

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Total Quality in the Service Industry. Problems and Opportunities**

Musso, Fabio

Servizi, n. 1, 1993.

1993

Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/57971/>

MPRA Paper No. 57971, posted 13 Sep 2014 11:40 UTC

Musso F. (1993), "La Qualità Totale nel terziario: problemi e prospettive", *Servizi*, n. 1.

## **LA QUALITA' TOTALE NEL TERZIARIO: PROBLEMI E PROSPETTIVE**

**Fabio Musso**

1. Premessa
2. Origini e sviluppo del problema della Qualità Totale
3. Innovazione e miglioramento continuo: il contributo dell'esperienza giapponese
4. Il Company Wide Quality Control
5. La Qualità Totale nel terziario
6. Qualità erogata, qualità attesa e qualità percepita
7. Considerazioni conclusive

## 1 - PREMESSA

Il tema della qualità ha riscosso negli ultimi anni un'attenzione sempre crescente da parte delle aziende, ponendosi come fronte di intervento delle politiche aziendali necessario per sostenere gli attuali livelli della competizione.

In realtà, l'interesse verso la qualità è sempre stato implicitamente presente nei comportamenti di imprenditori e dirigenti d'azienda, 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 è ora diventata consapevole e sono state individuate delle precise metodologie per facilitarne il controllo e il miglioramento.

Tuttavia, sotto la denominazione di qualità totale, vengono ancora compresi fenomeni diversi e talvolta poco attinenti con il concetto originale, indicato dai Giapponesi col termine *Company Wide Quality Control*; definizione che sottolinea come il fenomeno riguardi la vita dell'azienda nella sua organicità e non si limiti agli aspetti tecnici della produzione.

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 solo controllata invece che realizzata.

Che cosa è, allora, il principio della qualità totale? Qual è stato, finora, il suo ambito prevalente di applicazione, quali ulteriori campi devono esserne coinvolti e, infine, quali possono essere gli sviluppi competitivi delle aziende dei diversi settori che rispettano i criteri ad esso legati?

In queste pagine non si intende effettuare un'analisi esauriente dei contributi teorici e applicativi forniti in merito, data anche la loro grande varietà. L'intento è piuttosto quello di rintracciare i concetti di fondo che hanno guidato lo sviluppo della cultura della qualità e, a partire da questi, vedere se e in che modo gli ambiti di applicazione di tali principi possono estendersi verso settori finora meno coinvolti, fra i quali rientrano quelli appartenenti all'area del terziario, che saranno oggetto delle riflessioni della seconda parte di questo scritto.

## 2 - ORIGINI E SVILUPPO DELLA QUALITA' TOTALE

Nella società industriale moderna, i primi segnali di attenzione verso le problematiche della qualità si manifestano già 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.

Negli anni '20, sempre negli Stati Uniti, (all'interno della Western Electric), nacquero le prime teorie in merito ai problemi legati alla qualità: G.D. Edwards elaborò la nozione di "assicurazione

della qualità" e W.A. Shewhart introdusse la statistica come strumento per la gestione e il controllo metodico della qualità (1).

Ulteriori contributi vennero nel 1945 da A.V. Feigenbaum (2), il quale propose una concezione di controllo della qualità relativo a tutte le funzioni aziendali e durante tutte le fasi del processo produttivo, dalla progettazione all'assistenza postvendita; in questo modo i difetti sarebbero stati eliminati durante la fabbricazione e non scoperti a posteriori.

Feigenbaum fu il primo ad usare il termine *Total Quality Control*, definendolo "un 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 ed il servizio clienti siano effettuati al miglior prezzo e con piena soddisfazione dei consumatori".

Un contributo fondamentale, nel dopoguerra, venne ancora dagli Stati Uniti, con W.E. Deming (3) e J.M. Juran (4) i quali, riprendendo i principi di Shewhart, approfondirono le metodologie relative al controllo di qualità.

Deming, partendo dal collaudo per campionamento, si occupò principalmente di strumenti statistici di controllo ma formulò anche dei metodi, fra cui si ricorda il ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action)(5), che restano dei riferimenti fondamentali per la gestione dei processi legati alla qualità.

L'apporto di Juran risultò più imperniato sugli aspetti attinenti la gestione dell'azienda e sull'importanza di un preciso impegno nel coinvolgere di tutte le funzioni per realizzare la qualità attraverso un'attenzione particolare alla prevenzione.

La "trilogia della qualità", come venne definita dallo stesso Juran, tende proprio ad individuare i processi fondamentali della conduzione dell'azienda nell'ottica di una triplice gestione della qualità: pianificazione della qualità, controllo della qualità, miglioramento della qualità.

Negli anni '60, un ulteriore sviluppo teorico si produsse ad opera di P.B. Crosby, il quale con il concetto, peraltro piuttosto controverso, di "zero difetti" entrò in maniera più approfondita nel merito delle risorse umane e delle relazioni ad esse legate. L'attenzione si spostava sugli errori derivanti da cause soggettive: si misuravano i costi della "non qualità" e, con una precisa metodologia, si tendeva a ridurre il controllo puntando su un'azione preventiva finalizzata all'eliminazione dei difetti prima di arrivare al prodotto finito (6).

La definizione dei concetti di base relativi alla qualità totale trova dunque origine negli Stati Uniti; tuttavia, l'importanza ad essi attribuita dagli ambienti aziendali e imprenditoriali statunitensi fu sempre piuttosto limitata, soprattutto se rapportata al peso che le politiche sulla qualità riuscirono ad acquisire rapidamente in Giappone.

Questo orientamento trovava infatti terreno fertile nel contesto storico, culturale e sociale giapponese.

Innanzitutto, le circostanze che favorirono, dopo la seconda guerra mondiale, la diffusione dei principi della qualità in Giappone furono legate a precisi motivi storici ed economici: c'era la necessità, per le imprese giapponesi, di far fronte alle difficoltà legate alla ricostruzione

postbellica, che si ripercuotevano negativamente anche sulla competitività all'estero dei prodotti nazionali. Per un paese necessariamente orientato all'export diventava indispensabile perfezionare le procedure di controllo e di miglioramento qualitativo della produzione (7).

Il processo di ricostruzione avvenne sotto la supervisione e con l'aiuto degli Stati Uniti (8); la necessità di risolvere i problemi di settori strategicamente rilevanti (fra cui le telecomunicazioni) spinse lo Stato Maggiore delle forze alleate ad organizzare corsi e seminari formativi per i produttori giapponesi, allo scopo di migliorare la qualità delle produzioni locali (9).

Maturò così, 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) (10) e con esso al fiorire di numerose iniziative volte ad approfondire e a diffondere al mondo imprenditoriale l'attenzione alla qualità (11). Fu in questo contesto che si inserirono i cicli di seminari tenuti da Deming, a partire dal 1950, e da Juran, nel 1954, durante i quali furono introdotte in Giappone le più importanti metodologie per lo sviluppo della qualità.

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. Dall'esperienza giapponese giunsero ulteriori arricchimenti teorici, in particolare ad opera di K. Ishikawa (12) che, nel 1965, definì il concetto operativo di carta di controllo: uno strumento di base per le attività di controllo statistico della qualità che, tramite la rilevazione degli scostamenti dallo standard prestabilito e dall'intervallo di tolleranza ad esso relativo, permette di analizzare le caratteristiche dei difetti nella produzione e risalire alle cause che li originano (13).

In quegli stessi anni, si delinearono anche alcuni degli aspetti peculiari dei sistemi di produzione giapponesi, quali il *just in time* (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) e il *Kanban* (14) (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 (piccolo gruppo che svolge volontariamente attività di controllo della qualità ed effettua proposte di miglioramento) (15), il sistema dei suggerimenti (continue proposte di miglioramenti, anche piccoli, relativi ad ogni aspetto dei prodotti, dei processi e dell'organizzazione, provenienti dai circoli della qualità) e altri metodi più o meno direttamente 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 umane alla cultura del miglioramento.

### 3 INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO: IL CONTRIBUTO DELL'ESPERIENZA GIAPPONESE

Verrà ora rivolta l'attenzione ai principi che stanno alla base di una cultura di azienda improntata alla qualità, così come vengono consegnati dall'esperienza prima statunitense e poi giapponese.

Come già accennato nella premessa, il termine qualità viene ormai utilizzato in circostanze diverse e non sempre vi è coincidenza nelle definizioni ad esso relative; in alcuni casi qualità viene intesa come sinonimo di "gamma alta" e alta immagine di marca, mentre in altri il termine è utilizzato per indicare una tendenza alla perfezione e una cura artigianale nella lavorazione; un'interpretazione più concreta e realistica della qualità è quella che l'avvicina al concetto di conformità alle specifiche, cioè di esatta corrispondenza fra caratteristiche progettate e prodotto finito.

L'orientamento alla qualità, specialmente nei paesi occidentali, viene spesso identificato con le attività di controllo della qualità dei prodotti, affidate a tecnici specializzati; più difficilmente tale orientamento viene inteso come facente parte dell'intera attività di gestione aziendale, come invece accade diffusamente in Giappone.

A monte di questa filosofia globale della qualità, legata a tutti gli aspetti dell'azienda, che viene definita appunto *Company Wide Quality Control* per sottolinearne la più ampia portata rispetto al termine *Total Quality Control* (16), si trovano alcune idee di fondo tipiche della cultura giapponese.

L'influenza dell'etica confuciana ha per esempio avuto un peso rilevante nello sviluppo della "filosofia" della qualità, portando al trasferimento di concetti relativi a specifici aspetti dell'attività produttiva, quali erano le attività di controllo della qualità in origine, ad un'accezione più ampia che abbraccia in maniera completa la vita dell'azienda.

In questo senso hanno influito alcuni principi, dei quali si ricordano, in particolare:

- 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;
- valori della continuità e della crescita, con una costante ricerca del miglioramento, pur nel rispetto della salvaguardia della tradizione;
- concezione gerarchica dei rapporti personali, all'interno della famiglia, nei confronti del potere statale e anche nell'ambito dell'azienda;
- importanza attribuita anche agli aspetti meno evidenti della realtà, che porta ad una spiccata attenzione verso i particolari, intesi come parti imprescindibili dell'insieme generale.

Questi principi di base hanno favorito la trasformazione delle tecniche per il perseguimento della qualità dei prodotti in criteri di gestione rivolti a tutta l'azienda, con il coinvolgimento attivo di tutte le risorse umane impiegate.

Maggiore livello qualitativo della produzione, minor numero di difetti e di sprechi, utilizzo ottimale dei fattori produttivi e maggiore capacità competitiva sono fra le conseguenze di tale differente visione etica che si ripercuote, peraltro, su tutti gli aspetti della vita individuale, sociale ed economica dei Giapponesi.

Il termine usato spesso in Giappone per indicare la filosofia che guida i criteri di gestione delle aziende è *kaizen*, che letteralmente significa miglioramento e che viene posto in contrapposizione col concetto di *kairyo* (innovazione).

Nella cultura occidentale il miglioramento viene inteso quasi esclusivamente come innovazione, mentre in quella giapponese esso è costituito sia dal miglioramento continuo che dall'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 e studiando, in base all'esperienza acquisita, ogni singolo aspetto del processo produttivo.

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.

Naturalmente, questa interpretazione non implica un'esclusione dell'innovazione dalle politiche aziendali; la differenza è che a parità di livello di innovazione il miglioramento continuo consente un considerevole vantaggio competitivo derivante da:

- qualità e affidabilità dei prodotti;
- ottimizzazione dei processi produttivi;
- riduzione degli sprechi;
- miglioramento dell'organizzazione aziendale.

D'altra parte, se le strategie basate 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 acquista importanza l'attenzione ad un utilizzo più razionale dei fattori produttivi.

L'originalità del miglioramento continuo consiste nel fatto che la metodologia ad esso legata comporta un orientamento ai processi piuttosto che ai risultati, cioè una visione più a lungo termine, in quanto sono necessari un impegno costante e prolungato nonché delle modifiche nei comportamenti procedurali.

Nelle imprese giapponesi, ad esempio, gli addetti alla funzione R&S sono solo in parte dislocati nei centri ricerche, mentre gli altri sono inseriti direttamente nelle fabbriche e si occupano sia di innovazione che di miglioramento continuo (17).

I criteri orientati ai risultati, invece, sono più diretti e di più facile quantificazione; consentono quindi immediati riscontri, ma possono causare un divario fra mezzi e fini per la ristrettezza del loro orizzonte di riferimento.

#### 4 - IL COMPANY WIDE QUALITY CONTROL

La concezione relativa al principio del miglioramento continuo è quella che ha portato ad intendere il *Company Wide Quality Control* in senso più esteso rispetto al *Total Quality Control*, ampliandolo 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.

I fondamenti organizzativi a cui si rifanno le metodologie esistenti per realizzare un approccio di *Company Wide Quality Control* sono fondamentalmente due, entrambi ampiamente noti anche in occidente: quello di direzione interfunzionale e quello di sviluppo per politiche.

La direzione interfunzionale è il criterio organizzativo che consente di perseguire gli obiettivi di miglioramento continuo con il coinvolgimento di tutte le divisioni funzionali. Un'azienda organizzata in funzioni verticali, quali produzione, R&S, marketing, amministrazione e altre, è strutturata in modo che vengano delegate le responsabilità per il conseguimento del profitto, che è l'obiettivo di fondo dell'attività aziendale. Ci sono, tuttavia, altri obiettivi - fra cui rientra la qualità - che non possono essere perseguiti in maniera autonoma dalle singole funzioni e che richiedono un coordinamento trasversale, in grado di eliminare le barriere interdivisionali di comunicazione.

Lo sviluppo per politiche (*policy deployment*)(18) è un processo di definizione e di implementazione delle politiche aziendali col quale vengono individuati, assieme alla fissazione di 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.

Anche in fase di verifica vengono fissate delle tappe nelle quali non solo si controllano i risultati ma si discutono i processi seguiti per ottenerli.

In questo modo si riesce a tenere saldo il legame fra gli intenti dichiarati e le azioni effettivamente intraprese.

E', questo, un criterio importante quando si parla di qualità perchè se è facile dichiarare l'intento di perseguire la "qualità totale", lo è molto meno realizzarla concretamente.

Il *policy deployment* consente una definizione chiara del percorso da seguire e fornisce gli strumenti per verificare l'effettivo rispetto dei programmi.

La strategia *kaizen* richiede approcci tanto dall'alto verso il basso quanto dal basso verso l'alto, cioè, rispettivamente, di progettazione e analitici.

Mentre a livelli gerarchici elevati risultano maggiormente utili i metodi progettuali (19), perché consentono una più precisa definizione degli obiettivi e dei mezzi per conseguirli, a livelli di base l'approccio analitico consente di apprendere dall'esperienza.



Il *kaizen*, perseguito attraverso la direzione organizzativa interfunzionale e lo sviluppo per politiche, comporta l'applicazione di precise metodologie fondate su riferimenti statistici e quantificazioni rigorose; infatti, l'analisi delle problematiche aziendali deve essere il più possibile ricondotta a riferimenti numerici piuttosto che fondarsi su sensazioni o valutazioni comunque soggettive.

Tali metodi sono realizzati a livello di management, a livello di gruppi e a livello di individui: ad ognuno di essi corrispondono precise tecniche da seguire, delle quali si ricordano brevemente le più importanti:

- Ciclo *Plan Do Check Action* (PDCA), detto anche "ruota di Deming", dal nome del suo ideatore (20); è 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.

- Circoli della qualità, ideati nel 1962 dal J.U.S.E. 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.

Nelle aziende giapponesi vengono tenuti specifici corsi per addestrare il personale sull'attività dei circoli.

- Sistema dei suggerimenti, importato in Giappone nell'immediato dopoguerra dalla Training Within Industry e dall'Aeronautica Americana, si caratterizzò per l'enfasi che i Giapponesi ponevano sui benefici psicologici per i dipendenti delle aziende piuttosto che sui vantaggi economici, come veniva inteso negli Stati Uniti.

Il sistema giapponese si è sviluppato 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 (21).

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.

In Giappone la direzione delle imprese tende a sollecitare l'attività di suggerimento addestrando il personale all'analisi dei problemi; sono inoltre frequenti sistemi di incentivi per premiare la validità dei suggerimenti forniti.

- I sette strumenti statistici, consentono di analizzare i problemi quando si dispone di dati oggettivi, secondo la logica che richiede una rigorosa quantificazione dei temi affrontati; essi sono (22):

1. diagrammi di Pareto;
2. diagrammi causa-effetto;
3. istogrammi;
4. carte di controllo;
5. diagrammi di correlazione;
6. stratificazione;
7. fogli di raccolta dati.

- 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 (23):

1. diagramma delle relazioni;
2. diagramma delle affinità;
3. diagramma ad albero;
4. diagramma a matrice;
5. diagramma di analisi dei dati a matrice;
6. "process decision program chart"
7. diagramma a frecce.

Come già accennato, i criteri visti comportano una partecipazione attiva di tutto il personale dell'azienda; questo tipo di mentalità trova terreno fertile in Giappone dove, per i motivi socio-culturali visti, esiste una maggiore disponibilità a condividere i programmi aziendali e ad identificarsi con essi.

In occidente le politiche di miglioramento continuo, ottimizzando i processi e portando ad un risparmio nell'utilizzo dei fattori produttivi, possono in realtà essere viste come una minaccia per l'occupazione e osteggiate dalle organizzazioni sindacali.

La loro realizzazione richiede quindi una notevole flessibilità: sia da parte della direzione aziendale, nell'individuare nuove aree di sviluppo all'interno dell'impresa che diano occasione di impiego e riqualificazione; sia da parte dei sindacati, che devono considerare i benefici che gli stessi dipendenti possono trarre dai programmi di qualità totale.

La filosofia della qualità totale non limita il suo effetto al complesso delle relazioni interne, 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 ad esso legato; ed 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 viene garantita e mantenuta, nelle aziende giapponesi, con un rapporto altamente selettivo (24).

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.

A questo proposito può risultare indicativa l'esperienza dei rapporti che intercorrono fra le imprese giapponesi e le loro consociate nei paesi occidentali: negli anni '70 la prevalente tendenza ad imporre i sistemi di gestione giapponesi, senza alcun adattamento, andò incontro ad una serie di problemi che provocarono scarsa partecipazione, alto turnover, assenteismo e conflittualità fra personale della casa madre e locale.

Più recentemente, si è assistito ad adattamenti ai contesti locali, riguardanti soprattutto i rapporti con i dipendenti, e allo stesso tempo si è stata cercata la diffusione alcuni valori relativi alla cultura aziendale giapponese. Non tutti, però, si sono rivelati trasferibili (25): è il caso, ad esempio, degli aspetti relativi alla gestione delle risorse umane in base ai valori dell'armonia collettiva, che si scontra 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 applicare la qualità totale al terziario; infatti, come si vedrà nel successivo paragrafo, l'erogazione del prodotto/servizio richiede una forte componente umana, per cui, quando si parla di qualità totale, risulta accresciuta la necessità di verificare la compatibilità dell'approccio giapponese con le abitudini socio-culturali occidentali.

## 5 - LA QUALITÀ TOTALE NEL TERZIARIO

L'area del terziario è composta da settori con caratteristiche eterogenee e diversificate, tali da renderne difficoltoso un inquadramento entro schemi comuni.

Per comprendere i confini di applicabilità delle politiche sulla qualità in detti settori si cercherà allora di individuarne gli aspetti comuni per poi verificare la congruenza delle metodologie legate alla qualità totale a questo vasto complesso di attività.

Esistono, nei servizi, alcune caratteristiche che consentono di distinguerli con precisione dai beni materiali e che riguardano sia il prodotto finale che i processi produttivi.

Il primo di questi aspetti, e il 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 beni completamente tangibili e altri intangibili; virtualmente, tutti i prodotti hanno caratteristiche sia tangibili che intangibili, ciò che cambia sono le proporzioni: si passa gradualmente da beni materiali prevalsi completamente da aspetti tangibili, fino ad arrivare, come nel caso di alcuni tipi di servizi, ad una totale intangibilità.

In alcuni casi un servizio, prima della sua erogazione, può anche risultare difficile da configurare mentalmente: si definisce allora "mentalmente intangibile" (26).

Zeithaml (27) ha individuato tre tipi di proprietà che i prodotti possiedono in base al grado di tangibilità:

- 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.

I servizi sono formati prevalentemente dagli ultimi due tipi di aspetti.

Un altro elemento di distinzione è la coincidenza di 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. Un controllo di qualità deve allora coinvolgere anche le fasi di realizzazione del servizio e tutte le funzioni aziendali, dando quindi prioritaria attenzione ai processi più che ai risultati.

Un approccio legato al *Company Wide Quality Control* risulta allora particolarmente idoneo al soddisfacimento di una simile esigenza.

Ulteriore caratteristica è la diretta partecipazione del cliente alla produzione del servizio, per il fatto che, come si è visto, la produzione avviene in presenza del cliente e questi finisce per influenzare il risultato finale. In alcuni casi si tratta di una partecipazione attiva al processo di

erogazione; basti pensare ai settori dell'assistenza medica e dei trattamenti estetici, nei quali la collaborazione fra soggetto erogatore e consumatore diventa indispensabile.

Secondo quest'ottica il consumatore va considerato e "gestito" come parte dei fattori produttivi (28).

Ultimo elemento caratterizzante è quello che viene definito eterogeneità (29): 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 un'azienda può trovarsi ad offrire un servizio che nella realtà viene erogato diversamente da come era stato progettato.

Pertanto, lo sviluppo di standard di riferimento, analoghi a quelli individuati per i beni materiali, diventa molto più difficile.

Gli aspetti visti comportano alcune implicazioni di particolare significato, che possono essere così riassunte:

- impossibilità di mostrare il prodotto/servizio prima della vendita;
- difficoltà nell'effettuare confronti con la concorrenza;
- impossibilità di trasportare il servizio;
- impossibilità di immagazzinare il servizio.

A proposito di quest'ultimo punto può essere utile svolgere alcune considerazioni alla luce di quanto visto nei paragrafi precedenti.

Impossibilità di effettuare magazzino, per il servizio finale come pure per le sue componenti immateriali, significa, di fatto, doverlo 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 nei servizi; basti pensare alla ristorazione alberghiera, più nota come trattamento di pensione completa (30): la somministrazione di pasti e bevande standard ad ore prestabilite non coincide necessariamente, in termini qualitativi, quantitativi e temporali, con le esigenze e le aspettative del cliente, tuttavia questi si deve adattare ed uniformare.

A questo proposito occorre ricordare che i recenti modelli funzionali, di rilevante portata innovativa per il settore, che consentono - grazie a tecnologie di preparazione e di conservazione dei cibi all'avanguardia - 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, vanno intesi come un tentativo di riequilibrare la procedura di erogazione del servizio, che dovrebbe avvenire quando vuole il cliente e non secondo le esigenze dell'azienda.

Un altro esempio, a tale proposito, può venire da una qualsiasi forma di trasporto passeggeri che non sia offerta ogni qualvolta il cliente ne abbia necessità e per la quale vengono stabiliti degli orari fissi: le sale di attesa di aeroporti e stazioni ferroviarie rappresentano, in questo senso, dei "magazzini" di clienti.

Gli elementi individuati che caratterizzano i servizi possono costituire la base per riflessioni teoriche tendenti a costruire dei modelli di riferimento generalmente validi.

Tuttavia, coloro che negli ultimi anni hanno operato in questo senso, lo hanno fatto seguendo percorsi differenti; in molti casi, gli studi sono stati svolti 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.

Tuttavia, contributi significativi sono giunti da alcuni gruppi di ricerca che hanno affrontato l'argomento secondo specifiche ottiche di riferimento.

In particolare, si ricorda l'analisi svolta da Sasser, Olsen e Wyckoff (31), che hanno effettuato una classificazione in base al sistema di produzione dei servizi: 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, ad esempio, il cibo che viene somministrato in un'attività di ristorazione o l'arredamento di un albergo o, ancora, l'hardware di una società di elaborazione dati;
- 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 (32), ha considerato il servizio come il risultato dell'interazione che si crea fra il cliente, da una parte, e il personale dell'azienda erogatrice e le sue strutture e infrastrutture (sistema di erogazione), dall'altra; questo è ciò che costituisce l'essenza del servizio e di tutto l'insieme va tenuto conto nel valutare il grado di efficacia della prestazione e la sua qualità.

Per sottolineare il significato di tale interpretazione gli autori hanno coniato il neologismo *servuction* ad 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 voluto, così, riconoscere al servizio, connotato negativamente per la sua derivazione da servire, la medesima dignità dell'attività di produzione.

Un'ulteriore chiave di lettura sull'argomento è stata fornita da Normann (33) 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.

Normann è giunto poi ad un'ulteriore e più completa classificazione incrociando le distinzioni fra elementi espliciti e impliciti, tangibili e intangibili (cioè la ripartizione secondo Sasser, Olsen e Wyckoff), nucleo centrale e servizi periferici. In questo modo si costruisce una matrice a tripla entrata nell'ambito della quale è possibile collocare ogni tipo di servizio.

## 6 - QUALITA' EROGATA, QUALITA' ATTESA E QUALITA' PERCEPTA

Un aspetto da prendere in considerazione, ai fini di una corretta definizione degli elementi costitutivi la qualità dei servizi, è quello del peso della componente soggettiva nella realizzazione del prodotto/servizio. Questo elemento 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 difficilmente quantificabili e standardizzabili, proprio per la presenza dell'elemento umano nella loro composizione (34).

In alcuni settori del terziario il peso delle componenti oggettive dell'offerta rispetto a quelle soggettive appare più consistente. Basti pensare alla distribuzione in cui la qualità di un determinato esercizio commerciale è formata da molti fattori oggettivi, quali il grado di assortimento, il prezzo delle merci distribuite rispetto ad esercizi concorrenti o ad altre formule commerciali, la qualità di conservazione delle merci, l'orario di apertura, il tempo di attesa alla cassa ecc.; di minore peso risultano gli elementi soggettivi direttamente riscontrabili, costituiti dai rapporti fra la clientela e il personale di contatto, che in alcune forme di vendita sono ridotti al minimo.

La proporzione fra componenti soggettive e oggettive non è comunque un dato fisso e può variare nel tempo anche all'interno dei singoli settori; ad esempio il settore bancario sta evolvendo verso forme di erogazione di alcuni servizi in cui la componente soggettiva è minima o nulla: nel caso degli sportelli automatici il rapporto col personale dell'istituto bancario viene eliminato completamente.

In altri settori l'elemento umano può invece acquistare un peso maggiore: è il caso del trasporto aereo, in cui, pur restando preminente il servizio centrale, oggettivo, cioè il volo da un luogo all'altro entro i tempi stabiliti, assumono rilevanza anche i servizi periferici, molti dei quali a carattere soggettivo, come il comportamento del personale, le informazioni fornite prima e durante il volo, la capacità di far fronte ai disagi ecc.

In misura ancora più consistente altri settori, come quello ricettivo-alberghiero, risentono di elementi soggettivi nel determinare la qualità del servizio: 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 ("atmosfera familiare") rispetto ad aspetti più tangibili e concreti del soggiorno, quali il comfort delle camere, la pulizia ecc.

In sostanza, 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 offerto 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. Occorre poi stabilire dei parametri per la misurazione e delle ponderazioni ad essi relative, che consentano di valutare la qualità del servizio offerto. A questo proposito esistono già dei metodi per definire e quantificare la qualità del servizio (35), ma i sistemi adottati rimangono subordinati alla individuazione di un valido criterio di valutazione.

Venendo a mancare la possibilità di definire la qualità del servizio erogato in termini assoluti, si è fatto ricorso ad altri elementi a cui legare il giudizio sulla qualità, in particolare al prezzo del servizio (36) e alla percezione della qualità da parte del consumatore.

I contributi più interessanti riguardano proprio questo secondo approccio, sviluppato nelle analisi di Zeithaml, Berry e Parasuraman (37). 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 (*gaps*), dall'ideazione all'erogazione di un servizio, durante i quali possono determinarsi degli scostamenti fra aspettative del cliente e servizio erogato.

Le cinque fasi individuate possono essere così brevemente riassunte:

1. percezione che l'azienda ha delle aspettative del consumatore, cioè corretta comprensione delle sue effettive esigenze;
2. traduzione delle percezioni relative alle caratteristiche attese del servizio 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 (38); questo aspetto risulta non facile da realizzare e da controllare a causa della eterogeneità dei servizi e della impossibilità di standardizzarne l'erogazione, come già sottolineato precedentemente;
4. comunicazione del servizio, che deve essere rispondente alle sue reali caratteristiche; la promessa di un servizio migliore di quello che si erogherà 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.

Va precisato che il servizio atteso, a sua volta, è influenzato dai bisogni personali, dalle esperienze precedenti nel vissuto del consumatore, dalla comunicazione informale fra consumatori (passaparola, influenza degli opinion leaders ecc.) e dalla stessa comunicazione aziendale (la qualità comunicata risulta quindi agire sia sulla qualità attesa che su quella percepita).

Dei cinque punti visti, i primi quattro riguardano l'ottica dell'azienda, mentre il quinto è visto dalla parte del consumatore; i primi, di fatto, determinano la corrispondenza o meno fra servizio atteso e servizio percepito che, si è visto, è ciò che definisce la qualità 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 visti dal lato dell'offerta (punti da 1 a 4).

Tale modello si fonda sul presupposto che ci sia identità fra qualità percepita e qualità assoluta del servizio. Ciò appare evidente in settori dove il legame fra soddisfazione del cliente e qualità del servizio risulta immediato; ad esempio nelle attività ricreative il cui scopo è, per definizione, quello di divertire il consumatore, la qualità percepita determina un pari livello di qualità assoluta.

In altri settori il nesso può essere meno chiaro, soprattutto dove è più difficile comunicare la qualità del servizio o dove vi è un'elevata incidenza di bisogni potenziali, di cui il cliente non è consapevole. Un esempio in merito può venire dalle attività di terziario avanzato o dal campo delle cure mediche; in questi casi, la valutazione della qualità da parte del cliente può risultare non più rispondente al livello qualitativo assoluto o reale del prodotto/servizio erogato.

Si inserisce, a questo proposito, il concetto di qualità latente: essa riguarda 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; come negli esempi appena menzionati, è compito del soggetto erogatore scoprire quali sono i bisogni latenti.

Se al cliente viene dato qualcosa in più rispetto al bisogno latente, la qualità latente diventa qualità eccitante, per il fatto che produce l'effetto di entusiasmarlo.

La differenza fra le due definizioni può essere individuata, riallacciandosi alla classificazione di Normann, nel tipo di servizio a cui si riferiscono: la qualità latente riguarda il servizio centrale e coinvolge aspetti che ne modificano la sostanza, andando a toccare bisogni reali del consumatore; la qualità eccitante si riferisce invece ai servizi periferici e ha il solo scopo di aumentare la soddisfazione del consumatore.

La qualità eccitante 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, sorprendendolo; quando il consumatore viene a conoscenza della nuova caratteristica del servizio essa esaurisce il suo effetto specifico e rientra fra le caratteristiche attese.

Quindi, le definizioni in merito alla qualità dei servizi sono molteplici: si è parlato di qualità erogata e qualità percepita, di qualità comunicata e qualità attesa, di qualità latente ed eccitante, fra loro legate da relazioni talvolta complesse e di non facile interpretazione.

Alla luce dei modelli teorici considerati si può affermare che, pur non potendo pervenire ad una definizione di qualità assoluta per i servizi, una misura attendibile proviene dal rapporto fra i concetti chiave di qualità erogata, qualità percepita e qualità attesa; si è vista la presenza di elementi che possono portare questi concetti a differire fra loro in un rapporto fra azienda e mercato, ma la loro tendenziale coincidenza significa anche la tendenza ad una qualità ottimale del servizio. D'altra parte, ai fini di un'azienda che deve erogare servizi secondo una logica di mercato, ciò che conta è ottenere la soddisfazione del cliente, indipendentemente dal fatto che questa possa essere anche indice di qualità assoluta del servizio prestato.

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 potrebbe non essere più un indice attendibile della qualità del servizio.

## 7 - 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 quelli del terziario, 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* possono avere, per le aziende del terziario, la medesima utilità che si è rivelata per le aziende industriali. Sono emerse considerazioni che portano a pensare come la qualità totale possa rivelarsi in questi casi ancora più determinante rispetto ai beni materiali.

Si è visto che la qualità totale è prima di tutto un elemento di cultura, e richiede una valorizzazione delle risorse umane, dello *humanware*, che nei servizi hanno un peso certamente maggiore rispetto all'industria. Infatti, i servizi sono formati da un'elevata incidenza di componenti soggettive nella loro realizzazione, rispetto all'industria dove la tecnologia recita un ruolo prioritario; 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 i servizi, un peso tanto maggiore quanto più forte sarà l'incidenza del fattore umano nella loro realizzazione.

Un altro interessante spunto di riflessione proviene dal fatto che il miglioramento continuo richiede uno spiccato orientamento ai processi, e non solo ai risultati; questo è importante per i servizi, perchè prodotto e processo non possono essere tenuti distinti. In questo caso un'ottica di qualità totale si rivela come una necessità, più che un'opportunità.

Lo stesso controllo di qualità, se per i beni materiali può essere realizzato limitando l'attenzione alle caratteristiche tecniche del prodotto finito, per i servizi deve necessariamente tenere conto del

processo di produzione e del sistema di erogazione, cioè del contesto in cui il servizio si realizza e si offre - strutture e personale dell'azienda - proprio per il fatto che questi elementi intervengono direttamente nel rapporto fra azienda e cliente.

A proposito dei servizi, si è visto anche come non sia del tutto definito un concetto assoluto di qualità; di conseguenza la realizzazione e il controllo della qualità devono passare attraverso degli 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 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 in occidente presenta ancora dei problemi: si verificano resistenze, attive ma molto spesso anche passive, alla mentalità di stampo giapponese 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, ad intraprendere una politica di qualità totale. Sono frequenti i tentativi di realizzare della qualità senza dotare l'azienda della necessaria organizzazione per ottenerla e senza formare le risorse umane alla cultura necessaria per applicarla correttamente; si assiste all'introduzione di specifiche tecniche (per esempio i circoli della qualità), lasciandole isolate in un contesto aziendale estraneo alla cultura della qualità.

Oltre a questi problemi, comuni a tutti i settori, ce ne sono altri specifici per i servizi. In particolare, si ricorda la difficoltà a ricondurre in termini certi e misurabili le caratteristiche di un servizio - ciò rientra fra i presupposti fondamentali delle metodologie del CWQC - soprattutto a causa dell'intangibilità e della eterogeneità (intesa come mancanza di uniformità e di costanza nelle prestazioni). Infatti, se valutare in termini quantitativi una caratteristica fisica di un oggetto, col ricorso a strumenti di misurazione, non presenta particolari ostacoli, quantificare una caratteristica intangibile e soggettiva di un servizio, ad esempio la gentilezza di un cameriere, diventa molto difficoltoso.

Questo aspetto si rivela particolarmente importante in vista dell'estensione anche ai servizi della normativa sulla certificazione, che richiede una necessaria uniformità nei criteri di valutazione.

Restano quindi aperti interessanti spunti di ricerca, molti dei quali relativi ad una più precisa definizione della qualità nei servizi e dei rapporti fra gli elementi che intervengono nella sua determinazione.

Un altro tema di possibile approfondimento è quello della possibilità e dei limiti di applicazione del *Company Wide Quality Control* alle piccole e medie imprese. Infatti, data la necessità di tecniche e strutture organizzative di cui spesso solo una grande azienda può essere in grado di dotarsi, si tratta di capire se è possibile, e con quali risultati, diffondere la filosofia della qualità totale e del *kaizen* anche alle imprese di minori dimensioni.

Uno spunto in questo senso può venire dall'osservazione del comportamento delle piccole imprese artigianali italiane del secondo dopoguerra e degli anni '60, che erano pervase dallo stesso spirito di familiare collaborazione e nelle quali l'imprenditore si fermava spesso a discutere

con gli operai, dopo l'orario di lavoro o nei giorni festivi, dei problemi e dei miglioramenti da apportare alle produzioni.

In questi casi l'atmosfera familiare veniva percepita anche dall'esterno e l'affabilità e l'entusiasmo erano presenti nei rapporti personali, a tutti i livelli. Di fatto, anche se in maniera non formalizzata e non consapevole, si realizzavano degli spontanei circoli di qualità.

Può essere interessante vedere se oggi, compatibilmente coi cambiamenti intercorsi nei rapporti sociali e con una maggiore raffinatezza degli strumenti da adottare, è possibile recuperare per l'obiettivo della qualità totale il medesimo spirito collaborativo.

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.