

Accontentare l'utente

Cambio di paradigma competitivo nel settore delle utilities. Finisce l'era del monopolio, l'utente va conquistato o mantenuto e occorrono competenze di customer relationship management.

Rivoluzione copernicana in casa 'utilities'. Con la liberalizzazione del mercato e la possibilità di accesso alle reti da parte di terzi, saranno d'ora in poi le imprese di erogazione dei pubblici servizi a gravitare attorno agli utenti. Per il principio di libera concorrenza, l'utente diverrà progressivamente 'cliente' ed acquisirà il potere di libera scelta dei fornitori dei servizi di rete. Un mercato non più assegnato, ma composto da consumatori 'sovrani' da conquistare a colpi di strategie di marketing, vendita e customer service.

Customer relationship management (Crm) analitico ed operativo. La differenziazione competitiva richiede l'esecuzione di ricerche di mercato e l'analisi delle informazioni disponibili tramite data warehousing, data mining e modelli di aggregazione statistica. L'obiettivo è di suddividere la clientela attuale e potenziale in cluster omogenei per bisogni e comportamenti d'acquisto e di sviluppare una strategia differenziata per segmento di clientela. La strategia sarà poi eseguita, declinandola in obiettivi, processi, strumenti ed azioni a livello di marketing, vendite e customer service.

Crm di canale. Le utilities si occuperanno dei veicoli di interazione con i propri clienti. Accanto ai 'canali umani' dei key account manager e degli operatori sul punto di vendita, saranno adottati anche il canale telefonico (idoneo non solo per il customer service, ma anche per il marketing e la vendita) ed il canale internet quale portale informativo e sistema transazionale web-based. Per i grandi clienti si farà uso della vendita one-to-one, mentre per le economie domestiche e lo small business si utilizzeranno canali a minor impatto economico, quali i call center.

Gestione del portafoglio clienti. Una potente fonte di redditività è costituita dall'individuazione, dal leverage interattivo e dalla durata di relazione con i clienti più profittevoli. A tal fine le informazioni storiche delle utilities derivanti dal billing e dai profili di consumo non saranno più sufficienti. Occorrerà comprendere i veri driver di profittabilità, il cost to serve per segmento di cliente e rilevare il livello di soddisfazione, di fedeltà, l'interesse mostrato per le nuove offerte, la propensione al cambio di fornitore, la sensibilità al prezzo.

Grandi clienti. Solo poche aziende sono riuscite a gestire efficacemente il servizio ai grandi clienti. Le utilities leader sono molto attente ai livelli di servizio percepiti dai medesimi e a tal fine hanno creato siti internet per permettere loro di gestire i carichi di energia. Periodicamente organizzano incontri e forum con i grandi clienti per raccogliere i loro feed-back, ricercare idee di miglioramento del servizio, inserire nuove opzioni di fatturazione.

Branding e comunicazione. La strategia di branding consente di sviluppare il marchio aziendale e rende il cliente fedele ed insensibile al richiamo delle sirene della concorrenza. Il branding è espresso dalla value proposition e comunicato per mezzo della strategia di advertising. A tal fine le utilities dovranno rilevare la percezione del proprio marchio in termini di 'esperienza totale' del cliente ed individuare i canali di comunicazione più efficaci per veicolare i loro messaggi, quali: il telemarketing, la pubblicità su fatture, radio e giornali, la cartellonistica, il direct mailing, il call center.

Bundling. Le utilities offrono più o meno lo stesso servizio. Forniscono energia, gas, acqua, ecc. in cambio di



Dalmazio Zolesi, consulente di direzione aziendale

una fattura mensile. Il bundling, ovvero il paniere integrato dei prodotti e servizi, permette di catturare il cliente con la tecnica del one-stop shopping point e rende più difficoltosa la comparabilità dei prezzi sia a livello di singola prestazione e sia per segmento o fascia di mercato.

Customer Service. Nel mercato deregolamentato il customer service è l'elemento differenziante e di creazione di nuove opportunità, soprattutto per i nuovi entranti. Particolare attenzione deve essere rivolta ad educare i clienti a capire la propria fattura e ad offrire diverse opzioni di pagamento, al fine di ridurre il numero di chiamate, avvalendosi anche del sito internet. È inoltre cruciale la formazione specifica degli operatori del customer service ed in particolare del call center.

Information Technology. Con i sistemi informativi le utilities possono raggiungere i propri clienti in diversi modi tra loro integrati, quali: la chiamata telefonica, l'e-mail, l'internet, i risponditori automatici, ecc. Le utilities leader consentono ai propri clienti di accedere alle informazioni sui prodotti ed i servizi, ai report sulle interruzioni di corrente e di effettuare transazioni semplicemente parlando al telefono. Tramite i contatori automatici è inoltre possibile accedere ai dati di consumo da remoto, risolvendo la problematica di stima del consumo e di presenza del cliente in casa. L'investimento in risorse e competenze Crm che le utilities devono compiere è notevole. Non deve limitarsi però ad una 'lista della spesa', ma armonizzarsi con la strategia competitiva e l'architettura organizzativa. L'ora della competizione è scoccata. Vinca il migliore.