

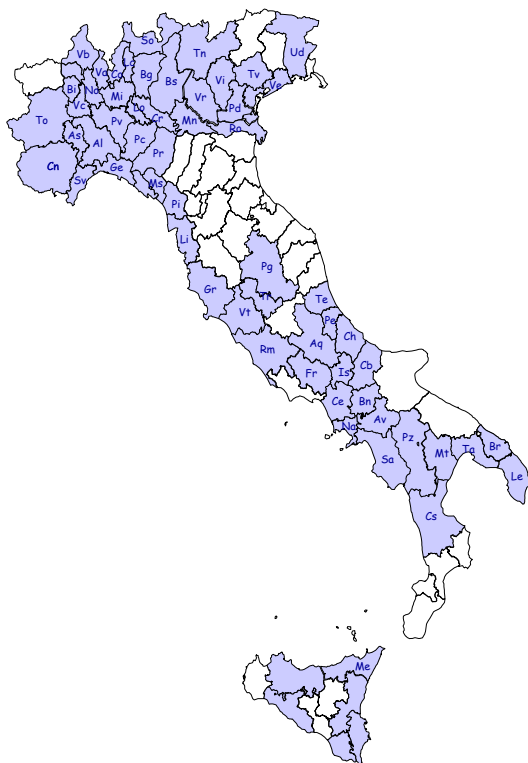
# Sviluppo del mercato del gas naturale

*Adam Smith Society*

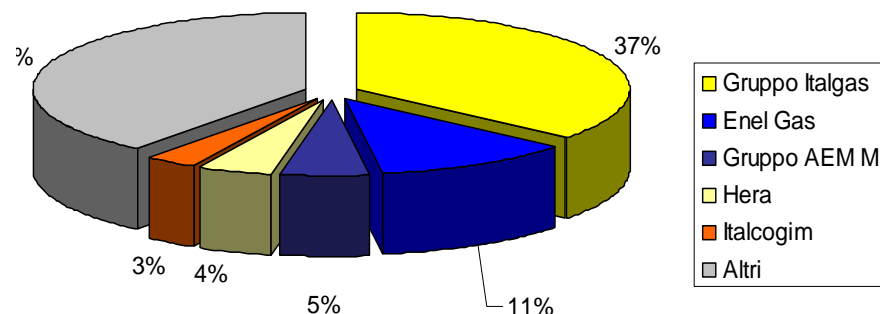
L. Valerio Camerano  
Direttore Generale Enel Gas  
Milano, 29 novembre 2004

# Storia di Enel Gas

- Enel Gas è il secondo operatore italiano nella vendita di gas naturale frutto dell'integrazione delle oltre 30 società acquistate da Enel a partire dal 2000, processo d'acquisizione perfezionato con l'acquisto di Camuzzi Gazometri nel marzo del 2002. Enel Gas opera in oltre 1.000 comuni.



Quote di mercato 2003 (numero clienti)



Fonte: Bilanci 2003

**Enel Gas serve circa 2.000.000 clienti, con una quota di mercato di oltre l'11% e 5 miliardi di metri cubi di gas venduti**

# Mission e obiettivi

**“ Consolidare la posizione di secondo operatore e crescere cogliendo in modo selettivo le opportunità del mercato libero che valorizzino i nostri vantaggi competitivi”**

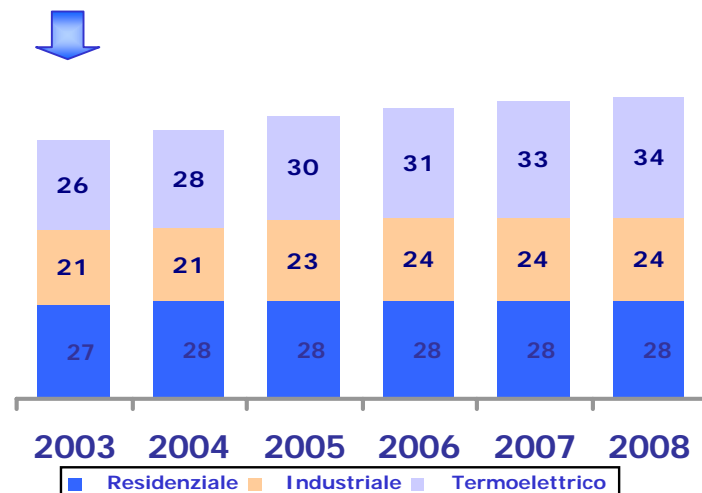


- Essere leader nei segmenti di prima apertura del mercato
- Raddoppiare la propria quota di mercato in 5 anni nell'ambito di un contesto pienamente liberalizzato e competitivo
- Aumentare l'attenzione sull'eccellenza del servizio, sull'innovazione dell'offerta di prodotto e sulla fidelizzazione della clientela esistente
- Assumere il doppio ruolo di sfidante e monopolista

# Evoluzione del contesto di mercato

- progressiva concentrazione degli operatori attraverso acquisizioni, fusioni e accordi tra le imprese di medie/grosse dimensioni
- ingresso nel mercato di operatori stranieri (Thuga, Gas Natural, Gaz de France ...)
- crescente attenzione dei clienti agli standard e alla qualità del servizio
- diminuzione dei prezzi derivante dal processo di liberalizzazione che lo scorso anno ha riguardato solo i clienti business ma che sta iniziando ad interessare anche i segmenti mass market
- fenomeni di switching interessanti sul segmento industriale (37%) e ancora contenuti su quello residenziale (0,1%)

## Evoluzione della domanda (miliardi di m<sup>3</sup>)



- Per il futuro ci si attende una crescita della domanda di gas complessiva pari a circa il 3,2% medio annuo, con:
  - crescita ridotta del comparto residenziale
  - crescita contenuta del segmento industriale
  - aumento consistente dei consumi di gas del comparto termoelettrico

# Tipologie di competitor

## Nazionali con approccio differenziato

Si tratta di Italgas Più ed Enel Gas. In particolare, Enel Gas, valorizzando le proprie competenze distintive (brand, completezza della gamma d'offerta, canali) sta proponendo nuove offerte su tutti i segmenti di mercato

## Nazionali con offerta "cost based"

Si tratta di nuovi operatori, focalizzati prevalentemente sul mercato business, con offerte molto aggressive basate su un approvvigionamento particolarmente favorevole

## Locali con offerta "cost based"

Sono piccoli operatori locali che, facendo leva sul radicamento territoriale, si affacciano sul mercato residenziale limitrofo con offerte aggressive sul pricing e proposte onerose di fatturazione e gestione cliente

## Regionali con offerta multiprodotto

Sono municipalizzate di medie dimensioni, focalizzate sul mercato residenziale, che si stanno integrando orizzontalmente e verticalmente per attuare strategie di *cross* e *up selling* sulla propria base clienti

# Livello di apertura del mercato

- La liberalizzazione del mercato e il livello di competizione variano molto in funzione del segmento di clienti, in particolare:

## Mercato Business

- Elevata consapevolezza della liberalizzazione del mercato
- Forte pressione competitiva sul pricing
- Crescita della sofisticazione della strutturazione dell'offerta

## Mercato Residenziale

- Bassa consapevolezza della liberalizzazione
- Limitatissime offerte su base nazionale
- Sconto e servizio leve principali
- Capillarità del segmento che richiede il ricorso a reti di vendita indirette
- Iniziative locali aggressive nel pricing e nelle modalità di gestione dei clienti
- Ostruzione e complessità nell'accesso alle reti secondarie

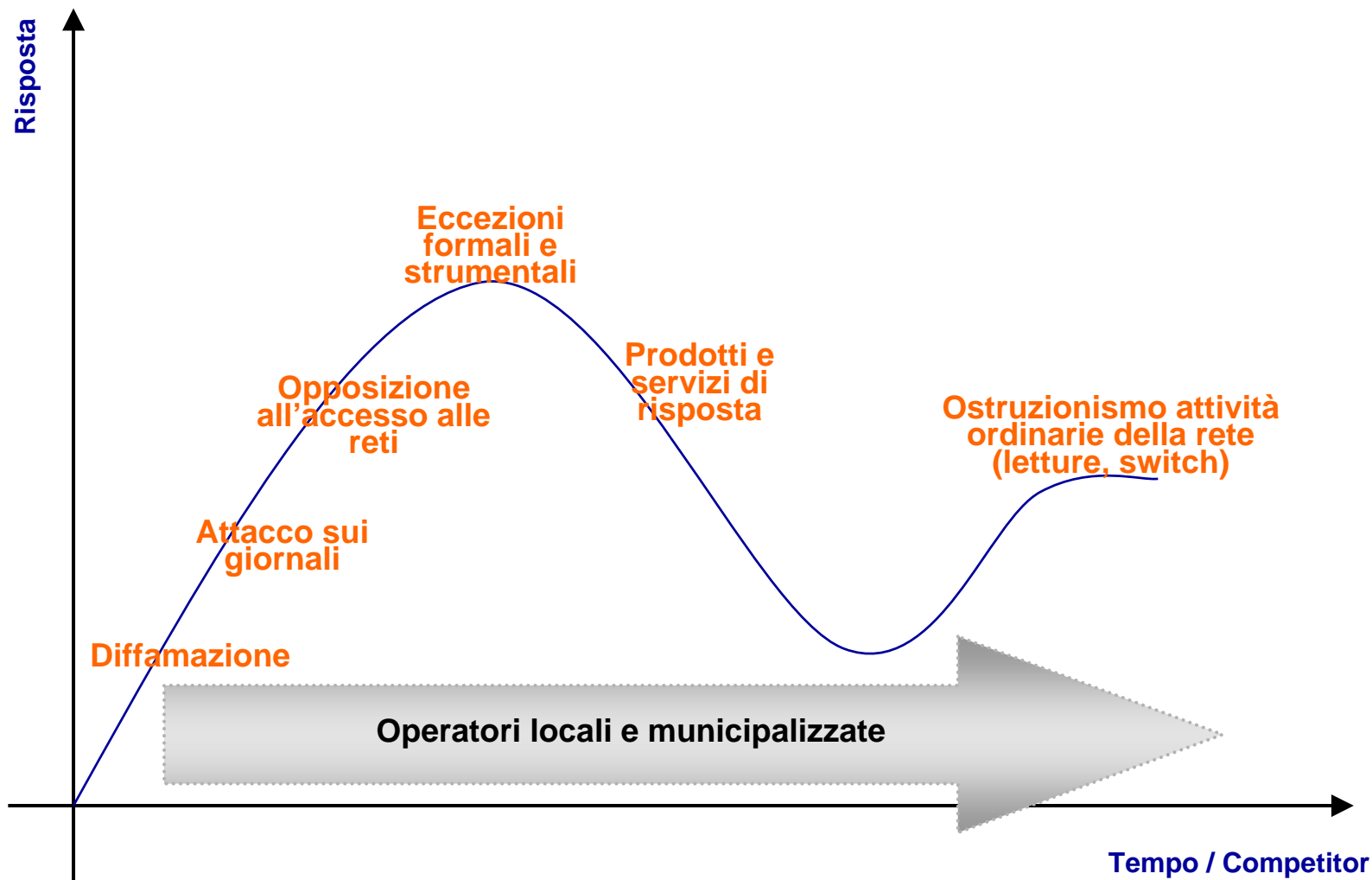
# Apertura del libero mercato e criticità: le 5 “C”

Uso: Pubblico

- **Consapevolezza:** i clienti non sanno ancora che è possibile cambiare fornitore, non hanno quindi ancora un *bisogno definito* e una corrispondente aspettativa
- **Comunicazione:** i budget di comunicazione, coerenti con gli economics dell'industry, non consentono campagne di forte impatto come in altri comparti (5/10 mil € vs. 150/200 mil€)
- **Convenienza:** gli economics del gas limitano l'azione della società di vendita non consentendo politiche aggressive di pricing come nelle TLC
- **Concentrazione:** la struttura del mercato del gas è speculare rispetto alle TLC dove c'era un incumbent e *cento* sfidanti rispetto a *uno* sfidante, Enel Gas, e *cinquecento* incumbent. Ciascuno con la sua strategia e ciascuno con la sua unica area da difendere a tutti i costi
- **Complessità:** le caratteristiche industriali del mercato del gas sono molto più complesse di quelle di altri mercati liberalizzati con ricadute in termini di comprensione per i clienti e difficoltà argomentative nel processo di vendita. Inoltre la prima fase della liberalizzazione del gas coincide con fasi avanzate di liberalizzazione di altri mercati (CS-CPS-ULL vs. ULL)

# Ciclo di vita delle risposte degli incumbent

Uso: Pubblico





## IL CLIENTE CHIEDE ...

- Un processo semplice, lineare e rapido per cambiare fornitore
- Un servizio economico e attrattivo da parte del nuovo fornitore
- Le garanzie che la sicurezza e la continuità del servizio non subiscano modifiche per effetto del cambio di venditore
- Un unico interlocutore che svolga da interfaccia con il distributore e il precedente venditore



## IL MERCATO PRESENTA ANCORA ...

- Sistema di regole che amplificano complessità, rigidità e incertezza (accessi, letture, qualità dei dati etc.)
- Mancanza di regolazione del processo di acquisizione del cliente con morosità pregresse
- Assenza di un tariffario standard per servizi accessori ad oggi spesso eccessivamente onerosi
- Ostruzionismo dei distributori e dei venditori ad essi collegati
- Win back successivi alla messa in gas del nuovo fornitore



# Punti di attenzione aperti e ruolo dell'AEEG

- Le regolazione di temi chiave come il codice di rete e il codice di condotta commerciale è avvenuta tardivamente e ha solo in parte contribuito a migliorare l'interazione tra gli attori del mercato
- Il valore prospettico del cliente è ancora saldamente in mano ai distributori che possono adottare comportamenti volti a favorire la società di vendita ad essi collegata
- Le responsabilità in tema di letture e gli indennizzi automatici previsti dalle nuove deliberazioni potrebbero innescare meccanismi per cui la società di vendita non controlla qualità e tempi delle letture, e il cliente avrebbe l'interesse economico a non vedersi effettuata una corretta lettura del contatore (il circolo vizioso delle letture)
- Regolazione tempi, qualità e onerosità dei servizi e delle prestazioni ricevute dai distributori