

# IL CAMBIAMENTO E LA TRASFORMAZIONE: LE PAROLE CHIAVI DEL SETTORE UTILITY. IL CONTACT CENTER SULLA SCIA DELLA DIGITALIZZAZIONE.

Il settore delle Multiutility continua ad attraversare un momento storico di grande dinamicità. I player energetici tradizionali devono affrontare fondamentali sfide per poter sopravvivere ai grandi cambiamenti che stanno avvenendo. Un ecosistema distribuito, interattivo e interconnesso ha ormai soppiantato il tradizionale sistema centralizzato, da sempre caratterizzato da un approccio top-down, che andava quindi dalla generazione alla trasmissione, distribuzione e vendita.

Il cambiamento significativo del quadro di riferimento, che ha reso critica la necessità di rispondere con nuove professionalità al fabbisogno di competenze specialistiche, è figlio di alcune nuove istanze, quali la recente liberalizzazione del mercato, le nuove regolamentazioni, le fusioni d'azienda, la nascita di nuovi competitor e l'outsourcing.

Dal punto di vista finanziario, è importante sottolineare che razionalizzazione, sfruttamento delle economie di scala, entrata in nuovi business, uniti al basso costo del debito, stanno garantendo sia risultati economico-finanziari brillanti che importanti risorse da destinare a nuovi investimenti.

Sia l'approccio di business, che quello tecnologico si stanno trasformando, e ciò fa da contraltare alla uniformità di comportamenti che ha caratterizzato le imprese del comparto fino a qualche tempo fa, quando vincoli normativi e confini settoriali ben definiti ne limitavano fortemente l'operatività.

Il nuovo contesto regolatorio ha accresciuto notevolmente i gradi di libertà nell'agire strategico delle imprese. I processi di liberalizzazione e privatizzazione, pur costituendo nuove istanze da gestire, allo stesso tempo, fanno emergere nuove opportunità di business, imponendo la ricerca di nuovi modelli di business.

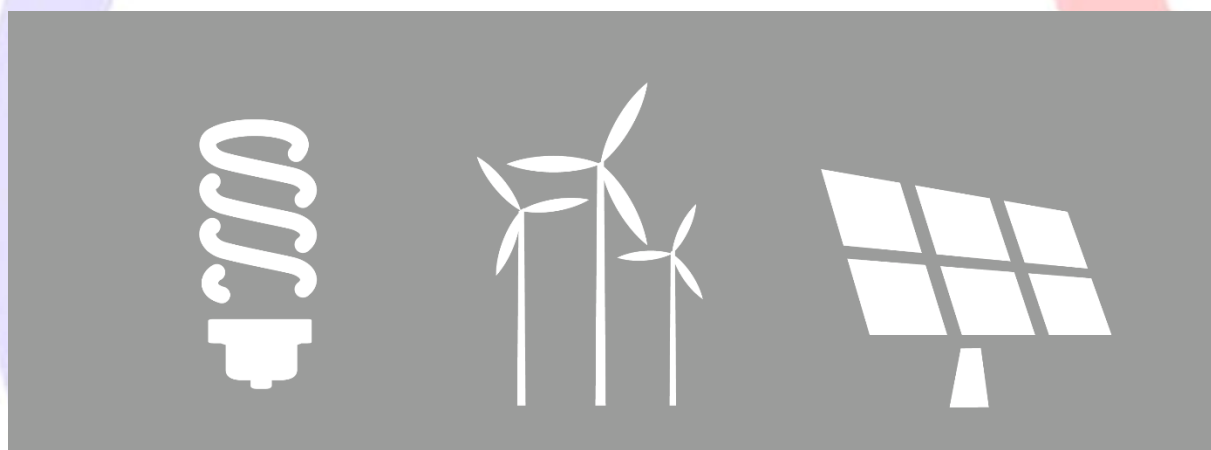
Ne deriva l'esigenza di un profondo cambiamento strategico, organizzativo e soprattutto culturale nel rinnovato scenario, dove la competizione prende il posto del monopolio. Tutti i livelli organizzativi sono coinvolti nella implementazione di nuovi processi di ampio respiro. Assetti organizzativi, modelli di gestione aziendale, management e competenze chiave delle imprese, evidenziano innovazioni significative e necessarie.

Si cerca di ottenere il massimo del valore, presidiando in modo più efficace le diverse fasi della catena, che va dalla produzione e importazione di materie prime, (soprattutto nel caso di gas ed energia elettrica), alla distribuzione e vendita ai clienti finali.

Risulta sempre più importante adottare strategie e tecniche di marketing e pricing che apportino idee innovative e vincenti col fine di preservare la propria utenza e conquistare fette di mercato, a scapito della concorrenza.

lo scenario competitivo diventa più complesso e veloce nel cambiamento. È facile evincere che la maggior parte del valore di questo mercato venga catturato da operatori orientati ai dati e alla tecnologia, piuttosto che dai player tradizionali: c'è un interesse sempre maggiore da parte di aziende impegnate nel mondo dell'online, del digitale e del data management. Infatti, tra le principali tendenze, vi sono strategie competitive che valorizzano l'importanza del Cliente, dando luogo ad un utilizzo di strumenti come il CRM, che hanno la peculiarità di essere "customer centric".

La fiducia delle aziende nel credere in questi cambiamenti e un necessario cambio di mentalità, sia da parte del cliente che dell'azienda, sono fondamentali perché la nuova idea di business sia efficace. il cliente deve "penetrare" come stakeholder principale nei processi produttivi delle aziende, che dovrebbero favorire il suo livello di coinvolgimento e la sua partecipazione, e non considerarlo unicamente come passivo beneficiario di un servizio o come soggetto debole da tutelare.



D'altro canto, i clienti sono sempre più guidati da esigenze diverse rispetto a quelle tradizionali.

In quest'ottica, i canali digitali, che consentono maggiormente il coinvolgimento dei clienti, sono diventati essenziali per le utility, in particolare per quanto riguarda il canale mobile. Altri fattori e innovazioni tecnologiche, quali ad esempio la padronanza di Internet of Things (IoT), molto probabilmente diventeranno istanze di differenziazione nelle scelte dei clienti.

Gli executive del settore hanno percepito queste tendenze e, infatti, è sempre più frequente sentirli dichiarare che la propria azienda vuole essere leader digitale del settore Utility. Questa volontà spesso ancora si scontra con la mancanza di una chiara visione digitale da parte dei player del mercato. Il caso più classico all'interno di una azienda è che, in un momento in cui sta prendendo forma una strategia digitale, questa risulta spesso frammentata e guidata da business-unit diverse, piuttosto che da un piano esteso e condiviso a livello centrale. L'entropia generata da queste situazioni di fatto rallenta il processo innovativo che sta alla base delle nuove scelte aziendali. Il tutto in un contesto che, come già affermato, vede nella velocità di capire e adattarsi al cambiamento, un fattore strategico e vincente imprescindibile per le aziende che vogliono rimanere o diventare leader del settore.

I grandi operatori sul mercato dovrebbero perciò tener conto di alcuni pillar su cui concentrare sforzi e investimenti per avere successo nella trasformazione digitale:

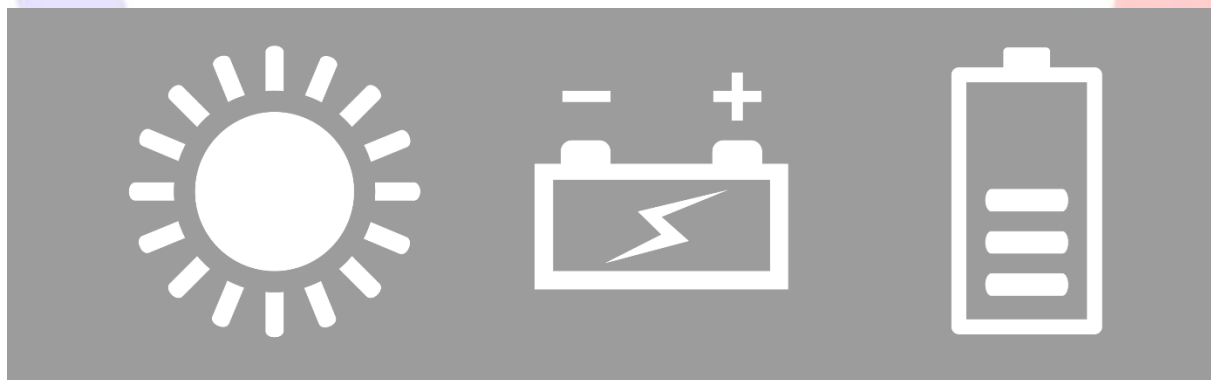
La relazione con il cliente è un fattore determinante per mantenere la propria clientela, di fronte alla minaccia di competitor sempre più agguerriti. È necessario mantenere un alto livello di investimenti, soprattutto nei canali digitali, online e mobile, per migliorare la customer experience.

La digitalizzazione delle fasi operative, l'utilizzo massivo di dati real-time e di analisi delle performance, l'implementazione di un'architettura industriale che gestisca i dati in modo integrato lungo tutta l'organizzazione e tutti i processi, sono focal point essenziali per il mantenimento di una necessaria competitività.

Tutta la operatività legata agli analytics è fondamentale per le utility, insieme ad applicazioni per il coinvolgimento e la fidelizzazione dei clienti, individuazione di perdite nella rete, manutenzione predittiva, ottimizzazione delle performance degli investimenti in immobilizzazioni. Per avere successo nell'era digitale, le aziende devono quindi essere dotate di una forte capacità di analisi dei dati e di una robusta infrastruttura IT.

Altri aspetti essenziali sono la diffusione di una cultura digitale nell'organizzazione e l'attivazione di programmi di gestione del cambiamento in grado di coinvolgere le risorse. È importante traghettare da una mentalità ingegneristica ad un approccio mirato al cliente e digitalmente flessibile, che permetta all'azienda di giocare d'anticipo rispetto alla concorrenza.

Ponendo un occhio di riguardo alla situazione del comparto idrico, quello delle utility è un settore dinamico che, pur nelle peculiarità territoriali, sta mutando rapidamente. La tecnologia è tra i driver principali. Digitalizzazione e convergenza tra sostenibilità e innovazione sono le tendenze emergenti che caratterizzano le strategie.



L'evoluzione e il progresso tecnologico richiedono migliori performance operative. Nel servizio idrico integrato queste performance sono legate alla qualità e alla funzionalità delle infrastrutture. Il riferimento più utilizzato, in questo senso, è il tasso di perdita delle reti e della depurazione.

Ma vi è un altro fattore importante: il rapporto con i clienti e con il territorio, che caratterizza i servizi pubblici locali.

I parametri che consentono di fare valutazioni sono ben precisi: trasparenza amministrativa, livello di compliance circa la diffusione delle informazioni aziendali di varia natura, accelerazione tecnologica che fa virare verso una sempre più spinta comunicazione digitale su canali on-line. È ormai una tendenza consolidata quella che porta le aziende del settore a adottare strumenti di assistenza ai clienti su canale digitale. E,

parimenti, è sempre più diffuso lo sviluppo e l'utilizzo di applicazioni per la gestione delle utenze tramite smartphone.

I rapporti con i clienti registrano, però, luci e ombre. Non sempre l'indice di soddisfazione dei clienti migliora. E così anche le performance del servizio clienti, sia come tempi di attesa che performance dei contact center. Anche i reclami salgono. Questo può essere attribuito alla complessità dei mercati, all'aumento delle attese dei consumatori e ad alcuni processi di riorganizzazione aziendale.

Interessante il dato riguardante l'aumento significativo delle revenue delle mono-utility idriche negli ultimi anni, favorita anche dalla introduzione della regolazione tariffaria da parte dell'Autorità. La visibilità sui ricavi ha permesso a varie realtà di effettuare investimenti, utilizzando bond o finanziamenti europei, che spesso hanno riguardato l'innovazione tecnologica, fattore strategico ed essenziale per queste aziende.

Parte di questi ricavi è stata investita nel comparto di ricerca e sviluppo e nel favorire partnership con società start-up innovative.

Gli ambiti di maggior interesse sono l'intelligenza artificiale e la machine learning, applicati alla gestione di impianti e reti. Ma grande interesse vi è anche su specifiche soluzioni tecnologiche.

Come abbiamo visto, fattore comune è la digitalizzazione. Significativo è l'interesse e la dotazione di soluzioni integrate per la raccolta e la gestione dei dati di impianti e infrastrutture mediante strumenti di IoT, big data analytics, ecc. ... dove i principali ambiti di innovazione riguardano i sistemi di ricerca delle rotture nelle reti di distribuzione e fognatura e la gestione dei fanghi di depurazione. Ma questi tool si applicano anche a contesti quali la manutenzione proattiva e il work force management.

La digitalizzazione porta ad un incremento notevole dei dati acquisiti, in tutti gli ambiti. La loro gestione ottimale è un fattore che può fare la differenza. Sicuramente gioca un ruolo determinante nella relazione con il cliente e nel miglioramento della sua experience con l'azienda. I contact center sono sempre più 'reattivi' e 'propositivi'. L'introduzione di strumenti di automatizzazione dei contatti, l'integrazione con i CRM e i sistemi legacy aziendali, l'apertura a nuovi canali di contatto, soprattutto digitali, aiutano molto le aziende a fidelizzare la clientela e ad incrementare la competitività, basandosi su un netto miglioramento dei livelli di servizio.

Il successo di una azienda non può non tener conto di questa potenziata capacità di migliorare l'esperienza del cliente, se vuole vincere la concorrenza.

ComApp Srl

