

La validazione e la certificazione del dato di lettura come strumenti di marketing nel mondo delle utilities

Intervista a Luca Masini, Direttore Generale di ASATrade Livorno

In Italia, storicamente, si è sempre data poca importanza alla lettura ed alla certificazione dei dati rilevati sui misuratori di campo, determinando spesso insoddisfazione nel rapporto tra il fornitore di servizi (acqua, gas, elettricità) ed il suo cliente.

Oggi, grazie alle liberalizzazioni, la soddisfazione dell'utente finale è ritornata al centro dell'attenzione delle aziende, poiché il cliente non è più un elemento scontato per le aziende.

Abbiamo incontrato l'ing. Luca Masini, Direttore Generale di ASATrade Livorno, un'utility dell'energia del gruppo IRIDE con esperienze consolidate anche nel segmento idrico, per parlare con lui della problematica dell'affidabilità dei dati di lettura per il cliente finale e per l'azienda erogatrice del servizio.

Ing. Masini, quanto è importante, per un'azienda multiutility come ASA, poter contare su letture affidabili e dati certificati?

Direi che, più che importante, è un elemento fondamentale. Dalla corretta lettura dei misuratori deriva la correttezza della fatturazione e, quindi, il primo passo essenziale della filiera di soddisfazione del cliente. Occorre tenere conto che quest'ultima affermazione non è più solo uno slogan, ma uno strumento essenziale per la fidelizzazione del cliente su mercati liberalizzati come quello energetico.

L'aspetto della soddisfazione del cliente è l'unico, oppure ve ne sono altri?

Sicuramente non minore importanza ha il fatto che, statisticamente, una lettura

di scarsa qualità è una lettura che riporta in azienda, per la fatturazione, un dato di consumo inferiore rispetto al dato effettivo, con conseguenti perdite economiche per minore fatturazione che possono essere anche rilevanti.

Perché succede questo?

È evidente che, se stiamo parlando di lettura di scarsa qualità, uno degli aspetti più rilevanti è quello di letture "stimate", che vengono spacciate per "effettive" da parte dell'operatore del servizio lettura in assenza di un adeguato sistema di validazione e certificazione del dato.

Chi "stima", che sia un operatore interno, od un appaltatore esterno, ovviamente lo fa in maniera molto prudente, poiché un'eventuale protesta del cliente finale, che si vedesse assegnata come "effettiva" una lettura molto superiore a quella che è, viceversa, presente sul proprio misuratore, porterebbe rapidamente in rilievo il problema.

Poiché è statisticamente improbabile una protesta da parte di un cliente che si vede attribuire un consumo inferiore a quello dovuto, ne consegue che, se l'operatore, anziché accertare il dato, fa una "stima" dello stesso, la fa sicuramente cautelativa e questo, in particolare se protratto nel tempo, porta chiaramente ad un rilevante danno economico per l'azienda.

La cosa è particolarmente critica per quanto attiene alle società di vendita gas in quanto, con il trasferimento del cliente da una società di vendita all'altra, viene meno anche la possibilità di effettuare il recupero del consumo non

rilevato sulle successive fatturazioni e, pertanto, la perdita per mancata fatturazione si consolida senza possibilità di recupero.

Quanta consapevolezza di questo c'è nelle aziende italiane?

La lettura dei contatori è, contrariamente ad una mentalità diffusa nelle aziende italiane, un processo logistico molto complesso ed estremamente critico. Questo tipo di consapevolezza è largamente diffusa a livello internazionale, mentre è molto poco radicata nelle aziende italiane di servizi (acqua, gas ed elettricità) dove, viceversa, fino a poco tempo fa veniva visto come un settore dove indirizzare le risorse, interne ed esterne, meno qualificate.

All'estero, le funzioni di misura nel loro complesso, compresa quindi la lettura dei contatori, sono generalmente inserite in una funzione organizzativa, dedicata a questo specifico scopo, di grande importanza, ed alle dirette dipendenze del CEO dell'azienda, proprio per la loro estrema e diretta rilevanza sul conto economico.

In Italia, viceversa, salvo rari casi, questo complesso di funzioni non è ricondotto ad una responsabilità unica, ma è frazionato nelle diverse unità organizzative di cui è costituita l'azienda (tecnico, commerciale, reti, amministrazione, etc.), con il risultato della mancanza di un presidio efficace di un aspetto assolutamente critico.

Sta cambiando qualcosa?

Le liberalizzazioni, e quindi la competizione tra le diverse aziende che si pro-

fila per il prossimo futuro, soprattutto in campo energetico, porranno questo tema in un rilievo decisamente superiore a quello che gli è stato finora riconosciuto. Inoltre, sul mercato, stanno affermandosi, anche grazie all'azione di sensibilizzazione svolta dalla nuova direzione dell'associazione di settore ANI-SGEEA, operatori in grado di fornire una risposta professionale nell'ambito dell'attività di lettura, sia in termini di tecnologie, che di metodiche operative; presenza, questa, che in Italia fino a poco tempo fa, era sostanzialmente assente.

Come mai questa carenza?

I motivi sono sicuramente molti, ma il principale risiede nell'utilizzo del criterio del "massimo ribasso" come criterio unico di valutazione delle offerte nell'ambito delle gare di appalto.

Migliorare ed innovare, per mettere a disposizione dei propri clienti servizi affidabili, richiede per le aziende del settore lettura investimenti significativi in tecnologia, organizzazione e formazione del personale.

Nessuno farà mai gli investimenti necessari, se non è poi possibile vedersi riconoscere il livello qualitativo raggiunto nell'ambito dell'affidamento dei servizi di lettura.

Questo contesto ha fatto sì che le aziende si siano concentrate fino ad oggi di fatto esclusivamente sulla riduzione dei costi di lavoro, anziché sull'offerta di un servizio qualitativamente idoneo, con soluzioni spesso fantasiose ed "al limite", perché questo era, di fatto, l'unico elemento su cui erano poi chiamate a competere.

Ci sono anche altri elementi?

Sicuramente sì. Un'altro elemento che ha inciso, è l'elevato numero di "società di scopo" delle utilities che operano nel settore. Questo riduce gli stimoli concorrenziali tra i diversi operatori.

In alcune aziende si pensa che le soluzioni interne nei servizi lettura portino a risultati migliori, anche se con costi più elevati. È vero?

Il problema, per ottenere qualità nel servizio lettura, non è se internalizza-



Uno dei terminali utilizzati per la fotolettura dei contatori

re od esternalizzare. Il problema è quello di disporre di tecnologie e metodiche operative che consentano un'efficace controllo e validazione di questo processo critico.

Del resto, in ASA coesistono da molto tempo aree del territorio in cui effettuiamo la lettura direttamente con nostro personale ed aree che appaltiamo esternamente.

Quindi l'elemento rilevante, ai fini del risultato, non è quello di internalizzare od esternalizzare, ma affrontare questa attività gestendola come un effettivo "processo critico aziendale", con tecnologie e metodiche di controllo ed ottimizzazione adeguate.

ASA, nel corso dello scorso anno, ha ripensato in maniera sostanziale il settore lettura; ci racconta la vostra evoluzione?

Sicuramente sì. Apparentemente, l'azienda non aveva sostanziali problemi in questo settore, avevamo una serie di imprese che lavoravano per ASA, selezionate attraverso l'abituale modalità delle gare di appalto al massimo ribasso, oltre ad alcune aree del territorio che leggevamo con personale interno. I diversi operatori effettuavano le letture su terminali portatili che poi scaricavano i dati presso il CED

aziendale per la fatturazione. Non erano presenti sistemi di validazione del dato, se non quelli di identificazione degli eventuali consumi anomali, da ricontrollare prima della fatturazione. Avevamo una percentuale di letture effettive più che valida ed il numero dei controlli richiesti dai clienti, che poi evidenziavano un errore, non era particolarmente significativo. Apparentemente sembrava andare tutto bene, ma ci sbagliavamo.

Come avete fatto ad accorgervene?

Avevamo individuato un comune, logisticamente difficile, dove riscontravamo significative discrepanze nelle equazioni di maglia tra l'immesso e l'erogato. In prima istanza, abbiamo pensato a problematiche di perdite e di allacci non censiti, o fraudolenti, ma prima di considerare qualsiasi altro tipo di intervento abbiamo deciso di fare, attraverso una campagna straordinaria, una lettura di controllo estremamente affidabile di tutto il territorio.

Per fare questo, abbiamo avviato una collaborazione con la Barbagli srl di Firenze che, pur non operando per noi nel settore lettura, era già fornitore dell'azienda per altri servizi riguardanti la misura e ci aveva da tempo presentato la propria innovativa soluzione di "rilevazione ottico-digitale dei consumi" denominata LEGGO.

Cos'ha messo in evidenza questa campagna?

Da questa campagna è emersa chiaramente una diffusa e pronunciata sottoletturazione dei contatori, in particolare concentrata in quelle aree del territorio che risultavano logisticamente critiche per la scarsa presenza di agglomerati urbani ed un'elevata incidenza di utenze isolate e diffuse. Questo è stato per noi un "campanello di allarme", poiché il caso avrebbe potuto non essere isolato e circoscritto, cosa che è poi stata effettivamente confermata e ci ha spinto ad effettuare un intervento di tipo estensivo per sanare la situazione su tutto il parco utenze gestito.

Quindi?

Preso atto dell'estensione e della rilevanza economica del problema di sottoletturazione, abbiamo deciso di avviare una campagna straordinaria avente lo scopo di disporre di una lettura certa e documentata, quindi corredata di fotografia, di tutti i contatori del nostro parco.

Quest'attività si completerà nei prossimi mesi, ci ha impegnato per circa un anno ed ha consentito un rilevante recupero di fatturato. Inoltre, ci ha permesso di risanare completamente il parco letture, disponendo di almeno una lettura certificata ad una data definita per ogni cliente e, quindi, di porre le basi corrette per la futura gestione dell'attività di lettura in azienda.

Con quali effetti?

Un numero significativo di nostri clienti si sono visti addebitare importi molto superiori agli abituali, in seguito alle problematiche di sottoletturazione che avevano afflitto i cicli di lettura precedenti, per periodi considerevoli. La situazione si è presentata notevolmente complessa, dal momento che molti clienti, dopo aver ricevuto una lunga serie di bollette con cifre particolarmente basse, si sono trovati a far fronte ad un consumo fatturato elevatissimo, reso ancora più oneroso dall'applicazione di tariffe riferite agli scaglioni più alti di consumo, perché risultavano di competenza di un unico periodo.

Che impatto ha avuto sulla clientela?

Chiaramente la cosa ha causato un "assalto" ai nostri servizi di front-office, ma la possibilità di essere assolutamente oggettivi nei confronti del cliente, attraverso la documentazione fotografica della lettura, ci ha permesso di fronteggiare la problematica in maniera sicuramente soddisfacente. Vorrei anzi dire che è stata un'occasione in cui l'immagine dell'azienda ne è uscita rafforzata, per aver dimostrato di aver raggiunto livelli decisamente elevati nel rendere realmente oggettivo e trasparente un momento assolutamente essenziale del rappor-

to con il cliente, qual'è quello dell'effettiva determinazione del consumo dovuto; passata l'arrabbiatura del momento per la cifra eccessiva, questo ci è stato largamente riconosciuto a tutti i livelli.

Naturalmente, stante la straordinarietà della situazione, abbiamo affiancato quest'azione anche con la rateizzazione dei maggiori consumi accertati, allo scopo di non penalizzare il cliente che non aveva responsabilità nella situazione determinatasi.

Quindi la "fotolettura" come soluzione per tutti i mali?

Si tratta sicuramente di uno strumento molto potente, ma non si può pensare che da solo sia risolutivo, poiché qualsiasi tecnica di verifica, singolarmente presa, può essere in una qualche misura aggirata. Diventa assolutamente efficace quando, come avviene nella piattaforma LEGGO, è inserito all'interno di un processo di validazione del dato che comporta l'impiego di diverse tecniche contemporanee, tra cui la geo-referenziazione della lettura, che consentono complessivamente di giungere ad un rischio di errore residuo assolutamente contenuto, inferiore allo 0,01%.

Quindi, secondo la sua esperienza, le utilities dovrebbero cambiare approccio alla problematica della lettura dei contatori

Sulla base dell'esperienza maturata, questa necessità è indubbia. In azienda abbiamo istituito un gruppo di lavoro per definire in maniera corretta le modalità con cui, in futuro, selezionare i futuri assegnatari dei servizi di lettura attraverso una procedura adeguata, che garantisca la qualità del risultato e non solo sulla base del "massimo ribasso".

Nella gestione industriale, il contenimento dei costi è un "must" a tutti i livelli, ma i possibili danni, in termini economici, di una lettura di bassa qualità sono ben superiori alle poche decine di centesimi di euro per cliente che si possono risparmiare su questo fronte.

Spesso si sente dire, nei convegni, che la lettura per un'utility è uno strumento di marketing. Cosa ne pensa di questa affermazione?

Un'utility ha a disposizione uno strumento di marketing efficacissimo, che è la persona che la rappresenta presso il cliente al momento della lettura, e quindi l'immagine e la professionalità di questa, nonché la qualità ed affidabilità della lettura stessa e della conseguente attività di billing.

Si tratta di uno strumento sicuramente ben più efficace ed economico di tante onerose campagne pubblicitarie e promozionali volte alla fidelizzazione del cliente in ambito energetico

« La soddisfazione del cliente finale è l'obiettivo delle aziende »

Ci faccia un esempio in questo senso.

Qualche tempo fa, presso un nostro sportello si è presentato un cliente per contestare una nostra fattura. L'operatore ha verificato la foto del contatore, mostrandola al cliente, ed ha accertato che effettivamente era stato fatturato, per un'errore di trascrizione, un consumo leggermente diverso da quello dovuto. Si è scusato ed ha emesso la fattura a correzione al cliente con l'importo corretto, senza bisogno di controlli, sopralluoghi od altre perdite di tempo e denaro da parte nostra e del cliente.

Quest'ultimo è rimasto sinceramente sorpreso della tempestività della risposta e si è congratulato con l'operatore per la correttezza e la trasparenza di cui l'azienda aveva appena dato prova, riconoscendo per primo che un errore è statisticamente possibile.

Se il cliente si sente in dovere di complimentarsi con noi, pur in presenza di un errore, la cui incidenza peraltro è ora veramente molto rara, per la trasparenza che gli abbiamo saputo assicurare, dubito che cambierà fornitore di gas per qualche campagna promozionale promossa dai nostri concorrenti. ■