

LE PROPOSTE DI CE&CO PER LE IMPRESE MULTIUTILITY



CARLO ERMINERO & Co.
Research Consultants

Giugno 2005

IL MERCATO DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI STA CAMBIANDO VELOCEMENTE



- Liberalizzazione dei mercati del gas e dell'energia elettrica, eliminazione delle gestioni comunali dirette e indirette
- Concentrazione del mercato nell'offerta retail e riduzione nel numero di operatori
- Sviluppo di imprese orientate alla gestione integrata dell'energia e dell'acqua
- Diffusione dell'outsourcing di servizi energetici e di servizi accessori da parte di imprese e privati

**prospettiva del legislatore:
più concorrenza e riduzione delle tariffe
(margini decrescenti, maggiore efficienza)**

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO IN UN MERCATO CHE CAMBIA VELOCEMENTE



- Riorganizzazione della gestione con adozione di modelli manageriali
- Rafforzamento della quota di produzione propria (leader EE)
- Spostamento degli investimenti da mercati maturi verso mercati nuovi, in crescita
- Capacità di adottare **nuovi processi di relazione con la clientela** (modelli di approccio al mercato *clientocentrici*):
 - *Customer satisfaction*
 - *Fidelizzazione*
 - *Sviluppo della componente di servizio*
 - *Articolazione dell'offerta*

SI RICHIEDE ALLE IMPRESE UN NUOVO APPROCCIO AL MERCATO



- Opportunità di un'offerta allargata: elettricità, gas, prodotti petroliferi, servizi energetici, equipment
- Prepararsi a operare in un mercato fortemente concorrenziale (= investire sulla funzione commerciale)
- Studiare bene i i bisogni energetici dei clienti, i loro criteri di scelta del fornitore.
- Segmentare la clientela e identificare i segmenti obiettivo secondo criteri di profittabilità
- Differenziare per segmenti, creare l'offerta più adatta per ciascun segmento, differenziare l'investimento commerciale



1. **Mantenimento della clientela nei mercati esistenti**

- *Accrescere il valore della "marca" e sfruttarlo*
- *Gestione attenta della customer base*
- *Fidelizzazione del cliente*
- *Up selling e cross selling*
- *Diversificazione dell'offerta*

2. **Crescita in nuovi mercati**

- *Rafforzamento nel core business (focalizzazione)*
- *Vantaggio di prezzo, economie di scala*
- *Opportunità di accordi con altri operatori*

**OGNI AZIENDA FARA' LEVA
SUI PROPRI PUNTI DI FORZA**

LE IPL HANNO IMPORTANTI PUNTI DI FORZA. LA RICERCA SPIEGA COME GESTIRLI E VALORIZZARLI



- La storia e il legame con l'ente pubblico territoriale
- Conoscenza del territorio e della clientela di riferimento
- Il legame con la clientela: apprezzamento, immagine, fedeltà
- Le routine aziendali di gestione della relazione con il cliente
- Il patrimonio di notorietà/immagine/consenso creato su una tradizione di competenza tecnica ed etica commerciale e con attività di comunicazione, sponsorizzazioni, ed informazione educativa.

le opportunità nascono dal valore del "nome"



Opzione 1: CRESCERE ENTRO I CONFINI ATTUALI (vantaggi di ampliare l' offerta alla clientela esistente)



- Sfruttare le sinergie tecniche derivanti dalla comunanza della rete
- Possibilità di gestire la stessa clientela e realizzando economie di scala nei costi commerciali
- Possibilità di spostare gli investimenti da mercati maturi verso mercati in sviluppo:
 - mercati ad elevato contenuto tecnologico (es. TLC)
 - servizi ad elevato valore aggiunto (per la famiglia o per l'impresa).

questa strategia accresce il ruolo del marketing



➤ **Marketing Strategico**

- *Unificazione dei dati disponibili sulla clientela*
- *Segmentazioni della clientela (1° e 2° livello)*
- *Strategia di mercato/prodotto/servizio*
- *Profittabilità, priorità, investimento*
- *Brand management e posizionamento*
- *Benchmarking, nazionale e internazionale*

➤ **Marketing Tattico**

- *Definizione dell'offerta di prodotto/servizio*
- *Promozioni, comunicazione*
- *Programmi fedeltà*





➤ **Vendere**

- *Acquisizioni, new business*
- *Cross-selling e up-selling*

➤ **Mantenere il cliente**

- *Attività di supporto e servizio*
- *Gestione attiva dei contatti*
- *Analisi dei perduti/insoddisfatti*
- *Azioni di recupero*



TANTI NUOVI PROBLEMI E DIVERSI: SERVE UNA SQUADRA MULTIDISCIPLINARE DEDICATA



- L'adozione del nuovo approccio di mercato richiede l'implementazione di numerosi processi, alcuni complessi e nuovi per l'azienda.
- Processi che hanno un forte impatto sull'organizzazione, non solo ai livelli operativi (nuovi reparti commerciali, key account manager, call center, help desk...), ma anche ai livelli di elaborazione delle strategie (*team di progetto*)
- La *customer base* è l'asset più importante per l'azienda, nella nuova prospettiva di mercato liberalizzato. Occorre quindi assicurare il pieno contributo della *customer intelligence* a tutte le fasi del processo
- I consulenti di CE&Co stanno in questi team di progetto, con i manager interni (Dir Gen, Dir Mark, Dir Com, SI&TLC manager...) e con i Consulenti di Direzione.





1. Analisi della Customer base e segmentazione della Clientela su più livelli. Analisi della profittabilità per segmenti, modulazione dell'offerta commerciale
2. Creazione di modelli comportamentali e indicatori di potenziale
3. Sviluppo di nuovi prodotti/servizi: dalla definizione del concetto al test di mercato per verificarne il potenziale e stimare il potenziale di acquisto
4. Ricerche e analisi della Customer Satisfaction e Loyalty (e inserimento nei KPI)
5. Creazione/assemblaggio dei componenti del CRM e verifica della loro efficacia
6. Sviluppare, mantenere e misurare il valore del Brand, e sfruttarlo bene
7. Ottimizzare gli investimenti in comunicazione. Dalla fase creativa alla verifica dell'efficacia

**un supporto per le decisioni di marketing,
strategico e operativo**

PERCHÉ È COSÌ IMPORTANTE LA SEGMENTAZIONE? E DUE LIVELLI SONO PROPRIO NECESSARI?



- Distinguere i diversi segmenti di clientela è importante per due motivi:
 - *Perché la domanda non è indifferenziata; ogni segmento dà importanza a componenti diverse del servizio, quindi vuole un prodotto diverso*
 - *Perché la profittabilità per l'azienda di ogni segmento è doppiamente diversa (aggregata e individuale); anche le opportunità di sviluppo.*

- Due livelli di segmentazione sono necessari perché al primo livello stanno mercati diversi: es. aziende vs. privati. Al secondo livello declinazioni specifiche dello stesso mercato (es. ciclo di vita della famiglia, occupazione del capo famiglia...)



IMPORTANZA DELLE COMPONENTI DEL SERVIZIO PER DIVERSI SEGMENTI DI CLIENTELA

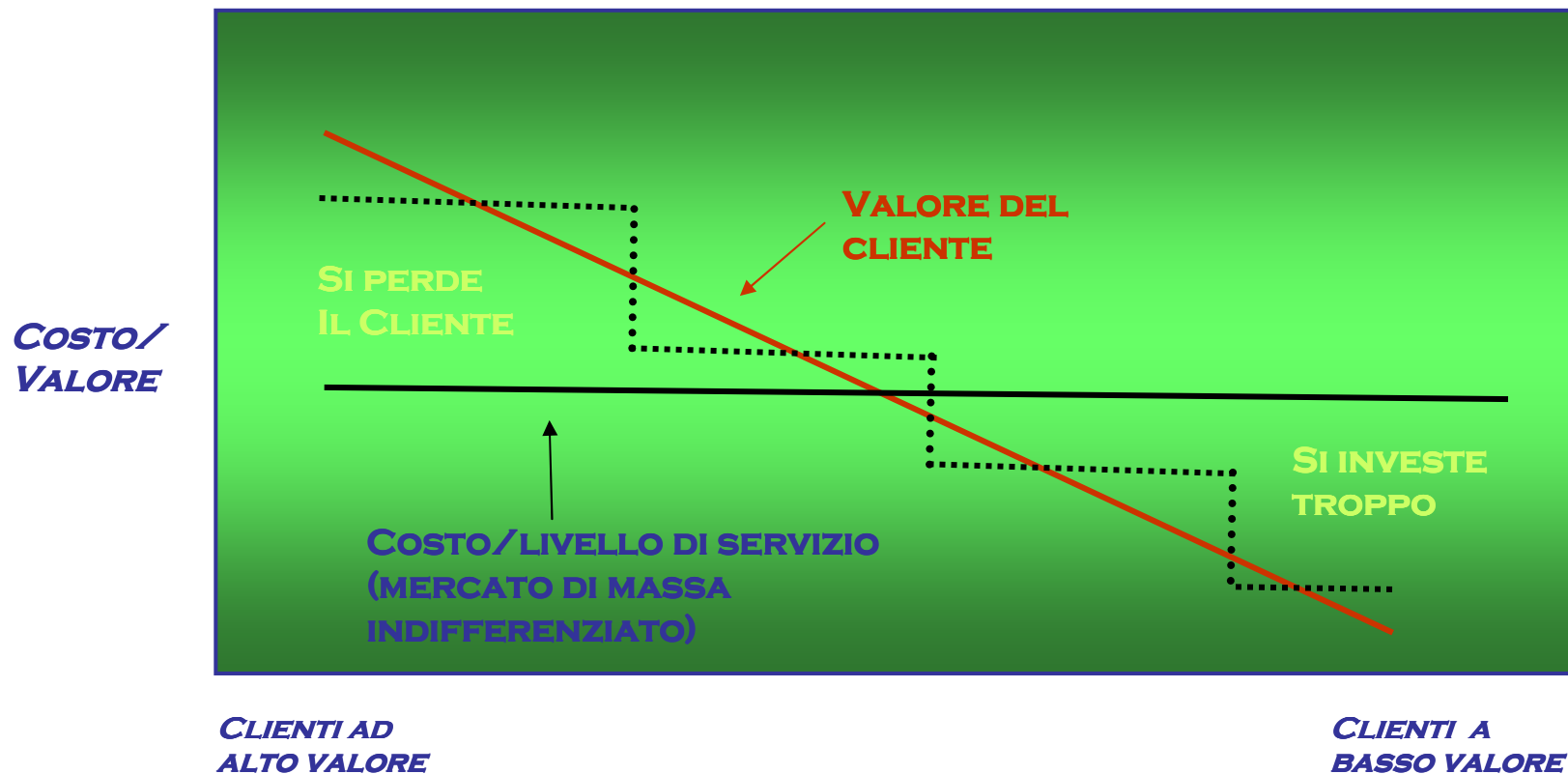


	<i>studi profess</i>	<i>negozi artigiani</i>	<i>privati seg. A</i>	<i>privati seg. B</i>
- Sensibilità al prezzo	0.6	0.7	0.8	0.6
- Qualità dell' assistenza	0.8	0.7	0.5	0.8
- Condizioni di pagamento	0.4	0.6	0.9	0.6
- Il personale di sportello/ call center	0.8	0.7	0.6	0.8

valori su scala 0-1, energia elettrica, 2003



**LA SEGMENTAZIONE HA DUE OBIETTIVI:
DARE AL CLIENTE QUELLO CHE E' IMPORTANTE PER LUI
E INVESTIRE DI PIU' SUI CLIENTI CHE VALGONO DI PIU'**



IL RUOLO DELLA PUBBLICITA' (conviene alle IPL fare pubblicità?)



*Cosa succede ai prodotti che fanno pubblicità,
e a quelli che non la fanno*

<i>crescita media a.</i>		<i>prezzo (indice)</i>	<i>quota mercato</i>
- prodotti che non investono in pubblicità	100	2%	+ 2%
- prodotti che investono in pubblicità	117	14%	+ 6%

Ma la pubblicità non è sempre efficace. L'efficacia globale di una campagna pubblicitaria è il prodotto di *investimento x potere di persuasione* dell'idea creativa. E su quest'ultimo fattore si trovano differenze molto forti (+/- 40%), anche quando la proposta viene da professionisti qualificati.



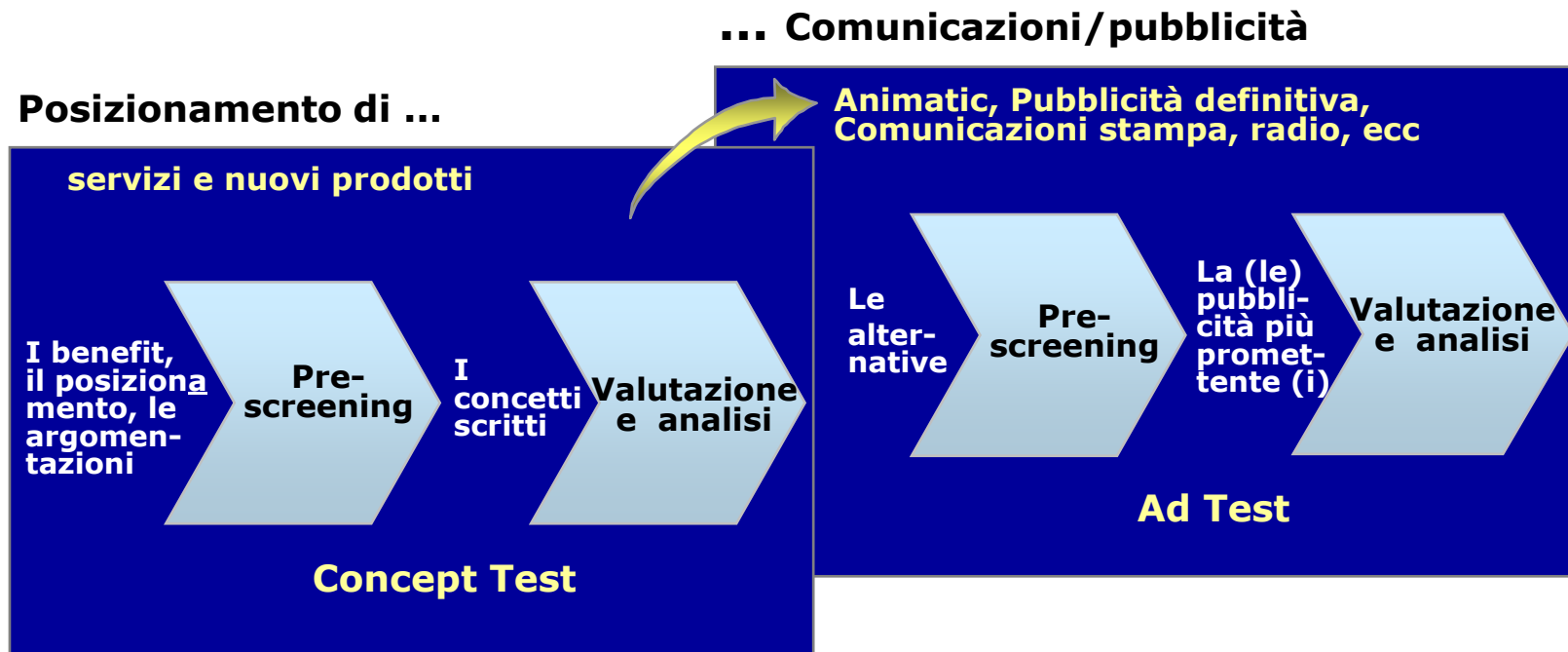
COME PUO' CAMBIARE L'IMMAGINE DI UN' AZIENDA CON UNA SOLA CAMPAGNA, IN DUE MESI.



	<i>prima della campagna</i>	<i>dopo la campagna</i>
- è un'azienda seria	35	36
- ha solide tradizioni	34	34
- è efficiente	29	26
- <i>ispira fiducia</i>	25	28
- è attenta alle esigenze del cliente	19	21
- è burocratica	18	16
- <i>è tecnologicamente avanzata</i>	14	23
- <i>è un'organizzazione moderna</i>	12	20
- <i>valorizza il territorio</i>	14	24
- <i>sa adeguarsi allo sviluppo cittadino</i>	13	19
- mantiene ciò che promette	12	15
- <i>è attenta ai problemi dell'ambiente</i>	6	15
- è simpatica	5	6



UN SISTEMA INTEGRATO DI RICERCHE SULLA COMUNICAZIONE





- **Servizi post contatore**
 - *Pronto intervento*
 - *Check up e diagnostica degli impianti*
 - *Manutenzione degli impianti*
 - *Progettazione e costruzione degli impianti*
- **La gestione calore**
 - *Gestione e controllo con garanzia del livello di servizio*
 - *Realizzazione di nuovi impianti e riqualificazione esistenti*
- **L'energy management** (utenza industriale e pubblica)
- **Servizi finanziari** (utenza privata e piccola utenza commerciale)
 - *Carta di credito, credito al consumo*
 - *Assicurazioni*
 - *Mutui, finanziamenti per acquisti casa, rinnovo impianti*
- **Telecomunicazioni**
- **Facility management**



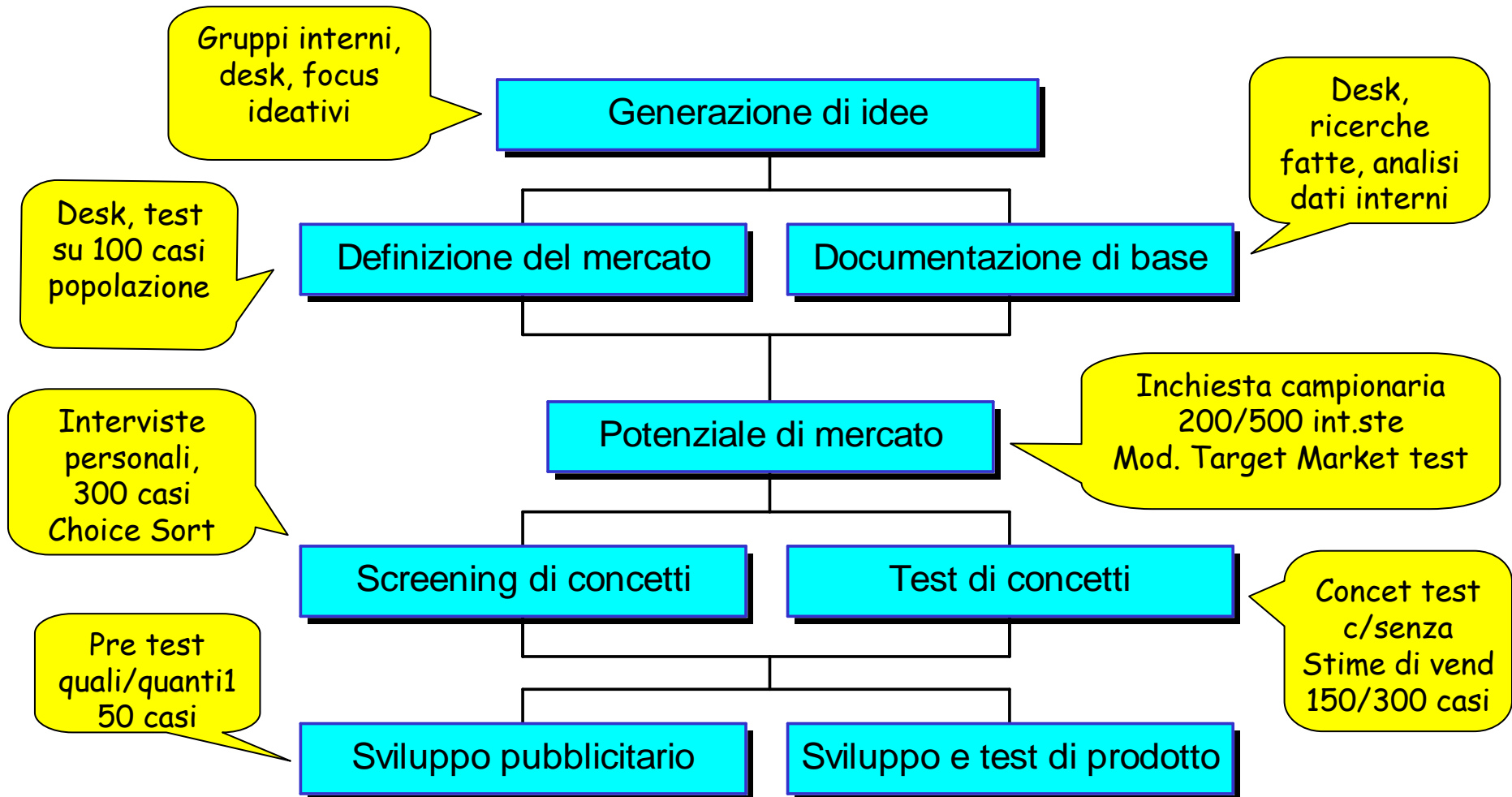
...MA E' ANCOR PIÙ IMPORTANTE FARE LA SCELTA GIUSTA, E SAPERLA IMPLEMENTARE



- Nei mercati più concorrenziali e dove non si possa contare su un forte e duraturo vantaggio tecnologico, la maggior parte (80% negli USA) dei lanci di nuovi prodotti falliscono o deludono le aspettative.
- Avere le risorse d'offerta (risorse finanziarie, produttive, commerciali...) non basta a garantire il successo. Occorre studiare il mercato e la domanda, in tutti i dettagli.
- Spesso l'idea è buona, ma fallisce per aver trascurato dettagli, apparentemente banali. Se ne avvantaggerà il concorrente...
- Conviene investire nelle fasi preparatorie, e procedere con metodo. Un metodo collaudato in migliaia di casi in tutto il mondo, sui mercati più competitivi del largo consumo



LA RICERCA NELLE FASI DEL PROCESSO DI SVILUPPO DEL NUOVO PRODOTTO/SERVIZIO



ANALISI DELLA PERSUASIONE PER SEGMENTI DI CLIENTELA (due esempi)



Valori %

