

# CAPITOLO 1

## LA QUALITÀ: FATTORE STRATEGICO NELL'IMPRESA DI SERVIZI

### *Introduzione*

*Servizio e Qualità costituiscono un binomio ormai indissolubile, nelle realtà economiche più avanzate dei nostri giorni: in coincidenza con la crescente rilevanza del settore terziario, e con il suo forte impatto sulla società e l'attività di persone e imprese, il rispetto di standard qualitativi, l'attenzione per il cliente, la trasparenza, il miglioramento continuo sono diventate esigenze irrinunciabili per i soggetti erogatori di servizi, siano essi aziende private o enti pubblici. La costruzione di un Sistema Qualità è dunque un processo faticoso e costoso, richiedente un profondo sforzo di comprensione ed analisi, ma è necessario perché si possa puntare alla soddisfazione del cliente, unica fondamentale missione per un'impresa di servizi.*

### **1.1 I servizi**

Nell'epoca attuale, in contesti sociali ed economici evoluti come quelli dei paesi occidentali, i servizi si configurano come le principali attività sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo. In concomitanza con il trasferimento di molte produzioni manifatturiere in paesi meno avanzati e caratterizzati da manodopera a basso costo, e con la contrazione dell'occupazione nelle attività agricole, effetto dell'applicazione di nuove tecnologie e sistemi di automatizzazione, si è registrato infatti negli ultimi decenni un continuo e costante sviluppo del terziario. Oltre il 70% della popolazione occupata lavora oggi nel settore dei servizi, e lo stesso settore è sempre in evoluzione, con la continua comparsa di nuove figure professionali e profili societari.

La fruizione di servizi è così diventata una esperienza abituale per ciascun cittadino: fare la fila agli sportelli delle poste, richiedere un certificato presso un ufficio della Pubblica Amministrazione, telefonare al call center di un gestore di servizi telefonici, richiedere prestazioni mediche presso un ambulatorio, effettuare uno spostamento con un mezzo di trasporto pubblico, aprire un conto corrente in banca sono tutti esempi molto comuni di interazione tra utente ed azienda/ente erogatore di servizi.

Tuttavia, a fronte di una tale forte presenza dei servizi nella nostra quotidianità, fornire una definizione di servizio non è particolarmente agevole, poiché richiede l'evidenziazione dei numerosi e vari elementi che caratterizzano tale concetto.

### ***1.1.1 Concetto e definizione di servizio***

In letteratura si trovano diverse definizioni, attribuibili ad autori che hanno focalizzato i loro studi sul management dei servizi, ed elaborato teorie specifiche che mettono in luce aspetti particolari della problematica: Juran, Ishikawa, Normann sono solo alcuni di questi. Per giungere, però, ad un'espressione completa, onnicomprensiva ed attuale del concetto di servizio, è utile partire dal considerare singolarmente i principali elementi che ne fanno parte, e che sono:

- Il cliente
- La soddisfazione di bisogni/esigenze
- Le relazioni tra cliente e azienda
- Il processo di erogazione

Un'analisi del genere non può non cominciare dall'elemento fondamentale, che è la figura del cliente, e la ricerca della sua soddisfazione: cliente che non rappresenta un utilizzatore

passivo di ciò che gli fornisce l'azienda, ma diviene parte attiva, in base a una logica di bidirezionalità delle relazioni e di scambi di informazioni e sensazioni. Lo sguardo costante alla "customer satisfaction" garantisce una crescita dell'azienda, che si concretizza non solo in risultati economici, ma anche e soprattutto nello sviluppo di più stretti rapporti e feedback con la clientela/utenza, in un arricchimento dell'esperienza, del know-how, della conoscenza del servizio all'interno della stessa organizzazione che lo ha progettato e lo eroga.

Il successivo elemento da prendere in considerazione è l'insieme dei benefici che il servizio reca a chi ne è il fruitore: è evidente che il cliente si avvicina all'azienda di servizi per trarne un vantaggio in base alle proprie esigenze e bisogni. Si può però distinguere, come suggerisce Normann, tra la soddisfazione dei bisogni veri e propri, a cui punta il "servizio primario", cioè il business centrale dell'impresa, e la soddisfazione dei desideri, cioè di esigenze non chiaramente definite e dichiarate dal cliente, che viene realizzata con un certo numero di "servizi periferici": questi arricchiscono l'attività imprenditoriale e nella maggior parte dei casi costituiscono i principali elementi di differenziazione e di costruzione di un vantaggio competitivo.

Per soddisfare i suoi bisogni, dichiarati o latenti, il cliente deve quindi entrare in contatto con l'azienda, ovvero con altri individui. Fondamentale è perciò, nelle attività di servizi, il ruolo del fattore umano. Essendo le possibilità di standardizzazione limitate, le capacità relazionali del personale di front-line, e l'esperienza e abilità degli addetti al back-office divengono condizione necessaria per il successo dell'azienda.

Spesso il personale rappresenta l'unica interfaccia tra l'organizzazione e il cliente, per cui rappresenta in prima persona l'immagine dell'azienda, quindi l'azienda stessa. Tramite

questo canale, fluiscono informazioni, conoscenze, abilità, sensazioni; nonostante gli addetti al front-line occupino in genere i livelli più bassi dell'organigramma, il loro ruolo è perciò basilare, ed accurati processi di selezione e formazione sono vitali per soddisfare le esigenze relazionali della clientela.

Infine, è evidente come il concetto di servizio sia l'espressione di un processo: tutte le attività aziendali, dall'iniziale analisi dei bisogni del cliente, alla gestione del post-servizio, ai feed-back provenienti dalla stessa utenza, possono essere schematizzate e rappresentate mediante diagrammi di flusso. Analogamente agli schemi di flusso dei processi produttivi nell'industria manifatturiera, questi permettono di esprimere la sequenza delle cose da fare, e di rendere più agevole la standardizzazione, quanto meno teorica, del processo di erogazione. Inoltre, si possono così individuare responsabilità, istituire punti di controllo e monitoraggio, ed effettuare valutazioni di efficienza ed efficacia delle prestazioni offerte.

In conclusione, considerando le varie componenti citate, ed aggregandole, si può pervenire ad una definizione del concetto di servizio sufficientemente completa ed esaustiva, che è quella di un "processo di interscambio realizzato mediante contatto (personale o attraverso supporti fisici) tra un'azienda/ente (erogatore) e persone singole o collettive (utenti), finalizzato alla soluzione di problemi o alla soddisfazione di bisogni di queste ultime, e che si concretizza in un trasferimento reciproco di informazioni, competenze, lavoro, abilità, sicurezza, appartenenza".

### ***1.1.2 Caratteristiche dei servizi***

Dopo aver fornito questa definizione, è opportuno analizzare le caratteristiche intrinseche

dei servizi, cioè gli aspetti che li differenziano profondamente dal settore manifatturiero; in virtù di tali peculiarità, sono necessari approcci e tecniche differenti da quelle tradizionali, nella costruzione di un efficace sistema di gestione della Qualità.

Le caratteristiche proprie dei servizi sono fondamentalmente sei:

- Intangibilità
- Contestualità
- Eterogeneità
- Standardizzabilità limitata
- Rilevanza delle risorse umane
- Possibilità del disservizio

#### *Intangibilità dei servizi*

Il servizio, in sé e per sé, non è un'entità fisicamente definita e delineata, benché possa essere associato a supporti materiali ben determinati. Risulta pertanto necessario un forte sforzo da parte dell'azienda nel dichiarare anticipatamente, in maniera adeguata, il profilo ed i confini dei servizi offerti, fornendone una descrizione chiara, dettagliata e veritiera; in tal modo il cliente, opportunamente informato, potrà verificare puntualmente l'affidabilità dell'azienda, cioè la rispondenza delle prestazioni ricevute agli standard dichiarati, con un metro di paragone oggettivo, e non determinato dalle sue aspettative teoriche.

#### *Contestualità della produzione e dell'erogazione*

Mentre un prodotto può essere costruito in un luogo, immagazzinato e poi venduto e utilizzato in un altro luogo, a distanze di tempo che possono essere anche molto lunghe, nel

servizio la fase di produzione e quella di fruizione coincidono, e non vi è dunque nessuna possibilità di immagazzinamento.

Questa osservazione ha diverse implicazioni, che impattano fortemente sulla qualità, e vanno dunque opportunamente considerate in fase di progettazione del servizio.

Il fatto che non ci siano possibilità di conservazione comporta che la qualità o la non qualità delle prestazioni si presentano direttamente alla percezione del cliente, senza alcun filtro; il personale di front-line ha dunque una grande responsabilità, dipendendo da esso la capacità di ispirare da subito fiducia nel cliente, di trovare con tempestività risposta alle sue domande, di saper fronteggiare in tempo l'insorgere di disservizi o inconvenienti. Il fattore tempo rappresenta così una variabile critica, così come la scelta di risorse umane qualificate e preparate.

Altra conseguenza della impossibilità di immagazzinamento è la difficoltà di fronteggiare repentine fluttuazioni della domanda: una pianificazione delle risorse deve tenere conto di questo, predisponendo un'eccedenza di mezzi rispetto al livello individuato da un valor medio della domanda, oppure accettando il rischio di incorrere in situazioni di inefficienza più o meno frequenti. In ogni caso, è opportuna l'adozione di un'organizzazione flessibile, capace di andare incontro alle diverse situazioni che possono presentarsi; la costruzione di modelli di previsione della domanda fondate sullo studio di dati storici e sulla loro elaborazione statistica può poi aiutare a prendere decisioni nelle fasi di pianificazione dell'erogazione del servizio.

### *Eterogeneità*

Altra prerogativa delle attività di servizio è la grande variabilità delle condizioni e dei contesti di svolgimento, per cui i processi di erogazione raramente si presentano due volte

con le stesse caratteristiche: ogni cliente ha le sue abitudini e le sue attitudini, ma anche uno stesso cliente, in base alla situazione contingente, al momento, agli stati d'animo può presentare esigenze, attese e richieste differenti. D'altra parte, lo stesso personale dell'azienda può presentare modalità differenti di porsi, di svolgere i propri compiti, di rispondere alle domande, di mostrare cortesia e disponibilità, in funzione di numerose variabili ambientali, funzionali e caratteriali.

### *Standardizzabilità limitata*

Proprio in virtù della forte eterogeneità delle attività di erogazione, risulta particolarmente difficile, se non in alcuni casi impossibile, pervenire a una loro standardizzazione.

In particolare, la quantificazione, cioè la misurazione di parametri o caratteristiche può essere più o meno agevole, ma sicuramente non tutte le variabili e i fattori che determinano la configurazione di un servizio sono valutabili con le stesse modalità e con la stessa oggettività.

Si possono individuare tre categorie di elementi tra quelli caratteristici di un processo di erogazione di servizi (G. Negro, 1992):

- Elementi misurabili e standardizzabili, cioè elementi valutabili quantitativamente: le misurazioni più frequentemente utilizzate sono quelle di tempo, ma a seconda dei settori possono essere rilevate altre misure, come ad esempio la temperatura ambientale (si pensi alla sala d'aspetto di un aeroporto), la pressione sanguigna (in ambito medico), la rumorosità (ad esempio per un convoglio ferroviario), ecc.
- Elementi standardizzabili in termini di comportamenti attesi, ma non quantificabili numericamente: si può ad esempio definire la sequenza di attività che deve compiere una addetta al check-in in aeroporto, o le procedure che un'infermiera deve

seguire per somministrare una certa terapia ai pazienti, o le modalità operative per la pulizia dei finestrini di un vagone ferroviario.

- Elementi non standardizzabili e misurabili solamente in termini di percezione del cliente: è il caso degli aspetti più soggettivi del servizio, per valutare i quali l'unica strada è l'effettuazione di indagini di customer satisfaction; si può così, ad esempio, misurare la percezione di cortesia del personale di un'aerostazione, o la capacità di rassicurazione del personale medico in un ospedale, o la sicurezza personale lungo una tratta di una linea ferroviaria.

### *Rilevanza delle risorse umane*

Una prerogativa basilare nelle imprese di servizi è l'essere intensive in risorse umane. Come già detto, il personale di front-office riveste il ruolo fondamentale di rappresentante dell'immagine dell'azienda, e da esso dipende in massima parte la soddisfazione del cliente rispetto alle prestazioni erogate; il back-office e le altre funzioni aziendali hanno invece il compito di pianificare le caratteristiche del servizio e le modalità di erogazione, sulla scorta delle informazioni in possesso sul cliente, sui suoi bisogni e sulle sue aspettative, e di supportare adeguatamente il personale di contatto.

La principale leva di miglioramento per l'impresa di servizi è dunque l'azione sulle risorse umane; solo coinvolgendo tutti, dai più bassi livelli fino ai vertici dell'organigramma, nella mission aziendale, si può perseguire l'obiettivo di una crescita continua, nella direzione della qualità.

### *Possibilità del disservizio*

Principalmente a causa della contestualità di erogazione e fruizione, delle limitate possibilità di standardizzazione e della forte dipendenza dei risultati dalle capacità delle risorse umane,



si ha un'ultima caratteristica: la possibilità del verificarsi di disservizi, intrinseca alla logica stessa di erogazione di prestazioni in ambiti complessi e condizionati da numerosi fattori.

Proprio perché il disservizio, l'inconveniente è sempre dietro l'angolo, è fondamentale per l'azienda che voglia mantenere la fiducia dei propri utenti adottare una serie di iniziative atte a ridurre gli effetti di eventi accidentali, e ad impostare fitte relazioni con il cliente per rassicurarlo, informarlo e dimostrargli le volontà di intervento per un miglioramento continuo.

Come sostengono Parasuraman, Zeithaml e Berry<sup>1</sup>, “la cosa più importante che un'impresa di servizi può fare è essere affidabile, cioè erogare il servizio in modo fidato e preciso... fornirlo correttamente sin dalla prima volta. Quando sorge un problema, però, non tutto è perduto... a meno che l'azienda non lo ignori. In altre parole, risolvendo la questione con soddisfazione del cliente e fornendo il servizio in modo assolutamente corretto la seconda volta, la società può migliorare in modo significativo i tassi di fidelizzazione del cliente”.

### ***1.1.3 Tipologie di servizi***

Si sono finora fornite indicazioni di carattere generale sulla realtà dei servizi: l'analisi del concetto di servizio effettuata, e le caratteristiche peculiari dei servizi enunciate possono adattarsi a contesti anche molto differenti tra di loro.

In effetti, l'ambito dei servizi è quanto mai vasto: ne fanno parte aziende private e pubbliche, enti statali, pubbliche amministrazioni, banche, ovvero soggetti che operano in mercati e con metodologie profondamente dissimili, e poco confrontabili tra loro.

In letteratura si trovano numerosi criteri di classificazione dei servizi, legati a proprietà e

---

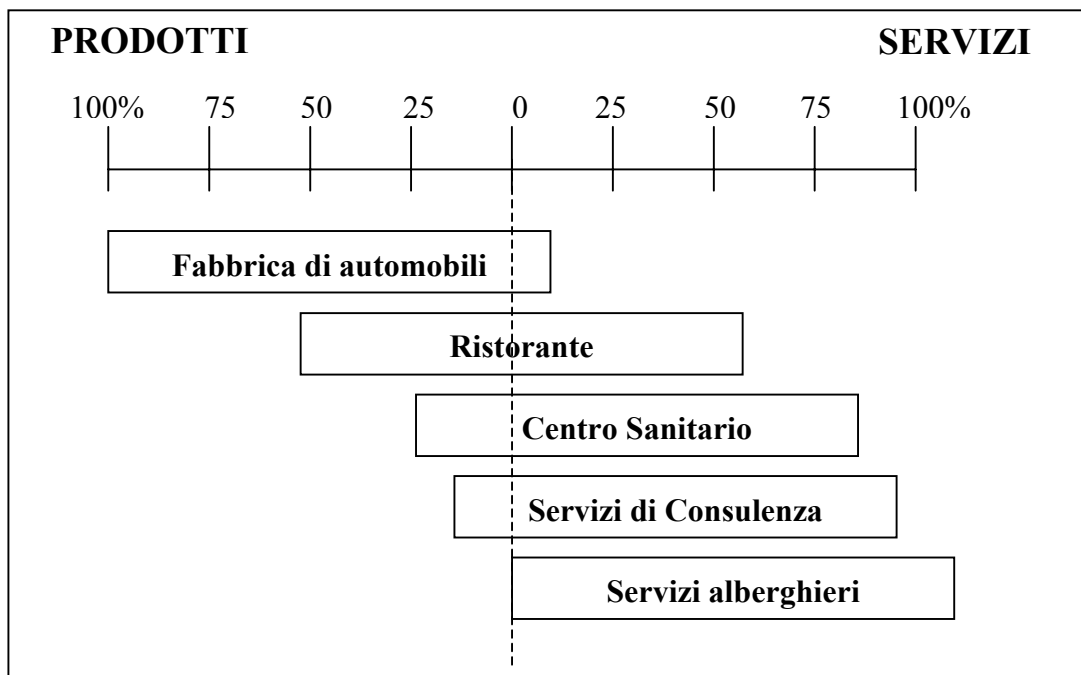
<sup>1</sup> Zeithaml, Parasuraman, Berry: *Servire Qualità*, McGraw-Hill, 1991 (pag. 40)

caratteristiche differenti. Si possono ad esempio citare le dicotomie tra servizi individuali e collettivi, servizi pubblici e privati, servizi resi da persone e servizi erogati da macchine, servizi resi a scopo di lucro e servizi senza fini di lucro, servizi che prevedono uno stretto contatto col clienti e servizi che comportano una blanda interazione. Tuttavia, è possibile presentare molti esempi di servizi che non rientrano in maniera ben definita in una categoria specifica, per cui non sono facilmente classificabili.

Il criterio di classificazione dei servizi più utilizzato, comunque, si basa sul livello di tangibilità dell'output dell'impresa, ovvero sull'aliquota di beni e servizi prodotti.

Su una scala virtuale che abbia ad un estremo il caso ideale di un'impresa che fornisca esclusivamente prodotti (100% prodotto), e all'altro estremo un'impresa che eroghi esclusivamente servizi (100% servizio), si possono posizionare le varie tipologie di impresa.

**Figura 1.1** – Il mix prodotto-servizio in diverse realtà aziendali



*Fonte: Albert Fonts Ribas – Appunti del corso di Gestión de la Producción (2002)*

Poiché ogni impresa presenta come output un mix di beni e servizi (ad esempio, nelle industrie manifatturiere, spostate sul versante del prodotto, esistono sempre alcuni servizi di

base, quali garanzie, servizi informativi, servizi di customer care; in imprese di servizi, d'altra parte, è sempre individuabile la produzione di qualche forma di bene tangibile, come documenti, pubblicazioni, titoli di viaggio, ecc.), lungo tale scala si incontreranno, in posizioni differenti, tutte le attività produttive esistenti.

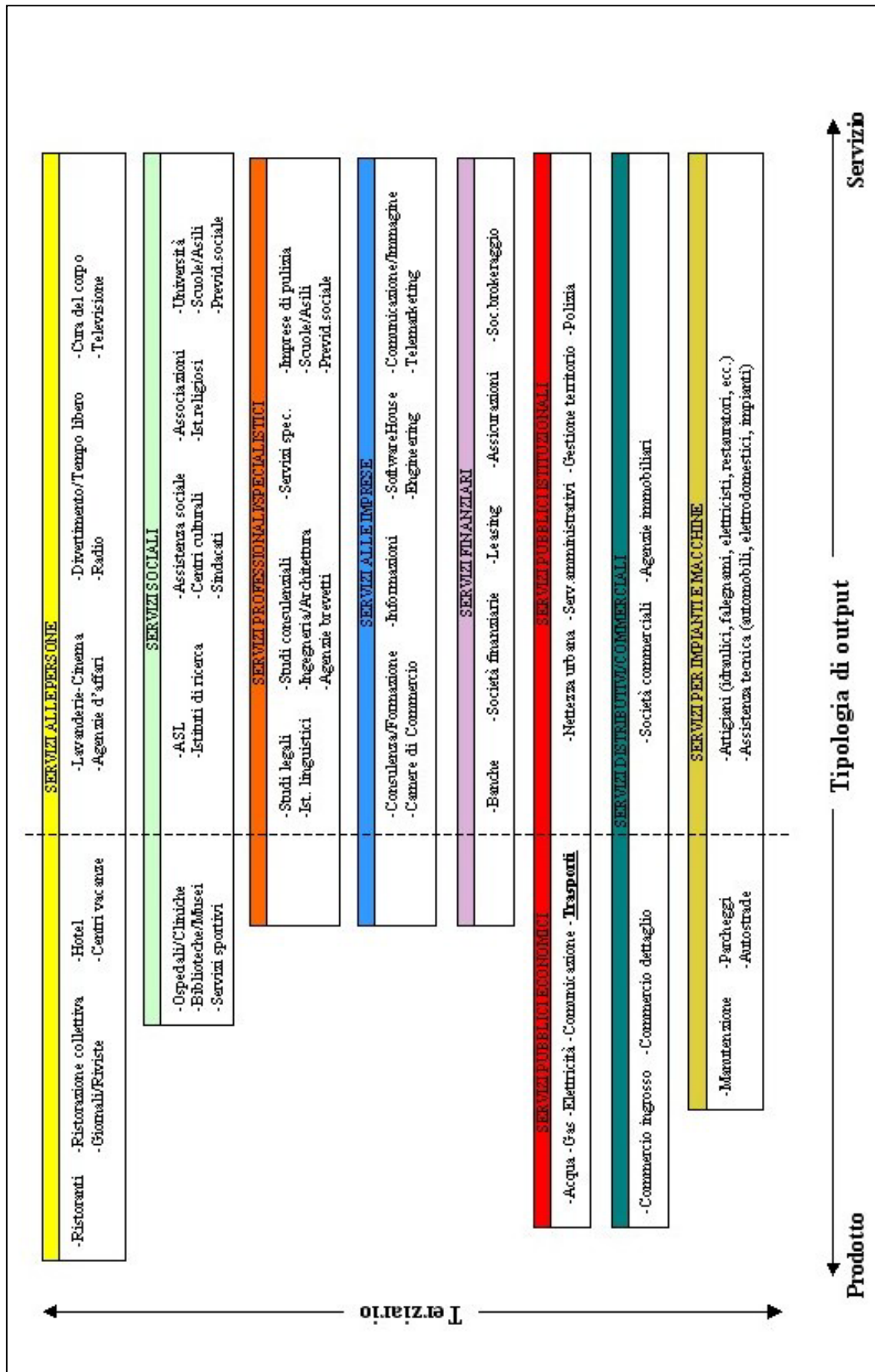
Si può riscontrare, nella situazione attuale, una tendenza in atto di traslazione verso destra delle attività d'impresa: sempre maggiore attenzione è prestata ai servizi complementari, che divengono, anche nel settore manifatturiero, elementi di differenziazione importanti.

I servizi di supporto ai settori primario e secondario rappresentano dunque una risorsa strategica nei nuovi contesti operativi, sempre più complessi e articolati. Questi (ci si riferisce ad esempio alle attività di ricerca e sviluppo, comunicazione, assistenza, gestione dei servizi informativi, formazione del personale, manutenzione) operano infatti su aspetti critici quali l'informazione e la conoscenza.

Nel contesto delle imprese prettamente di servizi (servizi alle persone o alle imprese), la metodologia di classificazione precedentemente enunciata permette di posizionare le differenti realtà in base al contenuto di prodotto ad esse associato.

Si può dunque effettuare una distinzione di massima tra servizi ad alto contenuto di prodotto e ad alto contenuto di servizio. I primi sono quelli in cui il principale oggetto di interscambio tra azienda e utente è un bene fisico; vi si possono annoverare, tra gli altri, i ristoranti, i servizi a contatore (erogazione di acqua, luce, gas, ecc.), gli esercizi commerciali, i trasporti, le strutture sanitarie, i servizi di accoglienza. Quelli ad alto contenuto di servizio sono caratterizzati da trasferimenti di conoscenze, competenze, lavoro, sicurezza; ne fanno parte ad esempio il mondo dell'istruzione, agenzie immobiliari, strutture previdenziali, centri di formazione, società di consulenza, banche, e così via.

Figura 1.2 – Tipologie di servizi



Fonte: G. Negro (1992)

Nella figura 1.2, alla pagina precedente, è presentata una rappresentazione più completa dell'universo dei servizi in base alla schematizzazione illustrata.

#### ***1.1.4 I servizi di Trasporto Pubblico Locale e le loro caratteristiche***

Dall'esame delle tipologie di attività facenti parte della realtà dei servizi, si rileva che i servizi di trasporto pubblico locale (TPL, di qui in avanti) si possono considerare come servizi a medio-alto contenuto di prodotto, appartenenti alla categoria dei servizi pubblici con finalità economiche.

Lo stesso ambito del TPL, del resto, costituisce un panorama molto articolato, in cui rientrano realtà anche molto differenti tra loro.

La distinzione più frequentemente utilizzata, anche a fini legislativi, prevede la considerazione di tre classi:

- Trasporti urbani
- Trasporti suburbani
- Trasporti extraurbani

I trasporti urbani sono caratterizzati da elevata frequenza, numerose linee e interconnessioni, intermodalità, percorrenze brevi, facilità di accesso, in modo da soddisfare adeguatamente le esigenze di mobilità di una città; i trasporti suburbani sono invece studiati per i collegamenti dei comuni limitrofi con la città, con una maggior disponibilità di posti a sedere, viaggi più lunghi, destinazione verso grossi nodi di interscambio; i trasporti extraurbani, infine, collegando centri anche piuttosto distanti tra loro, hanno caratteristiche di maggior comfort del viaggio, minor frequenza, orari prestabiliti e rigidi, assenza di posti in piedi.

Altra grossa classificazione è quella che fa riferimento al tipo di mezzi utilizzati, con due macrocategorie:

- Trasporto su gomma
- Trasporto su rotaia, o su ferro

Esempi di trasporto su gomma sono autobus, filobus, pullmans, ecc. Questa classe si caratterizza per la flessibilità di percorso e alla domanda, la dipendenza dal traffico automobilistico, la bassa attendibilità degli orari, la forte variabilità dei tempi di percorrenza, le ridotte immobilizzazioni di capitale.

Della seconda categoria fanno invece parte metropolitane, tram, funicolari, ecc. A loro volta, tra questi sistemi si possono distinguere quelli che viaggiano su rotaie in sede propria (metropolitane e funicolari, in genere su percorsi sotterranei negli ambiti urbani) e quelli su rotaie a percorrenza mista (tram, solitamente viaggianti in superficie); i primi assicurano tempi di percorrenza molto ridotti, indipendenza dal traffico cittadino, minor incidentalità, maggior capacità, mentre i secondi hanno il vantaggio di richiedere minor dotazione infrastrutturale e minori costi di manutenzione, e di avere maggior flessibilità.

Grossi vantaggi del trasporto su ferro, rispetto a quello su gomma, sono l'effetto decongestionante sul traffico cittadino, il basso impatto ambientale, il risparmio energetico; tutti questi fattori sono alla base delle politiche di incentivazione all'uso di tali modalità<sup>2</sup>, e del grosso impulso alla dotazione infrastrutturale che le realtà istituzionali più illuminate tendono a fornire, in grossi agglomerati cittadini, per consentire uno sviluppo sostenibile.

---

<sup>2</sup> Nel linguaggio dei trasporti, si indicano col termine "modalità" i diversi sistemi di trasporto (ferrovia, autobus, tram, linea metropolitana, ecc.). Corrispondentemente, l'aggettivo "intermodale" designa uno spostamento effettuato utilizzando sistemi di trasporto diversi con opportuni trasbordi, possibilmente utilizzando un unico titolo di viaggio.

## 1.2 L'impresa di servizi

Le imprese di servizi, concetto in realtà decisamente ampio e dalle tante facce, presentano caratteristiche, struttura e organizzazione necessariamente differenti dalle aziende tradizionali, impiegate nelle attività di produzione.

Pur con la cautela necessaria nell'accomunare settori anche molto diversi, si può delineare un insieme di caratteristiche a livello generale che le imprese di servizi dovrebbero avere per svolgere adeguatamente le proprie attività.

### *Impresa intensiva in capitale umano*

Si è già evidenziata, nella trattazione delle caratteristiche del servizio, la rilevanza delle risorse umane in tali attività. Questo fattore, insieme alla caratteristica di intangibilità dei servizi, implica che l'impresa di servizi sia intensiva in risorse umane. Dunque il fattore umano rappresenta elemento strategico, sia quantitativamente che qualitativamente, e di conseguenza rilevante è il ruolo delle attività di organizzazione e formazione del personale.

### *Basso numero di livelli gerarchici (organigramma piatto)*

Altra caratteristica importante perché un'organizzazione erogatrice di servizi risulti efficiente è che la distanza tra il *top management* e il personale di *front-line* non sia eccessiva. Un organigramma piatto agevola le comunicazioni tra le risorse a stretto contatto con l'utenza, che conoscono i suoi problemi e le sue aspettative, e gli alti livelli dirigenziali; questi ultimi possono così più facilmente venire a conoscenza delle modalità concrete di erogazione del servizio, ed agire in termini di pianificazione per far sì che il servizio soddisfi le reali esigenze del cliente.

Questo duplice flusso, informativo verso l'alto e dispositivo verso il basso, sarebbe invece ostacolato da una struttura organizzativa con numerosi "filtri" intermedi.

### *Presenza di canali di interazione con l'utente*

Nell'ottica di "conoscere il cliente" e di adeguarsi ai suoi desideri, l'impresa di servizi deve predisporre tutte le possibili misure per ricevere informazioni direttamente da coloro che meglio conoscono le reali prestazioni offerte, cioè i fruitori del servizio.

Ogni reclamo, osservazione, proposta dovrebbe essere opportunamente valutato e studiato, quale possibile fonte di miglioramento interno, tramite l'innescò di adeguati interventi. D'altra parte, se è vero, come emerge da una celebre ricerca TARP (Technical Assistance Research Programs Institute), che dietro ogni reclamo pervenuto ci sono altri 26 clienti insoddisfatti che non reclamano, è evidente che ignorare informazioni così preziose non significa ignorare singoli individui, ma intere fasce della propria utenza.

In virtù di ciò, l'impresa di servizi può avere successo solo disponendo di adeguati canali di comunicazione col cliente: un'attenta gestione dei reclami, la presenza di una linea verde, cioè di un numero telefonico dedicato al cliente (*call center*), la predisposizione di newsletter, uffici "customer care", sportelli informativi e così via.

### *Necessità di un sistema di comunicazioni interne efficace*

Si è detto che una distanza ridotta tra il front-line e l'alta dirigenza favorisce i processi di comunicazione, vitali per l'azienda di servizi. Si tratta però di una condizione necessaria, ma non sufficiente. Questi processi vanno infatti incentivati anche in altra maniera, ad esempio costruendo opportunità d'incontro diretto tra i dirigenti e il personale di contatto, favorendo la nascita di sistemi di comunicazione informale, mettendo i dirigenti in condizione di seguire sporadicamente in maniera diretta i processi di erogazione del servizio, affiancandosi agli operatori.

In sostanza, l'azienda di servizi dovrebbe essere capace di sviluppare molteplici canali di



comunicazione interni, sia di tipo formale (report, relazioni, comunicati) che di tipo informale (possibilità di discussione ed interazione tra i vari livelli gerarchici), per consentire adeguati flussi di informazioni verticali.

#### *Capacità comunicative verso l'esterno*

Se i flussi informativi interni sono importanti per la miglior comprensione dei problemi e dell'evoluzione delle aspettative dei clienti, altrettanto fondamentali sono le comunicazioni aziendali alla clientela.

Una esatta definizione dei servizi offerti è essenziale perché i clienti possano giudicarli di qualità elevata. È necessario fornire un'immagine realistica delle potenzialità dell'azienda, e non avventurarsi in promesse eccessive e non realizzabili: se la pubblicità, gli addetti alla vendita, o qualsiasi altro tipo di comunicazione esterna creano aspettative illusorie nei clienti, questi rimarranno immancabilmente delusi dalle esperienze reali di servizio.

La funzione marketing dovrà allora essere capace di divulgare un'immagine adeguata dell'azienda, e a tale scopo dovrà agire a stretto contatto con l'area operativa, per conoscere appieno quanto accade nelle reali situazioni di servizio. Quest'ultima, d'altra parte, dovrà poi essere capace di mantenere gli standard definiti di comune accordo e pubblicizzati alla clientela.

#### *Leadership autorevole*

Il top management, nell'impresa di servizio, deve essere capace di favorire la condivisione degli obiettivi aziendali da parte di tutti i livelli gerarchici: nei servizi, infatti, tutti sono responsabili della qualità, e quindi del successo dell'organizzazione.

È dunque necessaria una forte assunzione di responsabilità ai più alti livelli dirigenziali, per costruire e diffondere una cultura aziendale orientata all'ottenimento dei risultati prefissati.

Il coinvolgimento di tutti alla mission aziendale, ottenibile nel tempo grazie agli sforzi di dirigenti dall'autorità unanimemente riconosciuta, genera motivazioni e consenso, uniformità di prestazioni, sforzo per il rispetto degli standard fissati.

#### *Necessità di sistemi di supervisione e controllo adeguati*

È ormai chiaro che l'intangibilità dei servizi li rende in qualche misura aleatori, difficilmente standardizzabili e faticosamente misurabili.

Tuttavia, l'impresa di servizi non può tralasciare le attività di monitoraggio delle prestazioni realmente fornite: il controllo dell'output, necessario per rilevare in tempo scostamenti dagli standard e distanza dagli obiettivi stabiliti, deve essere effettuato con particolare attenzione. La misura delle variabili, qualitative o quantitative, che determinano il servizio reso richiede una seria attività di studio e analisi di quest'ultimo, alla ricerca dei fattori che realmente ne condizionano il livello di qualità.

#### ***1.2.1 L'impresa di Trasporto Pubblico Locale***

Una trattazione generale delle imprese di TPL è alquanto delicata, riscontrandosi una grande variabilità in funzione di dimensioni, mercato di riferimento, modalità di trasporto ed altri fattori specifici.

È comunque possibile individuare una serie di attività che abitualmente un'azienda di trasporto pubblico locale deve gestire. Queste sono:

- Pianificazione e programmazione del servizio
- Esercizio del trasporto
- Ricovero, manutenzione e riparazione dei mezzi

- Gestione di impianti e infrastrutture
- Gestione amministrativa dell'azienda
- Gestione dell'interfaccia cliente-utente

Può accadere che una o più delle attività prettamente tecniche o legate all'esercizio siano demandate ad altre società, per cui si ha una configurazione con un'azienda capogruppo, che detiene solo compiti di programmazione, coordinamento e controllo, e società controllate che gestiscono i servizi di trasporto (è il caso dell'ATAC di Roma).

Nel caso più tipico di un'azienda che gestisce direttamente il TPL, la tendenza attuale vede l'azienda come concessionaria di servizi, che le vengono affidati dagli enti preposti, in base alla stipula di contratti di servizio. Come nel caso di Metronapoli S.p.A., l'istituzione (nella fattispecie, il Comune) richiede all'azienda un'offerta di servizi prestabilita, con standard minimi da rispettare, in cambio di una copertura finanziaria

Dal punto di vista organizzativo, le funzioni abitualmente presenti in questo tipo di aziende sono:

- *Consiglio d'amministrazione*
- *Direzione generale*
- *Funzione qualità*
- *Servizio risorse umane*
- *Servizio esercizio*
- *Servizio tecnico*
- *Servizio approvvigionamenti*
- *Servizio amministrativo*

## **1.3 La Qualità**

Nella trattazione finora effettuata dei servizi e delle imprese erogatrici di servizi, è stato utilizzato spesso il termine “Qualità”, di volta in volta associato al successo dell’azienda, alla soddisfazione del cliente, all’efficacia ed efficienza dei servizi resi, al rispetto degli standard, al raggiungimento degli obiettivi.

In effetti, il concetto di qualità racchiude in sé tutte queste componenti di buon funzionamento del sistema-azienda, e di eccellenza dei risultati; come quello di servizio, è però un concetto molto vasto, complesso e suscettibile di varie letture.

La definizione oggi universalmente accettata di Qualità è quella dell’ASQC (American Society of Quality Control), per la quale essa è “l’insieme degli aspetti e delle caratteristiche di un prodotto, processo o servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno: caratteristiche fisiche, aspetto, durata, utilizzabilità, affidabilità, manutenibilità, supporto logistico, riparabilità, praticità”.

### ***1.3.1 Evoluzione storica del concetto di qualità***

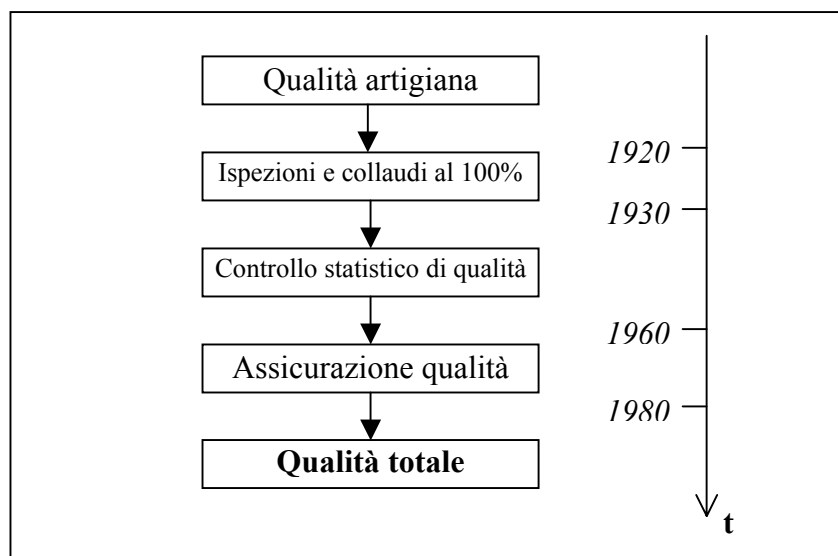
Oggi della parola qualità si fa un uso molto diffuso, che sfocia spesso in abuso, in settori e con sfumature differenti e quanto mai varie. Nei servizi, la ricerca della qualità è diventata una sfida sempre più pressante, alimentata tra l’altro da un costante ampliamento dei mercati, da vincoli e indirizzi stabiliti a livello normativo, da esigenze degli utenti sempre più particolari e in continua evoluzione, dal potere crescente delle associazioni dei consumatori.

Va detto però che l’applicazione delle teorie sulla qualità all’ambito dei servizi è avvenuta

solo in tempi abbastanza recenti: in origine (a partire dalla fine degli anni '20 del secolo scorso), queste erano state pensate e sviluppate prettamente per il settore manifatturiero. In tale contesto e in tale fase storica, la qualità era rappresentata fundamentalmente dal rispetto delle specifiche progettuali, ovvero dal controllo della variabilità associata ai processi di produzione. Il controllo qualità era basato su ispezioni a campione, metodi statistici e uso di carte di controllo Shewhart.

In una fase successiva (nel secondo dopoguerra), con l'apertura dei mercati e l'aumento della concorrenza, tale visione dovette necessariamente espandersi, per adeguarsi a desideri e richieste crescenti da parte dell'utente/consumatore. La qualità divenne allora un'esigenza maggiormente pressante, non più ristretta all'ambito del solo *ufficio qualità*, ma estesa a tutti i settori e i processi aziendali, dalla fase di progettazione a quella di assistenza post-vendita; questa tendenza sfocia, nel Giappone degli anni Ottanta, nell'affermazione dell'ottica della Qualità Totale, che ha fortemente segnato l'economia dei paesi avanzati negli ultimi venti anni, trasferendo i suoi principi dall'ambito manifatturiero anche all'ambito dei servizi.

**Figura 1.3** – Storia della Qualità nei sistemi di produzione



Fonte: Elaborazione propria

Nella logica della Qualità Totale, la qualità non è più data dalla sola “conformità alle specifiche”, ma diviene una nozione più vasta di “rispondenza all’uso” nei confronti dell’utente; in tal senso, vi risultano individuabili quattro componenti principali:

- *Qualità intrinseca*, cioè l’insieme di caratteristiche tecnologiche, dimensionali e di funzionamento previste in fase di progetto;
- *Grado di conformità*, cioè la rispondenza alle specifiche di progetto, ovvero alla qualità intrinseca;
- *Disponibilità del bene*, cioè il grado di continuità con cui il prodotto riesce a svolgere le funzioni per cui è stato progettato;
- *Assistenza in uso*, cioè insieme dei servizi forniti dal produttore per andare incontro ai problemi che possono verificarsi durante la vita operativa del prodotto.

Anche i momenti del controllo di qualità cambiano, e si ripartiscono in tre fasi:

- Controllo di qualità in fase di progetto
- Controllo di qualità in fase di produzione
- Controllo di qualità in accettazione

Ciascuna di queste fasi si pone obiettivi differenti, e mira ad individuare difetti o problemi particolari, il cui approfondimento tuttavia esula dal nostro discorso.

### ***1.3.2 La Qualità nelle imprese di servizio***

Come anticipato, le tematiche della qualità sono oggi entrate prepotentemente a far parte dell’universo dei servizi, sia nel campo privato (dove qualità implica efficienza, e dunque maggior redditività) che nel pubblico (dove la qualità è incentivata da stato ed amministrazioni, nell’ottica di fornire servizi migliori ai cittadini, incrementando così la

qualità della vita).

In tale ambito, la definizione di qualità dell'ASQC (vd. paragrafo 1.3) può essere sintetizzata nella formula:

$$Q = \frac{\text{Prestazioni aziendali}}{\text{Bisogni del cliente}}$$

Il servizio può dirsi di qualità se  $Q \geq 1$ , ovvero se ciò che l'azienda offre è pari o superiore alle aspettative dell'utente. Appare allora evidente che controllare la qualità, nei servizi, risulta più complesso ed aleatorio: si tratta non solamente di rispettare specifiche progettuali, ma di dominare anche fattori intangibili e non quantificabili, come desideri e sensazioni.

L'influenza dei principi della Qualità Totale (che avevano garantito il successo imprenditoriale nelle produzioni manifatturiere), investendo il settore dei servizi, ha dato un forte impulso alla ricerca dell'eccellenza, contribuendo alla nascita di una cultura della qualità intesa come fattore determinante da tenere in considerazione in ogni attività e ogni funzione aziendale.

Secondo questa visione, non solo il front-line, quella parte dell'organizzazione più esposta al giudizio del cliente, deve essere capace di rispettare gli standard ed evitare errori o disservizi (unica condizione, nell'iniziale ottica della qualità del servizio), ma tutto il sistema-azienda deve essere coinvolto nell'assicurare qualità. Questo può avvenire solo con una modifica della cultura aziendale di fondo: sviluppo di relazioni improntate alla collaborazione reciproca tra le funzioni e tra gli individui, costruzione di flussi informativi bidirezionali, in orizzontale come in verticale, sostituzione dell'ottica del controllo "per

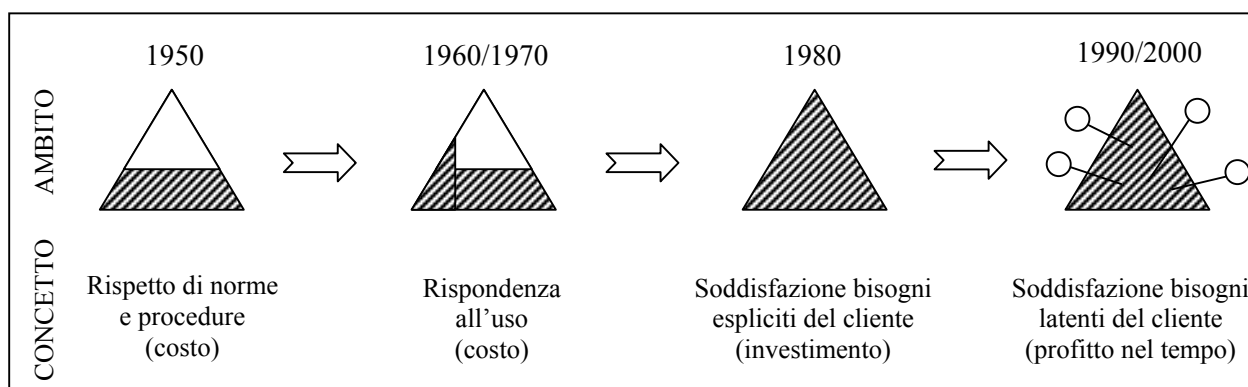
punire” con quella del monitoraggio “per migliorare”.

Lavorare in qualità può apparire, con una visuale poco lungimirante, un inutile costo, non ripagato da un adeguato aumento dei profitti nel breve periodo; in realtà, migliorare sostanzialmente il servizio tramite investimenti in qualità porta ad un miglioramento delle percezioni presso l’utenza, e questo si traduce necessariamente in una maggior redditività. Nel lungo periodo, inoltre, la qualità porta sia ad un’espansione del mercato che ad un aumento della quota di mercato. Ma l’effetto più importante dell’offrire servizi eccellenti è la creazione di un legame di fiducia con il cliente, che, se soddisfatto nei suoi bisogni, continuerà a scegliere quei servizi, diventando per l’azienda una rendita certa nel tempo.

Dopo essersi consolidata ed aver permeato l’intero ambito interno all’impresa, la qualità si riflette anche all’esterno di questa, nei rapporti con il cliente, con i fornitori e con tutti gli attori operanti nel tessuto socio-economico in cui essa opera. Il cliente non si trova più in una condizione di inferiorità rispetto all’azienda, da cui è costretto a “subire” passivamente i servizi offerti, bensì gli si offre la possibilità di interagire, di proporre, di scambiare informazioni con gli operatori del servizio. Dall’altro lato, il fornitore è coinvolto maggiormente nelle attività dell’organizzazione, è responsabilizzato e spinto a collaborare per una crescita reciproca. L’efficienza e il successo di tali relazioni è agevolato dalla presenza di un intorno socio-economico sviluppato, efficiente e che favorisca lo sviluppo. In un circolo virtuoso, poi, la stessa azienda, se messa in condizione di offrire elevati livelli di servizio, contribuisce a migliorare, con le sue prestazioni, il clima sociale ed economico.



**Figura 1.4** - Evoluzione del concetto e dell'ambito della qualità nell'impresa di servizi



Fonte: Rielaborazione da G. Negro (1992)

### 1.3.3 Il miglioramento continuo

Il principio fondamentale della qualità nei servizi, ripreso dalle teorie della Qualità Totale, è quello del *miglioramento continuo* (il nipponico *Kaizen*): il cliente tende ad abituarsi a qualsiasi livello di performance, a considerarlo normale e a sviluppare continuamente nuove esigenze e desideri spostando in avanti le soglie di richiesta. Pertanto l'erogatore di servizi deve saper modificare incessantemente la propria offerta, con meccanismi di miglioramento a piccoli passi, per adeguarsi o addirittura anticipare l'evoluzione delle aspettative dell'utenza.

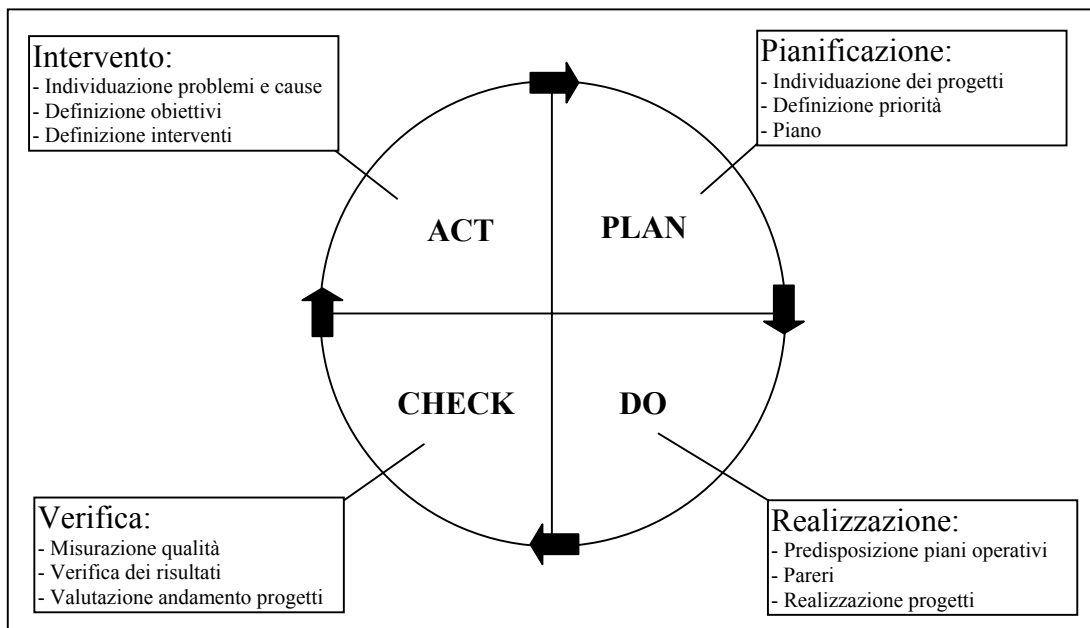
Il miglioramento continuo, come teorizzato da Edward Deming, si basa sull'applicazione ripetuta di un ciclo costituito da quattro attività:

- Plan (*pianificazione*): definizione degli obiettivi e traduzione di questi in termini di procedure;
- Do (*realizzazione*): implementazione del sistema pianificato;
- Check (*verifica*): verifica dei risultati ottenuti;
- Act (*intervento*): implementazione delle modifiche scaturite dalle analisi effettuate

nella fase di controllo.

Tale ciclo, denominato ciclo PDCA (dalle iniziali delle quattro fasi che ne fanno parte), esprime il concetto di costante controllo, revisione ed adeguamento dei sistemi sviluppati e implementati, in una prospettiva di miglioramento continuo dei risultati e dei processi.

**Figura 1.5 – Ciclo di Deming**



*Fonte: E. Deming (1982)*

### ***1.3.4 Le dimensioni della Qualità***

Un celebre studio effettuato negli Stati Uniti da Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) ha portato alla conclusione che, qualsiasi sia il servizio offerto, si possono individuare delle dimensioni della qualità, del tutto generali e sempre valide. Queste corrispondono ai criteri universalmente utilizzati dal cliente per giudicare la qualità del servizio, ma ovviamente ciascuna di esse potrà essere più o meno enfatizzata in funzione del contesto, del mix prodotto/servizio, della partecipazione del cliente, della natura del servizio.

Dalla ricerca americana scaturiscono le seguenti 10 dimensioni:

- *Aspetti tangibili*
- *Affidabilità*
- *Capacità di risposta*
- *Competenza*
- *Cortesìa*
- *Credibilità*
- *Sicurezza*
- *Accesso*
- *Comunicazione*
- *Comprensione del cliente*

che possono essere utilizzate, nella maggior parte dei servizi, come base per la valutazione della qualità e della customer satisfaction.

Un'altra valida lista di dimensioni della qualità, individuata da G. Negro (1992), prende invece in considerazione sei voci, ciascuna rispondente a una precisa domanda:

- *Qualità tecnica* (cosa si fornisce a fronte di un certo prezzo)
- *Qualità relazionale* (come si fornisce il servizio)
- *Qualità ambientale* (dove il cliente riceve il servizio)
- *Qualità immagine* (da chi il cliente riceve il servizio)
- *Qualità economica* (quanto si spende per godere del servizio)
- *Qualità organizzativa* (con che cosa l'azienda eroga il servizio)

Nella costruzione di un Sistema Qualità, partendo dalla lista di indicatori, è necessario individuare quelli più rilevanti per il servizio offerto, e focalizzare su questi l'attenzione e gli sforzi per il miglioramento.

## 1.4 Qualità e customer satisfaction

Nei paragrafi precedenti, è già stata evidenziata la difficoltà di misurare quantitativamente le prestazioni nel campo dei servizi. Tuttavia, poiché “non è possibile migliorare ciò che non si può misurare”<sup>3</sup>, l’organizzazione che aspiri a fornire servizi di qualità deve necessariamente trovare la maniera di organizzare sistemi di misurazione dei diversi aspetti e processi del servizio.

Tipicamente, misurazioni del genere possono riferirsi a tempi di attesa, tempi di servizio, numerosità di determinati eventi. Nondimeno, sta divenendo sempre più rimarchevole la tendenza ad utilizzare, come indicatori della qualità, delle misure soggettive, relative ad aspetti del servizio non concreti (quali cortesia, capacità relazionali, professionalità, ecc.) e basate sulla rilevazione di percezioni, reazioni, sensazioni, attese dell’utenza.

Tutte le attività di rilevazione di questo tipo rientrano nella sfera della customer satisfaction, per la quale mostrano oggi grande attenzione tutte le organizzazioni che aspirano ad offrire servizi di qualità, e in continuo miglioramento. Si tratta di un’importante fase di verifica per l’azienda, nella quale si ottiene un riscontro di quanto le prestazioni del sistema di erogazione del servizio incontrino le attese dei fruitori dello stesso.

Queste attività, per essere a pieno titolo ed efficacemente inserite nelle attività di routine dell’organizzazione, è importante che presentino caratteristiche di:

- sistematicità e organicità, per integrarsi efficacemente con le altre attività funzionali;
- continuità, perché al controllo non si possono concedere pause o casualità;
- tempestività, per consentire rapidi interventi correttivi e ritarature.

Lo strumento operativo tipicamente utilizzato è il questionario sulla soddisfazione dei

---

<sup>3</sup> “You can’t improve what you can’t (or don’t) measure” (Jerry L. Harbour – *The basics of Performance Measurement*, Quality Resources, 1997, pag.1 )

clienti, che può essere somministrato con modalità, frequenza, dimensione del campione dipendenti dalle caratteristiche del servizio offerto e dagli obiettivi desiderati.

Lo sviluppo di sistemi di rilevazione della customer satisfaction è dunque un tema strategico per l'impresa di servizi, tanto più quando il servizio offerto è a basso contenuto di prodotto. Pertanto, calibrare le modalità d'indagine, costruire i questionari, determinare la numerosità campionaria sono attività molto delicate, dalle quali dipende notevolmente l'efficacia del Sistema Qualità aziendale.

I questionari di customer satisfaction sono caratterizzati da due ambiti principali di indagine: la rilevazione della Qualità attesa e la rilevazione della Qualità percepita.

Valutare la Qualità attesa vuol dire, essenzialmente, analizzare quali sono le aspettative del cliente, cioè le sue esigenze e i suoi bisogni. Un'attività del genere è particolarmente utile nella fase di pianificazione del servizio, per determinare le caratteristiche stesse che questo deve avere, e nella fase di erogazione, per studiare gli interventi da apportare nell'ottica del miglioramento continuo.

Ovviamente, del mondo sconosciuto del cliente non si riuscirà mai a sapere tutto, e dunque a focalizzare tutte le sue reali esigenze; tra quelle individuate, del resto, l'azienda dovrà decidere quali vorrà o sarà in grado di soddisfare, e da questa scelta scaturiranno le specifiche del servizio, le quali potrebbero non raggiungere tutti gli obiettivi prefissati. Il servizio finale, poi, per gli ovvi limiti della fase di erogazione, potrà implicare un altro scarto, rispetto alle specifiche.

**Figura 1.6** - La soddisfazione dei bisogni del cliente



Fonte: Marcello Lando – *Appunti del corso di Impianti Industriali (2000)*

Per via di questi scarti, individuabili nella figura 1.6, il servizio non sarà mai in grado di soddisfare appieno tutti i desideri dell'utenza. Ma analizzare le attese del cliente, e studiarne l'evoluzione, è un'attività da non tralasciare mai: il gap tra attese e percezioni va tenuto sempre sotto controllo, in quanto spia della mancata soddisfazione del cliente e rivelatore delle motivazioni, dei problemi, delle mancanze che portano ad essa.

La rilevazione della qualità percepita è l'attività di customer satisfaction propriamente detta: l'uso di questionari sottoposti all'utenza ha lo scopo di sapere come essa valuta le prestazioni fornitele.

Il processo di sviluppo e impiego di tali questionari parte da una accurata identificazione delle dimensioni della qualità, cioè delle caratteristiche rilevanti e rappresentative del

servizio. Tale attività deve avvenire nell'ambito dell'azienda, coinvolgendo possibilmente il maggior numero di funzioni, in maniera da pervenire a una lista che tenga effettivamente conto di tutti gli elementi del servizio, senza ridondanze ma senza omissioni.

Il passo successivo consiste nella costruzione dei questionari, sulla base della scomposizione del servizio ora illustrata, e sulla scelta, per ciascuna dimensione della qualità, di un certo numero di voci esplicative; in un momento successivo, bisogna poi concretizzare ciascuna di queste voci in una domanda, scegliere la forma di risposta e la scala di valutazione da adottare. Si deve inoltre calcolare (anche in funzione della scelta di modalità e luoghi di somministrazione) la numerosità del campione da intervistare, in base al livello di confidenza e all'errore tollerabile scelti, e le modalità di campionamento, cioè di selezione degli individui da sottoporre all'indagine. Infine, con i questionari ottenuti si può procedere alla fase di rilevazione vera e propria, cui seguirà l'analisi statistica dei dati, effettuata nella maniera più opportuna per evidenziare gli aspetti ritenuti rilevanti per l'azienda.

I risultati in termini di customer satisfaction, se attendibili, possono essere un prezioso ausilio per selezionare le strategie di azione più opportune.

Un miglioramento delle percezioni, e quindi della soddisfazione del cliente, si può infatti ottenere con un incremento delle risorse impiegate, che però va ottimizzato mediante una ponderata decisione degli ambiti di intervento prioritari.

Può essere utile, in questo senso, tenere in considerazione quelli che sono i bisogni dei clienti, e la loro strutturazione in tre livelli differenti (G. Negro, 1992):

- *Bisogni impliciti*, la cui soddisfazione il cliente ritiene scontata, e che pertanto non incidono positivamente se vengono appagati, ma incidono negativamente qualora non siano rispettate queste esigenze.
- *Bisogni espliciti*, che sono apertamente dichiarati dal cliente e conosciuti dalle

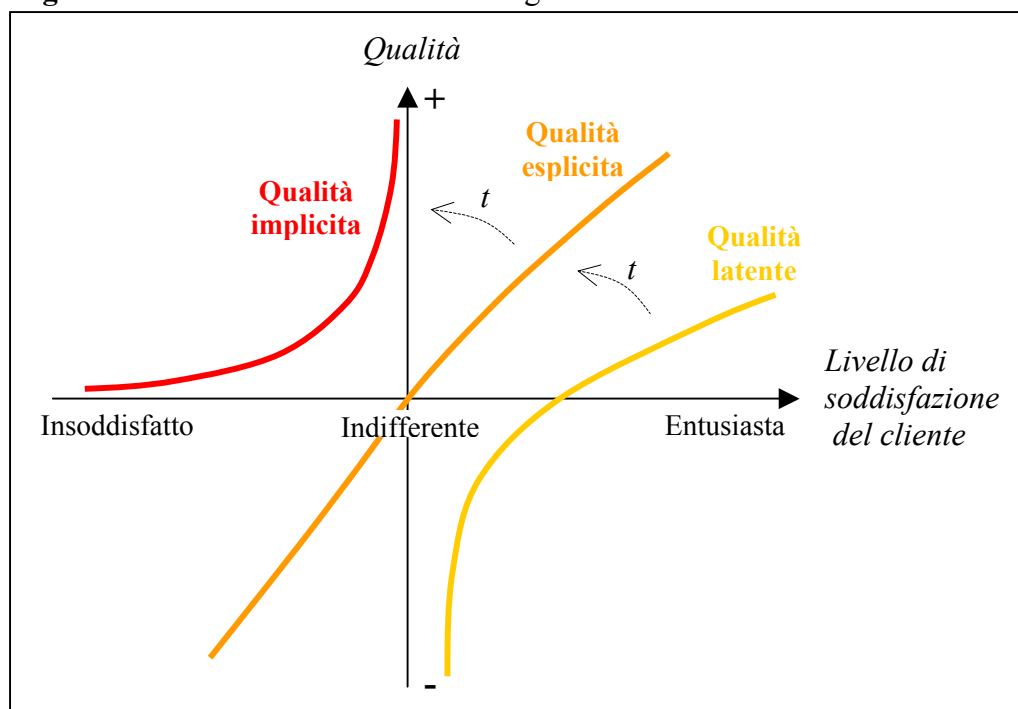
imprese di servizio mediante analisi e ricerche di mercato; per questi bisogni, la soddisfazione è proporzionale al livello delle prestazioni.

- *Bisogni latenti*, che non sono ben identificati nella mente del cliente finché questi non può provare i benefici che dalla loro soddisfazione derivano; trascurare questi bisogni lascia indifferente il cliente, ma saperli cogliere e soddisfare può generare estrema soddisfazione ed entusiasmo.

In base a ciò, l'azienda che vuole ottenere la soddisfazione dei suoi clienti deve innanzitutto assicurarsi di soddisfarne quanto meno i bisogni impliciti. Garantito questo livello minimo, si deve impegnare nell'offrire prestazioni di qualità più alta possibile nel curare i bisogni espliciti, ed eventualmente utilizzare un surplus di risorse nella individuazione e appagamento di quelli latenti, che maggiormente incidono sulla percezione di qualità.

La relazione tra livello delle prestazioni erogate e soddisfazione prodotta, in relazione ai tre tipi di bisogni delineati, è rappresentata in figura 1.7.

**Figura 1.7** - Natura e dinamica dei bisogni dei clienti



Fonte: G. Negro (1992)



Tornando, in conclusione, al rapporto tra qualità del servizio e customer satisfaction, è il caso di enunciare la definizione di qualità scaturita dal già citato studio applicativo di Zeithaml, Parasuraman e Berry:

$$Q = \frac{Q_P}{Q_A}$$

In altre parole, per i clienti, la qualità del servizio risulta individuata dalla “discrepanza tra le aspettative o i desideri dei clienti ( $Q_A$ ) e le loro percezioni ( $Q_P$ )”.

Dunque, misurare contestualmente aspettative e percezioni dell’utenza (mediante questionari del tipo SERVQUAL, secondo lo schema individuato dai tre autori) rende possibile effettuare una misurazione efficace della qualità del servizio.

## **1.5 Il modello delle 5 P**

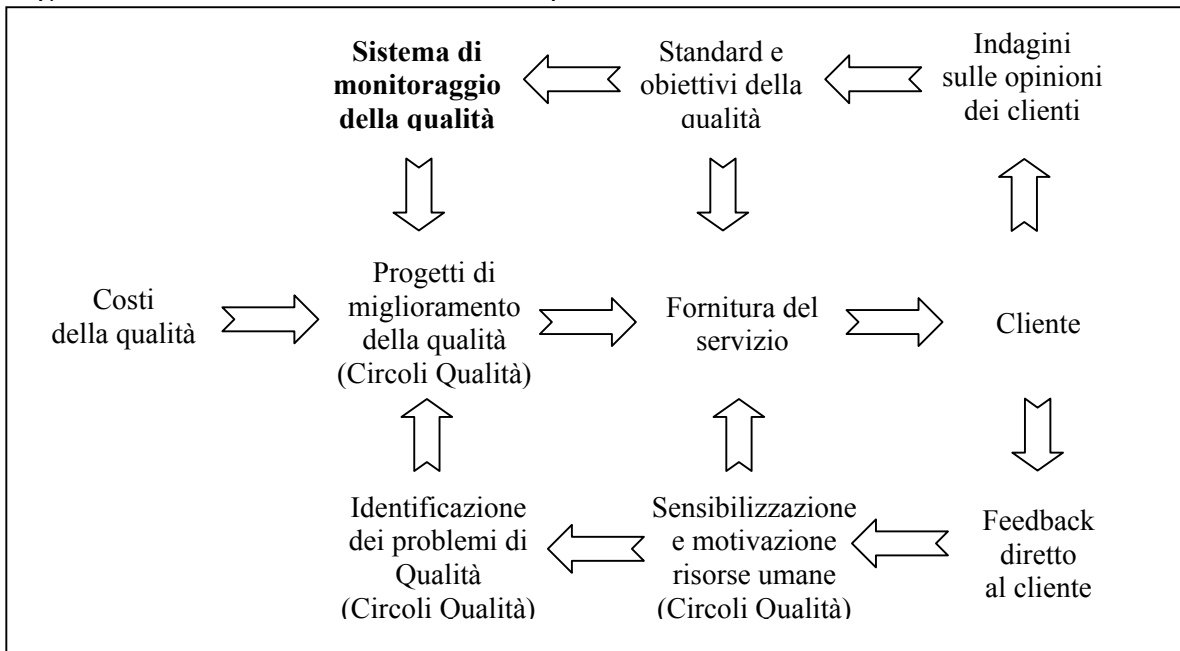
Un efficace modello di riferimento da utilizzare come supporto per impostare un sistema di programmazione e controllo della qualità è il cosiddetto *modello delle 5 P* (G. Negro, 1992). Tale modello, del resto, è stato preso come riferimento nella progettazione e sviluppo del Sistema di Monitoraggio della Qualità nel corso dello stage presso Metronapoli S.p.A., ed è dunque alla base delle attività descritte nei prossimi capitoli.

Relativamente al concetto di controllo (tematica centrale nell’articolazione di questa tesi), vale la pena chiarire che, nell’ottica della gestione in qualità, questo rappresenta l’insieme delle attività di prevenzione, presidio e regolazione dei processi, e non è inteso dunque come ispezione e collaudo, secondo l’accezione tradizionale del termine.

Un sistema di controllo globale della qualità deve necessariamente comprendere un numero cospicuo di variabili ed articolarsi nelle seguenti aree:

- verifica presso l'utenza della qualità percepita e della qualità attesa;
- misurazione dei principali indicatori della qualità;
- realizzazione dell'autocontrollo della qualità da parte di ogni singolo dipendente.

**Figura 1.8** – Il sistema di controllo della qualità



Fonte: C. Aubrey (1991)

Inoltre, perché sia possibile un reale controllo delle prestazioni, sono fondamentali la definizione di prestazioni standard, la misurazione dei risultati raggiunti, l'istituzione di attività di confronto (*benchmarking*) con la concorrenza.

Il modello proposto tiene conto dei tre diversi campi, o riferimenti, su cui si basa l'eccellenza dell'azienda:

- Cliente
- Concorrenza
- Azienda

e si struttura in cinque sottosistemi, profondamente correlati l'uno con l'altro.

Sono queste le “cinque P”, ovvero i cinque ambiti della qualità in cui esercitare le attività di programmazione e controllo per ottenere la qualità dei servizi offerti ed assicurarsi la soddisfazione dei clienti.

I cinque sottosistemi sono:

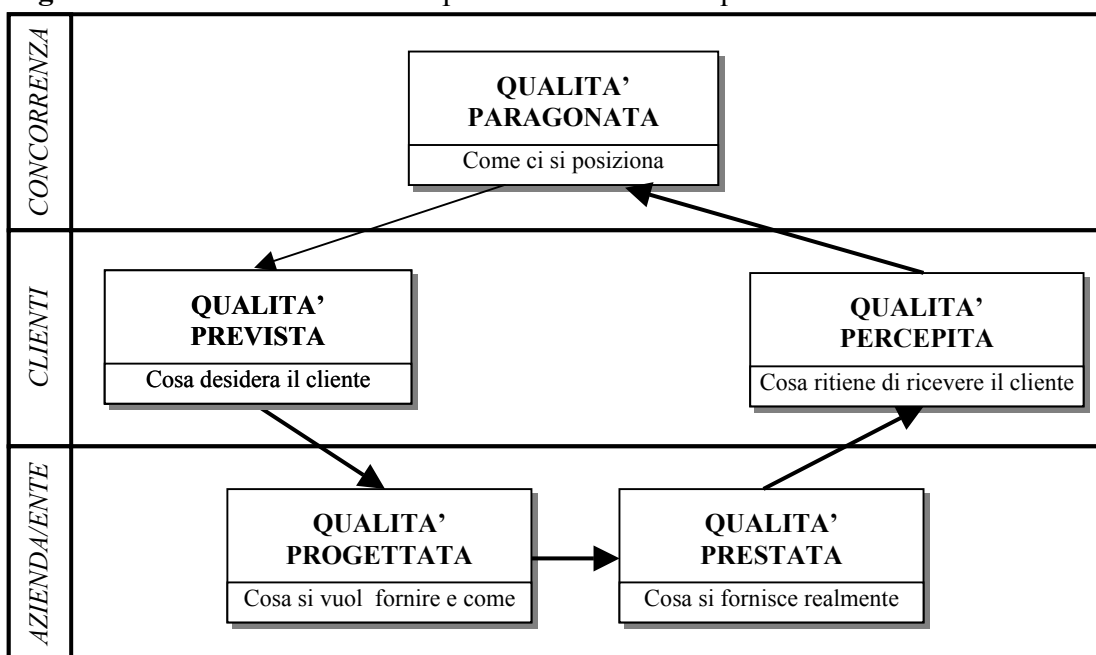
- *Qualità prevista (o attesa)*
- *Qualità progettata*
- *Qualità prestata (o erogata)*
- *Qualità percepita*
- *Qualità paragonata*

Per la verità, esiste un sesto sottosistema, che è incluso nella qualità progettata, ma che assume sempre maggior rilevanza con la diffusione della consuetudine a pubblicare le “carte dei servizi”, e con lo sviluppo di sistemi di comunicazione verso l’esterno per il trasferimento al cliente dell’immagine del servizio e degli impegni dell’azienda per la qualità. Tale sottosistema, la cui crescente importanza potrebbe farci parlare in realtà di un “modello delle 6 P”, è:

- *Qualità promessa (o dichiarata)*

Le relazioni tra i cinque sottosistemi principali, e tra questi e gli ambiti di riferimento, è riportata in forma grafica in figura 1.9.

**Figura 1.9** – Il modello delle 5 P per il controllo della qualità



Fonte: G. Negro (1992)

### 1.5.1 Qualità prevista o attesa

La definizione della qualità prevista è un momento basilare per l'azienda, che deve cercare di sintonizzarsi sui bisogni del cliente individuandone convincimenti di fondo, aspettative, timori nell'approccio con il servizio. L'obiettivo di questo studio è la definizione del *profilo di qualità del servizio*, cioè di una lista di fattori/caratteristiche di qualità (relativa a ciascun segmento di clienti e servizio offerto), con assegnazione di pesi e priorità, che esprime la funzione qualità prevista.

Tale attività si realizza tipicamente in due fasi:

- un'indagine qualitativa iniziale, basata su interviste, focus group e altre tecniche di analisi psicologica dei bisogni del cliente, dalla quale emergono convincimenti, sentimenti, stili comportamentali, criteri di scelta, opinioni del fruitore del servizio; le tecniche impiegate permettono di rilevare sia gli aspetti espliciti, razionali del

rapporto cliente-azienda (bisogni impliciti ed espliciti), sia le variabili inesprese, non direttamente dichiarate, ma dedotte con approcci interpretativi della psicologia del cliente (bisogni latenti);

- successive indagini quantitative, con lo scopo di verificare le indicazioni emerse nella fase precedente, quantificando e conferendo un ordinamento per priorità alle aree/dimensioni della qualità e ai singoli fattori di qualità; tali indagini si effettuano mediante somministrazione di questionari, con campioni di dimensioni e tipologia dipendenti dall'attendibilità desiderata.

Il risultato di questa duplice fase conoscitiva è dunque il profilo di qualità, il quale costituirà il riferimento per la progettazione del sistema di erogazione del servizio (*qualità progettata*), la comunicazione all'esterno delle specifiche e degli standard qualitativi su cui l'azienda si impegna (*qualità promessa*), la misurazione dei risultati pratici dei processi interni di erogazione (*qualità prestata*), la valutazione degli scostamenti con le percezioni dell'utenza (*qualità percepita*) e del differenziale rispetto alla concorrenza (*qualità paragonata*).

### ***1.5.2 Qualità progettata***

Questa fase è finalizzata alla traduzione dei bisogni del cliente, emersi dall'attività precedente, in target di prestazione del servizio da erogare, definendo standard, caratteristiche e procedure.

Anche in questo caso, si ha il susseguirsi di due fasi. Anzitutto va infatti effettuata un'analisi del valore del servizio che si vuole offrire, cioè l'identificazione del target

prestazioni/prezzo per ciascun segmento di clientela.

Successivamente, si può procedere alla fase di pianificazione vera e propria del sistema di erogazione del servizio, approfondendo lo studio dei vari sottosistemi che lo costituiscono, e che sono profondamente interrelati tra loro e finalizzati alla soddisfazione del cliente. Tali sottosistemi sono:

- *il pacchetto di servizi*, la cui definizione deve tenere conto dei bisogni impliciti, espliciti e latenti del cliente/utente, e deve considerare le modalità di soddisfacimento di questi, e le specifiche relative;
- *il processo*, cioè tutta la sequenza di operazioni attraverso cui avviene l'erogazione del servizio, dalla fase preliminare (attività che precedono il rapporto cliente-azienda, e creano le premesse per un buon servizio), al momento di erogazione del servizio (“il momento della verità”, secondo Normann<sup>4</sup>, per il quale vanno definite accuratamente le condizioni operative, in termini di standard quantitativi, e le modalità relazionali, in termini qualitativi di comportamenti richiesti) al post-servizio (cioè a tutte le attività che seguono il servizio, con un contatto e un'attenzione continua al cliente, o eventuali disservizi, con un'accurata gestione di questi in termini di reclami e interventi correttivi);
- *gli elementi del sistema di erogazione*, cioè il front-line, il back-office, il cliente, gli altri clienti, gli accompagnatori, l'ambiente, i supporti fisici, il software; per ciascuno di questi vanno definite opportune specifiche di qualità, e studiate le relazioni mutue

Lo sviluppo del sistema di erogazione, tuttavia, non è un'attività da effettuarsi una volta e

---

<sup>4</sup> Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Milano, EtasLibri, 1985

per sempre, ma va affrontato secondo la logica del miglioramento continuo, con ripetuti cicli di PDCA, in base ai feedback pervenuti dai fruitori del servizio.

#### *1.5.2.1 Qualità promessa o dichiarata*

Nell'ambito della progettazione del servizio, va dato particolare risalto alla comunicazione verso l'esterno dei termini e delle condizioni di erogazione.

Questa attività rientra nella già citata fase preliminare, in cui è opportuno che sia data informazione al cliente dei benefici e delle opportunità offerte dal servizio, dei tempi e delle modalità operative, dei prezzi, dei suoi diritti e doveri.

Nei servizi pubblici, da qualche anno, tale impegno è sancito a livello normativo dall'obbligo di redazione di Carte dei Servizi. Ad esempio, nel settore dei trasporti, in cui tali documenti prendono il nome di Carta della Mobilità, il Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 30 dicembre 1998 ne regola le frequenze e le modalità di pubblicazione e i contenuti per ciascun settore dei trasporti.

#### *1.5.3 Qualità prestata o erogata*

Con l'espressione "qualità erogata" si intende l'effettivo livello di prestazioni realizzato come risultato dei processi produttivi.

Tale area costituisce in pratica il "controllo qualità", ovvero le attività volte ad evidenziare tempestivamente scostamenti dalle specifiche indicate in fase di progettazione e ad attivare opportuni interventi di riallineamento. Come più volte ricordato, il termine controllo va inteso nell'ottica della Qualità Totale, come presidio e regolazione destinati alla prevenzione e all'autocontrollo, non alla punizione.

Il monitoraggio della qualità erogata assume una importante funzione sia per fornire ai vertici dell'azienda un feedback oggettivo delle reali performance fornite, sia per consentire alle funzioni dedicate al marketing e alla qualità di studiare la correlazione tra prestazioni erogate e soddisfazione dei clienti.

Una necessità fondamentale per la gestione del monitoraggio della qualità erogata è lo sviluppo di un adeguato sistema informativo, per la raccolta ed elaborazione dei dati rilevati e la trasmissione di informazioni sugli scostamenti ai soggetti decisori. Ogni obiettivo di controllo verrà espresso mediante uno o più indicatori di qualità, definiti univocamente e monitorati opportunamente.

È opportuno evidenziare che, nei servizi, le specifiche di qualità sono in genere espresse in forme differenti:

- caratteristiche misurabili (tempi, numero di disservizi, temperature, ecc.)
- caratteristiche osservabili quali effetti e condizioni esprimibili in termini di rispondenza/non rispondenza a una specifica (funzionamento di un impianto, presenza di un operatore, ecc.)
- caratteristiche osservabili quali comportamenti e attitudini (cortesia, tempestività, capacità di risposta, ecc.)
- caratteristiche percepibili quali effetti psicologici (sensazioni, emozioni, ecc.)

Pertanto, anche la raccolta dei dati per il raffronto dovrà tenere conto di questa eterogeneità, ed essere effettuata con strumenti operativi diversi ed adeguati a ciascun tipo di indicatore di qualità.

Nella costruzione del *Sistema di Monitoraggio della Qualità* di Metronapoli, oggetto



principale di questa tesi, si sono ad esempio approntati sistemi di rilevazione e raccolta dei dati basati su:

- Schede di monitoraggio
- Questionari all'utenza
- Trasmissione di dati quantitativi dalle varie funzioni aziendali *all'Ufficio Marketing e Qualità*
- Analisi quantitativa e qualitativa dei reclami

Analogamente, anche i sistemi di elaborazione ed analisi dei dati dovranno essere tarati sul tipo di caratteristica rilevata; la scelta dell'unità di misura, per ciascun indicatore, dovrà rispondere a caratteristiche di significatività, chiarezza e sensibilità; il controllo di processo si potrà poi attuare con l'ausilio di strumenti di supporto quali carte di controllo, diagrammi a barre, fogli elettronici.

### ***1.5.3 Qualità percepita***

Mentre nella qualità erogata il riferimento è l'azienda, nella qualità percepita si sposta sul cliente, e le prestazioni erogate non vengono rapportate a standard interni, ma ai bisogni del cliente stesso.

Quest'area include dunque la customer satisfaction, cioè la rilevazione della soddisfazione dell'utente, di cui si è già parlato diffusamente (vd. paragrafo 1.4). Ma si fonde anche con il controllo della qualità erogata, relativamente a quegli indicatori qualitativi non rilevabili se non in termini di percezione, con un feedback dal cliente.

È bene evidenziare che l'analisi della qualità percepita può essere effettuata sia a livello

globale che a livello analitico; in questo secondo caso, va rilevata l'opinione dell'utenza su tutti i componenti del profilo della qualità costruito nella qualità attesa.

Per tutte le attività relative alla qualità percepita, è necessario che si crei un rapporto di collaborazione tra azienda e clientela, che può essere favorito da un atteggiamento positivo e propositivo da parte del front-line. Comunicare al cliente l'importanza della sua opinione incoraggerà questo a partecipare di più e più efficacemente.

### ***1.5.5 Qualità paragonata***

In quest'ultima area, entra in gioco una terza variabile che può condizionare scelte e prestazioni: infatti, oltre al cliente e all'azienda, è importante tener conto della concorrenza.

La qualità paragonata rappresenta il posizionamento dell'azienda rispetto alla concorrenza, così come è percepito dai clienti; esprime cioè le differenze di valore della qualità del servizio tra i diversi erogatori.

Le linee di azione principali attraverso cui si sviluppa la qualità paragonata sono due:

- analisi della concorrenza;
- benchmarking

L'*analisi della concorrenza* va effettuata in due momenti distinti: il primo a monte della definizione delle specifiche, per valutare le caratteristiche da fornire ai servizi per un buon posizionamento sul mercato; il secondo a valle dell'erogazione del servizio, per conoscere le percezioni del cliente sui servizi offerti, a confronto con quelli dei principali concorrenti.

Il *benchmarking* è un importante strumento, frequentemente usato nelle politiche per la qualità quale leva di miglioramento e di ricerca delle *best practices*, cioè delle migliori procedure organizzative ed operative.

La tecnica del benchmarking si basa su un'attività sistematica e permanente di confronto dei prodotti/processi dell'azienda con quella delle migliori aziende del settore, con l'obiettivo di razionalizzare strategie e processi e raggiungere l'eccellenza individuando i fattori critici di successo. Questo scambio di conoscenze ed esperienze si distingue dall'analisi della concorrenza soprattutto perché si allarga a comprendere tutte le realtà migliori del settore, anche se non competitive dirette (come accade ad esempio per Metronapoli, con il gruppo NOVA, di cui si parlerà nel II capitolo), e perché si può configurare come attività bilaterale, o multilaterale.

Le differenze tra l'analisi della concorrenza e il benchmarking sono riportate nella seguente tabella.

**Tabella 1.1** – Il benchmarking e l'analisi della concorrenza

	<b>Analisi competitiva</b>	<b>Benchmarking</b>
<b>Forma mentis</b>	- Raggiungere i concorrenti	- Prevenire e superare i concorrenti
<b>Metodologia</b>	- Valutare le prestazioni - Capire i metodi - Confrontare i costi - Quantificare i divari	- Conseguire l'eccellenza - Confrontare i processi - Individuare le soluzioni
<b>Scopo</b>	- Osservare i concorrenti diretti - Confronto intersettoriale	- Confronto transettoriale - Osservare concorrenti e non concorrenti
<b>Fonti di informazioni</b>	- Analisi di settore - Concorrenti	- Le aziende "top"
<b>Ambito operativo</b>	- Tutta l'attività - Azienda/Prodotto	- Tutta l'organizzazione - Un metodo - Un processo - Una funzione
<b>Principi</b>	- Studio esterno - Esercizio di top management	- Studio esterno ed interno - Partecipazione di tutti

Fonte: "L'essentiel du management", n.20, settembre 1997

## 1.6 La teoria dei 5 gap

Se il modello delle 5P è alla base della costruzione di un adeguato sistema di programmazione e controllo della qualità, un utile modello per correggere disfunzioni interne e impostare il miglioramento continuo è quello proposto da A. Parasuraman.

Il principale risultato della ricerca applicativa di Zeithaml, Parasuraman e Berry, già richiamata diverse volte, è l'idea che la mancata soddisfazione del cliente nasca dal cumularsi di quattro scostamenti (in inglese, *gap*) dovuti ad inefficienze in vari ambiti dell'azienda. Tali gap producono, nel complesso, lo scostamento più importante, che è quello, stavolta nell'ambito del cliente, tra la percezione del servizio ricevuto e le attese iniziali.

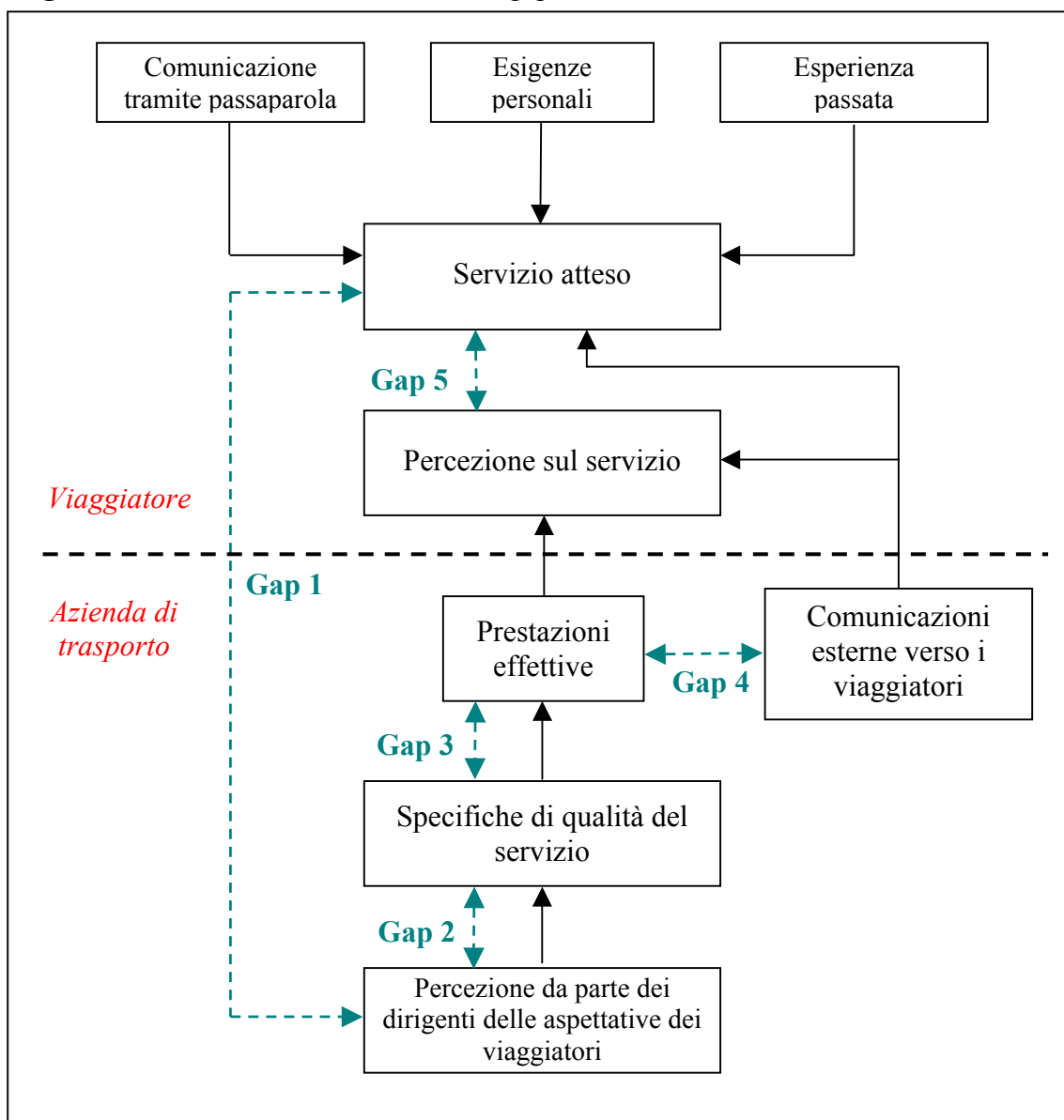
Questo modello, conosciuto come teoria dei 5 gap o modello di Parasuraman, porta allo sviluppo di un modello per l'analisi dei singoli gap, e lo studio di soluzioni per ridurre l'entità, al fine di migliorare contestualmente la soddisfazione dei clienti.

I quattro gap su cui la società o ente erogatore di servizi può agire direttamente sono:

- Scostamento 1: divario tra le aspettative dei clienti e le percezioni del management
- Scostamento 2: divario tra le percezioni dei dirigenti e le specifiche di qualità del servizio
- Scostamento 3: divario tra le specifiche di qualità e le prestazioni effettive
- Scostamento 4: divario tra la fornitura del servizio e le comunicazioni esterne

Lo schema concettuale del modello di Parasuraman, in tutte le sue componenti, è rappresentato in figura 1.10.

**Figura 1.10** - Modello concettuale dei 5 gap



Fonte: Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985)

Alla base del modello, come anticipato, è l'equazione fondamentale:

$$\text{Gap 1} + \text{Gap 2} + \text{Gap 3} + \text{Gap 4} = \text{Gap 5}$$

Dallo schema si evince che le attese del cliente sono determinate essenzialmente da fattori esogeni, cioè non controllabili dall'azienda: esigenze personali, passaparola, esperienze

pregresse. Vi sono poi le comunicazioni aziendali, unica arma in mano all'azienda per influenzare l'idea di servizio atteso.

Dal lato dell'azienda, lo *scostamento 1* si determina per un'errata conoscenza del cliente da parte del management; nello studio di questo e dei suoi bisogni, una percezione sbagliata delle reali esigenze implica errori di valutazione nella definizione delle priorità e nell'allocazione delle risorse. Tali errori sono la prima fonte di percezioni di qualità scadente del servizio.

Lo *scostamento 2* si può invece verificare nella fase successiva dell'attività di pianificazione del servizio: quando le percezioni della dirigenza vengono tradotte in specifiche progettuali, è possibile che si verifichino difficoltà interpretative ed esecutive che portano ad un risultato dalle caratteristiche differenti da quelle desiderate.

Una volta formalizzate le specifiche di qualità del servizio, frutto della fase di pianificazione, l'erogazione effettiva può presentare carenze o inefficienze che rendono il servizio offerto ben diverso da quello progettato. Tale *scostamento 3* può essere provocato ad esempio da fattori esterni, incapacità del personale di front-line, standard troppo ambiziosi, comportamenti imprevedibili del cliente, mancanza di motivazione, cioè tutti gli elementi già individuati come ragione della limitata standardizzabilità dei servizi.

Infine, lo *scostamento 4* si può presentare quando le percezioni dell'utenza si discostano dall'immagine del servizio che le viene proposta. È molto importante che l'azienda sia capace di comunicare all'esterno le reali caratteristiche del servizio erogato, con chiarezza e obiettività, senza promesse eccessive, magari informando il cliente degli sforzi necessari ad assicurare certe prestazioni, e che non sono visibili dall'esterno. Tale compito è determinante nella costruzione di aspettative non distorte, che possano ulteriormente allargare l'ultimo divario, lo *scostamento 5*, espressione diretta dell'insoddisfazione del cliente.

Lo studio dei cinque gap evidenziati, nell'ambito della propria realtà aziendale, è fondamentale per assicurare un servizio di qualità: impegnarsi per comprendere, analizzare e ridurre le cause di ciascuno dei quattro scostamenti è il sistema più conveniente per intraprendere la strada del miglioramento continuo.