



UNIVERSITA' DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI DIRITTO PUBBLICO, INTERNAZIONALE E COMUNITARIO



Direttore: Patrizia Marzaro

LAUREA IN CONSULENTE DEL LAVORO  
CORSO DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Lezione del 15 novembre 2010

LA QUALITA' – NUOVO PARADIGMA NELLA  
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E NELLO SVILUPPO  
DELLE RISORSE UMANE

Prof. Romano Toppan

Docente d Organizzazione del lavoro e Sviluppo delle Risorse Umane

Università di Verona

*QUALITY IS NOT ABOUT BEING 100% BETTER AT ONE THING  
IT IS ABOUT BEING 1% BETTER AT 100 THINGS*

CUSTOMER SATISFACTION SURVEY

- *96% of unhappy customers never complain about inefficient services*
  - *90% of them will never return*
- *Each of them will tell at least 9 more people about it, some as many as 20 or more*

### **Un caso di applicazione della qualità nel settore dei servizi : l'industria della ospitalità<sup>1</sup>**

Per quanto concerne, in particolare, le imprese e le istituzioni turistiche (pubbliche e private), che, insieme alla qualità delle risorse umane, costituiscono l'anello più importante, in quanto sono i terminali diretti del contatto con i clienti e i visitatori, l'intervento sulla qualità dell'offerta e sui servizi erogati, rappresenta un altro asse strategico.

Il Piano si propone il ripristino del cammino avviato a metà degli anni novanta sulla introduzione della qualità e della certificazione ISO 9000 nelle strutture ricettive, con una verifica o audit costante delle Provincia e/o di un organismo qualificato e indipendente, e nelle strutture turistiche pubbliche e private che erogano servizi ai clienti. .

Alla luce delle linee guida della certificazione della qualità negli alberghi e nelle strutture ricettive (compresi gli appartamenti), il modello di gestione ha le caratteristiche di :

- **una gestione innovativa** : la rivoluzione copernicana della Qualità consiste nel rendere l'impresa sempre più, e in maniera profonda, orientata al cliente, la cui centralità occuperà e regolerà l'erogazione del servizio;
- **una gestione assertiva**: 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. Il primo è lo stile "aggressivo" secondo cui il cliente è una preda o un "viandante" di cui approfittare subito, cercando di trarre un profitto immediato e più elevato possibile. Il secondo è lo stile "remissivo" in base a cui il

<sup>1</sup> Estratto da : Toppan R.(2010), PIANO STRATEGICO PER IL TURISMO, Provincia di Venezia.

cliente ha sempre ragione, con esso si stabiliscono rapporti privi di sostanza propositiva, accettandolo in ogni sua variante, creando confusione di target nella propria missione d'impresa. Tali profili costituiscono tratti caratteristici di una imprenditoria impreparata e arretrata, che crede di poter sopravvivere con una ricerca/accoglienza indiscriminata e indifferenziata di clienti. Lo stile "assertivo", al contrario, si protende verso la ricerca continua di un equilibrio 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;

- **una gestione veritiera e trasparente:** 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;
- **una gestione disposta al miglioramento continuo:** per raggiungere questo scopo, il management dell'impresa 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.

**Le motivazioni per un Piano pluriennale di introduzione della qualità sono legate a** segnali specifici provenienti dal mercato, dalle Istituzioni Comunitarie, dai Movimenti dei Consumatori e dalle categorie turistiche stesse, che suffragano l'importanza e l'urgenza di questo nuovo profilo, soprattutto per le seguenti ragioni :

- 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 di un albergo la presenza di 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*).

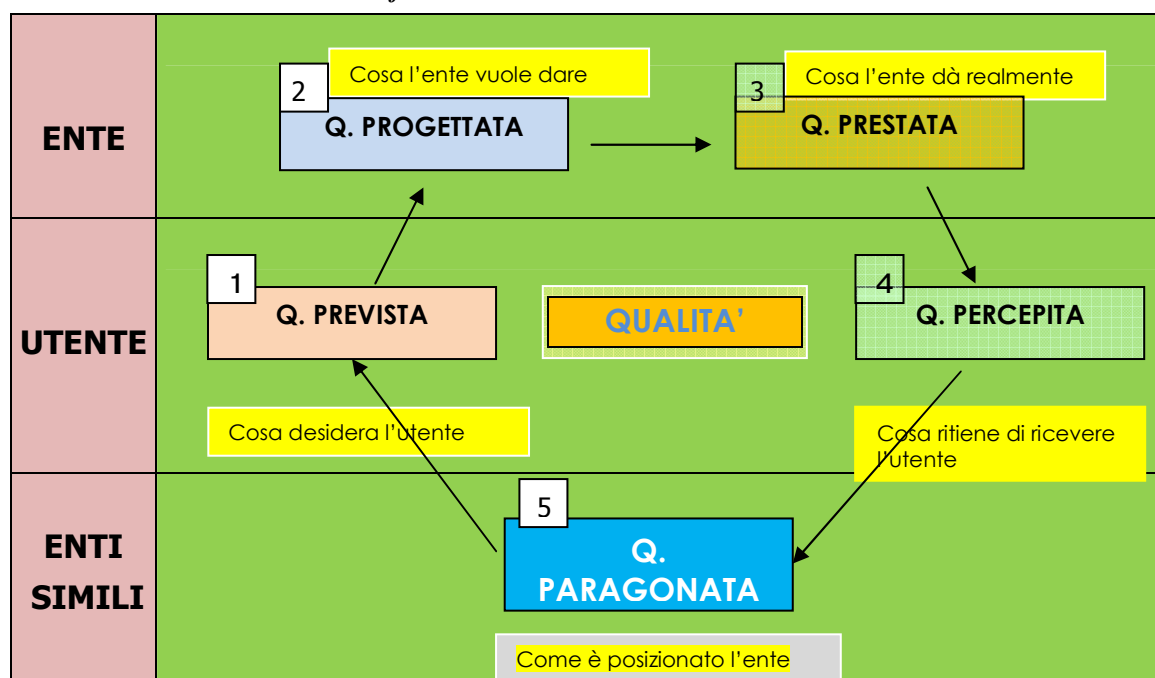
- In secondo luogo, la diffusione sempre crescente della certificazione di qualità, soprattutto nel mondo industrializzato, dal quale proviene ancora l'80% della clientela. La cultura della qualità sta diventando un abito mentale sempre più penetrante e congeniale, per una società estremamente mobile, che desidera avere in ogni suo spostamento nello spazio e nel tempo **garanzie di fruizione** tra loro paragonabili.
- Del resto il sistema della classificazione alberghiera in base alle stelle (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 (la cui ultima versione è ISO 9001 : 2008).
- 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) confrontabile in sede di culture gestionali e imprenditoriali. Un riconoscimento dell'azienda turistica 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 con le stelle, 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 il Marchio di Qualità, dopo l'esito positivo di alcune iniziative pilota.
- 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; il processo di identità e originalità del marchio delle singole imprese sarà integrato da una politica di marchio e di identità e originalità dei prodotti d'area e del prodotto regione, ossia del prodotto / sistema.
- Per quanto riguarda la introduzione della qualità negli organismi turistici pubblici, abbiamo dalla Azienda di Promozione Turistica della Provincia di Venezia un

eccellente esempio di applicazione, con l'obiettivo essenziale di misurare e valutare la "customer satisfaction", che è l'elemento centrale di ogni sistema di qualità<sup>2</sup>.

Il **modello delle 5P** di Negro (2001) considera indispensabili le "percezioni" dei diversi attori coinvolti per valutare la qualità dei servizi. E' strutturato in cinque sottosistemi interrelati che concorrono a valutare complessivamente la qualità del servizio:

- Qualità Prevista (o attesa): il riferimento è l'utente e l'obiettivo principale consiste nell'identificare quali sono i suoi "bisogni impliciti, espliciti e latenti".
- Qualità Progettata: il riferimento si sposta all'interno dell'azienda/ente dove si definiscono le caratteristiche del servizio, cosa e come si può erogare.
- Qualità Prestata (o erogata): è, come la precedente una dimensione interna, che presta attenzione ai processi: bisogna verificare che servizio viene fornito realmente in rapporto agli standard predefiniti.
- Qualità Percepita: Il cliente dichiara che cosa ritiene di ricevere, quali sono le sue percezioni, sensazioni e valutazioni sul servizio e sul grado di soddisfazione.
- Qualità Paragonata (o relativa): il riferimento si estende alla concorrenza con l'obiettivo di rilevare come e dove la qualità si differenzia dai concorrenti (aziende private) o nel caso del settore pubblico, come si relaziona con le altre realtà pubbliche dello stesso tipo.

Grafico n. 1 - Schema del modello delle 5P.

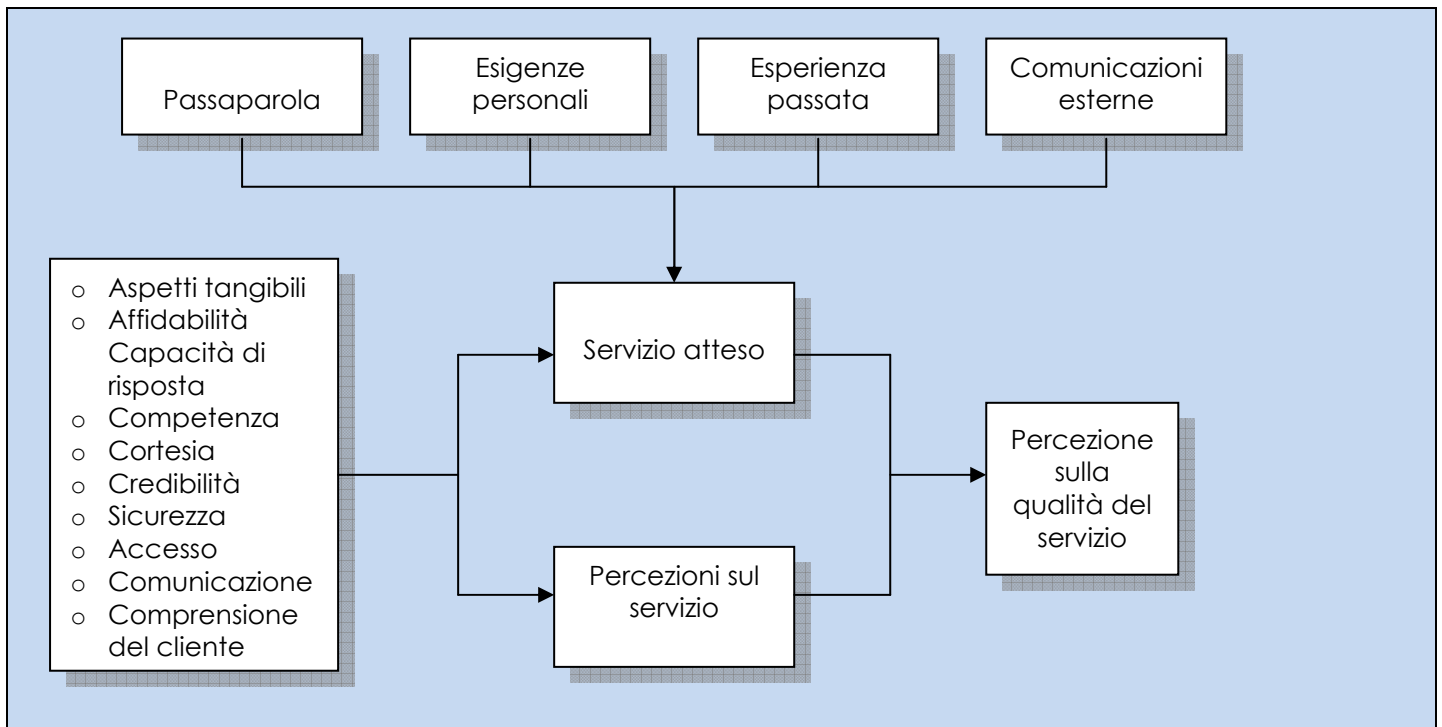


<sup>2</sup> A. Boscolo, *Progetto qualità – carta dei servizi IAT*. Monitorare la qualità dei servizi IAT nelle Province della Regione Veneto: un percorso partecipato - anni 2009-2010, febbraio 2009. Tutta la sezione successiva a questa nota, è tratta dal testo citato.

Nel nostro progetto siamo interessati alle fasi centrali di questo processo di valutazione: la **qualità prestata** (3° passo) attraverso l'ascolto degli operatori del servizio e la **qualità percepita** (4° passo) attraverso l'opinione degli utenti.

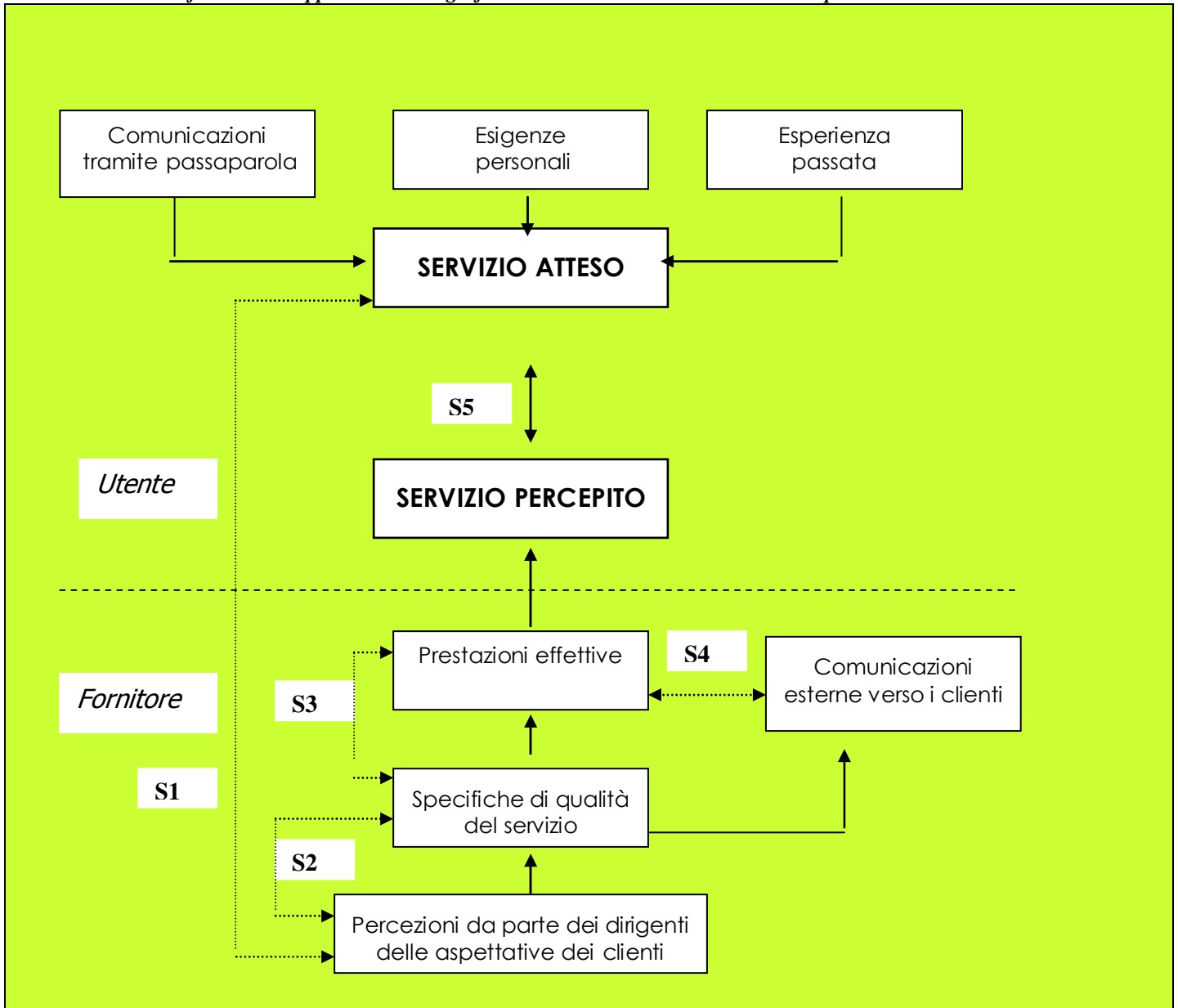
Un modello di particolare interesse per il nostro studio è anche il modello **Servqual** : questo sistema mira a cogliere le differenze tra le aspettative e le percezioni concrete dell'utente, quindi, riferendosi al modello precedentemente descritto, misura la differenza (gap) tra la qualità prevista (1° passo) e la qualità percepita (4° passo). Sono definiti in questo modello dieci criteri generali, riportati nella Figura 2.3, che i clienti utilizzano per giudicare il servizio offerto.

*Grafico n.2 - Schema del modello SERVQUAL*



Tuttavia, anche questo modello è nato per la valutazione dei servizi di aziende private e l'adattamento ai servizi pubblici risulta difficile in più di un aspetto. La logica dei 'gap' è comunque molto importante perché, come già detto, permettono di individuare la distanza tra ciò che viene percepito e quanto si vorrebbe veder realizzato. Il monitoraggio nel tempo di tali scostamenti può aiutare a comprendere l'esistenza di un problema ed individuarne la causa.

Grafico n. 3 - Rappresentazione grafica dello scostamento tra le attese e le percezioni del servizio



Il *processo di erogazione* è il susseguirsi di attività che hanno lo scopo di produrre il servizio attraverso l'impiego di risorse umane, materiali ed economiche. La qualità del processo si può misurare attraverso alcuni indicatori di malfunzionamento, in grado di valutare l'input investito e l'output risultante. Il *servizio*, come già detto, è il risultato dell'erogazione e lo si può misurare, come hanno suggerito i modelli precedentemente considerati, attraverso il divario tra servizio atteso e servizio percepito. Tanto più basso sarà il divario, tanto più il servizio sarà giudicato di buona qualità.

La qualità di un servizio può essere definita come la produzione di un risultato adeguato, EFFICACIA, attraverso un utilizzo ottimale delle risorse a disposizione, EFFICIENZA (Caruso, 1999). Inoltre essendo il servizio IAT dedicato a cittadini, turisti, enti e associazioni risulta necessario valutare le dimensioni che

centralizzano il ruolo degli utenti: l'ACCESSIBILITA', considerata nei suoi vari aspetti e la PARTECIPAZIONE, perché il servizio sarà sempre migliore se vissuto e migliorato dai suggerimenti e dalle proposte di chi ne usufruisce.

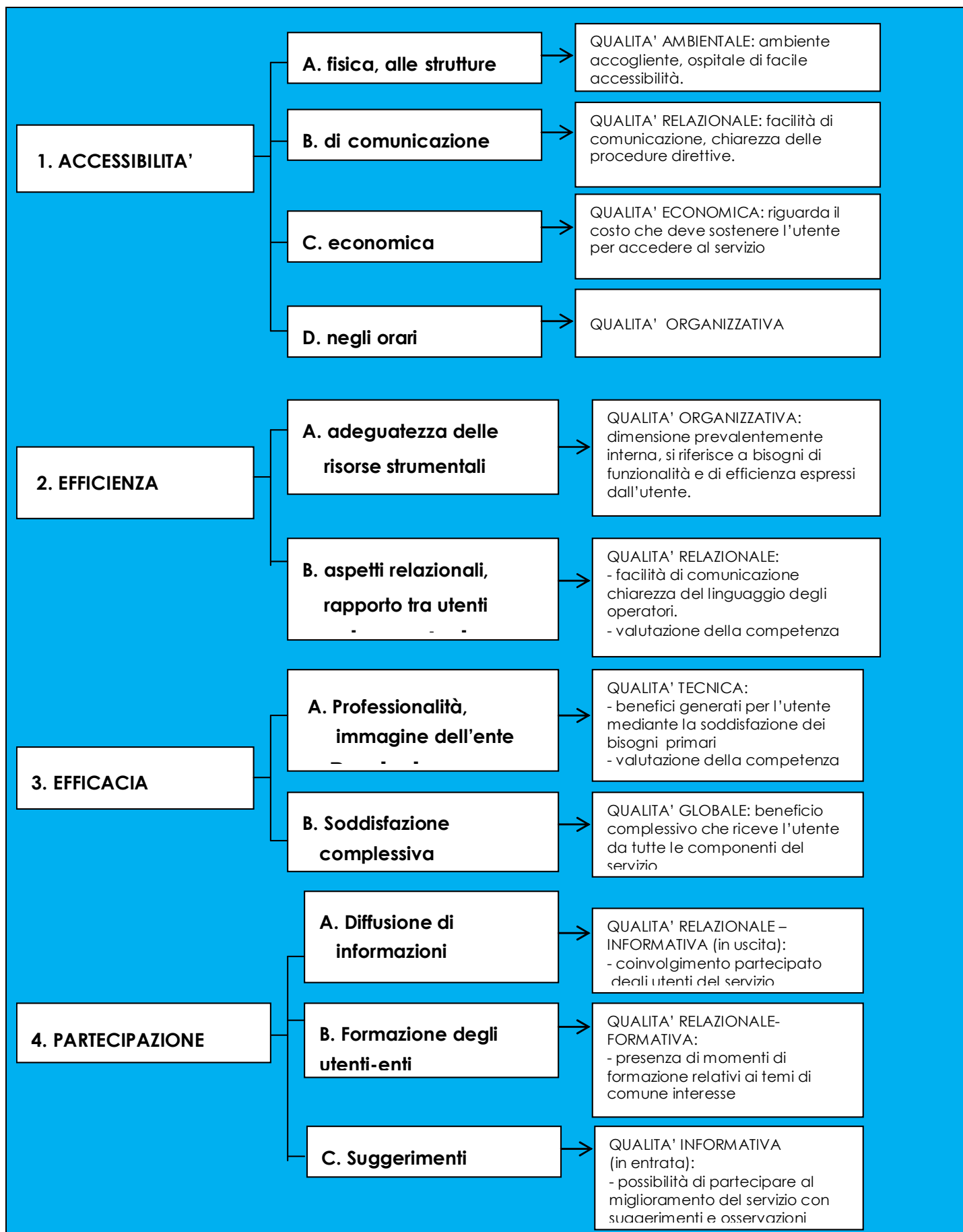
Le quattro macro-dimensioni (accessibilità, efficienza, efficacia, partecipazione) sono costituite da sotto-dimensioni che valutano i vari aspetti del servizio. Sono:

- Qualità tecnica: è la qualità che si riferisce agli obiettivi primari del servizio che e si può esprimere con standard quantitativi. E' una dimensione prevalentemente interna al servizio che può essere valutata dall'operatore (utente interno).
- Qualità relazionale: riguarda gli aspetti relativi alla comunicazione e alle relazioni del servizio.
- Qualità ambientale: si riferisce all'adeguatezza degli spazi sia relativamente all'abbattimento delle barriere architettoniche che non consentono l'ottimale fruizione del servizio, sia in relazione agli aspetti di soddisfazione psicologica dovuta ad un ambiente accogliente e ospitale.
- Qualità immagine: si riferisce ai bisogni di appartenenza e di identificazione con l'ente e con i "gestori" del servizio.
- Qualità economica: riguarda il costo che deve sostenere da un lato l'utente per ottenere il servizio, dall'altro l'ente per assicurare la soddisfazione del cliente/utente.
- Qualità organizzativa: è una dimensione prevalentemente interna, che si riferisce ai bisogni di funzionalità, di semplicità e di efficienza richiesti dall'utente.
- Qualità informativa: riguarda il coinvolgimento partecipato degli utenti del servizio riguardo la conoscenza e il miglioramento del servizio stesso. Si possono distinguere due tipi di flusso di informazioni: *in uscita*, se le informazioni vanno dall'ente all'utente, *in entrata* se è l'utente, con osservazioni e suggerimenti fornisce all'ente idee e possibili soluzioni di miglioramento.
- Qualità formativa: è una dimensione che riguarda soprattutto gli utenti enti-associazioni che nel coinvolgimento e approfondimento dei temi di comune interesse.
- Qualità globale: beneficio complessivo che riceve l'utente da tutte le componenti del servizio.

Queste diverse tipologie di qualità possono essere presenti in più di una macro-dimensione come si può vedere dal Grafico n. 1.6 :

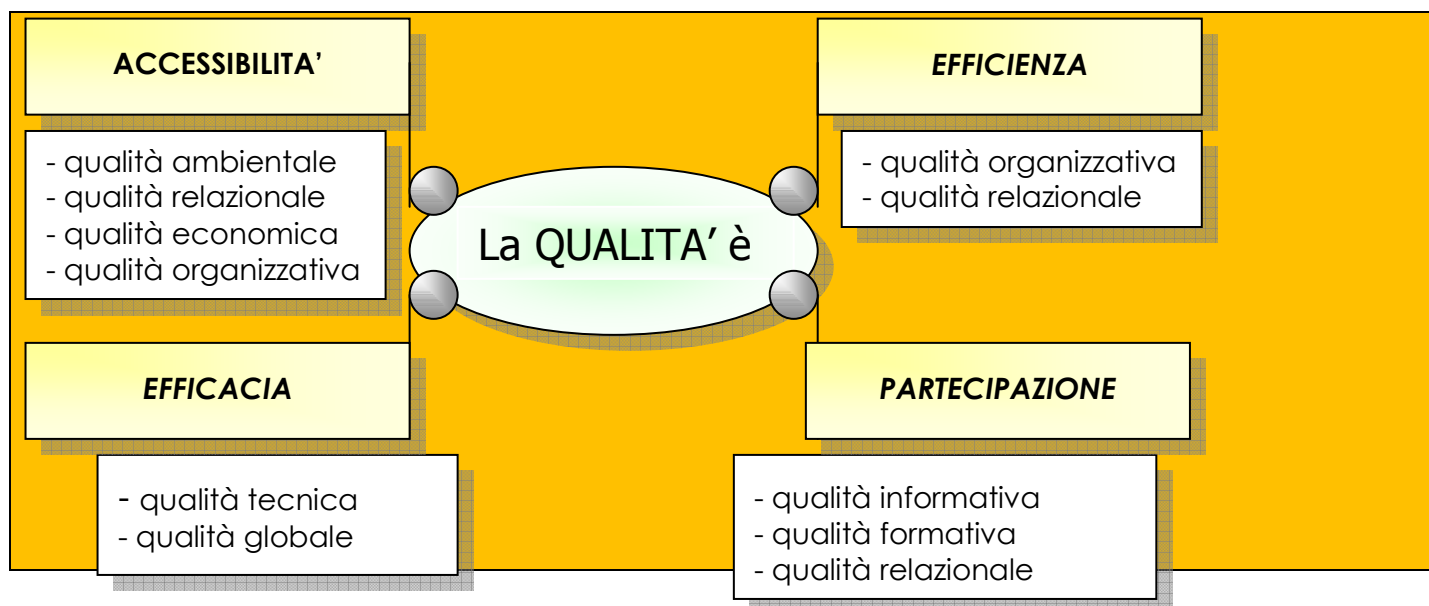


Grafico n. 4 - Rappresentazione grafica dello schema di valutazione della qualità di un servizio pubblico.



Questo schema può essere considerato lo strumento di partenza dal quale si costruiscono gli indicatori, che servono a misurare le dimensioni di qualità dei diversi servizi (vedi Grafico n. 1.7).

Grafico n. 5 – Il sistema di qualità



Monitorare la qualità e la soddisfazione del cliente è, per la gestione del turismo, come per ogni altra produzione di beni e di servizi, un principio di vitale e insostituibile importanza. Edwards Deming, il padre dei Sistemi di Qualità, diceva, con ironia, a proposito dell'impegno a monitorare continuamente la soddisfazione del cliente: *You are not obliged to do it. Surviving is not a duty.* Non sei obbligato a farlo. Sopravvivere non è un dovere.

Se osserviamo con la dovuta attenzione la definizione che ci viene data dai fondatori dei sistemi di qualità, vediamo quanta profondità si può riscontrare in così poche parole :

*"Quality is meeting then exceeding customer requirements and expectations (stated and implied) first time, every time, at the lower possible cost for the customer (either money saving or time saving), involving everyone in the organization in the process"*

Esaminare con attenzione ciascuna delle parole adoperate, ci porta ad una comprensione profonda della qualità nel suo insieme e nelle sue implicazioni : per l'organizzazione, per gli attori dell'organizzazione, per i fornitori , per i clienti, per l'ambiente esterno.

**Il concetto di meeting** significa : "andare incontro" o incontrare, che sottolinea un "movimento" che si fa "verso" qualcuno, concetto che usiamo anche nella nostra vita quotidiana, quando, parlando di amore o di solidarietà o di affetto sincero o di simpatia, diciamo appunto "occorre andare incontro alla persona che amiamo, alla persona a cui vogliamo dare una mano, alla persona che ha bisogno di qualcosa, sia che si tratti di un bisogno di amore, di affetto, di compagnia, di stima, di empatia ecc. oppure di semplice ospitalità e accoglienza".

Ma "meeting" ha anche un significato più tecnico : significa "eguagliare", ossia fare in modo che quello che noi "diamo" a qualcuno sia commisurato a quello che lui desidera da noi, in modo che quello che gli offriamo o gli forniamo (se si tratta di un bene o di un servizio ) non sia "di meno" di quello che lui desidera, si aspetta o lo soddisfa.

Non è affatto un buon comportamento, ad esempio, promettere (con pubblicità gonfiata, con foto truccate o con altri accorgimenti) un albergo di un certo tipo, e poi il cliente, al suo arrivo, trova qualcosa che non

corrisponde all'immagine che abbiamo suscitato in lui. E questo purtroppo accade abbastanza spesso, come dicono molti reclami raccolti attraverso l'indagine con gli uffici della APT.

Dunque, la prima regola della qualità è che quello che noi diamo, offriamo ( forniamo, vendiamo ecc. a seconda del campo in cui siamo implicati ) sia “almeno “ uguale o pari a quello che viene richiesto : questo si chiama “requisito minimo” per la qualità della relazione, del servizio, della fornitura. Se perciò noi diamo qualcosa che sia, anche solo di pochissimo, “meno” di quello che il nostro “cliente” ( utente, interlocutore, partner di una relazione amorosa ecc.) si aspetta, non c'è qualità, ma c'è quello che, nel linguaggio dei sistemi di qualità si chiama “non conformità”.

Può essere una non conformità lieve, magari anche appena percepibile, oppure una conformità grave, che rovina l'equità dello scambio e genera insoddisfazione, delusione, risentimento, amarezza, e, nei casi di una relazione di acquisto o di natura economica, lavorativa, operativa ecc. genera frustrazione, reazione negativa, rabbia, rivendicazione, e non raramente “ritorsione”, come ci insegnano gli studi sulla teoria dei giochi.

Naturalmente questa mancata soddisfazione è la causa prima della perdita di fiducia nell'altro.

**Exceeding** : nel momento in cui noi “assicuriamo” la base minima della qualità che è il “meeting” , l'andare incontro e stabilire alla pari la relazione di scambio, i sistemi di qualità introducono il concetto anche di un “superamento” del livello o del grado con cui il destinatario o beneficiario del nostro servizio, del nostro prodotto, della nostra relazione si aspetta di essere servito, di avere la fornitura del prodotto che lo soddisfi o della relazione che viene stabilita. In questo caso, colui che dà il servizio, o offre un prodotto, o crea un oggetto, o prepara una cena, o l'atmosfera di un soggiorno turistico, va “oltre” le aspettative : allora vi è qualcosa che “sorprende”, che non ci si aspetta, che coglie un bisogno o un desiderio non espresso. Allora il grado di soddisfazione (di piacere, di gioia ecc.) è molto più alto. Lo chiamiamo : *il marketing della sorpresa*.

E qui i padri della qualità lo sottolineano per tutto quello che si riferisce al mondo organizzato, sia nelle aziende di produzione che nel mondo dei servizi : è qualcosa che non ha nulla di materiale, ma è essenzialmente immateriale e intangibile, che genera una emozione in più rispetto alla pura e semplice soddisfazione o appagamento.

La cosa sorprendente è che spesso consideriamo alcuni “dettagli”, anche apparentemente di poco valore, per esempio in un servizio di accoglienza e ospitalità alberghiera, o presso uno sportello di un ufficio pubblico, che riescono a dare più gioia di quanto questi dettagli possano fare prevedere (diciamo così) “ a freddo.

Quante prove abbiamo di questa verità : **i padri della qualità non hanno fatto altro che tradurla in un “sistema” complessivo e più generale, applicato a tutto il mondo delle organizzazioni e delle relazioni sia personali che economiche.**

Naturalmente il punto centrale di tutto il sistema sono i “customer requirements” ossia le “esigenze del cliente”.

E qui siamo in pieno nell'aspetto specifico che differenzia i sistemi di qualità da tutte le teorie organizzative precedenti : fino al momento storico in cui i sistemi di qualità si sono affermati nel mondo delle organizzazioni e delle imprese, tutte le teorie organizzative dedicavano la loro attenzione e le loro ricerche “prevalentemente” ( e alcune esclusivamente) alla soluzione della relazione impresa-lavoratore, ossia la relazione “dialettica” e in tensione permanente tra la direzione che volevano imprimere all'organizzazione o all'impresa ( o alla relazione ) gli interessi specifici di chi la possedeva ( imprenditore, azionisti) o di chi la dirigeva in nome e per conto dei proprietari o “padroni” (come si diceva un tempo, anche se tale espressione non è per niente obsoleta, con i tempi che corrono) e gli interessi, i bisogni, le aspettative (tanto economiche, quanto, soprattutto, psicologiche e morali ) di coloro che operavano dentro l'organizzazione o l'impresa per produrre, vendere, fornire il servizio ai clienti ecc.

E i sistemi di qualità che i “padri” (soprattutto Deming) hanno proposto, minano dalle fondamenta la validità presunta di tutti i sistemi organizzativi precedenti in un punto centrale : mentre tutti i sistemi precedenti cercavano, come abbiamo già detto prima, la soluzione “all’interno” dell’organizzazione, con un modello di pensiero che definiremmo “convergente”, essi trovarono che la “vera” soluzione era “all’esterno della organizzazione” e non dipendeva né dalla disponibilità o meno, dalla intelligenza morale o meno, dei managers, degli imprenditori, o dei dirigenti delle burocrazie, né dipendeva dai lavoratori e dal loro atteggiamento più o meno collaborativo, ma dipendeva in primo luogo e per un grado elevatissimo di importanza dal “cliente” esterno, ossia dal giudizio che il mercato, costituito dalla massa dei clienti di quel prodotto o di quel servizio, dava nel momento in cui decideva di investire una parte del proprio denaro o del proprio potere di acquisto ( e quindi di propensione, di gradimento, di fidelizzazione ecc.) in quel bene o in quel servizio.

A nulla valgono perciò tutti gli sforzi di “efficienza” che una impresa o una organizzazione compiono per organizzarsi al meglio, se poi il “risultato” di tutto questo sforzo e di questo impegno non riceve il gradimento di coloro ai quali è destinato.

Anzi, più una macchina è efficiente, più corre il pericolo di produrre di più qualcosa che non serve a nulla e che non ottiene il consenso di coloro a cui è destinata : perdere di vista questo fattore, è fatale.

E questo nuovo spirito è riuscito a penetrare, sia pure in ritardo, persino nella Pubblica Amministrazione, dove sono state introdotte misure crescenti di “attenzione” al cittadino, con gli Uffici di Relazione con il Pubblico, con l’introduzione delle Certificazioni di Qualità ISO<sup>3</sup>, delle Carte dei servizi, dei Bilanci Sociali, delle Norme di Certificazione Etica SA 8000 o della Corporate Social Responsibility (Responsabilità Sociale dell’Impresa).

E che senso può avere la frase : **first time, every time** ? Non è forse sufficiente dire “every time” ? Non proprio : l’espressione first time (la prima volta) attira la nostra attenzione sul fatto che psicologicamente la prima impressione (la etologia parla di “imprinting” ) è fondamentale per dischiudere da parte nostra una disponibilità e una “sintonia” più profonda con quello che ci viene dato o venduto o proposto. E siccome c’è sempre il rischio che la prima impressione sia fasulla, ecco allora aggiungere “ every time”, ogni volta. Ma è di generale convincimento che la prima volta ha in noi un effetto non paragonabile a quello che proviamo tutte le altre volte. In questo senso ci aiuta l’esperienza, ben nota, della natura delle emozioni che hanno in noi le prime fasi dell’innamoramento. Anche se successivamente è necessario porre attenzione ad una “verifica” (Deming la chiama “check”) della qualità e della sua continuità : in tutte le cose, occorre fare il tagliando, anche in quelle che al primo momento ci sembrano del tutto graditissime e soddisfacenti.

**At the lower possible cost** : è chiaro che non basta che una cosa sia gradita, soddisfacente o incontri pienamente (o superi ) le nostre aspettative. Essa deve essere anche “conveniente” rispetto al suo costo, ossia all’investimento che devo fare per averla. Quindi alcuni Padri della qualità ( in particolare Masaaki Imai) hanno concentrato la loro attenzione sui modi con cui adottare i sistemi di qualità, creando il modo più intelligente per “ridurre “ i costi : il metodo Kaizen è quello che appare convincente, sotto questo profilo. E prima di esso, l’adozione di circoli di qualità introdotti da Kaoru Ishikawa.

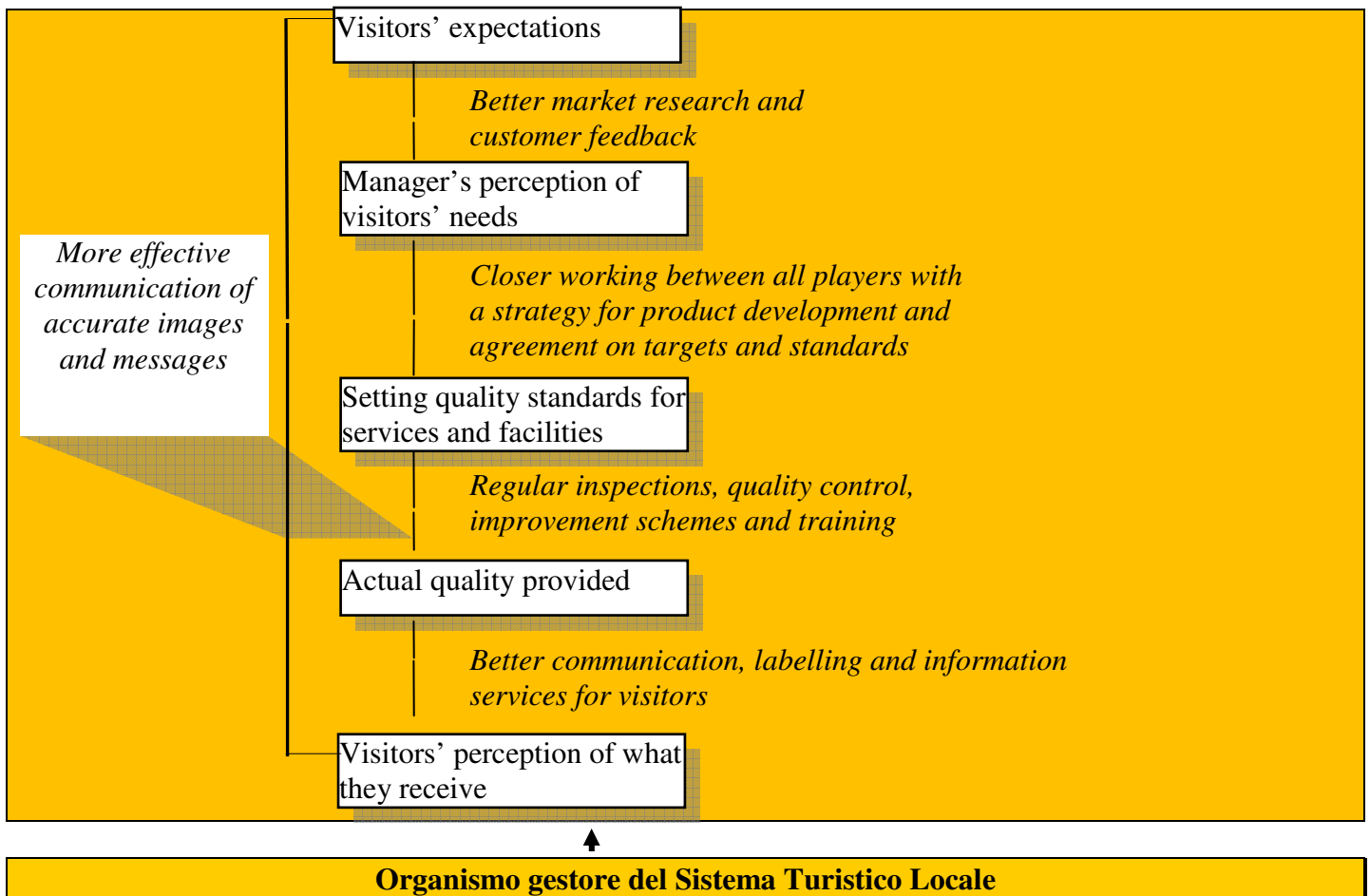
Infine, ed è anche questo uno degli elementi centrali dei Sistemi di qualità, il principio in base la quale l’organizzazione deve coinvolgere tutti e ciascuno nei processi : **il coinvolgimento** significa motivazione, significa interesse personale, significa uso delle proprie facoltà non solo “muscolari” o manuali, puramente esecutive e di routine, ma anche intellettuali, culturali e morali, significa fare di ogni lavoratore, magari solo in modo semplice, una persona creativa e attiva, propositiva, consapevole, informata, responsabilizzata.

---

<sup>3</sup> Attualmente in vigore come Norme ISO 9000 : 2008, ultima edizione.

Tutto questo, alla luce di una gestione della organizzazione non tanto per “prodotti”, quanto per “processi” : è il processo reale, identificato nel quadro di una “catena “ del valore ( ossia di quello che viene prima, durante e dopo il mio lavoro sul “pezzo”, o sulla “pratica” o sul “servizio”) che va esaminata come flusso (flow), come un tutto integrato e interdipendente : ecco allora affacciarsi tutta la problematica del lavoro di team, del team building, del concetto di “direzione” che non è più al vertice di una piramide, ma al centro di una “lente” di contatto, di una “lean organization” ossia di una organizzazione leggera, flessibile, con uno stile di leadership che è più un coaching che una autorità : con meno capi e più leaders ( direbbe l’ultimo dei Padri della Qualità, Tom Peters), sapendo che tutti i leaders sono capi, ma non tutti i capi sono con ciò dei leaders.

**Grafico n.6 – Flow chart della customer satisfaction applicata al turismo**



### **Introduzione ai sistemi di qualità nelle strutture alberghiere**

Nella Provincia di Venezia venne avviato, per la prima volta in Italia, anche il percorso della “qualità dei servizi alberghieri e turistici”, con un progetto pilota promosso e avviato proprio dalla Provincia di Venezia, in collaborazione con la Unioncamere, il Comune di Jesolo e la Federalberghi Veneto. In quella occasione, oltre 40 albergatori di tutte le destinazioni turistiche, compreso il centro storico di Venezia, attuarono per intero un programma di introduzione del Total Quality Management nelle loro strutture, con risultati incoraggianti e molto interessanti, anche in una analisi comparata tra l’impegno sulla qualità e i suoi indicatori tra gli albergatori delle differenti destinazioni : per esempio a Sottomarina, il grado di impegno

sulla qualità appariva leggermente più elevato che non quello degli albergatori veneziani del Centro storico, molto probabilmente per le ragioni a cui si è accennato a proposito di “sazieta” e di rendita di posizione. E’ chiaro a chiunque che coloro che si trovano in condizioni di svantaggio competitivo, sono più stimolati e interessati a crescere nella qualità delle loro performance, di chi è già appagato e soddisfatto di quello che ha.

Inoltre da quella ricerca emergevano anche i “punti di forza” e i “punti deboli” della gestione alberghiera, rispetto a tutti gli indicatori di una “gestione totale della qualità”.

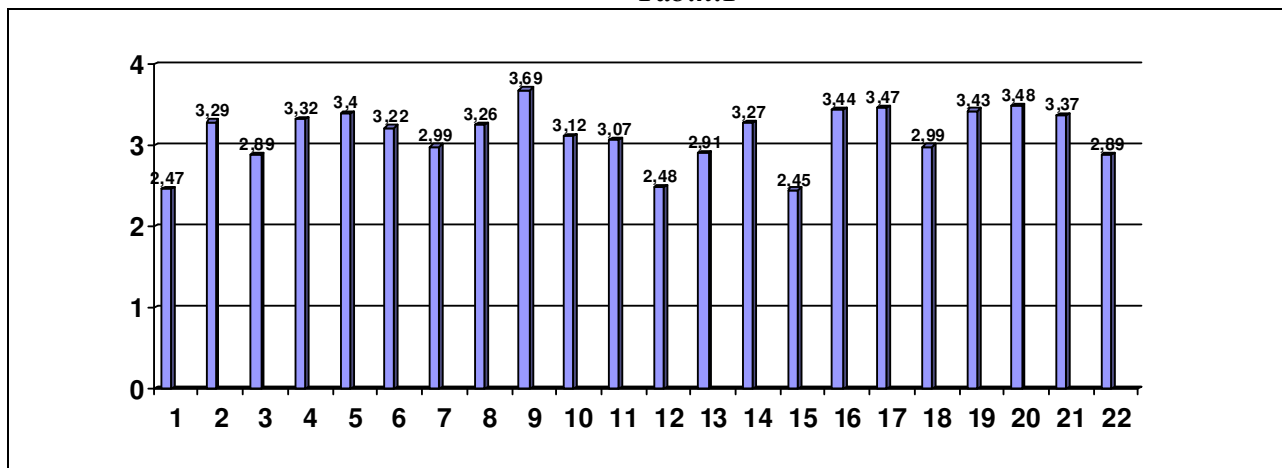
I punti di forza riguardavano prevalentemente :

- il rispetto dei requisiti contrattuali, soprattutto nelle spiagge : quasi tutti gli alberghi del gruppo sperimentale sfioravano l’eccellenza in questo campo;
- la fidelizzazione dei clienti : elevatissima, soprattutto a Bibione
- la scelta dei prodotti e dei fornitori
- l’indice di utilizzazione delle camere

Punti deboli rilevati in modo “unanime”, indipendentemente dalla destinazione turistica, erano invece gli indicatori relativi a:

- un management debole nella visione strategica e imprenditoriale
- una mancanza di un costante rilevamento della customer satisfaction (la voce del cliente, che nei sistemi di qualità occupa il posto centrale in assoluto)
- una noncuranza degli aspetti formativi del personale e delle sue competenze

**Tab.n.1**



Fonte :

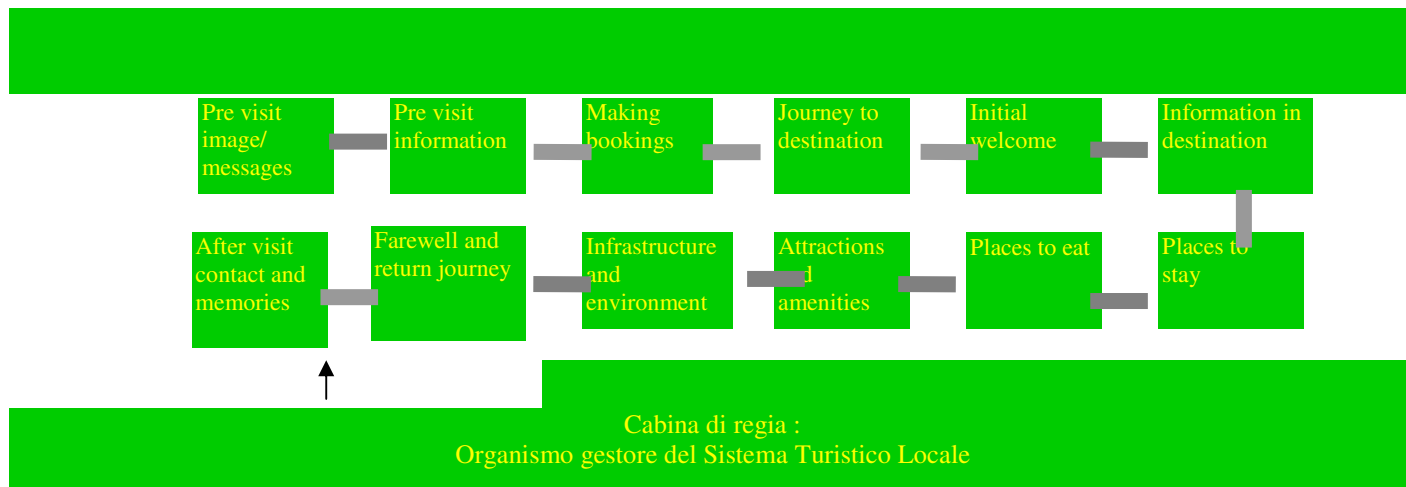
Provincia di Venezia, Progetto Qualità Alberghiera

Legenda :

- 1 - responsabilita' della direzione
- 2 - capacita' di offerta
- 3 - capacita' di erogazione : personale
- 4 - capacita' di erogazione : comunicazioni
- 5 - capacita' di erogazione : attrezzature ( funzionamento )
- 6 - capacita' di erogazione : attrezzature ( adeguatezza )
- 7 - capacita' di erogazione : attrezzature ( istruzioni )
- 8 - varie ( pevenzione incendi, scadenze merci, fasce orarie servizi....)
- 9 - rispetto dei requisiti contrattuali
- 10 - controllo del servizio : norme igieniche
- 11 - controllo del servizio : controllo procedure e processi
- 12 - controllo del servizio : rilevazione sui clienti
- 13 - controllo del servizio : gestione dei flussi
- 14 - azioni correttive preventive
- 15 - formazione
- 16 - approvvigionamento : appalto di servizi, outsourcing...
- 17 - approvvigionamento : scelta dei prodotti
- 18 - approvvigionamento : selezione dei fornitori

- 19 – risultati economici : aumento del fatturato
- 20 – risultati economici : margine di utilizzazione delle camere
- 21 – risultati economici : indice di fidelizzazione dei clienti
- 22 – impatto ambientale

**Grafico n.6 : Elementi o fattori principali della catena del valore da tenere sotto osservazione:**



Fonte : Commissione Europea, *Gestione Integrata della Qualità delle destinazioni turistiche*, 2000