

3° CORSO

3°
Modulo

I SISTEMI DI MONITORAGGIO NEI E PER I CONTRATTI DI SERVIZIO

L'ascolto del Cliente



La funzione del marketing nel Trasporto Pubblico Locale

Ing. Franco Gazzotti

ISFORT si avvale della collaborazione di
patrocinio di

DEPARTMENT OF COMPUTER, CONTROL, AND
MANAGEMENT ENGINEERING ANTONIO RUBERTI



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



PROVINCIA
DI COSENZA

Con il

Roma - 29/11/2021



Premessa

- ▶ Chiunque pensi che in una Azienda di TPL l'unica cosa importante è che ogni mattina dal cantiere escano le navi con sopra marinai e capitani che le conducono e che “uomo e mezzo” compiano il servizio che gli è stato assegnato, è un uomo superato, non in grado di portare l'azienda nel futuro

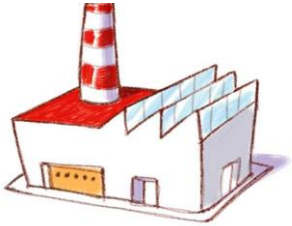


- ▶ Einstein diceva : «folia è fare sempre la stessa cosa aspettandosi risultati diversi»

- ▶ Operare nelle aziende del TPL vuol dire lavorare per i territori, lavorare per i cittadini, lavorare con le persone, lavorare per le organizzazioni.
- ▶ **L'attenzione al cliente crea valore e vantaggio competitivo**, modifica gli scenari e produce risultati, muove verso un vantaggio evolutivo

Presentazione partecipanti

Conosciamoci: ciascuno si presenti brevemente, indicando ruolo e velocissima esperienza lavorativa, manifestando aspettative e desideri in relazione ai temi del corso



**Gli uomini imparano finché vivono
Le imprese vivono finché imparano**



**Chiunque smetta di imparare è vecchio,
che abbia 20 o 80 anni.
Chiunque continui ad imparare resterà
giovane.
La più importante cosa nella vita è
mantenere la mente giovane**

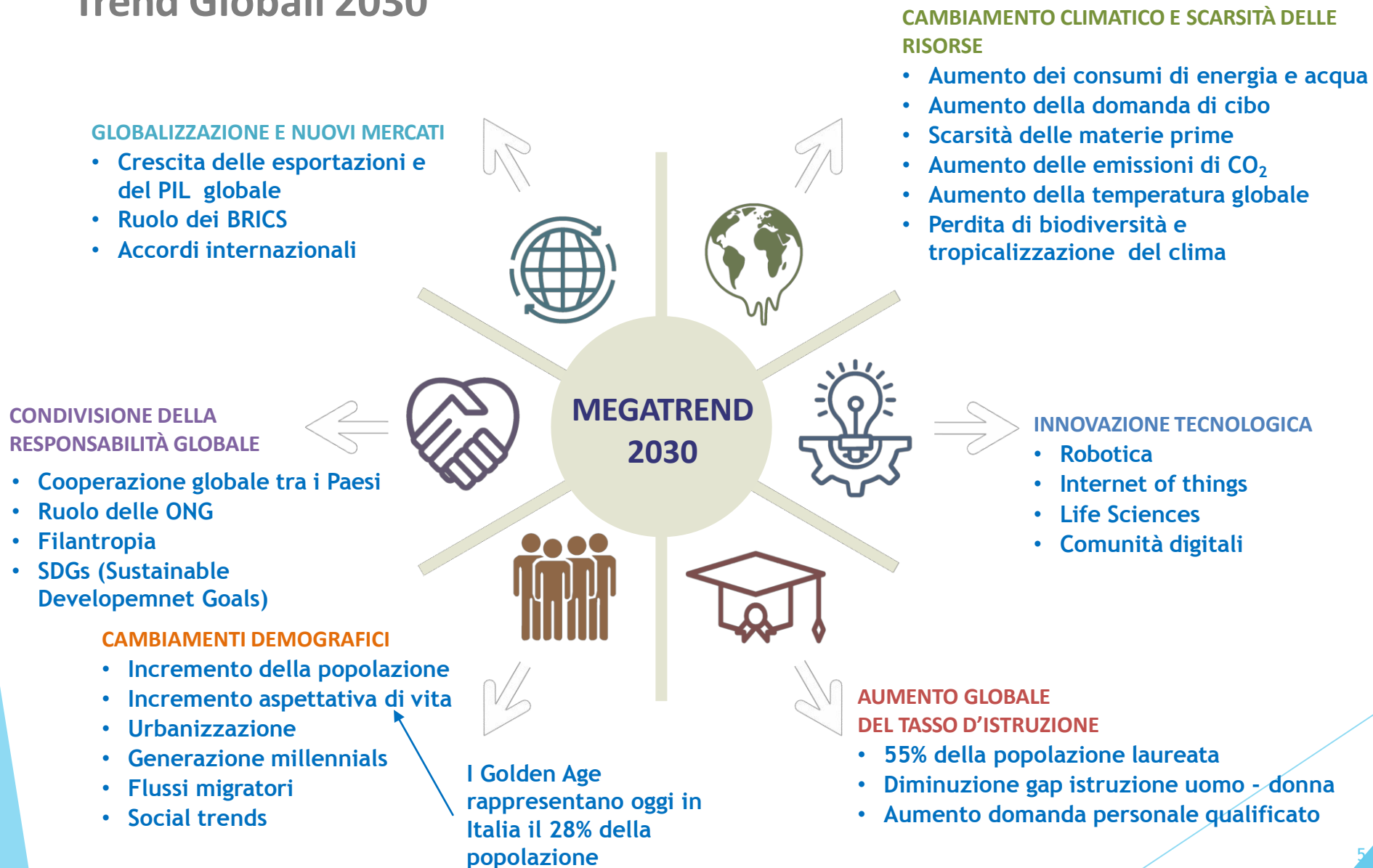
Henry Ford

1° parte

Il passaggio da utente a
cliente , il ruolo
dell'informazione e
della comunicazione

Un focus strategico: i megatrend

Trend Globali 2030



Tendenze socioculturali e mercato

- ▶ **Generazione Z** (anche iGen, Post-Millennials, Centennials, o Plurals) – nati intorno al 1995/2010
È la generazione degli adolescenti d'oggi: ogni definizione è quindi provvisoria. Sono nativi digitali, Internet regola il loro rapporto con la realtà. Globali, saggi, multiculturali, hanno un concetto di genere meno rigido delle generazioni precedenti.
- ▶ **Millennials** (anche Generation Y, Generation Next o Net Generation) – nati intorno al 1980/1995
Sono cresciuti con Internet e computer (rivoluzione informatica). Guardano al futuro con ottimismo. Sono tolleranti e individualisti, e a volte narcisisti, considerano favorevolmente ambizione e competitività.
- ▶ **Generazione X** – nati intorno al 1963-1980
Una generazione piccola, di cui manca un profilo definito. Spesso descritti come cinici, scettici e senza valori, sono una generazione molto intraprendente e tecnologica. A loro si deve l'espansione di Internet.
- ▶ **Baby Boomers** – nati intorno al 1945/1964
Sono moltissimi, perché sono la generazione dell'esplosione demografica. Ottimisti, individualisti e consumisti: hanno fiducia nella prosperità economica. Fanno debiti e acquisti a rate, sono attenti alla forma fisica, amano il lavoro.
- ▶ **Tradizionalisti** (Maturi, Veterani) – nati intorno al 1925/1945
Sono ancorati a valori e usi di tradizione: famiglia, matrimonio e lavoro. Ancorati all'esperienza della guerra, amano poco tecnologie e non hanno troppa fiducia nel cambiamento. Potendo, pagano in contanti.

Tempo reale

Ambiente

Mobilità
alternativa

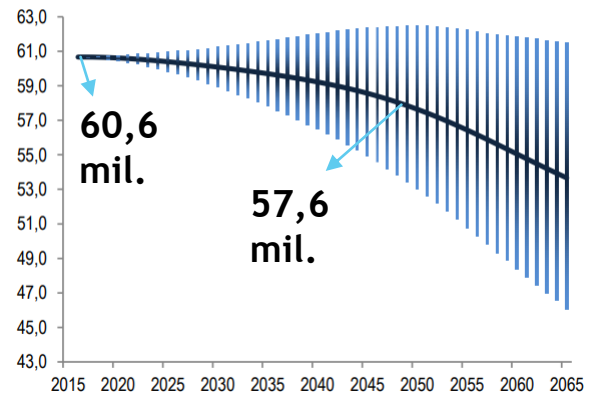
Da catturare

In crescita

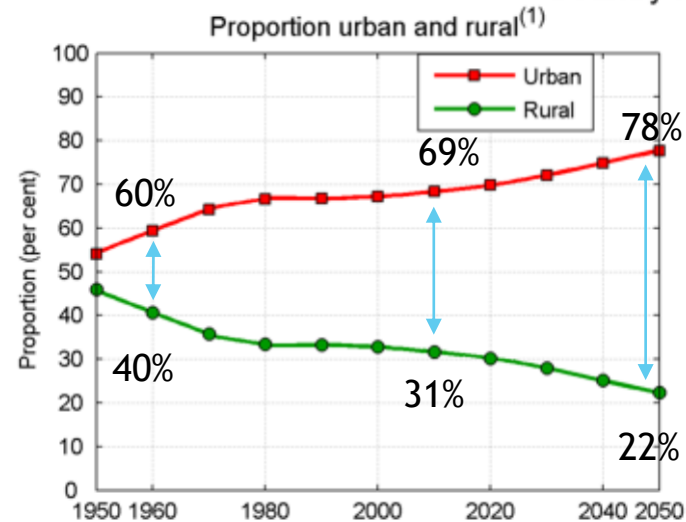
Golden Age

L'evoluzione della popolazione in ambito urbano

FIGURA 1. POPOLAZIONE RESIDENTE IN ITALIA – SCENARIO MEDIANO E INTERVALLO DI CONFIDENZA AL 90%
Anni 2016-2065, 1° gennaio, dati in milioni



Fonte: ISTAT - IL FUTURO DEMOGRAFICO DEL PAESE 2017



Fonte: World Urbanization Prospects-2015

In Italia il 69% della popolazione vive nelle aree urbane; si stima che nel 2050 tale dato crescerà fino al 78%. Secondo le proiezioni ISTAT, la popolazione residente attesa per l'Italia, oggi pari a 60,6 milioni, è stimata, secondo lo scenario mediano, a 57,6 milioni nel 2050.

⇒ Nei prossimi anni, dagli attuali 41,8 milioni, 45 milioni di abitanti risiederanno nei centri urbani. Nonostante il calo demografico atteso, la popolazione si riverserà nelle città metropolitane.

Spostiamo l'attenzione

Trasportare persone non è solo un obbligo ma una mission, è la ragione per la quale operiamo

Noi non muoviamo mezzi,
trasportiamo persone



L'attenzione al cliente deve essere premiata con meccanismi previsti nei Contratti di Servizio e basati sulla opinione del cliente stesso misurandone la soddisfazione

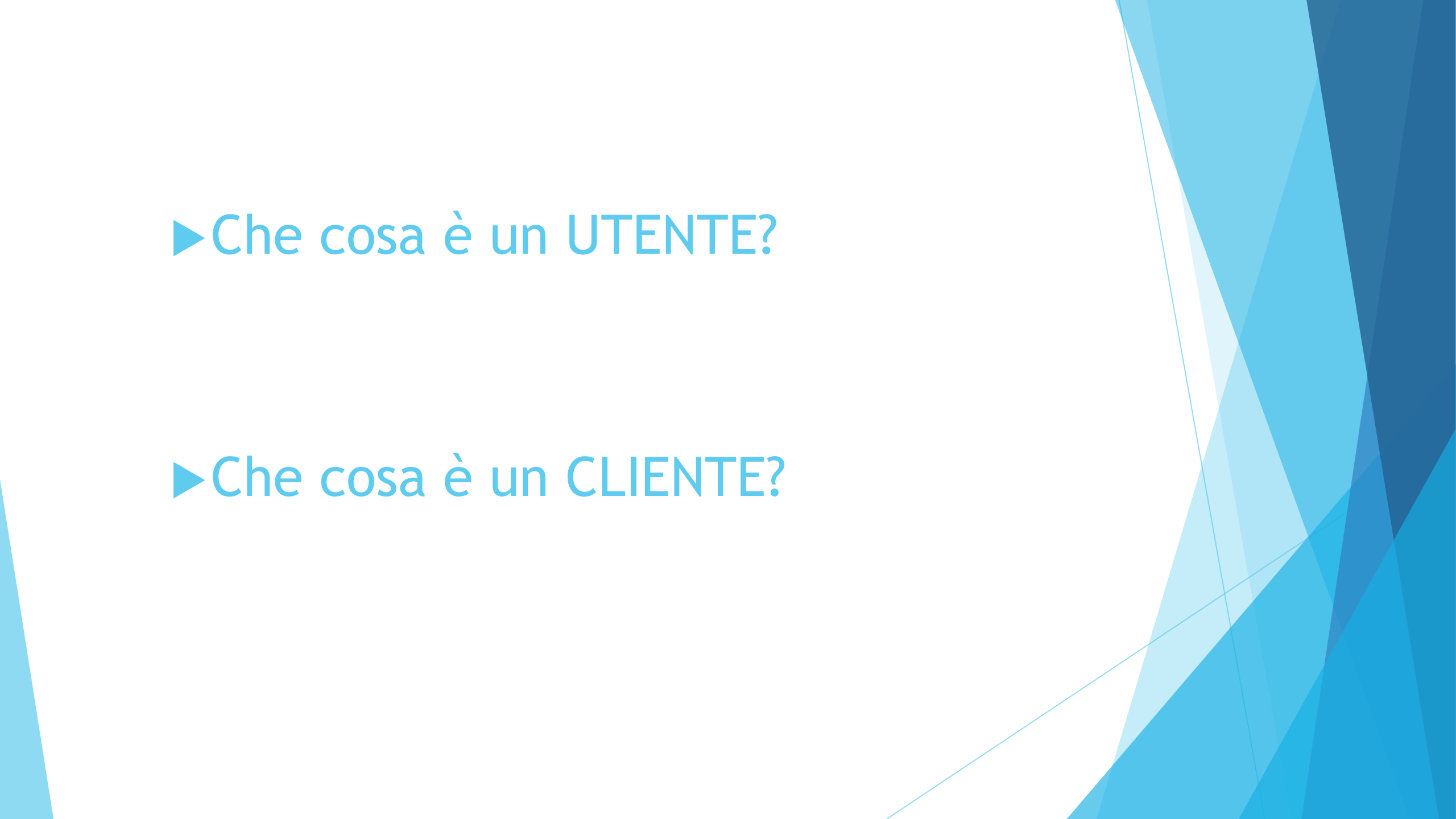


La normativa europea (UNI EN 13816 - Certificazione Servizi) può aiutare a trovare le adeguate soluzioni che oggettivano i giudizi attraverso la certificazione diretta del servizio e della rete di vendita: è il servizio di trasporto pubblico ad essere conforme alla norma e non l'azienda erogatrice del servizio stesso.

Cosa cambiare



- ▶ Occorre **modificare il vecchio atteggiamento “trasportistico”** legato alla visione centrica della produzione del servizio come unica missione dell'azienda: pur rimanendo l'attività principale questa non è da sola in grado di attrarre domanda e consolidarla.
- ▶ Occorre spostare gli equilibri strategici interni all'azienda verso una visione più **orientata al cliente** e allo sviluppo un insieme di azioni volte sempre più a creare, comunicare e trasmettere valore
- ▶ Occorre rapportarsi sempre più con i clienti e con tutta la socialità in modo che **generare benefici duraturi** per l'impresa e per i suoi proprietari.
- ▶ **Non è più possibile solo erogare il servizio** ma occorre farlo in modo da rispondere alle esigenze di mobilità della clientela, praticando prezzi socialmente sostenibili, rispettando l'ambiente e garantendo l'equilibrio economico dell'Azienda

The background of the slide features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of blue, ranging from light sky blue to deep navy blue. These shapes are primarily located on the right side of the slide, creating a modern, dynamic feel.

► Che cosa è un **UTENTE**?

► Che cosa è un **CLIENTE**?

Come cambiare: da utente a cliente

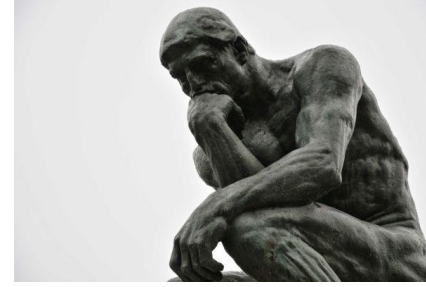
- ▶ L'**Utente** è colui che usufruisce di un bene o di un servizio senza possibilità di esercitare una scelta confrontando prezzi e qualità dell'offerta di altri fornitori. Da qui la necessità di una sorveglianza, oggi espressa attraverso autorità garanti, alle quali la legge assegna il compito di sorveglianza in ordine alle modalità di erogazione, contenuto dei beni e dei servizi messi a disposizione del fornitore e in ordine ai prezzi praticati.
- ▶ Il **Cliente** è colui chi richiede prestazioni, prodotti e servizi a fronte di un contratto che preveda obbligazioni reciproche ad un fornitore in cambio di corrispettivi economici; il Cliente è messo in condizioni di poter scegliere quale bene o servizio acquisire.



**C'È UN UNICO VERO «BOSS» IN AZIENDA: IL CLIENTE.
E PUÒ LICENZIARE QUALSIASI PERSONA, DAL PRESIDENTE IN GIÙ,
SEMPLICEMENTE SPENDENDO ALTROVE.**

*SAM WALTON, FONDATORE DI WALMART
(GRANDE DISTRIBUZIONE USA, 2.200.000 DIPENDENTI)*

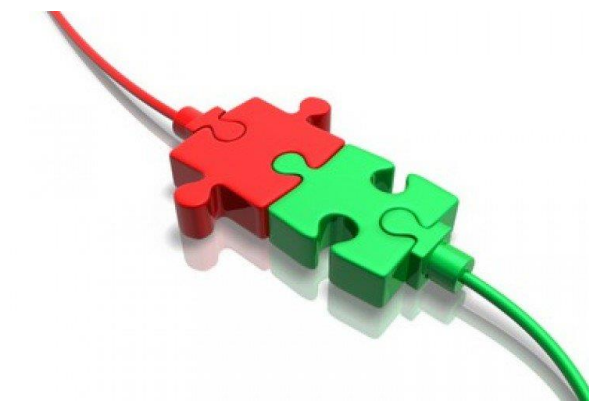
Cosa sappiamo



- ▶ quasi tutte le aziende di TPL svolgono , in modo più o meno strutturato, attività commerciale e si sono dotate di settori appositi
- ▶ la domanda di trasporto pubblico nelle aree urbane e metropolitane cresce ; la qualità del servizio offerto deve crescere
- ▶ il bisogno i sostenibilità ambientale del trasporto cresce
- ▶ una efficace politica tariffaria può giocare un ruolo centrale nello sviluppo di un sistema di trasporto urbano e metropolitano
- ▶ una efficace campagna di comunicazione ed informazione può influenzare positivamente la domanda
- ▶ Il personale viaggiante e di front-line sono la vera frontiera del marketing dei servizi di TPL
- ▶ un rapporto sempre più stretto con la clientela esistente e la comprensione sempre più puntuale della clientela potenziale, contribuiscono al mantenimento e alla crescita della domanda
- ▶ il rapporto ricavi/costi deve migliorare a parità di risorse finanziarie
- ▶ a rete data la politica commerciale può spostare la domanda a favore del TPL

Quali sfide ci aspettano

- ▶ l'intermodalità tra sistemi di trasporto
- ▶ l'interoperabilità dei titoli di viaggio
- ▶ il clearing tra i diversi servizi/vettori
- ▶ modifica dei sistemi tariffari
- ▶ la modifica degli assetti societari delle aziende
- ▶ l'aggregazione dei bacini di traffico
- ▶ la globalizzazione del mercato del lavoro
- ▶ modifica del ruolo dell'autista e del rapporto azienda-autista: nuovi attori
- ▶ l'affermarsi di tecnologie sempre più evolute di informazione e pagamento
- ▶ nuovi sistemi di trazione e nuovi mezzi di trasporto
- ▶ la delocalizzazione del lavoro
- ▶ la dematerializzazione del biglietto
- ▶ la modifica dell'accesso alle informazioni: il web e i social network



Le mete



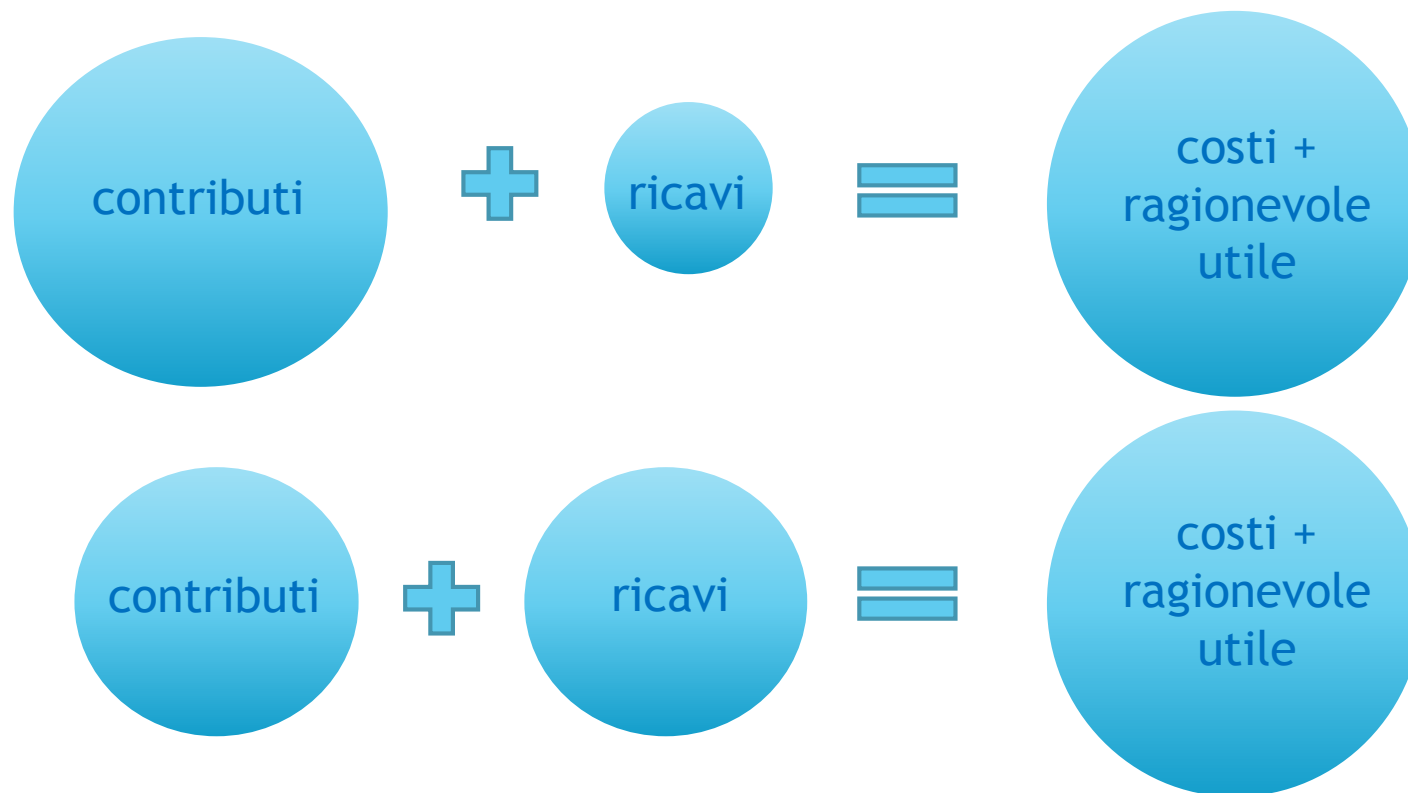
► Mettere il cliente al centro

- Aumentare gli introiti
- Migliorare le performance dell'azienda
- Contribuire a migliorare il rapporto ricavi/costi
- Divenire una/la strategia di impresa

Un unico schema è possibile



Una nuova equazione



- ▶ Dobbiamo passare da **contributi $\geq 65\%$ e ricavi $\leq 35\%$** a **contributi almeno = ai ricavi**
- ▶ I contratti di servizio dovranno contenere **una formula binaria** (km + viaggiatori) per attribuire i contributi

Cosa manca

- ▶ Back-ground tecnico e strategico non sempre consolidato
- ▶ Vincoli storici e strutturali: il mercato
- ▶ Cambiare il modo di pensare: da utente a cliente
- ▶ Conoscere i clienti: chi sono? cosa pensano di me? cosa vogliono?
- ▶ Capire i bisogni, creare i bisogni, soddisfare i bisogni
- ▶ Cambiare il modo di comunicare: non informare ma comunicare, farsi capire, farsi riconoscere
- ▶ Dotarsi di strumenti adeguati: risorse economiche, umane, tecnologie
- ▶ Imparare dall'esperienza

Cosa c'è

- ▶ Competenza diffusa sul servizio
- ▶ Conoscenza del territorio
- ▶ Competenze tariffarie
- ▶ Capillarità, visibilità, contatti
- ▶ Strumenti per comunicare
- ▶ Contatti istituzionali
- ▶ Risorse interne da dedicare

Cosa combattere

- ▶ Il marketing è solo un costo
- ▶ La comunicazione non serve
- ▶ La tecnologia risolve tutti i problemi
- ▶ La domanda dipende solo dal servizio erogato
- ▶ Il servizio si progetta e pianifica sull'esperienza
- ▶ Per aumentare i ricavi basta aumentare le tariffe
- ▶ A cosa serve fidelizzare l'utente? Così si perdono ricavi
- ▶ L'utenza prende l'autobus solo perché è costretta
- ▶ Per ascoltare l'utenza basta un telefono
- ▶ Le tariffe ce le chiedono gli EE.LL.
- ▶ I servizi ce li impongono gli EE.LL.
- ▶ Ma quello che fate serve??
- ▶ A fare marketing ci sempre sono troppe persone

Quali sono i vincoli

- ▶ Normativa mutevole, interpretazioni, gare
- ▶ Enti di governo non sempre preparati o con visioni omogenee
- ▶ Capacità di spesa e di investimento (AR, Disabilità, ...)
- ▶ I contratti di lavoro, la prestazione media
- ▶ Load Factor
- ▶ L'apporto degli autisti, l'autista come uomo di MKT
- ▶ Le tariffe «non dipendono da noi» : Regioni, EE.LL., Agenzie
- ▶ Lentezze, sovrastrutture, catena decisionale
- ▶ Le pensiline non le gestiamo noi
- ▶ Art.5 - la Repubblica , una ed indivisibile, riconosce e promuove le autonomie locali; ...
- ▶ 60% della mobilità su auto vs 11% su bus
- ▶ Introdurre sistemi premianti per la rete di vendita
- ▶

Cosa vuol dire «fare marketing» per noi?

- ▶ Il **marketing** è un ramo dell'economia che si occupa dello studio descrittivo del mercato e dell'analisi dell'interazione del mercato e dei clienti con l'azienda.
- ▶ Il termine prende origine dall'inglese *market* (mercato), cui viene aggiunta la desinenza del gerundio per indicare la partecipazione attiva, cioè l'azione sul mercato stesso da parte delle aziende.
- ▶ Il marketing comprende quindi tutte le azioni aziendali riferibili al mercato destinate alla vendita di prodotti o servizi, considerando come finalità il maggiore profitto e come causalità la possibilità di avere prodotti/servizi capaci di realizzare tale obiettivo.
- ▶ Il marketing è l'arte d'individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto ed il bene dell'azienda
- ▶ Le aziende di TPL sono obbligate ad occuparsi del mercato per sopravvivere, crescere, evolversi

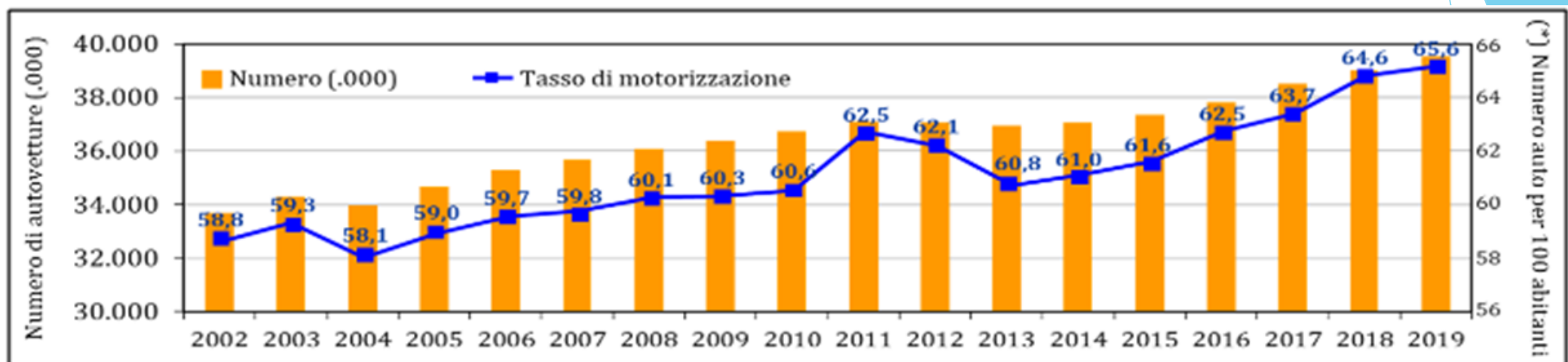
Linee guida di marketing del TPL

- ▶ il mercato del TPL esiste e deve essere conquistato
- ▶ ci sono competitors
- ▶ le decisioni sulla politica della mobilità devono essere condivise
- ▶ le decisioni sulle politiche tariffarie devono essere condivise
- ▶ esistono altri mercati
- ▶ l'attività commerciale e di marketing è essenziale



Modal split e tasso di motorizzazione

Numero di vetture e tasso di motorizzazione in Italia



Modal split - Spostamenti motorizzati 2008 - 2019

La distribuzione degli spostamenti motorizzati (esclusi a piedi e in bicicletta) per mezzi di trasporto utilizzati (valori %)

	2008	2017	2018	2019
Auto	81,4	81,6	81,5	82,3
Moto	5,7	4,2	4,3	3,4
Mezzi pubblici	12,9	14,2	14,2	14,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfort, Osservatorio "Audimob" sulla mobilità degli italiani

Come ci poniamo di fronte al mercato da conquistare?

- ▶ Quale è il livello del nostro servizio erogato?
- ▶ Quale è il livello del nostro servizio percepito/atteso?
- ▶ Quanto vale l'evasione?
- ▶ Raggiungiamo tutti i poli di attrazione?
- ▶ Facciamo comunicazione?
- ▶ Ci sono competitors verticali?
- ▶ Quale è il livello di notorietà dell'Azienda nel suo bacino di mobilità?
- ▶ Abbiamo costruito accordi commerciali, integrazioni modali?
- ▶ La rete di vendita è capillare?
- ▶ A che punto è la nostra capacità di carico? (viaggiatori trasportati giorno/posti disponibili..)

La propensione al cambiamento

La propensione all'utilizzo futuro dei diversi mezzi di trasporto trasporto (valori %)

	2008	2018	2019
Rispetto all'attuale livello d'uso dell'AUTO in prospettiva lei vorrebbe...			
Aumentare l'utilizzo	7,5	9,9	9,0
Diminuire l'utilizzo	36,7	29,4	35,6
Non modificare l'utilizzo/Non sa	55,8	60,7	54,3
Totale	100,0	100,0	100,0
<i>Diff. Aumento-Diminuzione</i>	-29,2	-19,5	-26,6
Rispetto all'attuale livello d'uso dei MEZZI PUBBLICI in prospettiva lei vorrebbe...			
Aumentare l'utilizzo	41,6	30,0	36,3
Diminuire l'utilizzo	5,4	7,7	9,0
Non modificare l'utilizzo/Non sa	53,0	62,2	54,7
Totale	100,0	100,0	100,0
<i>Diff. Aumento-Diminuzione</i>	36,2	22,3	27,3
Rispetto all'attuale livello d'uso della BICICLETTA in prospettiva lei vorrebbe...			
Aumentare l'utilizzo	(nd)	33,6	38,2
Diminuire l'utilizzo	(nd)	3,1	3,9
Non modificare l'utilizzo/Non sa	(nd)	63,3	57,9
Totale	(nd)	100,0	100,0
<i>Diff. Aumento-Diminuzione</i>	(nd)	30,5	34,3
Rispetto all'attuale livello d'uso dei servizi di SHARING in prospettiva lei vorrebbe...			
Aumentare l'utilizzo	(nd)	11,9	14,8
Diminuire l'utilizzo	(nd)	3,2	5,0
Non modificare l'utilizzo/Non sa	(nd)	84,8	80,1
Totale	(nd)	100,0	100,0
<i>Diff. Aumento-Diminuzione</i>	(nd)	8,7	9,8

Fonte: Isfort, Osservatorio "Audimob" sui comportamenti di mobilità degli italiani

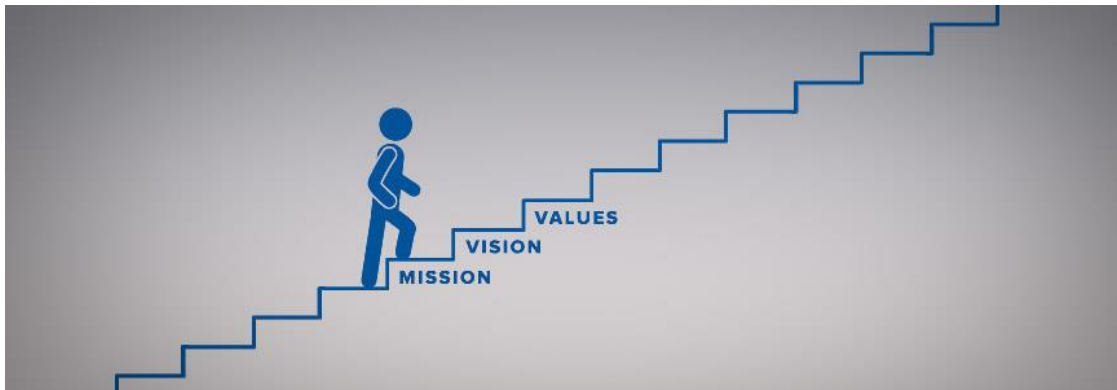
La creazione del valore

Un'azienda che offre un servizio di trasporto non deve essere solo in grado di offrire un viaggio, ma di:

- ▶ trasformare i bisogni in servizio
 - ▶ rispondere e anticipare le esigenze dei clienti
 - ▶ aumentare l'attrattività del servizio (e, quindi, contribuire al miglioramento della qualità dell'ambiente e della vita dei clienti/cittadini)
 - ▶ rinnovare il parco mezzi per offrire qualità di viaggio
 - ▶ offrire tecnologie che descrivano un'azienda al passo coi tempi
 - ▶ aumentare la sicurezza
 - ▶ migliorare il rapporto dell'azienda con i clienti
 - ▶ migliorare l'efficienza del servizio
- ▶ aggiungere valore al servizio
- ▶ **comunicare il servizio ai diversi pubblici**

La nuova mission

Garantire attraverso le proprie azioni e la propria esperienza, la mobilità nei territori del Bacino della Provincia di Sondrio, fornendo un servizio di trasporto pubblico di linea su gomma, confortevole e sicuro per la piena soddisfazione delle esigenze del cliente. STPS opera per il rispetto dell'ambiente e la valorizzazione dei territori considerando prioritari il miglioramento dell'informazione e della comunicazione, il mantenimento di elevati standard di qualità erogata e il miglioramento del livello di servizio fornito a terra e a bordo; tutto ciò è garantito attraverso un costante impegno nello sviluppo delle professionalità interne, nell'adeguamento tecnologico e nell'ammodernamento della propria flotta. La vocazione trasportistica e turistica dell'azienda deve tradursi sempre in un'emozione per chi viaggia.



Alcuni spunti di riflessione

- ▶ Ma l'Italia è tutta uguale sul TPL? Specificità Regionali
- ▶ AVM/AVL (mamma di tutti i sistemi di bordo) funzionati:
 - ▶ Dati per pianificare il servizio
 - ▶ Dati in tempo reale
 - ▶ Certificazione del servizio
 - ▶ Informazione alla clientela
- ▶ Tecnologie rivolte la cliente (BE, sistemi di pagamento , disponibilità del titolo di viaggio) contapasseggeri, videosorveglianza
- ▶ Offrire servizi interoperabili (integrati ...??)
- ▶ Orari della città (scuole)
- ▶ Mobility Manager : piani di mobilità aziendali, tariffe per aziende, università

Il problema delle tariffe del TPL

- ▶ Si deve proporre un servizio di qualità per il cliente ad un prezzo adeguato non un servizio scadente ad un prezzo basso o agevolato
- ▶ La scelta di utilizzo di un servizio di TPL non dipende in generale dal prezzo ma dalla qualità del servizio erogato e percepito
- ▶ Il cliente vuole esercitare il proprio diritto a muoversi sancito dalla Costituzione ed è sempre sensibile a:
 - ▶ Qualità dei mezzi
 - ▶ Regolarità
 - ▶ Puntualità
 - ▶ Frequenza
- ▶ La Politica tende ad agevolare secondo parametri che variano da Comune a Comune e da Provincia a Provincia introducendo contributi a compensazione
- ▶ Sarebbe molto meglio di favorire il mezzo pubblico nelle aree urbane con provvedimenti circolatori a favore o acquistare a spese dell'EL un nuovo autobus
- ▶ Molte agevolazioni diventano nel tempo un debito per l'Azienda!!

Le agevolazioni tariffarie: esempi

- ▶ Over 65-70
 - ▶ Minori di 4 anni
 - ▶ Minori di 1 metro
 - ▶ Minori di 10 anni (elementari)
 - ▶ Minori di 14 anni (scuola dell'obbligo)
 - ▶ Studenti fino a 25-26-30 anni (accordi con Università)
 - ▶ Famiglie: Secondo figlio, terzo figlio
 - ▶ Minimi INPS
 - ▶ Livello ISEE (il livello non è standard; RL 6k€, RT 36K€)
 - ▶ Leggi su invalidi civili
 - ▶ Persone diversamente abili
 - ▶ Invalidi di guerra
 - ▶ Personale di Pubblica Sicurezza
 - ▶ Accordi per piani di Mobility Management
 - ▶ Altre categorie che ne fanno richiesta (guardie forestali, vigili del fuoco, ecc.)
-
- ▶ ESPERIMENTO: proviamo a scontare del 50% tutti i titoli per la fascia 30-50 anni per 3 mesi e vediamo quanto aumenta la domanda

Difficoltà

- ▶ C'è un mercato della mobilità del 60% da conquistare: paura di far crescere il mercato
- ▶ Esistono forti differenze nel rispetto del TPL nei territori; difficoltà ad erogare, forti differenze (MC)
- ▶ L'azione commerciale può incrementare la domanda a parità di offerta
- ▶ Imposizioni regionali e/o locali non condivise a livello di analisi
- ▶ Occorrono provvedimenti circolatori, occorre aumentare la velocità commerciale. Sistemi in sede propria
- ▶ Formazione per le aziende ai vari livelli e per i regolatori (Agenzie, EE.LL.)
- ▶ Comunicazione

Ma il Covid-19 cosa produrrà?

- ▶ Il 2020 ha prodotto una forte perdita di domanda
- ▶ Non ci aspettiamo miglioramenti per il 2021
- ▶ Ci si aspetta anche dopo il vaccino, una perdita comunque intorno al 15%
- ▶ Ci aspettiamo un forte incremento del mezzo privato

Ma cosa possiamo fare per riconquistare il nostro cliente ?

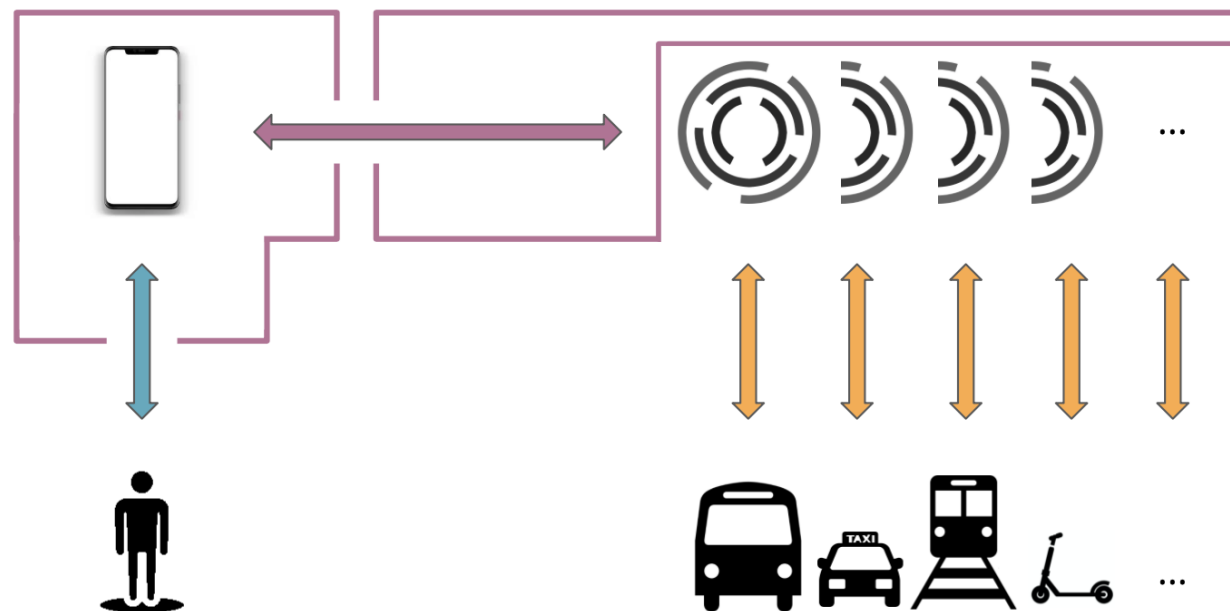
- ▶ Conoscere la domanda: dove si concentra, le motivazioni, le potenzialità
- ▶ Investire sulla qualità del servizio (mezzi, sicurezza, frequenza, regolarità, puntualità)
- ▶ Intervenire sui tempi dei territori (scuole)
- ▶ Investire in tecnologia
- ▶ Informare la clientela
- ▶ Comunicare e convincere: riportare fiducia
- ▶ Fare promozione: uso degli stakeholders, della politica
- ▶ MaaS

Architettura MaaS



MaaS
Operator

MaaS
Integrator



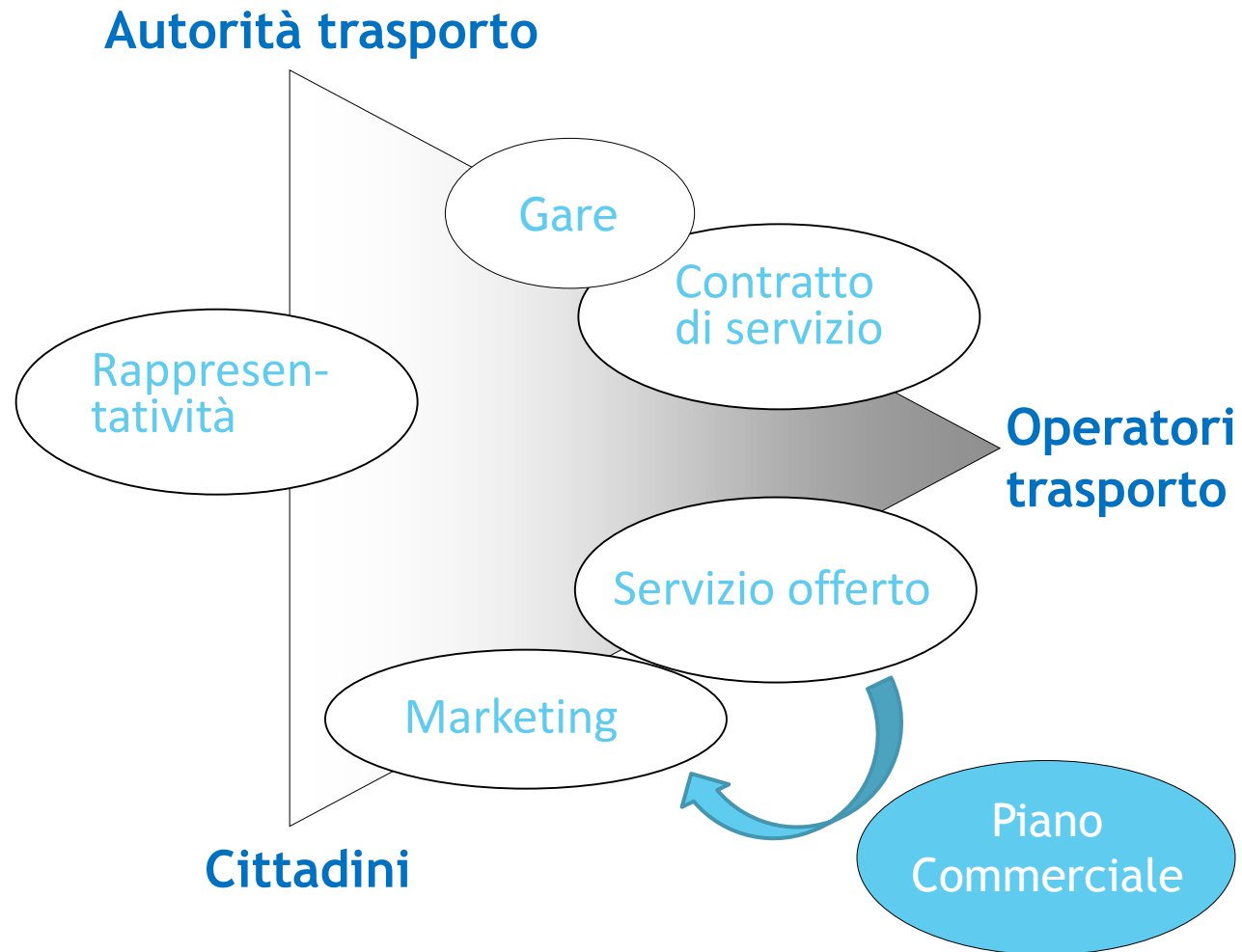
Architettura MaaS

Il piano commerciale

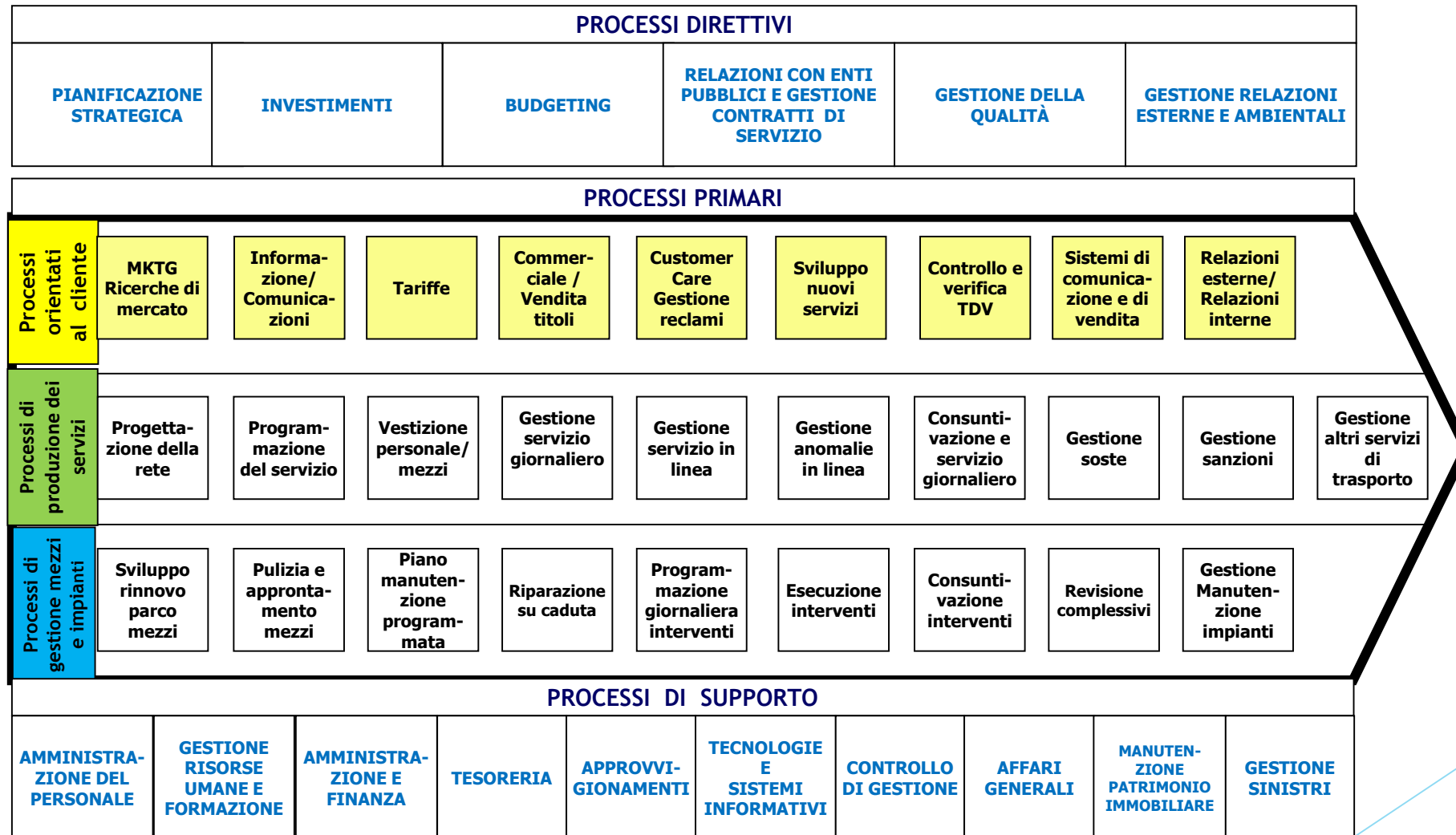
I Piani Commerciali e di Marketing

- ▶ ATC Bologna
- ▶ ACT Reggio Emilia
- ▶ ATR Forlì
- ▶ ATB Bergamo
- ▶ SRM Bologna
- ▶ VELA Venezia
- ▶ Navigazione Laghi

Il triangolo nel TPL



I processi presidiati in una azienda di TPL



Il Piano Commerciale

Il Piano Commerciale

ha lo scopo di orientare commercialmente l'azienda e definire le modalità operative attraverso le quali migliorare le performance dell'azienda e raggiungere obiettivi di breve-medio periodo.

Gli obiettivi vanno definiti con il top management aziendale e condivisi con le strutture interne che presidiano le aree di marketing e comunicazione, analisi di mercato, tariffe, vendite, pubblicità, informazione e rapporti con i media.

**La strategia commerciale dovrà divenire
strategia d'impresa.**

Gli obiettivi

Creare un Piano di riferimento di medio periodo che, partendo dall'analisi dei dati del contesto, sia in grado di definire, tenuto conto del necessario equilibrio tra costi e ricavi, le strategie per il miglioramento delle performance aziendali; in questo senso il PC costituisce lo strumento che contiene in se le potenzialità per la creazione di valore per l'Azienda anche nel lungo periodo.



Esterni

- ▶ Migliorare e strutturare il rapporto con il Cliente
- ▶ Migliorare l'immagine esterna dell'azienda
- ▶ Aumentare i viaggiatori e il loro livello di soddisfazione
- ▶ Adeguare gli strumenti di comunicazione e informazione
- ▶ Migliorare il rapporto ricavi/costi
- ▶ Migliorare i rapporti istituzionali

Interni

- ▶ Definire in modo preciso l'area commerciale
- ▶ Accrescere le competenze
- ▶ Adeguare gli strumenti e il modello organizzativo
- ▶ Migliorare le procedure
- ▶ Migliorare il rapporto con il cliente interno e creare consenso
- ▶ Aumentare la capacità di intervento nelle scelte sulla mobilità e sul territorio

Il progetto

Le fasi principali per la definizione di un **piano commerciale** profilato sulle esigenze di una specifica realtà, si articolano come segue:

- ▶ **Analisi del contesto**
- ▶ **Raccolta delle informazioni**
- ▶ **Analisi dei dati e definizione degli indici di riferimento**
- ▶ **Adeguamento delle strutture, degli strumenti e delle procedure**
- ▶ **Definizione del Piano Commerciale di medio periodo**
- ▶ **Pianificazione ed attivazione delle iniziative conseguenti**



Le fasi preliminari

Analisi del contesto

- ▶ dati aziendali
- ▶ contesto esterno
- ▶ contesto interno
- ▶ focalizzazione sull'area Commerciale

Raccolta delle informazioni

- ▶ analisi della domanda esistente e potenziale
- ▶ benchmarking con aziende italiane od europee simili dimensionalmente
- ▶ definizione modalità di reperimento dati mancanti (indagini, ricerche)

Analisi dei dati e definizione degli indici di riferimento

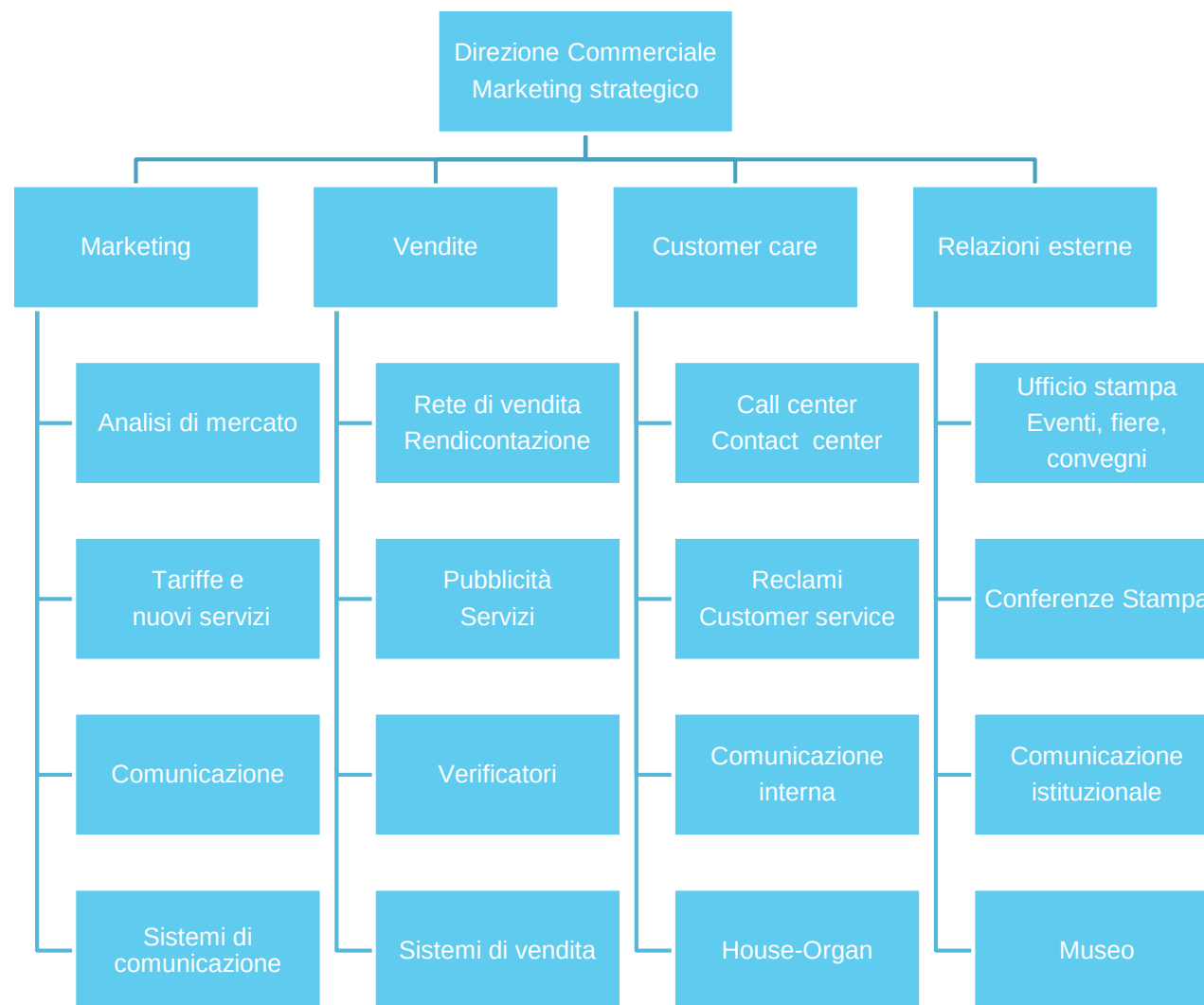
- ▶ segmentazione del mercato
- ▶ analisi della concorrenza
- ▶ analisi dei punti forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce
- ▶ definizione dei fattori critici di successo
- ▶ definizione degli indici di riferimento per la misurazione delle performance

La struttura commerciale

Adeguamento delle strutture, degli strumenti e delle procedure

- ▶ definizione della struttura di riferimento
- ▶ analisi delle competenze e delle attività presidiate
- ▶ proposta di sviluppo ed ottimizzazione della struttura commerciale
- ▶ verifica ed adeguamento strumenti esistenti, inserimento nuovi strumenti
- ▶ adeguamento procedure esistenti e proposte per introduzione nuove procedure
- ▶ verifica dei rapporti con il personale operativo (personale viaggiante e personale di manutenzione)
- ▶ budget commerciale : obiettivi e priorità
- ▶ piano di formazione

Una struttura di riferimento



Il percorso di interazione con il cliente



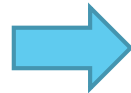
Lo sviluppo del Piano Commerciale

Definizione del Piano Commerciale di medio periodo

- ▶ Esplicitazione per le diverse aree di interesse commerciale delle attività da svolgere
- ▶ Definizione dei progetti per le singole aree di interesse quali:
 - ▶ Rete e linee
 - ▶ Servizi speciali
 - ▶ Marketing e analisi di mercato
 - ▶ Comunicazione e promozione
 - ▶ Titoli di viaggio e piani tariffari
 - ▶ Rete di vendita
 - ▶ Evasione
 - ▶ Sicurezza di viaggio
 - ▶ Contatto e rapporto con il cliente
 - ▶ Pubblicità
 - ▶ Nuove aree di business (su mobilità e non)

La cultura del dato

- ▶ L'analisi del dato
 - ▶ strutture dedicate
- ▶ L'interpretazione del dato
 - ▶ contestualizzazione, errori, approfondimenti
- ▶ La presentazione del dato
 - ▶ chi legge il dato, i report, i cruscotti
- ▶ L'utilizzo del dato
 - ▶ miglioramento, programmazione, revisione
- ▶ La divulgazione del dato
 - ▶ cosa dire, quando dirlo, come dirlo, dove dirlo, chi lo dice
- ▶ La manutenzione del dato
 - ▶ aggiornamenti, feed-back



- ▶ Customer satisfaction
- ▶ Mystery Client
- ▶ Customer experience
- ▶ Indagine sugli stakeholders
- ▶ Indagine sull'abbandono
- ▶ Indagine sulla concorrenza
- ▶ Indagine sull'utilizzo dei titoli di viaggio
- ▶ Indagine di carico
- ▶ Diario degli spostamenti
- ▶ AVN/AVL
- ▶ SBE
- ▶ WEB survey
- ▶ Vendite

Definizione delle priorità

Pianificazione ed attivazione delle iniziative prioritarie

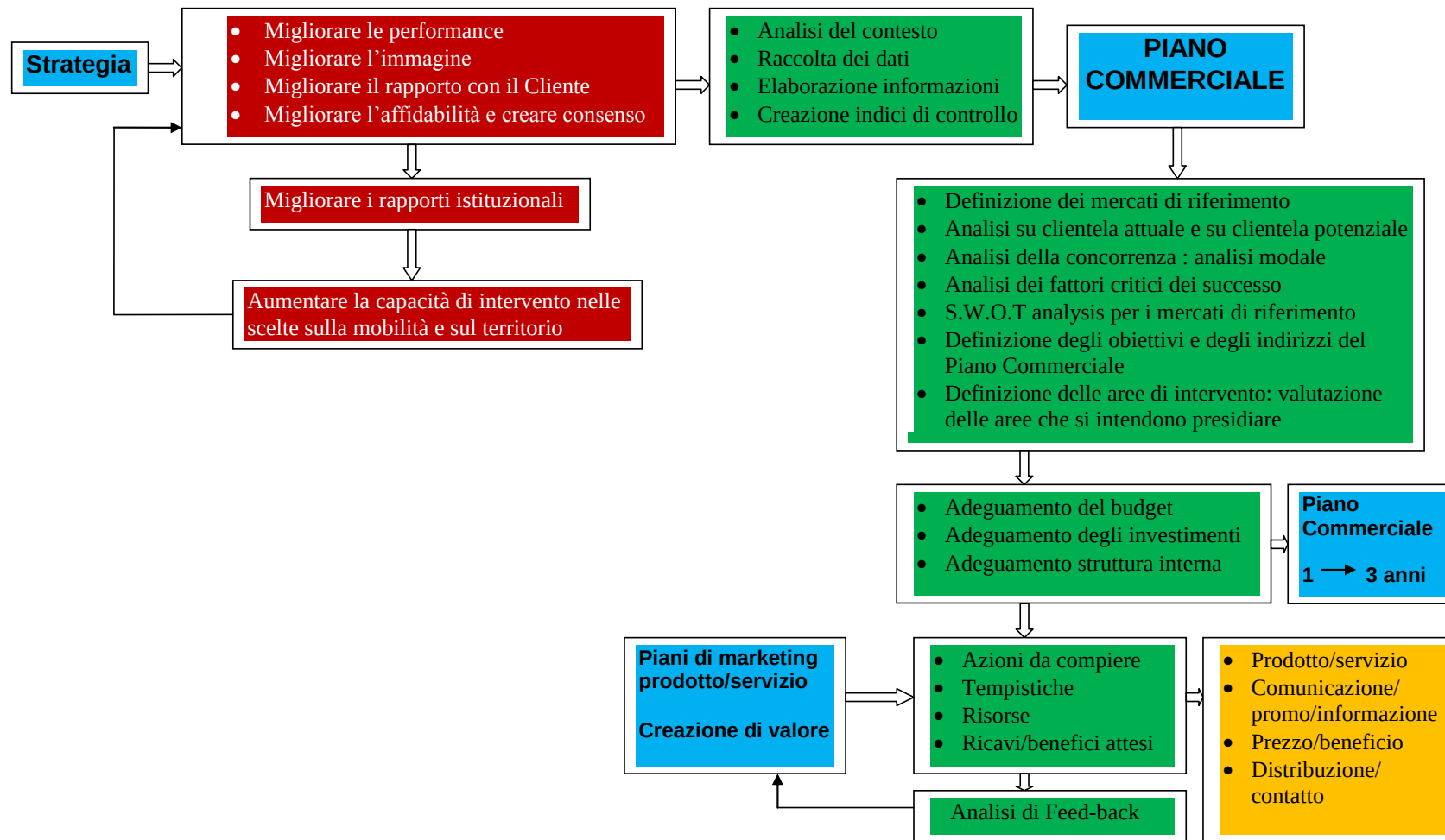
- ▶ Poche ma significative pianificate per anno
- ▶ Ridefinizione della mission in ottica cliente
- ▶ Adeguamento budget
- ▶ Piano di marketing operativo
- ▶ Eventuale reperimento fondi aggiuntivi
- ▶ Analisi di feed-back



L'impegno

- ▶ L'impegno riguarda tutta l'azienda e non solo le strutture interessate allo sviluppo del Piano
- ▶ Durante il lavoro di sviluppo del Piano Commerciale, che di per se può richiedere mediamente **un impegno netto di circa sei mesi**, si deve mantenere coerenza con le attività già avviate rendendole se del caso parte integrante del piano stesso e lo si deve realizzare in sintonia con le esigenze dell'azienda evidenziando le eccellenze e le aree nelle quali è necessario intervenire, proponendo soluzioni e iniziative da avviare.
- ▶ In prima istanza il risultato sarà la redazione di un documento finale per la presentazione alla Direzione ed al CdA dell'Azienda, del Piano Commerciale Triennale che diventerà la guida per le azioni successivamente pianificate.
- ▶ In seconda istanza il risultato sarà quello di avviare le prime iniziative

Schema riassuntivo



Le performance commerciali

- ▶ Durante i periodi successivi verranno analizzati i risultati raggiunti in particolare utilizzando anche una serie di parametri che chiameremo “ **i parametri di performance**” e che diventeranno oggetto di valutazione anno su anno per verificare la bontà delle scelte fatte e dei processi attivati
- ▶ La scelta dei parametri testimoniano da un lato una certa complessità di analisi, dall'altro **la profondità e il dettaglio** cui si deve operare; per ogni azienda questi potranno poi essere considerati nella loro totalità o scelti tra quelli in grado di rappresentare meglio l'attività commerciale dell'azienda stessa o addirittura essere ulteriormente specificati in relazione a realtà complesse o a modalità specifiche di erogazione del servizio
- ▶ La misurazione dei risultati raggiunti, l'applicazione del **circolo virtuoso della qualità con l'attivazione dei gruppi di miglioramento** e la costante verifica dal campo della bontà del servizio erogato e della capacità di venderlo ai propri clienti, sono elementi fondamentali nell'affermazione di una mentalità commerciale e nell'affermazione del bisogno stesso di fare commerciale.

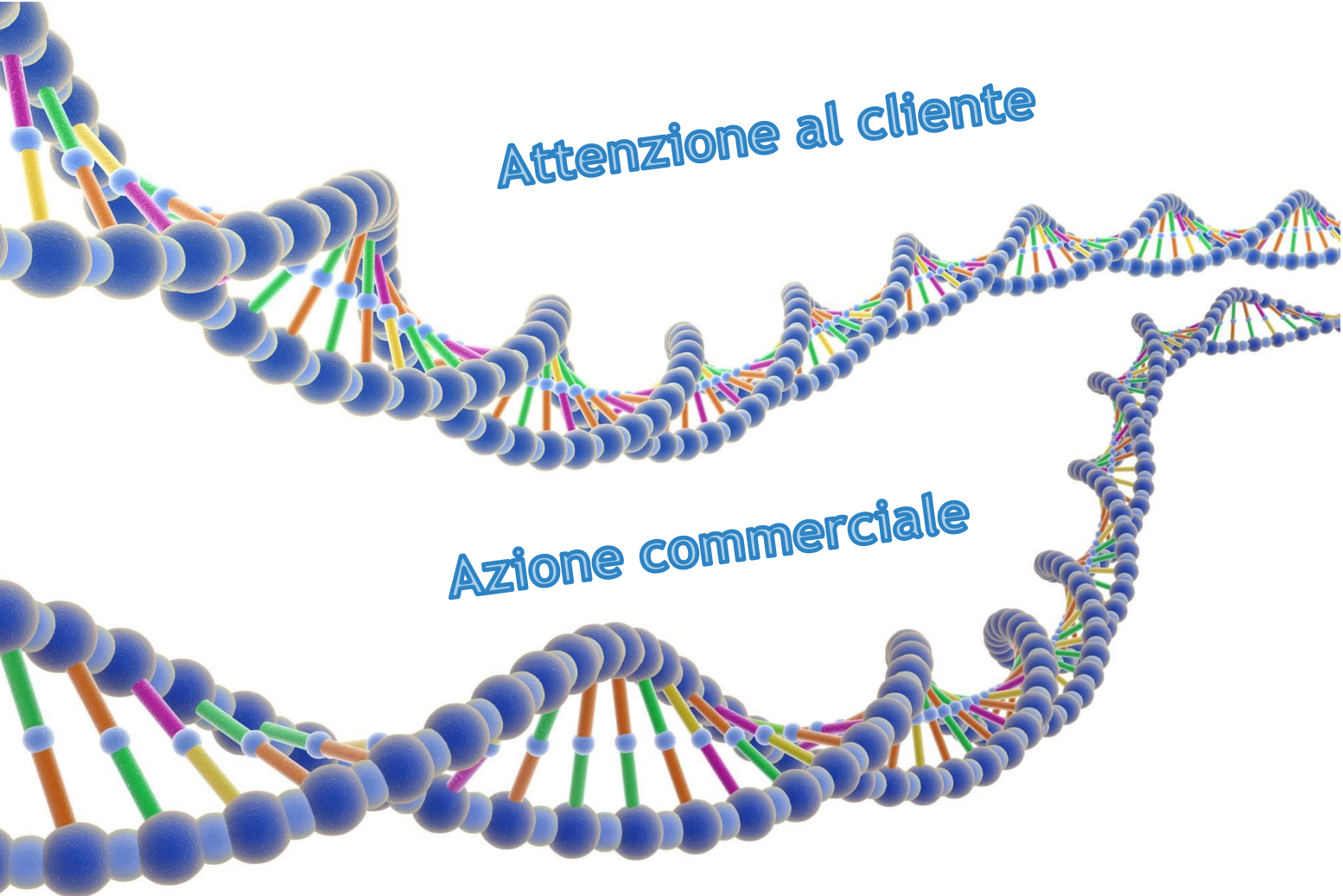
La misura delle performance

PARAMENTRI DI PERFORMANCE

- ▶ Introito medio per viaggio
- ▶ Viaggiatori trasportati anno/anno
- ▶ Viaggiatori per km-vettura
- ▶ Ricavi da traffico anno/anno
- ▶ Ricavi da traffico per km-vettura
- ▶ Ricavo annuo per punto vendita
- ▶ Ricavo da pubblicità per km-vettura
- ▶ Ricavo da pubblicità per abitante
- ▶ Indice di evasione anno/anno
- ▶ Costi struttura commerciale/costi totali azienda
- ▶ Indici di soddisfazione dei clienti (CS)
- ▶ Confronto indici servizio erogato/servizio percepito (MC/CS)
- ▶ TEO per Call Center
- ▶ Reclami anno/anno
- ▶ Tempi di risposta reclami

Conclusioni

- ▶ Nel 1995 in Italia solo poche aziende facevano attività commerciale ed avevano strutture adeguate
- ▶ Nel 2021 molte aziende si sono strutturate o contengono embrioni di attività
- ▶ Oggi fare marketing non è più visto solo come un costo, ma come una opportunità
- ▶ Le mentalità sono cambiate negli operatori e nel management ed assistiamo spesso ad un forte commitment da parte di DG e AD
- ▶ Fare attività commerciale deve essere un punto di forza dell'azienda
- ▶ Fare commerciale non vuol dire fare comunicazione
- ▶ Non può passare il concetto di «armiamoci e partite»
- ▶ Sviluppare un Piano Commerciale che porti a sintesi le esigenze, le conoscenze e le opportunità lato cliente, è un percorso importante che va costruito
- ▶ L'attenzione al cliente va consolidata e strutturata perché entri nel **DNA** dell'azienda e li rimanga



Attenzione al cliente

Azione commerciale

Grazie

franco.gazzotti@fgsolutions.it