

Evoluzione del modello della customer relations & operations: il caso Eni gas e luce

di Lorenzo Giordano, con il contributo di Pasquale Cuzzola
(Eni gas e luce)

IL SETTORE DELLE UTILITIES si trova attualmente ad affrontare grandi cambiamenti di mercato: clienti più propensi a cambiare fornitore all'interno del mercato libero e sempre più esigenti e con maggiori aspettative, consumi energetici in riduzione, digitalizzazione delle interazioni, degli strumenti, dei canali utilizzati e dei business model. Il *customer care* si inserisce come elemento fondamentale di fidelizzazione e differenziazione per competere in un mercato sempre più complesso e garantire una crescita sostenibile.

Lo sviluppo di competenze distintive nella gestione delle attività di *customer care* insieme all'utilizzo di tecnologie intelligenti sono i fattori che maggiormente possono dare valore aggiunto a tali attività, sia in termini di qualità che di efficienza dei processi. Questa combinazione di elementi, che possiamo chiamare *applied intelligence*, consente di estendere le capacità umane, consentendo a tutti di fare le cose in modo diverso e di fare cose diverse e mette le basi per una nuova *customer experience*.

In questo contesto di cambiamento ed evoluzione si sta muovendo attivamente e proattiva-

mente Eni gas e luce che, nell'ambito del proprio piano strategico, si è posta obiettivi sfidanti tra i quali: la valorizzazione del mercato retail, la semplificazione della macchina operativa e l'evoluzione verso l'eccellenza operativa, ovvero capacità di trasformazione e agilità.

Nel presente articolo tratteremo, dunque, quali sfide sta affrontando Eni gas e luce nel presente e nel prossimo futuro.

L'evoluzione del modello della Customer Relations & Operations di Eni gas e luce

La funzione Customer Relations & Operations di Eni gas e luce in Italia conta circa 1000 persone nel proprio organico a presidio di tutte le attività di CRM, fatturazione, gestione del credito per la clientela business e retail. Tale funzione sta evolvendo il proprio modello di funzionamento, facendo leva su competenze distintive, agilità, flessibilità ed efficienza e cogliendo le opportunità abilitate dalle nuove tecnologie che si dovranno sposare con nuovo DNA e logiche di *adaptive workforce* nella propria forza lavoro.

Dopo una iniziale fase di *re-insourcing* di attività precedentemente affidate a fornitori esterni, con l'obiettivo di incrementare il presidio diretto di processi critici e ad alto valore aggiunto, e di creazione di un unico presidio integrato delle attività di operations in una logica end-to-end, il percorso di trasformazione delle operations di Eni gas e luce passa oggi attraverso:

- creazione di centri di eccellenza in cui confluiscono tutte le competenze a presidio di un determinato processo (CRM, billing, credito) nella logica di massimizzarne il valore e di stimolare la messa a fattor comune di best practices e prassi operative;
- diffusione di modalità di lavoro *agile* per favorire la massima flessibilità e la velocità nell'implementazione del cambiamento, accelerando l'ideazione e la realizzazione di progetti ad alto valore aggiunto;
- semplificazione dei modelli di funzionamento e operativi;
- creazione di una cultura aziendale volta a stimolare il coinvolgimento di tutte le persone dell'organizzazione nel contribuire in prima persona al cambiamento secondo un modello di *continuous engagement*;
- sviluppo ed introduzione di nuove competenze al fine di disegnare nuovi mestieri in grado di presidiare le nuove logiche di lavoro e le tecnologie intelligenti e innestando logiche di *adaptive workforce*.

Nei prossimi paragrafi scendiamo più nel dettaglio rispetto agli interventi messi in campo dalla funzione Customer Relations & Operations di Eni gas e luce.

Un modello efficiente, flessibile e agile, in grado di rispondere alle sfide dei prossimi anni

L'innovazione flessibile è una delle leve differenzianti delle aziende eccellenti per affrontare con successo il contesto caratterizzato da elevata competitività e volatilità: la capacità, cioè, di innovare e lanciare innovazioni sul mercato ("time to market") in tempi estremamente veloci. Per vincere la sfida competitiva è essenziale, dunque, essere in grado di anticipare i trend di

mercato, semplificare ed accelerare il processo decisionale ed allineare, con agilità, l'intera organizzazione alla strategia aziendale.

Pasquale Cuzzola, responsabile della funzione Customer Relations & Operations di Eni gas e luce, afferma in tal senso:

«Abbiamo ridefinito il nostro modello di business e operativo in modo agile, flessibile e ottimizzato in grado di rispondere rapidamente alle esigenze della clientela e reagire alle nuove richieste di competenze. Per raggiungere questi risultati, abbiamo puntato su:

- re-insourcing di attività ad alto valore aggiunto;
- specializzazione delle sedi territoriali e la progressiva trasformazione in centri di eccellenza, creando massa critica per le competenze e rafforzando la prossimità fisica nelle risorse dedicate;
- utilizzo delle tecnologie abilitanti l'automazione dei processi operativi a maggior tasso di standardizzazione e ripetitività al fine focalizzare le risorse su attività a maggior valore aggiunto, come per esempio la gestione della clientela a maggior valore;
- flessibilità operativa in grado di reagire a nuove richieste di competenze e personale;
- ambienti di lavoro di eccellenza, al fine di favorire l'aumento delle competenze e l'ampliamento delle professionalità delle risorse attraverso progetti formativi ad hoc, il continuo scambio di esperienze e competenze, la "retention" dei talenti;
- maggiore imprenditorialità a tutti i livelli dell'organizzazione, semplificazione dei modelli operativi, delega e piena accountability in capo alle persone che gestiscono le attività».

Robotica, intelligenza artificiale e humans: dalla pianificazione della forza lavoro alla pianificazione del lavoro

Le tecnologie intelligenti stanno rivoluzionando ogni aspetto della nostra vita e, sempre di più, sono un fattore distintivo e di successo nella competizione fra le aziende nei vari segmenti di mercato.

L'applicazione di tali tecnologie con modalità innovative ed a valore aggiunto rappresenta una

delle principali sfide per le aziende che vogliono innovare mettendo al centro dell'innovazione persone e tecnologie.

È questo il mantra che sta guidando la funzione Customer Relations & Operations di Eni gas e luce in un programma di ridefinizione dei processi interni e verso il cliente, re-immaginando il lavoro e puntando ad una ricerca sistematica dell'eccellenza operativa. L'adozione di nuove soluzioni basate sulle tecnologie intelligenti, quali per esempio Artificial Intelligence e Cognitive Computing, sta consentendo di raggiungere in tempi rapidi rilevanti efficienze operative e piena compliance dei processi sia interni che *customer oriented*. Il conseguente aumento della qualità delle lavorazioni, attraverso la minimizzazione di errori e ritardi, facilita, inoltre, l'aumento della *customer satisfaction*.

Cuzzola spiega alcuni casi di applicazione dell'intelligenza artificiale su alcuni processi di business che precedentemente venivano svolti con un alto tasso di manualità da parte di operatori dedicati:

«Uno dei casi di applicazione più interessanti riguarda l'utilizzo della tecnologia di image processing per garantire il riconoscimento di immagini e la digitalizzazione della documentazione cartacea acquisita. A titolo di esempio, l'applicazione su attività di classificazione e dispatching (smistamento) necessario alla lavorazione delle richieste dei clienti inviate sul canale documentale, ha consentito, per esempio, di ridurre lo spending di oltre il 50%; l'applicazione sui controlli di coerenza e completezza dei contratti in acquisizione dalla clientela ci ha consentito, invece, di azzerare gli errori di order entry. Stiamo, inoltre, intervenendo con soluzioni di robotica e di automazione sui processi relativi alla gestione delle pratiche di back office con l'obiettivo di ridurre l'operatività manuale svolta dagli operatori ed incrementare il livello di servizio grazie a tempi di evasione più ridotti.

Ancora, abbiamo pianificato l'attivazione di soluzioni di text analytics, ovvero di analisi di testi non strutturati, quali possono essere per esempio le comunicazioni da parte dei clienti su documenti non predefiniti, con l'obiettivo di ricavarne insight utili ad anticipare le esigenze

dei clienti così da adottare maggiore proattività nella soddisfazione dei loro bisogni».

La sfida che sta ora affrontando la Customer Relations & Operations di Eni gas e luce è, dunque, quella di combinare il valore aggiunto delle tecnologie intelligenti con un modello di eccellenza delle competenze delle proprie persone al fine di migliorare la qualità dei processi e delle attività gestite, con benefici in termini di *customer satisfaction* e di efficienza dell'intera macchina operativa.

L'utilizzo di tecnologie intelligenti combinate ad un modello di eccellenza delle competenze interne si sta ponendo dunque come un *game changer*, in grado di abilitare nuovi scenari competitivi, attraverso una gestione flessibile dei processi con la creazione di strutture "polivalenti", la focalizzazione delle risorse liberate su nuove attività e servizi a valore aggiunto e l'attivazione di ulteriori opportunità di *re-insourcing*. Questo significa spostare il focus dai mestieri alla natura del lavoro stesso nell'ottica di sviluppare le nuove competenze funzionali ai nuovi ruoli che coinvolgono le risorse dedicate a tali attività.

Nuovo capability DNA e adaptive workforce

Economie condivise. Progressi nelle tecnologie. Demografie che mutano. Il mondo oggi non è come era un decennio fa, un anno o anche solo un mese fa. E non sarà lo stesso domani. Le aziende devono essere agili per avere successo in questo mondo che cambia. E un'azienda agile richiede una forza lavoro agile. Un antico proverbio cinese dice: "Un uomo saggio si adatta alle circostanze, come l'acqua si modella al vaso che la contiene". I leader più evoluti creano una workforce del futuro in grado di adattarsi al mondo mentre cambia.

Nel paragrafo precedente abbiamo potuto osservare come nella funzione Customer Relations & Operations di Eni gas e luce l'utilizzo di tecnologie intelligenti si stia ponendo come un "game changer" in grado di abilitare nuovi scenari competitivi, consentendo una focalizzazione delle risorse liberate su nuove attività e servizi a valore aggiunto e attivando anche opportunità di *re-insourcing*.

Pasquale Cuzzola sottolinea in tal senso:

«Stiamo espandendo il concetto di workforce, andando oltre la tradizionale immagine del “lavoratore 9-17”, introducendo logiche di lavoro che consentano di rendere la forza lavoro adatta rispetto alle esigenze del business e valorizzando sempre di più le eccellenze ed i talenti.

In particolare alla fine dell’orizzonte del piano strategico, avremo completato:

- l’estensione delle modalità di Smart Building (già oggi circa il 50% della popolazione lavora in questo tipo di location) che dovrà sempre di più abilitare il lavorare insieme e la continua condivisione di esperienze, informazioni e competenze;
- l’evoluzione delle modalità di tele-lavoro verso modalità di lavoro flessibili e per obiettivi, in ottica di creazione di centri di eccellenza “virtuali” con allocata più del 30% della forza lavoro;
- la creazione di nuove competenze e modi di lavorare connessi alla progressiva trasformazione digitale della clientela;
- l’introduzione di iniziative che stimolino l’imprenditorialità e l’innovazione a tutti i livelli, come per esempio l’Eni gas e luce Award, pre-

mio assegnato ai dipendenti che propongono idee di innovazione nel business».

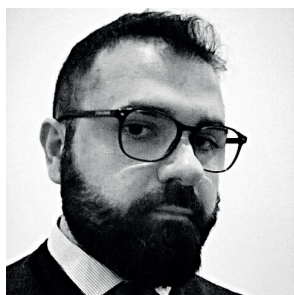
Oltre a quanto descritto, dunque, l’introduzione di tecnologie intelligenti nei processi aziendali e la conversione dei lavoratori verso attività a maggiore contenuto strategico e valore aggiunto per i clienti ha, altresì, abilitato l’opportunità di:

- gestire e anticipare le richieste di nuovi “mestieri”, anche attraverso il reskill strutturato delle risorse a disposizione;
- valutare gli impatti delle nuove tecnologie sulle attuali capability, identificando necessità aggiuntive in termini di mestieri e competenze;
- identificare opportune strategie di sourcing per i nuovi mestieri e definizione dei percorsi di formazione e sviluppo da attivare.

FONTI

Accenture applied intelligence, 2017, Accenture
 Digital Customer Service 2021, 2016, Accenture
 Portale Enigas e luce, www.enigaseluce.com
 Reworking revolution, 2018, Accenture
 Shaping the agile workforce, 2017, Accenture
 World Economic Forum, Report, 2018

Gli autori



Lorenzo Giordano, Senior Manager, Accenture Strategy

Pasquale Cuzzola, Responsabile della funzione Customer Relations & Operations, Eni gas e luce SpA