



Munich Personal RePEc Archive

Total Quality in tuourism firms

Musso, Fabio

Prisma, n. 14/15, maggio, pp. 48-59. ISSN 0393-9049, ISSN_e 2036-5063.

2000

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57967/>

MPRA Paper No. 57967, posted 05 Sep 2014 12:00 UTC

Musso F. (2000), "La Qualità Totale nell'impresa turistica", *Prisma*, n. 14/15, pp. 48-59, maggio.

La Qualità Totale nell'impresa turistica fra logiche di produzione e logiche di marketing

di Fabio Musso

(ricercatore di Economia e gestione delle imprese e docente di Marketing internazionale,
Facoltà di Economia, Università di Urbino)

Sommario:

Nel caso del turismo la qualità non rappresenta solamente un elemento costituente dell'offerta di prodotto o del sistema di produzione ma assume una forte valenza commerciale, permettendo di completare e rafforzare la strategia di marketing dell'impresa

1 - Premessa

Il tema della qualità ha iniziato a riscuotere già dal decennio scorso un'attenzione crescente nelle imprese occidentali, ponendosi come fronte aggiuntivo di intervento nei processi di generazione del valore e nel confronto col mercato.

In realtà, l'interesse verso la qualità è sempre stato implicitamente presente nelle logiche gestionali, anche se per molto tempo non è stato oggetto di analisi specifiche né si sono sviluppate procedure formali per un approccio razionale al problema. La differenza, rispetto a quanto avveniva in passato, è che la considerazione per la qualità ha assunto contorni più definiti, sono state individuate delle precise metodologie per facilitarne il controllo e il miglioramento e ne sono state esplicitate le implicazioni, a partire da quelle economiche e quelle di marketing. Le prime tendono a ripercuotersi sull'efficienza della gestione, le seconde sull'efficacia competitiva dell'impresa.

Tuttavia, non vi è sempre chiarezza in merito al concetto di qualità e ai criteri per perseguirla. In alcuni casi il termine di qualità viene inteso come sinonimo di "gamma alta" e alta immagine di marca, mentre in altri è utilizzato per indicare una tendenza alla perfezione e una cura artigianale nella lavorazione; un'interpretazione più concreta della qualità è quella che l'avvicina al concetto di conformità alle specifiche, cioè di esatta corrispondenza fra caratteristiche progettate e prodotto finito. Allo stesso modo, un orientamento alla qualità viene spesso identificato con le attività di controllo sui prodotti, affidate a tecnici specializzati; meno frequentemente tale orientamento viene inteso come facente parte dell'intera attività di gestione aziendale.

Vi sono settori, come l'industria turistica, che risultano particolarmente sensibili alla duplice valenza della qualità – per la produzione e per il mercato – semplicemente perché in

questi casi le fasi di produzione e quelle di commercializzazione/erogazione sono meno facilmente separabili come nell'industria manifatturiera e, anzi, le sovrapposizione finisce anche per riguardare anche la fase del consumo da parte del cliente finale. In questi casi diventa ancora più importante comprendere a fondo i meccanismi che regolano i processi di generazione della qualità, a partire dalla sua stessa definizione e dal punto di vista che è opportuno accogliere per comprenderne innanzitutto il significato concettuale. Spesso, dietro uno slogan o un'immagine aziendale "di qualità" manca una reale coscienza del significato di una politica globale della qualità nell'impresa, col risultato che la qualità viene al massimo controllata invece che realizzata.

2 - Origine e sviluppo della qualità: un breve riesame storico

Nella società industriale moderna i primi segnali di attenzione verso le problematiche della qualità risalgono agli inizi del '900, con l'applicazione dei principi del taylorismo nell'industria automobilistica americana, in particolare alla Ford. La separazione delle mansioni operative in compiti specifici, nonché ripetitivi, prevedeva anche una precisa attività di "inspection" sul prodotto finale, con un ruolo che era semplicemente quello di separare i prodotti buoni da quelli cattivi. Veniva così individuata per la prima volta un'apposita funzione di controllo sulla qualità.

Le prime metodologie per rendere più efficaci i sistemi di verifica vennero messe a punto a partire dagli anni '20, focalizzandosi sugli strumenti di rilevazione statistica dei difetti ricercati non più solo sul prodotto finito ma anche durante le varie fasi di produzione, fino a giungere a comprendere poi tutte le funzioni aziendali.¹

Si arrivò così nell'immediato secondo dopoguerra alle prime definizioni di *Total Quality Control*, quale "sistema di organizzazione che permette di integrare gli sforzi per lo sviluppo, il mantenimento e il miglioramento della qualità, realizzati da diversi gruppi dell'impresa allo scopo di assicurare che la progettazione, la fabbricazione, la commercializzazione e il servizio clienti siano effettuati al miglior prezzo e con piena soddisfazione dei consumatori" (Feigenbaum, 1983).

Sempre al dopoguerra risalgono i contributi di quelli che sono considerati i teorici della Qualità Totale, ossia W.E. Deming e J.M. Juran,² i quali definirono, il primo, metodologie e strumenti statistici di controllo, il secondo gli aspetti attinenti la gestione dell'impresa, sottolineando l'importanza di un preciso impegno di tutte le funzioni aziendali, non solo quelle di produzione, attraverso una *trilogia della qualità*: pianificazione della qualità, controllo della qualità, miglioramento della qualità.

Negli anni '60, ulteriori sviluppi teorici portarono alla definizione del concetto di *zero difetti* che, misurando i costi della *non qualità*, estendeva l'attenzione agli errori derivanti da cause soggettive, entrando in maniera più approfondita nel merito delle risorse umane e delle relazioni ad esse legate (Crosby, Evans, Cowles, 1990).

L'origine e la successiva definizione dei criteri di base relativi alla qualità totale ebbero luogo negli Stati Uniti, ma l'importanza ad essi attribuita nelle imprese americane fu sempre piuttosto limitata, soprattutto se rapportata al peso che le politiche sulla qualità riuscirono ad acquisire in Giappone nel dopoguerra.

Vi furono precise circostanze che favorirono il riscontro del sistema economico giapponese, legate a motivi storici ed economici, ma anche culturali. Innanzitutto, la necessità, per le imprese giapponesi, di far fronte alle difficoltà legate alla ricostruzione postbellica, che si ripercuotevano negativamente sulla competitività all'estero dei prodotti nazionali.³ Il processo di ricostruzione avvenne sotto la supervisione e con il sostegno degli Stati Uniti che, di fronte alla necessità di risolvere i problemi di settori strategicamente rilevanti (fra cui le telecomunicazioni) organizzarono corsi e seminari formativi allo scopo di migliorare la qualità delle produzioni locali (Imai, 1986)⁴.

Nel corso dei successivi anni '60 e '70 si poté assistere ad un forte impegno delle imprese giapponesi per realizzare al proprio interno gli interventi volti al miglioramento della qualità, a cui si accompagnarono ulteriori arricchimenti teorici (Ishikawa, 1985). Fu in quel periodo che si delinearono anche alcuni degli aspetti peculiari dei sistemi di produzione, quali il *Just in Time*, il *Kanban*, i *Circoli della Qualità*, il *Sistema dei Suggerimenti*⁵ e altri metodi legati ai principi della qualità in azienda. Grandi imprese come Toyota (al cui interno nacquero il *just in time* e il *kanban*), Komatsu, Nissan, furono fra quelle che più attivamente si impegnarono negli anni '60 per formare le proprie risorse alla cultura del miglioramento.

Tuttavia, vi furono anche condizioni di fondo tipiche della mentalità giapponese che favorirono lo sviluppo di quella che è diventata quasi una “filosofia della qualità”. Fra tali condizioni culturali si trovano alcuni principi dell'etica confuciana, quali:

- l'aspirazione alla lealtà e all'armonia collettive, che spingono alla realizzazione dell'individuo nel gruppo e alla condivisione degli obiettivi comuni, creando una forte tensione al conseguimento di risultati condivisibili;
- i valori della continuità e della crescita, con una costante ricerca del miglioramento, pur nel rispetto della tradizione;
- la concezione gerarchica dei rapporti personali, all'interno della famiglia, nei confronti del potere statale e anche nell'ambito dell'azienda;
- l'importanza attribuita agli aspetti meno evidenti della realtà, che porta ad una spiccata attenzione verso i particolari, intesi come parti imprescindibili dell'insieme generale.

L'influenza di tali aspetti ha favorito la trasformazione delle tecniche per il perseguimento della qualità dei prodotti in metodologie rivolte a tutte le risorse umane presenti in un'impresa, attraverso processi che evolvono sulla base di piccoli miglioramenti. Rispetto alla definizione di *Total Quality Control*, il concetto accolto dalle imprese giapponesi ha quindi assunto una portata più estesa e profonda, con una denominazione - *Company Wide Quality Control* - in grado di richiamare meglio le differenze rispetto ai concetti originari.

Nel paragrafo che segue si cercherà di chiarire quali sono i punti chiave che accompagnano i principi alla base di una cultura di azienda improntata alla qualità, così come vengono consegnati dall'esperienza prima statunitense e poi giapponese.

3 - Innovazione e miglioramento continuo: il Company Wide Quality Control

Il diverso modo di intendere l'approccio alla qualità che si è affermato negli anni '60 in Giappone tocca direttamente una delle determinanti fondamentali del vantaggio competitivo delle imprese, ossia l'innovazione. Il termine spesso usato in Giappone a proposito della

qualità e dei relativi processi è *kaizen*, che letteralmente significa miglioramento e che viene posto in modo complementare al concetto di *kairyo* (innovazione).

Secondo un'ottica di questo tipo l'innovazione, da sola, porta ad una crescita per salti (che avvengono quando essa viene applicata nei prodotti, nei processi e nell'organizzazione) e richiede consistenti investimenti per la sua realizzazione. Con l'innovazione gli stadi di progresso precedenti vengono sostituiti completamente fino a che, dopo un periodo di mantenimento dello status quo, giunge un'innovazione successiva.

Il miglioramento continuo, invece, consente di perfezionare l'esistente, andando alla ricerca di difetti o comunque di possibili aree di miglioramento. I costi relativi agli investimenti per questa attività, se rapportati a quelli necessari per l'innovazione, risultano minimi. Essa comporta, però, un maggiore, costante sforzo dell'impresa a fronte di risultati non immediatamente riscontrabili; e questo può essere motivo di scarso entusiasmo ed eventuale resistenza da parte della proprietà o della direzione aziendale nell'avviare programmi di miglioramento.

Mentre l'innovazione è di competenza di un ristretto numero di persone all'interno dell'impresa - quando non giunge dall'esterno - il *kaizen* coinvolge tutte le funzioni e tutti i livelli gerarchici, fino agli addetti alle mansioni più operative, i quali si sentono maggiormente coinvolti e gratificati, rafforzando il loro senso di appartenenza all'azienda.

L'originalità del miglioramento continuo consiste nel fatto che la metodologia ad esso legata comporta un orientamento ai processi piuttosto che ai risultati, con una visione a lungo termine nella quale è necessario un impegno costante.⁶

Se le strategie basate solamente sull'innovazione avevano consentito, dalla rivoluzione industriale fino alle crisi petrolifere, una crescita considerevole favorita da una domanda in continua espansione e abbondanza di risorse, dopo tale periodo ha acquistato importanza anche l'attenzione ad un utilizzo più razionale dei fattori produttivi.

La concezione relativa al principio del miglioramento continuo è quella che ha portato ad intendere il *Company Wide Quality Control* in senso più ampio rispetto al *Total Quality Control*, estendendolo a tutti gli aspetti della vita aziendale e facendolo concepire come processo che comprende e valorizza il ruolo delle persone e dei processi rispetto a quello della tecnologia e dell'attenzione ai risultati.

Uno dei fondamenti organizzativi su cui si basa questo approccio è quello dello *sviluppo per politiche (policy deployment)* (Imai, 1986). Si tratta di un metodo di definizione e di implementazione delle politiche aziendali applicabile a tutti i livelli gerarchici, col quale vengono individuati, assieme agli obiettivi, anche i corrispondenti strumenti per conseguirli. Questo ha il doppio vantaggio di coinvolgere il personale dei livelli inferiori nell'elaborare i piani di azione, motivandolo maggiormente, e di fornire delle indicazioni precise sulle misure da adottare per la realizzazione degli obiettivi.

Il *policy deployment* consente una definizione chiara del percorso da seguire e fornisce gli strumenti per verificare l'effettivo rispetto dei programmi. Esso risulta coerente con la logica *kaizen*, ossia del miglioramento continuo, che richiede approcci tanto dall'alto verso il basso quanto dal basso verso l'alto cioè, rispettivamente, di progettazione e analitici.

Le attività di miglioramento continuo vengono perseguite trasversalmente a tutte le funzioni aziendali attraverso strumenti fondati su riferimenti statistici e quantificazioni rigorose, in quanto l'analisi delle problematiche aziendali va sempre ricondotta a riferimenti

numerici piuttosto che fondarsi su sensazioni o valutazioni soggettive. Tale metodo vale a livello di management, di gruppi e di individui: a ognuno di essi corrispondono precise tecniche da seguire, delle quali si ricordano il *Ciclo Plan Do Check Action (PDCA)*⁷, i *Circoli della qualità*,⁸ il *Sistema dei Suggerimenti*,⁹ i *Sette Strumenti Statistici*,¹⁰ i *Sette Nuovi Strumenti*.¹¹

L'applicazione delle metodologie per la qualità non limita il suo effetto al complesso delle relazioni interne all'azienda, ma finisce per influire direttamente anche nei rapporti con l'esterno. Ciò avviene nelle relazioni con il mercato e i canali distributivi, che sono la continuazione e il completamento del processo produttivo e del servizio a esso legato, e avviene anche nei rapporti con i fornitori: infatti, uno dei principi fondamentali del controllo totale di qualità è che la qualità del prodotto o del servizio a valle è assicurata solo se si garantisce la qualità a monte. Un simile criterio, per risultare efficace, non può restare confinato all'interno dell'azienda, ma deve coinvolgere i fornitori nell'assecondare i tempi e gli standard dell'impresa. D'altra parte, tecniche come *just in time* e *kanban* non sarebbero realizzabili in mancanza di un intenso rapporto di collaborazione con i fornitori la cui affidabilità, per essere garantita e mantenuta, richiede un rapporto altamente selettivo.

L'interrogativo che può sorgere è se una simile concezione possa essere applicata allo stesso modo anche in occidente o se i necessari adattamenti possano rischiare, in realtà, di stravolgere lo spirito di fondo della "filosofia" della qualità così come viene intesa in Giappone.

I problemi legati a questo aspetto sono prevalentemente di due tipi: da una parte si può assistere ad una applicazione parziale dei principi della qualità, sia perché la si limita solo ad alcune tecniche (frequente in questo caso è l'utilizzo dei circoli della qualità) sia perché si interpretano in modo distorto o superficiale i criteri su cui essa si fonda; un secondo tipo di problema è invece rappresentato dal diverso background culturale, per cui si può manifestare un rifiuto a condividere determinate regole di comportamento.

Mentre in Giappone i criteri visti avevano trovato terreno fertile anche nelle maestranze delle imprese, maggiormente disponibili a condividere i programmi aziendali e a identificarsi con essi, in occidente le politiche di miglioramento continuo sono state spesso viste come una minaccia per l'occupazione e osteggiate dalle organizzazioni sindacali nel momento in cui, ottimizzando i processi, potevano potenzialmente portare a un risparmio di personale. A questo proposito può risultare indicativa l'esperienza vissuta negli anni '70 dalle imprese giapponesi nei rapporti con le loro consociate dei paesi occidentali: la prevalente tendenza ad imporre i propri sistemi di gestione, senza alcun adattamento, andò incontro a una serie di problemi che provocarono scarsa partecipazione, alto turnover, assenteismo e conflittualità fra personale della casa madre e locale.

A partire dagli anni '80 si è invece assistito a maggiori adattamenti ai contesti locali, riguardanti soprattutto i rapporti con i dipendenti, e allo stesso tempo è stata tentata la diffusione alcuni valori relativi alla cultura aziendale giapponese. Non tutti, però, si sono rivelati trasferibili (Songini, 1991; Demes, 1989): è il caso, per esempio, della condivisione dei valori collettivi e del rafforzamento del senso di appartenenza, che si sono scontrati con lo spiccato individualismo e con lo spirito di diffidenza e di conflittualità che da sempre caratterizzano le relazioni industriali in occidente.

Di più facile trasferimento si sono invece mostrate alcune tecniche specifiche relative ai sistemi produttivi, quali il *just in time*, il *kanban*, i circoli della qualità e il sistema dei suggerimenti. In questi casi, i migliori risultati si sono ottenuti quando il trasferimento è avvenuto negli stabilimenti produttivi, mentre minore partecipazione è stata riscontrata nelle sussidiarie di tipo commerciale.

Sembra quindi che l'applicabilità risulti più agevole in presenza di aree di intervento oggettive, cioè a bassa incidenza di fattore umano, mentre col passaggio verso aree a più elevata componente soggettiva le difficoltà possono aumentare. Questo aspetto assume importanza se si cerca di comprendere il potenziale delle politiche per la qualità nel settore turistico. Come si vedrà nel successivo paragrafo, l'erogazione del prodotto/servizio contiene una forte componente soggettiva rispetto alla quale risulta accresciuta la necessità di verificare la compatibilità dell'approccio *Company Wide Quality Control* con le regole socio-culturali occidentali.

4 - Qualità e sistema di produzione del servizio turistico

Per comprendere i confini di applicabilità delle politiche sulla qualità ai settori legati al turismo, è necessario innanzitutto individuare le caratteristiche che li distinguono dai settori industriali, rispetto ai quali si è sviluppata la cultura della qualità. Molte di queste caratteristiche sono peraltro comuni a tutti i servizi, ossia a quelle attività nelle quali l'oggetto prioritario del processo di creazione del valore non è un bene materiale, che deve essere poi venduto, ma un'attività la cui vendita/erogazione tende a sovrapporsi al processo produttivo.

La prima caratteristica, e la più facilmente osservabile, è l'*intangibilità*, cioè l'impossibilità di identificare materialmente il prodotto. Mentre un bene fisico può essere descritto e misurato in maniera chiara e inequivocabile nelle sue componenti, nei materiali utilizzati e nelle dimensioni, per un servizio ciò non è possibile.

In realtà, non esiste una distinzione netta fra prodotti completamente tangibili e altri intangibili e ciò che cambia sono le proporzioni: si passa gradualmente da beni materiali prevalsi completamente da aspetti tangibili fino ad arrivare a una totale intangibilità.¹²

Esistono tre tipi di proprietà che i prodotti possiedono in base al grado di tangibilità Zeithaml (1981):

- a) caratteristiche che possono essere viste, toccate e misurate e che possono identificare il prodotto prima dell'acquisto;
- b) caratteristiche che si possono distinguere solo dopo l'acquisto o, se si tratta di un servizio, durante la fruizione;
- c) caratteristiche che risultano difficili o impossibili da valutare anche dopo l'acquisto o la fruizione.

Nei servizi sono prevalenti gli ultimi due tipi di aspetti.

Un altro elemento di distinzione è la *coincidenza fra produzione e consumo*, sia nello spazio che nel tempo. Un servizio, non essendo un bene materiale, si realizza durante l'interazione fra soggetto erogatore e consumatore; deve quindi necessariamente essere prodotto nel luogo in cui sarà consumato e nello stesso momento, non potendo essere né immagazzinato né trasportato.

Un'immediata implicazione che ne deriva, rilevante ai fini dell'analisi in corso, è l'impossibilità di svolgere attività di ispezione sul prodotto finito prima che questo sia commercializzato. Inevitabilmente, il controllo di qualità deve coinvolgere anche le fasi di produzione, dando quindi prioritaria attenzione ai processi più che ai risultati.

Ulteriore caratteristica è la diretta *partecipazione del cliente al processo produttivo*, per il fatto che la produzione avviene in presenza del cliente e questi finisce per influenzare il risultato finale. Secondo quest'ottica il consumatore va considerato e "gestito" come parte dei fattori produttivi (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Normann, 1985).

Ultimo elemento caratterizzante è quello che viene definito *eterogeneità* (Rushton e Carson, 1985; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985): poiché un servizio viene prodotto ed erogato da individui, e non da macchine, la prestazione può variare da individuo a individuo, da cliente a cliente, e può cambiare a seconda del luogo e del momento in cui avviene l'erogazione, col risultato che il servizio erogato può risultare diverso da come era stato progettato. Pertanto, lo sviluppo di standard di riferimento, analoghi a quelli individuati per i beni materiali, diventa molto più difficile.

I caratteri appena considerati racchiudono numerose implicazioni, delle quali le più importanti riguardano l'impossibilità di mostrare il prodotto prima della vendita, la difficoltà nell'effettuare confronti con la concorrenza, l'impossibilità di trasportare o immagazzinare il prodotto.

Impossibilità di fare magazzino, in particolare, significa di fatto dover produrre secondo una logica *just in time*. Quando questo non è materialmente possibile, vale a dire quando non si riesce a produrre e ad erogare il servizio nel preciso momento in cui si manifesta la domanda, ciò che finisce per essere "immagazzinato" è il cliente stesso.

L'immagine, anche se paradossale, può fornire una chiave di lettura di alcune forme di erogazione attualmente in uso nel turismo. Basti pensare alla ristorazione alberghiera, più nota come trattamento di pensione completa:¹³ la somministrazione di pasti e bevande standard a ore prestabilite non coincide necessariamente, in termini qualitativi, quantitativi e temporali, con le esigenze e le aspettative del cliente, tuttavia questi si deve adattare e uniformare. A questo proposito occorre ricordare che i recenti modelli funzionali consentono, grazie a tecnologie di preparazione e di conservazione dei cibi più evolute, un trattamento di pensione completa simile a un normale servizio di ristorazione, con possibilità di consumare il pasto entro fasce orarie ampie e con scelta del menu alla carta. Tali innovazioni vanno intese come un tentativo di riequilibrare la procedura di erogazione del servizio, che dovrebbe avvenire quando vuole il cliente e non secondo le esigenze organizzative dell'azienda.

Gli elementi individuati che caratterizzano i servizi possono costituire la base per riflessioni teoriche tendenti a costruire dei modelli generalmente validi. Tuttavia, coloro che negli ultimi anni hanno operato in questo senso, lo hanno fatto con riferimento a specifici settori del terziario, giungendo ad approfondimenti utili sul piano operativo ma di scarso rilievo ai fini di interpretazioni di portata generale.

Contributi significativi per il settore turistico sono giunti da alcuni gruppi di ricerca che hanno affrontato l'argomento secondo specifiche ottiche di riferimento. In particolare, si ricorda l'analisi di Sasser, Olsen e Wyckoff (1978), che hanno effettuato una classificazione dei servizi in base al sistema di produzione: dopo aver constatato l'inadeguatezza dei modelli

tradizionali, riferiti alla produzione industriale di beni tangibili, hanno svolto l'analisi dal punto di vista degli elementi che costituiscono un servizio, individuandone tre categorie:

- *elementi fisici*, riguardanti gli aspetti materiali e tangibili dell'offerta del servizio; rientra in questa categoria, per esempio, il cibo che viene somministrato in un'attività di ristorazione o l'arredamento di un albergo;
- *elementi intangibili espliciti*, costituiti da aspetti non materiali del servizio, ma che hanno ripercussioni dirette e fisiche sulla qualità dello stesso; basti pensare alla rumorosità di una camera di albergo che influisce sulla qualità del sonno del cliente; in questo caso il benessere (o malessere) procurato sarà di tipo fisico;
- *elementi intangibili impliciti*, rappresentati da tutte quelle componenti capaci di influire sullo stato d'animo del cliente e di determinarne il maggiore o minore gradimento; l'esempio più evidente è rappresentato dalla cortesia del personale di contatto che, pur non cambiando la sostanza del servizio erogato, è in grado di influire profondamente sul grado di soddisfazione del cliente.

Un secondo tipo di approccio, formulato in particolare da Eiglier e Langeard (1988), considera il servizio come risultato dell'interazione che si crea fra il cliente, da una parte, e il personale dell'impresa e le sue strutture e infrastrutture (sistema di erogazione), dall'altra.¹⁴

Un'ulteriore significativa chiave di lettura è stata fornita da Normann (1985) che ha effettuato la distinzione fra servizio centrale e servizi periferici: il primo costituisce la sostanza del servizio, il motivo per cui si instaura il rapporto fra cliente e soggetto erogatore, mentre i secondi sono dei fattori non essenziali ma comunque importanti nel determinare l'intero "pacchetto" di servizi. Per continuare con gli esempi relativi al settore alberghiero, risulta evidente che il servizio centrale è costituito dal pernottamento nel luogo in cui è situato l'albergo, mentre tutti gli elementi che concorrono ad accrescere il comfort del cliente rientrano fra i servizi periferici.

5 - Qualità erogata, qualità attesa e qualità percepita

Un aspetto da considerare, ai fini di una corretta definizione degli elementi costitutivi la qualità dei servizi turistici, è il peso della componente soggettiva nella realizzazione del prodotto/servizio. Questo aspetto risulta importante se si tiene presente che le metodologie della qualità totale si fondano sulla misurabilità e sulla definizione quantitativa dei fenomeni considerati mentre, come si è visto, i servizi risultano in generale difficilmente quantificabili e standardizzabili, proprio per la forte influenza dell'elemento umano.

Il turismo rientra certamente fra i settori più sensibili a questa caratteristica, e in particolare le attività ricettivo-alberghiere: il cliente, specie se in viaggio per vacanza, si trova in una condizione psicologica tale da fargli attribuire maggiore peso ai rapporti umani col personale di contatto (cortesia, attenzione, atmosfera familiare, ecc.) quali elementi che concorrono a generare un soggiorno confortevole e rassicurante.

Tuttavia, quando aumenta la presenza di fattori soggettivi nei prodotti/servizi offerti, la valutazione sulla qualità diventa estremamente variabile e di difficile misurazione, a causa della diversa scala di valori che ogni individuo utilizza nel determinare la propria

soddisfazione. Diventa quindi difficoltoso individuare dei parametri stabili per quantificare e misurare la qualità offerta.

Si tratta, in realtà, di due diversi ordini di problemi. Un primo problema riguarda la necessità di chiarire quali siano i criteri su cui basare una valutazione; se, cioè, gli aspetti da quantificare debbano riferirsi genericamente alle impressioni che il cliente ricava, o alle caratteristiche del servizio in rapporto alla concorrenza, oppure ancora se si debba considerare la qualità del solo servizio erogato o anche quella del sistema di erogazione nel suo complesso. Poi, occorrono dei parametri per misurare la qualità di ciascuna componente del servizio, e delle ponderazioni a essi relative, che consentano di effettuare valutazioni sulla qualità complessiva. A questo proposito esistono già dei metodi per definire e quantificare la qualità dei servizi,¹⁵ ma i sistemi adottati rimangono subordinati all'individuazione di criteri che in realtà non hanno valenza assoluta, bensì relativa a metri di riferimento soggettivi.

Venendo a mancare la possibilità di definire la qualità in termini assoluti, si è fatto ricorso ad altri elementi a cui legare la valutazione, in particolare al *prezzo* del servizio (Olander, 1970) e alla *percezione di qualità* da parte del consumatore (Zeithaml, 1981).

I contributi più interessanti riguardano proprio questo secondo approccio, sviluppato nelle analisi di Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988). Partendo dal presupposto che la qualità è direttamente correlata alla soddisfazione del cliente, l'idea sostenuta è che *la qualità di un servizio può essere valutata in base alla qualità percepita*, intesa come risultato di un confronto fra aspettative del consumatore e caratteristiche del servizio erogato.

In particolare, sono stati individuati cinque momenti critici, dall'ideazione all'erogazione di un servizio, durante i quali possono determinarsi degli scostamenti fra aspettative del cliente e servizio erogato. Tali momenti possono essere così brevemente riassunti:

1. percezione dell'impresa circa le aspettative del consumatore, cioè corretta comprensione delle sue effettive esigenze;
2. traduzione delle percezioni (relative alle caratteristiche del servizio attese) in specifiche del servizio progettato, cioè progettazione del servizio esattamente come si pensa che lo desideri il potenziale cliente;
3. prestazione del servizio in maniera rispondente alle caratteristiche progettate; questo aspetto, come si è già visto, risulta non facile da realizzare e controllare a causa dell'eterogeneità dei servizi e dell'impossibilità di standardizzarne la produzione;
4. comunicazione del servizio in modo rispondente alle sue reali caratteristiche; la promessa di un servizio migliore di ciò che verrà erogato farà aumentare le aspettative del cliente, ma si ridurrà di conseguenza la percezione di qualità; all'opposto, la mancata comunicazione di determinate caratteristiche non visibili esteriormente ne riduce il potenziale apprezzamento;
5. corrispondenza fra servizio atteso e servizio percepito; è ciò che determina la percezione di qualità di un servizio: se vi è coincidenza fra caratteristiche attese e percepite il giudizio di qualità è buono, se non vi è coincidenza verrà percepita una qualità superiore o inferiore a seconda che l'aspettativa sia, rispettivamente, inferiore o superiore alla percezione.

Come si può osservare, il punto centrale di questo modello è rappresentato dal servizio atteso, che dipende dai bisogni personali, dalle esperienze precedenti nel vissuto del consumatore, dalla comunicazione informale fra consumatori (passaparola, influenza degli

opinion leader, ecc.) e dalla stessa comunicazione aziendale (la qualità comunicata risulta quindi agire sia sulla qualità attesa che su quella percepita).

Il modello che ne deriva è che la qualità percepita, cioè la risultante del confronto fra aspettative del cliente e servizio percepito (punto 5), è funzione dei punti critici relativi al sistema di produzione (punti da 1 a 4).

Tuttavia, occorre considerare anche quelle caratteristiche del servizio che non rientrano fra le attese esplicite (dichiarate) od implicite (date per scontate) del cliente ma delle quali egli ha inconsapevolmente bisogno; in questi casi si parla di *qualità latente*. La soddisfazione dei bisogni latenti è quindi conseguenza di un'innovazione per il settore, in quanto si produce nel momento in cui si offre qualcosa che non era nelle aspettative del cliente. Quando il consumatore viene a conoscenza della nuova caratteristica del servizio essa esaurisce il suo effetto specifico e rientra fra le caratteristiche attese.

Tale modello, come si può osservare, si fonda sul presupposto che ci sia identità fra qualità percepita e qualità assoluta del servizio, e ciò appare evidente in settori, come il turismo, dove le imprese si muovono secondo logiche di mercato e il legame fra soddisfazione del cliente e qualità del servizio risulta immediato.¹⁶

6 - Considerazioni conclusive

La rincorsa al vantaggio competitivo ha ormai reso universalmente attuali le tematiche sulla qualità totale e anche settori poco coinvolti in passato dal problema, come il turismo, mostrano campi di applicazione con larghi margini di sviluppo.

L'analisi svolta mirava a chiarire se effettivamente le tecniche legate al *Company Wide Quality Control* possano manifestare, per le imprese turistiche, la medesima utilità che si è rivelata per quelle dei settori manifatturieri, e le considerazioni che sono emerse portano in realtà a pensare come il perseguimento della qualità sia in questi casi ancora più importante.

Infatti, si è visto anche che la qualità totale è prima di tutto un elemento di cultura e che richiede una forte valorizzazione delle risorse umane, che nel turismo hanno un peso certamente maggiore rispetto all'industria, per la quale la tecnologia recita un ruolo prioritario. Nel prodotto turistico l'incidenza della componente soggettiva risulta molto più elevata e, di conseguenza, più evidenti possono essere gli effetti di un atteggiamento orientato al miglioramento continuo. L'influenza positiva di un'applicazione completa e non parziale del *Company Wide Quality Control* può dunque avere, per il turismo, un peso tanto maggiore quanto più forte sarà l'incidenza del fattore umano.

Un altro importante spunto di riflessione è venuto dalla constatazione che il miglioramento continuo richiede uno spiccato orientamento ai processi, e non solo ai risultati. Questo è importante per il turismo dove prodotto e processo non possono essere tenuti distinti. In tal caso un'ottica di qualità totale si rivela, più che un'opportunità, una concreta necessità. Lo stesso controllo di qualità, se per i beni materiali può essere realizzato limitando l'attenzione alle caratteristiche tecniche del prodotto finito, nel turismo deve necessariamente tenere conto del processo di produzione e del sistema di erogazione, cioè del contesto in cui il servizio turistico viene prodotto ed erogato (strutture e personale dell'impresa) proprio per il fatto che questi elementi intervengono direttamente nel rapporto fra azienda e cliente.

Tuttavia, si è visto anche come non sia del tutto definito un concetto assoluto di qualità e sia la realizzazione che il controllo della qualità devono passare attraverso indicatori indiretti, che ruotano intorno al concetto di qualità percepita, a sua volta risultante dal confronto fra qualità attesa e qualità erogata. Si avverte, su questo, la necessità di sviluppare strumenti di portata più generale per misurare le percezioni dei consumatori e per definire con precisione i punti critici in cui si possono generare difformità fra la qualità dal punto di vista della domanda e quella realmente offerta.

L'applicazione dei metodi legati alla qualità totale presenta comunque ancora dei problemi: permangono resistenze, attive ma molto spesso anche passive, al coinvolgimento nelle iniziative legate alla qualità, e queste sono maggiori dove maggiore è il margine di discrezionalità nell'intervento umano. Spesso manca la necessaria motivazione, anche da parte della direzione aziendale, a diffondere una cultura della qualità a tutti i livelli dell'impresa e in tutte le funzioni aziendali. Per esempio, sono frequenti i tentativi di realizzare della qualità senza dotare l'azienda dell'organizzazione per ottenerla e senza formare le risorse umane alla cultura necessaria per applicarla correttamente. Talvolta si assiste all'introduzione di specifiche tecniche (per esempio i circoli della qualità), lasciandole isolate in un contesto aziendale totalmente estraneo.

Ciò che è importante, nel caso del turismo, è un orientamento alla qualità finalizzato innanzitutto al miglioramento del apporto col mercato, trattandosi di un settore nel quale la competitività dell'impresa risulta fortemente condizionata dalla capacità di generare soddisfazione nel cliente durante il processo di produzione-vendita-fruizione del servizio. La ricerca di efficienza e l'adeguamento agli standard per la certificazione devono in questo caso essere strumentali al rafforzamento dell'efficacia competitiva e non viceversa, altrimenti aumenta il rischio che parte dei benefici potenziali derivanti dalla cultura della qualità possano andare perduti o non trovare piena espressione all'interno dell'impresa.

BIBLIOGRAFIA

Bitner M.J. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, N. 54, 4.

Bonini A. (1990), "La qualità totale nell'impresa alberghiera", in *Atti dei Seminari della 1° Settimana del Management Alberghiero*, Rimini.

Cercola A.M. (1991), "La diagnosi della Qualità", in Labouchex V. (a cura di), *Trattato Di Qualità Totale*, Angeli, Milano.

Cercola R. (1990), *La gestione della qualità nelle imprese di servizi*, Cedam, Padova.

Chevalier (1991), "Il Circolo Di Qualità", in Labouchex V. (a cura di), *Trattato Di Qualità Totale*, Angeli, Milano.

Coccorese C. (1990), "Software e hardware nell'approccio ai problemi della qualità", in AA.VV., *La qualità nelle imprese di servizi*, Fendac Servizi Ed., Milano.

Crosby L.A., Evans K.R., Cowles D. (1990), "Relationship Quality in Service Selling: an Interpersonal Influence Perspective" *Journal of Marketing*, n. 54.

- Demes H. (1989)**, “Trasferibilità delle tecniche manageriali giapponesi: esperienze e riflessioni”, in La Rosa M. (a cura di), *Il modello giapponese*, Angeli, Milano.
- Deming W.E. (1989)**, *L'impresa di qualità*, Isedi, Torino.
- Eiglier P., Langeard E. (1988)**, *Il marketing strategico dei servizi*, McGraw Hill Italia, Milano.
- Feigenbaum A.V. (1983)**, *Total Quality Control*, Mc Graw-Hill, New York.
- Frisina G (1991)**, *I profeti della qualità*, Itaca, Milano.
- Imai M. (1986)**, *kaizen*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano.
- Ishikawa K. (1985)**, *What is Total Quality Control?*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Juran J.J. (1988)**, *La perfezione possibile*, Ipsoa, Milano.
- Merli G. (1993)**, “I nuovi parametri della qualità totale”, *L'impresa*, n. 8.
- Moritani M. (1982)**, *Japanese Technology*, The Simul Press, Tokyo.
- Normann R. (1985)**, *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano.
- Olander F. (1970)**, “The Influence of Price in The Consumer’s Evaluation of Products”, in Taylor B., Wills G., *Pricing Strategy*, Bandom/System Press, Princeton, NJ.
- Panozzo A. (1990)**, “Jolly Hotels: il problema della qualità nel settore alberghiero”, in AA.VV., *La qualità nelle imprese di servizi*, Fendac Servizi Ed., Milano.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L. (1985)**, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, N. 49, 10.
- Rushton A.M., Carson D.J. (1985)**, “The Marketing of Services: Managing The Intangibles”, *European Journal of Marketing*, Vol. 19, N. 3.
- Sasser E.W., Olsen P.R., Wyckoff D.D. (1978)**, *Management of Service Operations*, Alley & Bacon, Boston.
- Songini L. (1991)**, “Il trasferimento dei sistemi di gestione giapponesi”, *Economia e Management*, n. 22, 9/10.
- Zeithaml V.A. (1981)**, “How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services”, In Donnelly J., George W., *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago.
- Zeithaml V.A., Berry L., Parasuraman A. (1988)**, “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality”, *Journal of Marketing*, N. 52, 4.

¹ I principali contributi teorici in quel periodo vennero forniti da G.D. Edwards. e W.A. Shewhart. Per approfondimenti si veda: Frisina, 1991.

² Per un esame più approfondito dei loro contributi teorici si vedano: Deming (1989) e Juran (1988).

³ Per un paese necessariamente orientato all'export diventava indispensabile perfezionare le procedure di controllo e di miglioramento qualitativo delle produzioni. Una delle prime imprese giapponesi a sperimentare queste difficoltà fu la Toyota, che nei suoi tentativi di penetrazione dei mercati esteri dovette scontrarsi con la scarsa affidabilità delle proprie vetture in confronto a quelle occidentali.

⁴ In seguito agli stimoli forniti maturò rapidamente una spiccata sensibilità verso gli aspetti legati alla qualità, che portò già nel 1946 alla nascita del Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), composto da tecnici, docenti universitari e ricercatori giapponesi con lo scopo di approfondire le metodologie statistiche per il controllo della qualità introdotte dagli americani. Attualmente il JUSE svolge attività di formazione, pubblicazione, ricerca e sviluppo.

⁵ Il Just in Time è una tecnica di gestione delle scorte, tendente a far coincidere approvvigionamento e produzione, in modo da minimizzare il magazzino e mettere i materiali in produzione all'ultimo momento). Il Kanban è uno strumento di comunicazione nella tecnica just in time: "cartellino" che viene attaccato ai contenitori di materiali destinati alle linee di montaggio; quando tutti i pezzi sono stati utilizzati il kanban torna al reparto di origine e diventa l'ordine per un nuovo quantitativo). I Circoli della Qualità sono piccoli gruppi che svolgono volontariamente attività di controllo della qualità ed effettuano proposte di miglioramento. Il Sistema dei Suggerimenti è un metodo che porta a formulare proposte di miglioramento, anche marginale, relative ad ogni aspetto dei prodotti, dei processi e dell'organizzazione, provenienti dai circoli della qualità.

⁶ Nelle imprese giapponesi gli addetti alla funzione R&S sono solo in parte dislocati nei centri ricerche, mentre i più sono inseriti direttamente nelle fabbriche e si occupano sia di innovazione che di miglioramento continuo. Per esempio, agli inizi degli anni '80 alla Hitachi dei circa 8 mila addetti alla R&S solo 3 mila lavoravano al centro ricerche. Si veda anche, per approfondimenti: (Moritani, 1982).

⁷ Il ciclo Plan Do Check Action è detto anche "ruota di Deming", dal nome del suo ideatore. E' rappresentato dal concetto di una ruota in movimento per sottolineare la necessità di continua interazione fra pianificazione (plan), azione (do), verifica dei risultati e confronto coi programmi (check), mantenimento del nuovo standard raggiunto o correzione (action). La finalità perseguita è l'efficacia dei processi di miglioramento e di mantenimento in azienda. Il ciclo PDCA ha una valenza di applicazione molto ampia, sia in senso gerarchico - dalla direzione alle singole mansioni operative - sia per dimensione di problemi, dalla pianificazione su base annuale di medio termine dell'azienda al singolo problema da affrontare. In un ciclo PDCA la fase di azione si sviluppa a sua volta secondo un ulteriore ciclo PDCA per il fatto che le persone incaricate di eseguire operativamente l'azione ne stabiliscono le modalità secondo la medesima logica di ricerca e mantenimento di standard più elevati. Per approfondimenti si veda: Deming, 1989.

⁸ I Circoli della Qualità, ideati nel 1962 dal J.U.S.E. (cfr. nota 5) con lo scopo iniziale di rendere più gradevole e più proficuo il lavoro degli operai, solo successivamente si rivelarono efficaci strumenti per il miglioramento della produttività e per il controllo della qualità. Un circolo della qualità è composto solitamente da sei a dieci membri e svolge attività volontaria; le riunioni dei circoli possono avvenire in orario di lavoro o anche fuori orario o nei giorni festivi (come può accadere in Giappone): in tal caso la direzione può decidere se retribuire o meno il lavoro straordinario. L'attività di un circolo della qualità consiste nell'individuare aree di miglioramento nell'organizzazione produttiva, nelle procedure o anche in specifici aspetti inerenti la produzione, e nella successiva elaborazione di progetti ad esse relativi, secondo la successione del ciclo PDCA. Per approfondimenti si veda: Chevalier, 1991.

⁹ Il Sistema dei Suggerimenti si caratterizza per l'enfasi posta sui benefici psicologici per i dipendenti delle aziende, oltre che per i suoi vantaggi economici. La metodologia adottata in Giapponese si è sviluppata in due direzioni: i suggerimenti individuali e i suggerimenti di gruppo, comprendenti quelli provenienti dai circoli della qualità e da ulteriori tipi di piccoli gruppi, quali i gruppi per la sicurezza, i gruppi "Difetti Zero" e altri ancora (Imai, 1986). I principali argomenti affrontati con questo sistema riguardano il miglioramento nelle mansioni e nell'ambiente di lavoro, i risparmi energetici e di materiali, i miglioramenti nei macchinari e nei processi, nel lavoro d'ufficio, nella qualità del prodotto e nell'assistenza ai clienti, idee per nuovi prodotti.

¹⁰ I Sette Strumenti Statistici servono per l'analisi e il monitoraggio delle attività aziendali quando si dispone di dati oggettivi, secondo la logica che richiede una rigorosa quantificazione dei temi affrontati. Essi sono: i diagrammi di Pareto, i diagrammi causa-effetto, gli istogrammi, le carte di controllo, i diagrammi di correlazione, la stratificazione, i fogli di raccolta dati. Per approfondimenti si veda: Cercola, 1991.

¹¹ I Sette Nuovi Strumenti svolgono la funzione dei sette strumenti quando non sono disponibili dati relativi al problema da analizzare, come può accadere più frequentemente nel corso di analisi di tipo progettuale, di pertinenza quindi dei livelli aziendali più elevati. Essi sono: il diagramma delle relazioni, il diagramma delle affinità, il diagramma ad albero, il diagramma a matrice, il diagramma di analisi dei dati a matrice, il process decision program chart, il diagramma a frecce.

¹² In alcuni casi un servizio, prima della sua erogazione, può anche risultare difficile da configurare mentalmente: si definisce allora mentalmente intangibile (Rushton e Carson, 1985).

¹³ La ristorazione alberghiera, omologata come tale nella seconda metà dell'800 negli alberghi svizzeri, prima è stata definita table d'hotel, poi denominata nei diversi paesi mediterranei come pensione completa. Essa aveva e ha tuttora un limite: non nasce dalle aspettative dei clienti ma esclusivamente dalle necessità organizzative degli albergatori, dal bisogno di programmare in anticipo porzioni e cotture. Si è rafforzata in un periodo in cui non esistevano né frigoriferi né congelatori e in anni in cui non erano ammessi sprechi di prodotti alimentari. Per approfondimenti si veda: Bonini, 1990.

¹⁴ Per sottolineare il significato di tale interpretazione gli autori hanno coniato il neologismo servuction a indicare, in francese, il processo di creazione ed erogazione del servizio, così come il termine produzione denota il processo di fabbricazione di un prodotto. Si è così voluto riconoscere al servizio, connotato negativamente per la sua derivazione da servire, la medesima dignità dell'attività di produzione.

¹⁵ Per effettuare un controllo di qualità sui servizi attraverso misurazioni vengono già da alcuni anni applicate delle metodologie volte a ingegnerizzare i processi, individuando i fattori costitutivi del servizio, attribuendo loro delle ponderazioni e delle scale di punteggio. Sull'argomento si vedano anche: Bitner, 1990; Crosby, Evans, Cowles, 1990, Coccorese, 1990.

¹⁶ Diverso sarebbe il discorso se l'analisi si estendesse ai servizi pubblici, in particolare a quelli sociali, nei quali l'interesse collettivo potrebbe contrastare con quello dei singoli o di particolari gruppi; in questo caso la soddisfazione del cliente (o di gruppi di clienti) potrebbe non essere più un indice attendibile della qualità del servizio, in quanto non omogeneo.