

L'installazione dei contatori

Il “reparto contatori” di un'azienda di fornitura dell'acqua potabile installava e riparava contatori. Ogni singola installazione poteva variare significativamente, perché ogni cliente aveva le sue esigenze e perché i contatori andavano adattati a diversi sistemi di condutture. Quando un cliente richiedeva l'installazione o la riparazione di un contatore, un tecnico esaminava il suo sistema di approvvigionamento dell'acqua potabile e riferiva i risultati del sopralluogo al team di installazione, costituito da esperti idraulici. Un idraulico fissava un appuntamento con il cliente per l'effettuazione dell'intervento. L'azienda decise di installare gratuitamente il nuovo contatore “standard” leggibile a distanza, che avrebbe sostituito l'ampia gamma di quelli in esercizio e che si poteva leggere automaticamente usando la linea telefonica del cliente. Questa soluzione avrebbe fatto risparmiare i costi di lettura. Comportava però un notevole incremento di lavoro per il reparto, e ciò rese necessaria l'assunzione di altri idraulici esperti. Il nuovo contatore era studiato per facilitare l'installazione grazie a dei giunti universali che riducevano il lavoro di taglio e saldatura dei tubi durante l'installazione. Nella fase sperimentale, l'azienda decise di dare priorità ai clienti che avevano i contatori più vecchi e di monitorare il funzionamento del nuovo contatore. Tutti gli altri aspetti del processo di installazione rimasero invariati.

La fase sperimentale si rivelò un insuccesso. I clienti in possesso di contatori più vecchi erano distribuiti in tutto il territorio di competenza dell'azienda, per cui lo staff riusciva a fare poche installazioni nella stessa zona e doveva coprire distanze relativamente grandi tra un cliente e l'altro. Inoltre i clienti, poiché non avevano richiesto loro la visita, tendevano a dimenticarsi dell'appuntamento, nel qual caso gli idraulici dovevano rientrare alla base e cercare qualcos'altro da fare. I costi di installazione si rivelarono così molto più alti del previsto e gli idraulici erano seccati per la perdita di tempo e per la relativa standardizzazione del nuovo lavoro di installazione.

L'azienda ha deciso pertanto di modificare il processo. Invece di sostituire i contatori più vecchi in tutto il territorio di competenza, si è focalizzata su zone geografiche più piccole, per limitare il tempo dedicato agli spostamenti. È stata anche eliminata la fase preliminare del sopralluogo perché, con l'utilizzo del nuovo contatore, il 98% delle installazioni si poteva effettuare con un unico intervento, minimizzando il disagio per il cliente e il numero dei mancati appuntamenti. Cosa altrettanto importante, in molti casi non occorre più l'intervento degli idraulici qualificati, e quindi l'installazione poteva essere effettuata da personale meno costoso.