

## **La marca nel settore dell'energia elettrica: serve davvero?**

### **Giuseppe Bertoli**

Università degli Studi di Brescia

bertoli@eco.unibs.it

### **Bruno Busacca**

Università Luigi Bocconi di Milano

bruno.busacca@sdabocconi.it

### **Roberto Rozzi**

robyrozzi@yahoo.it

### Summary

The paper, after having shortly summarized the liberalization process of the energy sector in Italy and identified the factors explaining the low switching rate from incumbents to new competitors, faces the following research questions: 1) which hierarchy of effects can explain consumers choice of an energy provider? 2) which implications can be outlined for brand management? 3) do brand strategies lead to price premium or share premium advantages?

First answers to these questions are based on the results of an exploratory study that involved a sample of 183 consumers. Results show the coexistence of low and high involvement hierarchies and suggest that brand strategies, aimed at expanding awareness and building strong, positive and unique associations, may have a significant competitive impact.

### Riassunto:

Il paper, dopo aver brevemente tratteggiato il processo di liberalizzazione del settore energetico in Italia e aver individuato i fattori esplicativi del basso tasso di switching dagli operatori ex-monopolisti a quelli del mercato libero, affronta le seguenti domande di ricerca: 1) quali sequenze valutative e quali orientamenti comportamentali si riscontrano nella scelta del fornitore di energia elettrica?; 2) alla luce di questi orientamenti, quali prime considerazioni si possono avanzare sulle strategie di marca?; 3) tali strategie sono in grado di tradursi in vantaggi di *price* o *share premium*?

Le risposte a queste domande si basano sui risultati di una ricerca esplorativa condotta su un campione di 183 utenti del servizio di fornitura di energia elettrica. I risultati evidenziano la coesistenza di sequenze valutative a basso e alto coinvolgimento e suggeriscono che le strategie di marca, finalizzate allo sviluppo di notorietà e alla costruzione di associazioni forti, positive e uniche, possono avere un rilevante impatto competitivo

Parole chiave : marca, energia elettrica, coinvolgimento, differenziazione.

Key words: brand, energy sector, involvement, differentiation.

## 1. Introduzione

Al passo con la crescente terziarizzazione delle economie avanzate, nella letteratura di Marketing sono andati incrementandosi i contributi di ricerca dedicati alla costruzione della *brand equity* nel macrosettore dei servizi. Tali contributi hanno posto in evidenza il ruolo della marca in relazione alle caratteristiche distintive dei servizi: l'immaterialità, la contestualità fra erogazione e consumo, la variabilità della qualità, la deperibilità (Berry, 2000; Melewar e Storrie, 2001; de Chernatony e Segal-Horn, 2001; Klaus e Maklan, 2007). I settori indagati sono solitamente quelli dei servizi finanziari, assicurativi, turistico- alberghieri, della distribuzione, dei trasporti, delle telecomunicazioni. Del tutto limitata è invece la produzione scientifica volta ad approfondire il ruolo della marca con riferimento a servizi a basso grado di differenziazione, talora addirittura percepiti come *commodity*, e/o il cui processo d'acquisto potrebbe caratterizzarsi per il modesto livello di coinvolgimento psicologico da parte del cliente, quale ad esempio la vendita di energia elettrica destinata alle utenze domestiche.

Con riferimento a quest'ultimo servizio, il limitato interesse sin qui dimostrato dalla letteratura, lungi dall'essere dovuto alla sua modesta rilevanza sul piano economico, discende essenzialmente dal fatto che il settore dell'energia elettrica è stato sino a tempi recentissimi caratterizzato un po' ovunque da situazioni di monopolio legale. Il clima concorrenziale instauratosi in Europa a seguito dei processi di liberalizzazione posti in essere a partire dalla fine degli anni Novanta ha però stimolato le imprese operanti nella vendita di energia elettrica all'adozione di politiche di marketing, al fine o di difendere le posizioni di mercato acquisite o di acquisirne di nuove. Varie imprese hanno così iniziato a investire cospicue risorse economiche nella costruzione di *brand awareness* e di *brand image*, nella consapevolezza che la creazione di conoscenza di marca presso la clientela rappresenta un passo fondamentale per la generazione di *brand equity* (Mussey, 1999; Kotler e Pfoertsch, 2006, p. 268). Con specifico riferimento al mercato italiano dell'energia per le utenze domestiche, la limitata transizione (*switching*) dei clienti finali dagli ex monopolisti ai nuovi operatori ha tuttavia sollevato dubbi in merito all'efficacia degli investimenti finalizzati alla politica di marca.

Il paper, dopo aver brevemente tratteggiato il processo di liberalizzazione del settore energetico e aver individuato, considerando anche i risultati di alcuni studi empirici condotti in altri paesi, i fattori esplicativi del basso tasso di switching, si propone l'obiettivo di analizzare quali effetti gli investimenti suddetti stiano esercitando sugli utenti del servizio. Tale obiettivo, articolato in alcune domande di ricerca, è stato perseguito mediante una ricerca esplorativa condotta su un campione di utenti del servizio di fornitura di energia elettrica.

## **2. La vendita di energia elettrica: dal monopolio alla concorrenza**

Come si è anticipato, la liberalizzazione del mercato elettrico viene avviata in Europa verso la metà degli anni Novanta a seguito della direttiva comunitaria n. 92/1996, ispirata dall'obiettivo di dar vita a un mercato unico dell'energia, caratterizzato dalla liberalizzazione degli scambi e dalla libera iniziativa delle imprese operanti nel mercato. In Italia, tale direttiva è stata recepita alcuni anni dopo, con l'approvazione del decreto n. 79/1999, ponendo così fine alla situazione instauratasi nel 1962, allorché il Legislatore procedette alla nazionalizzazione del settore e all'istituzione dell'Ente nazionale per l'energia elettrica (Enel), ente pubblico economico operante in regime di pressoché totale monopolio in tutti i settori della filiera produttiva dell'energia elettrica (generazione, dispacciamento, trasmissione, distribuzione, vendita).

In particolare, l'art. 1 del citato decreto stabilisce che “le attività di produzione, importazione, esportazione, acquisto e vendita di energia sono libere nel rispetto degli obblighi del servizio pubblico [...]. Le attività di dispacciamento e trasmissione sono riservate allo Stato e attribuite in concessione al gestore della rete nazionale [...]. L'attività di distribuzione è svolta in regime di concessione”. Pur senza entrare nel merito delle motivazioni che hanno indotto all'adozione di tale soluzione, né dei dettagli tecnici attraverso i quali essa si è nel concreto articolata (Bertoli, 2007), interessa qui evidenziare che, per effetto di tale disposizione, l'attività di vendita di energia elettrica – la quale attiene alla fase finale della filiera, cioè ai rapporti con l'utenza (allacciamento, manutenzione, misurazione, fatturazione ecc.) – risulta dunque liberalizzata, pur se – nell'immediato – non integralmente.

Il processo di liberalizzazione si è infatti articolato in più fasi, al fine di consentire un graduale adeguamento alle nuove condizioni. Il Legislatore ha introdotto quale criterio discriminante, al fine di individuare le utenze (i cosiddetti “clienti idonei”) in grado di beneficiare del nuovo regime concorrenziale, la quantità di energia da esse consumata. Nella prima fase dell'attuazione della riforma, tale possibilità è stata così riservata alla clientela con consumi annui non inferiori a 30 GWh (trattasi dunque, essenzialmente, di clienti industriali); successivamente, tale soglia è scesa a 9 GWh, mentre a partire dal luglio 2004 sono state liberalizzate tutte le utenze non domestiche e dal 1° luglio 2007 anche tutte quelle domestiche. A partire da tale data, pertanto, tutti i clienti possono stipulare contratti di fornitura di energia elettrica con venditori del mercato libero, esercitando la facoltà di recesso secondo quanto previsto dall'Autorità per l'energia elettrica e il gas (ossia con un mese di preavviso).

Nel frattempo, l'Unione europea ha emanato una nuova direttiva (n. 54/2004), che meglio precisa gli obiettivi e le modalità di attuazione della liberalizzazione del mercato elettrico. Per quanto qui rileva, la direttiva persegue l'obiettivo di garantire al consumatore trasparenza nelle

tariffe, informazioni sul mix di fonti energetiche utilizzate e massima libertà di scelta del fornitore di energia elettrica del quale avvalersi. In particolare, va evidenziato il mutamento disposto in ordine alla fatturazione dei consumi, per effetto del quale l'importo complessivo di cui si richiede il pagamento, che prima della liberalizzazione si articolava in varie componenti (energia, commercializzazione, costi di trasporto, oneri gestionali del sistema elettrico), è oggi composto solo dal prezzo dell'energia elettrica e dalle tariffe. Il prezzo è liberamente determinato dal mercato, in base al costo dell'energia, mentre nelle tariffe vengono conglobati tutti gli oneri dovuti al trasporto e al dispacciamento.

Le imprese operanti nella vendita di energia elettrica formulano dunque il prezzo agendo unicamente sulla prima componente, non potendo intervenire su quella tariffaria. Tali imprese sono inoltre tenute a garantire alla clientela livelli minimi di "qualità commerciale", in virtù dei principi di trasparenza e di tutela del consumatore. E' opportuno tuttavia ricordare che esse non sono responsabili della distribuzione dell'energia al contatore del cliente e, di conseguenza, non compete loro la riparazione di eventuali guasti alla linea elettrica, che spetta invece alla società di distribuzione. Ciò vale anche per le imprese verticalmente integrate, ossia – per stare al nostro caso – quelle attive congiuntamente nella distribuzione e nella vendita di energia elettrica, tenute alla separazione contabile e amministrativa delle due attività. Ne consegue che, dal punto di vista tecnico, il consumatore può valutare le varie imprese che si propongono per la vendita di energia elettrica sulla base dei seguenti criteri: il prezzo; l'affidabilità tecnico-commerciale (risposta motivata a reclami, rettifica di fatturazione); il supporto pre e post-vendita; i servizi accessori (ad esempio, la telelettura).

Focalizzando l'attenzione sulla vendita di energia elettrica all'utenza domestica nel mercato italiano, secondo i dati resi noti dall'Autorità di settore, dal 1° luglio 2007 ad oggi il tasso di *switch* dei clienti domestici al mercato libero dell'energia supera di poco il 7%. Benché tale risultato non sia disprezzabile e risulti peraltro in linea con quello di altri paesi europei, sembra comunque evidente come la clientela abbia sin qui dimostrato un modesto interesse nei confronti della possibilità di scegliere in libertà l'operatore con il quale sottoscrivere il contratto per la fornitura di energia. In termini generali, ciò potrebbe essere riconducibile a più ordini di motivazioni. Innanzitutto, si deve ricordare che la liberalizzazione è recente e da ciò discende che la possibilità di scelta del fornitore potrebbe essere un'opzione a tutt'oggi ancora poco conosciuta da parte dell'utenza domestica, a prescindere dalla forza delle marche che si propongono sul mercato. In secondo luogo, potrebbero esservi "costi di conversione", di natura tecnica o psicologica, in grado di frapporre ostacoli al passaggio verso altro fornitore; costi a maggior misura rilevanti in presenza di un limitato livello di coinvolgimento psicologico e/o se il servizio offerto dai vari operatori è

percepito come scarsamente differenziato. Infine, la clientela può aver maturato una percezione di soddisfazione nei confronti del fornitore abituale, sicché non avverte l'esigenza di mutare il rapporto contrattuale in essere.

Con riguardo alla prima motivazione, secondo Gregory (2005) il fatto che la liberalizzazione del mercato energetico sia fenomeno recente comporta, da parte dei consumatori, bassi livelli di *familiarità* (ossia di conoscenza) e di *positività* (in termini di atteggiamento favorevole) nei confronti delle marche dei vari operatori. Da qui il modesto tasso di passaggio degli utenti domestici al mercato libero dell'energia. Analizzando il mercato energetico statunitense, l'Autore ha rilevato che per le *electric utilities* si registra una minor forza della marca rispetto a quanto avviene per gli altri settori industriali. In particolare, Gregory rileva che il livello di familiarità nei confronti delle marche delle compagnie elettriche attive a livello nazionale è significativamente inferiore rispetto a quello che caratterizza i *brand* di altri settori industriali, come la metallurgia, l'edilizia o la componentistica. Diversa è invece la situazione con riguardo alla positività associata alle marche dell'energia. Dalla sua analisi emerge infatti che i consumatori con familiarità nei confronti di un operatore del settore dimostrano di apprezzarne il management e la reputazione, fino al punto che le *electric utilities* nazionali godono di un atteggiamento favorevole ben superiore alla media delle imprese industriali statunitensi. Ne discende che quanti conoscono le imprese operanti nel settore energetico manifestano mediamente un atteggiamento positivo verso le stesse. In sintesi, parrebbe dunque di poter affermare che la minor forza della marca, per le imprese del settore, trarrebbe principalmente origine da una carenza di familiarità più che da una non positiva valutazione da parte dei consumatori. Da qui l'idea di colmare tale carenza mediante il ricorso alla pubblicità, benché lo stesso Gregory rilevi che nel settore dell'energia la relazione fra forza della marca e investimenti pubblicitari sia meno forte che non in altri settori industriali (Brew e Phelps, 1998).

La seconda motivazione addotta in ordine al limitato tasso di *switch* della clientela fa riferimento al livello di coinvolgimento psicologico verso il servizio di fornitura di energia elettrica. Wiedman (2004), nell'ambito di una ricerca condotta nel mercato tedesco, sostiene che la ridotta transizione dei consumatori al mercato libero sia spiegabile sulla base dello scarso interesse della clientela residenziale nei confronti dell'energia elettrica, anche per la minore sensibilità al prezzo rispetto all'utenza industriale, confermando in tal modo le ipotesi già avanzate da Brew e Phelps (1998) e da Melton (2000). L'interesse a cui fanno riferimento gli autori è una componente essenziale del *coinvolgimento psicologico*, il quale implica attenzione del consumatore verso un oggetto ritenuto particolarmente importante (Ratchford, 1987). Com'è noto, il livello di coinvolgimento psicologico del cliente esercita influssi significativi sulla complessità del processo

di acquisto e di utilizzo, modificando l'articolazione e l'importanza relativa delle principali fasi che lo compongono, con particolare riferimento alla ricerca delle informazioni e alla valutazione pre-acquisto. Il coinvolgimento del consumatore è funzione di alcune condizioni (Assael, 1998): *a)* l'importanza annessa al prodotto o a una categoria di prodotti, anche in funzione dei connotati di "specialità" attribuitivi e/o del ruolo che è suscettibile di svolgere nell'economia dell'acquirente; *b)* il grado di rischio percepito, in termini funzionali, economico-finanziari, fisici e psico-sociali; *c)* la visibilità sociale del prodotto; *d)* il contesto di utilizzo. Pur essendo il livello di coinvolgimento psicologico *consumer-specific* e non *product-specific*, si potrebbe ipotizzare che – con riferimento all'acquisto di energia elettrica – il limitato interesse verso il servizio concorra a definire una situazione di basso grado di coinvolgimento da parte del consumatore, inducendolo ad adottare una sequenza valutativa estremamente semplificata, basata su un'esposizione passiva alle informazioni. La scelta del consumatore si fonda cioè su un processo di apprendimento incidentale, privo di una partecipazione attiva, generando comportamenti abitudinari. In buona sostanza, non vi sono fenomeni di fedeltà alla marca dovuti a un forte *commitment*, ma semplicemente al fatto che il consumatore non prende nemmeno in considerazione il cambio del fornitore, mantenendo il contratto sottoscritto prima della liberalizzazione del mercato.

Un'altra motivazione sulla quale occorre riflettere è rappresentata dal *grado di differenziazione percepita* nelle offerte proposte sul mercato. Questo aspetto influenza non poco le scelte del consumatore: un'elevata differenziazione, ad esempio, aiuta il consumatore a individuare le alternative d'offerta meglio in linea con le proprie esigenze; mentre quando esse vengono percepite come molto simili, o addirittura del tutto omogenee, risulta per lo stesso più difficile trovare punti di riferimento per distinguere le varie marche. Se è indubitabilmente vero che il *bene* oggetto di scambio (l'energia elettrica) è per sua natura indifferenziato, lo stesso non può dirsi per il *servizio* concernente la sua fornitura, in ordine al quale è di certo possibile sviluppare determinate caratteristiche in grado di svolgere un'azione differenziante, anche se ciò che conta è naturalmente la *percezione* di tale differenziazione da parte del consumatore. In linea generale, è noto che, in presenza di un modesto grado di differenziazione fra le alternative d'offerta concorrenti, lo sviluppo di una marca forte può dar luogo a un solido motivo di preferenza ed è in grado di costruire nel tempo una condizione di familiarità da parte del cliente. Una ricerca condotta con riferimento alle associazioni legate al *brand* nel settore dell'energia (Wiedman, 2004) ha in effetti evidenziato che una possibile strategia che le imprese possono adottare per sottrarsi alla concorrenza imperniata sui prezzi è rappresentata dalla costruzione di una differenziata rete di associazioni legate alla marca. Posizionare quest'ultima lungo associazioni precise conferirebbe, secondo l'Autore, una differente percezione delle varie alternative d'offerta, unitamente a un'immagine "semplificata" dell'impresa.

Ai fini della costruzione dell'identità e del significato della marca, gli investimenti in comunicazione rivestono un ruolo importante, talora essenziale. Ciò vale anche nel caso dei prodotti a basso coinvolgimento psicologico. Batra e Ray (1986) hanno per esempio rilevato che la ripetizione di un messaggio pubblicitario in condizioni di *low involvement* si dimostra efficace nello sviluppo di atteggiamenti favorevoli nei confronti della marca. Analogamente, Hoyer e Brown (1990) hanno dimostrato che l'acquisto di un prodotto nei confronti dei quali i consumatori manifestano un basso livello di coinvolgimento psicologico risulta facilitato in condizioni di *brand awareness* (ottenuta mediante la ripetizione di messaggi pubblicitari) rispetto a una condizione di non-conoscenza della marca. A considerazioni simili, del resto, induceva già la teoria dell'apprendimento passivo proposta da Krugman (1965), il quale – studiando gli effetti prodotti sullo spettatore dalla pubblicità televisiva – osservava che la televisione rappresenta uno strumento di comunicazione ideale per prodotti caratterizzati da basso coinvolgimento, in quanto pone il telespettatore in una condizione di apprendimento passivo. Questi, pur non prestando particolare attenzione ai messaggi trasmessi, memorizza inconsciamente associazioni legate alla marca pubblicizzata, grazie alla ripetuta esposizione al messaggio; associazioni che – richiamate alla mente in fase di acquisto – potranno esercitare una forte azione di stimolo nei confronti della marca reclamizzata.

Alla luce di quanto sin qui osservato, nelle prossime pagine si affronteranno le seguenti domande di ricerca:

1. quali sequenze valutative e quali orientamenti comportamentali si riscontrano nell'acquisto del servizio di fornitura di energia elettrica?
2. alla luce di questi orientamenti, quali prime considerazioni si possono avanzare sulle politiche di marca?
3. tali politiche sono in grado di tradursi in vantaggi di *price* o *share premium*?

### **3. L'indagine empirica**

Per rispondere alla prima domanda di ricerca si è utilizzato quale riferimento concettuale il modello proposto da Assael (1998), che riconduce le fondamentali sequenze valutative e i conseguenti orientamenti comportamentali del consumatore all'impatto di due variabili: il livello di coinvolgimento psicologico nel bene o servizio e il grado di differenziazione percepita fra le offerte in concorrenza.

Il livello di coinvolgimento si riflette, infatti, direttamente sullo sforzo di acquisto che il cliente è disposto a sostenere, influenzando il grado di approfondimento delle valutazioni relative al

rapporto qualità/prezzo che caratterizza le varie alternative di offerta. Nel caso di beni scarsamente coinvolgenti dal punto di vista psicologico, il consumatore tende a minimizzare le attività di comparazione che precedono la scelta, rinviando a un momento successivo all'acquisto la verifica dell'aderenza del prodotto al proprio sistema di preferenze e manifestando una maggiore sensibilità all'influsso di fattori situazionali. Ciò determina effetti non trascurabili sulla sequenza delle variabili coinvolte nel processo valutativo.

Effetti altrettanto rilevanti derivano dall'esistenza di un grado più o meno elevato di differenziazione percepita. Nel primo caso, i processi di valutazione e di confronto risultano semplificati, essendo più agevole per il cliente individuare il prodotto che meglio si adatta alle proprie esigenze. Nell'ipotesi opposta, la sostanziale omogeneità delle alternative rende invece difficile ancorare il processo di formazione delle preferenze a precisi punti di riferimento; tale difficoltà può tradursi in scelte intrinsecamente instabili, il cui consolidamento richiede un costante processo di rassicurazione.

La seconda e la terza domanda di ricerca sono state invece affrontate ricorrendo a una consolidata tecnica statistica (la *conjoint analysis*). Ciò ha comportato la costruzione di un disegno fattoriale frazionato sulla base degli attributi e dei livelli specificati nella tabella 1. I primi quattro attributi sono stati identificati attraverso un'indagine qualitativa condotta mediante interviste individuali a persone intestatarie di contratti di fornitura di energia elettrica e tutte al corrente della possibilità di scegliere liberamente l'operatore con il quale instaurare il rapporto contrattuale (N=5). A questi quattro attributi, dati gli obiettivi della ricerca, si è poi aggiunta la marca. Ciascun attributo è stato successivamente articolato in livelli, in coerenza con i servizi erogati dagli operatori energetici al fine di individuare combinazioni di offerte tecnicamente corrette e realmente applicabili. Per quanto riguarda le marche da impiegare nella sperimentazione, si è ritenuto di utilizzare quelle dei primi quattro operatori (in funzione delle quote di mercato detenute): Enel, Edison, A2A ed Eni.

Tabella 1 – Attributi e livelli considerati nella ricerca empirica

Attributi	Livelli
Fonte dell'energia elettrica	Fonti esauribili (petrolio, olio combustibile, metano ecc.) Fonti rinnovabili (idroelettrico, eolico, fotovoltaico ecc.)
Prezzo (al momento dell'offerta)	0,080E/KWh 0,100E/KWh
Opzione sul prezzo	Prezzo bloccato per due anni Prezzo variabile in base all'andamento delle quotazioni dei materiali combustibili
Fornitura congiunta elettricità e gas	Si No

Marca	Enel Edison A2A Eni
-------	------------------------------

Dall'incrocio fra i livelli dei 5 attributi, sono emerse 64 possibili combinazioni di profili di offerta. Di queste, mediante un disegno fattoriale frazionato (generato attraverso il software SPSS<sup>1</sup>), ne sono state selezionate 8 (tabella 2).

Tabella 2 – Disegno fattoriale frazionato e punteggi medi dei profili di offerta selezionati

Attributi	Profili							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Marca	Enel	Enel	A2A	Edison	Eni	Eni	A2A	Edison
Fonti	Rinnovabile	Esauribili	Esauribili	Rinnovabili	Rinnovabili	Esauribili	Rinnovabili	Esauribili
Opzione	Bloccato	Variabile	Bloccato	Variabile	Bloccato	Variabile	Variabile	Bloccato
Fornitura congiunta	Si	No	Si	Si	No	Si	No	No
Prezzo	0,080	0,100	0,10	0,100	0,100	0,080	0,080	0,080

In sintesi, pertanto, nell'indagine empirica si è utilizzato un questionario articolato in quattro sezioni, rispettivamente focalizzate su:

- gli atteggiamenti e le scelte relativi al servizio di fornitura di energia elettrica in essere (spesa media, fornitore, grado di soddisfazione, propensione al cambiamento), nonché del livello di conoscenza del settore (marche conosciute, ricordo pubblicitario) e delle possibilità di cambiare fornitore, anche in termini di difficoltà della procedura;
- il livello di coinvolgimento psicologico nel servizio esaminato e il grado di differenziazione percepita;
- i profili di offerta selezionati, opportunamente ruotati (data la complessità delle informazioni contenute nei profili d'offerta proposti, si è predisposto un apposito riquadro in grado di aiutare l'intervistato a interpretare correttamente le informazioni sottopostegli);
- i dati di tipo socio-demografico (sesso, età, condizione professionale, titolo di studio, residenza).

<sup>1</sup> Tale operazione è accettabile tuttavia solo dopo aver verificato la sostanziale indipendenza degli attributi. Al vantaggio di natura operativa connesso al rilevante contenimento dei profili da sottoporre al giudizio dei soggetti intervistati si può infatti contrapporre una significativa perdita di informazioni, consistente nell'impossibilità di stimare gli effetti di interazione fra gli attributi considerati. Ciò può distorcere in misura notevole i risultati dell'indagine, in quanto – in presenza di effetti di interazione significativi – le preferenze manifestate per i livelli di un attributo dipendono dai livelli di altri attributi. Questa dipendenza può tradursi in una modifica della gerarchia di preferenze relativa ai livelli dell'attributo considerato (*interazioni incrociate*) o in un cambiamento dell'intervallo di variazione dei valori di utilità dei livelli, e quindi dell'importanza relativa dell'attributo (*interazioni non incrociate*).

La misurazione del livello di coinvolgimento psicologico del consumatore è avvenuta sulla base della scala a 7 punti proposta da Foote, Cone e Belding, come riadattata Vaughn (1986) e da Ratchford (1987), la quale si basa sulla valutazione, mediante differenziale semantico, di tre item che misurano, rispettivamente, l'importanza della decisione d'acquisto, la durata del ragionamento che precede la scelta e la gravità conseguente all'effettuazione di una scelta errata. Agli intervistati è stato chiesto di esprimere un giudizio per ogni item relativamente alla scelta di un nuovo fornitore di energia elettrica. La misurazione del grado di differenziazione percepita ha avuto invece luogo mediante una scala (sempre a 7 punti) composta da due item concernenti rispettivamente i servizi di vendita di energia elettrica e gli operatori del settore. L'affidabilità di entrambe le scale si è rivelata accettabile (Cronbach Alpha pari a 0,756 per il coinvolgimento psicologico e a 0,761 per la differenziazione percepita); anche la matrice delle saturazioni ottenuta mediante il metodo Varimax ha fornito esiti soddisfacenti. Infine, i giudizi sui profili di offerta sono stati raccolti mediante una scala di valutazione a 7 punti (1 = minimo gradimento; 7 = massimo gradimento), con ancoraggio semantico.

Lo svolgimento dell'indagine empirica ha comportato l'effettuazione di 183 interviste personali, sulla base di un campionamento probabilistico per convenienza (Winer, 1999). La raccolta dei dati è avvenuta nell'arco temporale di due settimane (fra novembre e dicembre del 2009), prevalentemente nella regione Lombardia (93%). I 183 soggetti intervistati (l'83% dei quali risulta intestatario di un contratto per la fornitura di energia elettrica) sono abbastanza omogeneamente distribuiti fra i sessi (donne 54%; maschi 46%); per oltre la metà appartengono alla fascia d'età compresa fra i 40 e i 50 anni. La maggior parte del campione ha un'occupazione (impiegati 38%, dirigenti e quadri 14%); i pensionati sono pari al 14%. Il grado di istruzione è mediamente elevato (il 62% è in possesso del diploma di maturità e il 26% della laurea). Un'informazione importante riguarda l'ammontare della spesa bimestrale per l'energia elettrica. Atteso che, in linea generale, l'utenza residenziale si caratterizza per importi bimestrali relativamente contenuti, che difficilmente superano la soglia di 200 euro, fra gli intervistati la fascia più frequente (57%) è quella compresa fra 51 e 100 euro, seguita dalla fascia intermedia 101-150 euro (17%) e da quella fino a 50 euro (15%). Il tasso di *switching* all'interno del campione selezionato è pari al 7,65%, in linea con il dato registrato a livello nazionale dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas (7,1%) nel periodo di svolgimento dell'indagine. Di conseguenza, gli intervistati risultano contrattualmente legati in larga prevalenza a Enel (58%) o all'operatore locale che, considerata l'area geografica di svolgimento dell'indagine, è identificabile nell'operatore energetico lombardo A2A (37%); nessun altro operatore super la quota dell'1%.

Il 97% degli intervistati si è dichiarato a conoscenza della possibilità di scegliere liberamente l'impresa con la quale sottoscrivere il contratto per la fornitura di energia elettrica.<sup>2</sup> Oltre la metà del campione (51%) afferma di non essere intenzionato a cambiare il fornitore, a fronte del 39% che ritiene probabile il cambiamento futuro. Solo il 10% degli intervistati ha dichiarato di volere sottoscrivere un nuovo contratto per la fornitura di energia elettrica con un operatore diverso da quello attuale.

Con riguardo alle possibili motivazioni sottostanti tali dichiarazioni, alla luce di quanto osservato nelle pagine precedenti, si è rilevato che l'80% delle persone coinvolte nell'indagine ritiene di non disporre delle informazioni reputate necessarie al fine di valutare il cambio del fornitore; di queste, il 55% afferma di essere interessata ad acquisire maggiore conoscenza, a fronte del 25% che dichiara di non nutrire alcun interesse sul tema.

Osservando la relazione fra possesso delle informazioni necessarie a effettuare la sostituzione del fornitore e la propensione degli intervistati a effettuare tale sostituzione, si evidenzia un indice di connessione non trascurabile ( $V$  di Cramer = 0,302). Ciò potrebbe indicare una relazione di dipendenza fra il grado di informazione che le persone ritengono di possedere, il loro interesse nei confronti dell'argomento e la propensione al cambio del fornitore. È interessante [in questo caso](#) rilevare che ben il 59,5% di quanti dichiarano di essere sufficientemente informati affermano di non essere intenzionati a cambiare fornitore, sostanzialmente a causa del fatto che non ravvisano in ciò chiari vantaggi<sup>3</sup>.

In merito invece ai possibili costi di conversione legati al mutamento del fornitore, la difficoltà percepita da parte degli intervistati, misurata su una scala da 1 a 7 (dove 1 corrisponde a bassa difficoltà e 7 a elevata difficoltà), è risultata media (4,14, deviazione standard 1,79). Infine, il grado di soddisfazione complessiva nei confronti dell'operatore con il quale è stato sottoscritto il contratto in essere al momento dell'indagine, misurato anch'esso su una scala di valutazione da 1 a 7, è risultato pari a 4,95 (deviazione standard 1,18). Approfondendo l'analisi dei dati, si rileva che la propensione a cambiare fornitore si incrementa in presenza di modesti livelli di soddisfazione (fra quanti sono propensi al cambiamento la soddisfazione media è pari a 3,7, mentre fra coloro che lo

---

<sup>2</sup> Tale dato presenta una forte connessione con quello concernente la visione della pubblicità degli operatori energetici ( $V$  di Cramer = 0,356).

<sup>3</sup> In media, il risparmio annuo legato al passaggio al mercato libero si attesta fra l'1 e il 10%, in base all'offerta scelta e al livello dei consumi medi (valori ottenuti confrontando le offerte praticate da diversi operatori energetici nel libero mercato con i prezzi di riferimento vincolati fissati dall'Autorità di settore, nel quarto trimestre 2009). L'importo fatturato annualmente all'utente domestico dipende da una molteplicità di fattori, fra i quali: le oscillazioni trimestrali del prezzo dei combustibili, la potenza impegnata, le caratteristiche dell'offerta (per esempio: sconti in caso di adesione via internet, maggiorazioni in caso di scelta di energia proveniente da fonti rinnovabili). Il prezzo praticato dagli operatori nel libero mercato può quindi risultare anche inferiore o superiore al prezzo di riferimento fissato dall'Autorità. Il Codice di condotta commerciale (delibera 110/07 AEEG, art. 11, c. 1) impone agli operatori la comunicazione del calcolo preventivo della spesa annua per chi sia intenzionato a sottoscrivere la relativa offerta. Tale comunicazione avviene mediante la c.d. "scheda di riepilogo dei corrispettivi".

escludono tale valore sale a 5,38). L'analisi dei dati evidenzia inoltre una relazione di dipendenza fra la propensione al cambio del fornitore e l'importo medio bimestrale della spesa energetica domestica (V di Cramer 0,259).

#### **4. Sequenze valutative e orientamenti comportamentali**

Come anticipato, secondo la letteratura le variabili suscettibili di influenzare le sequenze valutative e i conseguenti orientamenti comportamentali del consumatore sono rappresentate dal livello di coinvolgimento psicologico nei confronti del bene o servizio e dal grado di differenziazione percepita fra le offerte in concorrenza.

Tali variabili sono risultate rispettivamente pari – in media – a 4,5 (deviazione standard 1,7) e a 2,7 (deviazione standard 1,5). Se dunque gli intervistati risultano nel complesso moderatamente coinvolti nella scelta del fornitore di energia, essi appaiono relativamente concordi nel percepire poco differenziato sia il servizio di fornitura di energia elettrica sia gli operatori preposti alla sua erogazione.

Osservando i dati con maggior dettaglio, è possibile calcolare gli scostamenti delle valutazioni espresse da ciascun intervistato sulle due variabili rispetto ai suddetti valori medi sopra riportati (4,5 per il coinvolgimento e 2,7 per la differenziazione). Sulla base di tali scostamenti, può essere quindi costruita la matrice rappresentata nella Figura 1. Gli assi relativi alle due variabili si incrociano in corrispondenza al valore medio per esse rilevato, permettendo così di individuare quattro gruppi di consumatori (la cui dimensione è espressa dall'ampiezza della bolle), ciascuno dei quali risulta caratterizzato da una specifica sequenza valutativa, che si traduce in un definito orientamento comportamentale.

Come si nota, il gruppo che raccoglie il maggior numero di consumatori (34%) è il primo, composto da coloro i quali recepiscono la scelta del fornitore di energia elettrica operazione poco coinvolgente, percependo peraltro omogenea l'offerta proposta dalle varie marche. In questo caso, in accordo con la letteratura, il consumatore minimizza le energie cognitive investite nel processo decisionale; mancano infatti sia la comparazione delle offerte nella fase pre-acquisto sia la formazione di atteggiamenti post-acquisto. Ne deriva una sequenza valutativa estremamente semplificata (*convinzioni passive* → *scelte*), che si traduce tipicamente in comportamenti inerziali o in scelte casuali.

Sempre nella sezione sinistra della matrice si colloca il gruppo 4 (15%), che racchiude coloro i quali, pur manifestando nei confronti del servizio un livello di coinvolgimento inferiore alla media, ritengono che in ordine allo stesso vi sia una certa differenziazione fra le proposte delle varie imprese. Anche in questo caso, i consumatori tendono a limitare lo sforzo valutativo, mediante

processi di apprendimento incidentali, ma la percezione di differenze fra le diverse offerte induce a una valutazione post-acquisto. La sequenza valutativa *convinzioni* → *scelte* → *atteggiamenti post-acquisto* può quindi favorire comportamenti di brand switching.

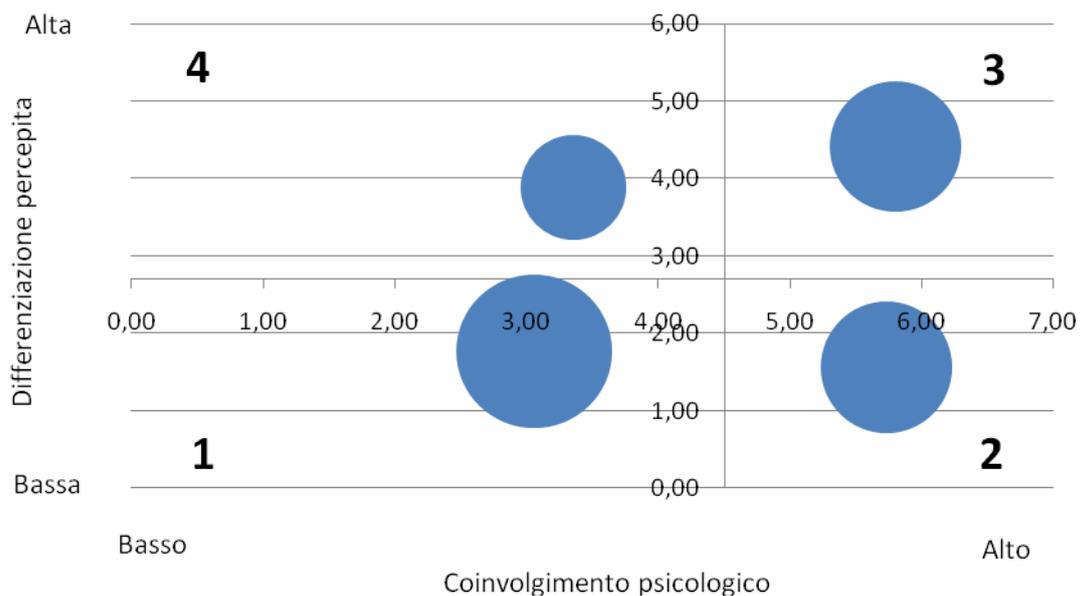


Figura 1- La matrice Coinvolgimento psicologico e Differenziazione percepita

Nella sezione destra della matrice si collocano invece due gruppi con le medesime dimensioni (25%). Il gruppo 3 è composto da coloro che dimostrano un livello di coinvolgimento superiore alla media e che percepiscono una certa differenziazione (media 4,4) nelle offerte proposte dai vari operatori. Di analoga dimensione è anche il gruppo 2, formato da quanti pur reputando la scelta del fornitore operazione coinvolgente reputano tuttavia che le offerte dei vari operatori siano ben poco differenziate. La sequenza valutativa adottata differisce: entrambi sono propensi a valutare con attenzione le offerte concorrenti sul mercato, tuttavia il ridotto grado di differenziazione percepita non consente ai consumatori appartenenti al gruppo 2 di sviluppare solide convinzioni in merito alla propria preferenza e li orienta a ricercare conferme sulla bontà della scelta compiuta. Non a caso, dai dati rilevati, risulta che tale gruppo (caratterizzato dalla sequenza *scelte* → *convinzioni* → *atteggiamenti post-acquisto*) è quello che registra la maggiore presenza di soggetti che, nel periodo precedente lo svolgimento dell'indagine, hanno effettuato il cambio del

fornitore di energia. La sequenza valutativa dei soggetti appartenenti al gruppo 3 (*convinzioni* → *atteggiamenti pre-acquisto* → *scelte* → *atteggiamenti post-acquisto*) risulta la più complessa ed è volta a ricercare una soluzione estensiva al problema di acquisto. Le preferenze di marca scaturiscono infatti da una ponderata valutazione dei profili di offerta presenti sul mercato, facilitata dal grado di differenziazione che li caratterizza. E' pertanto lecito assumere che il consumatore, se soddisfatto della scelta compiuta, sviluppi un'effettiva fedeltà alla marca.

## **5. Prime considerazioni sulle politiche di marca**

Le evidenze empiriche descritte nel paragrafo precedente sono solo parzialmente in sintonia con quanto emerge dalla letteratura citata nel paragrafo 2. Come si è visto, infatti, se il grado medio di differenziazione percepita fra le offerte degli operatori energetici è in effetti piuttosto modesto, il livello di coinvolgimento nei confronti dell'acquisto di energie elettrica non può definirsi tale. Da qui l'ipotesi che gli investimenti delle imprese finalizzati al sostegno della marca abbiano prodotto maggiori effetti sulla seconda variabile, presumibilmente agendo sull'interesse, anche situazionale, nei confronti dell'acquisto di energia elettrica e facendo leva sulla nuove istanze dei consumatori legate alla sostenibilità ambientale.

Al di là dei dati medi, va però osservato che per alcuni gruppi di soggetti il livello di coinvolgimento risulta ben superiore (*gruppi 2 e 3*), come pure il grado di differenziazione percepita (*gruppi 3 e 4*). Oltre alle evidenti implicazioni in termini di segmentazione del mercato, ciò permette di avanzare alcune considerazioni sulle politiche di marca. In generale, si osserva infatti che per il *gruppo 4* e ancor più per il *gruppo 1* risulta fondamentale focalizzare gli sforzi sul rafforzamento della *brand awareness*, considerando che la sequenza valutativa basata su processi di apprendimento passivo rende molto importante il ricordo della marca. Numerose ricerche, alcune peraltro già richiamate nel secondo paragrafo, confermano che, in presenza di decisioni caratterizzate da un modesto livello di coinvolgimento psicologico, non è necessario un atteggiamento ben definito verso le marche per finalizzare il processo di scelta, essendo sufficiente un livello anche minimo di consapevolezza.

Per il *gruppo 3* assume invece rilevanza la costruzione di un'articolata *brand image* mediante lo sviluppo di forti associazioni sui benefici funzionali, simbolici ed emotivi. La sequenza valutativa di questi utenti è infatti la più complessa e presuppone una ponderata valutazione pre e post acquisto. In questa situazione, è quindi importante rafforzare gli *elementi di differenziazione* (*points of difference*) unici e significativi della marca, che forniscono un vantaggio competitivo e una "ragione per" acquistarla. E' nel contempo importante consolidare nella mente dei consumatori le associazioni concernenti i cosiddetti *elementi di parità* (*points of parity*).

Queste associazioni assumono due forme diverse e distinte fra loro: *PoP di categoria* e *PoP competitivi* (Keller, 2003). I primi sono associazioni che i soggetti di domanda percepiscono come necessarie a legittimare e rendere credibile l'offerta nell'ambito di una determinata categoria di beni o servizi; essi rappresentano cioè le condizioni necessarie – ma non sufficienti – affinché il consumatore collochi quella specifica marca all'interno di una certa categoria. I *PoP competitivi*, invece, sono concepiti per negare gli elementi di differenziazione dei concorrenti, rassicurando i consumatori in merito alla capacità della marca di garantire la medesima performance a livello di attributi e benefici chiave. In altre parole, queste associazioni sono concepite per fornire la “ragione per non” acquistare le altre marche e dovrebbero tradursi in giudizi più favorevoli sulla marca e una maggiore probabilità che venga scelta, purché esistano altre associazioni relative a evidenti elementi di differenziazione.

Con specifico riferimento alla prospettiva delle imprese già affermate sul mercato, per il *gruppo 2* la marca dovrebbe svolgere una funzione di rassicurazione, lavorando molto sulla comunicazione post-acquisto, in modo da contenere il rischio di *switching* derivante dalla dissonanza cognitiva. Com'è noto, con questa espressione ci si riferisce a uno stato di tensione psicologica derivante dall'inevitabile necessità di compiere scelte fra alternative caratterizzate da elementi sia positivi sia negativi. Un soggetto che procede all'acquisto di una determinata marca e successivamente riceve informazioni volte a enfatizzare le caratteristiche positive delle alternative rifiutate (o gli aspetti negativi della scelta effettuata) sperimenta infatti uno stato di tensione (dissonanza) che, raggiunta una certa intensità, lo induce ad attivare particolari meccanismi di risoluzione del conflitto psicologico. Tra questi, assumono in prima istanza rilevanza centrale meccanismi cognitivi quali la distorsione delle informazioni contrastanti con la scelta compiuta e l'esposizione/attenzione selettiva prestata alle informazioni che evidenziano i connotati negativi delle alternative rifiutate (oppure i connotati positivi della marca acquistata). Se questi meccanismi cognitivi si rivelano insufficienti, viene meno la stabilità dell'atteggiamento nei confronti della marca e ciò rende probabile il cambiamento del comportamento. Ciò enfatizza la rilevanza di tutte le possibili azioni di marketing (dalla comunicazione di rinforzo, ai programmi fedeltà, ai servizi post vendita) che l'impresa può attuare per rassicurare i propri clienti in merito alla validità della scelta compiuta, neutralizzando i tentativi dei concorrenti di minare la loro fedeltà.

Nella prospettiva invece di imprese nuove entranti, il *gruppo 2* rappresenterebbe quello probabilmente più semplice da aggredire, amplificando (ad esempio mediante azioni di pubblicità comparativa) i dubbi in merito alla scelta effettuata. Al riguardo, vanno tuttavia attentamente

considerati i fattori che determinano l'intensità del livello di dissonanza cognitiva<sup>4</sup>, dal quale dipende la sensibilità del consumatore a una simile strategia comunicativa.

Ulteriori riflessioni sugli effetti degli investimenti sulla marca possono essere sviluppate sulla base dei risultati ottenuti dalla conjoint analysis. Com'è noto, essa consente di scomporre i giudizi globali formulati dai soggetti di domanda su un dato insieme di combinazioni di attributi, ciascuno articolato in più livelli, in valori di utilità distinti per i diversi livelli degli attributi considerati, attraverso i quali i suddetti giudizi di utilità possono essere ricostruiti. Sul piano algoritmico, il metodo più utilizzato per la stima dei valori di utilità è la regressione multipla. Essa è applicata a un sistema lineare composto da un numero di equazioni pari al numero delle combinazioni di attributi selezionate; i giudizi espressi su ciascuna combinazione costituiscono le variabili dipendenti, mentre le variabili indipendenti sono rappresentate dai livelli discreti (opportuna-mente codificati) degli attributi che definiscono la combinazione. L'elaborazione fornisce i coefficienti numerici relativi ai livelli degli attributi considerati, che di fatto sono espressione del peso (utilità) ad essi associato da ciascun soggetto di domanda nel processo di scelta.

Con riferimento all'indagine empirica in esame, la tabella 3 indica i valori-utilità relativi agli attributi e livelli specificati nella precedente tabella 1.

Tabella 3 – I valori di utilità dei profili di offerta selezionati

Attributi dell'offerta	Livelli ipotizzati	Utilità medie
Marca	Enel	0,346
	Eni	-0,121
	Edison	-0,069
	A2A	-0,157
Fonte	Provenienza da fonti rinnovabili	0,644
	Provenienza da fonti esauribili	-0,644
Opzione sul prezzo	Bloccato per due anni	0,235
	Variabile	-0,235
Fornitura congiunta	Sì	0,253
	No	-0,253
Prezzo	0,080	-3,231
	0,100	-4,038

Una volta ottenuti tali valori, è possibile quantificare l'importanza relativa dei vari attributi, rapportando la differenza tra il coefficiente massimo e il coefficiente minimo dei livelli di ciascuno di essi (scarto di utilità) alla sommatoria delle stesse (tabella 4).

Tabella 4 - I risultati della conjoint analysis

<sup>4</sup> Fra questi Festinger (1957) evidenzia l'importanza della decisione, l'attrattività delle diverse alternative, nonché la numerosità e il grado di differenziazione delle stesse.

Attributi dell'offerta	Scarti di utilità	Importanza relativa (%)
Marca	0,503	14,066
Fonte	1,288	36,044
Opzione sul prezzo	0,470	13,144
Fornitura congiunta	0,505	14,143
Prezzo	0,808	22,598
Totale	1,783	100,000

Costante (k) = 7,484

Come si nota, alla marca del fornitore del servizio non è attribuita preminente importanza. La rinnovabilità delle fonti di provenienza rappresenta, insieme al prezzo, l'attributo che guida la scelta dell'offerta migliore da parte dell'utente.

Considerati tuttavia i meccanismi sottostanti, nella pratica, all'erogazione di energia proveniente da fonti rinnovabili<sup>5</sup>, tale attributo – pur in grado di differenziare la percezione delle offerte presenti sul mercato elettrico domestico e di guidare la scelta dell'operatore energetico da parte dell'utenza residenziale – non rappresenta un aspetto sul quale costruire un vantaggio competitivo difendibile da parte degli operatori che se ne avvalgano. Date le regole che presiedono alla fissazione del prezzo, al di là delle consuete considerazioni in merito all'opportunità di imperniare la politica di mercato sul prezzo, è anche difficile che un operatore possa fondare il proprio vantaggio competitivo su questa variabile, come pure sugli altri attributi in qualche modo collegati al prezzo (opzione e bolletta congiunta), stante il loro carattere di non-esclusività. Ne discende che, pur non rappresentando il fattore più importante per gli utenti, la marca potrebbe risultare determinante sul piano competitivo, dato il suo potenziale di differenziazione.

Peraltro, i valori-utilità indicati nella tabella 3 si riferiscono all'intero campione e potrebbero nascondere, anche con riferimento alla marca, una sostanziale eterogeneità nei giudizi dell'utenza. Si è pertanto effettuata un cluster analysis sulla base delle utilità assegnate da ciascun intervistato ai differenti livelli degli attributi considerati<sup>6</sup>. Successivamente, si è proceduto a svolgere la conjoint analysis in riferimento a ciascuno dei cluster individuati, rilevando in tal modo l'importanza relativa

<sup>5</sup> Nella realtà, non è tecnicamente possibile erogare ai singoli utenti energia proveniente da fonti rinnovabili, in quanto tutta l'energia elettrica prodotta viaggia nella stessa rete di distribuzione, confondendosi l'una con l'altra. Tuttavia, attraverso i *Renewable Energy Certificate System*, è stato ideato un meccanismo tale per cui è teoricamente possibile ottenere energia proveniente da fonti rinnovabili. Tali certificati sono titoli emessi dal Gestore dei Servizi Elettrici, che attestano la produzione di energia da fonti rinnovabili. Un singolo certificato corrisponde a 1 MWh di energia elettrica prodotto attraverso una qualsiasi fonte "pulita". I certificati sono liberamente venduti agli operatori energetici che ne fanno richiesta e vengono annullati subito dopo la vendita. La peculiarità del meccanismo risiede nel fatto che le società che operano nella vendita di energia elettrica e dichiarano la provenienza "pulita" dell'elettricità erogata alla clientela assolvono a questa promessa comprando un numero di certificati pari alla quantità di energia elettrica consumata dai propri clienti. L'utente non ottiene dunque energia elettrica direttamente proveniente da fonti "pulite", ma ottiene la promessa di compensazione della propria energia consumata con un equivalente quantitativo di energia proveniente da fonti rinnovabili.

<sup>6</sup> Per ottenere un dato statisticamente significativo, è stato necessario eliminare 10 *outliers* dalle osservazioni totali, prendendo così in considerazione 172 soggetti.

che ogni attributo dell'offerta ricopre per ciascun segmento. Il risultato dell'analisi è riportato nella tabella 5. Nella tabella 6 sono invece indicati i valori percentuali di importanza degli attributi rilevati dalla conjoint analysis operata sui tre segmenti.

Tabella 5. – Valori medi di utilità nei segmenti individuati

Attributi	Livelli	Utilità medie		
		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Marca	Enel	0,1588	0,7412	-0,3981
	Eni	0,0574	-0,3856	-0,2685
	Edison	-0,1115	-0,1813	0,8426
	A2A	-0,1047	-0,1743	-0,1759
Fonte	Fonti rinnovabili	0,3007	1,1532	0,2870
	Fonti esauribili	-0,3007	-1,1532	-0,2870
Opzione sul prezzo	Bloccata per due anni	0,1486	0,2694	0,3889
	Variabile	-0,1486	-0,2694	-0,3889
Fornitura congiunta	Sì	0,1588	0,3292	0,4074
	No	-0,1588	-0,3292	-0,4074
Prezzo	0,080	-3,7838	-2,4366	-3,7778
	0,100	-4,7297	-3,0458	-4,7222
Costante (k)		8,3412	6,2254	8,3519

Tabella 6 - L'importanza degli attributi a livello di segmento (in percentuale)

Attributi	Importanza relativa		
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Marca	11,11	21,51	28,51
Fonte	24,72	44,02	13,19
Opzione	12,22	10,28	17,87
Fornitura congiunta	13,06	12,57	18,72
Prezzo	38,89	11,63	21,70
Totale	100,00	100,00	100,00
N° di osservazioni	74	71	27
% di osservazioni sul totale	43	41	16

Come si rileva dai dati contenuti nelle tabelle 5 e 6, i tre segmenti di domanda individuati si caratterizzano per differenti priorità. Il cluster 1 (43% del campione) – il più numeroso e composto prevalentemente da adulti di età compresa fra 30 e 49 anni<sup>7</sup> - è estremamente sensibile al prezzo dell'energia. Il cluster 2 (41% del campione e formato per il 56% da persone con età superiore a 50 anni) evidenzia invece una marcata sensibilità alla fonte di provenienza della stessa. Il cluster 3 – quello meno numeroso (16%) e con la più alta presenza relativa di giovani di età compresa fra 18 e 39 anni – appare invece maggiormente interessato al fornitore (marca), senza tuttavia rinunciare

<sup>7</sup> Non si sono evidenziate ulteriori particolari caratteristiche socio-demografiche distintive per i singoli cluster. Nello sviluppo di azioni di marketing volte alla comunicazione e alla promozione delle offerte energetiche destinate all'utenza domestica, risulta pertanto difficile indirizzare queste ultime a specifici gruppi di consumatori caratterizzati secondo le tradizionali variabili di tipo socio-demografico.

all'economicità dell'offerta. Gli attributi rappresentati dall'opzione sul prezzo e dalla fornitura congiunta di energia e di gas sono quelli rispetto ai quali i tre segmenti sono relativamente indifferenti.

La cluster analysis mette quindi in evidenza che le politiche di marca adottate dagli operatori energetici in seguito alla liberalizzazione del settore, ancorché relativamente “acerbe”, non possono ritenersi inefficaci, essendo la marca l'attributo più rilevante per un segmento di domanda (il n. 3) e il secondo attributo in ordine d'importanza per un altro segmento (il n. 2, le cui dimensioni sono analoghe a quelle del n. 1). In sintesi, risultano tutt'altro che trascurabili i consumatori propensi a utilizzare la marca come elemento di differenziazione tra le offerte.

## 6. L'impatto sulle politiche di prezzo e sulla quota di preferenze

Appurato che le politiche di marca sono in grado di esercitare effetti significativi sulle preferenze del campione indagato, la terza domanda di ricerca pone l'attenzione sulla capacità della marca di generare vantaggi di tipo economico (premium price) o competitivo (in termini di quote di preferenze).

Sulla base dei risultati ottenuti dalla conjoint analysis, è possibile valorizzare in termini monetari il differenziale di utilità esistente fra le diverse marche, stimando così il premium price che i consumatori sono disposti a riconoscere alla marca maggiormente gradita. A tal fine, si procede in primo luogo a quantificare il cosiddetto valore monetario dell'utilità unitaria ( $\Delta MUU$ ). Questo valore indica quanto vale in termini di prezzo ciascuna unità di utilità e viene calcolato rapportando lo scarto fra il prezzo massimo e minimo e lo scarto delle rispettive utilità. In termini analitici:

$$\Delta MUU = \frac{P_{max} - P_{min}}{U_{max}(P_{min}) - U_{min}(P_{max})}$$

dove:

$P_{max}$  = prezzo massimo;

$P_{min}$  = prezzo minimo;

$U_{max}(P_{min})$  = utilità massima associata al prezzo minimo;

$U_{min}(P_{max})$  = utilità minima associata al prezzo massimo.

La moltiplicazione valore monetario dell'utilità unitaria per il differenziale di utilità fra la marca più gradita e quella meno gradita ( $\Delta UM$ ) consente di determinare il differenziale di prezzo

( $\Delta P$ ) che la prima può praticare rispetto alla seconda, ovviamente a parità di altre condizioni.

Applicando i passaggi evidenziati ai dati relativi all'intero campione, si ottiene:

- $VMUU = (0,100 - 0,080)/(-3,231 - (-4,038)) = 0,0248\text{€/kWh}$ ;
- $\Delta UM = (0,346 - (-0,157)) = 0,503$ ;
- $\Delta P = (0,503 \times 0,0248) = 0,0125\text{€/kWh}$ .

Il differenziale massimo che gli intervistati sono disposti a pagare tra la marca con la maggiore utilità e quella con la minore utilità è dunque pari a 0,0125€/kWh.

A questo punto, al fine di verificare l'impatto della marca sulla posizione competitiva, è possibile simulare la quota di preferenze raggiungibile da profili di offerta alternativi e ricostruire gli ambiti di rivalità competitiva. Il processo di simulazione implica, in primo luogo, la determinazione del valore-utilità globale delle offerte in concorrenza, attraverso la sommatoria dei valori-utilità parziali annessi da ciascun individuo ai singoli livelli in cui si articolano gli attributi dell'offerta. Quindi è necessario scegliere il modello simulativo. Le principali alternative sono rappresentate da (Molteni, 1993, cap. 4):

- il modello "*First Choice*", in base al quale si ipotizza che ciascun soggetto selezioni con certezza il prodotto caratterizzato dal più elevato valore-utilità globale. La quota di preferenze di un dato profilo di offerta è costituita dalla proporzione del campione che attribuisce al prodotto stesso l'utilità più elevata. Questo modello è indipendente dall'unità di misura delle utilità, ma tende a sovrastimare la quota di preferenze del prodotto "vincente" in quanto anche se un'alternativa concorrente presenta un valore-utilità leggermente inferiore viene comunque scartata;
- il modello "*BTL*" (dai cognomi dei tre autori: Braldehy, Terry e Luce), di natura probabilistica, in base al quale si assume che la probabilità individuale di scelta di un profilo di offerta sia pari al rapporto fra il valore-utilità dello stesso e la sommatoria dei valori-utilità di tutti i prodotti in concorrenza. La quota di preferenze di un prodotto viene quindi calcolata mediando le suddette probabilità individuali. Questo modello, al contrario del primo, tende a sottostimare la quota del prodotto "vincente", in quanto attribuisce una, seppure minima, probabilità di scelta anche all'alternativa che presenta un valore-utilità sensibilmente inferiore;
- il modello "*Logit*", anch'esso di natura probabilistica, che tenta di ovviare alle critiche cui prestano il fianco i modelli precedenti, proponendo una trasformazione esponenziale dei valori-utilità globali dei prodotti oggetto di simulazione. La probabilità individuale di scelta di un prodotto è pertanto definita dal seguente rapporto:

$$P_{ij} = \frac{e^{UG_{ij}}}{\sum_{j=1}^h e^{UG_{ij}}}$$

dove:

$P_{ij}$  corrisponde alla probabilità di scelta del  $j$ -esimo prodotto da parte del soggetto  $i$ -esimo;

$UG_{ij}$  indica il valore-utilità globale del  $j$ -esimo prodotto, calcolato con riferimento al soggetto  $i$ -esimo;

$h$  rappresenta il numero di profili di offerta simulati.

La media delle probabilità individuali di scelta di ciascun prodotto ne definisce la quota di preferenza stimata. La trasformazione esponenziale ha l'effetto di amplificare le differenze fra i valori-utilità dei prodotti considerati, minimizzando così il problema della penalizzazione del prodotto migliore, senza introdurre l'ipotesi restrittiva del determinismo nel processo di scelta.

Quest'ultimo modello è stato utilizzato per simulare la quota di preferenza di quattro profili di offerta erogati dagli operatori energetici sin qui considerati, rilevati nel mese di dicembre 2009 (Tabella 7). Nella tabella 8 è esemplificato il calcolo del valore di utilità di ciascun profilo a livello di intero campione e la quota di preferenze ottenuta da ciascuno di questi.

Tabella 7 - I profili di offerta concorrenti

Attributi	Profili di offerta			
	1: EnergiPura Casa	2: Energia Quotafissa	3: Luce Prezzo Fisso	4: Prezzo Sicuro Verde
Marca	Enel	Eni	Edison	A2A
Fonti	Rinnovabili	Rinnovabili	Rinnovabili	Rinnovabili
Opzione	Bloccato per due anni			
Fornitura congiunta	No	No	No	No
Prezzo	0,085	0,079	0,079	0,085

Tabella 8 - I valori di utilità associati a ciascuna offerta a livello aggregato

Attributi	Profilo 1	Profilo 2	Profilo 3	Profilo 4
Marca	0,346	-0,121	-0,069	-0,157
Fonti	0,644	0,644	0,644	0,644
Opzione	0,235	0,235	0,235	0,235
Fornitura congiunta	-0,253	-0,253	-0,253	-0,253
Prezzo	-3,433	-3,190	-3,190	-3,433
Costante	7,484	7,484	7,484	7,484

Totale	5,023	4,799	4,851	4,521
Quota di preferenza	30%	26%	24%	20%

Come si nota, le quote di preferenza ottenute dalle quattro proposte commerciali non sono molto dissimili: le offerte considerate descrivono infatti uno scenario ben poco differenziato, che valorizza gli attributi del prezzo e della marca. Eccezion fatta per questi, l'offerta degli operatori è identica. Considerato che, come si è rilevato in precedenza, il prezzo è l'attributo più importante, secondo solo alla fonte energetica, appare evidente che le preferenze siano guidate, dapprima, dai prezzi e, successivamente, dalle marche dei vari operatori. A questo riguardo, è immediato osservare che il prezzo inferiore praticato dal secondo e dal terzo profilo non è sufficiente a raggiungere una quota di preferenze superiore a quella ottenuta dal primo. Il prezzo superiore di quest'ultimo trova quindi giustificazione nel maggior valore attribuito alla marca dal consumatore.

E' possibile approfondire l'indagine osservando la distribuzione delle preferenze espresse dai tre segmenti in precedenza individuati all'interno del campione indagato attraverso la cluster analysis (Tabella 9). Nel segmento 1, composto dai soggetti maggiormente sensibili al prezzo dell'energia, prevale una netta preferenza per il secondo profilo di offerta, caratterizzato dal prezzo più contenuto. Il segmento 2, che raggruppa i soggetti più sensibili alla tematica ambientale, indirizza la propria preferenza verso il primo profilo di offerta. Questa marcata preferenza trae origine dal fatto che tutte le proposte presentano l'opzione di fornitura di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili. A parità di questa condizione, la preferenza dei soggetti che compongono il segmento è determinata dal secondo attributo in ordine di importanza: la marca. Infine, l'ultimo segmento esprime una netta preferenza per il terzo profilo di offerta. Come si ricorderà, i soggetti che compongono tale segmento annettono particolare importanza all'operatore che eroga il servizio; inoltre, per essi il secondo attributo in ordine d'importanza è rappresentato dal prezzo, che nel caso di specie è il più competitivo (unitamente a quello del secondo profilo di offerta).

Tabella 9 - Quote di preferenza per segmento (in %)

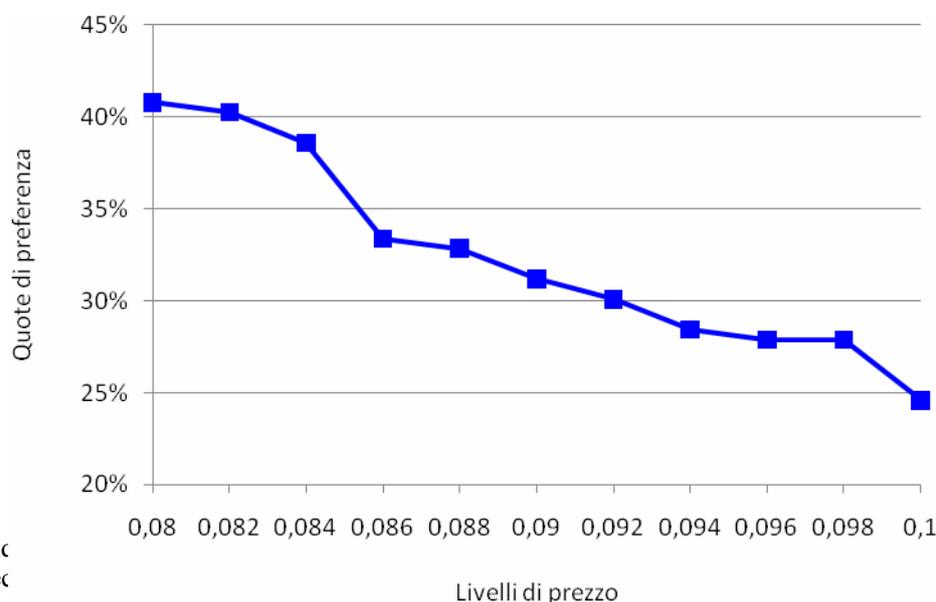
Segmento	Profilo 1	Profilo 2	Profilo 3	Profilo 4
1	24,69	29,93	24,79	20,88
2	42,34	17,23	21,33	19,10
3	12,38	18,58	49,56	19,47

Nello scenario qui delineato, caratterizzato da offerte sostanzialmente indifferenziate, risulta evidente che la marca è in grado di orientare le preferenze della domanda e di influenzare quindi la solidità della posizione competitiva delle singole imprese.

E' utile, in conclusione, osservare come si modificano le preferenze espresse dai soggetti coinvolti nell'indagine al variare del prezzo praticato dai diversi operatori. Di seguito, presentiamo l'analisi della elasticità delle quote di preferenza rispetto al prezzo, con riferimento a Enel e ad Edison, le marche che riscuotono il più elevato gradimento.

Prendendo avvio da Enel, la variazione della quota all'aumentare del prezzo viene calcolata sulla base del modello *first choice*<sup>8</sup>, ipotizzando che i restanti profili di offerta rimangano invariati e svolgendo l'analisi nell'intervallo di prezzo utilizzato per la conjoint analysis (0,08 e 0,10 €/Kwh). I risultati dell'analisi sono visibili nella Figura 2. Dal grafico si nota immediatamente come il prezzo 0,085€/Kwh si collochi in un tratto particolarmente elastico alle variazioni di prezzo. In particolare, la sensibilità della quota di preferenza risulta elevata qualora Enel aumenti il prezzo della propria offerta di soli 0,001€/Kwh. A un livello di prezzo pari a 0,086, la quota di preferenza del profilo di offerta diminuisce sensibilmente scendendo al 33%. Oltre questo livello, si nota come la quota presenti un andamento decrescente relativamente costante fino a stabilizzarsi nell'intervallo compreso fra 0,096 e 0,098, in cui l'elasticità rispetto al prezzo è pari a zero e la quota di preferenza intorno al 22%. L'intervallo immediatamente seguente (0,098–0,1) presenta nuovamente una maggiore elasticità della quota di preferenze e comporta una brusca riduzione di quest'ultima. Esaminando, al contrario, l'ipotesi che Enel diminuisca il prezzo della propria offerta, si nota il rilevante guadagno in termini di quota che ne discende: con un prezzo pari a 0,084 Enel può ottenere un incremento di quota nell'ordine del 2%. Ulteriori riduzioni si rivelano invece meno profittevoli, poiché all'intervallo di prezzo compreso fra 0,08 e 0,084 la quota si presenta relativamente anelastica.

Figura 2 - Elasticità delle quote di preferenza rispetto al prezzo per Enel

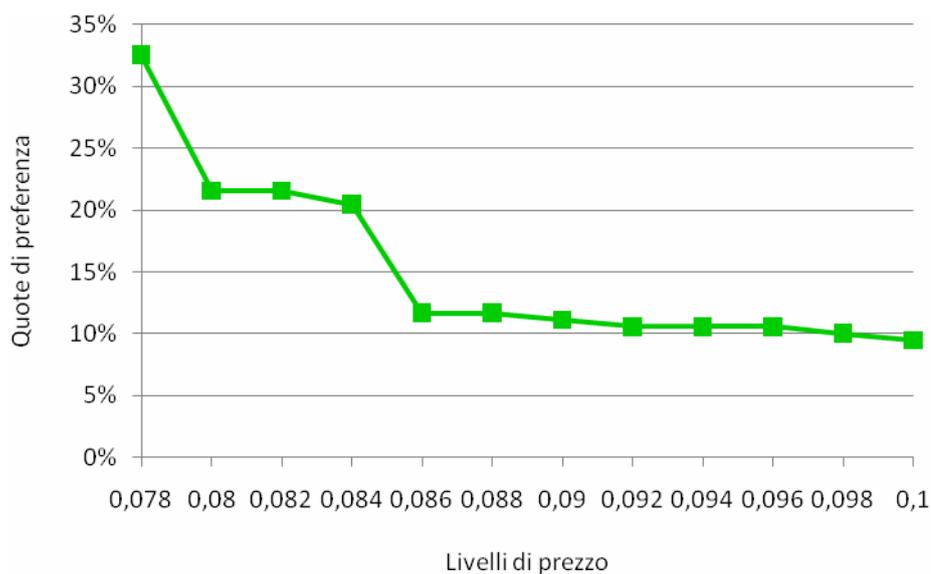


<sup>8</sup> Consic della tec

), la natura deterministica Logit.

Con riferimento invece a Edison, come si rileva dal grafico riportato nella Figura 3, la quota di preferenza presenta una sensibilità al prezzo particolarmente elevata nell'intervallo di prezzo 0,078–0,08. In particolare, aumentando il prezzo di 0,001 (al momento dell'indagine pari a 0,079) e portando quindi il prezzo praticato a 0,080, la quota di preferenza di Edison perde circa 5 punti percentuali, stabilizzandosi intorno al 22%. Tale quota si mantiene invariata fino al livello di prezzo di 0,084, dopo il quale si rileva un nuovo tratto estremamente elastico al prezzo. Superato questo intervallo di prezzo, la quota di preferenza subisce variazioni minime.

Figura 3 - Elasticità delle quote di preferenza rispetto al prezzo per Edison



## 7. Implicazioni manageriali

Nel corso dell'indagine, si è osservato che la sostituzione del fornitore energetico abituale non rappresenta, quantomeno ad oggi, un'esigenza fortemente avvertita dall'utenza residenziale. I dati rilevati pongono in evidenza che oltre la metà degli intervistati non desidera cambiare l'operatore con il quale ha sottoscritto il contratto di fornitura, mentre il 40% la reputa solamente un'opzione probabile per il futuro. Si è altresì rilevato che la scarsa propensione alla sostituzione del fornitore può essere riconducibile, da un lato, alla limitata diffusione delle informazioni in merito a questa opportunità (introdotta a partire dal luglio 2007) e, dall'altro, da vantaggi legati al cambio del fornitore ancora poco chiari o non percepiti dagli utenti.

Su questi aspetti dovrebbero pertanto insistere le politiche di marca degli operatori, che hanno comunque già dimostrato di poter esercitare un'influenza non marginale sui processi valutativi di alcuni segmenti di domanda, sul premium price praticabile e sulla quota di preferenza raggiungibile.

Nella prospettiva delle imprese operanti nel settore, sembra opportuno pertanto agire con crescente determinazione sugli elementi che definiscono la conoscenza della marca: la *brand awareness* e la *brand image*. La prima costituisce un requisito essenziale per entrare a far parte dell'insieme evocato dell'utenza. Giova ricordare che, disabituato da quarant'anni di monopolio a ponderare la scelta del fornitore di energia elettrica, il mercato necessita in primo luogo di conoscere la nuova situazione, gli operatori in concorrenza, la pluralità delle offerte. Ricorrendo alla concezione connessionista della memoria, si può dire che, al fine di creare e rafforzare il "nodo" rappresentato dalla marca nella memoria dei consumatori, occorre agire principalmente sulla profondità della consapevolezza della marca, la quale – com'è noto – attiene alla probabilità che un componente del brand venga ricordato dal consumatore.

La costruzione di *brand awareness* può avvenire mediante l'impiego degli strumenti di comunicazione più efficaci al fine di far percepire con chiarezza agli utenti la categoria di appartenenza, informandoli sulla propria presenza nel mercato della fornitura di energia per uso residenziale. Questo approccio può essere particolarmente importante per i soggetti caratterizzati da un limitato livello di coinvolgimento psicologico, i cui processi valutativi si caratterizzano per inerzia e casualità, come avviene appunto per circa la metà dei soggetti intervistati. Il modesto coinvolgimento psicologico e il ridotto grado di differenziazione percepita fanno sì che la consapevolezza della marca possa essere sufficiente a sviluppare un livello di familiarità in grado di influenzare il processo di scelta degli utenti. Quantunque sia ragionevole ritenere che questi non effettueranno spontaneamente la sostituzione del proprio fornitore di energia elettrica, la familiarità sviluppata nei confronti delle marche non potrà non entrare nel processo valutativo che essi si

troveranno a svolgere nel momento in cui dovessero trovarsi ad assumere questa decisione. E' evidente che la costruzione di brand awareness risulterà, con ogni probabilità, più onerosa per i nuovi entranti nel mercato rispetto agli *incumbent*, poiché è richiesto loro uno sforzo economico e creativo importante, dal quale sono – almeno parzialmente – esonerati gli operatori già presenti nel mercato. In particolare, essi sono chiamati ad aumentare l'esposizione alla marca, in modo da rafforzare il relativo “nodo”, aumentandone quindi la riconoscibilità. Appare altresì necessario, per i nuovi entranti, sviluppare una politica di comunicazione che consenta di porre in relazione la marca con la categoria di appartenenza, così da incrementarne il richiamo nel momento in cui sia necessario, ad esempio, raccogliere le offerte di diversi operatori energetici allo scopo di porle a raffronto. Per quanto concerne il campione indagato, la misurazione del richiamo alla marca ha messo in evidenza che per le marche Enel, Eni, Edison, A2A si rileva una presenza nella memoria degli intervistati indubbiamente radicata, ancor più se in confronto a operatori quali Sorgenia ed E.On, recentemente entrati nel mercato domestico italiano e per i quali il ricordo è ancora molto labile.

Il secondo fronte sul quale è necessario agire è rappresentato dalla costruzione della *brand image*, intesa quale insieme di percezioni in ordine alla marca risultanti dalle associazioni ad essa legate e presenti nella memoria del consumatore. Com'è noto, affinché questa componente della conoscenza di marca contribuisca alla costruzione della brand equity, è necessario che tali associazioni si connotino in termini di *forza* (con riferimento alla solidità della connessione al “nodo” della marca), *unicità* (sotto il profilo dell'esclusività rispetto a quelle dei concorrenti) e *positività* (in termini di gradimento da parte dei consumatori). In un mercato caratterizzato da offerte sostanzialmente omogenee, la marca può rappresentare l'elemento differenziante sulla base di associazioni forti, uniche e positive. Si tratta di un aspetto particolarmente importante alla luce del fatto che la metà del campione da noi indagato presenta un livello di coinvolgimento psicologico superiore alla media. Per questi consumatori, il processo di scelta di un fornitore diverso da quello abituale si caratterizza per la presenza di un atteggiamento più propenso all'attenta valutazione dei singoli profili di offerta, il quale si scontra tuttavia con un grado di differenziazione percepita alquanto ridotto, con la conseguenza che tali soggetti sono indotti a ridurre la dissonanza cognitiva che ne deriva. In questa situazione, un'immagine ben definita dell'impresa fornitrice di energia è un elemento in grado di aiutare gli utenti a posizionare correttamente la marca nella loro memoria e a ridurre così la complessità delle informazioni legate all'individuazione dell'alternativa di offerta meglio rispondente alle loro esigenze.

I tratti di un possibile posizionamento di una marca operante nel mercato dell'energia ad uso residenziale possono essere ricondotti ai benefici ricercati dai segmenti individuati nel corso dell'indagine: *l'economicità dell'offerta e l'impegno per la tutela dell'ambiente*.

Prendendo avvio da quest'ultimo, si è visto che il segmento che l'apprezza particolarmente (cluster 2) raccoglie all'incirca il 40% del campione coinvolto nell'indagine. L'analisi degli attributi che compongono i profili di offerta ha evidenziato l'importanza che i soggetti intervistati annettono alla possibilità di ricevere energia proveniente da fonti rinnovabili e la maggiore disponibilità a corrispondere un prezzo più elevato per tale caratteristica. Stante tuttavia la limitata sostenibilità del vantaggio competitivo ad essa connesso – ché, dati i meccanismi sottostanti, tutti gli operatori sono potenzialmente in grado di offrirlo – tale attributo costituisce tuttavia solo un tassello di una politica di prodotto che mira a imprimere l'immagine di un brand "ecologico" nella mente dei consumatori. Per conferire questa identità alla marca, è necessario sviluppare azioni di marketing coerenti, in grado di generare associazioni forti, positive e – nel limite del possibile – uniche fra il brand e il rispetto dell'ambiente. E' possibile pensare, per esempio, all'ideazione di iniziative di co-branding con imprese od organizzazioni che operano in prima linea nella difesa dell'ambiente oppure al sostegno di progetti per la riduzione dell'anidride carbonica, della cui emissione i fornitori di energia elettrica sono spesso responsabili. Quale che sia l'iniziativa adottata, essa dev'essere strettamente coerente con l'immagine che si intende ancorare alla marca. La sensibilità relativamente ridotta di questo segmento di clienti nei confronti del prezzo dovrebbe consentire agli operatori energetici che scegliessero un posizionamento legato alla tematica ambientale di non competere sul terreno del prezzo.

L'altro attributo sulla base del quale è possibile sviluppare il posizionamento della marca è rappresentato dalla convenienza economica della proposta commerciale formulata. Nell'indagine, si è appurata la presenza di un segmento di domanda particolarmente sensibile al prezzo, anch'esso pari al 40% del campione esaminato. Ciò suggerisce l'opportunità di un posizionamento legato all'economicità dell'offerta. La marca Yello, fondata da un grande operatore energetico tedesco, si è sin dal principio della sua attività distinta dai concorrenti per un'aggressiva politica di prezzo, che ha aiutato negli anni a imprimere un'immagine ben differenziata nella mente dei consumatori tedeschi. Anche in questo caso, un'identità legata all'aspetto dell'economicità rappresenta un'associazione favorevole agli occhi degli utenti e, nella misura in cui è difendibile nel tempo, può costituire un interessante elemento di differenziazione.

Al contrario della costruzione della *brand awareness*, quella della *brand image* può risultare un'operazione più agevole per i nuovi entranti rispetto agli operatori già consolidati, in quanto è per essi possibile costruire *ex novo* la propria identità, in funzione dei fattori ritenuti maggiormente

desiderabili dai clienti. Le imprese che già dispongono di elevata notorietà possono invece incontrare maggiori difficoltà a generare nuove associazioni favorevoli per la propria marca, essendo quest'ultima portatrice di un'immagine formatasi in un lungo passato e, quindi, più difficile da modificare.

## **Bibliografia**

- Assael H. (1998), *Consumer Behaviour and Marketing Ation*, Cincinnati, South\_Western College Publishing, 6<sup>th</sup> edition.
- Batra R., Ray M. (1986), "Situational Effects of Advertising Repetition: The Motivating Influence of Motivation, Ability and Opportunity to Respond", *Journal of Consumer Research*, 12(4), pp. 432-45.
- Berry L. (2000), "Cultivating Service Brand Equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), pp. 128-37.
- Bertoli G. (2007), "Il settore dell'energia elettrica: dal monopolio verticalmente integrato alla concorrenza", in M. Martellini (a cura di), *Dal monopolio alla concorrenza. La liberalizzazione incompiuta di alcuni settori*, Milano, FrancoAngeli, pp. 60-128.
- Brew A., Phelps L. (1998), "Has Branding Failed the Utility Industry?", *The Electricity Journal*, 11(9), pp. 23-29.
- De Chernatony L., Segal-Horn S. (2001), "Building on Services Characteristics to develop Successful Service Brands", *Journal of Marketing Management*, 17(7/9), pp. 645-69.
- Gregory J. (2005), "The Power of Utility Branding", *Electric Light & Power*, 83(2), pp. 33-35.
- Festinger L.A. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Harper & Row, New York.
- Hoyer W., Brown S. (1990), "Effects of Brand Awareness on Choice from Common, Repeat-Purchase Product", *Journal of Consumer Research*, 17 (2), pp. 141-48.
- Kapferer J.-N. (2008), *New Strategic Brand Management*, London, Kogan Page.
- Keller K.L. (1993), "Conceptualising, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 1-22.
- Keller K.L. (2003), *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London, Kogan Page.
- Klaus P., Maklan S. (2007), "The Role of Brands in a Service-dominated World", *Journal of Brand Management*, 15(2), pp. 115-22.
- Kotler P., Pfortsch W. (2008), *La gestione del brand nel B2B. Marca e immagine nel marketing industriale*, Milano, Tecniche Nuove.
- Krugman H.E. (1962), "The Impact of Television Advertising: Learning without Involvement", *Public Opinion Quarterly*, 29(1), pp. 349-56.

- Kunde J. (2000), *Corporate Religion*, London, Pearson Education.
- Melewar T.C., Storrie T. (2001), "Corporate Identity in the Service Sector: A Case Study", *Public Relation Quarterly*, 46(2), pp. 20-26.
- Melton D. (2000), "Branding: how to Stand Out in the Liberalised Energy Market", *Power Economics*, 4(4), pp. 24-27.
- Molteni L. (1993), *L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing*, Milano, Egea.
- Morrison S., Crane F-G. (2007), "Building the Service Brand by Creating and Managing an Emotional Brand Experience", *Journal of Brand Management*, 14(5), pp. 410-21.
- Mussey D. (1999), "New energy competitors rapidly turn to marketing", *Advertising Age International*, p. 8.
- Ratchford B.T. (1987), "New Insights about the FCB Grid", *Journal of Advertising Research*, 27(4), pp. 24-38.
- Vaughn R. (1986), "How Advertising Works: a Planning Model Revised", *Journal of Advertising Research*, 26(19), pp. 57-64.
- Wiedmann K.P. (2004), "Measuring Brand Equity for Organizing Brand Management in the Energy Sector: A Research Proposal and First Empirical Hints. Part 1: The Development of a Theoretical Concept and a Research Programme", *Journal of Brand Management*, 12(2), pp. 124-39.
- Wiedman K.P. (2005), "Measuring Brand Equity for Organizing Brand Management in the Energy Sector: A Research Proposal and First Empirical Hints. Part 2: Concepts and Results of an Empirical Study in the German Energy Market", *Journal of Brand Management*, 12(3), pp. 207-20.
- Winer R.S. (1999), "Experimentation in the 21<sup>st</sup> Century", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, pp. 249-58.
- Zaichkowsky J.L. (1985), "Measuring the Involvement Construct", *Journal of Consumer Research*, 12(3), pp. 341-52.