

## **La Qualità e la certificazione ISO 9000**

*"L'autrice ringrazia tutti gli autori indicati nella bibliografia in calce alla guida, ed in particolare il dott. Aureliano Bonini, i cui testi hanno rappresentato il materiale di base essenziale per la realizzazione della presente pubblicazione".*

## **Indice**

<i>Prefazione</i>	pag.	9
Introduzione	pag.	11

### **PARTE PRIMA**

#### **Il sistema turistico e l'azienda alberghiera**

1. Turismo quante storie!	pag.	13
1.1 Evoluzione della domanda turistica	pag.	14
1.2 Evoluzione dell'offerta alberghiera	pag.	15

### **PARTE SECONDA**

#### **La qualità totale nell'impresa alberghiera**

##### **Capitolo primo**

1. Che cosa è la Qualità nell'impresa alberghiera?	pag.	17
1.1 Perché ricercare la Qualità	pag.	21
1.2 Le zone critiche di controllo Qualità	pag.	22

##### **Capitolo secondo**

2. Le 10 lezioni sulla Qualità	pag.	23
2.1 Lezione su come ascoltare il cliente	pag.	23
2.2 Lezione di affidabilità	pag.	24
2.3 Lezione di servizio essenziale	pag.	25
2.4 Lezione di progettazione del servizio	pag.	25
2.5 Lezione di recupero del disservizio	pag.	26
2.6 Lezione su come stupire il cliente	pag.	28
2.7 Lezione di correttezza	pag.	29
2.8 Lezione di lavoro di squadra	pag.	29
2.9 Lezione di ricerca sul personale	pag.	30
2.10 Lezione di leadership al servizio degli altri	pag.	30

<b>Capitolo terzo</b>			
3.	Metodi e strumenti per raggiungere la Q Totale	pag.	32
3.1	Le fasi della Qualità alberghiera e la ruota di Deming	pag.	32
<b>Capitolo quarto</b>			
4.	Prima fase: pianificazione della Qualità alberghiera	pag.	34
<b>Capitolo quinto</b>			
5.	Seconda fase: esecuzione della Qualità alberghiera e guida	pag.	42
5.1	Gestione prenotazione	pag.	42
5.2	Arrivo e check-in	pag.	43
5.3	Parcheggio	pag.	43
5.4	Hall	pag.	43
5.5	Camera	pag.	43
5.6	Ristorante	pag.	43
5.7	Animazione	pag.	44
5.9	Pulizia camere	pag.	44
5.10	Check-out	pag.	44
<b>Capitolo sesto</b>			
6.	Terza fase: verifica e controllo della Qualità alberghiera	pag.	46
6.1	Costruzione degli schemi di Controllo Qualità	pag.	46
<b>Capitolo settimo</b>			
7.	Quarta fase: standardizzazione	pag.	50
<b>Capitolo ottavo</b>			
8.	Gli strumenti del problem solving	pag.	51
8.1	La formazione	pag.	51
8.2	I Circoli di Qualità	pag.	53
8.2.1	Caratteristiche dei Circoli di Qualità	pag.	53
8.2.2	Avvio alla costituzione dei Circoli di Q	pag.	55

8.2.3 Vantaggi dei Circoli di Qualità	pag.	56
<b>PARTE TERZA</b>		
<b>La certificazione iso 9000 nell'ospitalità alberghiera</b>		
<b>Capitolo primo</b>		
1. Che cosa è la Certificazione ISO?	pag.	58
<b>Capitolo secondo</b>		
2. Struttura del sistema di accreditamento e nascita delle norme ISO	pag.	60
2.1 Nascita delle norme ISO	pag.	61
2.2 Approccio della "Assicurazione Qualità"	pag.	62
2.3 Approccio del "Controllo di Qualità e di Processo"	pag.	62
2.4 Le norme ISO come sintesi dei due approcci	pag.	62
<b>Capitolo terzo</b>		
3. Come si presenta la normativa UNI EN ISO 9000	pag.	64
3.1 Contenuto delle norme base	pag.	65
3.2 Le norme contrattuali	pag.	66
3.3 Le linee guida	pag.	66
3.4 Una prima conclusione	pag.	66
<b>Capitolo quarto</b>		
4. Perché certificare il Sistema Qualità?	pag.	68
4.1 Il boom della Certificazione dei Sistemi Qualità ISO	pag.	69
4.2 La Q e la Certificazione ISO nell'UE	pag.	72
<b>Capitolo quinto</b>		
5. La Certificazione ISO negli alberghi d'Italia	pag.	75
5.1 Quali norme per la Certificazione delle aziende alberghiere?	pag.	76

5.2	La Certificazione dei Sistemi Qualità nelle aziende alberghiere	pag.	77
<b>Capitolo sesto</b>			
Il corretto approccio all'attuazione del sistema qualità			
6.	Criteri generali	pag.	79
6.1	Regole per il processo di crescita verso la Qualità	pag.	79
6.1.1	Sensibilizzazione della Direzione e dei Quadri e formazione del personale	pag.	81
6.1.2	Definizione delle Politiche della Qualità	pag.	82
6.1.3	Attuazione del sistema organizzativo e gestionale	pag.	84
6.1.4	Definizione degli indici e sistemi di raccolta dati	pag.	87
6.1.5	Gestione del Sistema Qualità verso il miglioramento continuo	pag.	89
<b>Capitolo settimo</b>			
7.	UNI EN 29004 parte seconda: la linea guida per i servizi	pag.	91
<b>Capitolo ottavo</b>			
8.	Il ruolo dell'UNITER	pag.	93
8.1	La funzione normativa dell'UNITER	pag.	93
8.2	La funzione di certificazione dell'UNITER	pag.	95
8.3	La norma di settore per gli alberghi e la Certificazione del Servizio Alberghiero	pag.	99

## **PARTE QUARTA**

### **Evoluzione del settore alberghiero verso Sistemi di Gestione integrati**

#### **Capitolo primo**

Integrazione interna dei Sistemi di Gestione aziendale	
1. Evoluzione verso l'integrazione dei Sistemi di Gestione nelle aziende alberghiere	pag. 104
1.1 Direttiva 43/93/CEE (HACCP) in materia di igiene dei prodotti alimentari	pag. 105
1.2 Decreto legislativo 626/94 sulla salute e sicurezza dei lavoratori	pag. 107
1.3 ISO 14000 ed il Regolamento 1836/93/CEE (EMAS) per la tutela dell'ambiente	pag. 108
<b>Capitolo secondo</b>	
Integrazione esterna delle aziende alberghiere	
2. Evoluzione delle aziende alberghiere verso l'integrazione esterna	pag. 111
2.1 Rafforzamento dei gruppi alberghieri e delle catene volontarie	pag. 113
Conclusioni	pag. 115
Bibliografia	pag. 117




## *Prefazione*

*A livello internazionale il futuro passa attraverso formule di qualità certificata. In Italia, salvo qualche sporadica iniziativa di marca locale, esiste solo la classificazione regionale che costituisce unicamente un parametro base per indicare al consumatore il livello dei servizi offerti da ogni singola struttura ricettiva.*

*Questa classificazione, tuttavia, non basterà più. L'albergo del Terzo Millennio è fatto di più tipi di qualità e di più aspetti qualitativi. Trovare delle soluzioni omogenee, che possano coincidere con le esigenze del mercato nel quale operano oltre 33 mila alberghi, è la grande sfida da vincere. Una sfida sicuramente alla portata della categoria, che vede nei marchi della certificazione della qualità una opportunità per poter competere nel prossimo futuro con i Paesi turisticamente avanzati.*

*Qualità e certificazione sono dunque due facce della stessa medaglia, da valutare con grande attenzione e non come una incombenza indesiderata. Noi albergatori ne siamo persuasi e la Federazione è impegnata in prima persona nella determinazione di linee di indirizzo realmente percorribili ed attuabili. La componente pubblica dovrà poi consentirci di arrivare all'ottimizzazione della qualità, favorendo e semplificando la realizzazione sul campo di questi 'servizi', che ci consentiranno di fronteggiare l'offerta degli altri Paesi nostri concorrenti.*

Alberto Sangregorio  
Presidente FEDERALBERGHI





## INTRODUZIONE

La febbre del cambiamento investe tutti i settori, anche il mondo del Turismo e delle aziende alberghiere.

In questo ambito la necessità di un aggiornamento della mentalità alberghiera è diventata un'esigenza non più rinviabile.

Gli operatori devono impegnarsi su un duplice fronte :

1. guardare dentro l'albergo per *cambiare atteggiamento*,
2. guardare fuori dell'albergo per *orientarsi alla soddisfazione del cliente*.

L'avvio di un programma di Qualità richiede :

- ☞ *sensibilizzazione* per capire quali siano i vantaggi,
- ☞ *istruzione* per acquisire le necessarie conoscenze,
- ☞ *motivazione e cultura* per maturare la mentalità più adatta.

Le fasi da mettere in atto per il raggiungimento della Qualità Totale ben si conciliano con un nuovo strumento che sta conoscendo uno sviluppo stupefacente in tutto il mondo.

Si tratta di implementare un Sistema Qualità che interessa tutte le fasi del Ciclo del Servizio, dall'individuazione delle esigenze del cliente sino alla misurazione del suo grado di soddisfazione.

Il percorso della Qualità Totale può quindi iniziare con la *Certificazione del Sistema Qualità* secondo le norme **UNI EN ISO 9000**, alla quale può essere affiancata finalmente anche la *Certificazione del Servizio Alberghiero* in conformità con la **norma di settore UNITER** - Organismo di Normazione e Certificazione di Sistemi Qualità Aziendali per Commercio, Turismo e Servizi - approvata il 13 marzo 1997.

|

|

### **1. Turismo: quante storie!**

Al termine della seconda guerra mondiale l'Italia scelse di basare il proprio sviluppo economico e sociale sull'industria. Ora, a distanza di decenni, si sta prendendo atto che tale settore ha ormai raggiunto la sua fase di maturità e di saturazione.

Il Turismo, insieme al terziario, è considerato sempre di più come la nuova frontiera dell'economia nazionale in grado di creare occupazione e investimenti produttivi.

Finalmente è in atto un cambiamento significativo con abbandono della condizione di monocultura. Sintomatico è il programma di trasformare l'attuale Ministero dell'industria in Ministero delle attività produttive.

Del resto, l'importanza del settore è confermato dalle statistiche elaborate a livello nazionale e mondiale:

- la bilancia turistica si è chiusa nel 1995 con un saldo attivo di 25 mila miliardi, scendendo nel 1996 a 23,5 mila miliardi, cifre che rappresentano comunque oltre la metà del saldo attivo della bilancia commerciale;
- secondo i dati forniti dall'OMT (1995), l'Italia occupa il terzo posto nella classifica dei ricavi valutari nel mondo, preceduta dalla Francia e dagli USA;
- a livello mondiale il turismo è il più grande produttore di PIL e di occupazione, per circa il 10% del totale; il volume d'affari ammonta a 3500 miliardi di dollari e , con un fatturato globale che cresce del 6% annuo, è il settore che cresce di più al mondo.

Nonostante tutto, l'Italia è al 30° posto nel mondo in fatto di investimenti promozionali a favore del turismo ed anche gli stanziamenti previsti dalle leggi finanziarie raramente si sono tradotti in investimenti.

Tale scenario mal si concilia con l'evoluzione di cui sono oggetto sia la domanda sia l'offerta turistica a partire dalla metà degli anni '80: cambiamenti esterni legati all'accresciuta concorrenza e cambiamenti interni dovuti in particolare ad innovazioni gestionali e tecnologiche.

### 1.1 Evoluzione della domanda turistica

Ben il 70% degli arrivi turistici in Italia si rivolge alle 34000 strutture alberghiere presenti sul territorio, ma il futuro si prospetta sempre più complesso..

Nei prossimi anni il modello di scelta della domanda sarà sempre più costituito da una mescolanza di variabili price ed in particolare, non price.

Ecco alcune componenti **non price**:

- ◆ l'importanza crescente degli aspetti qualitativi e di quelli ecologico-ambientale;
- ◆ la scelta di strutture ricettive più integrate con la realtà locale;
- ◆ la scoperta/rivalutazione della memoria storica, delle motivazioni artistiche e culturali;
- ◆ l'abitudine sempre più diffusa all'uso dell'aereo con superamento delle barriere costituite dalle distanze;
- ◆ il forte aumento dei soggiorni brevi ripetuti più volte nel corso dell'anno;
- ◆ l'aumento di coloro che preferiscono fare le vacanze al di fuori dell'alta stagione.

Come conseguenza di questa crescita qualitativa della domanda si avranno effetti sul piano delle variabili economiche:

- ⇒ diminuzione della ricettività di lusso a favore di quella media e bassa, ma di qualità (Q);
- ⇒ maggiore valutazione della componente prezzo in rapporto alla Q;
- ⇒ gestione in proprio dell'organizzazione del viaggio-soggiorno;
- ⇒ differenziazione delle vacanze (Turismi plurimi);
- ⇒ aumenteranno notevolmente i viaggi di breve distanza in Europa, e i viaggi a lungo raggio verso il Nord America e tra l'Europa e, rispettivamente, la zona del Pacifico e dell'Asia.

Tale crescente variabilità, soprattutto qualitativa, rende oggi riduttivo parlare solo di turismo leisure<sup>1</sup> e di turismo d'affari<sup>2</sup>.

Sono nati nuovi segmenti turistici: ecoturismo, equiturismo, parchi di divertimento, turismo enogastronomico, turismo giovanile, ecc..

I motivi della rivoluzione sono da ricercare nell'accresciuto tenore di vita, nel miglioramento culturale ed economico, nello sviluppo dei mezzi di comunicazione, nella riduzione degli orari di lavoro, nell'aumento degli scambi culturali e sociali tra paesi e culture diverse (globalizzazione).

## 1.2 Evoluzione dell'offerta alberghiera

L'offerta turistica è data dall'insieme di attività che producono beni e servizi per soddisfare i turisti.

Il ruolo principale è rivestito dalle imprese alberghiere oggetto di una lenta evoluzione verso orizzonti più competitivi che ha portato ad una *costante riduzione delle unità* (oltre 1500 esercizi in meno negli ultimi 5 anni), compensata da una crescita della capacità ricettiva. Il fenomeno si spiega con:

- ♦ *uscita dal mercato delle aziende marginali*, sostituite da strutture di maggiori dimensioni, più competitive, dotate di maggiore managerialità e di un più elevato livello qualitativo;
- ♦ *riclassificazione degli alberghi esistenti*: gli albergatori, spinti dalla competizione, hanno avvertito la necessità di ristrutturare e riqualificare il proprio hotel.

Mentre in passato gli alberghi italiani potevano tranquillamente vivere di rendita perché consentito dalle condizioni di mercato, oggi, in seguito ai cambiamenti intervenuti nel 1992 nell'economia nazionale ed internazionale, alla crescita soprattutto qualitativa della domanda diventata più critica, selettiva ed autonoma, tutto ciò non è più possibile.

---

<sup>1</sup> Si tratta di un Turismo legato all'impiego del tempo libero.

<sup>2</sup> Si tratta di Turismo legato alle esigenze delle attività lavorative intese in senso ampio.

L'evoluzione futura dell'offerta alberghiera si svolgerà quindi su diversi fronti, di cui i più importanti saranno:

- 1. applicazione della filosofia della Qualità Totale (QT) nel settore alberghiero;**
- 2. sviluppo delle Certificazione dei Sistemi Qualità (CertSQ) su modello delle norme UNI EN ISO 9000;**
- 3. evoluzione del settore alberghiero verso Sistemi di Gestione Integrati, interni ed esterni.**

**CAPITOLO PRIMO**

**1. Che cosa è la Qualità nell'azienda alberghiera**

L'accresciuta competizione spinge anche gli albergatori a gestire un

**Albergo di Qualità**

il cui obiettivo centrale sia la soddisfazione del cliente.

Tale evoluzione si scontra con i fattori di rigidità propri della natura umana e con le incertezze causate dalle disomogeneità legislative riguardo agli standard qualitativi minimi delle camere fissati dalla **legge quadro 17 maggio n. 24 del 1983**<sup>3</sup>.

La Qualità è superiore in un albergo a 5 o in uno a 3 stelle?

La domanda non è corretta, perché entrambe gli alberghi possono essere di Q purché le loro prestazioni effettive corrispondano a quanto dichiarato ed a ciò che i clienti si aspettano.

Nel caso degli alberghi infatti:

$$\text{QUALITÀ} = \frac{\text{PRESTAZIONI ALBERGO}}{\text{ASPETTATIVE / BISOGNI DEL CLIENTE}}$$

L'azienda alberghiera che eroga un servizio di Q e ad un giusto costo (cioè utile soddisfacente), è quella che riesce a fornire un servizio alberghiero il più possibile vicino alle aspettative del cliente, cercando

---

<sup>3</sup> *"Legge quadro per il turismo ed interventi per il potenziamento e la qualificazione dell'offerta turistica" la quale ha poi rinviato alle regioni (competenti in materia di turismo ed industria alberghiera ai sensi dell'art 117 della Cost.) il compito di emanare specifici provvedimenti che, nell'ambito della legge quadro, assicurino un definitivo assetto giuridico ed operativo alle imprese ricettive e turistiche.*

anche di superare tali aspettative sino a stupirlo e sorprenderlo piacevolmente.

Tra i primi compiti dell'albergo vi è quello di individuare il target che vuole attrarre e trovare il proprio modello di servizio senza imporre regole rigide e predefinite perché:

**NON ESISTE UN CLIENTE TIPO  
NON ESISTE UNA SOLA QUALITÀ  
MA 10..100..1000 QUALITÀ**

La Q è infatti:

**Q relativa - Q dinamica - Q multidimensionale**

- **Q relativa** perché varia da cliente a cliente, a seconda della percezione della Q, della cultura, delle esperienze, e varia anche nei confronti dello stesso cliente che muta gusti ed esigenze nel corso del tempo. La Q è quindi adeguamento continuo.
- **Q dinamica** perché non è data o raggiunta una volta per tutte: sia i clienti che i concorrenti evolvono continuamente. La Q è quindi perseguire il miglioramento continuo.
- **Q multidimensionale** perché per ottenerla occorre agire su molteplici elementi ed aspetti, interni ed esterni, della propria attività produttiva. La Q dei prodotti, dei processi di erogazione, dei processi interni, dei rapporti di comunicazione, collaborazione, scambio, si ottiene considerando il Cerchio del Servizio, cioè tutti gli elementi che concorrono a costituire il Sistema Qualità, come raccomandato dalle norme serie ISO 9000.

Sul versante delle teorie, modelli e concetti applicabili ai servizi, c'è un universo fatto di Total Quality, Total Quality Management,

Company-wide Quality Control, Customer Satisfaction, Customer Service, ecc.

Si tratta di modelli nati nel mondo industriale che possono fornire delle indicazioni utili per elaborare una metodologia di sviluppo della Q specifica per il settore dei servizi, e degli alberghi in particolare, basata principalmente sui seguenti punti :

- *usare standard specifici di Q*, più di tipo comparativo e qualitativo che statistico, per consentire agli addetti l'analisi dei processi di erogazione del servizio ed il miglioramento continuo;
- *sviluppare consapevolezza e responsabilità soprattutto negli operatori del front-office* orientando la loro attività al servizio del cliente.

L'attenzione andrebbe focalizzata su tre dimensioni:

### organizzativa - marketing - sistema cliente

- **Dimensione organizzativa**

I modelli organizzativi più adatti a supportare la QT sono quelli che si basano su stili di *leadership partecipativa* impostati sulla partecipazione dei dipendenti alle decisioni aziendali, sull'autonomia delegata e sulla responsabilizzazione diffusa.

Si pone così il cliente al centro della propria organizzazione e questo, in termini operativi, significa identificare il *Ciclo del Servizio*, vale a dire il percorso compiuto dal cliente per usufruire del servizio ed eliminare tutte le attività che determinano perdite di tempo e appesantimenti procedurali.

L'orientamento al cliente richiede investimenti crescenti nella formazione del personale, creazione di una nuova cultura aziendale attraverso la predisposizione di specifici sistemi di informazione e comunicazione.

- **Dimensione marketing**

Il contesto in cui opera il marketing è mutato:

- la clientela ha esigenze sempre più individuali;
- l'organizzazione centralizzata del marketing non va più bene;

- occorre fare attenzione ai segnali deboli del mercato fonte di futuri successi, ovvero alle nicchie di mercato;
- diventa sempre più accademica la suddivisione del marketing mix ed emerge invece una nuova leva che deve indirizzare le altre, quella della soddisfazione del cliente e del marketing del servizio.

Se si vuole unire marketing e Q del servizio occorre:

1. creare *sistema informativo del marketing* perché decentrando le informazioni e dando un ruolo attivo al personale, bisogna dotarsi di strumenti di analisi per correggere gli errori nel servizio;
2. creare *piani di formazione* per gli addetti di contatto.

- **Dimensione del sistema cliente**

Nell'ultimo decennio è avvenuta una evoluzione della società verso orizzonti più flessibili caratterizzati da deregulation delle istituzioni, e da richieste di una maggiore Q della vita, soggettività, ecc.

In particolare si prediligono valori soggettivi che determinano Q e soddisfazione e che assicurano progetti di relazione sociale centrati sull'uomo. Di conseguenza saranno vincenti i prodotti/servizi in linea con queste tendenze, e le aziende che sapranno rilevare attentamente le nuove domande, riprogettare il servizio e tutte le componenti mettendosi nei panni del cliente.

### **Come definire la QT in albergo ?**

I giapponesi ci hanno dato una risposta attraverso il concetto di Kaizen, il miglioramento continuo che può essere ottenuto coinvolgendo il personale, secondo cui la

- **Qualità Totale (QT) equivale al costante e graduale miglioramento non solo del prodotto/servizio, ma di tutte le attività legate al fattore umano.**

Inoltre, fanno parte di questo processo di miglioramento anche:

- **Controllo Qualità (CQT) che consiste nel miglioramento del prodotto/servizio attraverso l'uso di standard di servizio.**

- **Circoli di Qualità (CQ)** costituiti da gruppi di dipendenti che si riuniscono regolarmente e volontariamente per identificare, analizzare e risolvere problemi relativi alla propria area lavoro (problem solving).

### 1.1 Perché ricercare la Qualità nell'azienda alberghiera?

La QT assume diversi *significati* rilevanti :

■ **Leva competitiva:**

- ◆ la Q del servizio è la componente principale dell'immagine dell'albergo;
- ◆ inoltre, definisce il posizionamento strategico dell'impresa (segmentazione del mercato, mix della clientela, politiche di prezzo); essa consente di differenziare il proprio servizio/prodotto influenzando la domanda particolare dell'impresa. Più il livello qualitativo differenziale è percepito dal mercato, tanto meno la domanda di un servizio/prodotto di Q risulta essere elastica al prezzo.

■ **Indicatore del livello di performance del sistema di erogazione mediante feed-back focalizzato su:**

- ◆ soddisfazione del cliente;
- ◆ repeat business, che rende la rilevazione più immediata ;
- ◆ produttività interna.

■ **Effetto motivante sul personale:**

- ◆ autogrificazione;
- ◆ coerenza con un sistema interno di ricompense/riconoscimenti;
- ◆ basso turn over nelle figure professionali critiche.

I principali *benefici* di un programma di QT sono:

1. sposta l'attenzione interna dal prodotto/servizio al cliente con riprogettazione di tutte le attività interne;
2. miglioramento della produttività attraverso la ricognizione dei processi aziendali, delle priorità e dei costi/benefici;
3. miglioramento della redditività rendendo compatibili l'antinomia efficacia/efficienza attraverso:

- la riduzione dei conflitti e delle alienazioni, incrementando la partecipazione ed il coinvolgimento del personale;
- la riduzione dei costi con eliminazione delle operazioni inutili/marginali;
- un aumento dei ricavi attraverso fidelizzazione dei clienti e repeat business.

## 1.2 Le zone critiche di controllo della Qualità

Nel settore alberghiero, il miglioramento della Q deve essere focalizzato in particolare sui seguenti settori:

- *front line* per il quale competenza, motivazione, autorealizzazione, empatia, cortesia, sono attributi necessari perché negli alberghi il personale di contatto è il servizio stesso;
- *clienti* la cui soddisfazione va continuamente monitorata;
- *back room* dove è opportuno concentrare quanta più produzione possibile ed in cui non bisogna trascurare esigenze di standardizzazione e produttività.

Prima di descrivere schematicamente quali siano le fasi salienti per attuare un programma di QT nell'azienda alberghiera, sembra interessante illustrare le seguenti 10 lezioni sulla Qualità del servizio; esse individuano in modo semplice ma efficace i requisiti caratterizzanti un servizio alberghiero di Qualità.

## CAPITOLO SECONDO

### 2. Le 10 lezioni per migliorare la Qualità dei servizi

- ☺ lezione su come ascoltare il cliente
- ☺ lezione di affidabilità
- ☺ lezione di servizio essenziale
- ☺ lezione di progettazione del servizio
- ☺ lezione di recupero del servizio
- ☺ lezione su come stupire il cliente
- ☺ lezione di correttezza
- ☺ lezione di lavoro di squadra
- ☺ lezione di ricerca sul personale
- ☺ lezione di leadership al servizio degli altri

Secondo gli autori, Berry, Parasuraman e Ziethaml, le possibilità di miglioramento del servizio vengono meno se anche una sola di queste lezioni manca.

#### 2.1 Lezione su come ascoltare il cliente

Molti alberghi commettono l'errore di non ascoltare quali siano le esigenze dei clienti e finiscono con il perdere inutilmente dei soldi.

Un approccio corretto alla Q dovrebbe partire proprio dalla rilevazione dei bisogni/aspettative dei clienti per poi risalire alla progettazione e alla successiva erogazione del servizio.

È il cliente che definisce la Qualità.  
Aderire alle necessità del cliente vuol dire fare Qualità.

Le fonti utilizzabili per soddisfare i clienti si dividono in due tipi:

- ♦ *fonti primarie*, consentono di ottenere direttamente i dati tramite questionari, interviste, osservazioni dirette, ecc.;
- ♦ *fonti secondarie*, si tratta di dati già esistenti quali statistiche, analisi di mercato, stampa generale.

Le fonti primarie più diffuse sono le interviste dirette con i clienti, le interviste telefoniche ed i questionari.

È importante ascoltare sia i clienti, sia i non clienti:

- le *ricerche condotte sui clienti*, mostrano i punti di forza e di debolezza del servizio, dal punto di vista di coloro che lo hanno sperimentato ;
- le *ricerche sui non clienti*, mostrano i comportamenti della concorrenza e consentono un confronto.

Le aziende alberghiere non dovrebbero limitarsi ad uno studio, ma dovrebbero realizzare un vero e proprio *sistema informativo sulla Q del servizio* che rilevi sistematicamente i suggerimenti dei clienti e non.

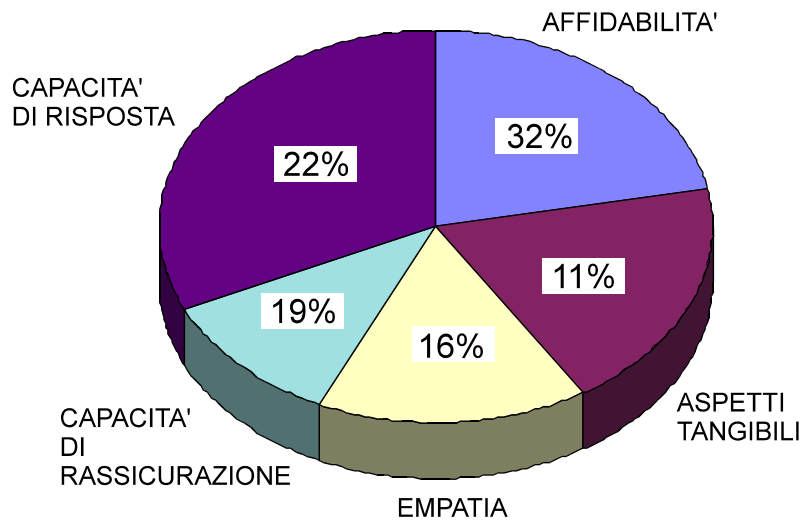
## 2.2 Lezione di affidabilità

Dai studi condotti emerge che i clienti valutano la Q del servizio utilizzando 5 dimensioni; esse forniscono un utile schema per capire cosa i clienti si aspettano da chi fornisce il servizio.

<b>Affidabilità</b>	è la capacità di fornire il servizio promesso in modo affidabile e preciso.
<b>Aspetti tangibili</b>	è l'aspetto delle strutture fisiche, del personale, dell'attrezzatura e degli strumenti di comunicazione.
<b>Capacità di risposta</b>	volontà di aiutare il cliente e di fornire prontamente il servizio.
<b>Capacità di rassicurare</b>	è la conoscenza e la cortesia del personale e la sua abilità nell'infondere fiducia e sicurezza.
<b>Empatia</b>	è la capacità di mettersi nei panni del cliente.

Come risulta dal seguente grafico, la dimensione più importante è l'affidabilità e quando un'azienda di servizi è inaffidabile, del resto poco importa al cliente. Le scuse più sentite da parte dello staff dell'albergo non cancelleranno il ricordo negativo.

## LE DIMENSIONI DELLA Q DEL SERVIZIO



### 2.3 Lezione di servizio essenziale

Questa lezione è molto legata alla precedente perché i clienti si aspettano le cose essenziali, non fronzoli; prestazioni, non promesse.

Gli alberghi devono fornire stanze pulite, tranquille, comode e sicure dove tutto funzioni.

### 2.4 Lezione di progettazione del servizio

Fornire un servizio affidabile dipende in gran parte da come i vari elementi del sistema servizio, cioè le persone, le attrezzature e l'ambiente fisico, interagiscono tra di loro.

Basta un particolare per incrinare il sistema: stanze d'albergo con una illuminazione scarsa, conti o fatture incomprensibili elaborate dal computer, code interminabili al check-out.

Cosa fare per migliorare il sistema di progettazione del servizio?

È utile elaborare un *Diagramma di flusso del servizio*; il personale di differenti reparti può lavorare con un coordinatore per analizzare il

servizio esistente e riformulare il sistema per renderlo più semplice, affidabile ed efficiente.

### 2.5 Lezione di recupero del disservizio

Le aziende, in genere, tendono a peggiorare la situazione quando sorge un problema con un ospite.

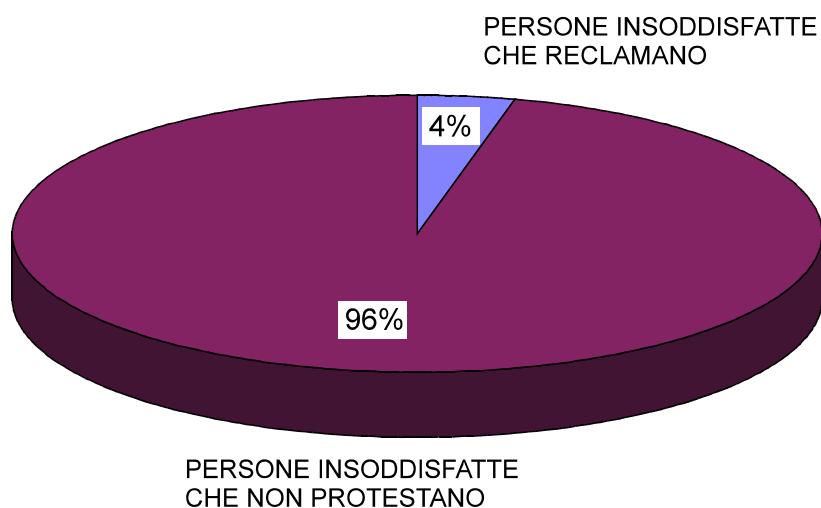
Tre sono i risultati possibili quando un cliente incontra un problema:

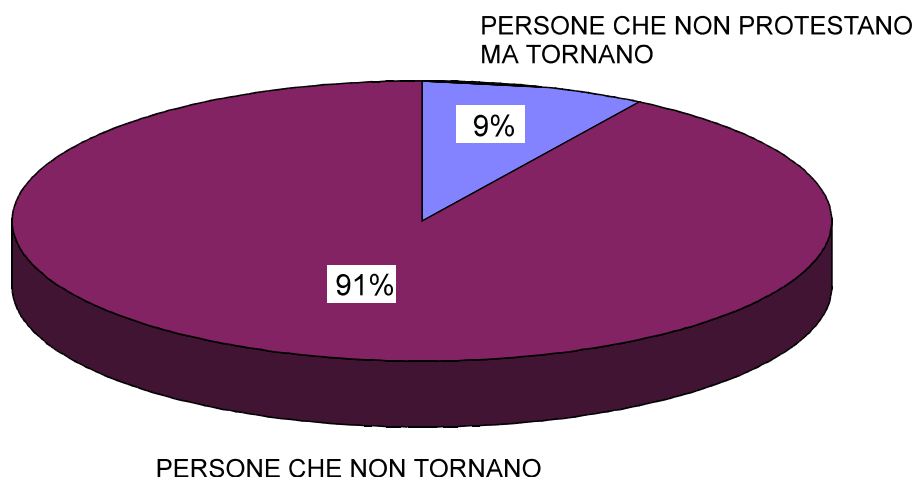
- ☺ **il cliente reclama ed è soddisfatto della capacità di risposta dell'azienda;**
- ☹ **il cliente reclama e non è soddisfatto;**
- ☠ **il cliente non reclama e rimane insoddisfatto dell'azienda.**

Queste ultime due situazioni deludono il cliente due volte.

Da *ricerche* risulta che ben il 30% degli ospiti, dopo avere dormito male, mangiato anche peggio e disprezzato il servizio, se ne va per non tornare mai più.

Inoltre, solo il 4% dei clienti insoddisfatti reclama, mentre l'altro 96% fa finta di niente. Il grafico che segue evidenzia bene tutto il peso di questi risultati.





Come si vede dal precedente grafico, di questo 96%, il 91% non tornerà mai più in azienda.

Ma le conseguenze negative non si fermano qui: ogni cliente insoddisfatto racconta a circa 10 acquisiti o potenziali clienti che quell'albergo non funziona e, a loro volta, un terzo di queste persone passa parola ad altre 10 persone<sup>4</sup>.

Se a quanto detto si aggiunge inoltre la considerazione che conquistare un nuovo cliente costa almeno cinque volte di più che mantenere uno già acquisito, si comprende subito l'importanza di fornire un servizio quanto più vicino possibile alle attese del cliente.

Inoltre, quando un piccolo problema viene risolto rapidamente, il 95% dei clienti afferma che tornerà ad acquistare di nuovo.

La formazione e l'avvio di un buon sistema informativo sono in grado di migliorare sensibilmente l'efficienza e l'immagine aziendale anche quando si verificano dei problemi.

Le aziende possono migliorare il recupero del servizio in 3 modi:

---

<sup>4</sup> I dati, che si riferiscono ad un'analisi condotta da una società di consulenze di Roma, ed i grafici sono liberamente tratti da: Antonio Balzo, *La Qualità Totale nell'industria alberghiera*, FrancoAngeli ed., 1993, p. 33.

☞ *Incoraggiare i clienti a reclamare e renderlo facile*

Ad esempio, i moduli per commenti dei clienti disponibili nelle camere degli alberghi ed i *numeri verdi*.

Ma questi metodi, lasciano sfuggire i clienti che non sono disposti a fare la prima mossa; inoltre, i questionari sono spesso troppo generici, poco mirati, orientati più a misurare la soddisfazione del cliente che a coglierne aspettative e bisogni.

Perciò si dovrebbero tenere in considerazione strategie in cui è l'azienda a fare la prima mossa.

☞ *Dare una risposta velocemente e personalmente*

Le aziende spesso impiegano troppo tempo per rispondere ai clienti insoddisfatti. Una risposta veloce e di persona, dimostra che l'interesse del cliente è diventato l'interesse dell'azienda.

☞ *Sviluppare un metodo di risoluzione dei problemi*

Il personale deve essere preparato a trattare con i clienti arrabbiati ed aiutarli a risolvere i problemi.

Deve avere accesso al sistema informativo in modo da poter disporre di maggiori informazioni riguardo al cliente, al motivo del problema e alle possibili soluzioni.

## **2.6 Lezione su come stupire i clienti**

I clienti, nel valutare un servizio, giudicano non solo l'affidabilità, ma anche le modalità di erogazione del servizio stesso.

**In molti settori, e anche nell'ospitalità, l'affidabilità non è già più un vantaggio competitivo ma un prerequisito per operare.**

Infatti, anche se l'affidabilità è la dimensione più importante, è sulla capacità di rassicurare, capacità di risposta ed empatia, che si può operare per stupire il cliente.

Ma solo quando si è certi di garantire l'affidabilità, si può tentare di stupire i clienti e di soddisfare i loro bisogni latenti, cioè quei bisogni che non sanno di avere.

## 2.7 Lezione di correttezza

La fiducia del cliente è il bene più prezioso per un'azienda di servizi. I due modi più efficaci per perderla sono l'essere inaffidabili oppure essere scorretti.

**Per i clienti, l'onestà e la Q del servizio sono inseparabili.**

I clienti si aspettano che le aziende di servizi mantengano le loro promesse (*affidabilità*), che offrano veritieri strumenti di comunicazione e attrezzature pulite e comode (*aspetti tangibili*), che forniscano un servizio rapido (*capacità di risposta*), che siano competenti e cortesi (*capacità di rassicurare*) e che forniscano una attenzione premurosa ed individuale (*empatia*).

La lezione di correttezza va applicata anche al *personale*. Infatti un servizio eccellente dipende dall'orgoglio dei dipendenti nei riguardi dell'azienda e l'orgoglio viene ispirato dalla correttezza dei vertici aziendali.

Se i dipendenti vengono sistematicamente trattati male e vedono trattati allo stesso modo anche i clienti, è probabile che non percepiscano un forte coinvolgimento nell'azienda.

La lezione di correttezza riguarda quindi il sistema dei valori alla base dell'azienda.

## 2.8 Lezione di lavoro di squadra

Lavorare nei servizi può essere impegnativo e stressante, anche perché non tutti i clienti sono simpatici, cortesi e pazienti.

La presenza di *compagni di squadra* gioca un ruolo fondamentale nel mantenere la motivazione a servire, nel sostenersi a vicenda, oltre che essere divertente e stimolante.

La costruzione di un lavoro di squadra non è spontanea, ma va organizzata, implica frequenti riunioni tra le varie funzioni, addestramento incrociato del personale, obiettivi condivisi, misurazioni e premi.

Al termine il personale dovrebbe far proprie le seguenti affermazioni:

- ⇒ *Sento di far parte di una squadra;*
- ⇒ *Tutti nella mia unità contribuiscono allo sforzo di squadra di servire il cliente;*

- ⇒ *Noi colleghi cooperiamo più che competere;*
- ⇒ *Aiuto i miei colleghi a far bene il loro lavoro;*
- ⇒ *So di essere un importante componente di questa azienda.*

## **2.9 Lezione di ricerca sul personale**

Quando l'obiettivo è migliorare la Q del servizio, allora la ricerca sul personale è altrettanto importante quanto la ricerca sui clienti. Questo è vero per tre motivi.

- ❖ **Il personale stesso è cliente dei servizi interni e come tale è l'unico a poter valutare la Q dei servizi interni.**

Si tratta di una valutazione importante perché la Q dei servizi esterni dipende dalla Q dei servizi interni.

- ❖ **Il personale può mettere in luce aspetti della organizzazione che danneggiano il servizio.**

Perché, operando all'interno, vede più cose del cliente e tocca con mano il servizio, giorno dopo giorno.

- ❖ **La ricerca sul personale serve da sistema di allarme.**

Siccome il personale è maggiormente coinvolto nel processo di erogazione del servizio, spesso si accorge dei cedimenti del processo prima dei clienti.

## **2.10 Lezione di leadership al servizio degli altri**

Erogare un servizio di Qualità richiede una forma speciale di leadership chiamata *leadership sul servizio*.

I leader sul servizio hanno le seguenti caratteristiche:

- ☺ "stanno giù dal piedistallo" e usano la loro forza di ruolo e di persuasione per portare le persone al successo; i capi sono al servizio dei collaboratori;
- ☺ servono gli altri stimolandoli e mettendoli in condizione di ottenere risultati;
- ☺ poiché credono nelle capacità delle persone di ottenere risultati, investono molto della loro energia nell'istruirla e nell'addestrarla, nell'ascoltarla e nell'assegnare loro obiettivi ambiziosi ma non impossibili;

- ☺ pensano che il loro compito sia quello di definire obiettivi e standard di eccellenza, e responsabilizzare il personale dando loro strumenti e libertà per fornire prestazioni eccellenti.

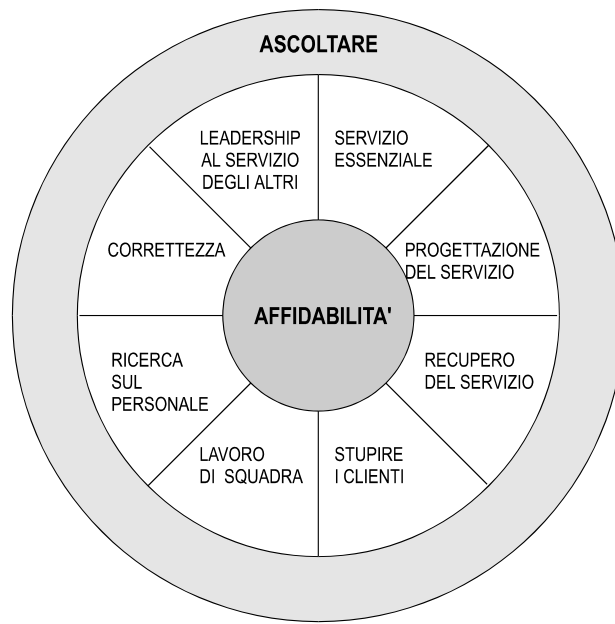
**Metti le persone al primo posto,  
e loro saranno motivate a mettere il cliente al primo posto!**

Le aziende alberghiere che cercano di erogare un servizio di Q, devono essere preparate ad investire nello sviluppo dei valori e delle capacità di leadership; è importante riuscire a promuovere le persone giuste, con qualità di leadership, a posizioni direzionali e usarle per le loro capacità di addestramento e di dare consigli.

La mancanza di leadership si riscontra spesso soprattutto nelle posizioni intermedie, ma di fondamentale importanza; ad esempio, negli alberghi una figura particolarmente importante è il capo servizio.

Queste 10 lezioni costituiscono un aiuto per migliorare la Qualità nelle aziende alberghiere e sono riassunte nella seguente figura : essa pone *l'affidabilità* al centro, perché è l'anima della Qualità, e *ascoltare* al di fuori del cerchio perché comprende tutte le altre lezioni.

### LE 10 LEZIONI SULLA QUALITÀ DEL SERVIZIO



## CAPITOLO TERZO

### 3. Metodi e strumenti per raggiungere la QT

Il raggiungimento della QT implica il coinvolgimento del personale; gli strumenti che possono essere utilizzati a tale fine sono, per esempio:

- ⇒ lo schema della *ruota di Deming* (ciclo Pdca);
- ⇒ gli strumenti di *Problem Solving*;
- ⇒ la *formazione* ed i *CQ*.

Si tratta di tecniche di origine occidentale rielaborate dal mondo giapponese; di semplice apprendimento ed utilizzo, sono adottate con una certa frequenza anche nel settore dei servizi contribuendo allo sviluppo del miglioramento continuo.

#### 3.1 Le fasi della Qualità alberghiera e la ruota di Deming

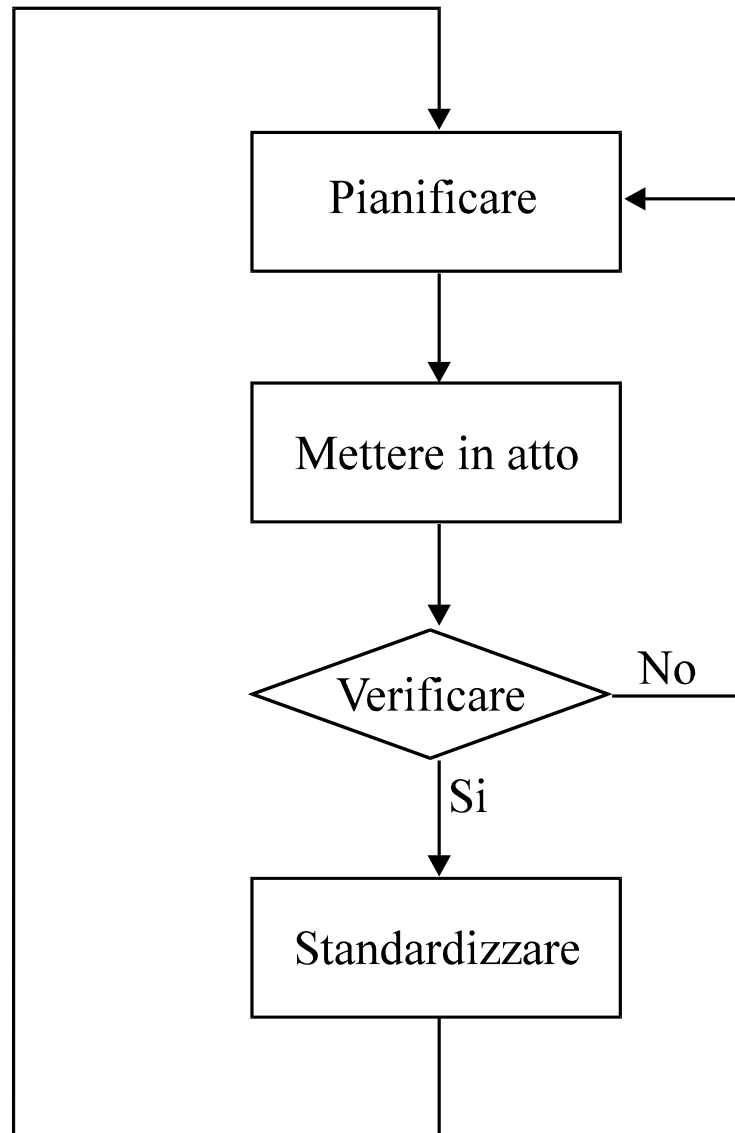
Qualora l'albergo voglia attuare un programma di Q si dovrà pianificare l'attività per raggiungere l'obiettivo della QT.

Ciò è possibile rinnovando un processo senza fine, orientato al miglioramento continuo, che porta alla ripetizione delle seguenti 4 attività chiave:

1. pianificazione	↔	Plan	P
2. esecuzione	↔	Do	D
3. verifica	↔	Check	C
4. standardizzazione	↔	Action	A

Tale processo conduce a nuovi standard di Q che vengono costantemente rimessi in discussione e sostituiti con altri migliori ad ogni completamento di un ciclo Pdca, così come illustrato nel seguente schema.

## Il Ciclo PDCA



## CAPITOLO QUARTO

### 4. Prima fase: Pianificazione della Qualità Alberghiera

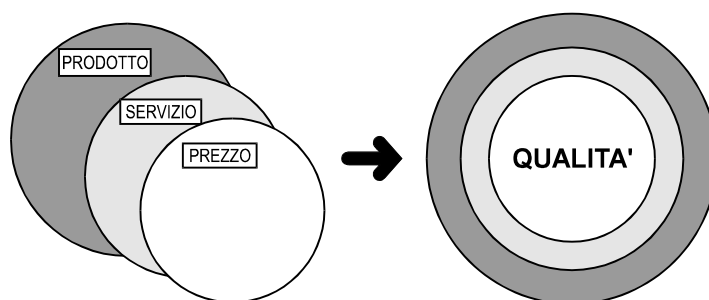
La fase **Plan** inizia con l'esame e la valutazione della situazione attuale, sia interna sia esterna all'albergo:

- ⇒ identificazione del problema da affrontare;
- ⇒ definizione degli obiettivi;
- ⇒ valutazione dei benefici attesi;
- ⇒ raccolta ed analisi dei dati;
- ⇒ individuazione delle cause probabili e verifica;
- ⇒ formulazione delle ipotesi di soluzioni;
- ⇒ programmazione delle attività migliorative.

Qualora si tratti di un albergo che per *la prima volta* affronti il tema della Q, l'obiettivo prioritario sarà verificare l'esistenza, o il raggiungimento, degli **standard minimi di Q**.

Partiamo dalla considerazione che la Q di un albergo è definita dalla sinergia di tre elementi: il Servizio, il Prodotto (la struttura) e il Prezzo.

#### QUALITÀ IN ALBERGO



❖ Il *Servizio* è un'intangibile serie di prestazioni percepite dal cliente in modo soggettivo. La Q del servizio è garantita dalla qualità delle interrelazioni fra tre elementi:



È da questo triangolo che scaturisce l'immagine ed il successo di un albergo: non si tratta solo di una questione di camere e pasti, ma di un insieme di servizi che vanno dal momento in cui il cliente telefona per prenotare un soggiorno fino al suo ritorno a casa.

**Il Servizio è anche l'impressione positiva o negativa che il cliente avverte nel riceverlo.**

Infatti, quando due prodotti si dimostrano identici per prezzo e Q delle strutture, i clienti scelgono di solito il prodotto che fornisce il miglior servizio dimostrando il ruolo fondamentale rivestito dal *personale d'albergo*.

Il Servizio è quindi anche *addestramento e formazione periodica di tutto il personale*, dai cuochi ai lavapiatti, dai camerieri ai capi servizio.

Un'altra componente che influenza il giudizio sul Servizio è il *tempo*: il cliente è impressionato dalla velocità con cui si forniscono determinati servizi, in modo particolare quando non è abituato, non se lo aspetta o quando va di fretta.

Un buon Servizio significa anche tenere delle *buone relazioni pubbliche*. Per fornire un buon servizio è necessario:

---

<sup>5</sup> Il termine azienda deve essere qui considerato nel suo significato più ampio comprensivo anche dei **fornitori** con i quali si instaurano stretti legami commerciali basati sulla mutua fiducia e collaborazione, tale da considerarli un mero prolungamento all'esterno dell'azienda.

- sorridere, chiamare il cliente per nome, prestare attenzione, mostrare che il cliente è rispettato e accettato, mostrare rispetto per i colleghi dell'albergo, restare calmi e sicuri, essere ben curati, puliti e ordinati.

Ma non è sufficiente: occorre anche la giusta *motivazione* personale per lavorare. Infatti volontà e motivazione producono un buon servizio e più fiducia in noi stessi.

Un buon Servizio vuol dire anche *pulizia* attenta dei locali comuni e delle camere. Occorre quindi determinare bene il numero di persone e di turni necessari curando bene la pianificazione dei tempi, delle risorse necessarie e dei controlli.

Un'altra componente importante è la *manutenzione* dei locali, delle attrezzature, degli arredi. Anche essa va attentamente pianificata raccogliendo dati per individuare quali siano i guasti più frequenti, per compilare un calendario indicativo dei controlli periodici da compiere e per predisporre un elenco di Ditte specializzate da contattare in caso di guasti.

Questa voce del Servizio sta diventando sempre più importante perché è aumentata l'attenzione per la sicurezza del personale sul posto di lavoro e dei clienti, e si collega all'ultima componente analizzata.

Le *trasgressioni*, vale a dire, l'installazione di segnalatori di fumo, di uscite di sicurezza, di segnalazioni antincendio, ecc., sono elementi che non possono assolutamente mancare all'interno delle strutture alberghiere che accolgono, giorno dopo giorno, centinaia di persone.

❖ La Q dell'albergo dipende anche dalla Q della parte tangibile del servizio, vale a dire del *Prodotto*. Esistono degli standard di alloggio minimi al disotto dei quali diventa impossibile garantire una buona ospitalità.

Uno *standard minimo di Q* dovrebbe essere quello racchiuso nella seguente affermazione:

**"offrire agli ospiti d'albergo  
almeno gli stessi comfort  
che hanno a casa propria"**

Come definire meglio questo standard?

Le moderne *catene alberghiere*, ad esempio, Holiday Inn, Ramada, Sheraton, Hilton, Novotel, e in Italia Jolly Hotels, propongono una formula di alloggio standardizzata, ma talvolta più comoda e conveniente di quella di molti alberghi italiani.

Il loro successo dipende da un sistema ospitale in serie che assicura ai clienti, in qualunque parte del mondo essi si trovino, lo stesso livello di comfort di alloggio.

Ma offrire una camera di Q non è prerogativa solo delle catene o degli alberghi di lusso; vi sono delle soluzioni che possono essere adottate con successo da tutti i tipi di alberghi.

Per allineare l'albergo agli standard internazionali è possibile indicare una lista di componenti essenziali dell'alloggio, che costituiscono gli standard minimi di Q adottati dalle maggiori catene alberghiere internazionali, accompagnata magari da qualche elemento di servizio in più:

**Soprattutto personale felice  
di essere al mondo,  
che costa la stessa cifra  
del personale infelice  
ma vale infinitamente di più.**

**Standard minimi di Qualità alberghiera  
Tipici delle Catene Internazionali**

- ☺ due grandi letti con un materasso molto confortevole, 4 cuscini per camera (2 duri e 2 soffici) e biancheria morbida;
- ♻ un bagno ben illuminato con una comoda vasca (o box doccia funzionale), un grande specchio, biancheria di due tipi, un accappatoio, un asciugacapelli e un courtesy service completo e diversificato a seconda degli ospiti;
- ℞ l'aria condizionata facilmente regolabile e con ventilazione non rumorosa;
- ☎ un telefono a tasti con linea esterna diretta;
- ✳ un frigobar (o minibar) silenzioso, pulito, ben fornito con almeno una vaschetta piena di ghiaccio in cubetti;
- ⚡ un rubinetto che eroghi acqua potabile fredda o in alternativa una bottiglia di acqua minerale gratuita;
- ☺ un televisore di almeno 21 pollici con telecomando portatile di facile uso;
- ✍ uno scrittoio con una luminosa abat-jour e una comoda poltroncina;
- ☺ il pavimento rivestito in moquette;
- ☺ tendaggi doppi e oscuranti;
- ✓ attaccapanni (allineati, in plastica pesante o in legno, il 20% dei quali sono per abiti femminili);
- un ristorante aperto dalle 7.00 alle 23.00;
- ⚡ una piscina con lettini e sdraio;
- ☺ una porta che si chiuda sul mondo e di cui solo il cliente possieda la chiave;
- , un parcheggio custodito.

Se si ritiene che il rispetto di questi standard possa dar luogo ad un servizio ripetitivo, omologato e privo di calore, si può controbattere che la loro applicazione costituisce già un *ottimo punto di partenza* per raggiungere la QT.

Infatti un primo segreto della Q, recita:

*la tipicità, l'originalità e la diversificazione necessarie  
per avviarsi sulla strada della*  
**QUALITÀ TOTALE**  
*si ottengono solo quando si assicurano agli ospiti  
gli standard minimi del comfort internazionale.*

Ed il secondo non è da meno:

*l'unicità e la tipicità di un albergo, la capacità di  
attrarre*  
*i clienti, non stanno solo in una solida gestione  
familiare, nella cucina casalinga,*  
**MA**  
*nell'atmosfera e nel tipo di servizio che offri agli  
ospiti.*

Naturalmente non esiste un unico tipo di albergo ne un unico modello di ospitalità e di servizio; ciascun albergatore deve cercare la Q al proprio interno<sup>6</sup> e dovrebbe **lavorare per eccezioni** adattandosi alle esigenze dei diversi clienti perché:

**NON ESISTE UN CLIENTE TIPO  
NON ESISTE UNA SOLA QUALITÀ**

---

<sup>6</sup>In base al posizionamento sul mercato, al tipo di clienti ospitati, al rapporto prezzo/servizio.

❖ La Q dipende anche dal *Prezzo* e l'evoluzione non poteva trascurare questa variabile. Visto che non esiste più un unico cliente, è tempo di mettere da parte il vecchio listino dei prezzi con tariffe ufficiali, uguali per tutti: chi prenota in anticipo paga di meno di chi lo fa all'ultimo minuto; esistono decine di tariffe per società, clienti abituali, week-end, gruppi, famiglie. La strategia dei prezzi è l'esatta applicazione di queste differenze e il risultato delle decisioni scaturite dopo aver completato l'analisi del prodotto, del mercato e della concorrenza. Per stabilire quale sia il sistema di prezzi favorevole per l'albergo e, di conseguenza, anche la Q vincente, è utile costruire una *griglia di valutazione comparata* che prenda in considerazione almeno 5 alberghi concorrenti; attraverso una serie di visite, controlli, soggiorni, telefonate, occorre attribuire, con obiettività, un punteggio da 0 a 10 ad una serie di attributi.

<b>Griglia di valutazione comparata</b>					
<b>Hotel</b>	<b>Cavalieri</b>	<b>Embassy</b>	<b>Conte Max</b>	<b>Royal</b>	<b>Suisse</b>
Posizione	8	10	7	6	5
Accoglienza	5	7	9	8	7
Dimensione letti	9	8	5	8	4
Comfort camere	4	5	6	7	7
Insonorizzazione	5	5	5	5	5
Rapporto ospiti/dipendenti	7	7	7	7	7
Look esterno	7	6	8	9	10
Garage	5	3	8	5	4
Piscina	7	0	5	0	0
Altro	8	4	5	8	8
<b>Voto totale</b>	<b>65</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>63</b>	<b>57</b>
<b>Prezzo</b>	<b>80 mila</b>	<b>100 mila</b>	<b>60 mila</b>	<b>90 mila</b>	<b>120 mila</b>
<b>Qualità/prezzo</b>	<b>Buona</b>	<b>Scarsa</b>	<b>Ottima</b>	<b>Media</b>	<b>Pessima</b>

Valutazione della Qualità				
Eccellente	Buona	Media	Scarsa	Pessima
Standard	Standard	Standard minimo	Non standard	Lontano dagli standard
Eccellente	Buono	Discreto	Carente	Pessimo
Inferiore agli alberghi concorrenti	Inferiore ad alcuni concorrenti	Simile agli alberghi concorrenti	Superiore ad alcuni concorrenti	Superiore agli alberghi concorrenti

Prodotto       Servizio       Prezzo

Il *livello minimo* per parlare di Q di un albergo si ha quando:

- **il prodotto è conforme agli standard internazionali;**
- **il servizio va da "buono" ad "eccellente";**
- **il prezzo è adeguato al prodotto;**
- **il prezzo è competitivo rispetto ai concorrenti.**

## CAPITOLO QUINTO

### 5. Seconda fase: Esecuzione della Qualità Alberghiera e Guida per raggiungere gli Standard Minimi

Questa è la fase **Do** in cui vengono messe in atto le azioni pianificate con le quali si intende raggiungere l'obiettivo prestabilito; comprende previamente:

- ♦ la preparazione di quanto necessario;
- ♦ l'addestramento del personale interessato.

Per raggiungere gli standard di Q è utile disporre di una *guida* che definisca i punti essenziali da rispettare ad ogni tappa, dall'arrivo alla partenza del cliente come di seguito indicato.

#### 5.1 Gestione prenotazioni

L'immagine dell'albergo si costruisce a partire dalla prenotazione ed è quindi fondamentale che:

- ☎ Anche nelle *prenotazioni telefoniche*, come al banco, il personale deve sorridere, chiedere il nome, controllare la disponibilità di stanze e dare una risposta chiara e cortese; è bene predisporre un servizio prenotazioni aperto 24 ore su 24, con più linee telefoniche e un Numero Verde;
- ☎ **essere efficaci**: capire subito con chi si sta parlando e lo scopo della telefonata, non dilungarsi troppo, adattarsi alle esigenze dell'interlocutore;
- ☎ **essere cortesi**: non contraddire mai il cliente se sta emergendo un problema;
- ☎ **saper concludere**: appena raggiunto un accordo con il cliente è bene riassumere e quindi salutare con una frase calorosa continuando a ripetere il nome del cliente.
- ✍ Se arrivano richieste di *prenotazione scritte*, per lettera o via fax, il receptionist deve controllare che tutte le informazioni contenute siano sufficienti per compilare il modulo prenotazione.

## **5.2 Arrivo del cliente e check-in**

*L'accoglienza comincia con un sorriso:* dovrà essere calorosa ed i segretari di ricevimento dovranno essere sorridenti, felici, cortesi, precisi, affabili, ma non chiacchieroni. Il loro aspetto, grazie alle divise, deve essere curato e in sintonia con lo stile dell'albergo.

Il personale deve anticipare le esigenze del cliente, ma deve anche saper ascoltare il cliente per capire il servizio-prodotto che egli si aspetta.

## **5.3 Parcheggio**

Un albergo senza parcheggio è difficile che possa entrare nel circuito della Q. Il parcheggio deve essere: gratuito, illuminato anche di notte, asfaltato di recente, con posti macchina segnati chiaramente, con contenuti di rifiuti non infiammabili.

## **5.4 Hall**

La hall deve essere coerente con l'immagine e l'atmosfera dell'albergo, luminosa e accogliente di modo che i clienti vi possano trascorrere in modo piacevole i momenti di attesa. È utile quindi mettere a loro disposizione giornali e riviste, posacenere sempre puliti ed evitare di tormentare gli ospiti con richieste di consumazioni.

## **5.5 Camera**

Essendo la camera la parte più importante dell'albergo, il personale addetto ai piani dovrà provvedere sistematicamente a compiere **Ispezione del bagno e Ispezione della camera.**

## **5.6 Ristorante**

La ristorazione nel campo alberghiero sta cercando di uscire da un periodo di crisi dovuto al fatto che l'albergatore non la considera come "ristorazione commerciale".

### Ricette per migliorare la ristorazione

- ☺ **struttura:** il ristorante dovrebbe avere un nome caratteristico ed un aspetto coerente con l'atmosfera dell'albergo;
- ☺ **orario:** l'orario di aperture e di chiusura vanno stabiliti coerentemente con il tipo di clientela ospitata e portati alla conoscenza di tutti;
- ☺ **menù:** i cibi, semplici, abbondanti, veloci, dovrebbero comprendere anche specialità gastronomiche del luogo;
- ☺ **personale:** tutto il personale della ristorazione, per quanto possibile, dovrebbe entrare in contatto con la clientela per assicurare un benvenuto eccezionale sino alla chiusura. Importante è l'uso del badge di riconoscimento, il vassoio per servire o sbarazzare e di divise impeccabili, lavate e stirate dall'albergo

### 5.7 Animazione

Il primo animatore è il personale stesso con il suo modo di stringere la mano e di interloquire, ma a seconda del tipo di clientela ospitata, famiglie con bambini, persone anziane, convegnisti, ecc., è importante predisporre un'attività di animazione adatta.

### 5.8 Pulizia delle camere

Se si dispone di camere standard si avrà il vantaggio di una maggiore velocità per la pulizia con un risparmio sul costo del lavoro. In ogni caso, si può migliorare l'efficienza stabilendo quali siano le azioni da compiere, la sequenza ed il tempo necessari per la pulizia, e determinare, infine, il fabbisogno di personale ai piani.

### 5.9 Check-out

Anche la partenza è importante per la QT e non va quindi trascurata.

Non basta un semplice arrivederci ma serve un'adeguata frase augurale e, se è possibile, è bene accompagnare l'ospite sulla soglia dell'albergo.

Se qualcosa non è andato bene e il *cliente reclama*, non si deve scappare, anzi, il responsabile dell'albergo o chi per lui, deve essere pronto ad ogni evenienza.

#### **Quando il cliente reclama...**

- ☞ interrompere immediatamente ciò che si sta facendo;
- ☞ non fare gesti di insofferenza;
- ☞ non combattere mai con il cliente;
- ☞ chiamarlo sempre per nome;
- ☞ dirigersi sul problema effettivo;
- ☞ scusarsi per l'inconveniente;
- ☞ non mostrarsi impacciato ma dimostrarsi all'altezza;
- ☞ agire immediatamente e far capire che si sta agendo;
- ☞ ringraziare sempre il cliente per la collaborazione prestata al fine di migliorare il servizio.

## CAPITOLO SESTO

### 6. Terza fase: Verifica e Controllo della Qualità alberghiera

La fase **Check** comprende una serie di azioni volte a stabilire se quanto pianificato e realizzato, ha portato i benefici attesi. In questa fase si decide se si possono standardizzare i risultati raggiunti, o se è necessario intraprendere un nuovo ciclo Pdca.

Per raggiungere la QT occorre porsi il seguente

<b>obiettivo:</b>		
<b>ZERO</b>	<b>=</b>	<b>CLIENTI</b>
<b>ERRORI</b>		<b>SODDISFATTI</b>

**Ma come si può verificare e controllare costantemente la QT di un albergo?**

Le tre componenti su cui misurare la QT elaborando degli standard di Q sono:

- ☞ la Q dell'accoglienza;
- ☞ la Q dell'alloggio;
- ☞ la Q della ristorazione.

#### 6.1 Costruzione degli Schemi di Controllo Qualità

Nello stabilire degli standard di Q bisogna sempre tenere presente che essi non si possono stabilire in maniera perentoria, ma solo sulle possibilità oggettive di chi deve svolgere un certo lavoro.

Ad esempio, per quanto riguarda lo standard di servizio di una cameriera, alla domanda:

<b>Quale è il tempo d'impiego reale per il rassetto di una camera, nel pieno rispetto di tutte le procedure del Controllo Qualità?</b>
--

la risposta sarà:

**Quali sono i compiti che una cameriera deve espletare nel rassettere una camera nel pieno rispetto di tutte le procedure del Controllo Qualità?**

Occorre quindi prima analizzare quali siano *le cose da fare* elaborando delle check-list, come ad esempio la tabella che segue.

Ispezione camera	
<b>Polvere:</b>	controllare che mobili ed arredi siano ben spolverati e guardare sotto i letti, scrivania e sedie per vedere se c'è polvere o un cadavere;
<b>Letti:</b>	materassi, biancheria, cuscini, copriletto, controllare che siano puliti, non strappati o macchiati;
<b>Moquette:</b>	controllare che siano puliti, senza macchie/strappi;
<b>Tende:</b>	controllare che siano pulite, che gli orli non siano scuciti e i laccetti siano in buone condizioni;
<b>Mobilio:</b>	controllare che non sia scalfito, senza macchie;
<b>Finestre:</b>	controllare la pulizia dei vetri e la chiusura;
<b>Lampade:</b>	controllare che siano spolverate, che le lampadine siano funzionanti;
<b>Telefono:</b>	controllare che sia spolverato, che non presenti una patina di lindura e che la linea sia collegata;
<b>Radio e TV:</b>	controllare che siano funzionanti e che le batterie del telecomando non siano scariche;
<b>Specchi:</b>	controllare che non presentino opacità per scarsa pulizia e che non siano rotti;
<b>Maniglie:</b>	controllare che siano lucide e funzionanti;
<b>Modulistica:</b>	controllare le scorte di carta da lettere, cartoline, dépliant, riviste, busta e lista della biancheria, cartelli "non disturbare" e "ordinazione breakfast", lista del room-service, penna, block-notes;
<b>Cestini:</b>	controllare che siano stati vuotati;

Questi controlli implicano sicuramente più tempo, ma i vantaggi ottenuti in termini di Q, economici e di soddisfazione del cliente, ripagano sicuramente lo sforzo sostenuto. Anche la normativa ISO serie 9000 prevede, nella linea guida per i servizi, UNI EN 29004 parte seconda, la descrizione attenta, non solo delle specifiche di servizio, ma anche delle specifiche di erogazione del servizio.

☺ Il successo della **Marriott Corporation** consiste in un insieme di sistemi standardizzati; ogni funzione degli hotel Marriott opera in base a Manuali di procedure operative standardizzate, in cui sono documentati tutti i processi ed i servizi: per pulire una stanza gli addetti devono compiere 64 operazioni prescritte.

Il *tempo* è la seconda componente da considerare per stabilire dei realistici standard di Q. Le camere di un albergo non sono quasi mai identiche per dimensione ed arredo, occorre quindi misurare il tempo d'impiego per il rassetto di ogni camera ed annotarlo come segue:

CAMERIERA: ANGELINA		PIANO: terzo - CAMERE: 14	
n° di camera	301	30	minuti
"	302	22	"
"	.	.	"
"	.	.	"
"	314	35	"
	Totale minuti	379	
<hr/>		<hr/>	
379 min.	14	27 min.	
<hr/>	<hr/>	<hr/>	
totale minuti d'impiego	n. camere pulite per turno	tempo d'impiego medio per camera	
Ore previste per turno:		8.00 h. = 480 min.	
Meno il tempo per pasto e break:		= -40 min.	
Per lavori extra		1.00 h. = -60 min.	
Tempo di lavoro effettivo per rassetto camere		6.20 h. = 380 min.	
<hr/>		<hr/>	<hr/>
380 min.	27 min.	14	
<hr/>	<hr/>	<hr/>	
n. minuti per turno	tempo d'impiego medio per camera	n. standard di camere per turno	

Per mezzo di questi calcoli, il gestore può determinare il numero di addetti ai piani di cui avrà bisogno; il che dipenderà anche dalla frequenza giornaliera della pulizia delle stanze.

Raggiunti gli standard minimi di Q, si possono impiegare, nel ciclo PDCA, degli *schemi di controllo Q* per proseguire il discorso QT.

Le schede di valutazione sono le fondamenta per edificare tutta la struttura del CQT e contengono *valutazioni* tecniche, operative e in alcuni casi anche relazionali:

- ♦ *Tecniche*: sono valutazioni relative alla manutenzione e alla pulizia che determinano l'impressione che il cliente riceve dall'aspetto estetico ed igienico dell'albergo.
- ♦ *Operative*: sono valutazioni che si riferiscono all'organizzazione del lavoro capaci di incidere sulla performance dei lavoratori e di conseguenza sul servizio al cliente.
- ♦ *Relazionali*: sono le valutazioni relative al modo di essere, di proporsi, di interagire all'interno dell'azienda e all'esterno con il mercato; esse rispecchiano le attitudini comportamentali e caratteriali che determinano le relazioni dei singoli con colleghi e clienti.

In assoluto, la componente più importante è quella *relazionale*: mentre il cliente è disposto a perdonare una svista occasionale relativa alla manutenzione o alla pulizia dell'alloggio se vi è una valida componente relazionale, non ci sarà nessun livello di ordine o pulizia che regga di fronte ad un personale scortese e maleducato.

## CAPITOLO SETTIMO

### 7. Quarta fase: Standardizzazione

In questa fase **Action** gli obiettivi raggiunti durante la fase dell'esecuzione del piano di Q, vengono trasformati in nuovi standard cui fare riferimento e sulla cui base pianificare il nuovo miglioramento. Ciò significa ricominciare da capo il ciclo PDCA.

Migliorare la Q è possibile solo se i dirigenti stessi hanno compreso l'importanza strategica di tale filosofia, e se riescono a diffondere i valori chiave a tutto il personale creando una vera e propria *cultura della Q*.

Se non ci sono riusciti bisogna ripartire dall'inizio del ciclo PDCA, cercando innanzitutto di capire quale sia l'obiettivo della azienda alberghiera.

## CAPITOLO OTTAVO

### 8. Gli strumenti del Problem Solving

È importante creare un clima che favorisca e premi la soluzione locale dei problemi senza ricorrere alla continua delega ai livelli gerarchici superiori. Diventa allora necessario diffondere gli strumenti del problem solving a tutto il personale ed addestrarlo al loro uso; tali strumenti, noti come *i sette strumenti statistici*, sono:

I SETTE STRUMENTI STATISTICI
1. <b>Il foglio di raccolta dati:</b> per quantificare i fenomeni
2. <b>La stratificazione dei dati:</b> per raggruppare i dati
3. <b>Il diagramma di Pareto:</b> per individuare la priorità
4. <b>Il diagramma causa-effetto:</b> per analizzare le cause
5. <b>L'istogramma:</b> per analizzare la variabilità dei dati
6. <b>Il diagramma di correlazione:</b> analizza il legame tra 2 parametri
7. <b>La carta di controllo:</b> per analizzare la variabilità nel tempo

#### 8.1 La Formazione

☺ **Prima regola: incoraggiare, riconoscere e premiare la creatività.**

Lo stimolo della creatività inizia dal tipo di leadership adottata. Non si tratta di applicare alla lettera quanto scritto nei manuali; si deve invece capire dove, come e perché i collaboratori sbagliano, bisogna gratificarli e premiarli quando si intravedono i primi risultati positivi.

☺ **Seconda regola: fornire stimoli esterni.**

Siano essi positivi o negativi, gli stimoli esterni possono avere grande impatto sulla creatività del personale:

1. Tenere informato il personale attraverso l'abbonamento a periodici di settore e riviste professionali. Incoraggiare il personale a leggere (a casa, durante la pausa pranzo, mentre si reca al lavoro) e a discutere degli argomenti che possono interessare l'albergo durante le riunioni.
2. Favorire l'arricchimento culturale attraverso l'acquisto di biglietti per il teatro, l'opera, i concerti, le mostre e la loro distribuzione al personale sotto forma di incentivi o premi. Perché? I clienti non sono interessati solo all'albergo, ma anche a tutte ciò che si può vedere in città. Se il personale ha visitato in prima persona tali eventi, ne fornirà una descrizione più veritiera ed entusiasta. Oltre a migliorare la cultura del personale, miglioreranno anche i rapporti con la direzione.
3. Analizzare altre realtà alberghiere. Spesso i direttori sono amici di direttori di altri alberghi e durante la bassa stagione si potrebbero organizzare dei programmi-scambi-incentive tra i dipendenti dei vari alberghi.
4. Incoraggiare la partecipazione ad iniziative a carattere cittadino. Il personale potrebbe partecipare al coordinamento di manifestazioni, eventi, fiere, festival in modo da aumentare la creatività, ma soprattutto per conoscere nuove opportunità per l'albergo.

Per la riuscita di tale progetto, è necessario che la formazione parta dall'alto e che il vertice stesso dell'albergo sia convinto degli obiettivi del programma di QT.

La formazione deve essere:

- ♦ *classica* deve essere svolta con partecipazione ai seminari;
- ♦ *permanente* attraverso un'educazione continua per mezzo di dispense, manuali, corsi e letture varie;
- ♦ *periodica* attraverso riunioni trimestrali con altri CQ e annuali con esponenti del vertice e del management aziendale.

Gli elevati costi della formazione spesso hanno condotto i manager a operare dei tagli al training perché i relativi ricavi, a differenza dei costi, non sono facilmente misurabili e noti.

Ora, però tali convinzioni stanno cadendo e si cercano nuovi metodi di misurazione per valutare, ad esempio, la relazione esistente tra il training e la fedeltà del personale, oppure il valore, in termini di solidità del servizio, che deriva da una minore rotazione dei dipendenti.

Un elevato turn-over è un altro problema che attanaglia la gestione alberghiera e l'industria dei servizi in genere.

Da ricerche risulta che esiste una relazione inversa tra rotazione del personale e soddisfazione dei clienti: più aumentano i turni di lavoro o il numero dei part-timers, più diminuisce la soddisfazione dei clienti.

## 8.2 Il Circolo di Qualità

**Un CQ è un piccolo gruppo di persone (da 5 a 10) che operano nello stesso settore e si incontrano regolarmente e volontariamente per individuare e risolvere problemi del proprio reparto.**

**I CQ, coordinati e guidati da un supervisore, mirano a:**

- **individuare, analizzare e risolvere i problemi;**
- **presentare soluzioni alternative;**
- **verificare le soluzioni adottate.**

L'attuazione dei CQ richiede un'attenta pianificazione delle fasi attuative e della formazione generale di tutti gli esponenti della direzione alberghiera che di solito viene affidata a consulenti esterni.

### 8.2.1 Caratteristiche dei Circoli di Qualità

Ecco una guida sintetica per non dimenticare tutti gli elementi necessari per avviare un programma di CQ:

## Caratteristiche dei CQ

- la candidatura di ogni membro deve essere volontaria e tutti in azienda possono offrire la loro partecipazione;
- i membri di un CQ provengono da uno stesso reparto condividendo problemi e successi comuni. Però, nel caso di specifici problemi possono appartenere anche a reparti diversi;
- un CQ è formato da 4 a 10 persone;
- la durata di un CQ è stabile nel tempo;
- l'individuazione dei problemi è normalmente autonoma, fatta in base alle possibilità professionali dei membri; i problemi da affrontare devono essere legati alla Q, all'organizzazione del lavoro, alla produttività e ai costi. Sono esclusi interventi di politiche aziendali, problemi personali, di retribuzione, di organizzazione aziendale e in genere di carattere sindacale;
- le ore di lavoro mensili vanno da 4 ad 8;
- le riunioni vanno pianificate per tempo, evitando carichi di lavoro ai colleghi di reparto;
- le riunioni si tengono durante l'orario di lavoro; eccezionalmente fuori con retribuzione straordinaria;
- il *leader*, eletto dai membri del CQ, non ha funzioni gerarchiche, ma solo di coordinamento interno al gruppo;
- il leader riporta al *facilitatore*, che svolge funzione di addestratore e da intermediario tra il CQ e la direzione, il *facilitatore* riporta al *coordinatore* e il *coordinatore* riporta al direttore.

L'*addestramento* è il momento più importante per l'avviamento dei CQ.

Un buon *leader* deve avere almeno 8 delle seguenti caratteristiche:

- | Caratteristiche del Leader  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• è veramente interessato a migliorare la Q dell'albergo?</li><li>• ha un comportamento democratico?</li><li>• ha capacità organizzative?</li><li>• ha una buona comunicazione?</li><li>• ha consenso da parte dei colleghi di lavoro?</li><li>• è convincente? è creativo?</li><li>• ha un buon rapporto con la direzione?</li><li>• è imparziale? umile? estroverso? tollerante?</li><li>• è simpatico a tutti?</li><li>• accetteresti un suo consiglio? accetterebbe un tuo consiglio?</li></ul> |

### 8.2.2 Avvio alla costituzione di un Circolo di Qualità

- **Prima fase: raccolta di informazioni sui CQ;** è utile leggere libri e riviste specializzate, visitare aziende che hanno implementato dei CQ anche di settori diversi.
- **Seconda fase: analisi della situazione interna** per individuare vantaggi, svantaggi del programma, eventuali resistenze ed ostacoli. Costituzione del *Comitato di gestione della Q* che dovrà redigere lo statuto delle attività ed affrontare i problemi organizzativi. Definito il programma, va presentato alle rappresentanze sindacali ed ai lavoratori di tutti i livelli.
- **Terza fase: progettazione di tutto il programma,** con scelta del coordinatore, del facilitatore, preparazione della campagna promozionale, preparazione delle dispense per l'addestramento, scelta di 1-2 reparti in cui avviare la sperimentazione.
- **Quarta fase: sperimentazione** che include la raccolta delle candidature, la costituzione dei circoli, l'elezione di un leader ed infine l'addestramento.

- **Quinta fase: valutazione dell'esperimento** da cui si decide se implementare l'attività dei circoli esistenti, oppure si rinunciare perché l'esperimento è fallito.
- **Sesta fase: costituzione di altri CQ**, con relativo addestramento e divulgazione sistematica dei primi risultati dell'operazione a tutti i livelli dell'organizzazione.

I tempi di impiego per le sei fasi sono preventivate di solito su un arco di 12 mesi come illustrato dal seguente schema.

FASI	MESI DELL'ANNO											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Studi e ricerche sui programmi CQ	1 mese											
Analisi interna e pianificazione		2 mesi										
Progettazione			2 mesi									
Costituzione sperimentale CQ				4 mesi								
Valutazione								1 mese				
Costituzione di più CQ										2 mesi		

### 8.2.3 Vantaggi dei Circoli di Qualità

L'efficacia di un CQ dipende dalla capacità del leader di far rispettare metodi e regole preliminarmente stabilite, dal continuo confronto con altri CQ e da un'attenta formazione svolta prima e durante la sua vita.

Sarà compito del management:

1. seguire, anche se indirettamente, il lavoro dei CQ;
2. fornire tutti i mezzi necessari per la risoluzione dei problemi;
3. assicurare la coesione tra i CQ e i lavoratori esterni;
4. saper valutare le contromisure e motivarne le ragioni;
5. premiare progressi e risultati.

I primi risultati si ottengono di solito dopo 1 o 2 anni perché è richiesto uno sforzo congiunto a tutta l'organizzazione e lo svolgimento di più cicli PDCA con continue revisione di tutte le fasi e componenti.

#### I vantaggi dei Circoli di Qualità

- ☺ **Il miglioramento dei rapporti tra la forza lavoro e l'azienda** è il primo risultato visibile; esso porta con se altri vantaggi, produttivi ed economici.
- ☺ **Migliorano il clima aziendale** attraverso la partecipazione, il coinvolgimento e la comunicazione.
- ☺ **Rendono gli esponenti del management più consapevoli** di quali siano le attività operative ottimali per gestire e per risolvere i problemi. Infatti dall'ascolto dei partecipanti al CQ si possono capire quali siano i problemi che rivestano maggiore importanza per i lavoratori.
- ☺ **Migliorano le capacità degli individui:** si impara a lavorare insieme, a discutere, ad applicare insieme i metodi per la risoluzione dei problemi.
- ☺ **Sono come una palestra** in cui si fa esperienza sulla propria capacità di proporre idee, sostenerle, renderle credibili e difenderle da attacchi. Si sviluppano le potenzialità dei singoli che lavorano ai livelli più bassi della organizzazione e li preparano, in alcuni casi, a diventare i capi del domani.
- ☺ **Producono benefici quantitativi;** questi vantaggi non sono molto visibili all'inizio, ma successivamente contribuiscono a contenere costi e sprechi.

## CAPITOLO PRIMO

### 1. Che cosa è la Certificazione ISO ?

La Certificazione, in generale, è la verifica della esistenza in azienda di una serie di azioni pianificate e sistematiche adeguate a dare assicurazione al cliente che il prodotto/servizio fornito, il personale impiegato o l'intero sistema di gestione aziendale, raggiunga gli standard qualitativi fissati dalla normativa prescelta.

1. *Sono certificabili i prodotti, i laboratori, i sistemi qualità o il personale<sup>7</sup>. Per la CertSQ le uniche norme di riferimento sono le UNI EN ISO 9001/2/3. Non è possibile che venga richiesta la certificazione ISO 9000 (non è corretto) o ISO 9004 (non è attribuibile).*
2. *La certificazione ISO ha valore solo se attribuita da Enti di certificazione accreditati da un apposito organismo. Un'azienda che valuti i propri fornitori può solo affermare che li *qualifica* e non che li *certifica*.*
3. *La CertSQ non equivale ad una certificazione del prodotto/servizio e viceversa. Si potrebbe dire che è difficile che, se il sistema è certificato, il prodotto/servizio non sia di Q, ma non è detto.*

La CertSQ è un'attestazione, rilasciata da un ente accreditato, della conformità del sistema qualità (SQ) alla norma ISO prescelta dall'azienda.

---

<sup>7</sup>La ISO 30011 prevede la certificazione per i valutatori dei SQ; per trovare altri esempi di certificazione del personale bisogna far riferimento alle norme UNI EN, ad esempio, la UNI EN 45013 relativa al *certificato di competenza*, oppure alle norme UNI che indica i criteri per la qualificazione di determinate figure professionali, come quella, per esempio, relativa al professionista della security aziendale.(UNI 10459).

Conformità alla norma significa:

- ☞ rispondenza della documentazione del proprio SQ alle prescrizioni della norma di riferimento;
- ☞ completa e corretta attuazione delle prescrizioni contenute nella documentazione del proprio SQ.

Ma cosa è il SQ nella normativa ISO?

- ☐ **Sistema Qualità:** *“La struttura organizzativa, le responsabilità, le procedure, i procedimenti e le risorse, messi in atto per la conduzione aziendale della qualità” (ISO 8402).*

E cosa è la Q nella normativa ISO?

- ☐ **Qualità:** *“l’insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite”(ISO 8402).*

La normativa dice che, per avere successo, i prodotti/servizi offerti devono:

- ⇒ soddisfare ben definite esigenze, impieghi e scopi;
- ⇒ rispondere alle aspettative dei clienti;
- ⇒ essere conformi alle norme e alle specifiche applicabili;
- ⇒ essere conformi ai requisiti delle leggi e regolamenti vigenti;
- ⇒ essere resi disponibili a prezzi competitivi;
- ⇒ essere forniti ad un costo che renda profitto.

## CAPITOLO SECONDO

### 2. Struttura del sistema di accreditamento

Risale ai primi decenni del Novecento la nascita, nei paesi industrializzati, di enti di normazione tecnica come il tedesco DIN -Deutsches Institut fuer Normung-, l'inglese BSI -British Standard Institution-, la francese Afnor - Association francais de normalisation- e l'italiano UNI -Ente nazionale di Unificazione-.

Nel 1983, con la Direttiva Ce n. 83/189, la Commissione europea istituzionalizza il sistema di normazione, indicando per ogni paese gli Enti preposti alla normativa. Diventa così ufficiale il CEN<sup>8</sup> e assume pieno titolo di rappresentante italiano l'UNI.

L'adozione a livello europeo delle ISO 9000 nel 1987 ha portato con se il problema di individuare degli organismi "terzi" di certificazione tra fornitori e committenti che potessero controllare la conformità alle norme.

Dal 1988, ogni stato membro della Ce deve *notificare* alla Commissione uno o più Enti di certificazione, i quali sono così automaticamente riconosciuti dagli altri paesi. Ma, attualmente, l'unica direttiva che segue integralmente tale approccio è la direttiva del gas.

Si sono stipulati accordi volontari di mutuo riconoscimento tra vari organismi accreditati creando dei veri e propri club: IQNET<sup>9</sup> e AIOCI.

Successivamente si è preferito intraprendere il mutuo riconoscimento a più alto livello: SINAL, SINCERT fanno parte dell'EAC -European Accreditation of Certification-, l'istituto che raccoglie gli Enti europei di accreditamento. Nell'ambito dell'EAC si prendono le decisioni in merito

---

<sup>8</sup> Comitato Europeo di Normazione nato nel 1961.

<sup>9</sup>The *International Quality Network* ha sostituito nel 1996 il vecchio e più limitato EQNet -European Quality Network-. Si tratta del principale network di certificazione al mondo a cui aderiscono 22 paesi: i suoi componenti sono Enti di certificazione, tutti caratterizzati dall'essere indipendenti e senza scopo di lucro e ciascuno di valore rappresentativo e rilevante nel proprio paese. Ogni paese è rappresentato da un solo organismo di certificazione - in Italia il CISQ -Certificazione Italiana Sistemi Qualità Aziendali- che raccoglie gli organismi di certificazione italiani più rappresentativi.

alle equipollenze di valore tra certificazioni, ma al momento vi sono ancora troppi disaccordi che creano situazioni *imbarazzanti*.

Ad esempio, in Italia non è consentito che l'organismo di certificazione faccia consulenza, né può farla fare ad un organismo collegato. Invece, in sede europea, all'EAC si è accettato che ciò possa avvenire se le due strutture, di certificazione e di consulenza, sono legalmente separate.

Tale questione solleva un altro problema: quello dell'uniformità di comportamenti che dovrebbe essere risolto con i mutui riconoscimenti che sembrano essere per ora la via che ha più successo.

Con la norma EN 45012, gli organismi di accreditamento governativi (SINCERT, SINAL) certificano la conformità degli organismi di certificazione alle prescrizioni lì fissate. Di conseguenza nella realtà ci possono essere, e ci sono, degli enti di certificazione non ancora *accreditati*.

Attualmente gli organismi di certificazione accreditati sono oltre 300, gli organismi di accreditamento sono una quarantina, e sono oltre 80 i Paesi che hanno adottato le norme serie ISO 9000.

Il seguente schema illustra l'attuale sistema nazionale per la certificazione dei prodotti, dei sistemi qualità e del personale.

## **2.1 Nascita delle norme ISO 9000**

L'accresciuto benessere ed il consumismo hanno spinto lo sviluppo delle aziende dei beni di largo consumo, mentre la competizione internazionale e la ricerca di nuove fonti di energia hanno stimolato lo sviluppo dell'azienda militare, aerospaziale e nucleare. Il tutto con notevoli rischi per la sicurezza dell'uomo e dell'ambiente.

Ci si rese conto che non era più sufficiente controllare solo la fabbricazione, ma occorreva monitorare anche la progettazione per rendere affidabile l'intero *Sistema Azienda*.

Mentre nell'azienda ad alto rischio, per ragioni legate alla sicurezza, si studiarono delle norme per assicurare la conformità del prodotto, nell'azienda convenzionale lo sviluppo fu più graduale e fu spinto da ragioni economiche e di mercato.

Si è assistito, quindi, allo *sviluppo di due approcci alla Q* che nel tempo hanno dimostrato entrambi dei limiti.

## **2.2 Approccio della “assicurazione Qualità”**

Tale approccio si è sviluppato nell’azienda ad alto rischio imposto da leggi o da prescrizioni contrattuali che, se da un lato ne hanno accelerato l’introduzione, dall’altro ne hanno favorito un’acquisizione superficiale in quanto accettato in modo passivo, come una male necessario.

Inoltre, la conformità era considerato l’obiettivo prevalente che doveva essere raggiunto anche indipendentemente dai costi.

Tale impostazione, giustificata dall’azienda ad alto rischio, non poteva essere accettata dall’azienda tradizionale e dove applicata ha dato risultati fallimentari.

## **2.3 Approccio del “controllo Qualità e di processo”**

Il secondo approccio rappresenta una evoluzione del controllo Q sui prodotti a controllo Q sui processi e si inserisce in un ottica di gestione dinamica dell’azienda, attuando un processo di miglioramento continuo per ottimizzare i costi e dare più competitività al servizio.

Tale impostazione dava però risultati positivi solo se esisteva già una solida struttura organizzativa che rispecchiava la normativa.

## **2.4 Le norme ISO 9000 come sintesi dei due approcci**

Pur provenendo da mondi diversi, le due metodologie perseguivano lo stesso obiettivo, cioè prevenire gli errori e quindi minimizzare i costi.

Nel 1978 venne istituita in Gran Bretagna la norma volontaria sui *quality systems*, il *British Standard 5750*, ed il governo inglese favorì notevolmente lo sviluppo del BSI grazie al cui impegno il paese è tuttora all’avanguardia nella certificazione.

Ispirandosi alle norme inglesi e alle due estrazioni culturali appena viste, nascono nel marzo 1987 le ISO serie 9000, integralmente adottate a livello Europeo -EN- e anche in Italia -UNI-, nel 1988.

Tali norme, conosciute inizialmente come serie UNI EN ISO 29000, sono attualmente oggetto di un programma di revisione iniziato nel 1992 e che verrà completato nel 2000 sulla base anche delle esperienze acquisite sino ad ora.

Il pacchetto di norme è stato riemesso come UNI EN ISO 9000 e, nelle varie edizioni che si sono susseguite, si è iniziato a considerare anche il mondo dei servizi.

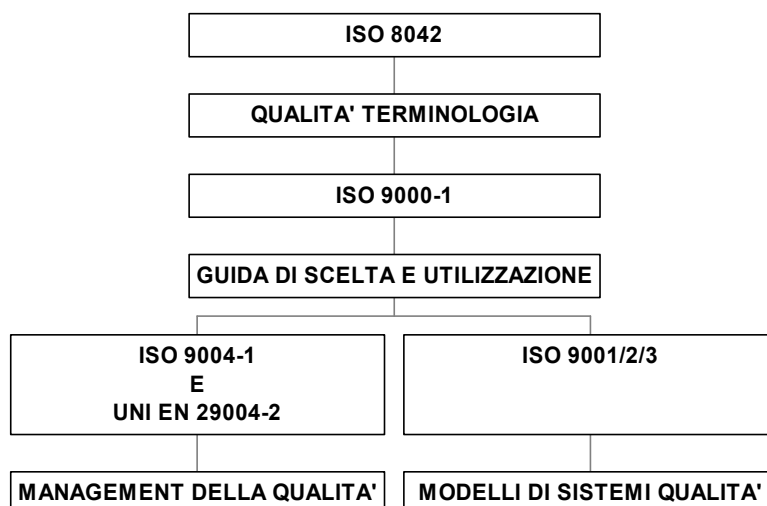
## CAPITOLO TERZO

### 3. Come si presenta la normativa ISO serie 9000

Il SQ ISO è definito da un insieme di criteri e norme contenute nei seguenti documenti:

- ❑ **ISO 8402; 1994**  
Gestione per la qualità e assicurazione della qualità. Termini e definizioni.
- ❑ **UNI EN ISO 9000-1; 1994**  
Norme di gestione per la qualità e di assicurazione qualità. Guida per la scelta e l'utilizzazione.
- ❑ **UNI EN ISO 9001; 1994**  
Sistemi Qualità - Modello per l'assicurazione della qualità nella progettazione, sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza.
- ❑ **UNI EN ISO 9002; 1994**  
Sistemi Qualità - Modello per l'assicurazione della qualità nella fabbricazione, installazione ed assistenza.
- ❑ **UNI EN ISO 9003; 1994**  
Sistemi Qualità - Modello per l'assicurazione della qualità nei controlli e collaudi finali.
- ❑ **UNI EN ISO 9004-1; 1994**  
Gestione per la qualità ed elementi del sistema qualità - Guida generale.
- ❑ **UNI EN 29004 parte seconda; 1994**  
Elementi di gestione per la qualità e del sistema qualità - Guida per i servizi.

## STRUTTURA DELLE NORME ISO SUI SISTEMI QUALITÀ



### 3.1 Contenuto delle norme base

Il documento ISO 8402 definisce il significato della terminologia; dare una chiara ed univoca definizione dei termini facilita i rapporti, il dialogo e la mutua comprensione.

Il documento UNI EN ISO 9000-1 è un *documento guida*:

- ⇒ delinea il SQ chiarendo i principali aspetti e concetti della Q;
- ⇒ fornisce i criteri di scelta e di utilizzazione delle norme UNI EN ISO serie 9000.

La decisione di attuare un SQ secondo le norme ISO è sempre una scelta non imposta da vincoli contrattuali, ma frutto di una libera valutazione della Direzione aziendale.

I documenti UNI EN ISO 9001/2/3 e 4, definiscono quattro SQ che, come indicato dalla norma UNI EN ISO 9000, vengono utilizzate in due differenti situazioni di seguito illustrate.

### 3.2 Le norme contrattuali

I documenti UNI EN ISO 9001/2/3 definiscono il Sistema di Assicurazione della Q richiesto per assicurare la conformità della fornitura quando esiste un rapporto contrattuale.

In particolare:

- ⇒ **UNI EN ISO 9001** è richiesto quando la fornitura prevede che il fornitore svolga attività di progettazione e sviluppo, produzione, installazione ed assistenza post-vendita e la conformità della fornitura può essere garantita solo tenendo sotto controllo tutte le fasi del processo produttivo, dalla progettazione all'assistenza;
- ⇒ **UNI EN ISO 9002** è richiesto quando è previsto che il fornitore svolga attività di fabbricazione ed installazione e la conformità della fornitura può essere garantita solo se si tiene sotto controllo il processo produttivo;
- ⇒ **UNI EN ISO 9003** è richiesto quando la conformità della fornitura può essere assicurata anche solo mediante controlli, collaudi e prove finali.

**Essi sono gli unici modelli contrattuali certificabili.**

### 3.3 Le linee guida

I documenti UNI EN ISO 9004-1/2 sono la guida per attuare un *Sistema di conduzione aziendale per la Qualità* non imposto da vincoli contrattuali e frutto della libera scelta della Direzione aziendale, **ma non rappresentano modelli certificabili.**

### 3.4 Una prima conclusione

Il pacchetto ISO fornisce un'impostazione completa ed organica di un sistema di gestione della Q.

- Un'azienda che vuole attuare un *Sistema di Q interno* può prendere come riferimento le UNI EN ISO 9000 e 9004.
- Per l'*Assicurazione di Q esterna* deve concordare con i fornitori un SQ in base alla UNI EN ISO 9001/2/3 di riferimento.

E' generalmente accettato che il raggiungimento della QT è più facile se a supportarli c'è un preciso quadro normativo quale l'ISO 9000.

Se il SQ è correttamente impostato e sviluppato, l'azienda si trova con una serie di cose già fatte il che consente di attivare in maniera più semplice il processo della QT.

## CAPITOLO QUARTO

### 4. Perché certificare il Sistema Qualità?

Che la CertSQ sia solo un prerequisito per essere competitivi nel 2000 lo sostengono ormai in molti: la certificazione non è il traguardo finale per un'azienda, ma l'inizio di un lungo processo di miglioramento.

La CertSQ:

☞ **È un modo per garantire all'esterno l'affidabilità e la capacità di mantenere costante il livello qualitativo dell'intera attività svolta in azienda.**

Perché le ISO rivestono così tanta importanza nel dibattito nazionale ed internazionale?

- Rappresentano il primo sforzo unificatore.
- Per la loro genericità possono essere applicate validamente in tutti i settori merceologici.
- Sono uno strumento flessibile che consente una attuazione personale del SQ.
- Sono innovative.
- Sono compatibili con la moderna gestione della QT.

Anche se non esiste nessun obbligo dettato da norma tecnica, la certificazione è, in alcuni casi, già indispensabile.

Sono sempre più numerosi i clienti che la utilizzano come strumento di qualificazione dei fornitori per ridurre costi e tempi di approvvigionamento in un'ottica di fornitura just-in-time, mentre nelle gare d'appalto pubbliche la CertSQ è spesso posta tra i requisiti necessari per partecipare.

Ma quali sono i *vantaggi interni* della CertSQ?

- ☺ occasione per eseguire un check-up organizzativo e razionalizzare i processi;
- ☺ riduzione dei costi dovuti a difetti interni (scarti, rilavorazioni, sprechi, ecc.);
- ☺ attribuzione univoca delle responsabilità;

- ☺ occasione per aggiornare e migliorare continuamente le procedure;
- ☺ coinvolgimento e crescita professionale di tutti;
- ☺ ampia visibilità dei processi da parte di un esterno (auditor, consulente) in grado di suggerire miglioramenti.

E quali i *vantaggi esterni*?

- ☺ miglioramento dell'immagine aziendale, ottimo veicolo promozionale, e potente arma competitiva perché la prova della CertSQ è riconosciuta a livello mondiale;
- ☺ riduzione dei costi dovuti a reclami, "fughe" di clienti, ecc.;
- ☺ l'essere certificato permette di associare la propria Q a criteri ritenuti oggettivi;
- ☺ primi passi per entrare nei mercati in cui è richiesta la conformità allo standard, ingresso tra fornitori di società che operano in regime di free-pass e just-in-time.

La CertSQ può generare anche degli *oneri* dovuti però di solito ad un'errata applicazione delle norme:

- ☹ eccessivo impiego di tempo e di risorse per l'analisi e la formalizzazione delle procedure;
- ☹ eccessiva *burocratizzazione* dovuta ad una non corretta interpretazione delle norme che comporta una grande quantità di documenti difficile da gestire;
- ☹ applicazione non immediata a certi settori, soprattutto ai servizi;
- ☹ il Manuale va costantemente aggiornato, altrimenti si perdono di vista gli obiettivi della CertSQ.

#### **4.1 Il boom della Certificazione dei Sistemi Qualità ISO**

A partire dai primi anni '90 la certificazione ha conosciuto una crescita rapidissima non solo in Italia, ma in tutta l'Europa favorita probabilmente dal mercato unico.

La Gran Bretagna è il paese che ha rilasciato più certificazioni al mondo con più di 30.000 aziende CertSQ; seguono nella graduatoria i Paesi Scandinavi, la Francia, l'Olanda, la Germania, l'Italia e la Spagna.

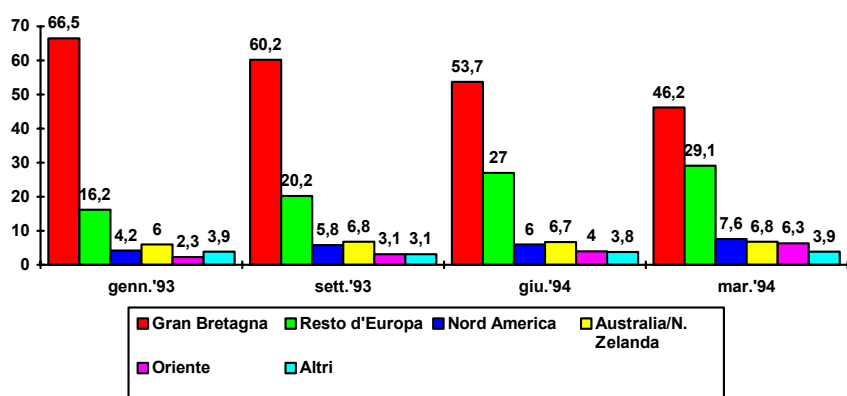
Si è creato un vero e proprio gap con il Giappone e l'America, che inizia ora ad interessarsi alle CertSQ con più di 1.000 aziende CertSQ negli USA, seguiti da Canada e America Latina.

Anche se osservando i valori assoluti del fenomeno può non sembrare, l'Asia è molto più sensibile e la CertSQ si è diffusa soprattutto in Corea del Sud, Tailandia e India.

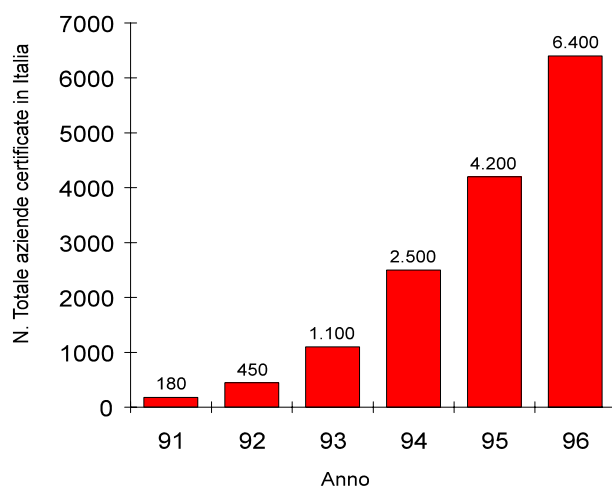
Nella pagina seguente sono presentati due grafici che danno una visione immediata della portata del fenomeno.

## CHI CRESCE DI PIÙ NELLE ISO 9000

Quote % dei certificati rilasciati



## ITALIA: LE AZIENDE CERTIFICATE SINCERT



All'interno di questa corsa si vanno affermando sempre di più i servizi, in particolare i trasporti e l'informatica, ma si stanno muovendo anche le banche, la sanità pubblica e la pubblica amministrazione.

In campo alberghiero nazionale non si registrano ancora alberghi patentati ISO anche se si stanno avviando dei progetti nel centro-nord.

Responsabili di organizzazioni turistiche, pubbliche e private, si riuniscono periodicamente per discutere della nuove prospettive offerte dal modello ISO e per elaborare una *traduzione* adatta per gli alberghi.

#### 4.2 La Qualità e la Certificazione ISO nell'Unione Europea

La crescita europea è sicuramente incoraggiata dalla politica comunitaria che ha puntato sulla certificazione della Q, intesa come strategia di competitività e come primo passo per giungere alla QT.

Nel settembre 1996 è stato presentato il *documento della Commissione dell'UE (Dg III) sulla politica europea della Q*.

Il documento sottolinea che non esiste una cultura della Q omogenea in Europa; occorre quindi crearla al più presto anche perché siamo in ritardo rispetto a USA e Giappone circa il ruolo della Q quale elemento di management, e l'Italia è ai livelli più bassi.

Il documento esamina anche il ruolo delle norme ISO 9000 e ne sottolinea l'aspetto prevalentemente difensivo: infatti, esse sono solo una componente del programma Q.

Ricco è il programma di iniziative da avviare e sostenere:

- ❖ Premio europeo per la Q e quello per le PMI;
- ❖ organizzazione annuale della settimana europea per la Q;
- ❖ sistema europeo EOQ per la qualificazione delle figure professionali per la Q (l'AICQ, membro italiano della EOQ, ha già certificato circa 200 persone);
- ❖ miglioramento dell'apparato produttivo anche con l'aiuto del benchmarking;
- ❖ estensione della Q nei servizi;
- ❖ migliorare la collaborazione tra clienti e fornitori;
- ❖ rafforzare il sistema europeo di prove-certificazione-accreditamento;
- ❖ creare una Carta europea della Q.

Pur essendo particolarmente vivace, *l'Italia* non dispone di un piano nazionale per la Q, né di un premio nazionale per la Q, né di un tavolo

per governare il sistema di certificazione. Ma a partire da quest'anno dovrebbero realizzarsi alcuni progetti:

- ♦ partirà un Premio italiano per le PMI, che consentirà alle migliori di confrontarsi in Europa;
- ♦ si consoliderà il Premio della Confindustria e del Ministero della Funzione Pubblica per la pubblica amministrazione;
- ♦ si svilupperà il sistema delle Carte dei Servizi;
- ♦ ci saranno accordi e collegamenti tra i vari attori;
- ♦ le manifestazioni per la seconda settimana per la Q saranno occasione di esame e lancio di nuove iniziative.

Per ora continuano ad aumentare le Regioni italiane che approvano provvedimenti mirati ad incentivare gli investimenti per la Q. Sinora sono 12 le amministrazioni che hanno varato delle agevolazioni: Emilia-Romagna, Campania, Basilicata, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Provincia autonoma di Bolzano, Sardegna, Umbria, Valle d'Aosta.

#### **Ma chi rappresenta il settore turistico in Europa?**

L'HOTREC è la confederazione sovranazionale che riunisce e coordina a livello europeo le organizzazioni nazionali alberghiere e della ristorazione professionale ed è riconosciuta dall'UE quale interlocutore per la materia turismo.

Il settore alberghiero italiano è rappresentato dalla **Federalberghi**, la quale ha in Giancarlo Picca, consigliere federale, anche il vice-presidente dell'HOTREC stessa.

Quali sono i compiti dell'HOTREC?

- ♦ L'obiettivo fondamentale è di rappresentare e tutelare gli interessi delle categorie in questione anche in materia contrattuale e sindacale;
- ♦ assicura un dialogo orizzontale con tutte le istituzioni dell'UE che si occupano di turismo, in particolare la Commissione Dg XXIII;
- ♦ partecipa al Comitato Consultivo del turismo e al Comitato del Commercio e della Distribuzione;
- ♦ segue tutte le iniziative di legge che coinvolgono a diverso titolo il turismo e propone periodici rapporti e pareri che vengono esaminati nel corso delle sedute plenarie del Parlamento Europeo.

Nell'ultimo anno si è occupata, oltre che di prevenzione incendi, del problema dell'overbooking, del regime dell'IVA, delle lavoro part-time, ed anche della *standardizzazione*.

Nel settembre del 1996, l'ISO ha formalmente deciso di formare un gruppo di lavoro ad hoc, che approfondirà *i criteri di terminologia e descrizione per i servizi offerti dagli alberghi e simili esercizi*, ma non è ancora stata fissata alcuna data. L'iniziativa dell'ISO riprende quella intrapresa già dal CEN sullo stesso argomento.

L'HOTREC ha avviato rapporti colloquiali con l'ISO e partecipa in qualità di osservatore, al comitato tecnico 329 del CEN per la standardizzazione della terminologia e descrizione dei servizi offerti dagli alberghi e simili.

Fin dall'inizio l'HOTREC ha fortemente contestato qualsiasi tentativo di elaborare/sviluppare degli standard internazionali per la classificazione alberghiera, ma sostiene l'idea di informare e tutelare i consumatori sui servizi offerti.

## CAPITOLO QUINTO

### 5. La Certificazione ISO negli alberghi italiani

L'accresciuta competizione e la necessità di veder riconosciuto esternamente la Q del proprio servizio alberghiero, impone l'adozione di strumenti oggettivi che attestino la Q alberghiera.

Gli strumenti proposti più di frequente sono, ad esempio, i Marchi di Q, le Carte dei servizi e la Certificazione ISO serie 9000.

- ☺ È difficile avere uno strumento oggettivo nel caso dei **Marchi di Q** perché rischia di essere una sorta di autoinvestitura, o comunque perché la valutazione è compiuta da un organismo privato in cui sono spesso presenti interessi di parte.
- ☺ L'adozione di un programma di **QT** rimane pur sempre una scelta di rilevanza interna e anche questa si basa su valutazioni e controlli compiuti dalla stessa azienda alberghiera.
- ☺ L'elaborazione di una **Carta dei Servizi** può essere utile, ma non è sufficiente perché rappresenta una dichiarazione di intenti rivolta all'utenza esterna; tutto ciò presuppone però l'esistenza di una gestione interna della Q che in un settore come quello alberghiero deve considerare aspetti qualitativi e quantitativi del servizio, incerti e poco definiti.
- ☺ Molti operatori del settore turistico riconoscono nella **CertSQ ISO serie 9000**, un utile strumento per avviare un programma di QT, da affiancare ad una classificazione alberghiera ormai sorpassata.

Ma anche se venisse attuata la revisione dei parametri legislativi<sup>10</sup>, basando la classificazione a stelle su pochi standard obbligatori di tipo oggettivo, rimarrebbe comunque l'esigenza di affiancare ad essa, un sistema di certificazione della Q basato su una mentalità commerciale e non burocratica, pronta a recepire i cambiamenti imposti dal mercato, che incoraggi l'innovazione e stimoli la concorrenza.

Di alberghi certificati in Italia ancora non ve ne sono; ne esistono alcuni sparsi per il mondo, ma non c'è scambio di esperienze. La conoscenza delle

---

<sup>10</sup>Secondo quanto stabilito dalla legge di conversione n. 203/95 del decreto legislativo istitutivo del Dipartimento del Turismo.

ISO da parte degli albergatori italiani è ancora limitata anche se l'interesse sta crescendo, ad esempio la Jolly Hotels sta valutando l'opportunità di una certificazione.

*Perché non c'è ancora alcun albergo italiano certificato ISO?*

Per spiegare tale situazione bisogna tener presente la struttura della realtà alberghiera italiana:

- la prima realtà è costituita da una molteplicità di pensioni e di piccole aziende alberghiere a conduzione familiare che tenderanno a diminuire;
- gli alberghi di media dimensione con forte stagionalità. È in questo settore che, secondo l'UNITER, si svilupperanno i processi di CertSQ ISO nonostante l'attuale diffidenza: molti alberghi di questa categoria stanno ancora studiando le ISO 9000 e sono in attesa di vederle applicate in un albergo *pilota*.

I primi ad essere avviati dall'Ente verso un processo di Certificazione UNITER a fine '97, saranno alcuni alberghi di Bologna del settore termale;

- grossi alberghi come Sheraton, Marriott, e, in Italia, Jolly Hotels, vantano tradizione, prestigio e servizi di qualità, perché hanno sviluppato un proprio SQ mediante regolamentazioni internazionali: a livello di catena vengono stabiliti standard di servizio relativi ad aspetti materiali ed immateriali. Tutto è già rigidamente regolamentato a livello di catena e quindi non sono molto interessate alla CertSQ secondo le ISO serie 9000<sup>11</sup>.

### **5.1 Quali norme per la Certificazione delle aziende alberghiere?**

Per conseguire la certificazione ISO, l'albergo, come anche gli altri tipi di aziende, deve fare riferimento ad una norma contrattuale.

Anche se non c'è completo accordo si ritiene che si debba applicare la UNI EN ISO 9002 perché gli alberghi, una volta costruiti ed avviati, non svolgono più attività di progettazione, ed anche perché la UNI EN ISO

---

<sup>11</sup>Intervista con il dott. Michele Mastrobuono, Procuratore Generale dell'UNITER, gennaio 1997.

9001 prevede la nomina di un Responsabile di progettazione, presenza giustificata solo dallo svolgimento di una continua e sistematica attività di progettazione<sup>12</sup>.

Le norme contrattuali possono essere utilizzate come strumento di verifica, affidando gli interventi interni di miglioramento alla linea guida UNI EN 29004-2 e/o a un modello di miglioramento come quello della QT.

Diversi esperti del settore ritengono insufficiente ed inadeguata la trasposizione delle norme ISO serie 9000 al settore alberghiero.

- Vincenzo Gervasio, vicepresidente della **CONFCOMMERCIO**, sostiene che sia ingenuo pensare ad una semplice applicazione delle ISO, così come sono, alla realtà italiana di piccole e medie imprese<sup>13</sup>.
- Di tale opinione è anche l'**AICQ** che sta elaborando un'apposita *traduzione* della linea guida per rendere il linguaggio delle ISO più familiare agli albergatori, ma l'obiettivo finale è l'elaborazione di un programma tecnico che contenga le indicazioni pratiche per costruire il Manuale della Q e la documentazione richiesta dalla normativa ISO.
- L'**UNITER** ha approvato la norma di settore specifica per l'attività alberghiera; essa si inquadra nel progetto portato avanti dall'Ente di realizzare la *Certificazione del Servizio Alberghiero* avendo sempre come riferimento la normativa ISO.

## 5.2 La Certificazione dei Sistemi Qualità nelle aziende alberghiere

Nella fase di progettazione l'imprenditore alberghiero deve tenere presente che la sua offerta si compone di un insieme di servizi integrati dove la prestazione globale è la risultante del contributo di ogni componente del *sistema*.

Essendo la valutazione del servizio da parte del cliente, per buona parte, contestuale al momento della fruizione, l'imprenditore alberghiero deve realizzare un sistema di conduzione aziendale che gli

---

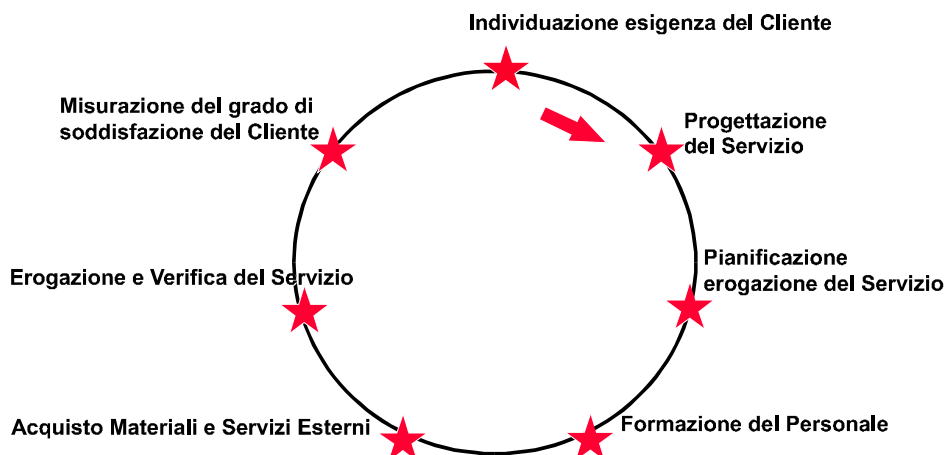
<sup>12</sup>Sintesi di pareri rilevati in diverse interviste.

<sup>13</sup>Intervento al convegno "*Qualità senza confini*.", I° forum IQNet, promosso da federazione CISQ, svoltosi a Roma il 28 gennaio 1997.

permetta di misurare e controllare l'intero processo, dall'individuazione delle esigenze del cliente alla misurazione del suo grado di soddisfazione.

Ciò significa definire un SQ alberghiero che coinvolga tutte le risorse umane impegnate nel *Ciclo del Servizio*.

### **CICLO DEL SERVIZIO** **CERCHIO DELLA QUALITÀ**



Nel corso del tempo, il ciclo del servizio verrà ripetuto nell'ottica del miglioramento continuo apportando le opportune modifiche che l'esperienza renderà necessarie (spirale di Juran) e al fine di garantire all'esterno lo standard di Q dichiarato.

Tale approccio organizzativo corrisponde a quello descritto dalla normativa della serie UNI EN ISO 9000.

## CAPITOLO SESTO

### 6. Il corretto approccio all'attuazione del sistema qualità.

#### Criteri generali

Affinché il SQ venga correttamente inserito in azienda è necessario tutto l'impegno possibile della Direzione per creare la cultura e l'ambiente adatto alla Q.

Gestire la Q deve diventare un'attività di routine e si deve sviluppare attraverso le quattro fasi del **ciclo PDCA**, già analizzate.

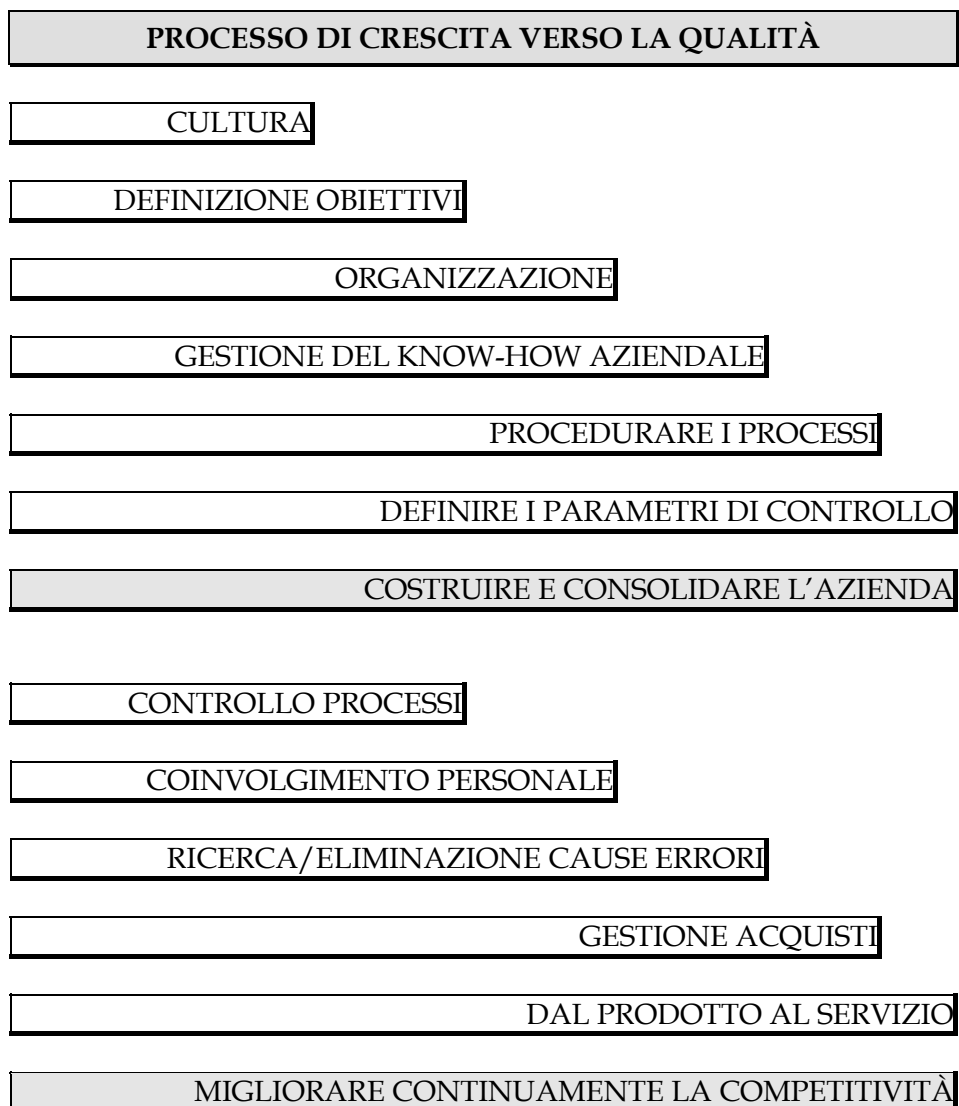
Il SQ ISO 9000 risponde a questa logica e deve assicurare la conformità alle specifiche, cioè la rispondenza all'uso -capacità del prodotto/servizio di soddisfare le attese del cliente-, la minimizzazione dei costi ed il miglioramento continuo.

#### 6.1 Regole per il processo di crescita verso la Qualità

Il presupposto di ogni cambiamento è la *conoscenza dello stato attuale dell'azienda* mentre, nella realtà, vi sono spesso dei veri e propri buchi neri:

- ☹ non sono chiari gli obiettivi aziendali e quali siano gli strumenti per raggiungerli, vale a dire "Quale è il servizio che soddisfa il cliente e cosa devo fare per raggiungerlo?";
- ☹ c'è disorganizzazione e non sono chiari i compiti e le responsabilità;
- ☹ non sono definite procedure e metodologie con cui si svolgono i processi aziendali gestiti per abitudini, sulla base dell'impegno e della buona volontà di singoli;
- ☹ non sono definiti i parametri che permettono di misurare e tenere sotto controllo le prestazioni dell'azienda;
- ☹ il personale dell'azienda non è sufficientemente motivato perché:
  - non sono chiari gli obiettivi del suo lavoro;
  - non è stato sufficientemente istruito per svolgere in modo corretto il suo compito e formato per capire il proprio ruolo;
  - non ha punti di riferimento ben chiari (procedure) che lo aiutino a gestire la sua attività e a rapportarsi alle altre strutture aziendali.

Il primo passo deve essere, quindi, la costruzione dell'azienda (politica della Q, organizzazione, manuale, procedure, ecc.) seguendo regole ordinate come indica il seguente schema nel quale sono evidenziati due momenti fondamentali.



Create le strutture, dobbiamo attivare un processo di miglioramento continuo che tenda ad ottimizzare i processi per assicurare una crescente competitività.

Coerentemente con i precedenti schemi, il corretto approccio all'attuazione del SQ è quello rappresentato di seguito:



### 6.1.1 Sensibilizzazione della Direzione e dei Quadri e formazione del personale

La Direzione, insieme al Comitato appositamente istituito, deve fissare pochi, chiari e prioritari obiettivi del programma, coerenti con la politica di Q; essi devono essere:

- preparazione SQ documentato corredato dal Manuale di Q;

- miglioramento della Q interna/esterna;
- riconoscimento ufficiale del SQ, cioè CertSQ.  
Nell'avvio del processo di CertSQ la prima fase operativa da mettere in atto è l'*Audit* i cui obiettivi sono:

- individuazione degli aspetti critici del SQ da migliorare in funzione dell'organizzazione interna e della soddisfazione del cliente;
- verifica esistenza delle attività previste dalla normativa ISO di riferimento e delle relative modalità applicative;
- definizione del programma di massima indicando: azioni, tempi di realizzazione e di risultati da perseguire.

Si utilizzano opportune check-list per verificare fattori interni/esterni, elementi chiave della normativa ISO; i risultati dell'*Audit* vengono formalizzati tramite un Rapporto Finale così strutturato:

- ◆ premessa sullo scopo e sulla metodologia utilizzata;
- ◆ considerazioni generali e tabella di sintesi sulla situazione attuale del SQ;
- ◆ diagnosi ed indicazioni di miglioramento per ciascun elemento del SQ previsti dalla normativa di riferimento;
- ◆ definizioni aree di intervento prioritarie e pianificazione di massima delle attività.

Per la riuscita del processo di CertSQ, come abbiamo già visto per la QT, è fondamentale attuare una campagna di sensibilizzazione per aumentare la cultura della Q di tutto il personale.

La *formazione* e la *cultura della Q* hanno importanza fondamentale, ma non vanno però intese solo in senso nozionistico, bensì anche come capacità di saper indirizzare ed utilizzare con successo le esperienze e le conoscenze acquisite.

### **6.1.2 Definizione delle Politiche della Qualità**

La pianificazione è un momento molto delicato in cui bisogna attenersi scrupolosamente alle norme ISO di riferimento e non bisogna

accelerare troppo lo sviluppo del programma, favorendo la sua assimilazione ed il coinvolgimento del personale.

Dopo la verifica dell'audit iniziale si può passare alla pianificazione operativa, detta anche *Deployment delle attività*, mediante la quale si fissano le responsabilità, la Politica e l'organizzazione per la Q e si pianificano tutte le attività previste dalla ISO di riferimento.

Molto spesso viene trascurata l'importanza della *Politica della Q* ritenendo, erroneamente, che si tratti solo di un fatto burocratico.

Le norme ISO 9001/2/3 sono molto chiare al riguardo:

- attraverso la Politica per la Q, l'alta Direzione rende espliciti gli obiettivi e gli impegni per la Q;*
- deve essere attinente agli obiettivi aziendali, alle esigenze e aspettative dei propri clienti;*
- deve essere illustrata in modo semplice e chiaro in modo che possa essere compresa, attuata e sostenuta a tutti i livelli dell'organizzazione.*

La descrizione e divulgazione della politica costituisce l'impegno della Direzione a comportarsi in modo coerente con quanto dichiarato.

La Politica della Q assume contenuti diversi a seconda dell'attività svolta dall'azienda, ma in ogni caso vi sono dei concetti qualificanti comuni a tutte:

- ⇒ *l'azienda deve offrire, ad un prezzo ottimale, prodotti/servizi che soddisfino la propria clientela;*
- ⇒ *Le esigenze del mercato devono essere tradotte in specifiche e l'obiettivo di Q dei singoli processi aziendali deve essere la conformità alle specifiche;*
- ⇒ *la Q deve essere ottenuta attraverso la prevenzione dei problemi e degli errori in tutti i settori aziendali;*
- ⇒ *è molto meno costoso prevenire gli errori che correggerli;*
- ⇒ *tutte le attività devono essere svolte in conformità a norme e procedure e, in caso di necessità, si devono attuare le modifiche necessarie per adeguarle alle reali necessità;*
- ⇒ *il processo aziendale deve essere attuato nell'ambito di un rapporto cliente-fornitore a tutti i livelli dell'organizzazione.*

⇒ la Direzione si impegna affinché tutti, a tutti i livelli dell'organizzazione, possano *capire ed assimilare* il nuovo modello.

Quale potrebbe essere il contenuto di una Politica della Q in un'azienda alberghiera?

#### **POLITICA DELLA QUALITÀ ALBERGHIERA**

- L'obiettivo primario è la soddisfazione della nostra clientela in termini di efficienza, qualità, prezzo, affidabilità, prestazioni e immagine.
- Per raggiungere l'obiettivo l'albergo si propone di coinvolgere tutto il personale organizzando corsi di formazione ed addestramento a tutti i livelli, promuovendo la diffusione della mentalità del miglioramento continuo e mediante l'adozione di un Sistema Qualità in accordo alla normativa ISO serie 9000.
- L'obiettivo chiave è la continuità di crescita e miglioramento qualitativo raggiungibile solo con l'impegno di tutti.

#### **6.1.3 Attuazione del sistema organizzativo e gestionale**

Attuare tale sistema significa:

- ♦ dare vita ad una struttura organizzativa ben definita e documentata in cui siano evidenziati compiti e responsabilità;
- ♦ stabilire in modo chiaro la procedura con cui la struttura deve operare evidenziando *le responsabilità, l'autorità ed i rapporti reciproci del personale che dirige, esegue e verifica attività che influenzano la Q;*
- ♦ qualificare i processi produttivi;
- ♦ istruire e qualificare il personale;
- ♦ tenere sotto controllo e verificare la validità del SQ.

L'attuazione e la documentazione di un SQ non deve tralasciare nessuna fase del processo produttivo. Se ben strutturato assicura:

- ◆ la ripetitività e il controllo delle operazioni;
- ◆ il miglioramento delle relazioni interne e l'accordo tra le differenti professionalità e culture che convivono in azienda;
- ◆ certezze sui propri ruoli e compiti;
- ◆ l'addestramento di personale nuovo o poco pratico;
- ◆ lo svolgimento delle operazioni anche in mancanza dell'esperto;
- ◆ la verifica continua dal confronto con le procedure/istruzioni;
- ◆ la verifica dell'adeguatezza e conformità del SQ con la normativa di riferimento e con le esigenze del cliente;
- ◆ visibilità e trasparenza del SQ a tutti i livelli.

La formalizzazione del SQ avviene attraverso l'elaborazione della seguente documentazione:



### Manuale della Qualità



### Procedure Gestionali e Organizzative



### Procedure Operative



### Documenti, Allegati e Deleghe

Il *Manuale della Q* è il documento guida che descrive le politiche di gestione della Q adottate dall'azienda e le modalità di gestione che le attuano in tutte le aree aziendali.

Esso deve essere un documento in cui tutte le funzioni aziendali si riconoscono e si sentono coinvolte; inoltre è un documento a carattere descrittivo e sintetico, che riassume il contenuto delle procedure e delle istruzioni.

Il suo contenuto e la sua estensione dipendono dalla norma ISO di riferimento, ma deve comunque contenere:

- la politica e gli obiettivi del SQ;
- la normativa ISO di riferimento;

- la descrizione della struttura organizzativa: organigramma funzionale e mansionari;
- le regole e gli indirizzi gestionali per ogni area coinvolta nel SQ;
- le responsabilità della Direzione;
- i criteri di verifica e di ispezione interna;
- i criteri di revisione, aggiornamento e variazione del SQ;
- i criteri di formazione e gestione del personale;
- l'uso e applicabilità di tecniche statistiche in azienda.

Le norme ISO 9001/2/3 affermano che *“tale Manuale deve contenere o richiamare la procedure del SQ”*. Quindi è sufficiente, e spesso auspicabile, che il Manuale richiami soltanto le procedure, sia per non appesantirlo sia perché nel caso l'azienda debba modificare le procedure non sarà necessario coinvolgere l'Ente certificatore per l'aggiornamento del Manuale che contiene solo un richiamo<sup>14</sup>.

Le *Procedure Organizzative e Gestionali* sono lo strumento dinamico dell'azienda che esplicitano la politica aziendale e definiscono chi deve operare e che cosa deve fare. Integrano il Manuale e fanno riferimento agli elementi della norma: sono una sorta di ponte tra la norma e il Manuale.

Esse contengono:

- i flussi delle informazioni e dei documenti aziendali;
- le responsabilità operative in caso di non conformità;
- le modalità di rilevazione e registrazione dei documenti di Q;
- le responsabilità di decisione e di firma dei documenti di Q;
- le responsabilità e i comportamenti di utilizzo dei documenti di Q per la risoluzione di non conformità e per le azioni correttive.

Le *Procedure Operative* sono le modalità di esecuzione di un'attività singola; oggi con l'adozione di sistemi informatici la maggior parte delle procedure operative sono costituite dal software utilizzato. Sono esempi di procedure operative:

---

<sup>14</sup> Intervista con l'ing. **Zaccarini**, Direttore del **Quaser**, dicembre 1996.

- le istruzioni di manutenzione;
- i cicli di lavorazione;
- i cicli di controllo;
- le istruzioni di uso e manutenzione.

*Documenti tecnici, Allegati e Deleghe* rappresentano i documenti di dettaglio massimo del SQ che coprono aspetti settoriali del sistema aziendale, ma non per questo sono di minore importanza.

Spesso generano dei problemi perché ridondanti, incomprensibili ed appesantiscono il lavoro.

La documentazione della Q è una questione molto delicata; essa assolve fundamentalmente due funzioni:

- |                          |   |                             |
|--------------------------|---|-----------------------------|
| <b>funzione statica</b>  | ⇔ | descrive il SQ;             |
| <b>funzione dinamica</b> | ⇔ | è uno strumento per fare Q. |

Un SQ efficiente è quello che riesce a conciliare le due funzioni, recependo in tempo reale le perturbazioni provenienti dall'esterno, lasciando spazio alle forze interne di reagire ad esse e stimolando il miglioramento continuo.

#### **6.1.4 Definizione degli indici e sistema di raccolta dati**

Sia le metodologie per la Q, sia la normativa ISO, precisano che l'efficacia del SQ va misurata anche in termini economici.

È quindi necessario individuare e definire indici che misurino elementi significativi della gestione, da tenere sotto controllo ed in base ai quali definire gli obiettivi di Q.

Gli indici o le misure da utilizzare dipendono dal tipo di azienda, dal tipo di prodotto/servizio, dalle caratteristiche dei processi aziendali, ma devono sempre essere espressi da numeri, da percentuali, ecc., in modo che possano essere compresi da chiunque.

Ecco alcuni tra gli indici più utilizzati:

- ⇒ numero di modifiche del prodotto/servizio;
- ⇒ numero dei reclami ricevuti dai clienti;
- ⇒ indici che misurano la soddisfazione del cliente;

- ⇒ costi della Q e della non Q;
- ⇒ indici che misurano le Q delle forniture.

Gli indici che bisogna tenere sotto controllo dipendono dagli obiettivi del management. Solo dopo averli individuati, si potranno identificare i *fattori critici per il successo*: le aree aziendali il cui buon funzionamento è presupposto essenziale per il raggiungimento dei risultati aziendali.

La loro individuazione corrisponde alla risposta della seguente domanda:

**Cosa deve fare l'albergo per raggiungere questo obiettivo?**

Infine si devono definire le misure che serviranno a monitorare il fattore critico. Il sistema di contabilità aziendale è lo strumento migliore per raccogliere i dati sui costi della Q.

Nella tabella che segue è esposta la **relazione tra obiettivi, fattori critici e misure**:

OBIETTIVO	FATTORE CRITICO PER IL SUCCESSO	MISURE
Aumentare la quota di mercato	Servizio eccellente  Morale dei dipendenti e attaccamento al lavoro	% dei clienti che tornano % di occupazione Commenti informali sul servizio Ricambio del personale Assenteismo Commenti informali sul lavoro
Stabilità finanziaria	Immagine sui mercati finanziari Utile prodotto  Forza e potere del management team	Rapporto prezzo/dividendo azionario Prezzo delle azioni Dividendo per azione Utile lordo operativo Andamento dei costi aziendali Fluttuazione delle liquidità Ricambio del personale/capi servizio Utile per reparto Velocità/% di promozione Commenti informali
Soddisfazione del	Fluttuazione adeguata	% di occupazione, vendite

proprietario	delle liquidità	Utile lordo operativo Utile per reparto
--------------	-----------------	--

### 6.1.5 Gestione del Sistema Qualità verso il miglioramento continuo

Una volta creata la struttura che ci consente di conoscere e guidare l'azienda e completato l'iter per ottenere la CertSQ, si può attuare un processo di miglioramento continuo lungo la *Spirale della Q dello Juran*.

Se il SQ è impostato bene, l'azienda si trova già a buon punto per avviare il processo di miglioramento continuo della QT. Esistono infatti numerosi punti di contatto tra SQ e QT:

- **Leadership della Direzione**  
Fondamentale la sua presenza in tutte le fasi.
- **Cultura diffusa e coinvolgimento**  
Importanti in entrambi, la formazione, il confronto con regole e la responsabilizzazione sulla Q.
- **Lavoro di gruppo e interfunzionalità**  
Già nelle prime fasi di sviluppo del SQ le attività vengono lanciate attraverso gruppi di lavoro nei quali vengono coinvolte le varie funzioni interessate.
- **Logica cliente-fornitore**  
Si applica a ciascuna fase del processo produttivo.
- **Utilizzo sistematico del PDCA**  
La pianificazione è alla base di entrambi i processi considerati come anche il resto della logica PDCA.
- **Diffusione di strumenti e tecniche per la Q**  
In entrambi la formazione ha anche lo scopo di preparare il personale all'uso di strumenti tipici della Q quali tecniche statistiche, sistemi di analisi dei dati, ecc..
- **Misurazione permanente della Q**

Attraverso l'individuazione di indicatori di prestazione per il monitoraggio continuo della Q.

- **Focus miglioramento continuo**

Raggiunta la CertSQ tutta l'attenzione dell'azienda sarà rivolta alla pianificazione ed attuazione del miglioramento continuo.

Le principali differenze tra SQ e QT sono invece le seguenti:

	QT	SQ ISO 9000
<b>Leadership</b>	Applicato volontariamente dai fornitori	Richiesto dai clienti
<b>Target</b>	Promuovere il miglioramento della Q	Costruire e mantenere un SQ
<b>Implementazione</b>	Implementazione volontaria	Richiede contratti scritti
<b>Scopo</b>	Soddisfare i clienti e rafforzare l'organizzazione internazionale	Soddisfare le richieste dei clienti
<b>Stile manageriale</b>	Bottom-up	Top-down

Prima di procedere con nuovi investimenti in tecnologie e macchine sofisticate, si può utilizzare con successo il SQ per migliorare l'efficienza del processo produttivo.

Piuttosto che compiere pericolose e costose *fughe in avanti*, come spesso accade con conseguenze disastrose, è bene **ottimizzare i sistemi attuali di produzione con notevole risparmio di denaro e tempo.**

Ogni impresa ha un *livello cronico di difettosità*, corrispondente alla sua produzione media, e si abitua a convivere con questo livello come se fosse una fatalità.

**La difettosità cronica dell'azienda costituisce un grande serbatoio da cui si possono ricavare utili in modo economico e senza rischi.**

## CAPITOLO SETTIMO

### 7. UNI EN ISO 29004 parte seconda: la linea guida per i servizi

Tale norma offre gli strumenti necessari per definire e sviluppare un SQ da applicare nel mondo dei servizi ed abbraccia tutti i processi necessari allo sviluppo di un servizio efficace.

A partire dalla fase di ricerca di mercato, sino ad arrivare alla realizzazione del servizio e alle rilevazioni necessarie a capire il grado di soddisfazione del cliente.

Può essere applicata ad una serie di servizi elencati nella "Appendice A" della norma stessa, compresi i servizi di ospitalità-ristorazione, alberghi, servizi turistici, spettacoli, ecc.-.

Al punto 5. della norma sono elencati ed esplicitati i *Principi del SQ*, o fattori base, che determinano la Q; essi sono, nell'ordine, il management, il personale, le risorse materiali, il SQ e l'interfaccia con il cliente.

Di seguito, la norma descrive una serie di *Elementi Operativi* da attivare per guidare l'azienda al raggiungimento della Q, ma anche nella valutazione e riprogettazione del servizio.

Gli Elementi Operativi sono l'analisi del mercato, la progettazione, la realizzazione del servizio, l'analisi e il miglioramento delle prestazioni.

Lo schema che segue illustra la struttura della norma nei suoi elementi fondamentali.

<b>PRINCIPI DEL SISTEMA QUALITÀ</b>	A) MANAGEMENT	a) Definisce una chiara politica della Q; individua gli obiettivi di Q; realizza un sistema di controllo e riesame periodico della Q; attua un sistema di selezione, motivazione, formazione e valutazione del personale.
	B) PERSONALE	b) Attiva una comunicazione efficace interna ed esterna con il cliente; crea un clima collaborativo.
	C) RISORSE MATERIALI	c) Rappresenta l'hardware del servizio: ne consentono lo svolgimento e supportano l'attività del management e del personale.
	D) SISTEMA DELLA QUALITÀ	d) Permette al produttore e al cliente di valutare il servizio fornito e di verificarne l'efficacia.
	E) INTERFACCIA CON IL CLIENTE	e) Permette di comunicare e interagire con il cliente per rispondere efficacemente alle esigenze ed individuare possibili aree di miglioramento.
<b>ELEMENTI OPERATIVI DEL SISTEMA QUALITÀ</b>	• ANALISI DEL MERCATO	♦ Riguarda le ricerche di mercato, il sistema dei fornitori, la gestione del servizio, la pubblicità.
	• PROGETTAZIONE	♦ Riguarda la definizione del servizio, le modalità di realizzazione, i sistemi di controllo della Q e di riprogettazione del servizio.
	• REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO	♦ Riguarda i mezzi e le modalità di prestazione del servizio; le responsabilità, la valutazione del servizio da parte dei fornitori e dei clienti, le azioni correttive.
	• ANALISI, MIGLIORAMENTO PRESTAZIONI	♦ Riguarda i processi di raccolta e analisi delle valutazioni fornite dai fornitori e dai clienti, le attività di miglioramento della Q.

## CAPITOL OTTAVO

### 8. Il ruolo dell'UNITER

Per quanto riguarda il settore dei servizi uno degli organismi competenti è l'UNITER -Organismo di normazione e certificazione di sistemi qualità aziendali Commercio, Turismo e Servizi- che opera senza fini di lucro.

Ente federato all'UNI, è stato istituito nel marzo 1994 con lo scopo di contribuire allo sviluppo delle tematiche relative alla Q nei tre settori elencati, lavorando parallelamente anche a livello comunitario, attraverso lo svolgimento di due attività:

- ♦ *la normazione,*
- ♦ *la certificazione.*

#### 8.1 La funzione normativa dell'UNITER

L'UNITER è l'unico Ente federato autorizzato dall'UNI ad elaborare progetti di norma nel commercio, turismo e servizi.

Le norme elaborate sono norme raccomandate o sperimentali, volontarie e settoriali ed individuano i requisiti minimi che un'attività deve possedere per essere definita tale.

Per quanto riguarda il settore alberghiero, l'UNITER ha approvato il 13 marzo 1997 la prima norma tecnica di settore.

La norma qualifica il servizio in termini di caratteristiche, di requisiti minimi e forma il punto di partenza per giungere alla *Certificazione di Servizio (CertS)* da affiancare alla CertSQ ISO serie 9000.

- ⇒ La norma deve consentire una maggiore conoscenza dei diritti del committente grazie alla conoscenza di quanto deve aspettarsi e deve pretendere nell'acquisto del servizio.
- ⇒ Inoltre, deve consentire una maggiore identificazione del servizio da parte del fornitore stesso che può così valutare e valorizzare la propria attività sulla base di parametri noti, accettati e pubblici.

La differenza fondamentale tra una norma di servizio ed una di sistema è che nella prima si definiscono i requisiti minimi di un servizio specificando il *Cosa* viene fornito ed erogato, nella seconda, invece,

vengono specificati i criteri su *Come* il servizio deve essere erogato, vale a dire i principi organizzativi alla base dell'organizzazione del servizio.

Quali sono le caratteristiche della norma tecnica di servizio?

Gli aspetti considerati sono essenzialmente di due tipi:

- a) *elementi tecnici,*
- b) *elementi organizzativi.*

- a) *elementi tecnici*

Essi riguardano l'individuazione e la definizione delle caratteristiche del servizio.

❑ **Norma di Servizio:** *“La norma di servizio è una norma che specifica i requisiti che un servizio deve possedere per essere idoneo allo scopo”(UNI EN 45020).*

Si tratta quindi di stabilire i requisiti minimi affinché il servizio possa chiamarsi *attività alberghiera* in quanto a target, attrezzature e risorse, erogazione e controllo.

Dopodiché si sono date delle indicazioni all'impresa su come svolgere l'attività alberghiera.

- b) *aspetto organizzativo*

Essendo il servizio un prodotto che nasce dall'interazione tra organizzazione e cliente, è evidente che le sue caratteristiche oggettive sono direttamente legate a tali attori e di conseguenza si dovrà analizzare il sistema servizio. Infatti, la norma tecnica stabilisce i seguenti requisiti:

1. *Procedure utilizzate per erogare il servizio*

Analogamente alla CertSQ delle norme ISO, anche la norma tecnica richiede la formalizzazione del modo in cui l'organizzazione eroga il prodotto/servizio.

2. *Le risorse utilizzate*

La norma richiede che venga individuata una soglia minima di dotazione tecnica e di competenza al di sotto della quale non potrà essere garantito un efficace ed efficiente servizio.

3. *La formazione specifica per il personale*

La norma delinea i contenuti principali di un piano di formazione che dovrà coinvolgere tutti i membri della organizzazione.

4. *La tutela del cliente*

Si richiede la predisposizione di modalità operative per monitorare il suo soddisfacimento e lo svolgimento di un processo di progettazione, erogazione e controllo del servizio per soddisfare esigenze esplicite e implicite del cliente e per tutelarne la sicurezza.

La CertS seguirà un iter simile a quello per la CertSQ, con la gestione, da parte dell'UNITER, di un *marchio di servizio* che avrà modalità, tempi di concessione e procedure di revoca.

La differenza tra i due tipi di certificazione non è solo formale:

☞ La *CertSQ* attesta che l'impresa è in grado di fare ciò che promette perché si è data un sistema organizzativo interno che soddisfa i criteri di una dei tre modelli proposti dalle UNI EN ISO 9001/2/3, ma vengono considerati solo due elementi del sistema servizio: *organizzazione e cliente*.

☞ Con la *CertS*, non è solo l'organizzazione che interessa, bensì anche il prodotto finale o *servizio* di cui si attesta la conformità ai criteri qualitativi fissati dalla norma tecnica: in termini di efficienza, efficacia e sicurezza anche rispetto alle strutture.

L'UNITER Non punta più su soli due elementi del Sistema Servizio, ma su tutti e tre: organizzazione e cliente (ISO 9000), e servizio (NORMA TECNICA).

## 8.2 La funzione di certificazione dell'UNITER

Ma quale è l'iter procedurale per la CertSQ adottato dall'UNITER?

- Il primo requisito per avviare l'iter è che il richiedente disponga di un SQ DOCUMENTATO. Si tratta, come abbiamo visto, del risultato finale di un lavoro svolto all'interno dell'azienda che si conclude con:
  - verifica dell'attuazione del SQ attraverso visite ispettive interne dopo un periodo di implementazione del manuale e delle procedure all'interno della struttura;
  - una volta che l'impresa ha raggiunto un buon livello di implementazione del SQ è anche pronta ad affrontare il percorso relativo alla CertSQ.
- Il personale dell'organismo di certificazione, è di solito a disposizione per dare informazioni in base alle esigenze.

Dopo aver inviato domanda informale di CertSQ, dovrà essere compilato un QUESTIONARIO INFORMATIVO con i dati necessari a formulare l'offerta accompagnata da una copia del regolamento, dal facsimile del contratto, dal modulo di richiesta di certificazione, e da altri documenti inerenti la certificazione forniti dall'Ente e opportunamente compilati dall'azienda.

1. L'impresa ritrasmette all'Ente il modulo di domanda controfirmato, con i questionari; da questo momento inizia l'ITER PROCEDURALE DI CERTSQ vero e proprio. L'impresa dovrà inoltre trasmettere i seguenti documenti:
  - ◆ certificato dal quale risulti l'iscrizione alla CCIAA competente;
  - ◆ elenco documenti inviati dall'Ente, controfirmati per accettazione;
  - ◆ Manuale della Q;
  - ◆ elenco delle Procedure, se non inserito nel Manuale;
  - ◆ tabella di correlazione con i punti di riferimento della norma di riferimento.
2. Nella FASE ISTRUTTORIA si procede con l'esame della documentazione per verificarne la completezza e l'esistenza degli elementi minimi per l'attuazione della Visita Ispettiva (VI) iniziale. Viene quindi designato il personale ispettivo che prende in carico ed analizza la documentazione dell'impresa. Qualora vengano rilevate

delle inadeguatezze e/o incompletezze, l'Ente notifica all'impresa le carenze affinché provveda alla loro rimozione.

3. A conclusione della fase istruttoria viene pianificata la VI, fissata la data e comunicata all'impresa, insieme ai nominativi dei valutatori. Nel corso della VI si accerta la conformità del SQ definito nel Manuale, la corretta applicazione delle procedure e si evidenziano eventuali osservazioni. Le osservazioni documentate sono comunicate all'impresa che potrà chiarire la propria posizione o apportare le modifiche necessarie. Dopo la VI, l'Ente riceve il RAPPORTO DELLA VI e la documentazione esaminata e/o compilata.
4. Dopo che la Segreteria Tecnica ha esaminato i documenti ed il rapporto della VI, il COMITATO DI CERTIFICAZIONE procede all'esame delle informazioni raccolte per verificare la conformità del SQ alla normativa di riferimento e se è attuato in maniera corretta ed efficace. Il Comitato, composto da membri rappresentativi dei settori interessati alla certificazione in modo da garantire imparzialità ed indipendenza, DELIBERA SUL RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE.
  - Sono previste visite periodiche di sorveglianza due volte all'anno durante le quali, oltre alla valutazione della conformità del SQ, si dovranno verificare se esistono reclami e/o le condizioni previste a regolamento per una SOSPENSIONE, RITIRO o ANNULLAMENTO del CERTIFICATO UNITER.
  - LA CERTIFICAZIONE UNITER HA UNA VALIDITÀ DI 3 ANNI. Il rinnovo è automatico salvo nel caso in cui, alla scadenza, l'impresa presenti formale disdetta con preavviso di 3 mesi. Le modalità di valutazione, compatibilmente con le eventuali mutate condizioni saranno identiche all'iter sopra esposto.

I tempi ed i costi della Certificazione ISO 9000 dipendono dal tipo di azienda di cui si sta richiedendo la CertSQ, dalle dimensioni, dal grado

di *evoluzione qualitativa* in cui essa si trova e dalle condizioni contrattuali poste dall'organismo di accreditamento contattato.

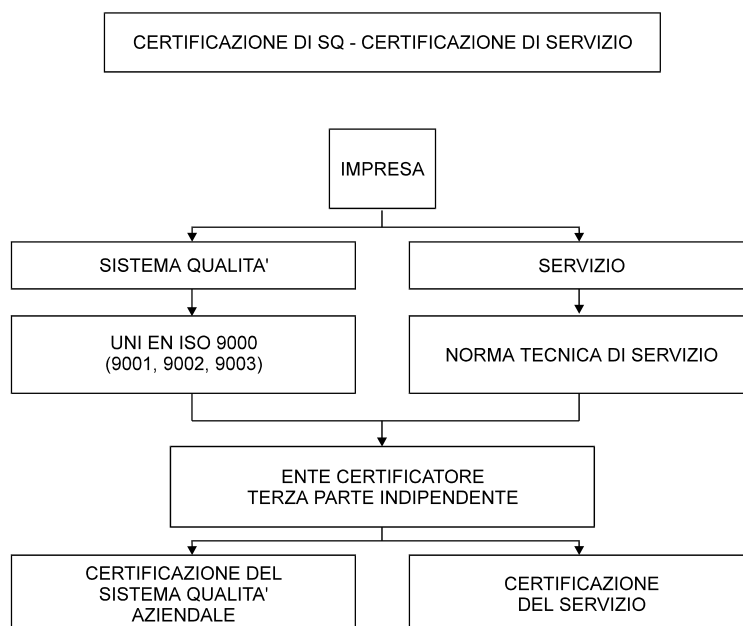
Per l'UNITER, il costo di una CertSQ è di solito rapportato al numero degli addetti, alla dimensione, alle giornate-uomo necessarie, e rispetto all'investimento dell'azienda, la spesa per l'istituto influisce per il 25%.

Per quanto riguarda altri organismi di certificazione accreditati SINCERT, risulta che l'iter da seguire per ottenere la CertSQ si compone in genere delle stesse fasi, mentre il costo della CertSQ è in alcuni casi rapportato anche al fatturato pro-capite per addetto.

Anche l'iter della Certificazione del Servizio che l'UNITER si accinge ad applicare, è lo stesso.

L'Ente ha però deciso di non voler intimorire gli albergatori con eccessiva burocratizzazione ed onerosità della certificazione. Approfittando dei punti di contatto tra CertSQ e CertS, si è deciso di unire il loro iter procedurale, pur mantenendo le opportune differenziazioni nei punti che lo richiedono e lasciando libero l'albergo di adottare anche solo una delle certificazioni.

Il seguente schema illustra l'iter di certificazione dell'UNITER:



### 8.3 La norma di settore per gli alberghi e la *Certificazione del Servizio Alberghiero*

Il 13 marzo 1997 l'UNITER ha approvato la prima norma di settore per le aziende alberghiere italiane.

Si tratta della conclusione di un lungo lavoro basato sulla conoscenza del settore e sulle indicazioni delle norme di gestione della Q dell'ISO.

La norma è applicabile alle aziende alberghiere indipendentemente dalle caratteristiche stabilite dalle vigenti leggi di classificazione, dalle dimensioni, dalle caratteristiche strutturali, sia che si tratti di un albergo nuovo sia di uno già esistente.

☞ *Quale è lo scopo della norma?*

Mentre le norme ISO serie 9000 rispondono alla domanda *Chi fa che cosa*, ma non ci dicono nulla su *Che cosa è il servizio alberghiero*, lo scopo della presente norma è indicare quali siano i requisiti minimi che deve possedere il servizio erogato da un albergo sotto qualsiasi forma

giuridica e dare delle indicazioni per l'imprenditore riguardo alla capacità di erogazione del servizio, alla manutenzione degli impianti e delle attrezzature, agli acquisti e alla formazione del personale.

☞ *Quali sono i riferimenti tecnici che definiscono le caratteristiche del servizio?*

Innanzitutto, bisogna dire che la norma non entra nel merito degli standard di misura (ad esempio dimensioni del letto, del bagno, ecc.), né di frequenza (frequenza della pulizia, del cambio biancheria, ecc.), né dei compiti (definizione dei compiti del servizio ricevimento, della portineria, ecc.), né degli assortimenti (assortimento del menù ristorante, prima colazione, ecc.), perché sono tutte cose che la legge quadro rinvia alla competenza delle singole regioni.

La presente norma definisce i requisiti minimi che deve avere il servizio affinché si possa parlare di albergo iniziando dai requisiti tecnici. Il servizio, infatti, è caratterizzato da 3 fasi principali:

### 1. **organizzazione**

Il termine organizzazione va qui inteso nel senso che il gestore deve fare in modo che esistano/siano disponibili, struttura, locali, arredi.

Il gestore, in base al target di clientela ed ai loro bisogni, deve organizzare l'allestimento della struttura, dei locali e degli arredi provvedendo anche all'attività di promozione e di pubblicità verso l'esterno. Qualora si tratti di un servizio nuovo, si dovranno individuare e rendere disponibili le risorse necessarie, le istruzioni per la fornitura del servizio, gli standard da rispettare per la sua erogazione e un adeguato piano di controllo.

### 2. **erogazione**

L'erogazione si svolge durante l'intero soggiorno del cliente e consiste nella erogazione di prestazioni fondamentali e anche complementari, se offerte dall'albergo e richieste dal cliente.

Per ogni servizio svolto ed erogato deve essere chiaramente definito: quale lavoro deve essere fatto, chi, come, quando e dove lo deve fare, e se è necessario, perché si deve svolgere.

### 3. **controllo**

Il gestore deve attuare un controllo sulla organizzazione e sull'erogazione del servizio, individuando gli scostamenti tra quanto pianificato e quanto realizzato.

Il controllo dovrà essere composto almeno dalle seguenti fasi:

- a) individuazione della attività critiche che influiscono maggiormente sulla Q del servizio;
- b) analisi delle attività per individuare le caratteristiche da controllare per individuare gli aggiustamenti necessari;
- c) definizione dei requisiti prestazionali per ogni attività primaria;
- d) definizione delle azioni da intraprendere per adeguare il processo al rispetto dei requisiti fissati.

Il controllo si deve basare non solo sul grado di soddisfazione dei clienti, ma anche sul giudizio degli operatori che hanno realizzato e gestito il servizio.

☞ *Quali sono gli altri requisiti stabiliti dalla norma?*

Sono definiti i **servizi minimi**, oltre all'alloggio, che qualificano il servizio alberghiero, vale a dire:

- ⇒ il servizio di ricevimento, portineria e di informazione;
- ⇒ il servizio di notte con addetto disponibile a chiamata;
- ⇒ il cambio biancheria e la pulizia delle camere.

La presenza dei **servizi collaterali** deve essere evidenziata su opuscoli, depliant, ecc., a disposizione della clientela. La loro ampiezza dipende dalla tipologia di albergo e dalla categoria di appartenenza. Essi sono:

- la ristorazione il frigo-bar in tutte le camere, il servizio di prima colazione, il servizio di bar, le divise del personale, numero di lingue parlate dal personale di ricevimento/portineria, assortimento accessori dei locali/bagno privati, lavatura e stiratura biancheria degli ospiti, servizio parcheggio auto, ecc..

Per quanto riguarda il **Personale**, la norma evidenzia l'attenzione che il gestore deve porre nella sua selezione, basando la valutazione su requisiti professionali previsti dalla contrattazione collettiva della categoria, sulla motivazione personale, sulla cultura di base e sul grado di esperienza.

È importante che il gestore curi gli aspetti comportamentali, relazionali e di comunicazione del personale a contatto con i clienti. Inoltre, il personale di ricevimento deve essere anche in grado di fornire informazioni principali riguardo a fiere, eventi o attrattive turistiche locali.

Per tutto il personale devono essere definite le attività da svolgere, le modalità per svolgerle e devono essere messe a disposizione le risorse necessarie.

Il personale deve essere facilmente identificabile dalla clientela, soprattutto quello a contatto con il pubblico.

Il gestore deve garantire il *Rispetto delle condizioni contrattuali* in termini di tariffe, di servizi e strutture, offerte e richieste dal cliente.

La normativa presenta un esempio di questionario per rilevare la *Soddisfazione del cliente* al fine di verificare la rispondenza tra le attese del cliente e l'offerta dall'albergo e apportare migliorie in caso di discrepanze.

Il questionario deve essere strutturato in modo da tenere presente sia gli aspetti quantitativi, sia quelli qualitativi.

☞ *Altre condizioni stabilite dalla norma.*

La norma dà delle indicazioni al gestore dell'albergo in merito a condizioni che egli deve garantire riguardo ai seguenti punti:

- ⇒ capacità di erogazione;
- ⇒ competenza all'acquisto e all'acquisizione dei beni;
- ⇒ capacità di manutenzione e conservazione;
- ⇒ formazione.

#### ***Capacità di erogazione***

In merito a tale punto, il gestore deve garantire:

- locali, aree e strutture devono essere adeguate rispetto al servizio offerto in base a quanto stabilito dalle leggi vigenti;

- strumenti e attrezzature devono essere pienamente funzionanti rispetto all'uso che se ne deve fare e, per garantirne un corretto utilizzo da parte del personale, devono essere disponibili le istruzioni d'uso fornite dal produttore;
- deve essere assicurata l'identificazione dei materiali ed il corretto stoccaggio logistico e protettivo;
- strumenti e materiali per la pulizia e l'igiene devono essere idonei alla funzione, non nocivi e senza rischi per la salute.

#### ***Competenza all'acquisto e all'acquisizione dei beni***

Il gestore deve garantire l'attuazione di procedure che consentano l'acquisto di prodotti di consumo e tecnici selezionati in base a:

- marchi di Q;
- norme tecniche;
- omologazioni di prodotto;
- norme di legge;
- criteri oggettivi di selezione documentati o soggettivi motivati.

Anche i fornitori devono essere selezionati in base a dei criteri oggettivi, quali ad esempio:

- la CertSQ;
- il possesso di autorizzazioni di legge;
- capacità di garantire la fornitura in termini di tempi di consegna, quantità e qualità.

La persona preposta alla funzione degli acquisti deve essere qualificata per la sua funzione e tenersi continuamente aggiornata mediante:

- possesso delle qualifiche professionali previste dal Contratto Nazionale di categoria;
- iscrizione al REC;
- titolo di studio/attestati di formazione professionale.

#### ***Capacità di manutenzione e conservazione***

Il gestore deve garantire l'efficienza e la sicurezza di componenti, prodotti, attrezzature, necessari all'erogazione del servizio, attraverso interventi di manutenzione ordinaria/straordinaria, mediante

l'elaborazione di programmi di manutenzione e periodici controlli su impianti e attrezzature.

Per quanto riguarda la conservazione e la manipolazione dei cibi, bisogna attenersi al rispetto di norme di tutela igienico-sanitario degli alimenti.

### *Formazione*

Il gestore deve garantire l'addestramento del personale al fine di:

- fornire sia al nuovo personale che a quello già in forze, le istruzioni necessarie per svolgere i compiti assegnati;
- fornire al personale le istruzioni necessarie per prepararsi ad un'eventuale passaggio o avanzamento di qualifica.

Il gestore deve mantenere un livello di formazione adeguato sotto l'aspetto tecnico, organizzativo, ma anche comportamentale.

Quindi, la prima parte della norma stabilisce delle caselle, cioè i *Requisiti del Servizio* che ne consentono una individuazione chiara e precisa.

La seconda parte, invece, provvede al riempimento di tali caselle con le *Indicazioni per l'Impresa* (corrispondente ad una linea guida delle ISO 9000), dato il legame stretto ed inscindibile esistente tra sistema e prodotto/servizio nel caso dell'attività alberghiera<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Intervista con il dott. Michele Mastrobuono, Procuratore Generale *UNITER*, gennaio 1997.

<p style="text-align: center;"><b>PARTE QUARTA</b> <b>EVOLUZIONE DEL SETTORE ALBERGHIERO VERSO</b> <b>SISTEMI DI GESTIONE INTEGRATI</b></p>
---

**CAPITOLO PRIMO**

**1. Evoluzione verso l'integrazione dei Sistemi di Gestione nelle aziende alberghiere**

Come per qualsiasi altro tipo di impresa anche per le aziende alberghiere si parla di un ulteriore sviluppo gestionale, già in atto presso alcune imprese industriali, ovvero l'integrazione interna dei Sistemi di Gestione.

I clienti, i dipendenti e la collettività, sono attualmente al centro dell'attenzione delle imprese per i nuovi riferimenti legislativi e normativi che li riguardano:

- la *soddisfazione del cliente*, con le norme di riferimento sulla Q, le **ISO 9000**;
- la *tutela della salute del cliente* in materia di igiene dei prodotti alimentari, con il D. Lgs. di prossima approvazione, attuativo della **Direttiva 43/93/CEE (HACCP)**;
- la *tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori* con il **D. Lgs. 626/94**;
- la *tutela dell'ambiente*, con **ISO 14000** ed il **Regolamento 1836/93/CEE** (Environmental Management Audit Scheme - **EMAS**).

Tale struttura è il punto di partenza per impostare un *Sistema di Gestione integrato* che abbia come obiettivo il miglioramento continuo.

Il vantaggio della gestione integrata, è l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse: solo una organizzazione basata sull'integrazione, con procedure operative chiare e definite, che riesca a considerare unitariamente le variabili strategiche della Q, Sicurezza e Salute, e Ambiente, sarà in grado di risparmiare le risorse ed aumentare l'efficacia operativa interna.

L'armonia interna si traduce inevitabilmente in un vantaggio competitivo ed in un miglioramento dell'immagine aziendale.

Nel panorama italiano si registrano già dei ritardi ascrivibili ai diversi organismi di riferimento preposti al controllo della Q (organismi

privati/pubblici accreditati), della Sicurezza (Ispettorati del Lavoro), della Salute (Ministero della Sanità) e dell'Ambiente (organismi privati/pubblici accreditati dal Ministero dell'Ambiente): si tratta di organismi distinti e male o per nulla integrati nelle attività ispettive.

Per cogliere appieno i benefici di una gestione integrata, è auspicabile agire al più presto su due fronti:

1. adeguare la struttura normativa spingendo alla fonte l'integrazione delle norme di riferimento;
2. intervenire a livello istituzionale per integrare gli enti preposti al controllo.

Di seguito vengono analizzate schematicamente le caratteristiche dei provvedimenti legislativi succitati non ancora studiati.

### **1.1 Direttiva 43/93/CEE (HACCP) in materia di igiene dei prodotti alimentari**

L'**HACCP** (Hazard Analysis Critical Points, ovvero Analisi del rischio e controllo dei punti critici) è un sistema preventivo di controllo degli alimenti riconosciuto internazionalmente finalizzato a garantire la sicurezza.

Esso costituisce un approccio documentato e verificabile per la identificazione dei rischi, per le misure preventive, per i punti critici di controllo e per l'elaborazione di un sistema di monitoraggio.

I principi del HACCP possono essere applicati a tutti i settori di produzione degli alimenti e bevande, distribuzione, vendite al dettaglio e ristorazione collettiva.

La bozza di decreto che recepisce la direttiva europea, si articola in nove articoli ed è accompagnato da un allegato composto da dieci capitoli.

L'**art. 1** fissa l'ambito di applicazione del decreto, ovvero stabilisce le norme di igiene dei prodotti alimentari e le modalità per controllarne l'attuazione.

L'**art. 2** fornisce una serie di definizioni.

L'**art. 3** riguarda l'obbligo dell'autocontrollo aziendale :

- esso stabilisce che il responsabile dell'industria deve garantire che tutte le fasi, dalla preparazione alla somministrazione dei prodotti alimentari, siano effettuate in modo igienico;
- obbliga le imprese ad individuare per ogni fase dell'attività i punti critici per la sicurezza degli alimenti ed a garantire che siano individuate, applicate, mantenute ed aggiornate le adeguate procedure di sicurezza igienico sanitaria in accordo con i principi del sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points):
  - a) analisi dei potenziali rischi per gli alimenti;
  - b) individuazione dei punti in cui possono verificarsi dei rischi per gli alimenti;
  - c) decisioni da adottare riguardo ai punti critici individuati;
  - d) individuazione ed applicazione di procedure di controllo e di sorveglianza dei punti critici;
  - e) riesame periodico ed in occasione di variazioni di processo, della tipologia di attività, dell'analisi dei rischi, dei punti critici e delle procedure di controllo e sorveglianza;
- il responsabile deve tenere a disposizione dell'autorità competente tutte le informazioni necessarie riguardo al punto precedente;
- il punto 4 è particolarmente importante per la rilevanza penale che assume il mancato ritiro del commercio dei prodotti che presentino un rischio per la salute.

L'art. 4 prevede la possibilità di elaborare dei manuali di settore per facilitare l'autocontrollo indicato nell'art. 3; l'elaborazione può essere compiuta dalle Federazioni di categoria, dalle autorità competenti, dalle Associazioni dei consumatori o dall'UNI, e si possono seguire i criteri delle norme EN 29000.

L'art. 5 oltre a confermare le procedure di controllo ufficiale degli alimenti del D. Lgs. n. 123/93, dispone che gli accertamenti dovranno tenere conto in particolare dei punti critici individuati nel manuale e delle procedure di autocontrollo dell'azienda.

L'art. 6 evidenzia il compito del Ministero della Sanità nel promuovere campagne informative per l'educazione sanitaria in materia alimentare.

L'art. 7 elenca delle modifiche a disposizioni preesistenti.

L'art. 8 stabilisce una serie di sanzioni amministrative pecuniarie.

L'art. 9 contiene norme transitorie e finali:

- a) il decreto entrerà in vigore sei mesi dopo la pubblicazione sulla G. U., salvo le imprese che vendono o somministrano alimenti su aree pubbliche per le quali è stabilito un termine di diciotto mesi ;
- b) il termine dei sei mesi deve consentire l'adeguamento delle strutture e l'addestramento del personale in base al tipo di attività svolta ;
- c) l'autorità sanitaria ha il potere di attenuare l'impatto della direttiva nei confronti delle piccole e medie imprese.

L'allegato contiene una serie di indicazioni riguardo ai requisiti generali e specifici che devono essere rispettati nei locali, al trasporto, al rifornimento idrico, all'igiene personale ed alla formazione.

Il sistema consiste nei seguenti 7 principi di base.

#### LE SETTE FASI DEL SISTEMA HACCP

1. Analizzare i rischi
2. Individuare i punti di controllo
3. Stabilire le soglie critiche per ciascun punto di controllo
4. Stabilire le procedure di sorveglianza dei punti di controllo
5. Stabilire le azioni correttive quando la sorveglianza rileva lo scostamento da una soglia critica
6. Stabilire le procedure per verificare il buon funzionamento del sistema
7. Organizzare procedure di registrazione per documentare la corretta adozione del sistema

### 1.2 Decreto legislativo 626/94 sulla salute e sicurezza dei lavoratori

La larga maggioranza degli alberghi italiani può guardare con soddisfazione al grado di sicurezza riscontrabile al loro interno. È quanto risulta dalle statistiche dell'INAIL che pongono il settore ai gradini più bassi nella scala degli infortuni registrati.

Per quanto riguarda gli adempimenti normativi, c'è il **D.M. 9/4/94** con il quale l'Italia si è allineata agli standard di sicurezza europei sul fronte della prevenzione degli incendi negli alberghi, contenuti nella Raccomandazione comunitaria del 1986. Si tratta di una normativa che entrerà a pieno regime nel 2002 secondo un criterio di gradualità prestabilita.

Inoltre, c'è il **D. Lgs. 626/94** in materia di sicurezza sul lavoro, di recepimento delle direttive europee.

Gli interventi richiesti sono di diverso tipo: strutturale, impiantistico e comportamentale. Ed è proprio quest'ultimo a costituire la novità più rilevante perché l'organizzazione e la gestione della sicurezza viene affidata alla responsabilità diretta del titolare dell'attività d'impresa, nel caso specifico l'albergatore, in una sorta di autocertificazione.

Il datore deve provvedere affinché ciascun lavoratore riceva un'adeguata informazione sui rischi per la sicurezza e la salute connessi all'attività dell'impresa in generale, le misure e le attività di protezione e prevenzione adottate ed i rischi specifici cui è esposto in relazione all'attività svolta.

Inoltre, ciascun lavoratore ha diritto a ricevere una formazione sufficiente ed adeguata con particolare riferimento al proprio posto di lavoro ed alle proprie mansioni.

Il decreto prevede multe sino a 8 milioni di lire ed arresto fino a 6 mesi.

### **1.3 ISO 14000 ed il Regolamento 1836/93/CEE (Environmental Management Audit Scheme - EMAS) per la tutela dell'ambiente**

Di fronte alla crescita costante delle imposizioni ambientali, alcune organizzazioni di imprese, come la Camera di Commercio Internazionale, hanno imposto una riorganizzazione della gestione ambientale in azienda.

In seguito è stato elaborato il concetto di *Sistema di Gestione Ambientale*, formalizzato per la prima volta nella norma tecnica BS 7750 del British Standard Institution.

Sulla base di tale norma, la Commissione Europea ha emanato nel 1993, il **Regolamento EMAS n. 1836/93** che permette alle imprese del

settore industriale di aderire a un sistema comunitario di ecogestione e audit.

Infine, nel marzo 1997, sono state adottate dall'UNI le norme della serie **ISO 14000**.

Si tratta, in entrambi i casi, di una novità riguardo all'impostazione dei controlli ambientali, non più disciplinati da norme tecniche, permessi e controlli, ma affidati alla responsabilità autonoma e volontaria delle imprese.

Dall'analisi della situazione attuale emergono due problemi principali:

- esistono norme diverse per i SGA, il BS 7750, l'ISO 14001 ed il Regolamento EMAS ; mentre il BS verrà progressivamente sostituito dalla ISO 14001, i contrasti dovuti alla convivenza del regolamento e delle norme serie ISO 14000, dovrebbero essere pochi perché, in sede di elaborazione di quest'ultima si è provveduto a garantirne il maggior grado di corrispondenza.
- diversi sono i processi di riconoscimento dei SGA ; per il sistema ISO è prevista la certificazione da parte di organismi indipendenti, mentre, per l'EMAS, si deve redigere una dichiarazione ambientale che una terza parte dovrà validare attraverso un processo di verifica e, solo dopo, l'impresa verrà iscritta in un Registro pubblicato annualmente sulla G.U.C.E..

Sia la certificazione sia la verifica viene effettuata da parte di organismi accreditati, ma attualmente in Italia è possibile ottenere solo la certificazione perché non è stata ancora completata la strutturazione del sistema EMAS.

Infine, il campo di applicazione del regolamento è ancora limitato alle attività industriali elencate. Altre attività quali i trasporti, l'agricoltura, la pubblica amministrazione, l'attività ricettiva, ecc., potranno essere incluse quando il sistema sarà stato bel collaudato.

Una revisione del sistema è prevista entro il 1998, ma nel frattempo si possono presentare delle esperienze pilota alla Comunità Europea.



<b>Differenze tra ISO 14001 ed EMAS</b>	
<b>ISO 14001</b>	<b>EMAS</b>
Norma ISO	Regolamento comunitario
Ambito applicativo internazionale	Unione europea
Organizzazioni in senso lato	Siti produttivi
Tutte le attività	Attività industriali e possibilità di includerne alcune non industriali
Pre-audit raccomandato	Pre-audit obbligatorio
Impegno verso il miglioramento continuo del sistema e rispetto della legislazione	Impegno verso il miglioramento continuo del comportamento ambientale e rispetto della legislazione
Politica ambientale raggiungibile pubblicamente	Dichiarazione ambientale
La dichiarazione ambientale non è obbligatoria	La dichiarazione ambientale è obbligatoria
Documento normativo strutturato	Documento normativo meno strutturato

## CAPITOLO SECONDO

### 2. Evoluzione delle aziende alberghiere verso l'integrazione esterna

La strategia della QT sempre più esce dall'ambito aziendale per estendersi ad ogni forma di organizzazione, dando origine alle *aree sistema* di cui fanno parte anche gli alberghi.

In Italia esistono alcuni esempi nell'ambito turistico<sup>16</sup> in cui si sono trasformati i rapporti conflittuali tra albergatori e altri operatori, pubblici e privati, in rapporti collaborativi.

Ciò è possibile grazie alla teoria della QT che concentra la propria attenzione innanzi tutto sulla Q dell'organizzazione<sup>17</sup> piuttosto che del prodotto/servizio e consente quindi di parlare di *Qualità dell'area sistema*.

Tale approccio si fonda sulle seguenti quattro strategie base:

#### ① **Mettere il cittadino al primo posto.**

Si vuole così riformulare la città sulle aspettative del cittadino, il quale assume il ruolo di cliente in una visione più ampia che va al di là dell'aspetto commerciale per abbracciare un significato etico ed estetico. Ciò richiede che le organizzazioni pubbliche e private si dotino di strumenti di ascolto e dialogo con i cittadini-clienti.

#### ② **La Q = piena soddisfazione dei cittadini.**

Occorre misurare il livello di soddisfazione dei cittadini riguardo all'aspetto tecnico (*cosa riceve*), relazionale (*come*), ambientale (*dove*), di immagine (*da chi*), organizzativo, (*in quanto tempo, con che modalità*), economico (*quanto spende*).

#### ③ **Il miglioramento continuo.**

Così come si evolvono continuamente i bisogni del cittadino, così anche la città deve attivare un processo di miglioramento continuo tenendo sempre sottocchio il gap tra Q attesa e Qualità percepita. L'azione va attivata all'interno di Enti/Aziende ma va sviluppata

---

<sup>16</sup>Riccione, provincia di Savona, comprensorio di Valdigne in Valle d'Aosta.

<sup>17</sup>Vale a dire come si seleziona e prepara il personale, come si comunica all'interno e all'esterno, come si cura il posto di lavoro, come si conducono le macchine, ecc.

all'esterno sino a giungere all'azione integrata di più Enti/Aziende che lavorano insieme per migliorare alcuni elementi comuni (orari, traffico, comunicazione).

#### ④ Il coinvolgimento di lavoratori e operatori.

Tutti possono dare un valido contributo al miglioramento della città spinti da diverse motivazioni: per gli amministratori pubblici lo scopo può essere il recupero del rapporto cittadino-istituzioni ed il recupero di risorse finanziarie dissipate; per gli operatori economici il miglioramento dei loro affari; per i lavoratori acquisire valorizzazione sociale; per i cittadini migliorare la Q della vita.

Gli *obiettivi* di un programma di QT nell'area sistema sono:

1. crescita e diffusione di una cultura di Q nel territorio;
2. trasformazione delle relazioni nel territorio da conflittualità a collaborazione e integrazione;
3. integrazione tra pubblico e privato;
4. sviluppo di alleanze tra imprenditori;
5. applicazione della strategia della Q.

#### Qualità Totale area sistema Valle D'Aosta

---

##### 1993

Avvio del piano Q nell'area sistema

Incontri con operatori turistici e amministratori pubblici sul tema della Q

Sensibilizzazione opinion leader e stampa

---

##### 1994

Rilevazione customer satisfaction clienti invernali

Rilevazione customer satisfaction clienti estivi

Discussione risultati con operatori e amministratori pubblici

---

##### 1995

Estensione e consolidamento piano Q nell'area

Verifica miglioramento indici customer satisfaction

##### Obiettivi :

Attivazione del centro di coordinamento iniziative e assistenza clienti

Impostazione del sistema di comunicazione da e verso il cliente

Revisione del sistema degli orari dei negozi, degli uffici pubblici, e c.

Revisione del sistema di viabilità

##### Mete raggiunte :

Miglioramento della percezione del servizio -valore

Miglioramento della percezione di sicurezza e modernità

Miglioramento del comportamento e dell'atteggiamento del personale

## 2.1 Rafforzamento dei grandi gruppi alberghieri e delle catene volontarie

Tra le forme di integrazione esterne si prospetta un certo rafforzamento dei grandi gruppi alberghieri anche in Italia, nonostante sia stata difficile la loro affermazione a causa di vincoli dimensionali ed amministrativi, forte individualismo degli albergatori italiani e diffidenza verso tale formula.

Nonostante tali vincoli siano destinati a permanere, si prevede un lento rafforzamento dei gruppi perché vi sono elementi come la costanza del rapporto Q/prezzo nel corso delle stagioni ed in differenti località, che difficilmente possono essere amministrati dagli alberghi tradizionali.

Stanno conoscendo una certa diffusione le collaborazioni sotto forma di cooperative, consorzi, catene volontarie o di marchio, le quali non giungono quasi mai a delle alleanze a carattere finanziario o strategico, ma solo a collaborazioni con lo scopo di migliorare la propria immagine e svolgere insieme azioni di marketing.

LE MAGGIORI CATENE VOLONTARIE IN ITALIA 1995

MARCHIO	TIPOLOGIA	INIZIO ATTIVITA'	N. ADERENTI	SERVIZI
Best Western	associazione	1982	85	prenotazione
Charme & Relax	"	1993	70	consulenza-mktg
Family Hotels	"	1991	150	prenotazione-mktg
Logis d'Italia	"	1994	11	-
NotturmoItaliano	"	1991	40	mktg-vendita
Relais et Chateaux	"	-	27	pacchetti
Romantik Hotels	"	-	16	-
The Charming Hotels	"	-	8	-
Hotels	consorzio	1993	10	mktg
Consorzio Genova	"	1958	39	immagine
Italhotels	"	1965	100	mktg
Promhotel Umbria	cooperativa	1974	52	-
Cata Hotels	"	1981	30	-
Chianciano Pool	"	1974	70	-
Coopal	"	1978	40	-
Coophotel Roma	"			-



## CONCLUSIONI

Migliorare il livello qualitativo del servizio alberghiero offerto sembra essere il modo più efficace per vincere la competizione e superare periodi di crisi economica senza pesanti conseguenze.

Anche se, in base alle ultime indagini, il livello qualitativo degli alberghi italiani risulta essere migliorato, l'impegno per la Qualità va potenziato: bisogna soprattutto sensibilizzare e coinvolgere le piccole e medie imprese alberghiere attraverso l'organizzazione di incontri, dibattiti, conferenze sul tema a cui partecipino esponenti del settore provenienti dalle diverse realtà coinvolte, sia pubbliche che private.

Alcune soluzioni per la Qualità sono difficilmente adottabili da una piccola struttura, ma le PMI alberghiere, che si stimano essere il 90% del totale, possono comunque iniziare a:

- curare di più i rapporti con il personale incrementando il dialogo e lo scambio reciproco di pareri;
- lo stesso vale per il rapporto con i clienti, sia attraverso il dialogo diretto, sia attraverso i questionari;
- in entrambi i casi ci si può avvalere sia della consulenza di organizzazioni del settore, sia di materiale pubblicato da esperti;
- si possono iniziare ad elaborare degli standard di Qualità coinvolgendo nella loro ideazione, attuazione e controllo, tutto lo staff alberghiero.

Soluzioni più complesse, quali incisive azioni di marketing, connessione ai sistemi di distribuzione globale, strategia competitiva a livello di area sistema, ecc., richiedono l'unione di più alberghi.

Tale unione può avvenire sotto forma di collaborazioni, cooperative, consorzi, creazione di Marchi di Qualità, il cui riconoscimento in ambito nazionale/internazionale è decisamente limitato o addirittura inesistente; oppure attraverso la creazione di un Sistema a Rete dando vita ad una sorta di Impresa Virtuale.

Quest'ultima rischia però di essere troppo immateriale trattandosi di un'impresa dei servizi, perché non dispone di molti impianti o

attrezzature. In questo caso la *Certificazione ISO* potrebbe essere utile per fornire un'attestazione tangibile della Qualità del Sistema.

La Qualità diventa importante soprattutto nei settori carenti di certezze e di regolamentazioni chiare che forniscano una qualificazione: il settore alberghiero è uno di questi settori.

La Certificazione ISO consente di dotare l'azienda di una struttura ben formalizzata, quindi certa, che rende più semplice l'avvio di un programma teso al raggiungimento della QT.

Rispetto alle altre forme di collaborazione sopra descritte, la Certificazione dei Sistemi Qualità ISO, fornirebbe alle piccole e medie imprese alberghiere italiane:

- una maggiore garanzia di imparzialità del giudizio espresso dall'ente che rilascia il certificato;
- un passaporto valido a livello internazionale, riconosciuto da più di 80 Paesi;
- la garanzia di affrontare in modo sistematico il problema della Qualità in tutte le fasi del sistema aziendale, dalla identificazione delle esigenze del cliente fino al loro soddisfacimento.

L'affiancamento della *Certificazione del Servizio Alberghiero*, in base alla norma di settore UNITER, costituisce un rafforzamento della posizione italiana in sede di Unione Europea, HOTREC e ISO, perché il settore alberghiero italiano si presenterà agli appuntamenti internazionali con una base comune di partenza .

A livello di incontri, dibattiti, disponibilità a dialogare lo scenario si prospetta positivo ma occorre continuare intensificando le collaborazioni tra pubblico e privato soprattutto per coinvolgere anche le imprese alberghiere.

C'è stato un risveglio della Bella Addormentata che trova ad aspettarla non un unico Principe, ma tanti Corteggiatori: Ue, Governo, Dipartimento del Turismo, Regioni, Province, Comuni, APT, UNI/UNITER, Confcommercio, AICQ, CISQ, ecc..

Speriamo che non si rivelino tanti ranocchi!

## BIBLIOGRAFIA

- A.A.V.V., "Libro bianco sull'antiturismo", Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL), maggio **1994**.
- A.A.V.V., "La qualità totale nell'impresa alberghiera" tratta dai seminari svoltisi a Rimini, "I settimana del management alberghiero" , dicembre **1990**.
- A.A.V.V., "Mercato ed imprese del turismo", *Sesto rapporto sul turismo italiano 1995*, Dipartimento del turismo e dello spettacolo, Mercury ed., anno **1996**.
- A.A.V.V., "Qualità: obiettivi e strategie vincenti", Quality Engineering srl di Foligno, settembre **1995**.
- A.A.V.V., "Si allarga la mappa degli aiuti per gli investimenti sulla qualità", *Il sole 24 ore*, 27 agosto **1996**.
- AGOSTEO A., "Un sistema turistico per lo sviluppo italiano", *AT Azienda Turismo*, n.2/3, anno **1994**.
- ANDREINI P., *Certificare la qualità*, Hoepli ed., anno **1995**.
- ARANCIO V., "Come fare qualità", *AT Azienda Turismo*, n. 3/4, anno **1996**.
- BAIO E., "Servizi, un settore all'esordio: i compiti del neonato Quaser", *Il sole 24 ore*, 19 dicembre **1994**.
- BALZO A., *La Qualità Totale nell'industria alberghiera*, FrancoAngeli ed., anno **1993**.
- BECHERI E., MANENTE M., ROSATI F., "Economia internazionale e turismo. Il ruolo dell'Italia.", *Sesto rapporto sul turismo italiano 1995*, Dipartimento del turismo e dello spettacolo, Mercury ed., anno **1996**.
- BELTRAMI M., "Circoli della qualità: il successo è possibile", *L'impresa*, aprile **1993**.
- BERRY L. L., Parasuraman A., Zeithaml V. A., *10 lezioni per migliorare la qualità dei servizi*, studio n. 93-104, maggio **1993**, Marketing Science Institute.
- BIANCHIN E., "La forza produttiva della qualità", *Tam Tam*, anno 5, n. 2, novembre **1996**.

- BONAFACCIA F.**, "La classificazione della qualità", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, dicembre **1995**;
- BONINI A.**, "Dal turismo all'industria dell'ospitalità", III incontro sul tema "L'industria del turismo a Roma: conoscere per lo sviluppo", 20 maggio **1996**.
- BONINI A.**, *La Qualità Totale nell'impresa alberghiera*, Trademark Italia srl, anno **1991**.
- BORIONI A.**, "boom della certificazione: in Italia crescita del 50%", *Il sole 24 ore*, 9 novembre **1994**.
- CAVALLO M.**, *La qualità nei servizi: ricerche ed esperienze*, Franco Angeli ed., anno **1996**.
- CERATO M.**, "Soddisfare il cliente", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, maggio **1995**;
- CIT Holding SpA**, *DATAKIT 1996*, Marchesi Grafiche ed., anno **1997**.
- COSTANTINO N.**, *Sviluppo organizzativo e risorse umane nelle imprese turistico-ricettive*, FrancoAngeli ed., anno **1990**.
- DE VIDOVICH S.**, **LA SERRA E.**, "Speciale assemblea: a confronto su politica e turismo", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, maggio **1996**.
- DE VIDOVICH S.**, "La rappresentanza comunitaria", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, gennaio/febbraio **1996**;  
 "L'incontro irlandese", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, giugno **1996**;  
 "La gestione della sicurezza", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, dicembre **1996**;  
 "L'attività dell'HOTREC", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, gennaio/febbraio **1997**.
- DOSSENA G.**, "Il diamante della qualità", *Job Training*, giugno **1992**.
- ELEFANTI M.**, "Con il marchio è meglio", *Politica del turismo*, n. 2/3, anno **1995**.
- FAGGIANI G.**, "L'impresa turistica al bivio", *AT Azienda Turismo*, anno 6, n. 1, anno **1995**;
- FANTINO R.**, "La qualità è vincente se pervade l'azienda", *L'impresa*, ottobre **1992**.
- GALGANO A.**, *La Qualità Totale*, Il Sole 24 ore ed., **1992**;

- GIOVANNI U.**, "La qualità dei prodotti è garantita da rigide procedure di controllo. Aziende più competitive con la certificazione ISO", *Il sole 24 ore*, 26 marzo **1993**.
- IACONO G.**, *La qualità certificata*, Andrea Tencati ed., anno **1995**.
- ISFOL QUADERNI DI FORMAZIONE**, *Il sistema di qualità nei processi produttivi agroalimentari ecocompatibili*, FrancoAngeli ed., **1997**.
- ISNART** (Istituto Nazionale Ricerche Turistiche), *Innovazione commerciale nella piccola e media impresa alberghiera italiana*, anno **1995**.
- LAZZARETTI L.**, "L'internazionalizzazione del mercato turistico/alberghiero italiano", *Quinto rapporto sul turismo italiano 1993*, anno **1994**.
- LIGUORI M.**, "Modificate nel giugno scorso le ISO 9000 ad appena sette anni di distanza dall'emanazione", *Il sole 24 ore*, 19 dicembre **1994**.
- MANDOLINI F.**, "Gestire l'ambiente: sistemi a confronto", *Impresa Ambiente*, ottobre **1996**.
- MARTELLI A.**, "Ricomincio da tre", *AT Azienda Turismo*, anno 5, n. 2/3, anno **1994**.
- MASSA C.**, "La rivoluzione dell'intangibile", *Job Training*, marzo **1992**.
- MASTROBUONO M.**, **SCIPIONI A.**, **TRIVINI S.**, "Le possibili forme di certificazione nel settore dei servizi", *U&C*, n. 2, febbraio **1997**.
- MATTANA G.**, "La sfida si allarga su scala europea", *L'impresa*, n. 9, **1996**.
- MONTEFUSCO R.**, *Certificare il sistema qualità*, ISEDI ed., anno **1995**.
- MORITA C.**, "La certificazione ISO 9000 in Giappone e le differenze tra TQM giapponese e ISO 9000", I° Forum IQnet promosso dalla federazione CISQ, *Qualità senza confini*, tenutosi a Roma il 28 gennaio **1997**.
- MORO A.**, "Verso il tetto delle 4 mila aziende con patente ISO 9000: il sistema si interroga sulla propria crescita", *Il sole 24 ore*, 18 dicembre **1995**;
- MOSCHELLA V.**, **ROMANO L.**, **SPROCATI M.**, "Qualità, Sicurezza e Ambiente", *De Qualitate*, novembre **1996**.
- NEGRO G.**, "Area sistema e qualità delle prestazioni" *AT Azienda Turismo*, anno 5, n. 2/3, anno **1994**;

- "Il primo passo verso la qualità totale", *AT Azienda Turismo*, anno 6, n. 1, anno **1995**;
- "Qualità totale nell'area sistema: successo per il turismo", *Convegni*, n. 7, anno **1996**.
- NUCARA A. M.**, "Alberghi a prova di 626", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, ottobre **1996**; "Un vestito su misura", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, novembre **1996**.
- PECCOLO G.**, "Il sistema EMAS nei paesi europei", *Impresa Ambiente*, aprile **1997**.
- PRATI G.**, "Intervento" al I° Forum IQnet promosso dalla federazione CISQ, *Qualità senza confini*, tenutosi a Roma il 28 gennaio **1997**.
- RAMONDETTI A.**, "La finanziaria dei desideri", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, settembre **1996**;
- "1997, anno di incognite", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, dicembre **1996**;
- RIGHETTI D.**, "Certificazione di qualità: quando conviene", *Amministrazione & Finanza*, n. 6/91, tratto da *Certificare la qualità: come trasformare la qualità in vantaggio competitivo*, Commercio internazionale, IPSOA ed., anno **1995**.
- RISPOLI M.**, Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli ed., anno **1995**.
- RODDOLO E.**, "Centrale il problema dei mutui riconoscimenti dei certificati ISO 9000", *Il sole 24 ore*, 18 dicembre **1995**.
- SACCANI C.**, "Documentare la qualità", *Commercio Internazionale*, n.15/92, tratto da *Certificare la qualità: come trasformare la qualità in vantaggio competitivo*, Commercio internazionale, IPSOA ed., anno **1995**;
- "La certificazione di sistemi qualità: una marcia in più per competere" tratto da *Certificare la qualità: come trasformare la qualità in vantaggio competitivo*, Commercio internazionale, IPSOA ed., anno **1995**;
- "Sistema qualità: una scelta strategica", *Commercio Internazionale*, n. 1/93; tratto da *Certificare la qualità: come trasformare la qualità in vantaggio competitivo*, Commercio internazionale, IPSOA ed., anno **1995**.

- SANNA C.**, "Creatività ed efficienza", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, aprile **1993**;  
"Ancora qualche consiglio", *Turismo d'Italia - Hotel Restaurant*, maggio **1996**;
- SCHLESINGER L. A.**, **HESKETT J. H.**, "E' nel servizio al cliente il segreto del successo", *L'impresa*, maggio **1992**.
- SERENO A.**, "La legislazione nazionale e regionale", *Sesto rapporto sul turismo italiano 1995*, Dipartimento del turismo e dello spettacolo, Mercury ed., anno **1996**.
- SHERIDAN M.**, "J.W.Marriott Jr., Chairman and President, Marriott Corporation", *Sky*, marzo **1987**;
- TIBERINO M.R.**, "Nuove esigenze e nuovi parametri di valutazione", *AT Azienda Turismo*, n. 1, anno **1996**.
- UNITER**, Materiale informativo sull'attività di normazione e certificazione, anni **1996** e **1997**.

## **INTERVISTE**

- Intervista con il dott. Michele **Mastrobuono**, Procuratore Generale dell'**UNITER**, giugno **1996** e gennaio **1997**.
- Intervista con il dott. Bruno **Rocchi**, ex Presidente dell'Associazione Emilia-Romagna AICQ, febbraio **1997**.
- Intervista con l'ing. **Zaccarini**, Direttore del **QUASER**, dicembre **1996**.



## *Annotazioni*

## *Annotazioni*

## *Annotazioni*

## *Annotazioni*

## *Annotazioni*

Edizioni Federalberghi  
Via Toscana, 1 - 00187 Roma  
Tel. (06) 42741151 - Fax 42871197

*Progetto grafico Noemi Moauro*

---

*Stampa: Tipografia QUARESIMA - Tel. (0774) 411456  
Via Empolitana, Km. 3,400 - Castel Madama (Roma)*