ENEL sulla propria elevata base clienti elettrica;
 - nella vendita di energia elettrica per via di iniziative di cross selling degli incumbent gas (tipicamente ENI e le ex-municipalizzate) che operano prevalentemente in logica di fidelizzazione/presidio della base clienti gas domestica.

3.1 Il mercato del gas: segmenti e pressione competitiva

Nel 2009 la pressione competitiva ha registrato la maggiore crescita nei segmenti residenziale, SOHO e Microbusiness grazie ad una ritrovata redditività, ad un offering standardizzato ed alla conseguente possibilità di utilizzare reti agenziali.

- Il quadro della pressione competitiva registrata nel 2009 conferma il trend già avviato nel 2007:
 - continua la crescita della competizione nel segmento soho/small business, anche grazie alla ritrovata redditività dettata dalla Delibera 240/07 dell'AEEG che ha prodotto un incremento dell'11% del corrispettivo della remunerazione della attività di commercializzazione al dettaglio (QVD) con particolare riferimento ai clienti dai bassi consumi annuali;
 - anche il segmento residenziale gas vede crescere significativamente la pressione competitiva come conseguenza dell'azione di sviluppo dual fuel (offerta congiunta gas ed energia elettrica) di ENEL strutturata a seguito della completa liberalizzazione del segmento domestico elettrico;
 - i segmenti dei consumi small business (>20.000 smc), middle business (>100.000 smc) e condomini registrano una crescita nel livello di pressione competitiva principalmente dovuta al più intenso utilizzo di reti indirette agenziale e nel caso dei condomini all'adozione di specifiche strutture di account (venditori diretti).

Fig.8: La pressione competitiva sui segmenti di mercato gas 2004-2009



Fonte: Elaborazioni PwC su interviste ai principali operatori del mercato

² Per la tecnica di rilevazione dell'analisi, si rimanda al capitolo 7 "Note metodologiche".

3.2 Il mercato dell'energia elettrica: segmenti e pressione competitiva

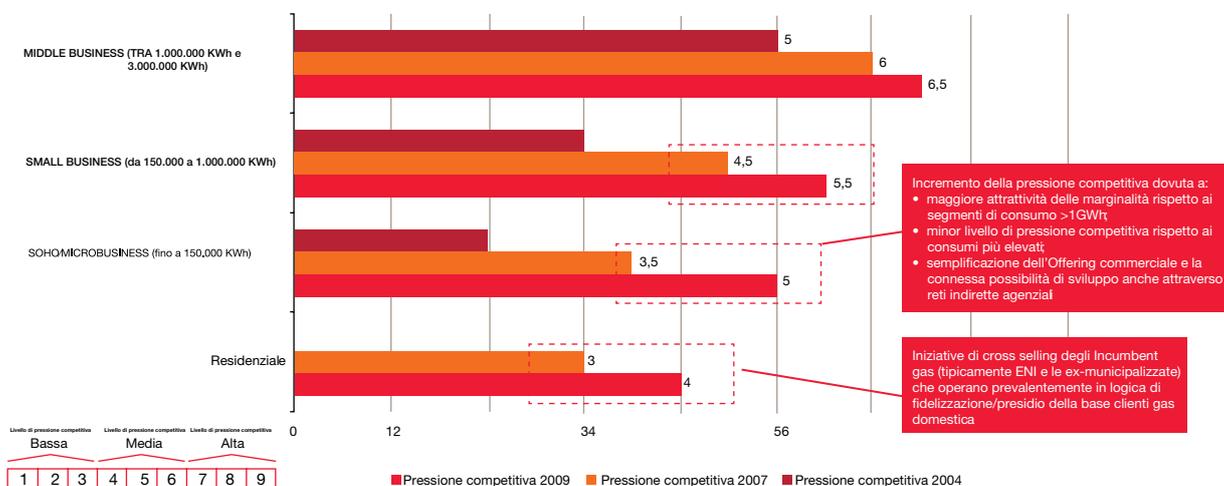
I ridotti margini dovuti alla forte competitività presente nei segmenti dagli elevati consumi hanno spinto gli operatori ad agire con maggiore intensità sui segmenti non domestici small business, microbusiness e SOHO.

Così come per il gas anche nel settore dell'energia elettrica il quadro competitivo nel 2009 conferma i principali trend evidenziati nel 2007.

In particolare:

- il livello di pressione competitiva sui segmenti elettrici Soho/microbusiness e small business vede una importante crescita in virtù di:
 - una maggiore marginalità rispetto ai segmenti di consumo >1GWh;
 - un minor livello di pressione competitiva rispetto ai segmenti da consumi più elevati;
 - la possibilità da parte delle ex municipalizzate e degli operatori nazionali mass market (ENI, ENEL) di indirizzare l'offerta dual fuel;
 - una semplificazione dell'offering commerciale e la connessa possibilità di sviluppo anche attraverso reti indirette agenziali.
- In particolare nei segmenti soho/microbusiness e small business si intensifica nel 2009 l'azione commerciale degli operatori specializzati "corporate" ormai sempre più mass driven;
- nei segmenti dai consumi elevati (superiori ad 1 GWh) si conferma anche nel 2009 un livello di pressione competitiva elevato ed una continua contrazione dei margini commerciali.

Fig.9: La pressione competitiva sui segmenti di mercato elettrici 2004-2009



Fonte: Elaborazioni PwC su interviste ai principali operatori del mercato

³ Per la tecnica di rilevazione dell'analisi, si rimanda al capitolo 7 "Note metodologiche".

4 Politiche di canale: le logiche del presidio e dello sviluppo

Il presidio della base clienti e lo sviluppo commerciale registrati nel 2009 derivano dall'applicazione di un corretto mix tra canali, offering commerciale e marginalità offerta dai segmenti di mercato.

Tendenze emerse:

- ENI e le ex-municipalizzate operano sul proprio territorio:
 - in qualità di incumbent gas con una logica di presidio della clientela attraverso:
 - la gestione dei rinnovi contrattuali della clientela in regime di libero mercato (principalmente middle/small business);
 - la fidelizzazione del parco clienti residenziale e Soho/Microbusiness legati al servizio di maggior tutela anche attraverso la proposizione di più convenienti offerte a "libero mercato".
 - in qualità di new comer elettrico agendo prevalentemente sui propri territori in cross selling elettrico sulla base clienti gas (in particolare residenziale e soho/microbusiness);
- Per l'incumbent elettrico ENEL (oltre alle poche ex municipalizzate attive nella distribuzione elettrica), il presidio del mercato elettrico è rappresentato dal passaggio al libero mercato della base clienti principalmente residenziale.

I principali canali per il presidio/sviluppo utilizzati dai player del mercato sono classificabili in canali diretti, canali virtuali, canali indiretti ed aggregatori di domanda.

Di seguito le principali caratteristiche:

Fig.10: I canali commerciali per lo sviluppo ed il presidio del mercato energetico

Canali diretti	Key Account/ Venditori Diretti	<ul style="list-style-type: none"> • Venditori ad elevata specializzazione dedicati al presidio/sviluppo di un numero limitato di clienti di dimensioni elevate; • forza commerciale proprietaria (dipendenti) • reti di sportelli e centri servizi sul territorio, di proprietà o in franchising.
	Rete Sportelli	
Canali virtuali	Call Center (CRM)	<ul style="list-style-type: none"> • Numero verde, contact center, customer interaction center; attività inbound e outbound; • sito web informativo o dispositivo con aree riservate a diverse tipologie di clienti; • comunicazione tramite allegati a bolletta. Invio tramite posta; • reti commerciali che veicolano prodotti/servizi terzi sul target di riferimento gas/elettrico
	Internet	
	Mailing	
	Procacciatori	
Canali indiretti	Agenti	<ul style="list-style-type: none"> • Agenti mono o plurimandatari, con o senza esclusiva; • procacciamento di affari tramite professionisti esterni all'azienda per l'identificazione di clienti potenziali; • reti commerciali che veicolano prodotti/servizi terzi su target di riferimento gas/elettrico
	Procacciatori	
	Accordi con reti terze	
Accordi con aggregatori di domanda	Accordi con associazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Accordi con associazioni industriali, del commercio e dell'artigianato, quale veicolo per offerte commerciali; • accordi di fornitura di consorzi dell'energia elettrica; • accordi per la fornitura di società di gestione calore, partnership per la fornitura diretta al cliente finale
	Accordi con consorzi	
	Accordi con gestioni calore	

Fonte: Elaborazioni PwC su interviste ai principali operatori del mercato

4.1 Politica di canale gas

I canali virtuali sono il principale strumento di presidio dei consumi di “massa”, mentre le reti agenziali lo sono nello sviluppo extra rete. Ai venditori diretti è dato il compito di presidiare/ sviluppare i segmenti dai consumi più rilevanti a partire dallo small business.

Tendenze emerse:

- Il presidio della base clienti gas avviene prevalentemente:
 - per la clientela domestica e soho/microbusiness tramite l'utilizzo di canali virtuali e tramite gli sportelli attivi sul territorio (nel caso delle ex municipalizzate);
 - per la clientela dai consumi più elevati (small business e middle business) attraverso i canali diretti (venditori diretti) il cui utilizzo è giustificato dalla maggiore complessità del processo di vendita;
- Lo sviluppo di nuovi clienti gas avviene invece:
 - nei segmenti gas residenziali e soho/microbusiness attraverso i canali virtuali ed in particolare (per i player di maggiori dimensioni) tramite campagne di advertising su i media tradizionali. Vengono inoltre utilizzati per il segmento soho/microbusiness le reti agenziali e gli accordi con le associazioni territoriali di categoria.
 - nei segmenti small/middle business tramite venditori diretti per contrastare il maggior livello negoziale della clientela. Tuttavia i player nazionali iniziano a modificare il loro approccio utilizzando reti agenziali specializzate.

Fig.11: Canali commerciali ed intensità di utilizzo per il presidio del mercato gas

PRESIDIO		TIPOLOGIA CANALE / STRUMENTO	Ex - deroghe oltre 200k smc	Middle Business tra 100k e 200k smc	Small business tra 20k - 100k smc	Soho/microbusiness fino a 20k smc	Residenziale	Condomini
DIRETTI	KEY ACCOUNT / VENDITORI DIRETTI		●●●	●●●	●●○	●○○	○○○	●●○
	RETE SPORTELLI PROPRI		○○○	○○○	○○○	●●●	●●○	●○○
CANALI VIRTUALI	CALL CENTER (CRM)		○○○	●○○	●●○	●●●	●●●	●●○
	WEB SITE		●○○	●○○	●●○	●●●	●●●	●●○
	MAILING		●○○	●○○	●●○	●●●	●●○	●○○
	MEDIA ADVERTISING		○○○	○○○	○○○	●○○	●●○	○○○
INDIRETTI	AGENTI		○○○	○○○	○○○	○○○	○○○	○○○
	PROCACCIATORI		○○○	○○○	○○○	○○○	○○○	○○○
	ACCORDI CON RETI TERZE (DI PUNTI DI VENDITA, DI AGENTI...)		○○○	○○○	○○○	○○○	○○○	○○○
AGGREGATORI DOMANDA	ACCORDI CON ASSOCIAZIONI (es Ass.ne Amm.ri condomini, Ass.ne Industriali)		○○○	○○○	●○○	●●○	○○○	●●○
	ACCORDI CON CONSORZI		○○○	○○○	○○○	○○○	○○○	○○○
	ACCORDI CON GESTIONI CALORE		○○○	○○○	○○○	○○○	○○○	○○○

Fonte: Elaborazioni PwC su interviste ai principali operatori del mercato

Fig.12: Canali commerciali ed intensità di utilizzo per lo sviluppo del mercato gas

SVILUPPO		TIPOLOGIA CANALE / STRUMENTO	Ex - deroghe oltre 200k smc	Middle Business tra 100k e 200k smc	Small business tra 20k - 100k smc	Soho/microbusiness fino a 20k smc	Residenziale	Condomini
DIRETTI	KEY ACCOUNT / VENDITORI DIRETTI		●●●	●●●	●●○	●○○	○○○	●●○
	RETE SPORTELLI PROPRI		○○○	○○○	○○○	○○○	○○○	○○○
CANALI VIRTUALI	CALL CENTER (CRM)		○○○	○○○	○○○	●○○	●●○	○○○
	WEB SITE		○○○	●○○	●○○	●●○	●○○	●○○
	MAILING		○○○	●○○	●●○	●●○	●●○	○○○
	MEDIA ADVERTISING		○○○	○○○	●○○	●●●	●●●	○○○
INDIRETTI	AGENTI		●○○	●○○	●●○	●●○	●○○	○○○
	PROCACCIATORI		●○○	○○○	○○○	○○○	○○○	○○○
	ACCORDI CON RETI TERZE (DI PUNTI DI VENDITA, DI AGENTI..)		○○○	○○○	○○○	●○○	●○○	○○○
AGGREGATORI DOMANDA	ACCORDI CON ASSOCIAZIONI (es Ass.ne Amm.ri condomini, Ass.ne Industriali)		○○○	●○○	●●○	●●●	○○○	●●○
	ACCORDI CON CONSORZI		○○○	○○○	○○○	○○○	○○○	○○○
	ACCORDI CON GESTIONI CALORE		○○○	○○○	○○○	○○○	○○○	●○○

Fonte: Elaborazioni PwC su interviste ai principali operatori del mercato

4.1.1 Analisi per segmento di mercato della politica di canale gas

4.1.1.1 Segmento di mercato gas domestico:

Presidio

- Gli operatori indicano in generale che il presidio del mercato domestico compori oggi perseguire una doppia finalità:
 - rispondere alla campagna di visibilità dei grandi player nazionali facendo leva sui concetti di servizio, tradizione e presidio del territorio;
 - proporre offerte economicamente convenienti per la clientela nel regime di maggior tutela (sostanzialmente tutto il residenziale) accompagnando il cliente nel regime del libero mercato ed evitando che avvenga un preventivo switch verso offerte di altri operatori.
- Il mercato domestico viene presidiato dai player prevalentemente dai canali virtuali, in particolare:
 - la comunicazione è spesso rappresentata dal direct mailing grazie alla comunicazione commerciale in bolletta; tuttavia si assiste ad una graduale crescita nell'utilizzo dei media tradizionali (carta stampata);
 - Internet e call center in modalità inbound sono gli strumenti maggiormente sviluppati. Le ex municipalizzate tendono ad utilizzare la presenza fisica (sportelli) come ulteriore elemento di fidelizzazione (vantaggio competitivo sul territorio rispetto ai main player nazionali).

Sviluppo

- L'acquisizione di nuovi clienti sul segmento residenziale è prerogativa dei grandi player nazionali. In particolare viene segnalata la strategia di ENEL che opera in cross selling sulla nutrita base clienti residenziale elettrica, mentre la ENI comunque presente, trova fisiologiche limitazioni nei territori in cui si pone come principale fornitore delle ex municipalizzate. EDISON rappresenta il new comer che punta al rapido raggiungimento di massa critica con offerte in chiave dual fuel localizzate nei grandi centri urbani;
- l'advertising attraverso i media tradizionali viene indicato come lo strumento primario;
- il call center è utilizzato in outbound (teleselling) o comunque in appoggio all'azione commerciale mentre internet svolge una finalità informativa sulle offerte proposte. La prerogativa dual fuel, l'offerta standard e l'assenza di complessità negoziale creano le premesse per l'utilizzo di reti di vendita agenziali che iniziano ad avere rilevanza sul segmento. Presenti anche accordi con reti terze spesso legate alla grande distribuzione alimentare o con il sistema bancario tramite la presenza di corner dedicati.

4.1.1.2 Segmento di mercato So.Ho/Microbusiness:

Presidio

- *Il presidio del segmento SOHO/SMALL BUSINESS è garantito dall'utilizzo dei canali virtuali e per le ex municipalizzate dalla rete di sportelli presenti sul territorio. Una leva particolarmente utilizzata è rappresentata dagli accordi con le associazioni di categoria presenti sul proprio territorio rappresentano;*
- *i venditori diretti, strutturati per il presidio delle fasce di consumo più elevate, in rari casi agiscono su questo segmento.*

Sviluppo

- *L'utilizzo di accordi con le associazioni è lo strumento più utilizzato tuttavia il ritorno/successo delle iniziative è spesso controverso;*
- *più efficace appare l'utilizzo di reti di vendita agenziali grazie all'offering standard ed all'assenza di complessità negoziale;*
- *come per il segmento domestico, il media advertising è prerogativa dei grandi player nazionali ed è lo strumento di riferimento per generare opportunità;*
- *i canali virtuali sono di supporto al processo commerciale.*

4.1.1.3 Segmento di mercato small business:

Presidio

- *Oltre i 20.000 mc il processo di negoziazione aumenta di complessità e la figura dell'account semplificato garantisce una maggiore capacità di successo;*
- *la rete di sportelli assume un ruolo rilevante per le ex municipalizzate;*
- *il presidio del segmento Small business avviene, rispetto al segmento SOHO/MICROBUSINESS, attraverso un minore utilizzo dei canali virtuali e degli accordi con le associazioni ed una maggiore presenza dell'azione degli account diretti;*
- *l'utilizzo degli sportelli non viene contemplato.*

Sviluppo

- *L'azione di sviluppo è legata all'utilizzo congiunto di account diretti e/o agenzie con livello di preparazione superiore dotati di una offerta semplificata con margini negoziali ridotti;*
- *l'advertising diviene meno efficace mentre più utilizzate appaiono le azioni mirate ad accordi con le associazioni di categoria;*
- *il web site diviene poco interessante perché meno standard sono le condizioni commerciali.*

4.1.1.4 Segmento di mercato middle business:

Presidio

- *Il presidio del mercato business è demandato all'azione dei key account. La specializzazione diviene uno strumento rilevante.*
- *Gli altri canali commerciali non presentano rilevanza.*

Sviluppo

- *Lo sviluppo è prerogativa del canale diretto in virtù di un'offerta con elevato livello di negoziazione e dai contenuti di maggiore complessità. Appaiono anche reti agenziali utilizzate dai grandi player ma si tratta di reti di nuova generazione ossia altamente formate e spesso monomandatari con elevato livello di specializzazione.*

4.1.1.5 Segmento di mercato: condomini

Presidio

- *I condomini appaiono presidiati in modalità simile al segmento Small Business. La peculiarità dei condomini è nella figura dell'Amministratore vero aggregatore di più realtà condominiali che assieme raggiungono consumi tra i 20k e 100k smc.*
- *Anche gli accordi con le Associazioni di Amm.tori di condomini appaiono utili come presidio di importanti aggregati.*

Sviluppo

- *I venditori diretti appaiono lo strumento commerciale di riferimento anche associato agli accordi con i Gestori calore.*

4.2 Politica di canale energia elettrica

Canali virtuali per il residenziale e reti agenziali per le utenze non domestiche rappresentano i driver per lo sviluppo elettrico.

Tendenze emerse:

- Il presidio della base clienti gas avviene prevalentemente:
 - per il segmento residenziale elettrico attraverso un bilanciato mix tra canali virtuali (dai ridotti costi per contatto) e rete indiretta agenziale;
 - per i segmenti SOHO/MICROBUSINESS e small business principalmente per il tramite della rete indiretta agenziale;
 - per il segmento di consumo middle business, in virtù della maggiore complessità negoziale, attraverso l'utilizzo di key account (venditori diretti) ed in misura minore attraverso le agenzie con elevato livello di specializzazione.
- La strategia di canale nel settore elettrico è stata rilevata in logica di sviluppo ed è indirizzata alla comprensione della politica commerciale messa in atto dalle realtà incumbent nella fornitura di gas e contestualmente new comer nella fornitura di energia elettrica.
- Mentre nell'analisi delle politiche di canale nel gas, i territori di sviluppo sono prevalentemente "extra-rete" e cioè esterni rispetto ai territori gestiti, nell'energia elettrica il perimetro dello sviluppo e quindi dell'utilizzo dei canali di vendita è in primo luogo rappresentato dal proprio territorio.
- Ogni strategia di sviluppo sul segmento elettrico residenziale ha come soggetto incumbent ENEL che detiene l'85% del mercato domestico.

Fig.13: Canali commerciali ed intensità di utilizzo per lo sviluppo del mercato elettrico

<u>SVILUPPO</u>		Middle Business tra 1.000.000 e 3.000.000 KWh	Small Business tra 150.000 e 1.000.000 KWh	Soho/Microbusiness fino a 150.000 KWh	Residenziale
TIPOLOGIA CANALE / STRUMENTO					
DIRETTI	KEY ACCOUNT / VENDITORI DIRETTI	●●○	●○○	○○○	○○○
	RETE SPORTELLI PROPRI	○○○	○○○	○○○	●○○
CANALI VIRTUALI	CALL CENTER (CRM)	○○○	○○○	●○○	●●●
	WEB SITE	○○○	○○○	●○○	●●●
	MAILING	○○○	○○○	●○○	●●●
	MEDIA ADVERTISING	○○○	○○○	●○○	●●○
INDIRETTI	AGENTI	●●○	●●●	●●●	●●○
	PROCACCIATORI	●○○	○○○	○○○	○○○
	ACCORDI CON RETI TERZE (DI PUNTI DI VENDITA, DI AGENTI...)	○○○	●○○	●○○	●○○
AGGREGATORI DOMANDA	ACCORDI CON ASSOCIAZIONI (es Ass.ne Amm.ri condomini, Ass.ne Industriali)	●○○	●○○	●●○	○○○
	ACCORDI CON CONSORZI	●○○	●○○	○○○	○○○
	ACCORDI CON GESTIONI CALORE	○○○	○○○	○○○	○○○

Fonte: Elaborazioni PwC su interviste ai principali operatori del mercato

⁵ Per la tecnica di rilevazione dell'analisi, si rimanda al capitolo 7 "Note metodologiche".

4.2.1 Analisi per segmento di mercato della politica di canale energia elettrica

4.2.1.1 Segmento di mercato domestico:

Sviluppo

- Mentre lo sviluppo della clientela gas domestica è prerogativa dei grandi player nazionali integrati (cfr ENI, ENEL, EDISON), lo sviluppo del segmento residenziale elettrico rappresenta per le ex municipalizzate la principale strategia di presidio della clientela domestica gas.
- l'azione di difesa infatti dei clienti gas avviene prospettando una offerta dual fuel (vendita congiunta di gas ed energia elettrica) che si traduce in un invito al mercato libero su entrambi i segmenti con prospettati vantaggi economici rispetto alle tariffe determinate dell'AEEG per il regime di maggior tutela;
- in sostanza lo sviluppo del residenziale elettrico è per le ex municipalizzate una strategia difensiva (o di presidio) dei consumi della clientela residenziale gas detenuta in portafoglio;
- spostandoci sui grandi player nazionali lo sviluppo di clientela elettrica residenziale rimane un must per realtà come ENI (che opera al pari delle ex municipalizzate in chiave difensiva sulla sua estesa base clienti) ed EDISON dove che opera prevalentemente come new comer su entrambi i segmenti (puntando ai volumi ed alla massa critica nei grandi centri urbani);
- per ENEL, dove il presidio elettrico è rappresentato dal passaggio al mercato libero della elevata base clienti residenziale, lo sviluppo ha una limitata valenza commerciale su nuovi clienti elettrici (ma ha un raggio di azione estremamente limitato avendo oggi l'85% del mercato domestico);
- i canali principalmente utilizzati sono i canali virtuali (con il media advertising ad appannaggio degli operatori nazionali); il mailing è lo strumento a maggiore diffusione con web site a supporto e call center attivo in outbound;
- vengono poi utilizzate con maggiore intensità (rispetto allo sviluppo del corrispondente segmento gas) le agenzie nate originariamente per sviluppare i segmenti soho/microbusiness e spostate sul residenziale per comunanza di complessità negoziale (assente) e per standardizzazione dell'offerta.

4.2.1.2 Segmento di mercato SOHO/MICROBUSINESS:

Sviluppo

- Il segmento soho/microbusiness vede uno sviluppo intenso delle reti agenziali da parte delle ex municipalizzate prevalentemente sul proprio territorio. Si tratta di agenti dotati di offerta standard con scarso livello di negoziazione;
- per le realtà nazionali le reti agenziali (in assenza di diffusi sportelli locali), hanno una particolare strategicità commerciale. Per questo motivo le realtà nazionali investono su livello di formazione più elevati;
- il ruolo dei canali virtuali è estremamente ridotto da parte delle ex municipalizzate (in particolare mailing e media advertising) poiché lo sforzo commerciale non è ritenuto proporzionale al ritorno obiettivo;
- si punta molto sugli aggregatori di domanda in particolare sulle associazioni di categoria con le quali vengono sviluppati accordi in chiave dual fuel (per le ex municipalizzate anche extra territori di riferimento).

4.2.1.3 Segmento di mercato small business:

Sviluppo

- Nello sviluppo del segmento small business si adopera un'offering semplificato alla luce del basso livello di negoziazione necessario. Il canale di riferimento è quello indiretto agenziale mentre i canali virtuali non vengono utilizzati per via della maggiore complessità dell'offerta;
- il canale diretto viene utilizzato solo in minima parte e prevalentemente dalle ex municipalizzate che sfruttano la struttura di account creata per lo sviluppo del segmento gas;
- sul segmento small business l'approccio dual fuel risulta poco utilizzato;
- minore appare l'utilizzo degli accordi con Associazioni e con Consorzi.

4.2.1.4 Segmento di mercato middle business:

Sviluppo

- Lo sviluppo del segmento middle business avviene tramite un mix tra rete diretta, tipicamente da parte delle ex municipalizzate che sfruttano la struttura costituita per il presidio/sviluppo della clientela gas dagli elevati consumi, e dai canali indiretti agenziali adottati soprattutto dai player nazionali.
- L'offering più complesso ed il maggiore spazio di negoziazione obbliga ad una specializzazione e professionalizzazione maggiore della rete agenziale, spesso anche monomandataria.
- Come nel segmento small business, l'utilizzo degli accordi con Associazioni e con Consorzi è presente in maniera primaria.

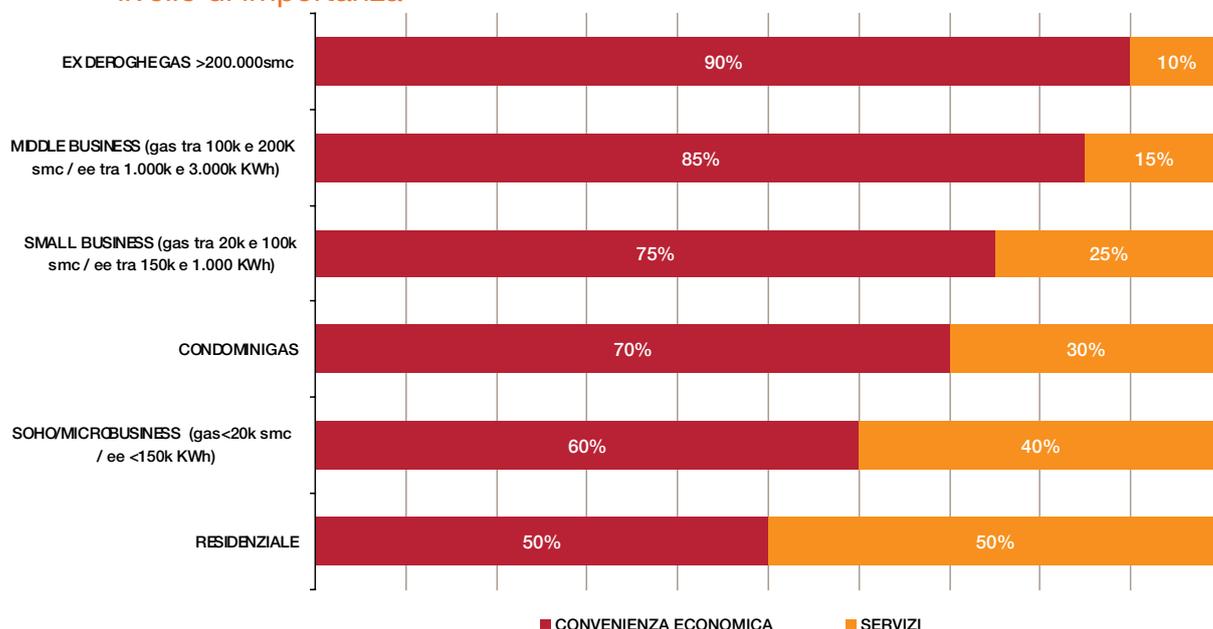
5 Le leve commerciali⁶

La componente servizio assume rilevanza solo nei segmenti dai ridotti consumi dove la leva prezzo è poco utilizzabile.

Evidenze emerse:

- La convenienza economica è il driver primario di scelta. La componente servizio assume rilevanza nel processo di acquisto solo nei segmenti dai bassi consumi (in particolare residenziale e Soho/microbusiness) dove l'impatto del prezzo risulta più limitato.
- L'integrazione vendita/distribuzione viene indicata dalle ex municipalizzate come elemento fidelizzante la cui rilevanza aumenta al crescere dei consumi.

Fig.14: Le leve commerciali per lo sviluppo ed il presidio del mercato civile energetico: livello di importanza



Fonte: Elaborazioni PwC su interviste ai principali operatori del mercato

* Per la tecnica di rilevazione dell'analisi, si rimanda al capitolo 7 "Note metodologiche".

- Nel processo di gestione/sviluppo della base clienti, gli operatori indicano come la leva prezzo assuma un ruolo rilevante nei segmenti dove i volumi consumati hanno un peso crescente. In particolare dai 20k di smc di gas ed oltre i 150k KWh nell'energia elettrica la leva prezzo è determinante. Da questi segmenti in poi la leva prezzo si traduce in un offering con prezzo indicizzato dove la componente uso produttivo (nel gas) assume maggiore rilevanza;
- gli elementi di convenienza economica fanno prevalentemente riferimento alla modularità del pricing (componente costo energia scontata, fissa 12/24 mesi, indicizzata);
- la dimensione servizio nei segmenti dai più elevati consumi ha componenti eterogenee dalla consulenza energetica al risk management; tuttavia le ex municipalizzate identificano nell'integrazione vendita-distribuzione una leva di grande valore per il consumatore con importanti effetti fidelizzanti al crescere dei consumi. La visibilità sul territorio e la vicinanza dell'operatore locale in termini di servizi di assistenza post vendita (tipicamente assistenza erogata dal distributore) rappresentano un fattore critico di successo anche perché l'utente non distingue il differente ruolo e regime esistente tra il distributore locale ed il venditore quando appartenente allo stesso Gruppo;
- nei segmenti dai consumi meno elevati (residenziale, soho/microbusiness) la leva prezzo di si traduce in sconti di ridotta rilevanza in valore assoluto e quindi poco significativi per stimolare lo switch per cui la leva servizio tende ad assumere maggiore rilevanza. Obiettivo degli operatori è l'identificazioni di servizi, soprattutto nel residenziale, dal percepito valoriale superiore al reale costo di erogazione. Tali servizi sono identificati nel segmento residenziale in programmi di fidelizzazione a premi e disponibilità di strumenti di consultazione della bolletta on line);
- per i segmenti soho/microbusiness l'offerta di servizi è legata al data management, alla consulenza energetica, al bundling con servizi terzi.

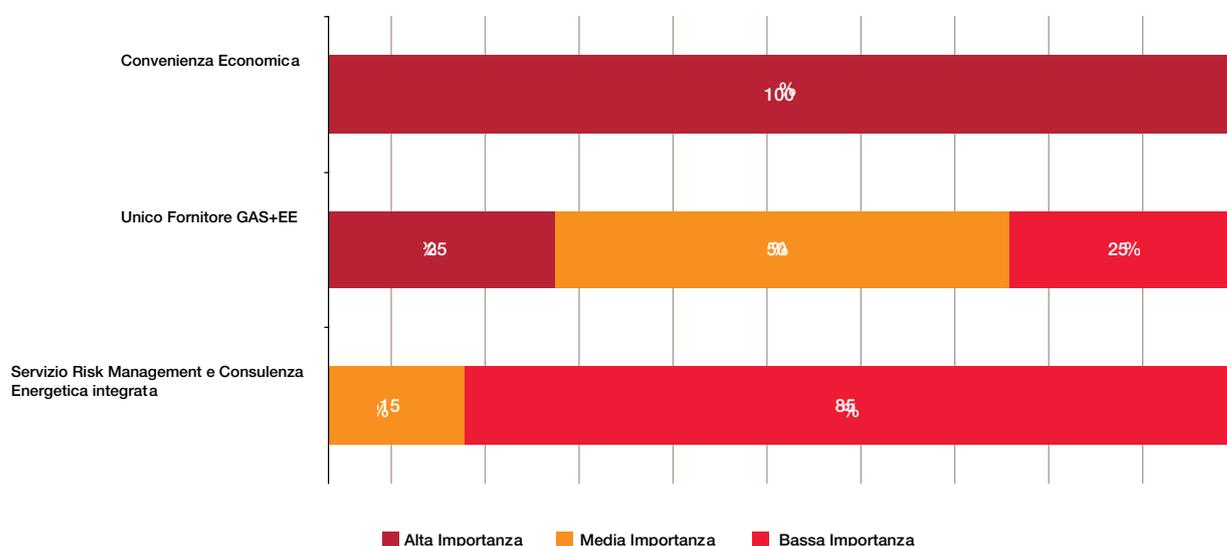
5.1 Il dual fuel

L'offerta congiunta gas energia elettrica è apprezzata dal mercato solo se genera un reale risparmio.

Tendenze emerse:

- Il dual fuel è utilizzato dagli operatori sia come strumento commerciale di fidelizzazione (prevalentemente cross selling di energia elettrica sulla base clienti gas) sia come strumento di sviluppo di nuovi clienti. Tuttavia tale iniziativa riscontra successo solo quando garantisce un reale risparmio sulla “componente costo energia” di entrambi i fuel. Gli altri potenziali elementi a valore aggiunto appaiono poco rilevanti se considerati isolatamente.

Fig.15: L'offerta dual fuel: fattori critici di successo



Fonte: Elaborazioni PwC su interviste ai principali operatori del mercato

- Il dual fuel rappresenta l'elemento di presidio per le ex municipalizzate ed il driver di crescita per i player nazionali.
- L'offerta dual fuel è strategica per portare la propria base clienti verso il mercato libero al fine di poter offrire prezzi più competitivi o allineati rispetto alle offerte dei new comer.
- Il dual fuel ha sia componenti di convenienza economica sia componenti di servizio (unico fornitore/consulenza energetica integrata).
- Gli operatori del mercato indicano chiaramente come la componente economica è il driver principale nel successo di un'offerta dual fuel.
- L'efficacia di una azione sia in cross selling (sulla propria base clienti per chi è incumbent gas/ee) sia in azione di sviluppo di nuovi clienti è determinata, indipendentemente dai segmenti di consumo, dal garantire al consumatore un minore prezzo, rispetto all'attuale fornitore, sulla “componente costo energia” di entrambi i fuel.
- Garantito il risparmio può assumere rilievo l'essere fornitore unico che diviene aspetto di valore solo per la gestione delle incombenze amministrative.
- Viceversa i servizi di consulenza energetica integrata (incluso il risk management) non appaiono rilevanti poiché i consumi del segmento middle business giustificano da soli la diversità di fornitura (quanto gas ed energia elettrica rappresentano fattori produttivi come altri) ed anzi spesso viene premiato l'essere fornitore specializzato su di una specifica fonte energetica. Sui consumi più contenuti invece la consulenza energetica, indipendentemente dal fuel, è poco apprezzata.

6 Sintesi dell'indagine

L'indagine "Strategie e competizione nella vendita di energia in Italia 2009" attraverso il feedback dei principali operatori del mercato nazionale ha fornito in sintesi le seguenti indicazioni:

- **Segmentazione del mercato ed offering commerciale:**
 - Dopo sei anni dalla prima grande liberalizzazione (2003) gli operatori della vendita di energia hanno raggiunto una piena **maturità commerciale**; la spinta derivante dalla liberalizzazione del mercato domestico elettrico avvenuta nel 2007 e le conseguenti politiche di marketing & sales dei grandi incumbent nazionali ENI ed ENEL hanno contribuito in maniera determinante all'evoluzione dell'approccio al mercato.
 - Si è passati da criteri quantitativi di segmentazione del target (adottati dal 2004) basati sul driver dei volumi consumati a logiche di segmentazione qualitative (2008/2009) basate sul **comportamento di acquisto** del cliente.
 - L'elemento caratterizzante l'offering commerciale diviene la **modularità del pricing** (componente costo energia scontata, fissa o indicizzata) rispondendo così alla diversa propensione al rischio di oscillazione del costo dell'energia dei clienti.
 - Sulla complessità del processo di vendita e di formulazione del pricing vengono costruiti sistemi di **offering** coerenti con i cluster di clienti, e con le caratteristiche dei canali di vendita dedicata allo sviluppo/fidelizzazione.
- **Strategia competitiva di crescita organica gas**
 - I **grandi player** nazionali concentrano la crescita organica sul segmento residenziale e sulle piccole utenze non domestiche;
 - le **ex-municipalizzate** agiscono in territori limitrofi puntando alle utenze dai medi consumi;
 - i **player** con vocazione **corporate** estendono gradualmente l'azione commerciale dalle grandi utenze business sino ai alle piccole imprese energivore.
- **Strategia competitiva di crescita organica elettrica**
 - ENI e le ex municipalizzate agiscono in qualità di **new comer** con offerte dual fuel sui territori gestiti per fidelizzare i segmenti in portafoglio residenziali e non domestici dai bassi consumi gas;
 - i **player locali minori** di matrice privata fanno leva sulle relazione con il territorio per sviluppare il segmento middle/small business;
 - è in crescita anche la competitività degli **operatori corporate** che estendono la presenza anche sui segmenti non domestici dai consumi minori (small e microbusiness).
- **Pressione competitiva:**
 - Nel 2009 l'attenzione degli operatori della vendita continua a focalizzarsi sui segmenti **Soho/microbusiness**. I principali driver sono la minore competizione ad oggi presente rispetto ai segmenti dai più elevati consumi, i margini unitari più interessanti e la possibilità di utilizzare strutture indirette a carattere agenziale grazie ad un offering standardizzato.
 - Cresce la competizione anche nel segmento **residenziale**, come conseguenza della liberalizzazione elettrica (2007), registrando un incremento della pressione competitiva:
 - nella vendita di gas a causa di azioni di cross selling (offerta congiunta in regime di libero mercato gas ed energia elettrica) operate da ENEL sulla propria elevata base clienti elettrica;
 - nella vendita di energia elettrica per via di iniziative di cross selling degli incumbent gas (tipicamente ENI e le ex-municipalizzate) che operano prevalentemente in logica di fidelizzazione/presidio della base clienti gas domestica.
- **Politiche di canale: le logiche del presidio e dello sviluppo**
 - ENI e le ex-municipalizzate operano sul proprio territorio:
 - in qualità di **incumbent gas** con una logica di presidio della clientela attraverso:
 - la gestione dei rinnovi contrattuali della clientela in regime di libero mercato (principalmente middle/small business);
 - la fidelizzazione del parco clienti residenziale e Soho/Microbusiness legati al servizio di maggior tutela anche attraverso la proposizione di più convenienti offerte a "libero mercato".
 - in qualità di **new comer elettrico** agendo prevalentemente sui propri territori in cross selling elettrico sulla base clienti gas (in particolare residenziale e SOHO/MICROBUSINESS);
 - Per l'incumbent elettrico ENEL (oltre alle poche ex municipalizzate attive nella distribuzione elettrica), il presidio del mercato elettrico è rappresentato dal passaggio al libero mercato della base clienti principalmente residenziale.

- **Politiche di canale gas:**
 - Il **presidio** della base clienti gas avviene prevalentemente:
 - per la clientela domestica e SOHO/MICROBUSINESS tramite l'utilizzo di **canali virtuali** e (nel caso delle ex municipalizzate) tramite gli **sportelli** attivi sul territorio
 - per la clientela dai consumi più elevati (small business e middle business) attraverso i **canali diretti** (venditori diretti) il cui utilizzo è giustificato dalla maggiore complessità del processo di vendita;
 - Lo **sviluppo** di nuovi clienti gas avviene invece:
 - sui segmenti gas residenziali e SOHO/MICROBUSINESS grazie ai **canali virtuali** ed in particolare (per i player di maggiori dimensioni) tramite campagne di **advertising** mediante i media tradizionali. Vengono inoltre utilizzati per il segmento SOHO/MICROBUSINESS le **reti agenziali** e gli accordi con le associazioni territoriali di categoria.
 - sui segmenti small/middle business tramite **venditori diretti** a causa del maggior livello negoziale. Tuttavia i player nazionali iniziano ad utilizzare reti agenziali specializzate e formate.
- **Politiche di canale elettriche:**
 - Lo sviluppo del mercato elettrico avviene da parte degli incumbent gas prevalentemente sui propri territori:
 - per il segmento residenziale elettrico attraverso un bilanciato mix tra **canali virtuali** (dai ridotti costi per contatto) e la rete indiretta agenziale;
 - per i segmenti soho/microbusiness e small business attraverso principalmente per il tramite della **rete indiretta agenziale**;
 - per i segmento di consumo middle business, in virtù della maggiore complessità negoziale, attraverso l'utilizzo di **key account** (venditori diretti) ed in misura minore attraverso le **agenzie** con elevato livello di specializzazione.
- **Leve commerciali**
 - La **convenienza economica** è il driver primario di scelta. La componente **servizio** assume rilevanza nel processo di acquisto solo sui segmenti dai bassi consumi (in particolare residenziale e SOHO/MICROBUSINESS) dove l'impatto economico risulta limitato.
 - L'**integrazione vendita/distribuzione** viene indicata dalle ex municipalizzate come elemento fidelizzante la cui rilevanza aumenta al crescere dei consumi.
- **Il dual fuel**
 - Il dual fuel è utilizzato dagli operatori sia come strumento commerciale di **fidelizzazione** (prevalentemente cross selling di energia elettrica sulla base clienti gas) sia come strumento di **sviluppo** di nuovi clienti. Tuttavia tale iniziativa riscontra successo solo quando garantisce un reale risparmio sulla "componente costo energia" di entrambi i fuel. Gli altri potenziali elementi a valore aggiunto appaiono poco rilevanti se considerati isolatamente.

7 Note Metodologiche

Pressione competitiva

Nota metodologica

- Nella rilevazione della pressione competitiva sui segmenti serviti nel gas gli intervistati hanno risposto in qualità di incumbent giudicando l'intensità delle azioni dei competitor (new comer) nei propri territori di presenza;
- nella rilevazione della pressione competitiva sui segmenti elettrici gli intervistati (ad eccezione di Enel) hanno risposto in qualità di new comer sui propri segmenti di clienti gas dove operano in cross selling con l'energia elettrica ed hanno giudicato la pressione competitiva in base alla strutturazione dell'attività commerciale dei concorrenti new comer;
- la rilevazione metodologica del livello di pressione competitiva è stata ottenuta tramite l'espressione di un giudizio, da parte degli operatori intervistati, attraverso una scala semantica con valori da 1 a 9 dove:
 - **1 - 3** corrisponde ad un giudizio di basso livello di pressione competitiva ossia presenza di azioni competitive spot e destrutturate di un new comer sul segmento servito dall'incumbent;
 - **4 - 6** corrisponde ad un giudizio di medio livello di pressione competitiva ossia presenza strutturata di almeno un player che attacca il segmento di mercato servito dall'incumbent con una struttura commerciale ed un offering dedicato;
 - **7 - 9** corrisponde ad un giudizio di alto livello di pressione competitiva ossia presenza di due o più player che presidiano il territorio dell'incumbent su più segmenti ed agiscono in maniera strutturata sul segmento servito come incumbent;
 - il range valoriale all'interno di ciascuna delle tre classi di pressione competitiva (1-3,4-6,7-9 misura l'intensità dell'azione dei competitor).
- La rilevazione della pressione competitiva è stata analizzata su tre intervalli temporali:
 - 2004: fase post prima grande liberalizzazione (consumi gas <200.000 smc);
 - 2007: fase di completa liberalizzazione del mercato (consumi elettrici domestici);
 - 2009: attuale percezione della competitività sul territorio.

Segmenti gas analizzati:

- Residenziale (DOMESTICO)
- fino a 20.0000 smc (SOHO/MICROBUSINESS)
- da 20.000 a 100.000 smc (SMALL BUSINESS)
- da 100.000 a 200.000 smc (MIDDLE BUSINESS)
- oltre 200.000 smc (EX DEROGHE)
- CONDOMINI
- Segmenti elettrici analizzati:
 - Residenziale (DOMESTICO)
 - fino a 150.0000 KWh (SOHO/MICROBUSINESS)
 - da 150.000 a 1.000.000 KWh (SMALL BUSINESS)
 - da 1.000.000 a 3.000.000 KWh (MIDDLE BUSINESS)

Politiche di canale

Nota metodologica

- La rilevazione metodologica delle politiche di canale è stata condotta attraverso la matrice canale/segmento di mercato servito.
- Per ciascun segmento è stato perciò rilevato quale tipologia di canale viene oggi utilizzato sia in logica di presidio del mercato (quindi nei confronti dei clienti in portafoglio) sia in logica di sviluppo (acquisizione di nuovi clienti).
- La somma delle rilevazioni espresse sulle singole combinazioni mercato/canale ha consentito di rappresentare l'intensità di utilizzo da parte dei player con i seguenti livelli:
 - ○ ○ Livello 1: combinazione canale/segmento presente in meno di 1/3 dei rispondenti;
 - ● ○ Livello 2: combinazione canale/segmento presente in meno di 2/3 dei rispondenti;
 - ● ● Livello 3: combinazione canale/segmento presente in oltre 2/3 dei rispondenti.
- La stessa rilevazione è stata condotta sia per il gas che per l'energia elettrica dove però è stata considerata solo la logica di sviluppo essendo limitato a ENEL ed a poche altre ex municipalizzate (incumbent elettriche) l'attività di presidio.
- Per presidio del mercato si intende:
 - la gestione dei rinnovi contrattuali delle utenze passate in regime di libero mercato (tipicamente utenze dagli elevati consumi) post liberalizzazione;
 - il mantenimento dei clienti attualmente in regime di maggior tutela (domestico e parte del SOHO/MICROBUSINESS) anche attraverso offerte a libero mercato single fuel o dual fuel più convenienti.
- Per sviluppo del mercato si intende:
 - nel gas l'azione di crescita organica fuori dal territorio di riferimento;
 - nell'energia elettrica si intende la proposizione di offerte elettriche alla base clienti presente in primis nei bacini gestiti dove sono presenti le proprie utenze gas.

Leve commerciali

Nota metodologica

- Nella rilevazione del livello di importanza delle leve commerciali è stata chiesto ai principali operatori intervistati di esprimere un giudizio basato sulla esperienza di vendita dell'ultimo anno attraverso una scala valoriale percentuale da 1 a 100 dove 100% indica massima importanza nella scelta di un fornitore da parte del cliente finale,
- la rilevazione è stata effettuata per ciascun segmento di mercato identificato proponendo il concetto di convenienza economica (pricing e sua modulazione come sconto, fisso, indicizzato) e di servizi a valore aggiunto (data management, risk management, consulenza energetica, programmi di fidelizzazione, disponibilità strumenti di consultazione web based, bolletta elettronica, bundling con servizi terzi).

Leve commerciali: il dual fuel

Nota metodologica

- Nella rilevazione dei fattori critici di successo nell'offerta dual fuel (vendita congiunta gas ed energia elettrica) è stata chiesto ai principali operatori intervistati di esprimere un giudizio basato sulla esperienza di vendita dell'ultimo anno attraverso una scala valoriale percentuale da 1 a 100 dove 100% indica massima importanza nella vendita di un contratto dual fuel;
- la rilevazione è stata effettuata proponendo il concetto di convenienza economica (pricing e sua modulazione come sconto, fisso, indicizzato), di unico fornitore gas ed energia elettrica e di servizio di risk management e consulenza energetica integrata.

Appendice A

GLOSSARIO

Segmenti di utenza

- DOMESTICO (o RESIDENZIALE)** segmento di utenza rappresentato da consumatori privati con utilizzo energetico per riscaldamento/cottura (gas) ed illuminazione/altri usi (energia elettrica);
- BUSINESS (NON DOMESTICO)** convenzione utilizzata in contrapposizione con il termine domestico per indicare le utenze costituite da aziende e liberi professionisti con consumi gas <200.000 smc ed elettrici <3,0 GWh ed identificati con i segmenti di utenza: SOHO/MICROBUSINESS/SMALL BUSINESS/MIDDLE BUSINESS.
- SOHO (Small Office Home Office)** segmento di utenza rappresentato dai liberi professionisti definite anche come segmento Partite IVA con consumi gas fino a 5.000 smc e consumi elettrici fino a 20.000 KWh;
- MICROBUSINESS** segmento di utenza rappresentato da artigiani ed esercenti attività commerciale su piano strada (c.d. HO.RE.CA hotel, restaurant, caffè) con consumi gas fino a 20.000 smc e/o elettrici fino a 150.000 KWh;
- SMALL BUSINESS** segmento di utenza rappresentato da aziende medio/piccole non energivore o aziende energivore di piccole dimensioni con consumi gas da 20.000 a 100.000 smc e/o elettrici fino a 1 GWh;
- MIDDLE BUSINESS** segmento di utenza rappresentato da aziende energivore di medie dimensioni con consumi gas da 100.000 a 200.000 smc e/o elettrici da 1 a 3 GWh;
- EX DEROGHE** segmento di utenza rappresentato da aziende energivore gas servite in media e bassa pressione dalle reti di distribuzione locale con consumi superiori a 200.000 smc;
- CONDOMINI** segmento di utenza rappresentato da aggregati di condomini con consumi gas per uso riscaldamento ed il cui processo di acquisto è gestito dalla figura dell'Amministratore. Generalmente il consumo di gas di un portafoglio medio di condomini è incluso tra i 20.000 ed i 100.000 smc;
- CORPORATE GAS** segmento di utenza costituita da aziende energivore dagli elevati consumi gas (>200.000 smc) e servite tramite connessione diretta alla rete di trasporto gas per questo anche detti INDUSTRIALI DIRETTI;
- CORPORATE EE** segmento di utenza costituita da aziende energivore dagli elevati consumi elettrici (>3,0 GWh) e servite dalla rete di trasporto in medio/alta tensione;
- DOWNSTREAM** nella filiera del settore gas/ee indica la fase a valle di vendita di energia alle utenze finali;
- MERCATO CIVILE GAS** rappresenta le utenze che, in quanto collocate nel tessuto urbano (da cui discende il termine civile), vengono servite dalle reti di distribuzione in bassa pressione (gasdotti locali) e presentano consumi inferiori ai 200.000 smc. Appartengono al mercato civile anche le utenze definite EX DEROGHE che, seppur presentano consumi superiori ai 200.000 smc, vengono comunque servite, data la collocazione urbana, dalla rete di distribuzione locale;

MERCATO CIVILE ELETTRICO

convenzione utilizzata per indicare le utenze elettriche collocate nel tessuto urbano e con consumi inferiori ai 3 GWh; tali utenze vengono servite con reti di trasporto in bassa/media tensione;

LIBERALIZZAZIONE NELLA VENDITA DI ENERGIA ELETTRICA

Il servizio di vendita di energia elettrica è stato liberalizzato gradualmente (cfr. D.Lgs. 79/99 cosiddetto “Decreto Bersani”). Di seguito le date principali della liberalizzazione nel mercato dell’energia elettrica:

- 1999: Clienti non domestici con consumi > 2 GWh/anno (2.000.000 kWh/a)
- 2000: Clienti non domestici con consumi > 1 GWh/anno (1.000.000 kWh/a)
- 2003: Clienti non domestici con consumi > 100.000 kWh/anno (0,1 GWh/a)
- 2004: Tutti i clienti non domestici (indipendentemente dai consumi)
- 1 luglio 2007: Tutti i clienti domestici/residenziali

LIBERALIZZAZIONE NELLA VENDITA DI GAS

Il servizio di vendita del gas è stato liberalizzato gradualmente (cfr. D.Lgs. 164/2000 cosiddetto “Decreto Letta”). Di seguito le date principali della liberalizzazione nel mercato dell’energia elettrica:

- 2000: Clienti non domestici con consumi > 200.000 smc o con consumi > 50.000 smc se consorziati
- 2003: clienti domestici e non domestici (residenziale) con consumi inferiori a 200.000 smc;

UTENZE ENERGIVORE

Utenze non domestiche gas ed elettriche con utilizzi destinati ad attività produttiva; si distinguono in grandi energivori (vedi UTENZE CORPORATE GAS/EE) ed in piccoli/medi energivori (vedi UTENZE SMALL/MIDDLE BUSINESS).

INCUMBENT

Operatore della vendita che serviva in regime di monopolio legale le utenze domestiche e non domestiche non liberalizzate (utenze altrimenti dette non idonee o in regime di mercato vincolato). Tipicamente rappresentato dalle ex municipalizzate e da ENI per il servizio di vendita del gas e da ENEL e da un ristretto numero di ex municipalizzate per il servizio della vendita di energia elettrica. Con l’apertura dei rispettivi mercati gas/ee gli incumbent rimangono i principali operatori del territorio per numerosità dei clienti/ volumi gestiti. Obiettivo primario dell’incumbent è il mantenimento (fidelizzazione) dell’attuale base clienti;

NEW COMER

Operatore della vendita che, aperto il mercato gas/ee, opera con azioni competitive sui territori gestiti dagli incumbent con offerte gas e/o elettriche a libero mercato.

MASS MARKET

convenzione utilizzata per indicare i segmenti di mercato caratterizzati dalla elevata numerosità delle utenze, dal comportamento di acquisto omogeneo, e conseguentemente servibili attraverso una offerta standardizzata utilizzando canali di vendita dal basso costo per contatto in grado di agire su grandi numeri (reti indirette agenziali, call center, mailing, web, advertising). All’apertura del mercato gas nel 2003 il termine veniva utilizzato per indicare genericamente le utenze dai consumi inferiori ai 200.000 smc. Oggi il termine mass market è attribuibile prevalentemente ai segmenti SOHO/MICROBUSINESS gas ed elettrici.



Think4Energy – Periodico di informazione sul settore Energy & Utilities

Publicato e distribuito gratuitamente da PricewaterhouseCoopers SpA
Registrazione presso il Tribunale di Milano n. 487 in data 30 ottobre 2009

Editore

PricewaterhouseCoopers SpA

Direttore Editoriale

Giovanni Poggio

Partner

Energy Utilities and Mining

Email: giovanni.poggio@it.pwc.com

Coordinatore Comitato scientifico

Gianpaolo Chimenti

Email: gianpaolo.chimenti@it.pwc.com

Comitato scientifico

Angela Margherita Bellomo, Franco Boga, Vincenzo Capogna, Gianpaolo Chimenti, Francesco Galasso, Giulio Grandi, Alessandro Grandinetti, Francesco Pimpinelli, Luca Sparatore.

© Copyright 2010 – PricewaterhouseCoopers SpA

La presente newsletter non costituisce parere professionale ed il relativo contenuto ha esclusivamente carattere informativo.

Gli articoli contenuti nella presente newsletter non possono essere riprodotti senza la preventiva espressa autorizzazione di PricewaterhouseCoopers SpA. La citazione o l'estrapolazione di parti del testo degli articoli è consentita a condizione che siano indicati gli autori e i riferimenti di pubblicazione della newsletter ***Think4Energy***.
