

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione dei servizi di Pubblica Utilità

**LA LIBERALIZZAZIONE DEL MERCATO
NEL SETTORE DELL'ENERGIA ELETTRICA:
DA CONCORRENZA PER IL MERCATO A
CONCORRENZA NEL MERCATO.**

RELATORE

Prof. Simona D'Amico

CANDIDATO

Rosa Staiano

Matr. 219481

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1	5
1.1 I servizi di pubblica utilità	5
1.1.1 Gli attori chiave nelle Public Utilities	7
1.1.2 La struttura delle Public Utilities	8
1.2 Il settore dell'energia elettrica	9
1.3 Le fasi della filiera	10
1.4 Quadro normativo pre-liberalizzazione	13
1.4.1 Il Decreto Bersani	15
1.4.2 I Certificati Verdi.....	18
CAPITOLO 2	20
2.1 La liberalizzazione del mercato	20
2.2 La liberalizzazione attraverso il Modello di Porter	23
2.3 Il mercato Elettrico	26
2.3.1 Quadro regolatorio.....	27
2.3.2 Gli attori del mercato dell'energia	29
2.3.3 La gestione del sistema elettrico.....	30
2.3.4 La Borsa Elettrica	31
CAPITOLO 3	35
3.1 L'avvento del marketing nel mercato libero	35
3.1.1 La comunicazione	39
3.1.2 La tecnologia: Internet	41
3.2 La trasformazione del rapporto impresa-cliente	44
3.3 La customer retention	48
3.4 Il Customer Relationship Management	53
CONCLUSIONE	56
BIBLIOGRAFIA	58

INTRODUZIONE

Il presente elaborato ha come oggetto la liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica, si propone di analizzare il passaggio da concorrenza per il mercato a concorrenza nel mercato concentrando particolare attenzione sulla trasformazione del ruolo del cliente.

Il processo che porta alla liberalizzazione è alquanto complesso, l'obiettivo di questo lavoro è proprio quello di analizzare i punti chiave del passaggio, avviato con la liberalizzazione, da situazioni di monopolio alla concorrenza.

Il termine liberalizzazione, indica una serie di misure dirette ad eliminare quelle barriere che impediscono o ostacolano il libero ingresso nel mercato da parte di potenziali concorrenti.

Il mercato che si viene a formare è caratterizzato dalla presenza di più imprese, tutte in grado di fornire il servizio richiesto dalla collettività. Si tratta di un mercato contendibile dove le imprese operano in una situazione di libera concorrenza e, il consumatore, è libero di accedervi.

Il primo capitolo fornisce nozioni generali sui servizi di pubblica utilità, descrivendo quelli che sono gli attori e la struttura delle Public Utilities. Analizza il settore elettrico con particolare riguardo alle fasi della filiera e fotografa il quadro normativo che ha portato le imprese a concorrere nel mercato e non più per il mercato.

Il secondo capitolo si può definire come il cuore dell'elaborato in quanto si propone di analizzare l'ambiente competitivo pre e post liberalizzazione. Offre una panoramica sul mercato dell'energia e descrive il funzionamento della borsa elettrica.

Il terzo ed ultimo capitolo descrive la funzione del marketing nel mercato libero.

In quest'ultima parte il focus si sposta sul ruolo del cliente che, successivamente al processo di liberalizzazione, subirà un cambiamento radicale.

CAPITOLO 1

1.1 I servizi di pubblica utilità

«I servizi pubblici (o di pubblico interesse o public utilities) ricomprendono quelle attività di produzione o di erogazione che per loro natura, in un dato contesto storico o geografico, sono considerate di particolare rilevanza o addirittura essenziali per una larga parte della popolazione, se non per tutti i componenti di una comunità.»¹

La definizione appena esposta è riferita ai servizi di pubblica utilità, ma qualora il servizio fosse essenziale per l'intera comunità, si parlerebbe di Servizio Universale.

L'accezione di servizio pubblico dipende dalle condizioni di sviluppo culturale, economico e sociale di un Paese. Ciò sta a significare che per comprendere fino a che punto un servizio possa essere considerato di pubblica utilità o meno, è necessario fare riferimento al contesto storico e geografico in cui ci si trova.

Quindi, il perimetro di definizione, a carattere dinamico, dipende dal contesto ed, in particolar modo, dall'evoluzione economica, sociale e culturale del paese.

Ci si riferisce solitamente a servizi rivolti alla collettività le cui caratteristiche sono molto chiare:

- bacino di utenza esteso (spesso tutta la popolazione);
- infrastrutture per garantire che il servizio raggiunga tutti gli utenti finali;
- presenza dello Stato che può intervenire in modo diretto o indiretto;
- forte capacità di influenza di vari stakeholder: gruppi di interesse, pubbliche amministrazioni, associazioni, ecc.

¹ Gilardoni A., *Public Utilities e infrastrutture. Profili economici e gestionali*, Milano, Agici Publishing, 2015

Il libro bianco pubblicato nel 2017², parla proprio dei servizi di interesse generale, anche a livello comunitario ed europeo, indicando i criteri idonei a favorire lo sviluppo dei servizi di interesse generale di alta qualità. In particolare:

- permette agli enti pubblici di agire nell'interesse di tutti i cittadini e legittima l'intervento dello Stato;
- realizza gli obiettivi del servizio pubblico nel settore dei mercati aperti e competitivi;
- garantisce la coesione e l'accesso universale;
- mantiene un alto standard di qualità e di sicurezza;
- garantisce la qualità dei servizi che vengono distribuiti;
- riconosce la molteplicità dei servizi in quanto i Paesi della Comunità Europea hanno diverse caratteristiche con situazioni di partenza diverse;
- aumenta la trasparenza dei procedimenti;
- garantisce la certezza giuridica.

Quando si parla di *Public Utilities*, si parla della necessità di perseguire obiettivi di interesse collettivo in un quadro di efficienza ed efficacia³.

In Europa, quando si parla di servizi pubblici, si usa l'espressione Servizi di Interesse Generale (SIG) che, a loro volta, possono avere natura economica (SIEG) e non economica (SINEG).

I Servizi di Interesse Generale di Natura Non Economica (SINEG) sono collocati fuori dal mercato, in quanto sono somministrati e non prevedono alcun pagamento. Essi comprendono:

² Commissione Europea, *Libro bianco sul futuro dell'Europa*, Bruxelles, Unione europea, 2017

³ Gilardoni A., *Public Utilities e infrastrutture. Profili economici e gestionali*, Milano, Agici Publishing, 2015

- servizio sanitario nazionale;
- giustizia;
- difesa;
- istruzione.

I Servizi di Interesse Economico Generale (SIEG) sono servizi forniti dietro pagamento di un corrispettivo ed, oltre ad essere di pubblico interesse, sono anche di natura industriale, cioè hanno un forte profilo tecnologico-produttivo. Essi comprendono le seguenti categorie:

- l'energia: gas, elettricità incluse rinnovabili ed efficienza energetica;
- l'ambiente: servizio idrico e gestione del ciclo dei rifiuti;
- il trasporto pubblico locale, comprendendo anche quello a estensione regionale.

1.1.1 Gli attori chiave nelle Public Utilities

Nelle Public Utilities⁴ riconosciamo quattro attori chiave:

- l'operatore pubblico;
- l'impresa / ente;
- il cittadino / cliente;
- l'autorità indipendente.

L'operatore pubblico, tutela l'interesse del cittadino facendosi interprete dei bisogni della collettività. L'attività svolta da questo soggetto ha come fine il soddisfacimento dei bisogni della collettività.

⁴ Gilardoni A., *Public Utilities e infrastrutture. Profili economici e gestionali*, Milano, Agici Publishing, 2015

Lo Stato affida ad un'impresa il compito di erogare il servizio, volto a soddisfare il bisogno del cittadino.

L'Utility potrà, quindi, erogare il servizio, che sarebbe di assoluta pertinenza dello Stato, soltanto dietro pagamento di un canone di concessione all'operatore pubblico il quale a sua volta, eserciterà, nei confronti dell'impresa, una funzione di indirizzo e di controllo. All'autorità indipendente, invece, spetterà il compito di stabilire i meccanismi di definizione della tariffa e gli standard qualitativi.

1.1.2 La struttura delle Public Utilities

Con l'espressione *Public Utility* si intendono sia i servizi erogati che l'impresa stessa.

Analizziamo i diversi tipi di struttura che può assumere quest'ultima⁵:

- gestioni in economia: si tratta di piccole realtà non formalizzate giuridicamente e collocate nell'ambito delle amministrazioni locali, le quali soddisfano le esigenze di collettività ridotte localizzate in aree particolari del territorio;
- piccole e medie imprese locali, *Monouility* o *Multiutility*: distinguiamo le *Monouility* che erogano una sola tipologia di servizio, dalle *Multiutility* che, invece, erogano più tipologie di servizi. Ci riferiamo ad un centinaio di imprese che si sono ridotte in termini di numero, in quanto hanno dato luogo a processi di integrazione. Soprattutto le imprese presenti nel settore dell'energia elettrica hanno manifestato l'esigenza di aggregarsi, al fine di erogare un servizio unico, raggiungendo maggiori livelli di efficienza.

⁵ Gilardoni A., *Public Utilities e infrastrutture. Profili economici e gestionali*, Milano, Agici Publishing, 2015

- grandi imprese a valenza sovraregionale e nazionale: si tratta di poche imprese che, attraverso processi di fusione hanno raggiunto grandi dimensioni; un esempio è rappresentato da Acea.
- grandi gruppi multinazionali: si tratta di grandi imprese con un focus continentale o intercontinentale, che erogano servizi in più paesi come, ad esempio, Enel, integrata verticalmente sia a valle che a monte ed Eni.

1.2 Il settore dell'energia elettrica

Il sistema elettrico nazionale è definito come l'insieme degli impianti di produzione (centrali), delle reti di trasmissione e di distribuzione (linee elettriche), nonché dei servizi ausiliari e dei dispositivi di interconnessione e dispacciamento ubicati su tutto il territorio nazionale⁶.

La società odierna si basa fundamentalmente sul consumo e sfruttamento di energia, di cui una parte significativa è rappresentata proprio dall'energia elettrica; per cui le centrali elettriche hanno un ruolo fondamentale nello sviluppo economico ed industriale del Paese⁷.

I servizi, la loro capillarità e distribuzione, la buona qualità, come affermato in precedenza, sono espressione, ed anche un po' conseguenza, dello sviluppo economico e sociale di un Paese.

⁶ Zorzoli G.B., *Il mercato elettrico. Dal monopolio alla concorrenza*, Padova, Franco Muzzio Editore, 2005
⁷ Stagnaro C., Thorning M. M., *Più energia per tutti. Perché la concorrenza funziona*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2005

1.3 Le fasi della filiera

L'energia elettrica è una materia prima con caratteristiche particolari: essa, infatti, non può essere immagazzinata se non in piccole quantità, peculiarità che impone di programmarne con precisione, ma soprattutto in anticipo, la produzione, in funzione del fabbisogno atteso.

Per far sì che l'energia elettrica possa raggiungere il cliente finale, questa, deve seguire un percorso ben definito. La filiera elettrica comprende tutte quelle attività che compongono il ciclo produttivo dell'elettricità e rappresenta ciò che è possibile definire come il percorso che va dalla produzione al consumo finale.

L'approvvigionamento di energia elettrica si articola in quattro fasi:

1. produzione;
2. trasmissione;
3. distribuzione;
4. vendita.

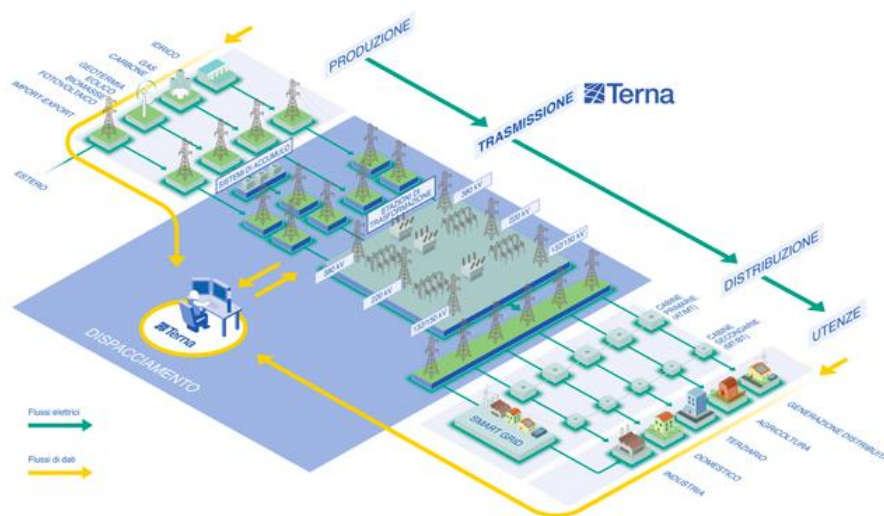


Fig. 1 – Rappresentazione della filiera produttiva dell'energia elettrica (fonte: Terna)

Queste fasi si distinguono, non solo per le dinamiche al proprio interno, quindi per gli attori che coinvolgono, ma anche e soprattutto per il regime regolatorio.

- **Produzione**

La produzione, detta anche generazione, rappresenta la prima fase del processo ed ha luogo in impianti specifici che trasformano le fonti primarie in elettricità e, successivamente, la immettono nella rete di trasporto, che la condurrà fino al cliente finale.

L'energia elettrica prodotta può essere classificata sulla base degli impianti e, quindi, della fonte energetica primaria utilizzata:

- impianti termoelettrici che sfruttano la combustione di un carburante;
- impianti idroelettrici che producono energia elettrica dalla forza dell'acqua;
- impianti geotermici, ovvero impianti che producono energia attraverso lo sfruttamento del calore proveniente dal sottosuolo;
- impianti nucleari in cui la generazione di energia avviene sfruttando la fissione del nucleo di un atomo.

L'energia prodotta, quindi, non può essere immagazzinata: di conseguenza, la quantità che viene prodotta deve essere pari a quella consumata.

La domanda di energia elettrica è notevolmente instabile e le variabili che incidono su di essa sono molteplici; infatti si possono verificare dei picchi e dei vagli nell'ambito dello stesso anno, mese o giorno⁸.

Negli ultimi anni, in seguito alle norme ambientali che diventano sempre più restrittive, si è sviluppata una crescente attenzione verso l'ambiente, cercando di utilizzare

⁸ Ranci P., *Economia dell'energia*, Bologna, Il Mulino, 2011

tecnologie di produzione meno inquinanti con emissioni più contenute di anidride carbonica ma, soprattutto, tecnologie che sfruttano materie prime rinnovabili.

- **Trasmissione**

Terminata la fase di produzione, l'energia elettrica generata nelle centrali, deve essere trasportata sulla rete nazionale, in alta o altissima tensione, in modo tale da raggiungere i distributori locali, fino ad arrivare all'utente finale.

Ci riferiamo a linee elettriche che collegano punti distanti fra loro centinaia di chilometri, costituite da conduttori lineari isolati (le classiche linee aeree oppure i cavi interrati, molto diffusi nei centri abitati). L'attività di trasmissione è particolarmente delicata in quanto è necessario un equilibrio costante tra la quantità di energia elettrica che viene immessa nella rete e quella che viene prelevata.

Per far sì che questo bilanciamento si verifichi, si introduce l'attività di dispacciamento attraverso cui si garantisce che l'energia prodotta e immessa sulla rete nazionale dalle centrali di generazione coincida istantaneamente con quella prelevata dagli utilizzatori finali, in modo da ridurre al minimo le perdite e le dispersioni (*balancing*).

Terna è il coordinatore centrale al quale è stato conferito il compito di controllare tutti gli impianti del sistema elettrico ed assicurarne il funzionamento.

- **Distribuzione**

Le reti di distribuzione rappresentano l'estensione capillare sul territorio delle linee di trasmissione; sono indispensabili per trasportare l'energia elettrica a tutti i clienti finali. Servono consumatori che vanno dai grossi impianti industriali, alle utenze domestiche.

- **Vendita**

La vendita, ultima fase della filiera, consiste nella commercializzazione al dettaglio dell'energia elettrica e riguarda esclusivamente la contrattazione tra il venditore e il cliente finale, del volume e del prezzo della materia prima.

1.4 Quadro normativo pre-liberalizzazione

Il mercato energetico italiano è cambiato notevolmente negli ultimi anni, in quanto le riforme introdotte, sia a livello europeo che nazionale, hanno modificato la struttura del settore, facendo sì, che si passasse da una struttura con un unico operatore monopolista, presente in tutte le fasi della filiera, ad una situazione con più operatori in concorrenza⁹.

È proprio l'avvio del processo di liberalizzazione, avvenuto nel 1999, a sancire la nascita del Mercato Elettrico¹⁰.

Prima di parlare di liberalizzazione, è necessario analizzare brevemente l'evoluzione che il mercato dell'energia ha subito nel corso degli anni.

E' possibile distinguere due periodi: il primo va dalle origini dell'industria elettrica alla nascita dell'ENEL, il secondo comprende gli anni successivi.

Con la legge n. 1643/62, la cosiddetta Legge di Nazionalizzazione, è stato istituito l'Ente Nazionale per l'Energia Elettrica (ENEL), al quale è stato riservato l'esercizio di «*tutte le*

⁹ Zorzoli G.B., *Il mercato elettrico. Dal monopolio alla concorrenza*, Padova, Franco Muzzio Editore, 2005

¹⁰ Ibidem

attività di produzione, importazione ed esportazione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica da qualsiasi fonte prodotta.»¹¹

L'obiettivo della disposizione era di mettere fine alla frammentazione del settore, di soddisfare la domanda di energia che, gradualmente, cresceva impiegando in maniera ottimale le risorse. Sono gli anni che vanno dal 1990 al 2000 che fanno da sfondo alla progressiva liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica.

Con la legge del 6 dicembre 1962, inizia il monopolio di ENEL che durerà per circa 3 decenni.

Il continuo aumento della domanda di energia elettrica e le riforme attuate dagli altri Paesi europei, diedero vita ad un sentimento di cambiamento che si concretizzò nella legge 9 gennaio 1991, n. 9.

La norma sancisce l'inizio di una prima parziale liberalizzazione della produzione di energia elettrica proveniente da fonti convenzionali e da fonti rinnovabili; viene concesso alle imprese di produrre energia elettrica per uso proprio con l'obbligo di cederne la quantità in eccesso a Enel.

L'anno successivo, con il decreto 11 luglio 1992, Enel viene convertita in società per azioni passando così ad avere solamente la concessione del servizio elettrico.

Dopo qualche anno, nel 1995 si ha un vero e proprio cambiamento segnato dalla legge n. 481 del 14 novembre che istituisce l'Autorità per l'energia elettrica e il gas (AEEG) per regolare e gestire i due settori.

¹¹ Legge 6 dicembre 1962, n. 1643, *Istituzione dell'Ente nazionale per l'energia elettrica e trasferimento ad esso delle imprese esercenti le industrie elettriche*

Nell'ambito del processo volto alla realizzazione di un mercato unico dell'energia a livello comunitario attraverso la liberalizzazione e l'apertura dei mercati nazionali, in data 19 dicembre 1996 è stata approvata la direttiva 96/92/CE del Parlamento e del Consiglio dell'Unione Europea sul mercato interno dell'energia elettrica (la Direttiva sull'Energia).

Questa impone il rispetto di alcuni principi fondamentali, quali: il divieto di attribuire diritti esclusivi per la produzione, l'importazione e l'esportazione di energia elettrica, l'uso e la costruzione di linee di trasporto; la libertà di accesso alle reti di trasmissione; la graduale apertura del mercato tramite l'istituzione della figura di clienti liberi di scegliere il proprio fornitore.

Obiettivo della norma comunitaria era quello di instaurare un mercato interno dell'energia elettrica in regime di libera concorrenza, così da aumentare l'efficienza della produzione, della trasmissione e della distribuzione, rafforzando nel contempo la sicurezza degli approvvigionamenti e la competitività dell'economia europea, nel rispetto dell'ambiente.

Dopo aver ricevuto tale Direttiva, in Italia, viene emanato il Decreto Bersani tramite il quale muta notevolmente il mercato energetico italiano.

1.4.1 Il Decreto Bersani

La liberalizzazione del mercato energetico in Italia viene introdotta, come anticipato nel paragrafo precedente, con l'emanazione del decreto Bersani del 1999 che riportava le

indicazioni della direttiva comunitaria 96/92/CE del Parlamento e del Consiglio Europeo del 19 dicembre 1996, volta alla creazione del Mercato Unico dell'energia in Europa¹².

Il documento ha previsto una graduale liberalizzazione delle attività lungo tutta la catena di valore (produzione, esportazione, importazione, acquisto e vendita di energia elettrica), per favorire la libera concorrenza nel settore energetico a beneficio del consumatore.

Si può quindi affermare che il Decreto Bersani, in Italia simbolo della liberalizzazione del mercato, ha rappresentato una svolta storica, innovando la disciplina del settore elettrico.

La grande novità apportata dal decreto è stata la scissione, sia a livello verticale che orizzontale del settore, con l'obiettivo di minimizzare il potere dell'ex-monopolista.

Questo processo si può dire concluso con il Decreto Bersani bis del 2007, che segna la completa liberalizzazione del mercato energetico italiano, aprendo le porte a nuovi fornitori e permettendo agli utenti di scegliere liberamente di rivolgersi al mercato libero quindi di non continuare a permanere in una situazione di mercato tutelato.

I punti del decreto che meritano particolare attenzione sono i seguenti¹³:

- le attività di *“produzione, importazione, esportazione, acquisto e vendita di energia elettrica sono libere nel rispetto degli obblighi di servizio pubblico contenuti nelle disposizioni del decreto”*¹⁴;

¹² Clo A., Clo s., Boffa F., *Riforme elettriche tra efficienza ed equità*, Bologna, Il Mulino, 2015

¹³ Clo A., Clo s., Boffa F., *Riforme elettriche tra efficienza ed equità*, Bologna, Il Mulino, 2015

¹⁴ Decreto Legislativo 16 marzo 1999, n. 79, *Attuazione della direttiva 96/92/CE recante norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica*

- le attività di trasmissione e dispacciamento sono riservate allo Stato ed attribuite in concessione al gestore della rete di trasmissione nazionale (GRTN);
- l'attività di distribuzione dell'energia elettrica è svolta in regime di concessione rilasciata dal ministero dell'Industria, del commercio e dell'artigianato;
- l'art. 5 del D.Lgs. affida al Gestore dei Mercati Energetici la gestione economica e l'organizzazione del mercato elettrico, rispettando i principi di neutralità, trasparenza, obiettività e concorrenza tra produttori;
- il Decreto¹⁵ prevedeva inoltre la divisione degli utenti finali in cliente idoneo e vincolato, i quali vengono definiti rispettivamente come:
 - cliente idoneo: «la persona fisica o giuridica che ha la capacità, per effetto del presente decreto, di stipulare contratti di fornitura con qualsiasi produttore, distributore o grossista, sia in Italia che all'estero»¹⁶;
 - cliente vincolato: «il cliente finale che, non rientrando nella categoria dei clienti idonei, è legittimato a stipulare contratti di fornitura esclusivamente con il distributore che esercita il servizio nell'area territoriale dove è localizzata l'utenza»¹⁷.

Successivamente all'emanazione del Decreto, si è reso possibile l'ingresso nel mercato dell'energia elettrica di altri operatori.

¹⁵ Decreto Legislativo 16 marzo 1999, n. 79, *Attuazione della direttiva 96/92/CE recante norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica*

¹⁶ *Ibidem*

¹⁷ *Ibidem*

Si sancisce la nascita di una nuova società, TERNA, il principale proprietario della rete elettrica nazionale, con il compito di garantire a tutti quelli che ne fanno richiesta, secondo quanto previsto dall'Autorità, di accedere alla rete elettrica nazionale.

1.4.2 I Certificati Verdi

Affinchè aumentasse l'utilizzo di fonti rinnovabili per la produzione di energia elettrica, il decreto impone l'obbligo di immettere nel sistema elettrico nazionale, un quantitativo X di energia prodotta da fonti rinnovabili.

I produttori da fonti fossili che non riescono a trasformare ogni anno una percentuale della loro produzione da fossile a rinnovabile, possono soddisfare l'obbligo attraverso l'acquisto di Certificati Verdi in quantità corrispondente alla quota non trasformata e consegnandolo poi al GSE.

Si tratta di veri e propri titoli negoziabili, in quanto il meccanismo dei certificati verdi (CV) costituisce una forma di incentivazione della produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili e si basa sull'obbligo, posto appunto dalla normativa a carico dei produttori e degli importatori di energia elettrica prodotta da fonti non rinnovabili, di immettere annualmente nel sistema elettrico nazionale una quota di elettricità prodotta da impianti alimentati da fonti rinnovabili.

Il CV, che attesta convenzionalmente la produzione di 1 MWh di energia rinnovabile, è emesso dal Gestore dei Servizi Energetici S.p.A. (GSE) su richiesta del titolare di un

impianto qualificato IAFR (impianto alimentato da fonti rinnovabili) ed è un titolo negoziabile del valore di 1 MWh.

CAPITOLO 2

2.1 La liberalizzazione del mercato

Nel capitolo precedente, numerose sono le volte in cui è stata citata l'espressione "liberalizzazione di mercato", utilizzata in riferimento ad una serie di misure dirette ad eliminare le barriere legali che impediscono l'ingresso nel mercato di potenziali concorrenti. Il risultato dell'applicazione delle misure di liberalizzazione dovrebbe corrispondere alla retrocessione del ruolo dello Stato dalla gestione dei servizi¹⁸.

Prima del 1999 ad Enel era stato affidato il compito di gestire la produzione, la trasmissione, il dispacciamento, la distribuzione e la vendita dell'energia elettrica, occupandosi di tutte le fasi della filiera, lavorando come monopolista integrato in modo verticale.

Come mostra il paragrafo tre del primo capitolo, il passaggio da situazioni di monopolio alla concorrenza, avviato con la liberalizzazione, è stato un processo lento e graduale ed il Decreto Bersani¹⁹ ne segna l'inizio.

Viene così attuato l'unbundling del settore, termine con il quale si indica la «Separazione tra le varie componenti della filiera produttiva di un'impresa verticalmente integrata finalizzata a introdurre una maggiore competitività nel mercato di riferimento. L'unbundling promuove l'apertura del mercato nei segmenti potenzialmente concorrenziali (produzione, approvvigionamento e vendita), separandoli dalle attività

¹⁸ Zorzoli G.B., *Il mercato elettrico. Dal monopolio alla concorrenza*, Padova, Franco Muzzio Editore, 2005

¹⁹ Decreto Legislativo 16 marzo 1999, n. 79, *Attuazione della direttiva 96/92/CE recante norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica*

strutturalmente monopolistiche e favorendo l'accesso reale e non discriminatorio dei terzi ai servizi offerti dai proprietari delle infrastrutture (Third Party Access, TPA). Le attività caratterizzate da monopolio naturale sono tipicamente quelle legate alle infrastrutture essenziali non duplicabili (essential facilities), in quanto gravate da elevati costi fissi e costi non recuperabili (sunk cost).»²⁰

Nel settore energetico, oggetto del seguente progetto di tesi, questa separazione ha giocato un ruolo fondamentale, favorendo il processo di liberalizzazione.

Per quanto riguarda la fase di produzione, si impone ad Enel un tetto massimo alla produzione di energia elettrica corrispondente al 50% di quella nazionale.

Nasce, quindi, la necessità di affidare parte degli impianti ad altre società; infatti, vengono create tre società chiamate “GenCo” ed a ciascuna di esse viene affidato un certo numero di centrali da gestire.

In riferimento alle successive due fasi della filiera, quelle che comprendono le attività di trasmissione e dispacciamento, il Decreto ha previsto l'istituzione di Terna e ha dato vita al Gestore della rete di trasmissione nazionale (GRTN).

Terna si occupa della trasmissione mentre il GRTN, del dispacciamento.

Inizialmente, Terna non era del tutto indipendente in quanto aveva come unico azionista Enel che controllava ancora le reti. Solo nel 2004, successivamente alla quotazione nella Borsa di Milano, può definirsi libero da ogni vincolo.

²⁰ Enciclopedia Treccani, *Dizionario di Economia e Finanza*, 2012

Da questo momento in poi, la società svolge anche le mansioni che prima spettavano al GRTN, tra cui l'attività di dispacciamento.

Le tariffe che Terna imporrà per l'erogazione dei suoi servizi verranno regolate dalla AEEGSI, autorità che a partire dal 2018 prenderà il nome di ARERA, in quanto amplia le proprie funzioni occupandosi anche di altri settori come, ad esempio, quello dei rifiuti. Il Gestore della rete di trasmissione nazionale, non occupandosi più del dispacciamento, viene denominato Gestore del Sistema elettrico, società che eroga una serie di incentivi, principalmente di carattere finanziario, a favore di quelle imprese che producono energia elettrica da fonti rinnovabili.

A proposito della fase di distribuzione ci troviamo in una situazione di monopolio locale in quanto, le attività di trasporto e consegna, sono affidate a società locali²¹.

Per l'ultima fase della filiera, ovvero la vendita, il decreto individua, sulla base del consumo annuo di energia elettrica, due categorie di consumatori:

- i clienti idonei;
- i clienti vincolati.

I primi sono quelli che consumano maggior quantità di energia elettrica e possono scegliere liberamente se rivolgersi al mercato libero piuttosto che a quello tutelato; i secondi, invece, possono rivolgersi solamente a quello tutelato.

Se negli anni precedenti al 1999 era lo Stato ad erogare i servizi di pubblica utilità, adesso quest'ultimo fa un passo indietro e concede la possibilità di farlo alle imprese, dando vita così ad un mercato contendibile²².

Con l'espressione "mercato libero" si fa riferimento al luogo in cui le imprese operano in una situazione di libera concorrenza ed oggi, l'utente finale, è libero di scegliere il

²¹ Zorzoli G.B., *Il mercato elettrico. Dal monopolio alla concorrenza*, Padova, Franco Muzzio Editore, 2005

²² [Stagnaro C., Thorning M. M.](#), *Più energia per tutti. Perché la concorrenza funziona*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2005

fornitore che propone l'offerta più conveniente in base alle proprie esigenze. Nel mercato libero, il prezzo dell'energia che l'operatore vende è definito dall'attività di competizione che avviene nel mercato, lo definiscono le imprese in base all'andamento della domanda e dell'offerta. Nel mercato tutelato, invece, è l'Autorità che impone il prezzo, non si trattandosi di un prezzo bloccato ma di un prezzo che viene aggiornato periodicamente, perchè dipendente dalle contrattazioni che avvengono sul mercato.

2.2 La liberalizzazione attraverso il Modello di Porter

Al fine di comprendere al meglio il passaggio da monopolio a liberalizzazione, ma soprattutto per studiare la trasformazione del mercato dell'energia, si può ricorrere all'utilizzo del modello delle cinque forze competitive di Porter²³.

Questo modello è utilizzato dalle aziende al fine di valutare la propria posizione competitiva; infatti, esso individua le forze (e ne studia l'intensità e l'importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, potrebbero ridurre la redditività a lungo termine delle aziende. Queste forze agiscono progressivamente, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività, rispetto alle altre aziende presenti sul mercato. L'analisi di queste forze permette all'azienda di:

- ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva;
- prendere decisioni strategiche;
- stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze.

²³ Porter M.E., *How Competitive Forces Shape Strategy*, articolo in «Harvard Business Review», marzo 1979

Exhibit
Forces governing competition in an industry

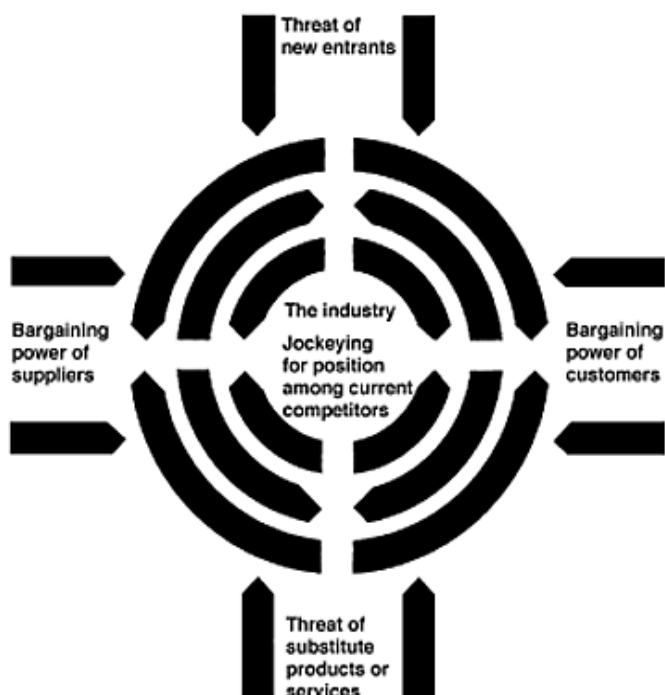


Fig. 2.1 – Schema delle forze che governano la concorrenza in un settore²⁴

Secondo Porter, la competitività, non è frutto esclusivamente della concorrenza tra imprese presenti nel mercato, ma, l'ambito competitivo in cui un'impresa opera, dipende da cinque forze²⁵, dette competitive, che interagiscono tra loro; in particolare:

- 1) i concorrenti diretti, ovvero coloro che offrono la stessa tipologia di prodotto;
- 2) la minaccia di nuovi entranti: l'entrata di nuovi concorrenti dipende dalla presenza di barriere all'entrata, ostacoli che rendono più difficile l'ingresso nel settore, più alte sono le barriere, più bassa sarà la minaccia;
- 3) la minaccia di prodotti sostitutivi: si verifica quando all'interno del mercato vengono introdotti prodotti simili a quelli esistenti;

²⁴ Porter M.E., *How Competitive Forces Shape Strategy*, articolo in «Harvard Business Review», marzo 1979

²⁵ Porter M.E., *Il vantaggio competitivo*, Torino, Einaudi, 2011

- 4) il potere contrattuale dei fornitori;
- 5) il potere contrattuale dei clienti.

Il Modello di Porter può essere sfruttato per capire al meglio le trasformazioni che si sono susseguite nel tempo all'interno del mercato dell'energia. Le cinque forze competitive, infatti, hanno subito dei cambiamenti, rispettivamente nei periodi prima e dopo la liberalizzazione, in quanto hanno dovuto adattarsi ai cambiamenti del mercato e dei vari regolamenti a livello nazionale ed europeo.

In particolare, le forze di Porter nel quadro pre-liberalizzazione²⁶ sono:

- 1) concorrenti diretti, ovvero la concorrenza è del tutto assente in quanto vi è una situazione di monopolio;
- 2) minaccia di nuovi entranti: le barriere all'entrata, legali e naturali, impedivano l'ingresso a nuovi concorrenti;
- 3) minaccia di prodotti sostitutivi: il prodotto a cui si fa riferimento nel settore che si sta analizzando, è l'energia elettrica, una commodity non reperibile in natura, a differenza del gas, in cui ci sarebbe la possibilità di generarla da altre fonti. Ma, in questo caso, non esistono prodotti capaci di sostituire l'energia elettrica;
- 4) potere contrattuale dei fornitori: le imprese presenti nel settore nella fase pre-liberalizzazione sono imprese monopoliste integrate verticalmente, quindi, i fornitori sono del tutto inesistenti;
- 5) potere contrattuale dei clienti: a causa del monopolio, i clienti erano privi di questo potere.

Dall'analisi delle cinque forze del periodo pre-liberalizzazione, si evince che nessuna tra esse aveva la capacità di esercitare una pressione competitiva sugli incumbent, i quali

²⁶ Ibidem

godevano dei benefici dati dall'assenza di concorrenza, grazie alla leggi poste in loro favore, al loro grado di integrazione verticale, alla carenza naturale di prodotti sostituti.

Mentre, le cinque forze di Porter post-liberalizzazione²⁷ sono:

- 1) concorrenza diretta: successivamente alla liberalizzazione del settore altri operatori hanno avuto accesso alle reti;
- 2) minaccia di nuovi entranti: i monopolisti non sono più protetti in quanto, in seguito al decreto Bersani, vengono abbattute le barriere legali ed il progresso tecnologico sta gradualmente eliminando le barriere naturali;
- 3) minaccia di prodotti sostitutivi: naturalmente il prodotto in questione resta sempre l'energia elettrica che abbiamo definito essere una commodity. La differenziazione, in quest'ambito, non farà leva sul prodotto ma sul prezzo e soprattutto sui servizi collegati, come ad esempio la gestione dell'Utente finale;
- 4) potere contrattuale dei fornitori: in quest'ambito le imprese che precedentemente operavano nel mercato, restano integrate verticalmente lungo tutta la filiera;
- 5) potere contrattuale degli acquirenti: il cliente, grazie all'apertura del mercato, avrà maggiore forza contrattuale in quanto ha la possibilità di scegliere a quale fornitore rivolgersi.

2.3 Il mercato Elettrico

Il Mercato Elettrico nasce in Italia successivamente all'approvazione del D. Lgs. n. 79/99 il quale dà vita alla riforma strutturale del settore elettrico, introdotta al fine di:

- promuovere la concorrenza nelle attività della produzione e vendita all'ingrosso, attraverso l'introduzione di una "piazza del mercato";

²⁷ Porter M.E., *Il vantaggio competitivo*, Torino, Einaudi, 2011

- favorire la massima trasparenza ed efficienza dell'attività di dispacciamento, svolta in monopolio naturale.

Il prezzo di equilibrio dell'energia è ottenuto dall'incontro tra le quantità di energia elettrica domandate e quelle offerte dai soggetti interessati; lo scambio avviene nel Mercato Elettronico, ossia un marketplace telematico, atto alla negoziazione dell'energia elettrica all'ingrosso.

Il Mercato Elettronico, è quindi il luogo in cui vengono definiti i programmi di immissione e di prelievo dell'energia elettrica nella (e dalla) rete secondo il criterio di merito economico. E' importante sottolineare, che la Borsa Elettronica non è un mercato obbligatorio, in quanto i soggetti possono concludere i loro contratti di compravendita anche attraverso i contratti bilaterali (OTC).

2.3.1 Quadro regolatorio

Il Mercato Elettrico in Italia nasce per effetto del Decreto legislativo 16 marzo 1999, n. 79 (D.lgs. n. 79/99), nell'ambito del processo di recepimento della direttiva comunitaria sulla creazione di un mercato interno dell'energia (96/92/CE). A seguito, è possibile individuare alcune tappe fondamentali del quadro regolatorio, in particolare:

- il 1° aprile 2004 sono state avviate le negoziazioni sulla Borsa Elettrica ed è partita la prima fase del mercato;
- dal 1° gennaio 2005 è stata avviata la partecipazione attiva della domanda: tutti gli operatori interessati hanno la possibilità di acquistare direttamente in borsa l'energia loro necessaria, oltre all'obbligo di programmare su base oraria il proprio profilo di prelievo;

- dal 1° novembre 2009, il GME ha introdotto il Mercato a Termine dell'energia Elettrica (MTE) per consentire la negoziazione di energia elettrica su orizzonti temporali più estesi rispetto a quelli giornalieri offerti dal mercato tradizionale;
- dal 26 novembre 2009, il GME gestisce anche la piattaforma Consegna Derivati Energia (CDE), che consente ai soggetti del mercato di liquidare, i contratti conclusi su IDEX, il mercato dei derivati elettrici.²⁸

Il mercato elettrico italiano è regolamentato dalle seguenti leggi e regolamenti comunitari:

- Legge n. 481 del 14 novembre 1995
- Direttiva 96/92/CE del 19 dicembre 1996
- Decreto legislativo n. 79/99 del 16 marzo 1999
- Direttiva 2003/54/CE del 26 giugno 2003
- Direttiva 2009/72/CE del 13 luglio 2009
- Regolamento (CE) n. 714/2009
- Testo Integrato della Disciplina del mercato elettrico
- Decreto del Ministro delle attività produttive del 19 dicembre 2003
- Legge n. 239/2004 del 23 agosto 2004
- Delibera n. 111/06 dell'AEEG
- Decreto Legge 18 giugno 2007, n. 73
- Delibera ARG/elt 115/08 del 5 agosto 2008
- Delibera AEEG ARG/elt 203/08
- Legge 28 gennaio 2009, n. 2
- D.M. 29 aprile 2009 del Ministro dello Sviluppo Economico
- Legge 23 luglio 2009, n. 99

²⁸ GME Gestore Mercati Energetici, *Vademecum della Borsa Elettrica*, 2009

2.3.2 Gli attori del mercato dell'energia

Ciascun attore del mercato dell'energia ricopre un ruolo ben definito dalla normativa, al fine di garantire efficacia ed efficienza del settore. I soggetti sono²⁹, oltre al Parlamento ed al Governo:

- il Ministero dello Sviluppo Economico (MSE), il quale definisce gli indirizzi strategici ed operativi al fine di garantire la sicurezza e l'economicità del sistema elettrico nazionale;
- l'Autorità per l'energia elettrica ed il gas (AEEG), che garantisce la promozione della concorrenza e dell'efficienza nei settori dell'energia elettrica e del gas, con funzioni di regolazione e controllo; quindi, garantisce a tutti gli utenti finali, dalle imprese alle famiglie, di accedere alla rete nazionale, accesso che avviene tramite procedure regolate dall'Autorità;
- Terna S.p.A., che gestisce in sicurezza la rete di trasmissione nazionale e i flussi di energia elettrica attraverso il dispacciamento, bilanciando, cioè, l'offerta e la domanda di energia 365 giorni l'anno, 24 ore al giorno;
- il Gestore dei Servizi Energetici (GSE), ovvero la holding pubblica che sostiene lo sviluppo delle fonti rinnovabili mediante la gestione ed erogazione dei relativi meccanismi di incentivazione;
- l'Acquirente Unico (AU), a cui è affidato il ruolo di garante della fornitura dell'energia elettrica nell'ambito del servizio di maggiore tutela e di salvaguardia di cui al Decreto-legge 18 giugno 2007, n. 73, convertito con la legge 3 agosto 2007, n. 125. L'Acquirente Unico è una figura di rilievo in quanto, oltre ad

²⁹ Zorzoli G.B., *Il mercato elettrico. Dal monopolio alla concorrenza*, Padova, Franco Muzzio Editore, 2005

acquistare l'energia elettrica a condizioni vantaggiose per rivenderla ai distributori che operano nel mercato vincolato, ha il compito di garantire la fornitura di energia elettrica agli utenti del mercato vincolato, rispettando i criteri di continuità, sicurezza ed efficienza del servizio. Si tratta di un servizio molto peculiare in quanto, la garanzia di continuità dell'erogazione del servizio è fondamentale.

- il Gestore dei Mercati Energetici (GME), che organizza e gestisce il mercato energetico, meglio conosciuto come Borsa Elettrica, secondo criteri di neutralità, trasparenza, obiettività, nonché di concorrenza tra produttori; funge anche da garante per la disponibilità della riserva di potenza.

L'efficienza è rappresentata dal rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse impiegate per ottenerli, mentre l'efficacia è misurata dal rapporto tra i risultati conseguiti e quelli che si sarebbero dovuti conseguire.

Per comprendere basti pensare ai rischi di black-out ed alle conseguenze importanti che questi potrebbero causare. Ricordiamo il più grande e grave black-out della storia, dopo l'unità d'Italia, è quello del 28 settembre 2003, quando alle 3:20 del mattino, tutto il Paese restò al buio.³⁰

2.3.3 La gestione del sistema elettrico

La gestione del sistema elettrico presenta un alto grado di complessità, e necessita del corretto coordinamento al fine di garantirne il funzionamento. E' necessaria, quindi, l'individuazione di un coordinatore centrale, che abbia pieno potere di controllo su tutti

³⁰ AA.VV., *L'Italia piomba nel buio. Black out da nord a sud*, articolo in «La Repubblica», 28 settembre 2003

gli impianti di produzione, facenti parte del sistema. Questo soggetto, definito come dispacciatore, è il fulcro del sistema elettrico ed ha il compito di assicurarne il funzionamento nelle condizioni di massima sicurezza, al fine di garantire la continuità e la qualità del servizio³¹. Esso, infatti, assicura che la produzione sia sempre uguale al consumo e che la frequenza e la tensione non si allontanino dai valori ottimali, nel rispetto dei limiti di transito sulle reti e dei vincoli dinamici sugli impianti di generazione.

Il dispacciatore ha, quindi, il compito di bilanciare il sistema in tempo reale; si ricerca, infatti, l'equilibrio tra immissioni e prelievi in un tempo continuo ed in ogni nodo della rete. Esistono poi, dei sistemi di regolazione e di controllo automatici delle unità di produzione, che aumentano o riducono l'immissione in rete in modo da compensare ogni squilibrio sulla rete stessa.

Il soggetto interviene attivamente, inviando alle unità di riserva terziaria ordini di accensione, aumento o riduzione della potenza erogata, solo quando i margini operativi dei sistemi di regolazione automatici sono inferiori agli standard di sicurezza al fine di reintegrarli.

2.3.4 La Borsa Elettrica

La Borsa Elettrica Italiana nasce nel marzo del 2004 ed è il luogo virtuale in cui si incontrano la domanda e l'offerta, per la compravendita all'ingrosso dell'energia elettrica, definendo il prezzo. E' stata introdotta con il D.Lgs. 79/1999, che introduce la liberalizzazione del mercato elettrico ed è indicata anche con l'acronimo IPEX (Italian Power Exchange); essa determina quali sono gli impianti e i sistemi di generazione che sono autorizzati in qualunque momento ad andare incontro alla domanda del settore.

³¹ GME Gestore Mercati Energetici, *Vademecum della Borsa Elettrica*, 2009

Si tratta della chiara espressione di un mercato ormai libero e concorrenziale. La gestione della Borsa è affidata al GME, ed è parte integrante del sistema elettrico nazionale, in quanto favorisce la creazione di un mercato concorrenziale, vigilando sulla trasparenza e sulla sicurezza degli scambi. Questo sistema, in pratica, prevede che la vendita dell'energia elettrica venga effettuata con cadenza quotidiana per il giorno successivo.

Contrariamente ad altri mercati europei dell'energia che hanno connotazione puramente finanziaria, la Borsa Elettrica italiana rappresenta anche un mercato fisico, il cui esito determina, tra l'altro, i programmi di immissione e prelievo sulla rete, che tengono conto dei vincoli tecnici del sistema elettrico (bilanciamento tra quantità di energia immessa e prelevata dalla rete, mantenimento di tensione e frequenza, limiti di transito tra zone di mercato in cui sono aggregati i punti di offerta)³².

L'attività degli operatori (invio delle offerte, comunicazione degli esiti del mercato ecc.) è gestita attraverso il sistema informatico del GME (SIME, *Sistema informativo del mercato elettrico*) a cui si accede via Internet secondo procedure di identificazione che ne garantiscono tracciabilità e autenticità.

Il meccanismo della Borsa Elettrica avviene attraverso un procedimento semplificato, grazie a cui tutti i produttori usufruiscono del prezzo di equilibrio tra domanda e offerta. Quest'ultimo rappresenta il costo applicato all'offerta più alta, e fa riferimento a tutte quelle che sono state accettate per soddisfare la domanda. Infatti sono numerosi i produttori che operano all'interno della Borsa Elettrica, proponendo alla clientela un'ampia scelta tra le offerte, espresse in euro per Wh. Il totale delle unità domandate deve essere pari al numero di quelle offerte. Proprio per questo motivo tutti i Wh saranno pagati al prezzo più alto offerto per ogni produttore. Ad esempio, se il totale delle unità è 10 e il prezzo di equilibrio è pari a 3 euro, il prezzo totale corrisposto è 30 euro. Si ricorda

³² [Stagnaro C., Thorning M. M.](#), *Più energia per tutti. Perché la concorrenza funziona*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2005

inoltre che il prezzo di equilibrio viene applicato a tutti i produttori, anche se la loro offerta proponeva un costo inferiore.

CAPITOLO 3

3.1 L'avvento del marketing nel mercato libero.

Non è facile vendere un' idea che soddisfi un bisogno, in un contesto concorrenziale, come quello in cui si vive e, vari studiosi del settore marketing sono giunti alla conclusione che per influenzare le intenzioni di acquisto e di consumo, è necessario intervenire tramite la sollecitazione delle percezioni dell' acquirente e cioè sulla vista, sul tatto, sull' udito, sull' odorato e sul gusto.³³ Marc Filser ³⁴ definisce il marketing come :

“ L' insieme delle variabili d' azioni controllate dal produttore e/o dal distributore per creare , attorno ad un prodotto o un servizio, un 'atmosfera multisensoriale specifica, o tramite le caratteristiche del prodotto stesso, o tramite la comunicazione in suo favore o tramite l' ambiente del prodotto presso il punto di vendita” .³⁵

Il marketing, in generale, è uno strumento atto ad aumentare le vendite e determinare la differenziazione tra i vari marchi presenti sul mercato, molti dei quali presentano tra loro varie similitudini. Dal negozio di lusso al centro commerciale, si cerca qualcosa che sia unico, che stupisca il cliente e lo induca a fermarsi presso la struttura di vendita perché essa è fonte di relax o perché ha qualcosa che allerta i suoi sensi e , logicamente, più un cliente resta in un luogo di vendita maggiori sono le possibilità che possa trovare

³³ Carù A., Cova B., “L' immersione del consumatore in un contesto esperenziale: la narrazione introspettiva come modalità di ricerca”, Paper 5th, International Congress of Marketing Trends, Nenice, 2005 p. 597.

³⁴ Marc Filser, professore all'Università di Bourgogne, Francia.

³⁵ Definizione fornita da Marc Filser. 2003.

qualcosa che senta il bisogno di acquistare. Questo strumento atto ad attrarre il maggiore numero di persone è ormai adottato in qualsivoglia attività commerciale. In modo dispendioso o economico si cerca di “bloccare” il cliente perché si senta stimolato e non scappi dopo aver dato una rapida occhiata a quanto esposto. Nei negozi di lusso, ad esempio, è normale che ci sia un bar o un ristorante dove si possa fare una sosta, in attesa di ricominciare a guardare quanto esposto. Le bevande o uno spuntino saranno presentate in modo tale da allertare il gusto, invitando il consumatore a fermarsi e fare uno spuntino. E lo stesso accade anche nei centri commerciali, dove con un euro si possono gustare delle patatine appena fritte o consumare un intero pasto, se lo si desidera. La musica è sempre presente, oramai: la si ascolta nei ristoranti, nei negozi di abbigliamento, di elettrodomestici e varierà in base a quanto è oggetto di vendita: essa sarà scelta in base alla clientela, in quanto la musica se, in base ai propri gusti è gradevole, è un incentivo perché ci si fermi ad ascoltarla, oltre il fatto che, come scientificamente dimostrato, essa agisce sui centri cerebrali avendo la capacità di cambiare lo stato d'animo di un individuo ed il buon umore induce a “farsi o a fare un regalo”, ed ecco come l'udito possa condizionare il probabile acquirente.³⁶ Quanto circonda il consumatore deve essere gradevole alla vista: la scelta dei colori, la disposizione di quanto e come esposto in una vetrina, può essere un invito a visionare quanto ci possa essere all'interno o un deterrente, in quanto non vi era nulla che suscitasse la curiosità o l'interesse; a volte è sufficiente un vaso con dei fiori per attirare l'attenzione e, in questo caso è la vista che può indurre all'acquisto. I profumi hanno la loro influenza sull'individuo e la scelta del profumo deve essere accurata, in quanto un odore troppo intenso può risultare sgradevole e determinare l'effetto

³⁶ Cecchinato F., Vescovi T., “Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio”, Congresso Internazionale “Le tendenze del Marketing”, Università Ca' Foscari, Venezia, 2003 p. 597 e ss.

opposto. Il tatto è determinante nell' invogliare a comprare qualcosa: un indumento morbido e caldo o setoso può provocare delle sensazioni talmente piacevoli da indurre il consumatore ad indossarlo, a provarlo. Spesso sono coinvolte due o tre percezioni sensoriali e quando ciò accade si crea la predisposizione a tornare nel luogo che ha suscitato sensazioni piacevoli o curiosità. Se a questo senso di benessere si accoppia un buon venditore, l'obiettivo dovrebbe essere centrato. La concorrenza è spietata e non è sufficiente abbassare il prezzo per riuscire a conquistare il consumatore. Se un bene o un servizio non suscitano interesse o non servono, il fatto che costino poco non sono fattori sufficienti ad indurre all' acquisto.

Gli americani, inventori delle vendite porta a porta, hanno studiato su come vendere un'aspirapolvere a chi non aveva un tappeto in casa o un'enciclopedia per un nipote che non era ancora nato. Essi sono giunti a questi risultati utilizzando delle strategie di vendita, chiamate tecniche di vendita. Esse consistono nell' entrare in empatia con il potenziale acquirente, comprendere quali potrebbero essere le sue esigenze, metterlo in condizione di rendersi conto che , nel momento in cui è entrato nel negozio deve risolvere un problema, e guidarlo nella risoluzione , indirizzandolo dove si desidera con lo scopo di vendergli non solo quanto richiesto inizialmente, ma mettendolo nella condizione di trovarsi a risolvere nuovi problemi ai quali non aveva pensato che, chiaramente si risolveranno in un ulteriore acquisto.³⁷

Vendere non deve essere un gesto meccanico, è un lavoro ed il bravo venditore è colui che comprende chi ha di fronte e cerca di aiutarlo nel soddisfare delle esigenze che, non pensava di avere.

Il venditore non guarda il cliente, lo osserva, lo studia come se fosse quanto di più interessante abbia mai visto e, in base al negozio in cui quest'ultimo è entrato

³⁷ Zaltman G., “ *Come pensano i consumatori*”, Etas, Milano , 2003

chiede, si informa, chiaramente con discrezione e gentilezza, e pensa cosa possa vendergli ulteriormente a quanto richiesto. La vendita non risparmia nessun settore e, conseguenzialmente, le tecniche di vendita, anche se a livello inconscio, le applica ogni bravo venditore. Le tecniche di vendita sono numerose, e non vi sono regole precise su quali siano migliori rispetto ad altre, in quanto si basano sulle capacità e personalità del venditore e su quelle dell'acquirente che non sono delle costanti, in quanto ogni individuo è diverso rispetto ad un altro. La tecnica più conosciuta ed insegnata è quella sintetizzata nella sigla A.I.D.A:

1. corrispondente ai quattro seguenti elementi:
2. **Attenzione:** perché si possa iniziare il percorso tendente alla vendita di un prodotto, il venditore deve ottenere l'attenzione dell'acquirente;
3. **Interesse:** Il compratore deve essere interessato alle argomentazioni del venditore;
4. **Desiderio:** il venditore deve far nascere nel compratore il desiderio di avere quel determinato bene;
5. **Azione:** consistente nella chiusura della vendita, avendo il venditore fatto sorgere un'esigenza dell'acquirente e colmandola con l'acquisto del prodotto.

Le imprese hanno precisato nuove strategie di marketing rivolte alla costruzione di relazioni con i consumatori. È scaturito così un concetto di marketing più ampio, il cosiddetto marketing relazionale, il quale riveste un ruolo rilevante nel pianificare e condurre l'interazione con i clienti.

E' attraverso le tecnologie informatiche e le telecomunicazioni, che l'impresa è capace di guidare relazioni personalizzate con una larga base di clienti assicurando un'efficace relazioni d'affari con ciascuno di essi. Per realizzare tale intento l'impresa deve

incrementare le occasioni di interazioni con i clienti e il loro numero, guidando allo stesso tempo la quantità di informazioni che si ottengono in merito ai loro comportamenti, alle loro prospettive e ai loro bisogni.

Nel settore dell'energia elettrica, con la liberalizzazione del mercato, il marketing riveste un ruolo centrale in quanto il cittadino-consumatore, ha la possibilità di cambiare fornitore e il focus si sposta sul soddisfacimento dei bisogni del cliente.

Il proposito delle imprese oggi, è quello di segmentare il mercato obiettivo, diversificando l'offerta al fine di sviluppare la presenza dell'impresa in una molteplicità di settori, non necessariamente correlati.

Le due variabili critiche nel processo di generazione del valore sono dunque la *comunicazione* e la *tecnologia*.

3.1.1 La comunicazione

La comunicazione fa parte dell'ambito delle attività strategiche per l'impresa, e deve essere tenuta in considerazione con la stessa attenzione che si applica ai processi produttivi o agli aspetti commerciali dell'attività aziendale. Comunicare significa trasmettere con un certo livello di consapevolezza e intenzionalità, un messaggio il quale viene inviato da un emittente e decodificato dal ricevente³⁸. La codifica ha luogo seguendo le regole di un codice, ovvero un insieme di simboli convenzionali utilizzati per trasmettere un messaggio. Per consentire che il messaggio arrivi dal mittente al

³⁸ Giddens A. [2000], *Fondamenti di sociologia*, Il Mulino

ricevente c'è bisogno di un canale di comunicazione, vale a dire un mezzo in grado di veicolare l'informazione.

Oggi giorno i canali di informazioni sono diversi : radio, tv , stampa , telefono ma è soprattutto l'avvento di Internet che ha impresso una inequivocabile evoluzione rispetto ai canali di comunicazione tradizionali . Una volta che il messaggio è stato inviato al ricevente e quest'ultimo lo ha decodificato, verrà prodotta a sua volta una risposta (feed-back) che arriverà poi alle orecchie o agli occhi di colui che per prima ha inviato il messaggio. Da tenere conto è anche il rumore o disturbo che può bloccare o danneggiare il processo comunicativo. Il processo di comunicazione, insomma, è composto da uno scambio continuo di messaggi che si dilaziona fino a quando uno dei due interlocutori smetterà di inviare all'altro un feed-back o delle informazioni. Negli ultimi tempi le modalità di comunicazione sono totalmente cambiate. Possiamo classificare la comunicazione in quattro varietà, tenendo conto che le nuove tecnologie e soprattutto internet rivestono oggi un ruolo fondamentale in ognuna di esse³⁹.

- 1- Mercato-Mercato: i consumatori parlano tra loro per giudicare la qualità dei prodotti e dei servizi, per dare dei suggerimenti sull'acquisto, per ricevere consigli.
- 2- Azienda- Mercato: l'azienda per lanciarsi sul mercato, per sponsorizzare un nuovo prodotto, per mettere al corrente delle promozioni, comunica con i consumatori attraverso diversi canali. Viene avviata una comunicazione personale ogni qual volta venditore e acquirente si incontrano per una transazione.

³⁹ Leggiero S. [2002]. Il cliente ha sempre ragione, Domenico Piazza

- 3- Azienda – Azienda: all'interno dell'azienda tutti i soggetti coinvolti nei vari processi parlano tra loro scambiandosi informazioni necessarie per avere una visione complessiva dell'andamento aziendale.
- 4- Mercato – Azienda: i consumatori interpellano l'azienda per diversi motivi. Il consumatore riferisce per richiedere beni e/o servizi che siano in grado di accontentare i suoi bisogni.

3.1.2 La tecnologia: Internet.

L'ausilio di sistemi tecnologici continuamente messi al passo coi tempi e consolidati, ha permesso profonde modificazioni all'interno della struttura industriale e concorrenziale. Lo strumento che ha contrassegnato senza dubbio questo cambiamento è stato Internet (Russell, 2000)⁴⁰. La nascita di Internet risale agli anni settanta ma il suo potenziale commerciale si è dimostrato con lo sviluppo del World Wide Web (abbreviato www. Altrimenti detto Web o Rete). Fondamentalmente il Web è una rete di documenti correlati da collegamenti ipertestuali attraverso i quali le aziende possono condividere informazioni, comunicare con i clienti, ricevere informazioni dai clienti, eseguire transazioni e inviare messaggi, prodotti e servizi personalizzati ai propri clienti. Dall'altro lato i consumatori si servono del Web per parlare direttamente all'azienda dei loro bisogni, per ottenere informazioni su prodotti e servizi, per fare compere e ricercare supporti tecnici. L'introduzione di Internet ha quindi dato origine a nuove opportunità. Attraverso Internet sono nati nuovi mercati, la catena distributiva si è ristretta, i costi di gestione delle attività aziendali e di transazione si sono adattati. In particolare Internet ha causato effetti sull'economia, sulle imprese e sulla domanda.

⁴⁰ Russell S. W. [2002]. Marketing Management, Apogeo

Gli effetti economici sono stati (Farinet, Ploncher ,2002)⁴¹:

- La globalizzazione comunicativa: con lo sviluppo di Internet le distanze e i confini tra i Paesi sono ridimensionate;
- La convergenza tecnologica: la tecnologia digitale ha causato fenomeni di convergenza tecnologica provocando uno scenario dinamico e complesso;
- La convergenza settoriale: lo sviluppo di servizi interattivi si è allargato a tutte le attività economiche che si incentrano sulla comunicazione e sulla gestione dell'informazione.
- La deregolamentazione: il miglioramento tecnologico ha reso inesorabile un processo di liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni, tradizionalmente regolato da posizioni monopolistiche;
- La riduzione degli investimenti iniziali: anche le imprese di ridotte dimensioni e prive di ingenti capitali iniziali, con Internet hanno potuto avvicinarsi a un mercato globale attraverso la realizzazione di un sito web;
- Il miglioramento della comunicazione interna: grazie alla nuova tecnologia le informazioni possono essere condivise, diffuse e rinforzate in tutta la catena del valore;
- La nascita di nuovi prodotti Internet – Based:
- La riduzione dei costi di transazione interni ed esterni: riunire gli scambi all'interno di un mercato virtuale permette alle imprese di ridurre i costi di transazioni interne ed esterne.
- L'instaurazione di una comunicazione interattiva con i clienti: attraverso Internet l'impresa può iniziare una comunicazione bidirezionale e continuativa con i propri clienti;

⁴¹ Farinet A. , Ploncher E. [2002]. Customer Relationship Management : approcci e metodologie , Etas.

- La personalizzazione dell'offerta;
- L'eliminazione di intermediari commerciali;
- La maggiore efficienza nelle relazioni con i clienti: l'interscambio di informazioni tra l'impresa e propri partner e fornitori consente di realizzare un clima di fiducia all'interno del quale si stabiliscono rapporti più profondi di collaborazione.

Se il consumatore non acquistasse, la produzione rimarrebbe invenduta e i produttori e i commercianti subirebbero, inevitabilmente, gravi perdite economiche. Da secoli, si studia come coinvolgere l'individuo ad acquistare uno specifico prodotto, quale sia il sistema migliore di generare un bisogno che possa essere soddisfatto tramite il possesso di un determinato bene o servizio, e di conseguenza tramite l'acquisto del prodotto stesso, ritenuto al momento, necessario dal compratore. Il Marketing, è uno strumento di comunicazione, atto a facilitare la vendita, è un'arte che consente di trasmettere messaggi ad un ampio numero di persone, affinché essi si interessino a quanto si intende comunicare.

È attraverso la tecnologia che le imprese forniscono informazioni al cliente affinché diventi consapevole e prenda coscienza dei vantaggi e della necessità di cambiamento.

Nel settore dell'energia elettrica, oggetto di questo elaborato, le imprese scelgono quindi di diventare customer oriented, progettando la propria offerta di servizi a partire dalle esigenze dei consumatori. Si parlerà di offerte "Tailor-made" ovvero, immaginate su misura

3.2 La trasformazione del rapporto impresa-cliente

Entro il prossimo decennio si prevede che le pietre miliari del cambiamento radicale saranno raggiunte in almeno alcune delle tecnologie dirompenti chiave: parità di rete della generazione solare distribuita, soluzioni di stoccaggio su larga scala e a basso costo⁴², micro-reti vibranti e sicure, veicolo elettrico attraente opzioni e dispositivi onnipresenti dietro il contatore. In questo nuovo mercato abilitato dalla tecnologia e coinvolto dai clienti, le aziende devono definire lo scopo desiderato.

Si prevede altresì una distinzione tra fornitori di energia⁴³, integratori, abilitatori e ottimizzatori con diversi punti di attenzione lungo la catena del valore⁴⁴.

Gli operatori storici ed i nuovi operatori devono chiedersi come intendono posizionarsi come partecipanti al mercato, ovvero il “ruolo” che giocheranno nello sviluppo del mercato, nel coinvolgimento dei clienti e nell'esecuzione del business.

Le aziende hanno opzioni distinte su questo spettro che vanno da "passivo e che segue il mercato" a "innovativo e market-making". La definizione del ruolo futuro dell'entità è fondamentale per plasmare il modello di business per soddisfare le aspirazioni.

Nella definizione dei futuri modelli di business, le aziende devono prima comprendere e sfidare il loro scopo aziendale e il posizionamento nei mercati del futuro. Questo progetto del futuro si compone di diversi passaggi fondamentali, a partire dalla definizione di "dove giocare" in termini di segmenti di business, mercati, prodotti e servizi⁴⁵.

Le aree di partecipazione al mercato centrale, adiacente e in crescita sono valutate in base all'attrattività, alla capacità di competere e al potenziale di successo redditizio. Segue la

⁴² CNEL, Brandi R., Osservazioni e proposte in materia di evoluzione del costo dell'energia dalla liberalizzazione del mercato (1999) ad oggi, Commissione IV per le reti infrastrutturali, I trasporti, le politiche energetiche e l'ambiente, 2014.

⁴³ Grippo E., Manca F., Manuale breve di diritto dell'energia, Padova, CEDAM, 2008

⁴⁴ AA.VV., a cura di Tabarelli D., I vantaggi del mercato libero dell'elettricità e del gas, NE Nomisma Energia srl, 2013.

⁴⁵ Church J., Ware R., Industrial Organization: a strategic approach, USA, McGraw Hill, 2000.

valutazione del "come giocare" in queste aree selezionate, che definisce le strategie di go-to-market che devono essere adottate dai partecipanti nel perseguire le loro aspirazioni di mercato, ad es. nuovi prodotti, prezzi disaggregati innovativi.

Ci si concentra quindi sulla dimensione più importante del progetto, "come vincere". Questo elemento definisce il particolare approccio su misura più appropriato per un'azienda per ottenere un successo competitivo sul mercato, ad es. partnership o espansione del canale.

Per valutare appieno le scelte possibili, le aziende devono esaminare le loro attuali capacità di base rispetto al tipo e al livello necessari per competere efficacemente e prosperare in un mercato più decentralizzato e disaggregato.

In particolare, gli operatori storici ed i nuovi operatori devono fare il punto su quali capacità siano distintive e differenziabili, ad es. capacità di gestione patrimoniale o normativa e che potrebbe dover essere sviluppata o rafforzata, ad es. innovazione o commercializzazione. La catena del valore dell'energia del futuro sarà più interconnessa che mai.

Questa catena del valore forma un ecosistema integrato di elementi unici che sono altamente correlati, nonostante l'attenzione specifica di questi singoli elementi.

Gli operatori storici dovranno concentrarsi sull'estensione oltre le visioni indipendenti di ciascun elemento della catena del valore in una visione più integrata di come questi elementi possono interagire tra loro in futuro, ad es. come i vantaggi di una maggiore conoscenza delle prestazioni del sistema possono colmare il divario per migliorare l'esperienza del cliente⁴⁶.

Mentre si sta entrando nell'era del "cliente connesso", si sta assistendo al più ampio emergere della rete integrata.

⁴⁶ AA.VV., a cura di Tabarelli D., I vantaggi del mercato libero dell'elettricità e del gas, NE Nomisma Energia srl, 2013.

Non ci sarà un unico modello di business vincente, ma piuttosto che ci sarà una gamma di modelli di business che produrranno successo nei nuovi ambienti di mercato. Così come ci sono una serie di modelli di mercato in trasformazione, vi sono altresì una gamma di modelli di business che si basano su modelli esistenti o soddisfano nuove esigenze di servizi o prodotti.

Modelli di business individuali coprono l'intera catena del valore del settore energetico; ognuno ha caratteristiche individuali e molte si basano sull'integrazione e / o sulla collaborazione con partner non tradizionali. Ad alcuni partecipanti al mercato - operatori storici o nuovi operatori - potrebbe essere impedito di “giocare” in tutti i segmenti, mentre altri potrebbero cercare di specializzarsi in segmenti selezionati o integrarsi in aree di mercato più ampie.

In ogni caso, i modelli di business adottati devono essere personalizzati per consentire alle aziende di avere successo in tre modi chiave: strategico, finanziario e competitivo.

I modelli di business alternativi del futuro potrebbero essere molto diversi dal modello tradizionale che ha dominato la fornitura di energia e gas per decenni.

In passato, la gestione di un'utilità integrata, dalla generazione alla fornitura al cliente, era ben compresa perché l'utilità controllava l'intera catena del valore. Tuttavia, questo modello è stato soppiantato in molti paesi dalla ristrutturazione del mercato e potrebbe essere reso ulteriormente obsoleto dalla convergenza della tecnologia distribuita e dal coinvolgimento dei clienti.

Nel tradizionale, sia i beni tangibili che i clienti in franchising sono stati considerati importanti per preservare i vantaggi dell'integrazione fisica, delle economie di scala e della semplicità di accesso. Con l'emergere di politiche che incoraggiano la concorrenza, per trarre vantaggio dalle opzioni di mercato o dai mandati normativi, segmenti specifici della catena del valore sono diventati disponibili per la specializzazione e per i nuovi ingressi. Ora, le opportunità di separazione stanno iniziando ad estendersi più in

profondità nella catena del valore e consentire una partecipazione più specialistica. Nel modello tradizionale, “fare soldi” era facile da capire: investire e guadagnare un ritorno sul capitale investito. Nei modelli di business emergenti, sebbene questa caratteristica possa ancora essere applicata a segmenti selezionati, verrà posta maggiore enfasi sull'ottenimento di margini più elevati dai prezzi / ricavi piuttosto che sulla riduzione dei costi per ottenere maggiori guadagni e crescita dei profitti.

A seconda di come un'utilità tradizionale pensa che l'industria⁴⁷ elettrica possa evolversi nel proprio paese / regione e quali modelli di mercato possono emergere, deve valutare dove “giocare” lungo la catena del valore.

Mettere l'esperienza del cliente al centro della sua trasformazione commerciale ha consentito all'utility di invertire il declino della propria quota di mercato, ridurre l'abbandono dei clienti e tornare a una sana redditività, con risultati finanziari in aumento di oltre 75 milioni di euro⁴⁸.

Per i clienti che cambiano casa, l'insoddisfazione per i processi dell'azienda si è dimezzata ed i costi⁴⁹ sono diminuiti di 4 milioni di euro nel primo anno, e questi risparmi dovrebbero raddoppiare nel secondo anno. Altri miglioramenti del processo hanno portato a guadagni simili: ad esempio, l'introduzione di un processo trasparente e accogliente per i nuovi clienti non solo ha ridotto il tasso di abbandono, ma ha eliminato gli sprechi di contatto e il traffico del call center. Con il personale ora entusiasta e autorizzato da uno scopo comune, il cross-selling ha raggiunto il doppio del suo valore target.

⁴⁷ Cardinale A., Verdelli A., Energia per l'industria in Italia: la variabile energetica dal miracolo, Milano, FrancoAngeli, 2008

⁴⁸ AA.VV., a cura di Tabarelli D., I vantaggi del mercato libero dell'elettricità e del gas, NE Nomisma Energia srl, 2013.

⁴⁹ CNEL, Brandi R., Osservazioni e proposte in materia di evoluzione del costo dell'energia dalla liberalizzazione del mercato (1999) ad oggi, Commissione IV per le reti infrastrutturali, I trasporti, le politiche energetiche e l'ambiente, 2014.

Da quando ha intrapreso la sua trasformazione, l'utility ha vinto una serie di premi per la sua nuova attenzione al cliente, con riconoscimenti per il call center, il sito Web e la gestione dei reclami.

Il programma non è stato uno sforzo una tantum, ma un mezzo per progettare, introdurre e sostenere un modo completamente nuovo di lavorare. I team interfunzionali del marketing, delle vendite e delle operazioni continuano a incontrarsi ogni settimana per esaminare i percorsi dei clienti e trovare ancora più opportunità per migliorarli.

3.3 La customer retention

Successivamente al processo di liberalizzazione, il cliente ha la possibilità di scegliere a quale fornitore indirizzarsi in quanto non è più costretto a rivolgersi ad un solo offerente. Il suo potere contrattuale aumenta e le imprese operanti nel settore dell'energia elettrica, si rendono conto che per avere successo, per essere redditizie, non basta più acquisire nuovi clienti strappandoli alla concorrenza ma è altrettanto fondamentale trattenere i clienti già acquisiti.

Si parla così di politica di “retention” cioè di trattenimento del cliente.

Su scala lorda l'elettricità è semplicemente “un'altra merce”. I clienti residenziali e commerciali non sono interessati a un kilowatt.

Sono interessati al risultato: sicurezza, comfort, praticità, maggiore produttività, svago o intrattenimento. Il cliente determinerà il valore del risultato.

Qual è lo scopo dell'illuminazione di sicurezza o di un rilevatore di fumo elettrico se la fonte di alimentazione non è affidabile? La comodità è poter cucinare al microonde proprio nel momento che il cliente preferisce. Andare in giro per casa a rimettere a posto

gli orologi lampeggianti è una seccatura. Il fatto che l'alimentazione sia accesa per il 99,99% delle volte non elimina questo fastidio. Il cliente è lasciato alla ricerca di una soluzione a un problema che percepisce come originato da una mancanza nel servizio fornito.

Dal punto di vista del fruitore del servizio, egli paga l'elettricità affinché possa essere sempre disponibile a casa sua. Sebbene possa perdonare eventi naturali importanti che interrompono il servizio, le interruzioni del servizio senza una causa apparente portano alla conclusione che qualunque prezzo stia pagando per il servizio elettrico è troppo.

Per il cliente commerciale una perdita del servizio elettrico porta l'ufficio moderno a un punto morto virtuale, con un impatto sulla produttività e sull'efficacia. Visto dal lato del cliente al dettaglio, sembra esserci una scarsa elasticità nella domanda di un servizio affidabile. In altre parole, le interruzioni del servizio erodono il valore. Tradizionalmente, le aziende elettriche in un mercato⁵⁰ di monopolio sono state società di ingegneria concentrate sulla risoluzione delle sfide tecniche per fornire elettricità sicura e affidabile a tutti coloro che hanno richiesto il servizio.

Il servizio clienti potrebbe aver ricevuto una certa attenzione. Al giorno d'oggi invece, gli impianti di generazione, i pali, i cavi e le capacità ingegneristiche non sono più le risorse principali di un'utilità.

Fino a quando si è parlato di monopolio, non è stato necessario consultare il cliente in quanto egli non aveva possibilità di scelta.

Ora il cliente riveste un ruolo centrale.

Improvvisamente, costruire e mantenere relazioni, marketing e servizio clienti emergono come i pilastri dell'utilità elettrica del futuro.

⁵⁰ GSE, Energy Week: il mercato elettrico in Italia e il ruolo del GSE, Roma, 2013.

Quando le aziende elettriche esaminano le proprie competenze, potrebbero riscontrare una carenza di competenze in queste aree. Le utility hanno storicamente intrattenuto rapporti solidi con grandi clienti industriali⁵¹, politici locali e burocrati.

Nell'ambito del quadro normativo, le utility hanno stipulato nuovi accordi con grandi clienti industriali per mantenere ricavi e profitti futuri chiaramente identificabili.

I piccoli clienti commerciali e residenziali sono attualmente limitati dalle economie di scala nel generare per soddisfare le proprie esigenze.

La fidelizzazione e la costruzione di relazioni di lunga data con i clienti sono elementi centrali nella creazione di valore. Per questo motivo, sia la ricerca di mercato che la pratica dimostrano un grande interesse nel comprendere le forze trainanti che stanno dietro a “stabilire, sviluppare e mantenere scambi relazionali di successo”.

Vari studi hanno indagato gli antecedenti della fidelizzazione del cliente o della durata del rapporto con il cliente, tuttavia, tali studi spesso trascurano l'effetto degli strumenti di marketing di massa, l'influenza dei prezzi e / o l'impatto delle strategie pubblicitarie e di prezzo dei concorrenti sulle relazioni di un'azienda focale.

Recentemente, alcuni studi hanno iniziato a considerare queste influenze. La deregolamentazione dei mercati strategici dei beni di servizio (ad esempio, energia, trasporti e telecomunicazioni) si sta verificando in molti paesi e costringe i monopolisti di proprietà statale (cioè gli operatori storici) a competere con i nuovi entranti. La conoscenza esistente sulla fidelizzazione dei clienti potrebbe, quindi, migliorare in modo significativo con ulteriori applicazioni empiriche nei mercati di liberalizzazione⁵² e questa conoscenza può essere di valore significativo per gli operatori storici, che devono comprendere i determinanti della continuità relazionale e sviluppare strategie difensive,

⁵¹ Cardinale A., Verdelli A., Energia per l'industria in Italia: la variabile energetica dal miracolo, Milano, FrancoAngeli, 2008

⁵² De Vergottini G., La liberalizzazione dei servizi fra Stati e Unione Europea, in “Società Libera”, 7° rapporto, Milano, Franco Angeli, 2009, p. 65 e ss.

come così come ai nuovi entranti, che richiedono una comprensione dei fattori che motivano i clienti esistenti a cambiare.

La ricerca che esamina le strategie di marketing difensive e offensive in questi nuovi mercati competitivi rimane limitata. Si risponde a questa lacuna esaminando la misura in cui il prezzo e la pubblicità dell'operatore storico e dei concorrenti influiscono sulla fidelizzazione dei clienti in un mercato in via di liberalizzazione. Vi sono i seguenti obiettivi di ricerca e aree di contributo alla letteratura. Innanzitutto, si valuta l'impatto del prezzo e degli sforzi pubblicitari di massa dell'operatore storico sulla fidelizzazione dei clienti e, quindi, si identificano azioni specifiche che gli operatori storici possono sviluppare per aumentare la durata della relazione e la redditività.

In secondo luogo, si forniscono approfondimenti sugli effetti dei prezzi e della pubblicità di massa da parte dei concorrenti per aiutarli a identificare i problemi che devono essere affrontati per attirare i clienti dall'impresa storica.

Terzo, si esaminano se questi effetti cambiano nel tempo in un mercato in via di liberalizzazione e, quindi, aiutano a chiarire le dinamiche in cambiamento. In quarto luogo, si offre una novità metodologica e si applica un modello di rischio suddiviso in popolazione che prende in considerazione un segmento di clienti che non lascia mai l'azienda storica e, quindi, offre approfondimenti su come le aziende storiche e i nuovi operatori dovrebbero formulare le loro strategie per allocare le risorse di marketing in modo ottimale.

Questa conoscenza è rilevante anche per i funzionari delle politiche pubbliche perché devono progettare un quadro normativo pienamente competitivo. Ci si affida in particolare alla ricerca che esamina l'impatto del prezzo sulla fidelizzazione dei clienti, scoprendo che un aumento del prezzo diminuisce la ritenzione.

La durata di un rapporto storico dipende principalmente dal prezzo e dalla pubblicità dell'operatore storico, nonché dal prezzo della concorrenza. Il tutto implica che i clienti

diventano più sensibili al prezzo e che un segmento di clienti storici ha una probabilità notevolmente bassa, di terminare il rapporto (e di passare a un nuovo fornitore).

Considerando due tipi di impresa in un mercato in via di liberalizzazione⁵³: l'impresa storica ed i concorrenti che entrano nel mercato.

Il prezzo appare costantemente come un importante determinante concettuale del comportamento del cliente. La ricerca sui prezzi in varie discipline, tra cui microeconomia, psicologia e marketing, conclude che il prezzo spiega una maggiore varianza nelle decisioni di acquisto dei clienti rispetto ad altre variabili del marketing mix.

Gli studi sulla gestione delle relazioni con i clienti (CRM) si sono concentrati principalmente sul ruolo del prezzo per l'acquisizione di nuovi clienti. Tuttavia, i ricercatori hanno anche riconosciuto che le strategie di prezzo per acquisire clienti potrebbero anche avere un impatto sulla fidelizzazione dei clienti e sul valore della vita del cliente.

Gli studi sui modelli di marketing spesso prendono in considerazione l'impatto del prezzo e delle promozioni sui prezzi sulle metriche delle prestazioni di mercato come le vendite e la quota di mercato⁵⁴.

L'evidenza meta-analitica suggerisce un'elevata elasticità al prezzo e, a livello di consumatore, la teoria microeconomica suggerisce che i consumatori che massimizzano l'utilità rispondono ai cambiamenti di prezzo modificando la loro domanda di prodotti o servizi.

⁵³ De Vergottini G., La liberalizzazione dei servizi fra Stati e Unione Europea, in "Società Libera", 7° rapporto, Milano, Franco Angeli, 2009, p. 65 e ss.

⁵⁴ GSE, Energy Week: il mercato elettrico in Italia e il ruolo del GSE, Roma, 2013.

3.4 Il Customer Relationship Management

La customer retention rappresenta quindi, un aspetto fondamentale nella gestione del mercato elettrico. Prima non c'era motivo di preoccuparsi del fatto che il cliente potesse essere o meno soddisfatto infatti le imprese operavano in una situazione di inefficienza e inefficacia e tutto questo incideva sulla qualità del servizio erogato.

I clienti prima di rappresentare i fruitori del servizio che viene erogato, sono cittadini verso i quali, la Costituzione riconosce diritti molto precisi.

La comunicazione nel settore dei servizi di pubblica utilità, come analizzato nel precedente paragrafo, è particolarmente complessa e non può essere standardizzata in quanto gli utenti sono portatori di interessi diversi.

Storicamente, si parlava di una comunicazione che andava dalla fonte al destinatario e non prevedeva alcun processo di feedback. Nel settore dei servizi di pubblica utilità si parlava di una comunicazione che serviva unicamente per spiegare i corretti modi di fruizione del servizio.

A seguito del processo di liberalizzazione, la competizione tra le varie imprese aumenta, il cliente risulta essere sempre più orientato alla qualità, le aziende si vedono costrette ad adeguarsi e a dar luogo ad operazioni di “change management”.

Il cliente non è più visto come un soggetto passivo senza alcuna possibilità di scelta, adesso le sue aspettative sono crescenti e la sfida per le imprese è proprio quella di farvi fronte.

Il Customer Relationship Management è la strategia di business che, attraverso l'impiego di nuove tecnologie, aiuta a comprendere e anticipare bisogni e desideri dei clienti. ⁵⁵

⁵⁵ Buttle M. Ornati, (2012) Customer Relationship Management. Teorie e tecnologie, Franco Angeli, Milano

Si tratta della traduzione operativa del concetto di marketing relazionale la cui finalità è quella di costruire e gestire relazioni di lunga durata con il cliente. Secondo tale orientamento l'impresa si impegna a generare profitto attraverso un'offerta di prodotti e servizi personalizzata che dia la possibilità di aumentare la customer satisfaction e di conseguenza, la customer loyalty.

Il cliente costituisce il fulcro delle strategie e dei processi aziendali e rappresenta un "tesoro" che, una volta "catturato" è importante mantenere.

La gestione delle relazioni con i clienti (CRM) è la combinazione di pratiche, strategie e tecnologie che le aziende utilizzano per gestire e analizzare le interazioni ed i dati con i clienti durante tutto il ciclo di vita del cliente. L'obiettivo è migliorare le relazioni con il servizio clienti, aiutare a fidelizzare i clienti e guidare la crescita delle vendite.

In un mercato competitivo come quello dell'energia elettrica, si sta andando verso la realizzazione di pacchetti tagliati su misura per soddisfare nel miglior modo possibile le esigenze della clientela in quanto non è più sufficiente acquisire nuovi clienti ma bisogna costruire con il fruitore del servizio, una relazione che sia di lungo periodo offrendogli servizi complementari, a maggiore valore aggiunto.

Esistono inoltre sistemi CRM che raccolgono i dati dei clienti attraverso diversi canali, o punti di contatto, tra il cliente e l'azienda, che potrebbero includere il sito Web dell'azienda, il telefono, la chat dal vivo, la posta diretta, i materiali di marketing e i social network. I sistemi CRM possono anche fornire ai membri del personale a contatto con i clienti informazioni dettagliate sulle informazioni personali dei clienti, la cronologia degli acquisti, le preferenze di acquisto e le preoccupazioni.

La raccolta e l'accesso ai dati dei clienti possono aiutare le aziende a identificare tendenze e informazioni sui propri clienti attraverso funzionalità di reportistica e visualizzazione.

Al livello più elementare, il software CRM consolida le informazioni sui clienti e le documenta in un unico database CRM in modo che gli utenti aziendali possano accedervi e gestirle più facilmente. Nel tempo, molte altre funzionalità sono state aggiunte ai sistemi CRM per renderli più utili. Alcune di queste funzioni includono la registrazione di varie interazioni con i clienti tramite e-mail, telefono, social media o altri canali.

Gli strumenti CRM con funzionalità di automazione del marketing possono velocizzare le attività ripetitive per migliorare gli sforzi di marketing in diversi punti del ciclo di vita per la generazione di lead.

Ad esempio, quando i potenziali clienti entrano nel sistema, potrebbe inviare automaticamente contenuti di marketing tramite posta elettronica, con l'obiettivo di trasformare un lead di vendita in un cliente a tutti gli effetti.

Progettato per ridurre gli aspetti noiosi del lavoro di un agente di contact center, l'automazione del contact center potrebbe includere audio preregistrato che assiste nella risoluzione dei problemi dei clienti e nella diffusione delle informazioni. Vari strumenti software che si integrano con gli strumenti desktop dell'agente possono gestire le richieste dei clienti al fine di ridurre la durata delle chiamate e semplificare i processi del servizio clienti. Gli strumenti automatizzati del contact center, come i chatbot, possono migliorare l'esperienza degli utenti dei clienti.

Alcuni sistemi CRM includono una tecnologia in grado di creare campagne di marketing geografico basate sulle posizioni fisiche dei clienti, a volte integrandosi con le popolari app GPS (sistema di posizionamento globale) basate sulla posizione. La tecnologia di geolocalizzazione può anche essere utilizzata come strumento di networking o di gestione dei contatti per trovare potenziali clienti in base a una posizione. I sistemi CRM aiutano le aziende a ottimizzare i processi snellendo i carichi di lavoro banali, consentendo ai dipendenti di concentrarsi su attività creative e di alto livello.

I lead di vendita possono essere monitorati tramite CRM, consentendo alle squadre di vendita di inserire, monitorare e analizzare i dati per i lead in un unico posto.

In conclusione, l'Intelligenza artificiale è stata integrata nelle piattaforme CRM per automatizzare le attività ripetitive, identificare i modelli di acquisto dei clienti per prevedere i comportamenti futuri dei clienti e altro ancora.

In altre parole, l'obiettivo della strategia di CRM è quello di cercare di conoscere al meglio la clientela. Le informazioni di cui l'impresa necessita non sono solo di carattere demografico ma anche informazioni riguardo le abitudini degli utenti, le preferenze e i comportamenti d'acquisto dell'utente in modo da poter individuare le giuste strategie da mettere in atto per dar vita ad un'offerta che sia in grado di soddisfarlo. I bisogni sono in continua evoluzione e, visto che si trasformano da latenti ad emergenti ed espliciti, l'impresa deve continuamente aggiornarsi al fine di rispondere in maniera adeguata alle necessità degli utenti finali.

Solo attraverso la creazione di un'offerta tagliata su misura per lui, che si avvicini il più possibile a quelle che sono le sue aspettative, il cliente potrà definirsi fidelizzato all'impresa.

CONCLUSIONE

Il fine di questo elaborato è quello di analizzare l'evoluzione del settore elettrico, studiando i vari step che hanno segnato il percorso dalla nazionalizzazione alla liberalizzazione.

Dopo aver fornito una visione chiara sui servizi di pubblica utilità e descritto gli “attori chiave” delle public utilities l’attenzione si sposta sul settore dell’energia elettrica. Viene esaminata ogni fase della filiera per comprendere come l’energia “raggiunga” il cliente finale.

Il secondo capitolo rappresenta il cuore dell’elaborato, si apre con una definizione puntuale di “liberalizzazione del mercato” e analizza in maniera più approfondita il passaggio da situazioni di monopolio alla concorrenza, avviato con il Decreto Bersani. La liberalizzazione viene inoltre studiata attraverso il modello delle cinque forze competitive di Porter, utile per comprendere meglio le trasformazioni che si sono susseguite nel tempo all’interno del mercato dell’energia elettrica. Si analizzano le forze competitive del periodo pre e post-liberalizzazione per evidenziarne le differenze.

Si inizia a parlare di mercato elettrico, è introdotto il concetto di borsa elettrica e ne viene delucidato il suo funzionamento.

Il terzo ed ultimo capitolo ha come tema centrale l’avvento del marketing nel mercato libero e la trasformazione del rapporto impresa-cliente. Al termine dell’elaborato non poteva mancare una riflessione su come si è evoluto il ruolo del cliente, fonte principale di ricchezza, nel passaggio da concorrenza per il mercato a concorrenza nel mercato.

Il cliente adesso ha la possibilità di scegliere a quale fornitore rivolgersi, le aspettative crescono e il suo potere contrattuale aumenta. Le imprese, per questo motivo attraverso le nuove tecnologie, cercheranno di conoscere al meglio la propria clientela al fine di creare offerte di prodotti e servizi originali, che consentano di aumentare la customer satisfaction.

In conclusione dello studio svolto si può affermare che il mercato è in continua evoluzione e oggi, il fulcro del mercato è proprio il cliente che, inconsapevolmente, dispone di un potere così forte da muovere gli ingranaggi del mercato.

BIBLIOGRAFIA

Gilardoni A., *“Public Utilities e infrastrutture. Profili economici e gestionali”*, Milano, Agici Publishing, 2015

Commissione Europea, *“Libro bianco sul futuro dell’Europa”*, Bruxelles, Unione europea, 2017

Zorzoli G.B., *“Il mercato elettrico. Dal monopolio alla concorrenza”*, Padova, Franco Muzzio Editore, 2005

Stagnaro C., Thorning M. M., *“Più energia per tutti. Perché la concorrenza funziona”*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2005

Ranci P., *“Economia dell’energia”*, Bologna, Il Mulino, 2011

Legge 6 dicembre 1962, n. 1643, Istituzione dell'Ente nazionale per l'energia elettrica e trasferimento ad esso delle imprese esercenti le industrie elettriche

Clo A., Clo s., Boffa F., *“Riforme elettriche tra efficienza ed equità”*, Bologna, Il Mulino, 2015

Decreto Legislativo 16 marzo 1999, n. 79, Attuazione della direttiva 96/92/CE recante norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica

Enciclopedia Treccani, *Dizionario di Economia e Finanza*, 2012

Porter M.E., “*How Competitive Forces Shape Strategy*”, articolo in «Harward Business Review», marzo 1979

Porter M.E., “*Il vantaggio competitivo*”, Torino, Einaudi, 2011

GME Gestore Mercati Energetici, *Vademecum della Borsa Elettrica*, 2009

AA.VV., “*L'Italia piomba nel buio. Black out da nord a sud*”, articolo in «La Repubblica», 28 settembre 2003

GME Gestore Mercati Energetici, *Vademecum della Borsa Elettrica*, 2009

Carù A., Cova B., “*L' immersione del consumatore in un contesto esperenziale: la narrazione introspettiva come modalità di ricerca*”, Paper 5th, International Congress of Marketing Trends, Nenice, 2005 p. 597.

Cecchinato F., Vescovi T., “*Luoghi d' esperienza e strategie competitive nel dettaglio*”, Congresso Internazionale “*Le tendenze del Marketing*”, Università Ca' Foscari, Venezia, 2003

Zaltman G., “*Come pensano i consumatori*”, Etas, Milano , 2003

Giddens A. [2000], *“Fondamenti di sociologia”*, Il Mulino

Leggiero S. [2002]. *“Il cliente ha sempre ragione”*, Domenico Piazza

Russell S. W. [2002]. *“Marketing Management”*, Apogeo

Farinet A. , Ploncher E. [2002]. *“Customer Relationship Management : approcci e metodologie”*, Etas.

CNEL, Brandi R., *“Osservazioni e proposte in materia di evoluzione del costo dell’energia dalla liberalizzazione del mercato (1999) ad oggi”*, Commissione IV per le reti infrastrutturali, I trasporti, le politiche energetiche e l’ambiente, 2014.

Grippo E., Manca F., *“Manuale breve di diritto dell’energia”*, Padova, CEDAM, 2008

AA.VV., a cura di Tabarelli D., *“I vantaggi del mercato libero dell’elettricità e del gas”*, NE Nomisma Energia srl, 2013.

Church J., Ware R., *“Industrial Organization: a strategic approach”*, USA, McGraw Hill, 2000.

Cardinale A., Verdelli A., *“Energia per l’industria in Italia: la variabile energetica dal miracolo”*, Milano, FrancoAngeli, 2008

GSE, Energy Week: il mercato elettrico in Italia e il ruolo del GSE, Roma, 2013.

De Vergottini G., “*La liberalizzazione dei servizi fra Stati e Unione Europea*, in “*Società Libera*”, 7° rapporto, Milano, Franco Angeli, 2009, p. 65 e ss.

Buttle M. Ornati, (2012) “*Customer Relationship Management. Teorie e tecnologie*”, Franco Angeli, Milano