

Fatti e misfatti nella relazione con la Comunità, il Cittadino, il Paziente, ...

Oscar Pallme

Pallme & Network

SMAU + AISM

Seminari Marketing & Vendite

Milano, 22 Ottobre 2009 – FieraMilanoCity

Agenda

- **Settore Pubblico^(*) e “Valore per la Comunità”**
 - Stakeholder = “portatori di interessi” nei confronti della Comunità
 - Valore per la Comunità vs Valore per il Cliente
 - Circolo virtuoso della PA
- **Orientamento alla creazione di “Valore per il Cliente”**
 - Dis-allineamento tra domanda e offerta
 - Come individuare cosa rappresenta “valore” per il cliente e ridurre i dis-allineamenti
 - Marketing mix: le leve strategiche del Valore
- **Introduzione alla strategia Customer Value Centric (CVC)**
 - Catena del Valore Pubblico
 - Quale cambiamento ?
 - Strategia di relazione CVC anche nel SSN

(*) Il Settore Pubblico allargato comprende, oltre agli organi amministrativi che fanno parte della Pubblica Amministrazione propriamente detta, anche Enti ed Imprese che producono servizi di pubblica utilità ed operano in stretta connessione con la Pubblica Amministrazione.

Settore Pubblico e
“Valore per la Comunità”

Attori del Mercato (Comunità pubblica)

Stakeholder = "portatori di interessi" nei confronti della Comunità

Settore Pubblico

Lato offerta (Fornitore)

- Pubblica Amministrazione
(*Governo nazionale, regionale, comunale*)
- Imprese pubbliche o a partecipazione pubblica
- Imprese concessionarie dei servizi pubblici
- Partiti politici
- . . .

Lato domanda (Cliente)

- Residenti
 - attuali
 - potenziali
(*prospect, suspect, persi*)
- Imprese
 - operanti in loco
 - che potrebbero operare in loco
(*prospect, suspect, perse*)
- Turisti
- . . .

Lato offerta (Concorrenti)

- Altri Settori Pubblici (nazionali o stranieri)
 - PA (Governi nazionali, regionali, comunali);
 - Altre imprese e/o organizzazioni eroganti soluzioni per la Comunità

Valore per la Comunità

Intersezione dei Valori per il singolo Stakeholder ?

- Il **“valore”** è la differenza tra
 - il benessere della comunità (**benefici**)
[qualità della vita, scuole, economia e occupazione "legali", sicurezza, mobilità, parcheggi legali, urbanistica/ambiente (aree pedonali, verde attrezzato, luoghi per la pratica sport, ecc.), eventi, ecc.]
 - e
 - i disagi da affrontare per vivere, soggiornare e/o fare impresa in loco (**problemi**)
[illegalità e insicurezza, traffico, carenza di parcheggi, tributi elevati, burocrazia inefficiente, ecc.].
- Il **valore** è creato dal Settore Pubblico attraverso servizi, leggi, regolamenti e altre azioni.
 - In una democrazia questo valore viene definito dalle preferenze dei Clienti (Cittadini, ecc.), espresse con una varietà di mezzi e riflesse attraverso le decisioni dei politici eletti.

Valore per la Comunità vs Valore per il Cliente

Il benessere della Comunità non dipende solo dall'opinione pubblica o da ciò che pensa la maggioranza dei Cittadini !

Il concetto di "valore per la Comunità" va oltre il concetto di "valore per il Cliente" (residenti, imprese, turisti, ecc.) ed include anche :

- fattori che non generano soddisfazione immediata del singolo Cliente
 - ad es. creazione e manutenzione dei servizi di utilità generale (acquedotti, sistema fognario, ZTL, parcheggi attrezzati, infrastrutture per mobilità, ecc.), o
- fattori che parte dei Clienti vede come vincoli inutili
 - ad es.: limiti di velocità, limiti agli alcolici per gli automobilisti e/o i minorenni, regole a tutela dell'ambiente, piani urbanistici rigidi, corsie preferenziali, ecc.

E' necessario trovare un "giusto" bilanciamento tra il Valore per la Comunità e il Valore per il Cliente.

Circolo virtuoso del Settore Pubblico

Importanza dell'orientamento alla creazione di valore per il Cliente

(Cliente = residenti, imprese, turisti, ecc.)



relazione CVb -> soddisfazione -> fedeltà -> margini -> investimenti ->
migliore relazione CVb -> maggiore soddisfazione -> incremento fedeltà ->
margini più elevati -> maggiori investimenti

Orientamento alla creazione di “Valore per il Cliente”

(residenti, imprese, turisti, pazienti, ecc.)

Per competere con successo ...

... avere un approccio pro-attivo al Mercato e bilanciare le esigenze degli attori dell'offerta (efficienza) con la creazione di valore per la Comunità e il Cliente (efficacia)

- **Approccio "pro-attivo"**

Essere pro-attivo (cioè, avere un approccio "pro-attivo") significa avere mentalità e abilità per operare con il supporto di metodologie e tool che mettono in grado di percepire anticipatamente le tendenze ed i cambiamenti futuri per pianificare le azioni opportune in tempo (es.: nuova "value proposition"). L'opposto di "proattivo" è "reattivo".

- **Orientamento al Mercato**

orientamento ai clienti (domanda), attenzione ai concorrenti (offerta)

- **Orientamento alla domanda**

Capacità di sviluppare e aggiornare continuamente una profonda conoscenza del Cliente, acquisendo informazioni sul comportamento, sulle percezioni, sulle necessità e sui bisogni, è il presupposto fondamentale per:

- 1) definire in anticipo le aspettative emergenti,
- 2) pianificare di conseguenza la "value proposition",
- 3) acquisire un vantaggio competitivo sui concorrenti.

Offerta = Soluzione ai problemi del Cliente

(Soluzione = Valore per il Cliente)

- L'**organizzazione orientata alla creazione di valore per il Cliente**" vende la propria capacità di risolvere i "problemi" di ciascun Cliente (Cittadino, Impresa, Turista, ecc.) o cluster di Clienti
 - In definitiva, il fornitore (Impresa, PA, ecc.) non vende più un prodotto (bene materiale) o un servizio (bene immateriale) ma una "**soluzione**"
- L'**offerta** è un pacchetto di "benefici" che costituiscono la "soluzione" a "problemi primari" del Cliente
 - I "**benefici**" sono l'insieme dei vantaggi, tangibili e intangibili, espliciti e impliciti che da una soluzione ci si aspetta in fase di acquisto, e si apprezza in fase d'uso.
 - Connessi con i processi di acquisizione (ricerca, selezione, acquisto) e d'uso vi sono sempre "**problemi indotti**" e disagi che il Cliente deve affrontare.

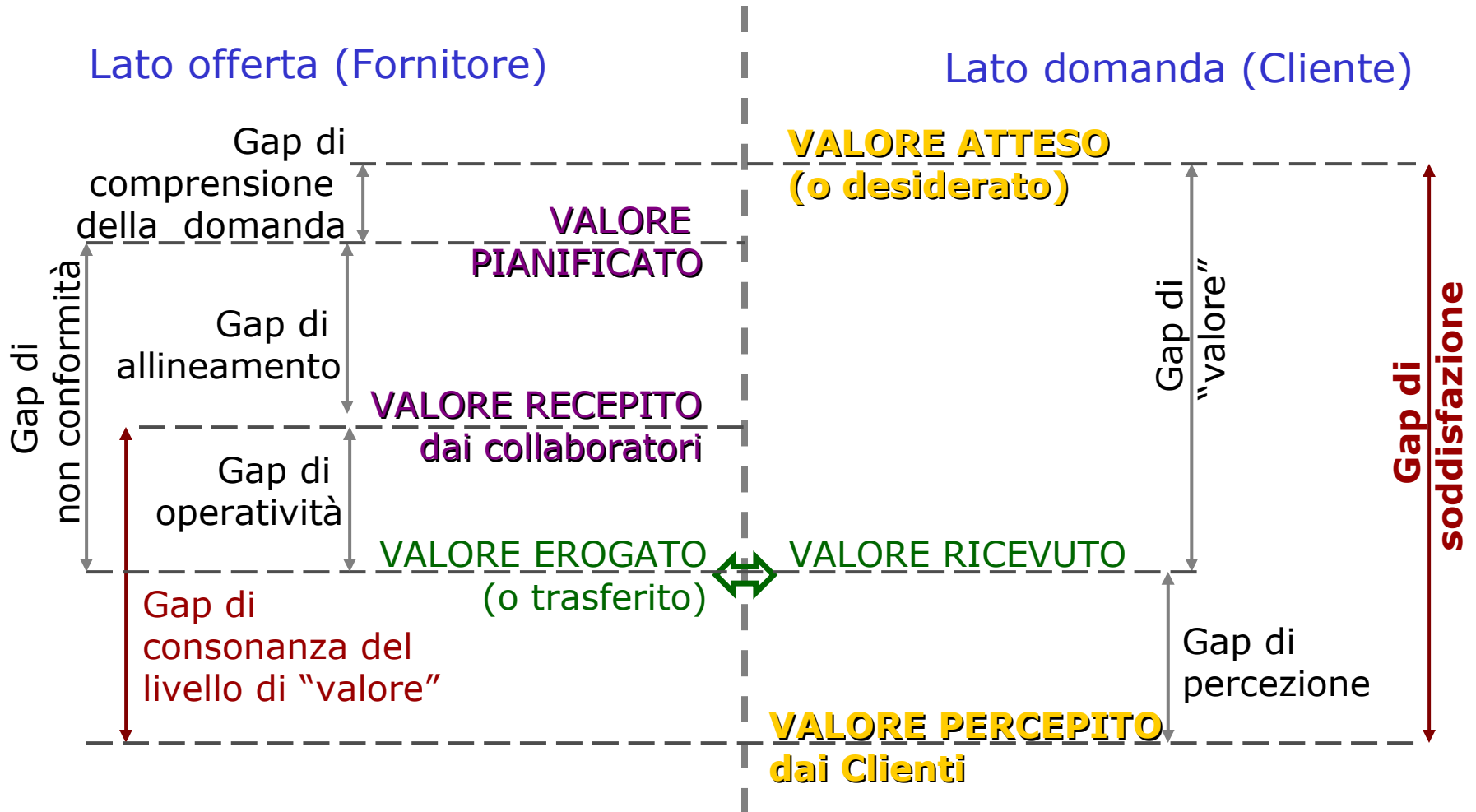
Come creare Valore per il Cliente

Per avere successo bisogna individuare cosa rappresenta "valore" per il cliente

- Il "Valore" creato dai "benefici" è drasticamente ridotto dai "problemi indotti"
 - Molti successi si basano non tanto sull'introduzione di nuovi benefici quanto piuttosto sulla capacità di isolare e rimuovere sistematicamente i "problemi indotti" che il Cliente deve affrontare
 - I "problemi indotti" impattano negativamente sul "valore percepito" dai Clienti (residenti, imprese, turisti, pazienti, ecc.) in proporzione molto maggiore di quanto i "benefici percepiti" facciano in positivo.
 - La maggior parte delle organizzazioni (PA, imprese pubbliche, ospedali, partiti politici, ecc.), tende a concentrarsi più sulle componenti positive del valore (benefici) - *tentando di accrescerle, comunicarle, farle percepire* - e trascurano quelle negative (illegalità e insicurezza, traffico, carenza di parcheggi, tributi elevati, burocrazia inefficiente, tempi di attesa, istruzioni poco chiare, ecc.).
- I livelli di valore possono variare non solo tra domanda ed offerta ma anche all'interno dell'ecosistema offerta e/o dell'ecosistema domanda

Differenti livelli di "valore"

Dis-allineamento tra domanda e offerta (*esempio*)

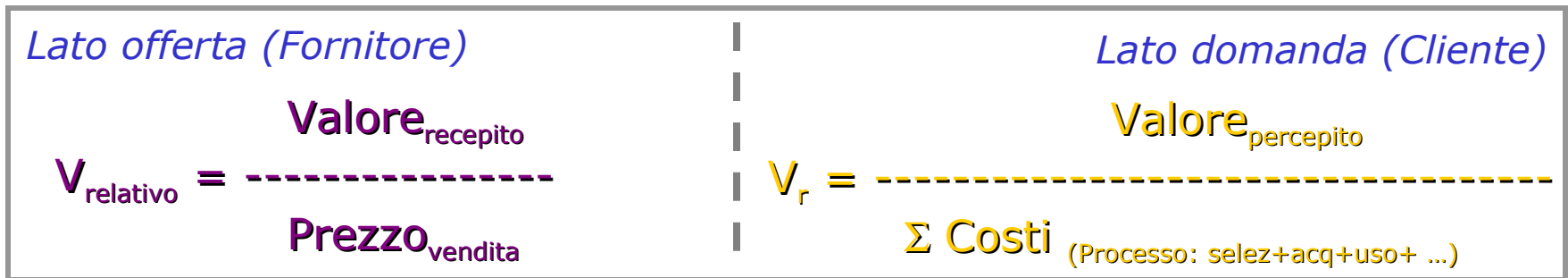


Soddisfazione del Cliente

(*) es.: vivere e/o fare impresa in loco, o per un turista visitare la località



Un Cliente di una Struttura Pubblica si può definire soddisfatto quando è convinto di aver ricevuto, dalla scelta effettuata (*), un “valore relativo” superiore a quello ottenibile da tutte le altre possibili alternative



- La soddisfazione del Cliente è la base di ogni strategia competitiva e le modalità con cui viene perseguita (gestione problemi indotti, benefici aggiuntivi, prezzi) varia in funzione delle fasi del ciclo di vita sia della relazione con il Cliente sia della “soluzione” offerta.
- L’organizzazione vincente è quella che riesce ad essere pro-attiva, cioè capace di individuare in anticipo ciò che crea valore per il Cliente

Marketing mix: le leve strategiche del Valore

Dis-allineamento tra domanda e offerta

Benefici vs Problemi indotti	Lato offerta (Fornitore): 4 P	Lato domanda (Cliente): 4 C
	Prodotto (materiale o immat.) [funzionalità d'uso incorporate, aspetto fisico, ecc.]	Customer's end-use [uso "reale" delle funzionalità, gradimento del design, ecc.]
	Promozione [flusso (mono-, bi-direzionale ?) verso il target (Clienti); livello qualità istruzioni; ecc.]	Comunicazione [facilità e qualità comunicazione (bidirezionale !, interattiva !) con i fornitori, ecc.]
	Punto di contatto [copertura territorio: vendita, assistenza, ecc.]	Comodità del punto di contatto [facilità di accesso, selezione, acquisto, assistenza]
Esborsi	Prezzo [ricavo: (Σ Costi + margine) ?; allineamento ai concorrenti ?; valore percepito dal Cliente ?]	Costo [esborso complessivo da sostenere per scegliere, acquistare, usare]

Per ridurre questi dis-allineamenti ...

- ... è necessario effettuare **periodicamente** delle indagini per individuare
- sia il **Valore atteso e percepito** dai Clienti del Settore Pubblico (residenti, imprese, turisti, ecc.)
 - sia il **Valore recepito** dai vari attori del Settore Pubblico (funzionari pubblici, collaboratori delle imprese, ecc.).

Alcuni esempi di indagini (effettuabili anche on-line via internet):

- ✓ dialogo con i Clienti per ricevere il loro parere circa il servizio erogato e i temi di attualità;
- ✓ acquisizione su base regolare del parere dei dipendenti circa il servizio erogato, i temi di attualità, la performance dei manager;
- ✓ valutazione della formazione interna (conoscenza acquisita in confronto con le aspettative);
- ✓ valutazione degli eventi organizzati dal Settore Pubblico mediante il parere sia degli sponsor e/o espositori sia dei cittadini
- ✓ gestione inviti ad eventi e/o a corsi.

Obiettivo del Marketing

- identificare in anticipo quale sarà l'evoluzione dei bisogni e delle esigenze dei mercati obiettivo
 - cluster di Clienti, nuovi bisogni, come soddisfarli (cosa offrire), quando, dove (area geografica, canale), ecc. ;
- adeguare le caratteristiche (funzionalità, prezzo, qualità, ecc.) dell'offerta (bene materiale o immateriale, servizi connessi) in tempo (just in time) rispetto all'evoluzione della domanda;
- servire pro-attivamente il mercato mediante l'uso efficace della comunicazione e della distribuzione.

Introduzione alla strategia Customer Value Centric (CVC)

Fattori critici di successo (FCS/KSF)

rielaborazione del "Triangolo strategico" di Mark Moore, Harvard University



Quale cambiamento ?

Prodotto vs Valore

	Orientamento al prodotto <i>(bene materiale/immateriale)</i>	Orientamento al Valore x il Cliente
Mentalità aziendale	Creazione di nuovi prodotti o miglioramento di quelli esistenti	Creazione e trasferimento di valore, risolvendo i problemi del Cliente
Offerta	Offerta orizzontale std per un ampio range di segmenti di Clienti	Offerta verticale orientata ad un preciso cluster di Clienti e/o settori industr.
Processo di business	Dal prodotto al Cliente che potrebbe averne bisogno.	Dal problema del Cliente alla soluzione adatta per risolverlo.
Organizzaz.	R&S = pivot_biz. Dipartimenti focalizzati sul prodotto. Front- e Back-office, Biz_partner come silos separati.	Bisogni del Cliente = pivot_biz. Dipartimenti focalizzati su cluster di Clienti o settori industr. Front- e Back-office, Biz_partner integrati.
Marketing & Vendite	Enfasi sul "ciclo di vita" prodotti: lancio, rivitalizzazione, campagne pubblicitarie, singola transazione .	Enfasi sul " ciclo di vita " della relazione col Cliente.
KPI (<i>indicatori performance</i>)	per famiglia di prodotto e mercato totale	per Cliente, cluster di Clienti e/o settori industr.

Quale cambiamento ?

Per rendere un'organizzazione "customer-value-centric" occorre:

- **Cambiare mentalità e modo di lavorare in tutta l'organizzaz.**
 - Cosa che non sempre viene fatta o
 - viene fatta solo in parte per il front-end, trascurando tutto il resto
 - Anche il back-end deve essere focalizzato sulla creazione di "valore per il Cliente"
 - a partire dai documenti (offerte, contratti, comunicazioni, fatture, estratti conto, ricevute operazioni, ecc.) non sempre comprensibili o leggibili
- **Analizzare le condizioni al contorno (contesto)**
 - conoscere bene i propri Clienti ed i propri Collaboratori
 - conoscere i processi di business
 - conoscere l'infrastruttura tecnologica esistente
- **Ridisegnare l'eco-sistema**
 - Struttura organizzativa (CV-Unit, CoE, Operations, Biz_Partner)
 - Soluzioni, Processi,
 - Competenze delle figure professionali, metodologie, tecnologie
 - Modello di Business

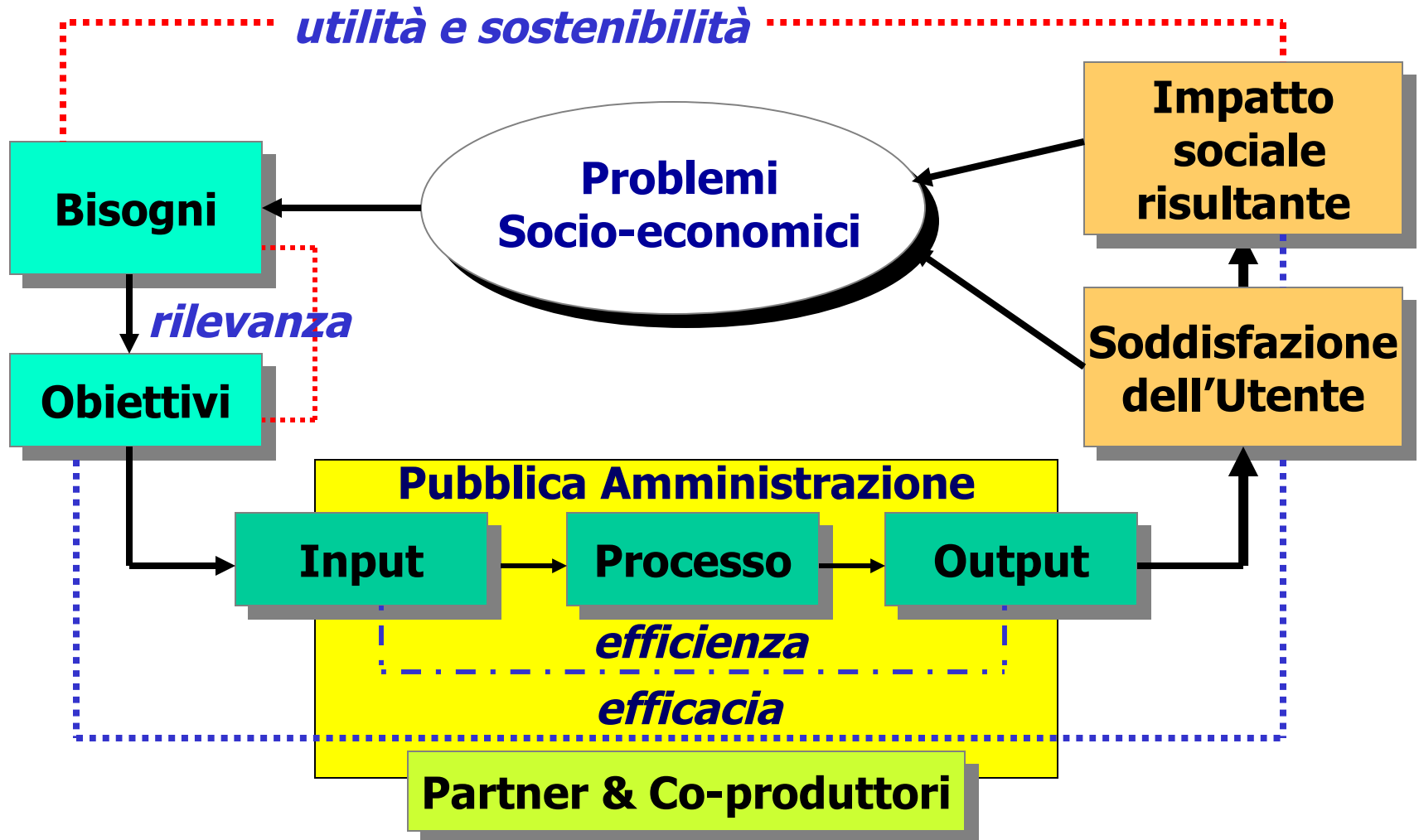
Elaborazione della Strategia CVM

Per implementare con successo una strategia di CVM è necessario:

- Individuare il CV manager
 - la persona responsabile del bilanciamento tra le esigenze dell'organizzazione e la creazione di "valore per il Cliente", le cui responsabilità e competenze sono trasversali all'organizzazione e focalizzate (a secondo dei casi) su singolo Cliente, cluster di Clienti e/o settori industriali
- Individuare le persone più adatte per i nuovi ruoli
 - individuate in anticipo con nome e cognome, scegliendole opportunamente perché giudicate le più idonee e non perché le uniche a disposizione.
- Definire la strategia ed elaborare il piano operativo in maniera condivisa (top-down; bottom-up) e in funzione
 - del profilo e delle preferenze dei Clienti,
 - delle competenze dei collaboratori
 - scelta dei "collaudatori" più adatti per il progetto pilota
 - "piano di aggiornamento" il più personalizzato possibile per tutti,
 - dei processi di business necessari per ottimizzare la relazione
 - dell'infrastruttura ICT esistente
 - se necessario, ridisegnare l'infrastruttura

Catena del Valore Pubblico

Fonte: Mark Moore, Creating Public Value, Harvard University Press



Introduzione alla strategia di relazione "Customer Value Centric" (CVC)

Il CRM, ancora sconosciuto ?

il CRM può essere visto ed implementato in vari modi, ad esempio :

- solo come un insieme di strumenti, ← **Visione Errata**
- solo come cultura aziendale e metodologia ← **OK per Micro-Org**
- come combinazione di entrambi, cioè tecnologia che supporta la metodologia e le competenze dei collaboratori. ← **Visione esatta**

per raggiungere e mantenere nel tempo una posizione di leadership, è fondamentale che il SP sappia sviluppare una "strategia" pianificata opportunamente che tenda a massimizzare il valore potenziale dei clienti attraverso la gestione di una "**relazione di lungo periodo**" che sia **stabile e profittevole per entrambe le parti** (creazione di valore x il Cliente).

Disfunzione e/o mancanza di integrazione

CRM come creazione di valore per il Cliente ?

Inefficienza del Call-center

- **Inaccessibilità del Numero verde**
 - sempre occupato o
 - libero ma con tutti gli operatori impegnati con altri utenti (?) e che invita a rimanere in linea (*a tempo indefinito*) per non perdere la priorità acquisita
- **Problema dell'identificazione Cliente**
 - Necessità di dover fornire i propri dati ogni volta che si chiama il contact-center di un fornitore, anche se si è clienti abituali.
 - Causa: scarsa integrazione interna
 - Soluzione: tecnologia per riconoscere, in base al numero telefonico, il cliente che sta chiamando ed avere di conseguenza il suo profilo sullo schermo

Disfunzione e/o mancanza di integrazione

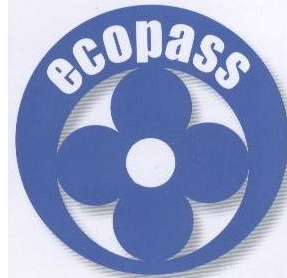
CRM come creazione di valore per il Cliente ?



Inefficacia della relazione

- **Organizzazioni "non pro-attive"**
(e, purtroppo, spesso anche poco re-attive)
 - **Caso gestione emergenze pubbliche**
Interruzione mobilità, erogazione energia, acqua o altro.
 - Ad es.: Nella giornata del collasso della linea verde del metrò, i Cittadini hanno protestato contro la scarsa informazione. Dice Marco Donzelli del Codacons: «Atm incapace di dare informazioni agli utenti. Un laconico comunicato sul sito invita a chiamare, per maggiori informazioni, il numero verde 800.80.81.81. Peccato che chiamando il numero, la linea sia cascata sistematicamente tutto il giorno e che i pendolari siano stati abbandonati a se stessi». (Fonte ePolis, 7 Ott. 2008, pag. 21)
 - **Caso FAQ incomplete:** operatore non in grado di risolvere il problema del Cliente perchè non previsto nelle FAQ a disposizione
 - Operatore che ignora l'esistenza o le funzionalità del canale web
- **Grandi organizzazioni/comunità con diversi canali di contatto**
 - **Caso Ecopas Milano**
Scarsa integrazione tra PAL e Gestore servizi in outsourcing.
 - Quando un cittadino, dopo aver ricevuto una risposta sull'ecopass dall'operatore della polizia locale, chiama il gestore dell'ecopass, riceve una risposta diametralmente diversa.
Causa: l'operatore della la Polizia locale ignora il regolamento concernente l'ecopass! Risultato: perdita d'immagine garantita.

INGRESSO GIORNALIERO



ZTL Cerchia dei Bastioni

Disfunzione e/o mancanza di integrazione

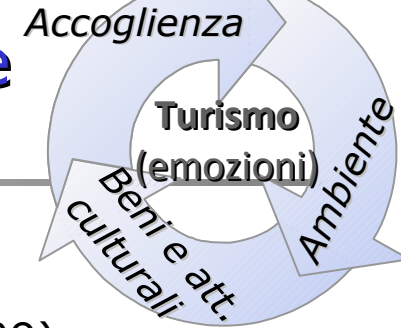
Mobilità come creazione di valore per il Cliente ?



1. Carezza di "orientamento alla creazione di valore per il Cliente"
 2. Carezza di "approccio integrato alla soluzione dei problemi" : i problemi connessi con i trasporti terrestri (ferrovie, autostrade, ecc.) finiscono con il ripercuotersi anche sui trasporti aerei o marittimi e viceversa.
- **Caso Sistema Ferroviario**
 - Le disfunzioni relative ai **treni dei pendolari** sono solo uno dei problemi.
 - Un altro problema riguarda il **collegamento degli aeroporti con il centro delle città servite**, o il **collegamento dei porti con le aree industriali servite**.
 - **Eurocity**: disservizi alle biglietterie e sui treni
In biglietteria: posti a sedere esauriti; biglietto con posto non garantito.
Sul treno : prima della partenza, il Controllore verifica sul palmare e conferma "Posti a sedere esauriti". Dopo la partenza, risultano liberi circa metà dei posti.
Risultato: Pagamento sul treno del supplemento con relativa penale
 - **Caso Metropolitana**
 - i trasporti sotterranei sono spesso carenti di linee circolari necessarie per permettere agli utenti di spostarsi da un punto all'altro della periferia esterna e/o della cerchia intermedia senza passare per il centro e, quindi, intasare le linee trasversali.

Disfunzione e/o mancanza di integrazione

Turismo, l'Italia non è più tra i leader !



Fonte dati: Corriere della Sera, 20 Ott. 2009, e World Economic Forum 2009

- 28a posizione nella classifica generale di competitività (2009)
 - Tra le destinazioni del flusso, da numero 1 (1970) a numero 5 (2004)
 - Nella classifica dei ricavi, l'Italia si posiziona al 7° posto
- Cause
 - Incapacità di prevedere in anticipo le nuove dinamiche di un turismo sempre più globale. Scarso coordinamento a livello pubblico e strategie confuse.
 - Incapacità di valorizzare i punti di forza
 - clima, panorama, monumenti, opere d'arte, enogastronomia, intrattenimento, ecc.;
 - Incapacità di ridurre i punti di debolezza
 - disorganizzazione, carenze infrastrutturali, insicurezza, degrado ambientale, trasporti inadeguati, traffico, carenza di parcheggi "legali", ecc.
 - Prezzi elevati (130a su 133 Paesi esaminati),
 - Tanti alberghi, ma troppo piccoli (in media 30 camere per albergo), solo 4% del totale appartenenti a gruppi alberghieri (media europea 20%)
 - ~~Investimenti nettamente inferiori ai Paesi concorrenti~~

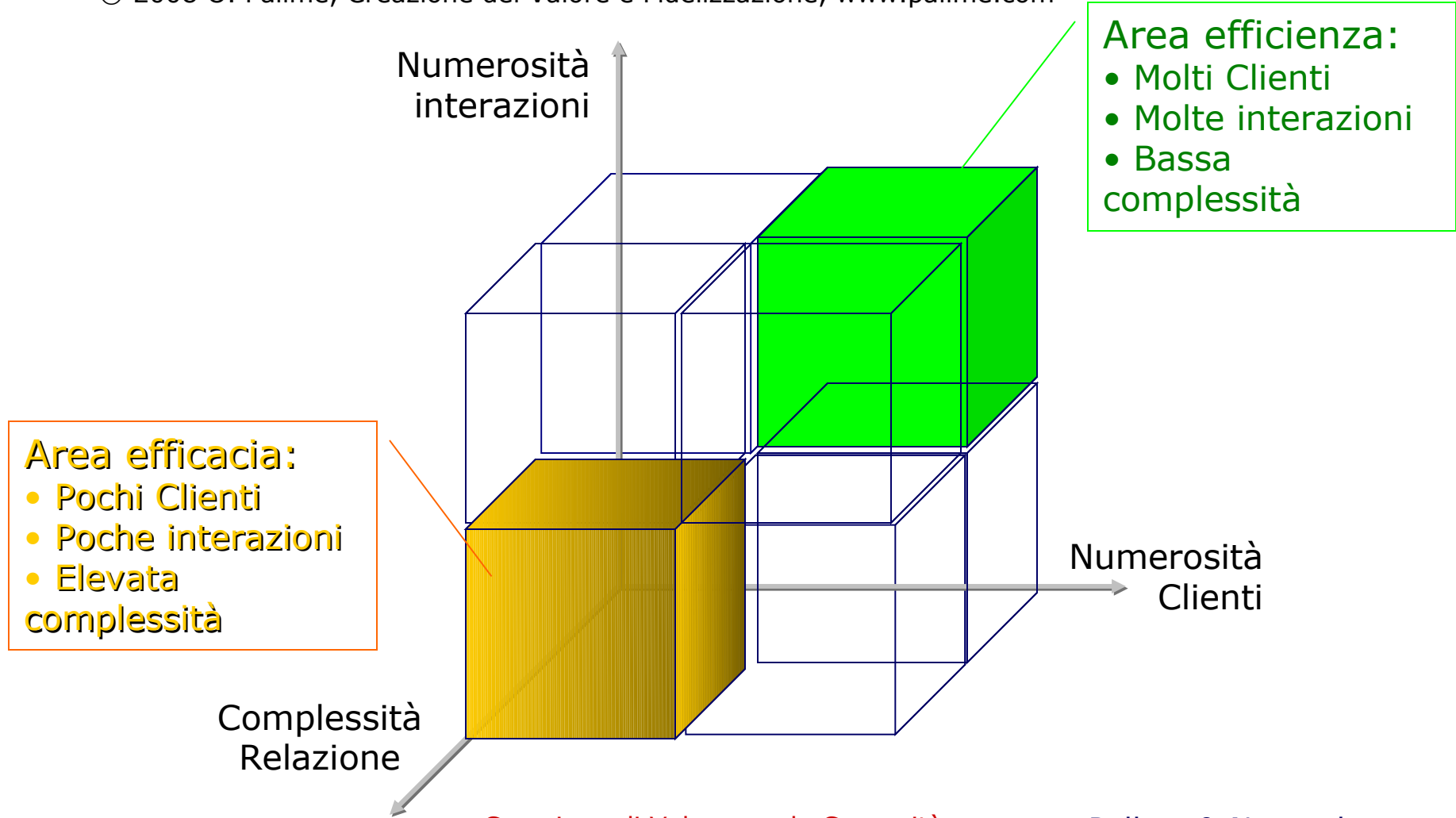
Non solo gli imprenditori ma anche il SP deve essere focalizzato sulla conoscenza approfondita del Cliente (tour operator, turista), sulla percezione dei trend futuri e sulla creazione di "valore per il Cliente".

E' necessario che tutti collaborino seriamente perché le attività vanno pianificate non individualmente ma secondo una visione globale ed integrata.

Aree tipiche della relazione: quale tool CRM?

Settore Business

© 2008 O. Pallme, Creazione del Valore e Fidelizzazione, www.pallme.com



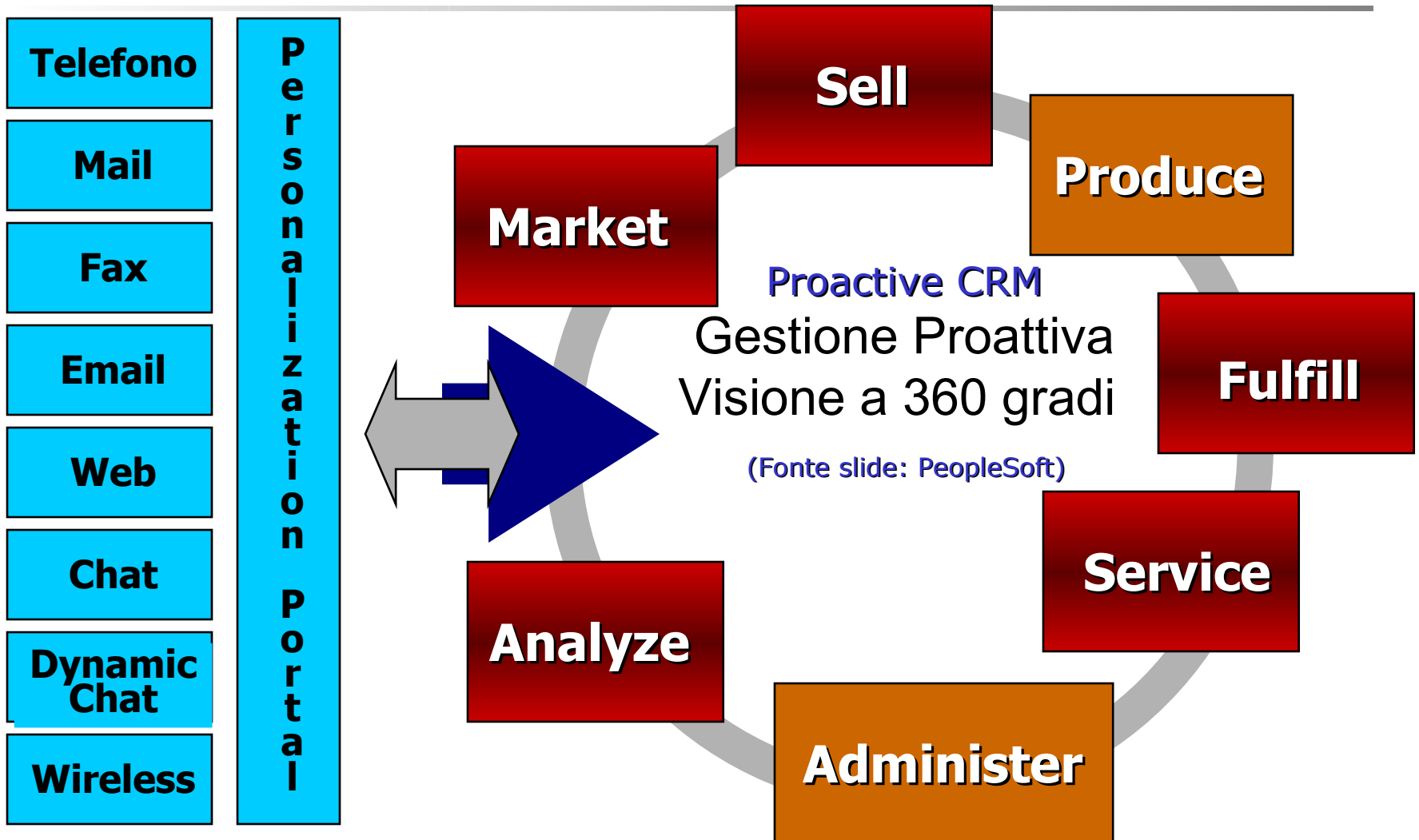
Area efficienza:

- Molti Clienti
- Molte interazioni
- Bassa complessità

Area efficacia:

- Pochi Clienti
- Poche interazioni
- Elevata complessità

CRM = Integrazione organizzazione a 360°



SSN: Disfunzione e/o mancanza di integrazione

Stato dell'arte circa l'uso dell'ICT

- **Ricoveri ospedalieri**

Gli appunti, presi all'atto del ricovero e/o durante la visita dei medici in corsia, vengono scritti su documenti cartacei (cartelle cliniche) e, solo se e quando si trovava tempo, trasferiti nel database digitale.

Lo stesso dicasi per le rilevazioni di temperatura e pressione effettuate durante la giornata dal personale infermieristico.

- **Visite ambulatoriali**

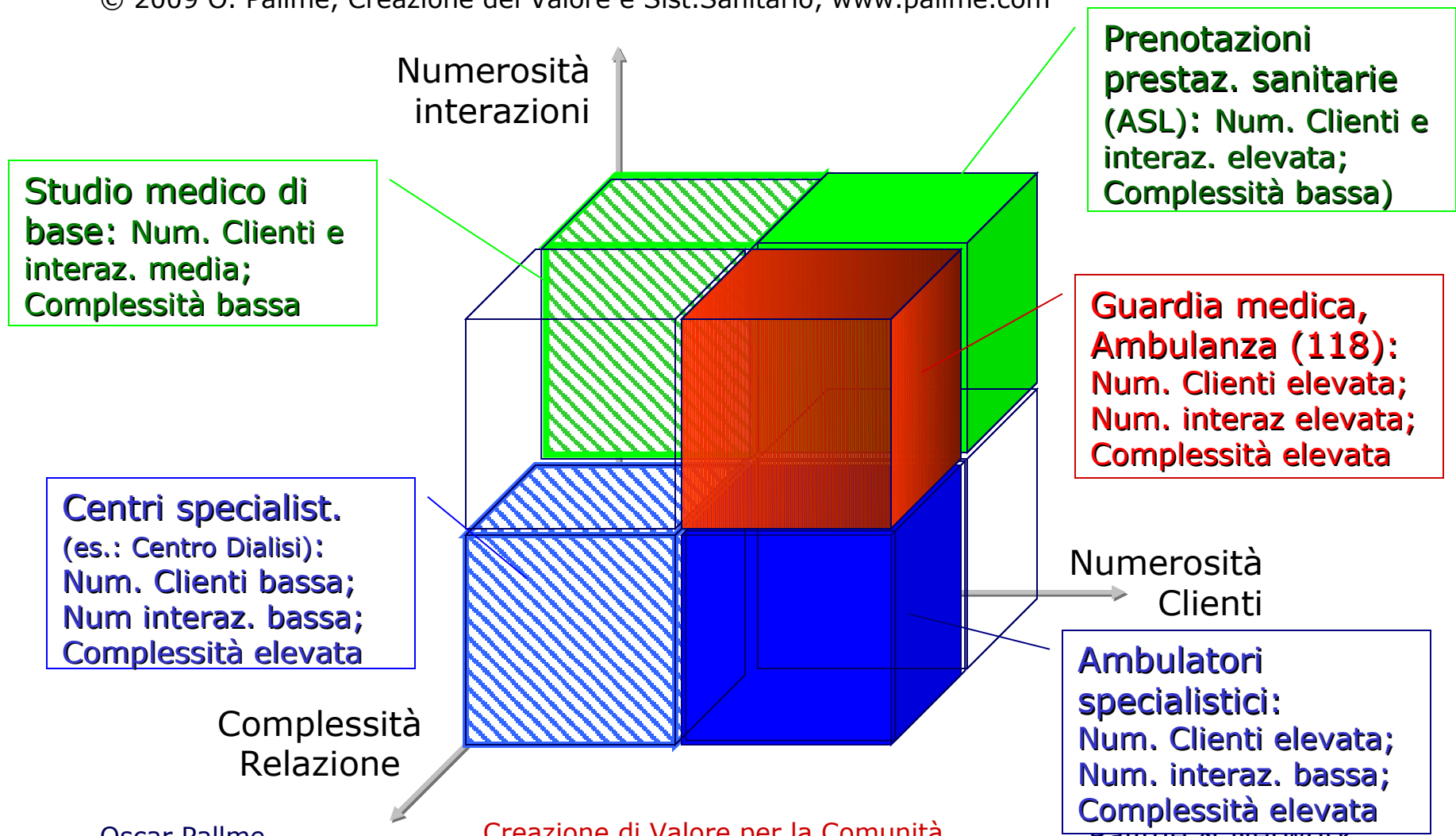
Si riscontra uno scarso uso delle "nuove tecnologie" (es.: PC, database, rete Intranet, ecc.) per lo scambio di informazioni.

- Un esempio: una Paziente (ottantenne) in cura presso diversi ambulatori dello stesso Ospedale (almeno quattro). Ogni volta che si reca presso un ambulatorio, per mettere al corrente il medico di quanto sta avvenendo presso gli altri ambulatori, deve mostrare i documenti cartacei rilasciati e/o i risultati di analisi/test effettuati. Infatti, il medico non può ricavare queste informazioni via PC e Intranet dal database ospedaliero.
- Altro esempio: il primario del reparto di un altro importante Centro Ospedaliero, per archiviare i dati dei pazienti che segue direttamente, usa un SW personale. Si può dedurre che siamo in presenza di un caso di riserve circa il SW adottato e/o addirittura di mancanza di SW adatto.

Aree tipiche della relazione: quale tool CRM?

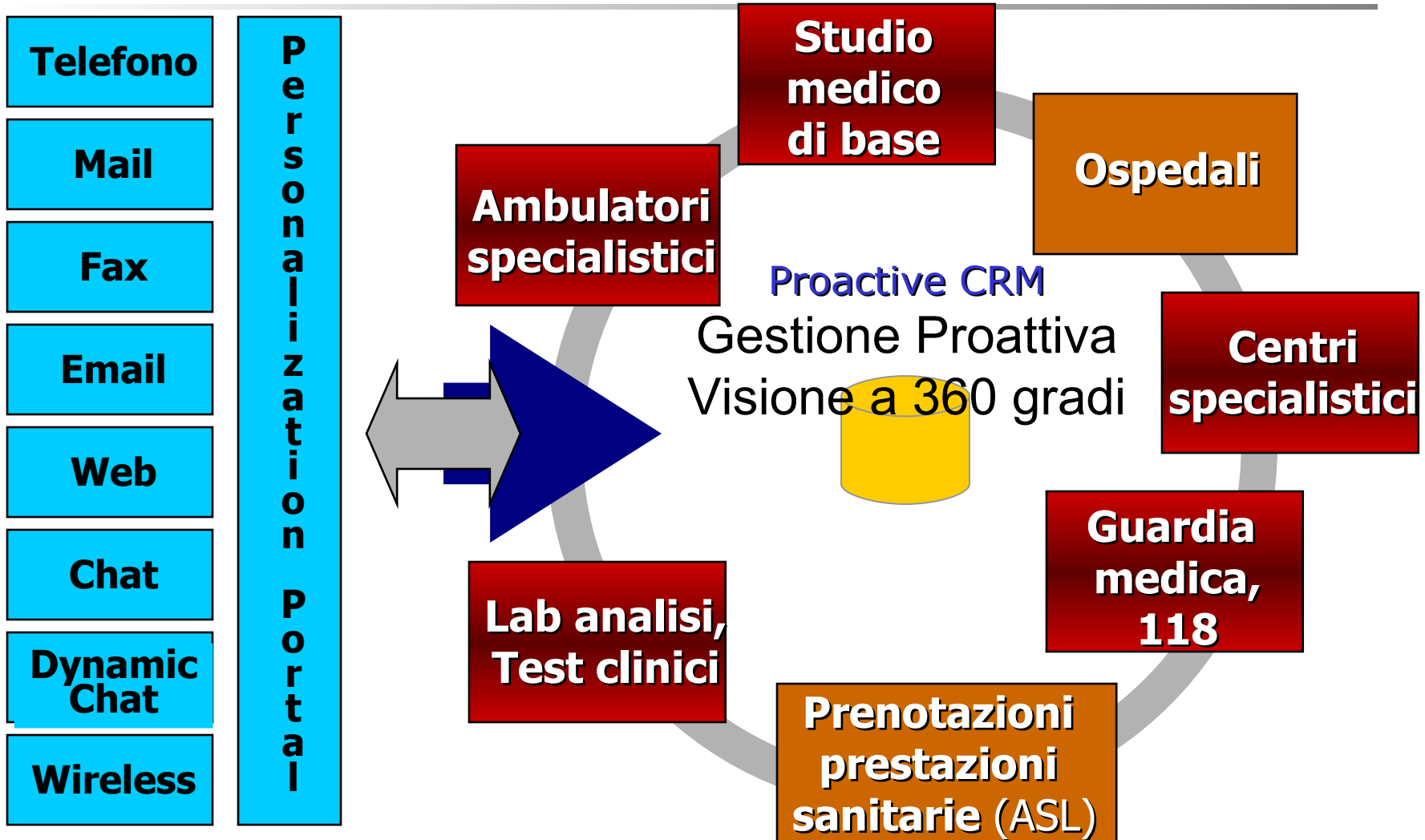
Settore Sanità (SSN)

© 2009 O. Pallme, Creazione del Valore e Sist.Sanitario, www.pallme.com



Proactive CRM = Integrazione SSN a 360°

Gestione Proattiva del Paziente: Visione a 360 gradi



Lectures recommended

- **Quale Marketing per il Settore Pubblico ?**
O. Pallme, My[M]arketing.net, Sett. 2008
 - http://www.pallme.com/it_articoli.htm
- **Mercato-Innovazione-Mercato:
il circolo virtuoso per restare competitivi**
a cura di O. Pallme, Assolombarda, Nov. 2007
 - Abstract: <http://managementinnovazione.blogspot.com/>
- **Osservazioni sul Sistema Sanitario in Italia**
Esempi pratici di cosa avviene nel Sistema Sanitario italiano, sulla base di esperienze realmente vissute dai pazienti sia con Medici di base sia in Ospedali. Suggerimenti sui cambiamenti necessari e su come progettare e sviluppare un progetto di innovazione.
a cura di O. Pallme, 2006
 - [http://www.pallme.com/Reports/Osservazioni%20Sistema%20Sanitario%20in%20Italia%202006-09-05%20\(Rav_9\).pdf](http://www.pallme.com/Reports/Osservazioni%20Sistema%20Sanitario%20in%20Italia%202006-09-05%20(Rav_9).pdf)
- **L'esperienza Hilti Italia: strategie e soluzioni CRM nel b2b**
capitolo a cura di O. Pallme, in
 - A. Ferrari, Orientamento al Cliente, Franco Angeli, 2005

Grazie per l'attenzione

- Management & Innovazione

Alcuni articoli sul tema reperibili agli indirizzi web:

- http://www.pallme.com/it_articoli.htm
- <http://managementeinnovazione.blogspot.com/>

- Domande ?



Innovazione + collaborazione
(cultura, coinvolgimento, partnership, ...)

VS

Staticità e sfiducia
Quale modello di business ?