



MARKETING & QUALITÀ: BINOMIO CONVENIENTE E NECESSARIO

Come trasformare la qualità in business

Torino 31 maggio 2013

I limiti della certificazione di sistemi qualità nel settore turismo

Romano Toppan

Docente di Qualità dei Servizi dell'Università degli Studi di Verona

Il turismo, pur non essendo ancora entrato a far parte della stima politica e sociale che si merita, ha un primato indiscusso: è il tipo di economia che ha sviluppato un fatturato mondiale superiore a quello di qualsiasi altro settore, attraverso la porta delle cosiddette economie dell'intangibile.

Con l'esplosione di internet, l'economia si è accorta di essere passata dal mani-fatturiero al mente-fatturiero, e gli asset intangibili sono passati dal 18% del 1941 a oltre il 70% del 2010, con punte del 90%, come nel caso di Microsoft e i suoi fratelli. Ma indici così elevati di asset intangibili sono oggi finalmente riconosciuti anche a settori diversi da quello della net economy, da quello apparentemente futile della fashion con tutte le sue fantasie creative e ritualità, ad altre industrie creative, soprattutto connesse con la cultura, l'arte, gli eventi, e il nostro settore: il turismo e l'ospitalità.

Ma mentre i valori intangibili degli altri settori che ho menzionato sono cresciuti gradualmente fino ad esplodere con gli anni 90, il turismo, il viaggio, la cultura dell'ospitalità li hanno avuti da sempre, con un primato che gli viene riconosciuto dalla curiosa analisi degli economisti Pine e Gilmore¹. L'idea che questi economisti si sono fatti della creazione di valore, abbandona definitivamente concetti obsoleti di cliente e ancora più di utente, di customer, per adottare come impronta caratteristica della economia attuale il concetto di "ospite".

Tutti i settori dell'economia hanno adottato il concetto di "ospite" come focus della loro politica di offerta: siamo perciò "ospiti" dei centri commerciali e degli outlet, siamo ospiti, invitati e accolti con tutti gli onori, nei punti vendita delle automobili, trasformate da

¹ Pine B.J. - Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.

oggetti meccanici in veicoli di fantasia, di immaginazione, di una viaggio "altrove" per vivere "altrimenti" e persino di raffinato erotismo, come nel caso della sposa che già sull'altare fugge con un altro che arriva davanti alla chiesa con un'auto "meravigliosa". Siamo ospiti dei concerti, degli spettacoli, delle mostre, dei congressi, dei vernissages, nei quali non mancano mai i buffet e cocktails. Ospiti ormai ovunque.

In poche parole, hanno tutti copiato il paradigma del turismo, della accoglienza. Persino gli enti pubblici e lo stato, solitamente così sgarbati e indifferenti al cittadino, così lenti e cinici nella erogazione del servizio, da qualche tempo hanno l'obbligo di istituire gli uffici di relazione con il pubblico, detti URP (anche se sembra un singulto dei fumetti di Topolino): uffici che sono obbligatori per legge, anche se questo non sembra garantire un vero servizio di attenzione e di ascolto, ma molte volte si rivelano una parvenza. Vi si trovano magari anche grandi sorrisi, ma al cittadino non interessano quanto la soluzione del suo problema e le indicazioni precise e più rapide per trovarla da qualche parte.

La qualità come "customer satisfaction" è legata ancora al vecchio mondo del manifatturiero, dove vi è stato il predominio della certificazione per tutti gli anni che vanno dal 1950 al 2000, prima in Giappone con Deming e i grandi padri della qualità come Ischikawa, Taguchi e Masaaki Imai: al centro delle suggestive e rivoluzionarie tesi di questi padri c'era il "gemba", ossia la fabbrica, il luogo dove si produce, e il kaizen con il quale Masaaki Imai interpretò in codice giapponese il pilastro del "miglioramento continuo".

E poi, con quasi trent'anni di ritardo, i sistemi di qualità sono entrati negli Stati Uniti e infine in Europa. Sarebbe interessante conoscere quello che disse Deming a proposito della cause per cui gli Stati Uniti non diedero credito a questa nuova vision dell'azienda produttiva: in primo luogo il concetto che Deming si era fatto, dopo ricerche accuratissime (era uno statistico geniale), della dimensione degli sprechi e dei prodotti difettosi, che talvolta raggiungevano il 40% della produzione, affermando che il 96% della responsabilità di questo buco nero era del management. Cosa che i manager americani (sigaro in bocca, presuntuosi e padroni del mondo) non digerirono affatto. E il loro rifiuto fu ancora più categorico quando Deming propose che, per raggiungere una gestione totale della qualità (Total Quality Management) occorreva assolutamente coinvolgere gli operai e le maestranze sul miglioramento continuo del prodotto: abituati ad una concezione tayloristica, con accenti di fede dogmatica ("gli operai e i dipendenti - sosteneva uno dei guru che purtroppo infestano sempre il mondo delle scienze del management - devono lasciare il cervello fuori dei cancelli della fabbrica"), i manager americani furono ben felici quando nel 1946 Deming fu invitato dalla Unione degli Ingegneri del Giappone ad un seminario per pensare al modo più efficace per uscire dalla situazione catastrofica della guerra appena perduta. Deming doveva restarci una settimana e invece ci rimase per 30 anni, lontano dagli Stati Uniti, che, negli anni ottanta cominciarono a capire che nel frattempo i giapponesi avevano conquistato il 25% del mercato dei beni di consumo in molti settori, a discapito delle industrie americane: fu allora che invitarono finalmente Deming a tornare in patria, ma fu un pentimento molto tardivo. In Giappone invece applicarono subito e su larga scala le idee di Deming, mettendogli a disposizione, a partire dal 1947, una trasmissione radio nazionale in modo che tutte le aziende sparse nel paese potessero seguire i suoi suggerimenti gestionali, fondati sui concetti del miglioramento continuo (il famoso acronimo PDCA: Plan, Do, Check, Act, detto la "ruota" di Deming), del benchmarking e del coinvolgimento di tutti sul prodotto.

I sistemi di qualità arrivarono in Italia ancora più tardi: nessuno parlava di qualità, fatta eccezione per Adriano Olivetti, che, se fosse stato valorizzato e imitato dagli altri industriali, ci sarebbero state in Italia una rinascita ancora più accentuata di quella del Giappone e una anticipazione delle economie dell'intangibile², come quelle dell'informatica, dell'arte e della cultura a servizio della produzione, del genio umanistico come coach della tecnica. In Italia i sistemi di gestione della qualità arrivarono ufficialmente solo nel 1989, perché accreditati da Cesare Romiti nel famoso discorso tenuto ai quadri FIAT a Marentino.

Non appena però i sistemi di gestione della qualità e le certificazioni di qualità hanno dovuto spostarsi dalla economia industriale (con egemonia del manifatturiero) alle economie dell'intangibile, sono sorti i primi problemi.

La loro applicazione non sembrò così facile e immediata, come poteva sembrare superficialmente: anche per i difetti di coloro che avevano la consuetudine di farne l'applicazione nelle industrie tradizionali.

Infatti, la maggioranza degli esperti di questa disciplina erano (e forse lo sono ancora) ingegneri e, pur avendo la più grande stima di questa professione, non erano certamente i più indicati per compiere il transfer dal tangibile all'intangibile, per il quale normalmente essi hanno una riluttanza istintiva, anche a ragion veduta.

Per usare una metafora, davanti a Cristo risorto, l'esperto di turismo pensa subito a come valorizzare il sito, come accogliere pellegrini e i credenti, come trarre beneficio dal pacchetto tutto incluso, compresi eventuali miracoli. L'ingegnere invece è come Tommaso: finché non tocca con mano le ferite e il costato, non ci crede, e considera le cose che non si toccano o intangibili alla stregua della pubblicità ingannevole.

Il turismo, fino a metà degli anni novanta, non aveva ancora sfiorato il tema, mentre in altri paesi, anche meno dotati di turismo come l'Irlanda, avevano già dei percorsi e delle linee-guida per la certificazione di qualità degli alberghi: il CERT di Dublino faceva già corsi per esperti dei servizi turistici. In un corso che ho seguito a Dublino per specializzarmi nella qualità dei servizi turistici, una docente del corso, Luisa MacNamara, Direttore Generale della catena Fitzpatrick Castle Hotels, ammise che il settore del turismo incontrava grandi difficoltà a entrare dentro le misure e gli standard dei sistemi di qualità certificati, mentre, al contrario, aveva come sua naturale fonte di percorsi verso l'eccellenza da altri metodi, tra i quali quello dei Premi Qualità, come il premio Deming. In altre parole, il turismo non entrava e, se fosse entrato, sarebbe rimasto prigioniero di un sistema e di una metodologia inadatta e incongrua.

La prima ragione di questa incompatibilità sta nella profonda differenza che c'è tra turismo (ma anche cultura, industrie creative ecc.) e il settore industriale tradizionale: ne ho trovate almeno 10 di queste differenze, tali che praticamente impediscono una agevole trasposizione o traduzione dei sistemi da un settore all'altro.

² Un esempio di questa "anticipazione" mancata fu quando la Olivetti venne rilevata da De Benedetti, che le diede una svolta "finanziaria" e proprio nel momento in cui Elserino Piol aveva stretto una **partnership con Apple**: pochi si ricordano che Olivetti aprì una sede a Cupertino nel 1972, quando Jobs era ancora un fricchettone impiegato in Atari. Giustamente definito "il vero padre di Internet d'Italia", "il guru dell'hi-tech italiano", aveva ricevuto la visita dei futuri padroni del mondo dell'informatica come Bill Gates e Ken Olsen, Steve Jobs. Olivetti è diventata una divisione di Telecom Italia, che serve solo a garantire quella quota di mercato necessaria a far quadrare i conti. Non c'è innovazione, slancio, creatività". I quasi 500 miliardi di Euro del fatturato di Microsoft, Apple, Google e Facebook potevano essere italiani, un quarto del nostro Prodotto Interno Lordo. Ma come al solito, l'Italia non ama i suoi migliori e premia sempre i peggiori.

La seconda ragione è che qualsiasi applicazione può, nel settore turistico, limitarsi puramente alle componenti organizzative di routine, che non occupano certo molto spazio nel settore, persino quando si tratta di un albergo. La standardizzazione totale è impossibile. E alcune esperienze di alberghi certificati non sono state positive.

La terza ragione è la natura prevalentemente esperienziale del prodotto: il turismo e l'ospitalità sono più una esperienza, una emozione, una regressione infantile positiva e molto benefica, se rimane propria del nostro io bambino, anche se solo a livelli periodici. Saranno pochi e brevi questi periodi, ma fanno tanto bene alla salute dell'anima e del corpo.

La quarta ragione è la crescente incidenza dell'approccio cross-culturale che da sempre, ma ancora più oggi e nel futuro, caratterizza il settore del turismo, del viaggio e della ospitalità. La qualità che le nostre linee guida propongono non sono sempre adatte a ospiti che hanno culture molto diverse dalla nostra: la qualità per un cittadino di cultura cinese e confuciana, non è la stessa, sia nella etichetta, nel cibo, nelle camere e così via, della cultura occidentale (che a sua volta è fresca a varia anche lei). Anche i russi non sembrano molto attenti a moduli abituali della nostra interazione ospitale. E così gli arabi, gli indiani, i brasiliani, i coreani ecc.

La quinta, e forse la più importante ragione, è la complessità della catena del valore e della filiera del turismo: non basta che nel mio albergo ospiti il turista in modo eccellente, se poi fuori trova una città sporca con le immondizie a cielo aperto, o un treno che ritarda, un vigile urbano sgarbato, un conto sproporzionato, come talvolta capita a Venezia, dove coppie di giapponesi, indifesi e poco abituati, con la loro cultura, alle società della truffa che invece nel nostro paese sono il fondamento stesso della Repubblica, cominciando dal Parlamento, si vedono affibbiare un contro di 300 euro per un piatto di spaghetti e una spigola.

La conclusione: la qualità, dice Hara Norizaku, Okami di un Minshuku³, è "servizio che viene dal cuore". Dubito molto che un sorriso artificiale, comandato dalla regole dei sistemi di qualità, possa avere lo stesso effetto di un sorriso vero, venuto dal cuore.

³ Il Minshuku è una locanda tipica giapponese a conduzione familiare, gestita normalmente da una donna (okami significa approssimativamente quello che noi chiamiamo "locandiera").