



FEDERCULTURE

Federazione Servizi Pubblici Cultura Turismo Sport Tempo Libero

CISPEL

**seminari per la valorizzazione dei beni culturali, turistici
ed ambientali degli enti locali**

La gestione della qualità nei servizi turistici

Prof. Romano Toppan

Consigliere di Amministrazione del Ciset - Centro Internazionale Studi sull'Economia del Turismo
(Venezia) - Quality System Auditor - Amministratore Unico della Azienda di Promozione Turistica e
Territoriale della Regione Basilicata

**Roma
21 aprile 1998**

Introduzione :

C'è una motivazione profonda nella decisione del CISPEL di affrontare il tema della qualità dei servizi turistici, sulla quale desidero richiamare la vostra attenzione, come premessa delle indicazioni e delle linee-guida che presenterò in questa conferenza : almeno 9 decimi del prodotto turistico sono costituiti da beni culturali, ambientali, paesaggistici, monumentali , climatici, idrici, ecc. che appartengono per la loro stessa natura alla comunità, sono cioè una espressione diffusa e distesa nel territorio del concetto etico di " bene comune ".

Nei dibattiti nei quali intervengo come Amministratore Unico di una Azienda di promozione turistica, colgo una certa sorpresa nei miei interlocutori , quando affermo che il turismo è l'unico settore economico produttivo eminente nel quale il marketing strategico è affidato, per la maggior parte dei casi, ad enti pubblici dello Stato e degli enti locali, regionali, provinciali o comunali. Nel settore dell'industria manifatturiera, o della stessa agricoltura, sarebbe impensabile questo ruolo primario e diretto dell' ente pubblico : in essi prevale, semmai, il tentativo di assorbire dall'ente pubblico le risorse più ampie possibili per attenuare i " loro " rischi di promozione e di trading, ma la " gestione " è saldamente nelle loro mani e mai si sognerebbero di perderne la titolarità principale.

E' curioso, invece, osservare come, in tutto il mondo (secondo una ricerca della OMT) , in modi differenti sul piano delle scelte operative, ma sostanzialmente identici sul piano strategico, i " project leaders " della promozione turistica sono enti governativi o pubblici.

Questo elemento, apparentemente banale, nasconde nella sua ovvietà , una enorme suggestione : gli enti locali, e, attraverso la catena istituzionale, tutti gli altri enti pubblici che riportano allo stato, sono protagonisti del turismo, non per ambizione (il piacere " paranoico " di far finta di fare una politica " estera " attraverso il turismo), o per supplenza (i privati sono così pusillanimi.....), o per sussidiarietà (sosteniamo i privati, ma con l'animo di chi dovrebbe in realtà ritirarsi sempre più da questo compito e da questa responsabilità, man mano che i privati...).

Non escludo che, parzialmente, in molti protagonisti istituzionali della promozione turistica e della organizzazione dei servizi turistici vi siano questi sentimenti.

Non escludo neppure che molti di essi esercitino questo loro compito senza una adeguata preparazione oppure senza una convincente etica della responsabilità, ossia senza la consapevolezza di esercitare un atto di attenzione e di governo, che è loro proprio, che aderisce al cento per cento alle " aspettative di ruolo " (Max Weber) nella posizione alla quale sono stati nominati o per la quale hanno ricevuto l'incarico (con concorso, o senza, o Dio solo sa come !).

Tutto questo " reale " noi ,qui presenti, lo conosciamo fin troppo bene, e talvolta ci fa disperare di voler difendere e sostenere il carattere primario e insurrogabile dell'ente locale e dello stato in questa materia, tante e tali sono le miserie effettive (di struttura, di funzionamento, di persone , di burocratizzazione, di auto-referenzialità ecc.) che constatiamo ogni giorno nell'esercizio del nostro dovere : e tuttavia, nostro malgrado, e malgrado la nostra più totale assenza di chiarezza e consapevolezza del " senso " delle cose che facciamo , gli enti locali e le pubbliche istituzioni hanno una " missione strategica " prevalente in questo

campo, proprio per la natura “ integrata “ del prodotto turistico, e la sua particolare incidenza sul “ contesto “ sociale, culturale e territoriale.

Questo richiamo, in premessa, l'ho ritenuto importante, per dare a ciascuno dei presenti in un seminario organizzato dal CISPES e da FEDERCULTURE, lo scopo che sorregge la nostra riflessione, il nostro impegno, perchè diventino un vero “ progetto di vita “.

Qualità, la nuova sfida

La conferenza organizzata congiuntamente dal CISPES e dalla OMT a Venezia nel dicembre scorso, era intitolata : “Competere nel turismo attraverso la qualità “.

In quella sede ho tenuto una relazione sulla “ Qualità della destinazione turistica “, insistendo sul concetto che senza una azione accurata che assicuri la qualità del luogo, dei beni ambientali, del paesaggio, delle offerte culturali , del clima, della purezza dell'acqua marina, e così via, tutta la problematica della gestione della qualità nel turismo diventava quasi priva di senso.

La evoluzione dei concetti e delle metodologie in tema di qualità e di gestione totale della qualità nei prodotti e nei servizi, ci indica chiaramente che è il settore manifatturiero quello in cui questa “ cultura “ manageriale avanzata nasce e acquista tutto il suo spessore.

Già questo ci rivela la debolezza e l'arretratezza con cui tutti, politici e studiosi, operatori privati e funzionari degli enti locali e dello stato, abbiamo guardato al settore turistico come settore “ residuale “ e non paragonabile, per importanza e forza economica, occupazionale, sociale, a quello dell'industria e del commercio. Schiacciato tra giganti organizzati in modo fortemente corporativo, il turismo non ha affermato la propria forza , benchè dal 1993, su scala mondiale, esso abbia superato in fatturato tutti gli altri settori produttivi, compreso quello dell'energia (petrolio e derivati), e le sue performance in termini di “ flussi “ siano impressionanti, passando da 25 milioni di arrivi nel 1950 (con 2 miliardi di dollari di fatturato) a 500 milioni di arrivi e a 324 miliardi di dollari nel 1993 , su scala mondiale. Le previsioni sono di arrivare a sfiorare 1 miliardo di arrivi entro il 2010. Sono dati che rivelano nel turismo un valore incalcolabile in termini relativi e un motore di sviluppo insostituibile in termini assoluti.

Eppure, se osserviamo, la specificità del turismo e della gestione dei servizi che lo costituiscono, in ogni catena del valore di un prodotto, dovremmo affermare che “ la gestione totale della qualità “ avrebbe dovuto nascere nel turismo **prima** che in ogni altro settore. Facciamo, per pura esercitazione mentale, una valutazione comparata tra il prodotto/servizio turistico e il prodotto industriale :

prodotti industriali	servizi turistici
sono " fabbricati "	sono oggetto di " offerta ", di " proposta " e di "prestazione"
sono prodotti o confezionati in " luoghi " non aperti ai clienti e ai consumatori	sono oggetto di prestazioni che sono effettuate all'interno dei luoghi in cui nasce il prodotto o in cui il prodotto viene "confezionato " e assemblato (se già esiste) con la diretta partecipazione del cliente e del consumatore
i prodotti costituiscono " merce " (pacchetti) che vengono consegnati nelle aree di residenza dei clienti	sono i clienti che si spostano verso le aree di produzione dei " pacchetti "
l'acquisto conferisce un diritto del cliente di " disporre " del prodotto o della merce (dell'oggetto) a suo totale piacimento	l'acquisto conferisce un diritto di fruizione momentaneo, per un tempo e un modo stabilito
i prodotti o la merce hanno forma tangibile e possono essere verificati, ispezionati e " scelti " in forme separabili e discrezionali dal cliente	il prodotto o servizio hanno carattere prevalentemente intangibile, coincide con il " punto vendita " : spesso il punto di vendita è lo stesso prodotto da vendere
i prodotti, i pacchetti, la merce possono essere immagazzinati, rivenduti a prezzi di saldo, riciclati	i prodotti e i servizi sono " schiavi " di quel tempo, di quel periodo (stagione) , di quel giorno, di quel momento : la fatale deperibilità dell'attimo fuggente (es. una camera non venduta il 20 aprile, è perduta per sempre, mentre un paio di scarpe, un cd, un blackberry possiamo tenerli in magazzino e rivenderli il giorno dopo, persino molti mesi dopo o dopo anni, come in casi di oggetti obsoleti richiesti però da amatori del vintage)

Da questi semplici paragoni, noi afferriamo in tutta la sua portata quanto sarebbe stato e sarebbe ancora più intrinsecamente cogente, urgente e indifferibile la ricerca e l'applicazione dei sistemi di qualità nel settore turistico, in tutte le sue componenti . L'albergo, il camping, l'agenzia, i voli aerei, le APT, le guide turistiche, i musei, ecc. dovrebbero eccellere nella qualità più degli altri prodotti e servizi, e dovrebbero emanare qualità in modo immediatamente percepibile.

Ma, (e qui sta il vero grande problema, la vera sfida, soprattutto per noi che operiamo negli enti locali) , **è essenziale la ricerca della qualità totale nel territorio nel suo insieme**, nella destinazione come percezione " globale " e indissolubile del prodotto, con l'acqua, il cielo, le montagne, gli alberi, il paesaggio, l'atmosfera sociale, la sicurezza .

Il Progetto " qualità "

Prima di parlare di " tecniche " per assicurare la gestione della qualità nei servizi turistici, ed affrontare il grande tema della normative che in questo campo determinano gli indirizzi da intraprendere (per es. le norme ISO oppure le Direttive Comunitarie sull' ECO-AUDIT e l'ECOL-LABEL), ho notato come caratteristica " costante " e tenacemente refrattaria della cultura e personalità di base di noi italiani, la debolezza del cosiddetto " **pensiero strategico** ". Sarà forse perchè abbiamo sempre dovuto sopravvivere, improvvisare, tamponare, concertare con mille soggetti ogni decisione, e purtroppo spesso con soggetti di una stupidità galattica, ma necessari da ingoiare perchè presidiano un " passaggio " delle

nostre azioni o dei nostri programmi : il fatto è che ci si occupa poco della fase, del momento, del presupposto che propongo qui, alla vostra riflessione, come “ pensiero strategico “. La progettualità è una componente essenziale del pensiero strategico.

Essa risponde a tre quesiti essenziali :

- *Perchè introdurre la gestione totale della qualità (TQM) nei servizi turistici ?*
- *Come pensiamo di farlo all'interno delle nostre strutture prima e poi nell'insieme delle componenti del prodotto turistico ?*
- *Quali sono i risultati che ci aspettiamo di raggiungere e, soprattutto, quali sono i risultati che si aspettano i nostri clienti, visitatori, viaggiatori, turisti ?*

Sul primo punto, attiro la vostra attenzione non solo sui concetti esposti in premessa e che riprenderemo a proposito della necessità e del dovere che abbiamo proprio noi, enti locali, di presidiare la “ qualità “ globale del prodotto turistico, in quanto composto per 9 decimi da risorse della comunità che noi rappresentiamo o per conto della quale esistiamo e operiamo, ma anche su questioni più vicine in senso tecnico alle linee guida contenute nelle norme ISO e nella cultura specifica di gestione che esse interpretano : il concetto di “ garanzia “ nei rapporti di natura contrattuale. Man mano che i rapporti contrattuali si amplificano, e lo spazio “ economico “ coincide sempre meno con lo spazio “ fisico “ dove un prodotto viene confezionato e fruito, la necessità di assicurare al consumatore o al committente, in una parola al cliente, quale che esso sia, la esatta corrispondenza tra ciò che gli vendo e le esigenze, i bisogni, le aspettative che egli ha nell'atto di acquisto, diviene sempre più forte.

E questo concetto, questo fattore critico decisivo in ogni sistema competitivo, oggi si percepisce in maniera ormai universale, perchè siamo alle soglie, anzi siamo già entrati, in una economia globale, di sistema.

Nel turismo, il consumatore non può avere una possibilità di godimento del bene nel luogo dove egli vive, ma deve lui stesso muoversi verso questo bene, rischiando (anche in assenza di una ispezione preventiva) l'investimento delle proprie vacanze e del proprio denaro. Perciò esige sempre più una “ lettura visibile “ delle garanzie del prodotto e del servizio. Si fida certamente delle agenzie e dei T.O. che gli offrono le proposte di turismo e di vacanza, dopo aver mandato i loro esperti a “ verificare “ i luoghi, gli alberghi, i trasporti ecc. Ma la crescita quantitativa (numeri dei flussi) e qualitativa (tipologie di vacanze plurime, turismo di nicchia, ecc.) , tende a schiacciare e omologare le offerte : diventa difficile, ogni giorno di più , distinguersi, caratterizzarsi, e , anche a parità di prodotto, essere non facilmente imitabili almeno nel servizio.

In secondo luogo, le grandi organizzazioni del turismo di massa, non possono più permettersi ispezioni accurate e sistematiche dei prodotti e dei servizi : stanno chiedendo sempre più che siano le imprese stesse (all'interno della componente di ricettività, accoglienza, ospitalità ecc.) oppure il territorio stesso (per le componenti di paesaggio, di ecologia, di capacità di carico del territorio relativamente ai trasporti, all'impatto ambientale delle costruzioni ecc.) a decidere e optare, senza indugio per **forme endogene di audit che diano garanzie** di piena corrispondenza tra offerta turistica, e le relative prestazioni di servizi, ed esigenze/aspettative della clientela.

Da questo punto di vista, ho lanciato numerosi progetti là dove o ho operato o opero, dei quali farò cenno più avanti. Ma uno dei modi con cui cercavo, non sempre con successo, di farmi capire era formato da un panel di 5 progetti :

- Progetto “ high tech “
- Progetto “ high touch “
- Progetto “ orizzonte “
- Progetto “ Gemütlichkeit “
- Progetto “ tour “

Con essi (ma se ne possono inventare anche di altri o altre forme di gioco associativo) cercavo di trasmettere, in forma un po' da sceneggiatura MGM, il senso forte **della globalità del prodotto turistico e delle motivazioni strategiche della sua qualità.**

Il nostro turismo non sarà competitivo, in un mondo di crescenti esigenze di qualità e di crescenti concorrenze, se non eleverà la qualità delle strutture a servizio della ospitalità (dal trasporto dal luogo di partenza fino al lift per salire in camera d'albergo), ma soprattutto la qualità delle tecnologie, oggi fortunatamente disponibili, per la comunicazione, l'informazione, la promozione e persino l'accoglienza in modo telematico e multimediale.

Il progetto multimedialità che ho proposto nella mia regione, il Veneto, alcuni anni fa, e che ora ripropongo nella regione dove opero, la Basilicata, non riflette solo una “ moda “ : nel nostro settore esso rappresenta una rivoluzione che cambia, ci piaccia o no, il tradizionale stile della promozione, della pubblicità e della informazione al cliente, al turista.

Proprio come enti locali, e APT in particolare, perchè non dirci con franchezza quanto faticoso, incerto e molto spesso stupido e inutile è ed è stato il nostro investimento in pubblicità cartacea ? Certo , non avevamo alternative, sotto il punto di vista tecnologico.

Ma la qualità dell'investimento e della spesa ? C'era dietro ad ogni lira investita, un vero pensiero strategico, nel senso che : sapevamo già prima quali erano i nostri punti di forza del prodotto, sapevamo già prima a chi era rivolto il messaggio promozionale e pubblicitario, avevamo un modo per registrare e rilevare gli “ effetti “ (ossia un rapporto costi/benefici) della spesa ? E le fiere ? Capitolo che, sottoposto ad una seria analisi secondo i sistemi di qualità, sul modo in cui sono gestite, sugli effetti che esse producono, in paragone ai costi, rappresenterebbe un pozzo di sorprese inimmaginabili, e spesso tutt'altro che positive.

Eppure chi dei presenti è disposto a negare il suo affetto “ tragico “ per questi mezzi di promozione? Non sapendo fare altro che quello che si è “ sempre “ fatto, molti di noi non si accorgono neppure di essere dei sopravvissuti che abbaiano da soli alla luna.

Eppure, di fronte a questo bivio “ high tech “, gli enti pubblici di promozione turistica hanno la possibilità o di essere completamente scavalcati (le autostrade “ virtuali “ non passano per i nostri Uffici, ma vanno dove pare e piace a chi le sa usare) oppure di riacquistare un peso ancor più strategico : a patto di costruire, creare attorno a questa nuova opportunità la nostra missione strategica, che è quella di essere i garanti “ neutrali “ e credibili (la parte “ terza “ direbbero gli esperti di qualità) del prodotto turistico nel suo insieme e nelle sue componenti. La multimedialità ci permette tre operazioni legate a requisiti della gestione di qualità :

- *Immediato contatto con il cliente finale (per es. via internet) in termini interattivi e con verifiche di veridicità e trasparenza molto elevate*
- *Capacità illimitata di editorialità delle proposte turistiche e risorse del territorio, evitando il limite (tipico del materiale cartaceo) delle “ presentazioni parcellizzate” e separate*
- *Autodefinizione dei target groups più mirati per il nostro prodotto : con internet, è chi naviga che va a cercare da solo quello che gli interessa e decide se gli interessa o meno.*

La multimedialità, inoltre, costituisce una possibilità anche di informazione e di accoglienza relative agli altri progetti (orizzonte, tour, ecc.).

Per il progetto high touch, invece, dovremo dedicare una riflessione a parte, perchè è proprio quello che interessa in senso specifico la nostra relazione, e i sistemi di qualità ai quali facciamo riferimento, esigono proprio di costruire la qualità nel turismo a partire dal suo carattere di prodotto ad alto contenuto di “ contatto “.

Qualità dei servizi turistici : le imprese

L'introduzione dei sistemi di qualità, fino alla certificazione di qualità per l'accesso al marchio secondo le norme ISO 9000, è già da tempo introdotta nel settore dell'industria e dell'artigianato, mentre non ha ancora trovato applicazione e diffusione adeguate nel settore del turismo.

L'impresa turistica, che insieme produce ed eroga un servizio, è soggetta sempre più alla sollecitazione di dotarsi di un sistema di qualità, per ragioni che sono ancora più strettamente legate al suo modello di produzione che ha, rispetto alle imprese produttrici di beni, le peculiarità che in parte abbiamo visto prima e che ora completiamo :

- Il luogo di produzione, la sua qualità, la sua atmosfera, il suo personale, appartengono essi stessi alla natura e specificità' del prodotto turistico, mentre nelle aziende industriali vi è una netta separazione
- l'investimento più importante è la qualità dell'accoglienza e della ospitalità', ed è quindi inerente in maniera inscindibile con la qualità delle risorse umane coinvolte nella erogazione, mentre nell'industria questo nesso è meno cogente
- l'indice di soddisfazione del cliente e lo scambio monetario avvengono contemporaneamente ed in tempo reale, perchè il prodotto turistico è creato e venduto a diretto contatto con il cliente, mentre nell'industria il controllo di qualità dei prodotti avviene “ prima “ che il bene da commercializzare raggiunga le sedi di vendita
- Nella azienda turistica la competizione nelle vendite può essere risolta in maniera decisiva dalla attrattività hic et nunc del prodotto offerto (un sorriso, un campanile romanico, un paesaggio che ispira in un momento particolare ecc.)
- I servizi erogati hanno una grande componente “ intangibile “ , sulla base della quale la qualità è una qualità “ percepita “ dal cliente su basi soggettive, ed è

quindi più difficile sottrarsi ad una valutazione immediata del consumatore, senza le caratteristiche di utilità oggettiva che i beni industriali possiedono indipendentemente (almeno in certa misura) dalle percezioni istantanee del cliente

Queste caratteristiche ed altre ancora del prodotto turistico rendono le imprese continuamente esposte ad un giudizio, per il quale l'impegno ad adottare metodi gestionali fortemente orientati al cliente, tipici dei sistemi di Qualità, appare la risposta appropriata e ormai vincolante.

Pertanto, l'obiettivo che dobbiamo contribuire, per la nostra parte, di raggiungere è che :

Le imprese siano disponibili a orientare la loro azione gestionale verso i principi e i metodi dei SISTEMI DI QUALITÀ, in modo da accelerare la creazione di un PROFILO MANAGERIALE così caratterizzato :

- *E' un management innovativo : la rivoluzione copernicana della Qualità consiste propriamente nel " rovesciare " l'impostazione tradizionale dell'impresa , che, come sottolineano gli studiosi americani, è boss oriented, ossia orientata al capo. L'impresa dovrà, al contrario diventare sempre più, e in maniera profonda, " client oriented ", ossia orientata al cliente, la cui centralità occuperà e condiziona tutto il PENSIERO STRATEGICO del management*
- *E' un management assertivo : i principi e i metodi della qualità totale introducono una filosofia di approccio al cliente che si oppone a due stili di gestione e direzione egualmente negativi. Uno è lo stile " aggressivo " : il cliente è una preda o un " viandante " di cui abusare subito, cercando di trarre un profitto immediato e più elevato possibile, senza preoccuparsi di stabilire un equilibrio corretto tra servizio erogato e prezzo applicato. L'altro è lo stile " remissivo " : il detto che il cliente ha sempre ragione , in base al quale si stabilisce un rapporto privo di sostanza propositiva nei suoi confronti, accettandolo in ogni sua variante, creando confusione di target nella propria missione d'impresa, costituiscono tratti caratteristici di una imprenditoria impreparata e arretrata, che crede di poter sopravvivere un giorno di più con una accoglienza indiscriminata e indifferenziata. Lo stile " assertivo ", al contrario, si protende verso la ricerca continua di un equilibrio attivo tra gli interessi del cliente, la conferma puntuale e corretta delle sue aspettative, e gli interessi vitali dell'impresa, della sua immagine di marca, della specificità della sua offerta turistica, selezionando e curando la clientela che gli è propria, senza confusioni e ambiguità, e ricorrendo ad una proposta chiara e leggibile*
- *E' un management corretto e veritiero : il sistema di qualità definisce e delimita alcuni comportamenti chiave in modo inequivocabile, come una comunicazione promozionale nella quale la promessa sia delineata in modo corrispondente e congruente con l'effettiva prestazione di servizi, evitando esagerazioni pubblicitarie che sollecitano attese sovradimensionate, semmai restando leggermente al di sotto delle proprie stesse garanzie medie di prodotto, in modo da " sorprendere " in positivo il cliente nel momento in cui fruisce di un servizio che si rivela di fatto superiore alle sue stesse aspettative*
- *E' un management disposto al Miglioramento Continuo : per raggiungere questo scopo, il management di qualità coinvolge e motiva tutto il personale*

ed ha una gestione delle risorse umane estremamente attenta alla soddisfazione del personale, stabilendo un feed-back con tutti i reparti, per elaborare in modo sistematico e rigoroso ogni miglioramento dei servizi, fin nella cura dei dettagli apparentemente più banali, attraverso briefing quotidiani e settimanali, interventi formativi periodici, e un training on the job che consenta a tutto il sistema aziendale di mantenere adeguato e vivo il livello di prestazione atteso dal cliente.

Oltre alle motivazioni già addotte nell'introduzione, vi sono anche segnali specifici, che suffragano l'importanza e l'urgenza di questo **PROFILO NUOVO**: questi segnali ci provengono dal mercato, dalle Istituzioni Comunitarie, dai Movimenti dei Consumatori e si vanno affermando, gradualmente, anche in seno alle categorie turistiche stesse.

In primo luogo, la **GLOBALIZZAZIONE DEI MERCATI** e **LA COMPETIZIONE INTERNAZIONALE**: essa si sta facendo sempre più accesa, e le masse di turisti e ospiti che accedono ai beni e ai servizi dell'industria turistica sono diventate molto più esigenti di un tempo. La crescita del benessere ha fatto evolvere queste esigenze, in base alle quali non sono più considerati indici di qualità molti servizi che fino a poco tempo fa erano un plus: si pensi alla televisione in camera, al bagno individuale, alla climatizzazione, alla pulizia e alla sicurezza. Questi elementi sono del tutto scontati e non aggiungono nessun vantaggio competitivo rispetto alle attese della clientela. La struttura deve essere moderna, efficiente, pulita, sicura, oltre ogni dubbio, **SOLO PER RISULTARE APPENA SUFFICIENTE PER STARE SUL MERCATO**: la qualità ha spostato l'asse portante sulla natura e qualità del "rapporto" personalizzato tra personale e cliente, per realizzare l'obiettivo primario della sua fidelizzazione, con un trattamento sempre più puntuale, mirato, fatto su misura (**CUSTOMIZED**).

In secondo luogo, la **DIFFUSIONE SEMPRE CRESCENTE DELLA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ**, soprattutto nel mondo industrializzato, dal quale proviene ancora l'80% della clientela. La cultura della qualità sta diventando un abito mentale sempre più penetrante e congeniale, per una società estremamente mobile, che desidera avere in ogni suo spostamento nello spazio e nel tempo **GARANZIE DI ACCESSO** tra loro paragonabili. Del resto il sistema della classificazione delle imprese, peraltro non ancora adottata da tutti i paesi, aveva cercato in modo sia pure embrionale di introdurre un codice di comparazione tra contesti economici e aziendali diversi nel campo dell'ospitalità. Ma si è dimostrata insufficiente: non raramente i sistemi di classificazione risultano tra loro eterogenei, perfino tra regione e regione dello stesso paese. Al contrario il Sistema di Qualità Totale fa riferimento, fortunatamente, ad un complesso organico di norme e di metodologie riconosciute e collaudate da tempo sul piano internazionale, il cui corpo principale è dato dalla serie **ISO 9000**.

IL VANTAGGIO SUPPLEMENTARE DI QUESTO FENOMENO, è anche dovuto al fatto che queste norme sono già conosciute e adottate abbastanza ampiamente dal mondo industriale e dei servizi avanzati, e quindi diventano una specie di **KOINE** o **LINGUAGGIO COMUNE E CONFRONTABILE** in sede di culture gestionali e imprenditoriali.

Pertanto, un riconoscimento dell'azienda turistica o dei servizi turistici in sede di certificazione di qualità, diviene molto più leggibile ed estensibile, come “ promessa “ , di quanto non lo sia stato o non lo sia tuttora quello della classificazione, che a molti clienti non appare così chiara e universale.

In terzo luogo, il processo di sensibilizzazione sulla certificazione di qualità ha investito e sta investendo sempre più la politica dei governi nazionali e regionali. Le Regioni di avanguardia, recependo le indicazioni dei QUADRI COMUNITARI DI SOSTEGNO e delle DIRETTIVE COMUNITARIE in materia di tutela dei consumatori, hanno già avviato numerose azioni per favorire l'introduzione e lo sviluppo della certificazione nel settore secondario e primario. Più recentemente, alcune regioni hanno disposto Leggi o Disegni di legge di riforma della classificazione, proprio per introdurre nel settore di nostra competenza il MARCHIO DI QUALITÀ'.

Pertanto, alle sollecitazioni del MERCATO si coniugano, in questo momento, anche gli orientamenti delle Istituzioni, come le Regioni, che in materia di turismo hanno facoltà legislativa e normativa primaria. Questa felice combinazione, che pone le Regioni in una funzione di Guida al cambiamento nella direzione della qualità, anticipa in modo programmatico e previsionale, un grande tema, sul quale si giocheranno le sfide future, e il processo di identità e originalità del marchio delle singole imprese sarà integrato da una politica di marchio e di identità e originalità del PRODOTTO REGIONE , OSSIA DEL PRODOTTO /SISTEMA.

Sui modi per far accostare il sistema delle imprese e dei servizi alla qualità, possiamo dire che essi sono di tre tipi :

- i premi qualità
- il marchio conseguente alla adozione garantita delle linee guida di standard confrontabili e accettati, come le ISO 9004-2
- la certificazione vera e propria con le norme 9001, 9002 e 9003

Come esempio concreto, posso portare l'intervento da me progettato e attuato in Provincia di Venezia (lucidi).

Per il sistema delle imprese e dei servizi, durante la Conferenza dello scorso dicembre a Venezia, già citata, abbiamo sviluppato una forma interessante e stimolante di “benchmarking” sia tra imprese e servizi dello stesso settore, ma di paesi diversi (per esempio gli alberghi della Jolly Hotels e quelli della ITT-Sheraton), sia tra imprese e servizi di settori complementari, rispetto al prodotto finale (Alberghi, Agenzie di viaggio, Trasporti, e persino Musei).

Già a questo punto siamo in grado di percepire la “unicità” e globalità dell'impegno sul fronte della qualità dei servizi turistici : non possiamo limitarci al conseguimento della qualità degli alberghi, trascurando la contestualizzazione della qualità nei segmenti contigui e coordinati, come le agenzie, gli uffici informazione, i trasporti ecc. **Sarebbe come comprare una automobile, accontentandoci della garanzia di qualità solo delle ruote.**

E' per questo che appena poche righe sopra abbiamo ventilato l'ipotesi di una certificazione di qualità dei sistemi territoriali e delle regioni/prodotto.

Qualità della destinazione e dell'ambiente

L'approccio " olistico " della qualità include necessariamente la qualità della destinazione, sulla quale ho elaborato un saggio proprio per il CISPEL e tra breve sarà a disposizione. Riassumendo, possiamo dire che essa è ampiamente giustificata da una serie di documenti e di principi, di convenzioni e persino di trattati, che, da almeno alcune decine di anni coinvolgono l'opinione pubblica e gli stati per assicurare nel futuro, in modo sempre più puntuale ed efficace, un modello di sviluppo che è definito SOSTENIBILE.

Dall'Agenda 21 al Libro Verde della U.E. sul turismo, dalla Dichiarazione di Manila alla Convenzione di Lanzarote, dalla Carta di Torremolinos alla Dichiarazione di Amsterdam, siamo in presenza di documenti di altissimo valore e spessore, per quanto attiene i principi strategici della qualità della destinazione turistica, dell'ambiente, del patrimonio , senza dimenticare la grande lezione, ancora attuale, che si può attingere dalle leggi italiane 1089 e 1497 del 1939.

Derivano da questi principi molte iniziative che contano sempre più , oggi, nel definire e distinguere un prodotto territoriale da un altro : come il riconoscimento dell' UNESCO, il premio Ambiente e Turismo della U.E. lanciato in occasione dell' Anno Europeo del Turismo (1990), e i vari marchi di qualità ambientale più o meno conosciuti : in Italia la Bandiera blu e il rating della Goletta Verde, in Germania i " Grüner Koffer " ecc.

Le sigle aumentano ogni giorno : abbiamo i DOP (Denominazione di origine protetta), gli IGP (Indicazione Geografica Protetta) gli AS (Attestazione di specificità), i DAQ (Distretti Agricoli di Qualità) ecc.

In un quadro di norme più neutrali e universali, abbiamo l' ECO-AUDIT e l' ECO-LABEL, con il regolamento EMAS della U.E. e le norme ISO 14000, nate a seguito delle conclusioni dell' Uruguay Round e del Summit di Rio.

La materia è densa di implicazioni e di subordinate, tanto da meritare un tempo e uno studio molto più lungo e approfondito di quanto non possa essere questa conferenza.

E' però interessante notare, che sotto il profilo di quello che interessa il nostro ruolo e il nostro lavoro, soprattutto di enti locali, emerge con prepotenza sia la maturazione di **una coscienza della globalità e dell'integrazione del prodotto turistico, sia la necessità di un marketing territoriale** (ormai il marketing o è territoriale o non lo è per niente), sia infine l'evidenza del ruolo di project leader che può essere assegnato ai nostri organismi, a patto che siamo capaci di :

- aggiornarci tempestivamente,
- cambiare mentalità da burocratico-ripetitiva in propositiva e creativa,
- essere i primi e non gli ultimi ad accorgerci delle tendenze di mercato e delle nuove aspettative esplicite ed implicite dei turisti.