

La qualità nelle aziende di trasporto pubblico urbano

La pubblicazione della Carta dei Servizi dedicata ai Trasporti offre l'occasione per riconsiderare il ruolo delle aziende interessate alla luce della qualità volta al recupero della competitività, come suggeriscono anche le direttive europee.

Renzo Serra (*)

La qualità nelle aziende di trasporto

La recente pubblicazione della carta dei servizi che interessa i trasporti pubblici impone una analisi dello stato delle aziende di trasporto pubblico urbano per valutare il livello qualitativo attuale e per impostare una "progettazione" della qualità per il futuro, con l'obiettivo della soddisfazione dei clienti ma anche con l'obiettivo di recuperare efficienza e migliorare le prestazioni economiche.

Questo miglioramento si può raggiungere agendo sia sul fronte dei *costi*, sia su quello dei *ricavi*, ampliando le opportunità di business delle aziende nell'ottica di offrire servizi sempre più evoluti alla clientela.

Certamente questa impostazione richiede un salto notevole nella *cultura aziendale*, perché devono essere riveduti i criteri di gestione del management orientandoli ad una visione più aperta ed efficientistica, ma devono essere riveduti anche i criteri di rapporto tra il personale e l'azienda, che non può più essere considerata un datore di lavoro orientato alla massima occupazione, ma deve essere considerata come un *bene economico* da ottimizzare nell'interesse dell'intera società.

Quanto più si riuscirà a realizzare questo *salto etico* della concezione aziendale tanto più si potranno ottenere dei risultati economicamente e funzionalmente positivi, con grandi vantaggi per i clienti e con possibili ricadute di soddisfazione per il lavoro compiuto e di orgoglio aziendale per tutti i dipendenti.

Pensando alla *riduzione dei costi* questa si può realizzare attraverso la *razionalizzazione* delle risorse umane e materiali, oltre alla utilizzazione approfondita delle capacità e della *professionalità* dei dipendenti in una logica di elevata motivazione economica e morale. La consapevolezza di svolgere un servizio socialmente importante e la certezza di influire sulla *qualità della vita* dei cittadini devono spingere i lavoratori al massimo impegno e collaborazione. La coscienza di gravare sulle finanze pubbliche deve indirizzare verso l'alta *produttività* per portare l'azienda verso una giusta redditività. Questi valori sociali devono essere generalizzati nell'azienda che deve assumere un corretto ruolo in un contesto economico che impone l'efficienza, l'efficacia e la qualità di ogni servizio, perché tutto il sistema possa essere competitivo e quindi realizzare il benessere generale.

Purtroppo il punto di partenza non è molto incoraggiante se consideriamo che la classifica OCSE della qualità nei servizi colloca l'Italia al 50° posto nel mondo, ma questo deve essere un ulteriore motivo per indirizzare il massimo impegno nel miglioramento.

Pensando all'*incremento dei ricavi* questo si ottiene attraverso l'aumento del *numero dei passeggeri* e il rialzo delle *tariffe* che diviene possibile nella misura in cui il cliente è disposto a "pagare" la qualità. Deve anche essere presa in considerazione la possibilità di ampliare il volume di affari *diversificando i servizi* offerti in una logica di soddisfazione del cliente.

Per raggiungere l'obiettivo si esaminano i tre aspetti della qualità del prodotto/servizio, della qualità del sistema/processo e del controllo totale della qualità. È possibile affrontare concretamente questi aspetti

(*) Consulente

anche nelle aziende di trasporto pubblico, purché si operi su base realistica, ossia valutando gli aspetti peculiari di ogni azienda e facendo leva sui suoi punti di forza.

Il prerequisito fondamentale per il successo rimane la determinazione convinta e costante nel tempo del *top management* sul valore di questo programma, mentre subito dopo viene la capacità del *middle management* nel condividere gli obiettivi e nell'assicurare la massima collaborazione.

La qualità del prodotto/servizio

La carta dei servizi

Per le priorità di intervento è utile considerare la qualità del servizio come composta da tre fattori:

- la qualità *attesa* dal cliente, intesa come le prestazioni basilari che sono date per scontate
- la qualità *richiesta* dal cliente, intesa come la qualità che il cliente esprime come desiderata
- la qualità *latente*, intesa come la qualità inespressa coscientemente ma apprezzata quando viene riscontrata

È opportuno censire i fattori della qualità percepita dal cliente, suddividendoli nelle categorie indicate, e costituire così un *data base della qualità* a cui fare riferimento in tutto lo sviluppo del piano.

I costi della non qualità

La non qualità del servizio può comportare costi diretti di produzione o costi indiretti indotti quali:

- l'esubero delle risorse necessarie per produrre il servizio
- lo spreco di risorse che limita la produzione
- la perdita di clienti per cattivo servizio e cattiva immagine

Le statistiche indicano tra il 20 e il 40% dei costi complessivi i costi di non qualità di un'azienda di servizi, contro il 5-8% per un'azienda industriale. Questo per il minor livello di analisi e di progettazione dei processi.

Va inoltre citata la statistica che indica come irrilevante la percentuale dei clienti che si lamentano di un servizio insoddisfacente, preferendo abbandonarlo invece di migliorarlo. Da qui l'importanza di instaurare un rapporto di dialogo e di fiducia tra il cliente e l'organizzazione che eroga il servizio.

Il miglioramento della qualità del servizio

Per quei fattori che determinano la qualità del servizio e che non sono sufficientemente sviluppati in azienda è necessario procedere ad un esame critico per portarli il più rapidamente possibile a livelli sufficienti.

Il miglioramento può essere raggiunto *analizzando* dettagliatamente ciascun fattore delle qualità contenuto nel data base e valutando se risponde alle esigenze espresse e inesprese del cliente. Per il maggior numero possibile di fattori insufficienti è necessario pianificare un'*azione correttiva* specifica rispetto alla natura del servizio e del mercato.

Un secondo strumento è la promozione di *proposte di miglioramento* da parte dei clienti e del personale che è più a contatto della realtà operativa e quindi meglio può individuare i mezzi per intervenire. Anche in questo caso devono poi essere pianificate delle azioni correttive non necessariamente rivolte solo a rimuovere delle disfunzioni, ma anche dedicate alla realizzazione di migliori prestazioni o nuovi servizi.

I costi e i ricavi

I fattori della qualità sopra citati rappresentano inevitabilmente dei costi aggiuntivi per l'azienda, che possono essere più o meno equilibrati dal recupero dei costi della non qualità e dall'incremento dei passeggeri.

In qualche caso si può avere un eccesso nel livello di qualità, non avendo la percezione esatta del grado di tolleranza del mercato rispetto alle disfunzioni; in questi casi un'analisi del posizionamento nel mercato può indurre dei risparmi, ma bisogna procedere con estrema prudenza.

In generale si può concludere che il miglioramento della qualità del servizio, proprio perché *dovuta* al cliente, di solito non migliora sensibilmente l'andamento dei costi/ricavi dell'azienda.

La qualità del sistema/processo

Perché introdurre un sistema per controllare il processo

La decisione di sviluppare un sistema qualità viene presa dall'azienda quando viene percepita l'utilità dell'investimento al fine di migliorare la risposta alle richieste del mercato. In questo caso va colta *l'opportunità* di utilizzare il sistema al fine di migliorare l'organizzazione e l'efficienza aziendali.

Spesso accade che i vantaggi di questa scelta si rivelino superiori alle aspettative in quanto la comunicazione dell'esistenza di un sistema qualità ai clienti favorisce la promozione aziendale.

La normativa di riferimento è data dalle ISO 9000 con particolare attenzione alle UNI EN 29001 e ISO 9004-2.

Come deve essere impostato il sistema

La caratteristica principale del sistema qualità deve essere *l'aderenza alla realtà aziendale*. Vanno quindi evitati approcci "teorici" che non tengano conto delle specificità dell'azienda nei suoi vari aspetti: organizzativo, di tipologia del servizio, del mercato, dei fornitori, dei processi, delle attrezzature, della tradizione, delle risorse umane.

Il sistema deve sostanzialmente servire all'azienda per regolare, razionalizzare e documentare le attività che già svolge. Quando è necessario implementare nuove attività relative alla qualità bisogna ritagliare delle modalità che, pur nel rispetto delle norme, costituiscano il minor aggravio possibile per l'azienda.

Pertanto il *progetto di sistema qualità* deve essere preceduto da una accurata analisi dell'azienda e dei suoi meccanismi operativi, cercando di valorizzare al massimo i *punti di forza*. Deve essere verificato che quanto previsto dal sistema sia realmente applicabile con impegno accettabile.

Dopo la fase di progetto il sistema deve essere inserito nella pratica aziendale con la necessaria *gradualità* e *formazione* del personale, fino ad un sufficiente livello di applicazione, dopo il quale si può chiedere la certificazione.

Le componenti del sistema

Facendo riferimento alla norma ISO 9004-2 si possono indicare sinteticamente i quattro fattori di base del sistema qualità riportati nella Fig. 2.

- *La responsabilità della Direzione* intesa come impegno della Direzione nel diffondere la cultura della qualità in azienda e nello sviluppare un sistema qualità operante

- *Le persone e le risorse materiali* che costituiscono una componente del patrimonio aziendale in grado di determinarne il successo

- *La struttura del sistema qualità* che si basa sempre su un sistema di documentazione e di verifiche ispettive e che deve rappresentare la formalizzazione dei processi aziendali

- *L'interfaccia con il cliente* che deve tendere alla migliore comunicazione fino al coinvolgimento del cliente in una sorta di partnership

Fig. 2 - Fattori di base di un sistema qualità

I processi operativi del sistema

Facendo sempre riferimento alle norme ISO 9004-2 si possono indicare i processi operativi fondamentali:

- *Ricerca di mercato*

- *Progettazione*

- *Realizzazione*

- *Analisi e miglioramento*

Questi processi devono essere descritti in modo analitico e per consentire il loro miglioramento si deve presupporre l'esistenza di un sistema di *misurazione delle variabili*. Si possono indicare alcuni *esempi di processi* le cui variabili devono essere controllate:

- il comportamento del personale, controllabile con istruzioni operative e formazione specifica

- la qualificazione e l'aggiornamento del personale

- la rilevazione sistematica e formalizzata dei rapporti con il cliente

- i criteri di gestione dei reclami e dei clienti insoddisfatti

Gli strumenti utilizzabili per controllare i processi possono essere:

- l'azione sui *dispositivi di regolazione* intendendo il processo come un sistema a controllo automatico

- l'identificazione della *capability* del sistema, ossia il rapporto tra obiettivi e strumenti disponibili rispetto al miglioramento ottenuto del processo

- la definizione di *piani qualità* che stabiliscano obiettivi chiari del sistema e verifiche periodiche del conseguimento

L'implementazione del sistema

L'iter per lo sviluppo del sistema qualità può essere:

- *check-up* dell'azienda per valutare i punti di forza e le esigenze di implementazione dei processi di qualità

- *piano di qualità* per determinare le finalità e le strategie del sistema qualità

- *manuale* di qualità per sviluppare i temi della qualità in conformità alle norme vigenti ISO 9000
- *procedure* della qualità per stabilire le modalità operative per l'applicazione delle indicazioni del manuale
- *formazione* del personale per la diffusione del piano, del manuale e delle procedure
- *verifiche ispettive interne* per controllare l'applicazione delle procedure, introdurre modifiche nel manuale e nelle procedure
- *azioni correttive* per il ripristino della conformità al manuale o per il miglioramento del sistema qualità
- *riesame* della Direzione per verificare l'efficienza del sistema e stabilirne l'evoluzione

La certificazione

Quando l'applicazione del sistema sta andando a regime è possibile chiedere la certificazione da parte di un Ente esterno qualificato per conseguire il vantaggio di migliorare l'immagine commerciale dell'azienda che così acquista un notevole prestigio.

Per l'azienda è importante la scelta dell'Ente certificatore in quanto solo la sua autorevolezza nel mercato interessato giustifica l'investimento.

L'impatto economico del sistema

Le principali voci del *costo iniziale* del sistema possono essere così riassunte:

- analisi dello stato aziendale
- sviluppo del manuale, delle procedure e delle disposizioni organizzative
- risorse interne formate alla gestione della qualità
- formazione del personale almeno ai primi livelli di responsabilità
- certificazione

Il *costo di mantenimento* del sistema può essere:

- risorse interne per la gestione del sistema
- mantenimento della certificazione con le verifiche semestrali e i rinnovi triennali

Il sistema qualità consente alcuni *risparmi* quali ad esempio:

- semplificazione della documentazione di servizio
- minori scarti in accettazione per la qualificazione dei fornitori
- minori sprechi in produzione per il controllo del processo
- minori contestazioni del cliente

Il sistema qualità consente un miglioramento dei *ricavi* per effetto soprattutto della certificazione che può essere sfruttata commercialmente, eventualmente con opportune campagne pubblicitarie, per attrarre nuovi clienti e per giustificare incrementi tariffari.

In generale si può concludere che, come per il miglioramento del servizio, l'introduzione di un sistema qualità di solito non migliora apprezzabilmente l'andamento dei costi/ricavi dell'azienda.

Il controllo totale della qualità

La scelta del controllo totale della qualità

Come abbiamo visto i primi due livelli della qualità del servizio e del sistema comportano dei costi, dei risparmi e dei maggiori ricavi, ma è più probabile che i costi siano preminenti, pur considerando l'eventualità dell'allargamento del mercato che ne può conseguire.

Quindi se un'azienda vuole migliorare la propria competitività mantenendo elevato il livello di qualità del servizio e del sistema, è necessario che faccia compiere una evoluzione al sistema stesso. Ma il passo successivo non può portare semplicemente ad uno statico gradino superiore nella scala della qualità, bensì deve essere una scelta strategica che inserisce la qualità in azienda come una *funzione crescente nel tempo*.

La qualità diventa così uno dei processi aziendali, non arresta mai la propria crescita e porta l'azienda ad un livello di competitività in continua progressione.

Innanzitutto bisogna dare alla qualità un significato di *dovere quotidiano* del lavoratore che condiziona la sopravvivenza dell'azienda e quindi comporta la massima collaborazione tra impresa e dipendente in uno sforzo sinergico tendente al miglioramento continuo anche dei più piccoli particolari del servizio in un atteggiamento di massima *accoglienza* del cliente.

Inoltre bisogna dare alla qualità un significato allargato che coinvolga, oltre agli aspetti operativi che devono essere considerati con crescente attenzione, anche gli *aspetti strategici* per poter rispondere alle richieste del mercato che si spingono sempre più verso la fornitura di servizi attigui al prodotto base in un'ottica di *"problem solving"*.

Tra questi servizi tendenti alla soddisfazione delle richieste del cliente possiamo indicare:

- la *progettazione del servizio* sulla base delle esigenze attese, richieste e latenti del cliente
- il miglioramento del *servizio di bordo* come ad esempio: trasporto disabili, carrozzine e biciclette, portabagagli e corridoi per colli ingombranti, salite facilitate, porte automatiche, aria condizionata, diffusione musicale, annunci di fermata, comunicazione con il conducente, display di percorso e di prossima fermata
- la fornitura di *servizi complementari di bordo* come ad esempio: telefono pubblico, servizio bar, giornali, noleggio walkman
- la fornitura di *servizi di terra* come ad esempio: panchine di marciapiede, fontane, biglietteria automatica con carta di credito, display degli orari aggiornati in tempo reale, orari consultabili a Televideo e Videotel, orari di altri servizi come FS autobus e trasporti urbani, prenotazione per comitive
- la fornitura di *servizi complementari di terra* come ad esempio: parcheggio, ristorante, centro commerciale, albergo diurno, agenzia turistica, noleggio auto, centro convegni, uffici in affitto

Il principio di base del controllo totale della qualità

Innanzitutto bisogna riportare alcuni valori fondamentali al centro del processo di business: la centralità delle *risorse umane* e *l'impegno per il bene comune* devono essere i fattori su cui basare l'obiettivo della soddisfazione del cliente in chiave di *accoglienza* e soddisfacimento dei suoi *bisogni*.

Inoltre bisogna affermare che per raggiungere il controllo totale della qualità si possono seguire diverse strade, ma tutte devono avere come fulcro la *continua ricerca del miglioramento* in ogni settore dell'attività aziendale.

Infatti è normale affrontare in *sequenza ciclica* i vari aspetti dell'attività, ad esempio partendo dalla qualità del trasporto per passare magari alla progettazione degli ampliamenti, quindi alla commercializzazione e all'amministrazione o alla formazione del personale, per poi tornare alla produzione in quanto nel frattempo sono maturate nuove esigenze o nuove tipologie di veicoli. Così il processo deve procedere *a spirale* in modo continuo attraversando tutti gli aspetti aziendali.

Un aspetto fondamentale del processo di miglioramento della qualità è rappresentato dalla *valorizzazione* e dalla *responsabilizzazione degli operatori* che forniscono l'insieme delle indicazioni di miglioramento. Queste indicazioni costituiscono un vero patrimonio aziendale da utilizzare per la competitività e, se ben valorizzate, possono portare all'eccellenza.

L'attività di miglioramento continuo della qualità deve essere definita in un *piano di controllo totale della qualità*.

Gli strumenti del controllo totale della qualità

Tra i numerosi *metodi operativi* che possono essere presi in considerazione anche in tempi successivi si possono proporre i seguenti:

- la *progettazione della qualità* del servizio con il metodo Service Blueprint (misurazione, ottimizzazione degli scarti tra le qualità attese, ipotizzate, progettate, realizzate e percepite)

- l'*analisi delle variabili* (compatibilità tra qualità richiesta e reale, definizione dei componenti materiali e immateriali che influenzano il giudizio, definizione e ruolo dei subprocessi, legami strutturali funzionali e logici tra i subprocessi, andamento dell'efficienza nel tempo e nello spazio)
- i *cerchi della qualità* di funzione o integranti più funzioni
- le *azioni correttive migliorative* proposte dai dipendenti, dai clienti e dalla Direzione
- l'applicazione del metodo *PDCA* (Plan, Do, Check, Act) ai processi di miglioramento
- l'utilizzo di "*strumenti*" ormai codificati come: i fogli raccolta dati con istogrammi e analisi di Pareto, i diagrammi causa/effetto, le analisi di stratificazione, le tavole di affinità e di relazione, l'albero degli obiettivi, la matrice delle variabili e quella delle decisioni, il controllo dei progetti, i metodi statistici

Alcuni *criteri di base* devono essere considerati nello svolgimento delle attività:

- l'analisi dei *processi* deve essere più importante dell'analisi dei risultati
- la valorizzazione dei *fatti* deve essere più importante della valorizzazione delle sensazioni
- la *prevenzione* deve essere preminente sull'ispezione

Ma la *metodologia fondamentale* deve riguardare il coinvolgimento del personale e deve comprendere:

- la valorizzazione delle *capacità* e dell'*esperienza*
- lo sviluppo della *responsabilità*, del senso di appartenenza all'azienda e della fiducia nel management
- la diffusione del profilo mentale e della "*disciplina*" della qualità
- la diffusione della *leadership* dei responsabili e non dell'autorità gerarchica
- la *formazione "utile"* e quindi mirata a precisi obiettivi raggiungibili dagli interessati, sulla base delle loro capacità ed esperienze, e da verificare nell'efficacia

Gli interventi del controllo totale della qualità

Gli interventi che possono scaturire dalle proposte di controllo totale della qualità sono essenzialmente di due tipi: operativi o strategici.

Gli *interventi operativi* interessano gli aspetti di dettaglio delle varie attività. In particolare vanno promosse e tenute in considerazione le proposte di miglioramento che gli operatori possono fare in merito alla propria attività basandosi sull'esperienza quotidiana e la visione di dettaglio che manca ai "progettisti" del sistema produttivo.

Gli *interventi strategici* scaturiscono da analisi, intuizioni, informazioni esterne, generalmente espresse dai responsabili aziendali che per svilupparsi correttamente necessitano di un confronto integrato tra i vari settori dell'azienda in un'attività sinergica delle varie esperienze e capacità.

In questo modo possono essere affrontati temi come:

- la diversificazione del servizio
- la diversificazione delle tecnologie
- la diversificazione dei mercati e delle strategie commerciali
- le scelte sui sistemi informativi e sulle loro applicazioni
- le scelte di base sulla qualità, sulle procedure e sugli strumenti
- le scelte di base sugli organici e sulle nuove figure professionali da inserire in azienda
- la formazione del personale

L'impatto economico del controllo totale della qualità

I metodi della qualità totale hanno la caratteristica di avere un basso costo, quando interessano piccoli aspetti della attività aziendale, oppure possono richiedere investimenti importanti quando coinvolgono aspetti strategici.

I provvedimenti a *basso o bassissimo costo* che scaturiscono dalle proposte di miglioramento degli addetti o dei clienti e che sono riferiti agli aspetti operativi di dettaglio dell'attività devono essere molto numerosi per essere efficaci, ma richiedono investimenti irrilevanti.

Le proposte di *azioni correttive strategiche* possono invece richiedere elevati investimenti, ma possono essere controllate nella redditività con le normali tecniche di misurazione del ritorno dell'investimento e

comunque costituiscono dei momenti di "svolta" aziendale che impegnano il ruolo imprenditoriale della proprietà.

I provvedimenti a basso costo possono produrre *effetti rilevanti* nell'economia aziendale come:

- riduzione dei tempi di ritardo
- saturazione della capacità produttiva dei mezzi e quindi maggiore produzione
- migliore pianificazione della produzione
- migliore gestione dei magazzini e dei costi delle scorte
- riduzione degli errori di progettazione e conseguenti azioni correttive sul servizio
- ottimizzazione delle attrezzature di produzione e di servizio come i CED
- ottimizzazione dello spazio

Questi *risparmi* vanno considerati in forma continua e progressiva e quindi incidono in modo crescente nel tempo sulla competitività aziendale.

I *ricavi* possono crescere, secondo l'estensione e il miglioramento dei servizi, per l'allargamento del business e per gli incrementi tariffari collegabili al miglioramento della qualità del servizio.

Quelli che possono essere i processi fondamentali per il controllo della qualità sono riassunti nella Fig. 3.

Fig. 3 - I processi fondamentali per controllo totale della qualità

@