

# INTRODUZIONE

Le società e le economie occidentali, al giorno d'oggi, sono fortemente caratterizzate da un continuo aumento d'importanza, in termini qualitativi e quantitativi, del settore dei servizi, a fronte di una contrazione delle altre attività. Oltre il 70% della forza lavoro, nelle economie più sviluppate, è impiegata nel terziario, con un trend in continua crescita.

In questa fase storica, che si può quindi a ragione definire *era dei servizi*, la Qualità assume un ruolo fondamentale per il successo di un'azienda sul mercato. E' infatti il livello della prestazione offerta la principale arma concorrenziale nel business dei servizi, ed è l'elemento che influenza il giudizio della clientela sul servizio stesso, spingendola a scegliere ancora l'organizzazione che l'ha servita adeguatamente, o a rivolgersi altrove in caso di prestazioni insoddisfacenti.

Lo stesso concetto di Qualità si è fortemente modificato nel tempo, e da un ambito strettamente industriale si è adattato alla realtà dei servizi; originariamente associato a un contenuto di estetica più che di sostanza, si è successivamente trasformato in attenzione al rispetto delle specifiche e delle procedure nelle fasi specificamente produttive, per estendersi in questi ultimi anni all'ambito organizzativo più in generale, impattando sui processi oltre che sul prodotto/servizio finale. La Qualità è dunque divenuta un fattore strategico, legato ad una riconversione globale e culturale in cui la prevenzione sostituisce la correzione, e in cui nulla deve essere lasciata al caso, ma vanno costituite norme e procedure chiare e ben definite per ogni attività.

Del resto, essendo il servizio un elemento più soggettivo e meno legato alle nuove

tecnologie, è maggiormente sottoposto allo spirito critico del cliente rispetto al prodotto tradizionale; e, d'altra parte, per le caratteristiche intrinseche del servizio, in questo ambito risulta più difficile misurare i risultati di qualità.

Nel caso dei servizi di pubblica utilità, l'orientamento alla Qualità assume sfumature per certi aspetti differenti. Spesso non esiste una concorrenza diretta tra più competitori, per cui lo sforzo per la Qualità non è ispirato direttamente dalla ricerca di un vantaggio competitivo; il livello delle performance può però indirizzare l'utenza all'interno di una fascia di servizi alternativi, seppur non omogenei. Inoltre, leggi, norme e decreti impongono in molti campi standard o livelli qualitativi minimi da rispettare, per cui la ricerca della Qualità è in alcuni casi determinata da volontà politiche o giurisdizionali. Per questi motivi, sempre più le tematiche della Qualità stanno penetrando nelle più disparate realtà pubbliche: dall'ambito sanitario, alle pubbliche amministrazioni, all'istruzione, ai trasporti.

In particolare, il settore dei trasporti è stato negli ultimi anni interessato da una nuova attenzione per la qualità e la customer satisfaction, favorita dalle nuove legislazioni nazionali e locali, e dalla trasformazione del mercato in corso, che va nella direzione dell'affidamento dei servizi alle aziende attraverso procedure concorsuali. Tali normative prevedono, tra l'altro, il rispetto di standard minimi di qualità ed efficienza nell'esercizio, l'effettuazione periodica di rilevazioni di customer satisfaction, il conseguimento di certificazione di qualità, la stesura di carte dei servizi, l'istituzione di sistemi di interazione con l'utenza e di gestione dei reclami.

Gestire un'azienda di trasporto pubblico, oggi, non significa quindi semplicemente garantire la mobilità della propria utenza, ma implica la necessità di fornirle tutte le informazioni e il supporto di cui possa aver bisogno, ascoltarne le opinioni e le lamentele, puntare a un

miglioramento continuo dei servizi offerti, prevenire i disagi e ridurre gli effetti qualora si verificassero. Questa nuova visione, che ha trasformato il passeggero in “cliente”, ha costituito una svolta rivoluzionaria nell’offerta di servizi da parte delle aziende di trasporto.

Questa tesi di laurea è frutto dell’attività svolta e dell’esperienza maturata nel corso di uno stage semestrale effettuato presso l’*Ufficio Marketing e Qualità* di Metronapoli S.p.A., senza dubbio l’azienda più efficiente e orientata alla qualità del servizio nella realtà del trasporto pubblico locale di Napoli.

La scelta di Metronapoli è stata determinata da una duplice motivazione: anzitutto, l’attrattiva di un particolare settore dei servizi, quello del trasporto pubblico, dall’elevata valenza sociale e caratterizzato dalla coesistenza di variabili varie ed eterogenee; in secondo luogo, l’entusiasmo nei confronti dei rilevanti progressi fatti registrare negli ultimi anni dal trasporto su ferro a Napoli, e l’interesse per i grandi progetti infrastrutturali di espansione della rete metropolitana cittadina e regionale, attualmente in esecuzione nel nostro territorio, e che in un futuro ormai prossimo consentiranno notevoli miglioramenti nella qualità della vita dei milioni di persone che abitano a Napoli o che frequentano quotidianamente la città.

Metronapoli, come società di gestione delle linee metropolitane e delle funicolari cittadine, si è sempre distinta per una convinta attenzione al cliente, per l’offerta di servizi dagli elevati standard qualitativi, e per l’apporto di idee e tecniche di gestione innovative, in un settore in genere poco incline al cambiamento ed eccessivamente burocratizzato ed inefficiente.

L’esistenza di un *Ufficio Marketing e Qualità*, l’adozione di un Sistema di Gestione della Qualità (SGQ), l’ottenimento della Certificazione di Qualità ISO 9001, la redazione annuale della Carta della Mobilità, ed altre pratiche orientate alla qualità del servizio e alla customer

satisfaction sono un chiaro segnale di quest'impostazione.

L'attività principale, nei sei mesi di stage, è stata la progettazione e lo sviluppo di un sistema di valutazione della qualità erogata dall'azienda nei servizi da essa offerti. È nato così il Sistema di Monitoraggio della Qualità (SMQ), che è andato ad arricchire il Sistema di Gestione della Qualità di Metronapoli, colmando peraltro alcune lacune evidenziate all'atto dell'ottenimento della certificazione di qualità.

La struttura della tesi è articolata in cinque capitoli:

- I. Il primo capitolo, dopo una panoramica sulle attività di servizio e sulle imprese che operano in tale settore, affronta le tematiche della qualità e della customer satisfaction, applicate a tale realtà. Vengono poi presentati due modelli teorici: il modello delle 5 P, valido supporto per la costruzione di un sistema di programmazione e controllo della qualità, e la teoria dei 5 gap di Parasuraman, utile strumento per il miglioramento continuo.
- II. Il secondo capitolo, entrando nel merito di quel particolare settore dei servizi che è il trasporto pubblico locale, fornisce dapprima un quadro dell'azienda Metronapoli, dell'intorno competitivo e dei principali riferimenti normativi in materia di trasporti, per poi analizzare le politiche per la qualità di Metronapoli, e singoli aspetti del Sistema Qualità aziendale.
- III. Nel terzo capitolo si comincia l'analisi del progetto SMQ: Sistema di Monitoraggio della Qualità. Si evidenzia anzitutto l'esigenza di misurare la qualità erogata, per

sapere in che direzione l'azienda sta andando, e poter tempestivamente intervenire per riequilibrare situazioni fuori controllo. Successivamente, si analizza il processo che ha portato alla costruzione del modello di riferimento: la definizione degli indicatori di qualità, la costruzione dei sistemi di rilevazione dei dati, il confronto con le altre funzioni aziendali, la definizione dei responsabili per ciascuna area individuata come critica per la qualità.

- IV. Il quarto capitolo approfondisce l'analisi degli strumenti operativi del Sistema di Monitoraggio della Qualità: il sistema informativo della qualità erogata, con gli strumenti di registrazione ed elaborazione dei dati e di controllo degli indicatori; i sondaggi quadrimestrali di customer satisfaction, per la raccolta dei dati di percezione presso l'utenza; le schede di monitoraggio, per la rilevazione degli effettivi livelli di qualità erogati da Metronapoli nelle sue stazioni e sui suoi treni; gli strumenti di analisi quantitativa e qualitativa dei reclami.
- V. Nel quinto capitolo, infine, si descrive la fase di start-up del SMQ, e i principali effetti della sua introduzione sul Sistema di Gestione della Qualità. Inoltre, si affrontano le problematiche di ritaratura degli altri elementi del Sistema Qualità, per esigenze di uniformità con gli indicatori adottati, i tempi e modi di rilevazione dei dati, i nuovi questionari di customer satisfaction; si descrivono dunque gli interventi da mettere in atto sulla Carta della Mobilità, sulla rilevazione annuale di customer satisfaction (Indagine sulla Qualità) e sul Manuale della Qualità aziendale.