

699954  
5\*

\\ 393 \\

**Marchio di qualità e servizi turistici**

di

Anna Maria Sala

Novembre 2001



Copia n. 699955

**CLL.088.393**

1 \* Marchio di qualità e servizi t

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia  
Dipartimento di Economia Politica  
Viale Berengario, 51  
41100 Modena (Italia)  
e-mail: sala@unimo.it

## **INDICE**

### **Premessa**

#### **1. LA QUALITA' COME ELEMENTO COMPETITIVO PER LE IMPRESE**

- |   |         |
|---|---------|
| 1.1 Dalla centralità del prodotto alla centralità del cliente | Pag . 1 |
| 1.2 Gli strumenti per il Total Quality Management             | " 5     |
| 1.3 L'aspetto normativo                                       | " 7     |

#### **2. LA QUALITA' NELLA PRODUZIONE DEI SERVIZI**

- |  |      |
|--|------|
| 2.1 I servizi e la loro componente immateriale | " 11 |
| 2.2 La percezione della qualità                | " 15 |
| 2.3 La valutazione della qualità del servizio  | " 17 |
| 2.4 Strategie per la qualità nei servizi       | " 19 |

#### **3. LA QUALITA' NEI SERVIZI TURISTICI**

- |   |      |
|---|------|
| 3.1 Dimensioni del fenomeno turistico     | " 22 |
| 3.2 Segmentazione della domanda turistica | " 27 |
| 3.3 Il prodotto turistico                 | " 28 |

### **Bibliografia**

## PREMESSA

Negli ultimi anni i cambiamenti demografici e culturali della società dei paesi sviluppati hanno indotto notevoli cambiamenti nei comportamenti dell'individuo, soprattutto per quanto concerne il consumo nell'ambito del quale egli si presenta informato, attento, esigente e con bisogni più sofisticati; l'evoluzione degli stili di vita unita all'accresciuto benessere e alla maggior disponibilità di tempo libero, lo hanno inoltre portato a destinare una parte rilevante del reddito alle attività di svago tra le quali quelle turistiche ricoprono un ruolo sempre più importante. In ragione è opinione diffusa tra gli esperti di marketing che la prospettiva di crescita del settore deve essere supportata da nuova e più attenta considerazione ai processi di formazione dell'offerta vista come ricerca della domanda e successiva predisposizione di un prodotto o di un servizio che sia in grado di soddisfarla (Greene, 1987); vi è però un rischio in questo approccio strettamente aziendale e cioè quello di innescare un processo mercantile che, come è accaduto in molte aree e località non solo italiane, conduca ad un degrado ambientale e culturale tale da richiedere interventi di riequilibrio territoriale a livello locale e pubblico. Il fatto stesso che oggi vi sia una molteplicità di *turismi* (valga per tutti il turismo sessuale) evidenzia che ben altro è l'approccio da intraprendere e cioè quello di far sì che la ricerca della qualità divenga l'innescò di un nuovo processo di sviluppo turistico sostenibile in termini ambientali, sociali ed economici.

Il tema della qualità è stato affrontato già negli anni '60 dal settore industriale, ma solo quando si è raggiunta la consapevolezza che il prodotto doveva fidelizzare il cliente mediante il raggiungimento di un elevato grado di soddisfazione, si è compreso che anche il settore dei servizi (per molto tempo considerato residuale) poteva, proprio mediante la ricerca della qualità, dare adeguata risposta alle mutate esigenze del consumatore.

Da queste brevi considerazioni è emerso l'interesse ad un tema che solo recentemente ha visto coinvolte le imprese turistiche anche a causa della forte problematicità del prodotto turistico caratterizzato da una notevole complessità rispetto agli altri servizi, complessità connessa alle numerose variabili materiali, immateriali e organizzative coinvolte. Il turista attuale è poi oggi un soggetto economico-sociale con conoscenze e aspettative del tutto diverse dal passato in quanto carica il viaggio o il soggiorno di valenze non solo quantitative, ma soprattutto qualitative; egli cioè assegna al grado di soddisfazione dell'esperienza turistica complessiva un valore molto elevato e ciò può rappresentare per l'offerta ricettiva un punto di forza su cui puntare per l'acquisizione o la fidelizzazione di clienti che rendano economicamente vantaggioso l'investimento. Se poi si tiene presente che anche nel quotidiano gli individui mostrano una sempre maggiore attenzione alla qualità dei beni e dei servizi, appare evidente che anche nel momento in cui decidono di divenire

turisti evidenziano la stessa attenzione al prodotto/servizio che intendono acquistare ; ed anzi si mostrano più esigenti in quanto non vedono nella vacanza solo un momento di stacco dalla routine lavorativa , ma un'occasione per una rigenerazione psicofisica , uno "star bene" che dipende appunto dal livello di soddisfazione del soggiorno sia nel suo complesso che dei singoli servizi di cui usufruisce .

L'offerta turistica deve perciò riuscire a cogliere queste esigenze e gli operatori alberghieri ,che rappresentano la parte più rilevante dell'offerta , devono prendere atto dell'esigenza ormai inderogabile di un miglioramento qualitativo che non può più utilizzare l'ormai obsoleto metodo di classificazione basato sul numero di stelle , ma utilizzare nuovi strumenti di garanzia quali i marchi di qualità ; tuttavia, nonostante gli operatori del settore abbiano recepito la necessità di adeguarsi ai mutamenti della domanda , l'implementazione della qualità attraverso riconoscimenti oggettivi ( il "marchio " che ha ormai larga diffusione nel settore industriale) tarda a diffondersi nelle imprese turistiche italiane caratterizzate ancora da microimprese familiari o da un certo spontaneismo conseguente alla rapidità di diffusione del fenomeno stesso .

## **1 . LA QUALITA' COME ELEMENTO COMPETITIVO PER LE IMPRESE.**

### **1.1 Dalla centralità del prodotto alla centralità del cliente**

La progressiva e crescente globalizzazione dei mercati ha portato le imprese di tutto il mondo a confrontarsi nell'ambito di scenari completamente nuovi, che non riguardano più le sole grandi imprese o le multinazionali, ma anche le piccole-medie imprese. Questo fenomeno è stato favorito ed accelerato da numerosi fattori, tra i quali i più importanti sono la rivoluzione microelettronica ed informatica, il grosso miglioramento del sistema dei trasporti e della logistica, la caduta di molte barriere tecniche, economiche, politiche e la libera circolazione dei capitali.

La nascita di un mercato globale può offrire alle imprese l'opportunità di espandersi in termini di volumi di prodotto (con conseguenti rilevanti economie di scala), ma allo stesso tempo il progressivo abbattimento delle barriere spaziali, doganali e culturali, ha indotto in tutto il mondo un atteggiamento d'agguerrita concorrenza ; cio' ha indotto una maggiore capacità critica dei clienti, che sempre più pretendono di essere rispettati nei propri diritti e che si dimostrano sempre più informati ed esigenti.

Questa maggiore complessità ambientale conduce ad un'accesa competizione, in parte incentrata sui prezzi, ma sempre più incentrata sul miglioramento dei servizi, l'orientamento al cliente e la qualità , fattore ormai fondamentale per la crescita dell'impresa e per il suo accreditamento sul mercato.

Il tema della qualità assume quindi un'importanza crescente nel rapporto tra l'impresa e l'ambiente esterno e il miglioramento della qualità non può essere più visto come un'attività sporadica ed occasionale imposta dalle esigenze del mercato, ma come un'attività continua ed orientata a perseguire il miglioramento dei processi produttivi interni, ma soprattutto del rapporto col cliente.

Quest'ultimo punto descrive pienamente il significato che oggi ha assunto il termine "qualità" e consente di comprendere come nel corso degli anni si sia passati da un concetto di qualità incentrato sulle caratteristiche del prodotto, ad uno incentrato sull'ottimizzazione dei processi, per poi arrivare negli ultimi tempi ad un concetto di "qualità totale"<sup>1</sup>, che include i due aspetti precedenti ma, che pone al centro dell'attenzione il cliente e la sua soddisfazione

Le imprese , quindi , a seconda del settore di appartenenza e del contesto esterno, hanno adottato nel tempo modi diversi per produrre qualità, ma in generale si è assistito nel corso degli anni ad un arricchimento delle metodologie e ad un ampliamento delle aree di applicazione man mano coinvolte ; in altri termini l'evoluzione della cultura della qualità è andata di pari passo con la maturazione dei consumatori e con la variazione dei consumi. All'inizio del secolo, il consumatore era poco sensibile alle caratteristiche qualitative dei prodotti e dei servizi, e poneva maggiore attenzione ai requisiti di funzionalità ed alle

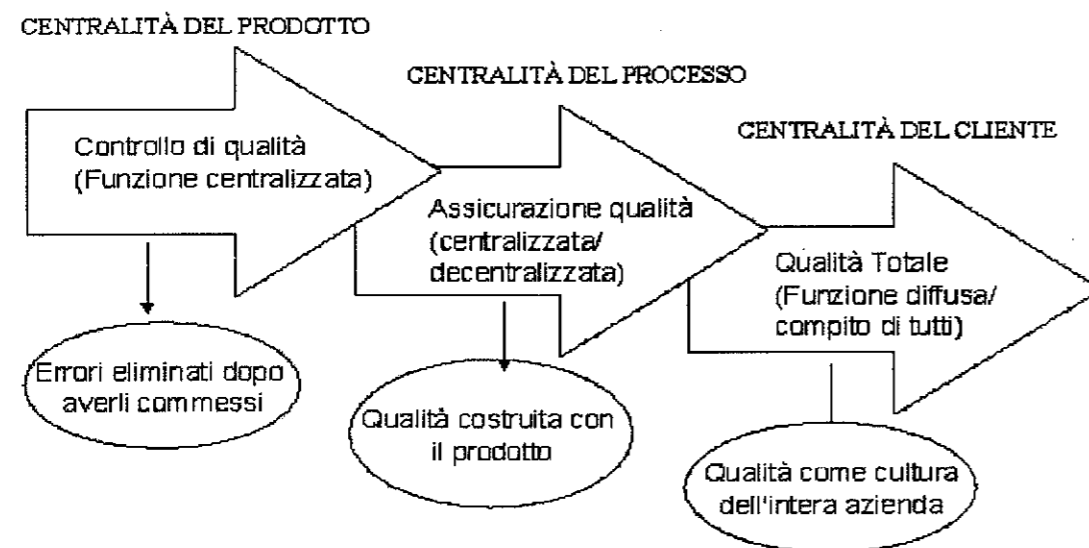
<sup>1</sup> Un sistema efficace per integrare gli sforzi per lo sviluppo, il mantenimento e il miglioramento della qualità dei vari gruppi in un'organizzazione agisce in modo che produzione e assistenza garantiscano la piena soddisfazione del cliente al minimo costo.

specifiche tecniche<sup>2</sup>. Anche per questo le imprese facevano ricorso a metodi di controllo della qualità essenzialmente a posteriori basati esclusivamente sul collaudo dei prodotti finali (Montefusco, 1990).

Un cambiamento importante si ha nel corso degli anni '50, quando il concetto di qualità viene esteso e l'attenzione viene spostata sull'affidabilità di prodotto, che deve essere conforme alle specifiche non solo nel momento in cui esce dall'azienda, ma anche nel periodo in cui ne dispone l'utilizzatore finale. "La conformità nel tempo di utilizzo si aggiunge alla conformità nel tempo di uscita" (Mosca, 1994, p. 49).

Un ulteriore passo in avanti fu determinato dalla progressiva internazionalizzazione dei mercati, dal crescente sviluppo di regolamenti tecnici sulla conformità dei prodotti, ma soprattutto dalla maggiore attenzione dei consumatori verso elementi qualitativi. Il cambiamento avviene in Giappone dove, alla fine degli anni '50, le imprese industriali strettamente legato al prodotto, recepiscono ed applicano concetti elaborati da studiosi americani<sup>3</sup>, tra i quali spiccano W. E. Deming, M. Juran, considerati gli ideatori della qualità totale.

### L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO QUALITÀ



<sup>2</sup> "Fino agli anni '50 per Qualità si intendeva soprattutto il grado di conformità alle specifiche, cioè la percentuale di difetti (sul totale dei pezzi, dei lotti, delle prestazioni) misurata al momento dell'entrata in servizio o della consegna al cliente". (Mottura, 1991, p.8)

<sup>3</sup> Saranno, invece, necessari altri 20 anni prima che tali conoscenze e tecniche si diffondano nel mondo industrializzato occidentale, forse anche per capire frenare e competere con "il fenomeno" Giappone che rapidamente ha imposto sui mercati internazionali i propri prodotti.

La qualità non è più considerata come un semplice strumento di marketing mix, ma diviene una vera e propria filosofia di

comportamento per le imprese. Si impone quindi il modello del Total Quality Management<sup>4</sup> (TQM) definibile come "un modo di governo di un'organizzazione incentrato sulla qualità, basato sulla partecipazione di tutti i suoi membri, tendente alla redditività a lungo termine, ottenuta attraverso la soddisfazione dei clienti ed inclusiva di benefici sia per i membri dell'organizzazione sia per la società". (Mosca, 1994, p.57).

Il TQM rappresenta perciò il perno dell'avvio di un importante processo di formazione e cambiamento della cultura aziendale e tale processo riguarda l'impresa nella sua totalità per cui, risulterà più facile esaminare tale approccio scindendolo in alcuni punti fondamentali:

- *Il cliente e la sua soddisfazione.*

Il cliente e le sue esigenze devono essere posti al centro di tutti i processi aziendali, in quanto solo soddisfacendolo in maniera adeguata si può ottenere la sua *fedeltà* all'azienda, che nel tempo risulta essere un fattore-chiave per il successo dell'azienda stessa, come emerge da uno studio realizzato da Ceccarelli Pims & Associati su un campione di 1558 imprese europee ed americane dal quale emerge che la capacità dell'impresa di conservare i propri clienti ha un impatto positivo sui profitti mediante:

- aumento degli acquisti: più il cliente è fedele nel tempo più il suo volume di acquisti cresce;
- diminuzione dei costi operativi: attraverso una migliore conoscenza del cliente, delle sue abitudini, delle sue esigenze l'impresa può semplificare notevolmente le proprie procedure amministrative e quindi economizzare sui costi;

- "passaparola": il cliente fedele e soddisfatto sarà lieto di presentare e raccomandare l'impresa ad altri soggetti con il conseguente sviluppo dell'impatto commerciale e la riduzione di spese di promozione commerciale (Gualtieri, Potié, 1994).

Appare quindi opportuno porre attenzione al fatto che la soddisfazione del cliente risulta strettamente legata alla *qualità percepita* riguardo al prodotto o al servizio e l'utente tende a confrontare le alternative che il mercato gli offre sulla base del rapporto valore globale percepito/costi globali sostenuti<sup>5</sup>. La percezione di valore globale corrisponde solitamente alla corrispondenza dell'insieme "prodotto+servizio" alle attese, ed è da tenere ben presente quanto, anche nel caso in cui l'oggetto primario della transazione sia un prodotto, il servizio ad esso associato possa modificare, in meglio o in peggio, le percezioni di base derivanti dai prodotti<sup>6</sup>. Il cliente risulta quindi soddisfatto dell'acquisto effettuato (o del servizio di cui ha usufruito) se è corrispondente alle sue aspettative o, in termini più tecnici, se il prodotto (servizio) fornito è "conforme allo scopo". Il grado di conformità allo scopo è stato considerato dai giapponesi come "il livello di qualità"<sup>7</sup> e in quest'ottica si possono generare due tipi di qualità: quella positiva indica che il prodotto è di qualità superiore alle attese del consumatore e quella negativa indica, invece, la non conformità di un prodotto (servizio) alle attese del cliente ed è legata principalmente a difetti del prodotto o a carenze del servizio.

Ne consegue che con l'azzeramento della qualità negativa (zero difetti) si può ottenere la non scontentezza del cliente, ma è solo agendo sulla qualità positiva che si può garantire la vera

<sup>4</sup> Company Wide Quality Control (CWQC) in Giappone.

<sup>5</sup> I costi globali comprendono: prezzo d'acquisto o quote d'ammortamento, canoni, costi di esercizio, costi indotti dalla difettosità; il valore è invece frutto delle percezioni globali.

<sup>6</sup> "Nell'era della competizione nella qualità, la coscienza dell'importanza del servizio nell'accrescere il valore percepito dall'utente è un fattore critico di successo per le aziende" (Conti, 1992, p.10).

<sup>7</sup> In occidente invece il livello di qualità era invece prevalentemente collegato alle prestazioni tecniche o a riferimenti normativi.

soddisfazione in quanto "la qualità negativa è correlabile al concetto di qualità implicita ,cioè data per scontata dal cliente, mentre la qualità positiva è correlata al concetto di qualità attraente" ( Merli ,1991,p.7)

#### - Il miglioramento continuo

Occorre saper fornire prodotti (servizi) sempre più conformi allo scopo, sia in termini di qualità positiva che di qualità negativa poiché vi deve quindi essere un miglioramento continuo in rapporto all'evoluzione delle esigenze dei clienti; infatti il livello qualitativo in un dato momento , seppur buono, diventa ben presto un'aspettativa del cliente e si rischia quindi di non riuscire più a soddisfarlo se non lo si migliora.<sup>8</sup>

#### - La qualità nei processi

Per migliorare i prodotti, è necessario migliorare continuamente i processi aziendali<sup>9</sup> messi in atto per generarli e sarebbe inaccettabile una logica di mantenimento delle prestazioni e dei relativi standard. Questo concetto è ben rappresentato dalla "spirale del miglioramento continuo di Juran". Secondo tale approccio occorre suddividere la realtà aziendale in tanti singoli processi che generano valore aggiunto. Ogni processo è poi composto da più fasi, coincidenti in genere con le persone/uffici che le svolgono. Ogni fase genera un output, che diventa input per la fase successiva e quindi è necessario migliorare continuamente gli output per consentire a chi segue di effettuare meglio il proprio lavoro e la propria fase. Il risultato dell'applicazione di tale approccio è il costante miglioramento delle prestazioni aziendali grazie al miglioramento dei processi risultante dalla somma dei singoli miglioramenti a livello di fase aziendale<sup>10</sup>.

#### - Coinvolgimento e formazione delle risorse umane

Tutte le strategie descritte in precedenza sono perseguibili solo tramite il massimo coinvolgimento delle risorse umane a tutti i livelli e risulta di particolare importanza un profondo convincimento della dirigenza della necessità di stimolare in tutti i dipendenti un'attenzione continua sulla qualità . Secondo quest'ottica in azienda non esistono solo i clienti finali, ma anche i cosiddetti clienti interni, rappresentati da coloro che seguono i processi e che sono destinatari della comunicazione, sia negli uffici che nei reparti produttivi.

La comunicazione interna è, infatti, un fattore fondamentale per generare motivazione, senso d'appartenenza e creare un solido legame tra impresa e dipendenti; per essere efficace la comunicazione deve essere a due sensi: dai livelli superiori a quelli inferiori e viceversa, secondo un processo di feedback. E' quindi necessario instaurare un rapporto diretto e personalizzato con ogni dipendente, abbandonando la logica di subordinazione e sostituendola con una logica di collaborazione.

Altro fattore fondamentale è la formazione del personale, in quanto può consentire all'impresa di differenziarsi ed ottenere un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza; essa è importante in qualsiasi ambito produttivo, ma assume particolare rilevanza strategica nelle imprese produttrici di servizi, dove il personale di contatto con il pubblico risulta generalmente più numeroso e influisce in maniera determinante nel trasmettere al cliente l'immagine dell'impresa.

<sup>8</sup> "La qualità assume quindi un'importanza strategica solamente se si è in grado di passare da un approccio di controllo e garanzia delle prestazioni a una dimensione in cui si riesce a realizzare il continuo miglioramento nel tempo di tali prestazioni e quindi del prodotto o servizio fornito" (Merli , 1991, p.11).

<sup>9</sup> Come conseguenza del miglioramento dei processi aziendali si può anche ottenere una maggiore efficienza: diminuzione dei tempi di realizzazione e dei costi.

<sup>10</sup> Questo procedimento di miglioramento continuo è espresso in Giappone con il termine Kaizen.

La formazione nell'ottica della qualità non è costituita solo da un semplice insegnamento delle pratiche operative, ma mira a sviluppare desiderio e volontà di miglioramento, la fiducia nelle persone e nelle loro capacità e a creare un clima favorevole al dibattito. Indispensabile per raggiungere tale scopo è introdurre gruppi di lavoro ( temporanei o permanenti) , che non costituiscono uno strumento per risolvere tutti i problemi operativi, ma sicuramente un mezzo utile per implementare una gestione partecipativa delle risorse umane (Mosca , 1994).

## 1.2 Gli strumenti per il Total Quality Management

Accanto alle strategie per il TQM , è necessario analizzare brevemente anche gli strumenti che tale approccio utilizza per raggiungere gli obiettivi aziendali in quanto il livello di competitività di una azienda risulta strettamente legato alla sua capacità di definire i problemi e risolverli e di sviluppare creatività nel personale .

I sette strumenti statistici e il PDCA di E. Deming costituiscono una metodologia di base (che secondo i giapponesi, consentirebbe di risolvere più dell'80% dei problemi aziendali), che coinvolge tutto il personale e sono rappresentati da: il *foglio di raccolta dati*, utilizzato per raccogliere i dati di partenza nell'analisi di un problema e per caratterizzare la situazione; l'*istogramma* per riuscire ad interpretare in modo più diretto i dati raccolti e capirne il significato; il *diagramma causa/effetto*, utilizzato per impostare una ricerca delle possibili cause e degli effetti del problema in questione; il *diagramma di Pareto* utile per organizzare i dati mettendoli in ordine decrescente, in modo da concentrarsi sui fattori che contano, trascurando quelli meno importanti; l'*analisi per stratificazione* cerca di far parlare dati apparentemente poco significativi trovando una chiave di significatività; la *correlazione* si utilizza per verificare l'esistenza di un legame tra due parametri, ad esempio una causa ed un effetto; ed infine la *carta di controllo* che serve ad inquadrare statisticamente il comportamento di una macchina, di un processo o di un sistema (Galgano , 1990).

Tali strumenti analizzano molto approfonditamente il problema, ma utilizzati da soli non sono spesso sufficienti per risolverlo ed occorre quindi organizzarli secondo un metodo di indagine ( il PDCA o Ruota di Deming ) che prevede lo sviluppo del lavoro a progetto, secondo cicli ripetitivi di quattro fasi fondamentali: plan (programmare), do (fare), check (verificare), act (agire) .

I Sette Strumenti Manageriali consentono di analizzare problemi particolarmente complessi in modo semplice attraverso criteri standard e , al contrario dei sette strumenti statistici destinati a tutto il personale, questi si rivolgono essenzialmente ai quadri dell'azienda e consentono di elaborare informazioni non solo numeriche ma anche verbali. Tali strumenti sono: il *diagramma delle affinità* che unisce un gran numero di idee, opinioni, constatazioni e le organizza in gruppi basati sui rapporti naturali esistenti tra ciascuna voce, attraverso un processo più creativo che logico. Consente l'estrazione del massimo di informazioni utili da pochi o dispersi dati ed idee non legate tra di loro e anche la creazione di nuovi concetti . Il *diagramma delle relazioni* che partendo da un problema o da un punto considerati centrali, costruisce una mappa di legami logici consequenziali tra voci che sono tra loro collegate. Si utilizza per facilitare la soluzione di problemi in cui le cause interagiscono tra loro e si basa sulla scomposizione del problema nelle sua componenti fondamentali e nella individuazione delle relazioni tra cause ed effetti . Il *diagramma ad albero* è uno strumento che disegna i

percorsi e i compiti che devono essere attuati per il raggiungimento di un determinato obiettivo primario e tutti gli obiettivi collegati di ordine inferiore. Si parte da un livello molto generale per arrivare a una serie di livelli molto dettagliati e pratici e può, ad esempio essere utilizzato per la rappresentazione e la strutturazione delle politiche aziendali. Il *diagramma a matrice* serve invece per organizzare una grande quantità di caratteristiche, funzioni e compiti ed è utile per evidenziare in modo efficace le relazioni esistenti tra le diverse variabili espresse in forma verbale. Si può usare ad esempio per correlare le caratteristiche dei servizi e prodotti offerti ai fabbisogni dei clienti. Il *diagramma PDCP* (Process Decision Program Chart) rappresenta un metodo che disegna ogni evento e le sue conseguenze, durante il processo di risoluzione di un problema ed è utile per pianificare come potrebbero susseguirsi gli eventi quando si affronta un problema poco conosciuto.

Il *diagramma a frecce* (Pert) è uno strumento utilizzato per rappresentare un programma di lavoro mediante un reticolo di attività ed eventi che visualizzi in modo completo l'interdipendenza tra le attività elementari che lo costituiscono. E' molto importante per analizzare i progetti a lungo termine e che richiedono un gran numero di partecipanti e di lavoro; il *diagramma di analisi* dei dati a matrice serve ad analizzare i dati presentati abbastanza complesse la forza delle relazioni tra le variabili. E' utile per studiare i parametri dei processi produttivi, per analizzare informazioni provenienti dal mercato e per individuare eventuali legami tra variabili numeriche e non numeriche (Galgano, 1990).

Il campo di applicazione dei sette strumenti manageriali è estremamente vario, ma in particolare vengono utilizzati nelle attività di miglioramento delle aree impiegate, nei processi di sviluppo di nuovi prodotti e servizi e nelle situazioni in cui risulta necessario ragionare ed operare in termini di difettosità molto basse.

- Il *Quality Function Deployment* (QFD) è un metodo che consente di ottimizzare il processo di sviluppo e produzione di nuovi prodotti o servizi sulla base delle esigenze della clientela, e consente di ridurre i costi (Negro, 1997). La qualità necessaria per la soddisfazione del cliente viene stabilita a monte, nel progetto, traslando i requisiti richiesti dal cliente in requisiti dell'organizzazione. Il QFD si può sintetizzare secondo un processo in quattro fasi, che partendo dai requisiti del cliente si sviluppa in piani e matrici:

- innanzitutto bisogna identificare i desideri e le esigenze dei clienti. Queste, in genere, sono costituite da caratteristiche direttamente attribuibili al prodotto o al servizio: come esso sembra, come viene percepito, quanto dura o resiste, come si confronta con la concorrenza. I requisiti in questa fase non sono normalmente misurabili;
- i requisiti vengono poi tradotti in specifiche tecniche di prodotto o servizio attraverso la partecipazione di esperti interni. In questa fase i requisiti diventano misurabili;
- le specifiche tecniche vengono poi traslate sui prodotti o servizi, per dare al prodotto o servizio le caratteristiche desiderate dalla clientela;
- la quarta fase consiste nel progettare il processo di produzione del servizio o di fornitura del prodotto e nel pianificare le attività necessarie a produrre il risultato voluto.

Il QFD incoraggia le organizzazioni a focalizzarsi sul processo stesso piuttosto che sul prodotto o servizio e stabilendo delle correlazioni tra cosa è atteso e come deve essere realizzato, vengono messi in risalto gli aspetti più importanti, tralasciando quelli marginali.

- Il *diagramma Cedac* (Cause and Effect Diagram with the Addition of Cards) la cui caratteristica fondamentale consiste nel poter trasferire i progetti di miglioramento al di fuori delle sale riunioni portandoli direttamente sui posti di lavoro. Si basa sull'utilizzo di un tabellone dislocato nel luogo nel quale si intende affrontare il problema (reparto, ufficio ecc..) e visibile a tutti. Graficamente ha la forma di un diagramma causa effetto e ciò che ne aumenta la potenza è il fatto che nel lato degli effetti vi sono degli indicatori (grafici, tabelle,

istogrammi, ecc...) che vengono continuamente aggiornati sull'andamento del problema in esame; il lato delle cause è aperto a tutti e chiunque può segnalare con un cartellino quali sono i problemi incontrati e quelli ritenuti significativi.

Il Cedac, confrontato con le altre metodologie di miglioramento in gruppi, comporta un impegno di tempo decisamente minore, in quanto non richiede frequenti riunioni, ma il suo vantaggio principale consiste nella comunicazione: i progressi conseguiti sono costantemente visibili a tutti e tutti possono intervenire appena hanno un'idea riguardo al problema (Merli, 1991).

- il *benchmarking* è una metodologia che ha come obiettivo la valutazione di ogni processo aziendale attraverso la comparazione continua delle proprie prestazioni con quelle delle imprese migliori del settore. Lo scopo è quello di trovare i punti deboli dell'organizzazione aziendale e dei processi, di individuare le opportunità di miglioramento e di conseguenza di avviare un piano mirato al raggiungimento delle prestazioni delle aziende leader.

### 1.3 L'aspetto normativo

Abbiamo visto che il concetto di qualità si è notevolmente evoluto nel corso degli anni, partendo da una qualità identificata quasi esclusivamente con il grado di conformità dei prodotti alle specifiche tecniche, fino ad arrivare alla cosiddetta "qualità totale" in cui la qualità permea l'intera esistenza di un'organizzazione e viene proiettata verso l'esterno, cioè verso il cliente. Tale cambiamento di concetto unito alla crescente globalizzazione ha comportato lo sviluppo e l'evoluzione dell'attività di normazione a livello nazionale, europeo ed internazionale, che oggi comprende anche la produzione di norme legate alla garanzia della qualità.

Il passo fondamentale per quanto riguarda l'attività di normazione a livello internazionale è stato fatto all'inizio degli anni '80 dall'ISO (International Organisation for Standardisation)<sup>11</sup> con la creazione di un comitato tecnico internazionale, che ha elaborato la serie di norme ISO 9000 (pubblicate nel 1987, aggiornate per la prima volta nel 1994 e successivamente nel 2000) che sono state recepite da circa 90 paesi.

L'adozione delle norme ISO da parte delle imprese non è obbligatoria, ma rappresenta una tappa iniziale per il raggiungimento della qualità totale in quanto esse forniscono regole base e procedure chiare e precise per implementare un "sistema della qualità" all'interno dell'azienda. Il forte orientamento verso la qualità da parte dei consumatori e delle istituzioni accentua sempre più l'importanza strategica della certificazione secondo le norme ISO. Per certificarsi le imprese devono implementare un sistema di qualità conforme alla normativa ISO utilizzando le proprie risorse o rivolgendosi a società esterne e successivamente rivolgersi ad un ente di certificazione accreditato.

<sup>11</sup> L'ISO è un organismo internazionale di normalizzazione composto da una federazione mondiale di organismi nazionali di normalizzazione appartenenti a 130 paesi. L'ISO è stata creata nel 1947 e ha la missione di favorire lo sviluppo nel mondo della normalizzazione e delle attività connesse, con lo scopo di facilitare lo scambio di beni e servizi tra le nazioni e di sviluppare la cooperazione nel campo intellettuale, scientifico, tecnico ed economico. I lavori dell'ISO portano ad accordi internazionali che sono pubblicati sotto forma di norme internazionali.

A livello generale, tali norme aiutano diffondere la cultura e gli strumenti base della qualità alla miriade di piccole o medie imprese che formano l'ossatura di molti sistemi economici, in particolare di quello italiano. Molte di queste aziende, infatti, potrebbero potenzialmente generare qualità, ma non possiedono strumenti per ottimizzare il rapporto qualità/costi o per affrontare consapevolmente i mercati internazionali (Conti, 1992).

Risulta importante sottolineare, che l'adozione di un sistema di qualità secondo la normativa ISO, non deve risultare un obiettivo fine a se stesso in cui le regole vengono percepite come imposte dalle esigenze del mercato e volte unicamente ad aumentare la burocrazia senza reali benefici economici, ma rappresentano il punto di partenza di un percorso verso la qualità totale. Quindi se le ISO forniscono le linee guida, è con il Total Quality Management che è possibile passare dalla dimensione prescrittiva alla dimensione competitiva e, confrontandosi continuamente con la soddisfazione del cliente, passare dal mondo della conformità al mondo del management di qualità (Carnevale, 1998). Come si è accennato nel precedente paragrafo, le norme ISO non si riferiscono a un particolare settore produttivo, ma sono norme a carattere generale, indipendenti da ogni specifico settore economico, non per valutare i prodotti ma per definire gli elementi essenziali per dare vita ad un sistema di qualità tale da garantire e migliorare nel tempo le caratteristiche dei prodotti.

Le norme ISO sono state recentemente riviste ed aggiornate (nell'edizione del 1994 erano più di venti l'edizione 2000 le ha ridotte a circa la metà) con alcuni obiettivi di miglioramento rispetto alle preesistenti ISO 9000/94: maggiore semplicità di linguaggio, minore necessità di "produrre carta", struttura idonea anche al settore dei servizi, adeguamento alle diverse realtà aziendali, ed alla dimensione delle aziende. Alcune delle principali innovazioni delle Vision 2000 sono il maggior orientamento al cliente e il miglioramento continuativo riferito ai processi, fattori che costituiscono anche i pilastri fondamentali del TQM. Le principali sono:

ISO 9000 "Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia", che descrive i concetti e i fondamenti dei sistemi di gestione per la qualità e la relativa terminologia. Essa sostituisce la norma ISO 8402;

ISO 9001 "sistemi di gestione per la Qualità - requisiti", che specifica i requisiti dei sistemi di gestione della qualità che una azienda/organizzazione deve implementare per dimostrare la sua capacità di fornire prodotti che soddisfino i requisiti richiesti dal cliente e dalla regolamentazione. Costituisce l'unica norma secondo la quale è possibile certificarsi. Essa si riferisce all'intera struttura aziendale e dal sistema di qualità certificato potranno essere escluse solo quelle attività che non sono importanti ai fini dei requisiti di legge<sup>12</sup> o del cliente. Essa sostituisce le norme ISO 9001, 9002, 9003;

ISO 9004 "Norme di gestione per la qualità e di assicurazione della qualità. Guida per il programma di fidezza", che fornisce una guida sui sistemi di gestione per la qualità ai fini della soddisfazione dei clienti dell'azienda/organizzazione e delle altre parti interessate ed è basata sugli otto principi della qualità (Pettinicchi, 2000, p.19):

"organizzazione orientata al cliente"; "Leadership"; "Coinvolgimento del personale"; "Approccio basato sui processi"; "Approccio sistemico al management"; "Un approccio di dati e fatti nel prendere le decisioni"; "Il miglioramento continuativo"; "Relazioni fornitore-cliente vantaggiose per entrambi".

La definizione di ISO 19011 (che sostituisce le norme ISO 10011-1, ISO 10011-2, ISO 10012-3, ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012), mediante le "guidelines on quality and environmental auditing", fornisce una guida sulla gestione e conduzione delle verifiche ispettive dei sistemi di

<sup>12</sup> La conformità ai requisiti di legge era talvolta implicita nelle norme precedenti. Ora essa viene richiesta esplicitamente e con particolare forza: le aziende devono dimostrare di essere e mantenersi al corrente di tutte le leggi e disposizioni obbligatorie relative ai prodotti da esse fabbricati o venduti.

gestione ambientale e per la gestione della qualità, compresi i requisiti per la qualificazione dei valutatori o auditor.

A livello europeo, l'attività di normazione legata alla qualità si sta sviluppando parallelamente alla realizzazione del mercato unico e alle conseguenti esigenze di coordinamento che diventano indispensabili. Nonostante nella legislazione europea le norme ISO non abbiano un carattere di obbligatorietà, la creazione di un sistema di qualità offre grandi vantaggi agli operatori economici; infatti conferisce all'azienda maggiore credibilità; costituisce un forte messaggio promozionale nei confronti del mercato; è un ottimo lasciapassare per gli scambi commerciali a livello internazionale e sta diventando, infine, un criterio prioritario nella scelta dei fornitori e un elemento decisivo nelle gare di appalto, dove sempre più spesso viene esplicitamente inserita come elemento discriminante (Zerlia, 1999).

Inizialmente la politica europea per la qualità era strettamente legata ai requisiti tecnici del prodotto<sup>13</sup> ed una vera e propria struttura europea per la qualità, alla quale devono uniformarsi i paesi membri, si è realizzata solo a partire dagli anni '90 a seguito della risoluzione del dicembre 1989 ("Global Approach to Testing, Certification and Conformity Assessment"), attraverso la quale il Consiglio ha esplicitato l'obiettivo di realizzare una struttura tecnica omogenea, trasparente ed affidabile, per creare condizioni di garanzia tali da favorire il riconoscimento reciproco delle prove di conformità all'interno del mercato unico (Silva Mendes, Giannuolo, 1997).

La base di questa struttura è costituita dagli organismi (di certificazione, laboratori di prova e taratura, di ispezione) che operano attraverso procedure riconosciute a livello europeo o internazionale. Al di sopra del livello operativo, si trova quello che può essere definito il livello di garanzia, costituito dagli organismi di accreditamento, strutture designate ufficialmente a livello nazionale, che, attraverso azioni regolari di controllo e di verifica, offrono, tramite l'accREDITAMENTO, un riconoscimento effettivo della competenza e dell'affidabilità degli organismi che agiscono a livello operativo. Il vertice della struttura è costituito dagli enti di normazione europei (CEN, CENELET, ETSI) che intervengono sulla base della politica europea della qualità.

Il progetto europeo in questo ambito è in continua evoluzione e sta interessando trasversalmente anche settori produttivi diversi da quelli tradizionali. Ad esempio, la maggior responsabilizzazione dell'industria nei confronti dell'ambiente, anche a fronte delle pressanti sollecitazioni da parte della società civile, ha visto intensificarsi l'attività nel settore della gestione ambientale (Scanagatta, 1997); sono state recepite le norme ISO 14000 (Sistema di gestione ambientale), ed è stato emanato un Regolamento comunitario, noto come EMAS, per l'ecogestione e l'audit ambientale, che assume sempre maggiore rilevanza alla luce delle direttive comunitarie sulla gestione ambientale integrata. L'UE evidenzia poi esplicitamente<sup>14</sup> la necessità di migliorare in maniera sostanziale la diffusione di informazioni sulla qualità; risulta infatti, anche da sondaggi condotti a livello italiano (Stanger, 1997), che uno dei maggiori ostacoli all'adozione dei sistemi di qualità da parte delle piccole imprese, è costituito dalla scarsa conoscenza delle ISO 9000 e della loro possibilità e modalità di applicazione. Le istituzioni comunitarie e gli stati membri devono, dunque, contribuire attivamente a rafforzare le infrastrutture legate alla qualità e farsi carico di massimizzare la diffusione e l'accessibilità nei confronti del mercato.

La realizzazione del progetto europeo per la qualità comporta sforzi enormi per uniformare le strutture nazionali alle direttive comunitarie e secondo quest'ottica, gli enti di normazione

<sup>13</sup> solo i prodotti fabbricati in conformità alle norme comunitarie, possono ricevere il marchio CE e avere libera circolazione all'interno dell'Unione Europea.

<sup>14</sup> A European Quality Promotion Policy for improving European Competitiveness, SEC 2000, 30 ottobre 1996.



italiani (UNI<sup>15</sup> e CEI<sup>16</sup>) hanno dato vita a strutture in grado di rispondere ai requisiti richiesti. In particolare, sono stati istituiti (attraverso provvedimenti legislativi) gli organismi di accreditamento: strutture di diritto privato senza scopo di lucro e dagli sforzi operati a livello nazionale, è nato il Sistema Qualità Italia, che rispecchia la struttura a livello europeo: vi è il livello di riferimento che promulga le norme tecniche essenziali per la certificazione e, che garantisce, mediante l'accreditamento, le attività di prova e di certificazione (appartengono a questo livello i ministeri coinvolti in tale attività, il CNR, gli organismi di normazione UNI e CEI, gli organismi di accreditamento SINAL (relativamente ai laboratori) e SINCERT (per quanto riguarda gli Organismi di Certificazione) e gli istituti metrologici; Segue poi il livello operativo per la qualità che comprende i laboratori di taratura e/o prova e gli organismi che certificano prodotti, sistemi di qualità e personale; Infine vi è il livello produttivo che comprende tutte le imprese di produzione sia di beni che di servizi, che applicano un sistema di qualità conforme alle norme UNI EN ISO 9000. In virtù del Multilateral Agreement (MLA), siglato a Vienna nel 1994, i certificati emessi dagli organismi di certificazione accreditati dai rispettivi enti di accreditamento nazionali sono riconosciuti e hanno libera circolazione nei paesi dell'UE e dell'EFTA.

<sup>15</sup> Ente Nazionale Italiano di Unificazione, rappresenta l'Italia nell'ISO e nel CEN. L'attività dell'UNI si sviluppa attraverso Commissioni Tecniche Interne ed Enti Federati. Nel settore della qualità e della certificazione, l'UNI è impegnato nei comitati tecnici ISO e CEN nello studio della revisione e dell'adeguamento delle norme EN 45000, ISO9000, ISO 14000.

<sup>16</sup> Comitato Elettrotecnico Italiano, fondato nel 1909 per studiare e pubblicare norme nel settore elettrotecnico ed elettronico. L'attività del CEI si sviluppa attraverso comitati tecnici e sottocomitati. Le sue modalità operative sono analoghe a quelle dell'UNI.

## 2. LA QUALITÀ NELLA PRODUZIONE DEI SERVIZI

### 2.1 I servizi e la loro componente immateriale

Larga parte del processo di terzizzazione dell'economia è stata indotta anche dal cambiamento delle preferenze riguardo ai consumi provocato e come afferma Mosca (1994) il consumatore è animato da almeno quattro forze motrici che spiegano l'aumento del consumo di servizi:

- *forza della cultura d'uso contrapposta alla cultura del possesso dei beni*: viene meno l'enfasi posta sulla proprietà dei beni e nasce un nuovo stile di vita che prevede l'utilizzo di beni messi a disposizione da fornitori (a noleggio, in affitto, ecc...);

- *forza della cultura della mobilità*: il viaggio perde il suo carattere di evento straordinario per divenire un evento quotidiano. In quest'ottica il servizio erogato deve essere completamente rivisto rispetto al passato tenendo presenti le nuove esigenze di qualità degli utenti;

- *forza della cultura dell'individuo*: è sempre maggiore la domanda e la quota di risorse destinate all'informazione, all'istruzione, alla cultura e ai servizi connessi;

- *forza della cultura del benessere*: con il miglioramento delle condizioni economiche, gli individui cercano di massimizzare il loro benessere ricercando sempre più servizi e di qualità sempre maggiore.

In questa ottica le imprese, per soddisfare i consumatori ed essere pronte a fronteggiare la concorrenza, dovranno tenere in considerazione aspetti strategici che presentano un denominatore comune: la diffusione della qualità totale e la capacità di perseguire un approccio orientato al marketing.

Come afferma Barbarino (1997, p.22), "la conoscenza di tutti gli elementi che "entrano in gioco" in un servizio è il punto di partenza per offrire un servizio che sia di qualità, nel senso che sia tale da soddisfare il cliente, e nello stesso tempo che sia erogato ottimizzando le risorse interne"

Quindi, prima di analizzare le strategie e i comportamenti che le imprese di servizi dovrebbero intraprendere per essere competitive, è necessario analizzare il concetto di servizio e gli elementi che lo caratterizzano e lo differenziano rispetto ai beni.

E' difficile dare una definizione univoca e strutturata del concetto di servizio, in quanto questo termine si presta a una pluralità di interpretazioni. Secondo una definizione economica di carattere generale il servizio consiste in una serie di atti promossi dall'uomo intesi a soddisfare particolari bisogni, mentre nella letteratura manageriale si trovano definizioni diversificate dall'approccio specialistico<sup>17</sup>. In questo ambito tuttavia appare più funzionale quella di Rosander per il quale dietro la formazione di un servizio vi è un comportamento umano o attività con obiettivi specifici e processi, il cui scopo è soddisfare i bisogni dei clienti.

Il servizio è quindi presente in ogni realtà produttiva, ma mentre nelle imprese di produzione di beni costituisce un insieme di elementi "di contorno" al prodotto, nelle imprese produttrici di servizi costituisce l'oggetto della produzione. In tali imprese nel corso dell'erogazione del servizio possono anche venire prodotti beni tangibili, ma questi ultimi sono solo un elemento accessorio perchè è il servizio in sé che costituisce la prestazione. A volte può esservi difficoltà nel classificare alcune attività produttive, in quanto risulta difficile comprendere se prevalga la

<sup>17</sup> Secondo alcuni offrire un servizio significa lavorare per il beneficio di qualcuno; per altri il servizio è un metodo per accrescere la soddisfazione del cliente o dell'utilizzatore, e comprende ogni lavoro produttivo che non si concretizza in alcun genere di hardware. Appare tuttavia maggiormente esaustiva quella di Normann (insieme di benefici tangibili/intangibili, espliciti/impliciti) (1991)

componente produttiva di beni o quella erogatrice di servizi. Occorre poi tenere presente che il grado di standardizzazione dell'attività non costituisce una caratteristica discriminante a tal fine in quanto, sia beni che servizi, possono essere prodotti sia su commessa che in modo standardizzato.

Il servizio si connota dunque come un oggetto complesso, non univocamente definibile e composto da una pluralità di elementi:

- *elementi fisici*, aspetti tangibili del servizio, direttamente valutabili dall'utente;
- *elementi intangibili espliciti*, vantaggi immateriali che l'utente percepisce immediatamente, al momento dell'erogazione;

- *elementi intangibili impliciti*, vantaggi inconsciamente percepiti dall'utente che consentono la soddisfazione di un desiderio latente. (Mosca, 1994)

Il servizio può essere definito anche attraverso alcune sue caratteristiche peculiari:

1. *L'intangibilità*, consiste nella immaterialità della prestazione erogata, che non può essere percepita da nessuno dei cinque sensi<sup>18</sup>. Gli elementi intangibili, oltre a costituire la componente fondamentale di un servizio, sono fondamentali per stabilirne il valore. Il prezzo che un cliente è disposto a pagare può variare notevolmente a seconda di come egli percepisce la componente intangibile del servizio.

2. *L'inseparabilità*, è rappresentata dal fatto che la produzione e il consumo del servizio non possono essere separati. I servizi sono generalmente prodotti e consumati nel medesimo contesto temporale.

3. *La deperibilità* è una caratteristica derivante dall'inseparabilità e consiste nel fatto che i servizi non possono essere conservati ed immagazzinati. Le capacità di servizio disponibili, ma inutilizzate durante un determinato periodo di tempo risultano perciò, effettivamente dissipate e sprecate. Questo comporta anche un problema di distribuzione, infatti mentre i prodotti possono essere fabbricati in uno stabilimento ed essere trasportati a centinaia di chilometri di distanza, i servizi non possono essere trasportati. Per un'azienda di erogazione di servizi esistono quindi solo due alternative di distribuzione: produrre i propri servizi in un unico luogo, rimanendo in tal modo un'azienda locale, oppure moltiplicare i luoghi di erogazione, con evidenti problemi e consistenti costi.

4. *L'eterogeneità* che indica che spesso è impossibile assicurare l'omogeneità dei servizi offerti da un soggetto nel tempo o al variare dei clienti. Di conseguenza, nell'ambito di diverse transazioni, è lecito aspettarsi un grado di variabilità nell'erogazione di un determinato servizio.

Dopo aver visto le caratteristiche peculiari dei servizi è importante analizzare le implicazioni che tali caratteristiche comportano a livello operativo e delle quali deve tenere conto l'impostazione di un sistema di qualità. Ad esempio il servizio è sempre erogato al cliente da una persona per cui la qualità è strettamente legata alle capacità e alla motivazione del personale di front line, che occupa una posizione strategicamente rilevante poiché rappresenta l'azienda agli occhi del pubblico. Inoltre a differenza del settore manifatturiero (dove i processi di produzione, assemblaggio, confezionamento, non sono visibili al cliente), nei servizi questi processi sono in gran parte visibili a causa della contestualità tra produzione e consumo. Questo implica che le procedure, l'operatività degli addetti e le attrezzature utilizzate sono visibili e valutabili dal cliente. A ciò si aggiunga che l'operatore di front line deve essere dotato di margini di decisione più ampi rispetto all'industria in quanto spesso è necessario adattare il servizio erogato alle esigenze del singolo consumatore nel momento specifico in cui si presenta. Non bisogna poi trascurare che la presenza diretta del cliente consente, da un lato di

<sup>18</sup> Rushton e Carson (1985), sostengono che la più rilevante e specifica differenza identificata nel confronto tra beni e servizi consiste, molto probabilmente, nella maggiore intangibilità di questi ultimi.

percepire desideri e attese e dall'altro di osservarne il comportamento e ricevere un feed back diretto e immediato del suo livello di soddisfazione e queste informazioni di ritorno dovrebbero essere sfruttate dall'impresa per perfezionare sempre di più il servizio erogato (Negro, 1997).

Si può affermare, quindi, che i servizi si caratterizzano, in maniera nettamente differente rispetto ai beni e di conseguenza anche l'orientamento verso la qualità deve essere affrontato diversamente dalle imprese di servizi rispetto a quelle manifatturiere.

#### Alcune differenze tra la produzione industriale e quella dei servizi

Industria	Servizi
Il prodotto è generalmente concreto	Il servizio è immateriale
Avviene un trasferimento di proprietà quando si effettua un acquisto	Di solito la proprietà non è trasferibile
Il prodotto può essere venduto	Il servizio non può essere venduto
Il prodotto può essere mostrato prima dell'acquisto	Il servizio non può essere mostrato in modo efficace, perché non esiste prima dell'acquisto
Il prodotto può essere immagazzinato dai venditori e dagli acquirenti	Il servizio non può essere immagazzinato
Il consumo è preceduto dalla Produzione	Produzione e consumo coincidono
Produzione, vendita e consumo avvengono in luoghi diversi	Produzione, vendita e consumo avvengono spesso nello stesso luogo
Il prodotto può essere trasportato	Il servizio non può essere trasportato
Solo il venditore produce	Il cliente prende parte alla produzione
E' possibile un contatto solo indiretto	E' quasi sempre necessario un contatto diretto
Il prodotto può essere esportato ma non può esserlo il sistema di erogazione	Normalmente non può essere esportato,

-----  
Fonte: Norman, 1991, pp.18.

## 2.2 La percezione della qualità

Fino agli anni sessanta la definizione di qualità non lasciava molto spazio al settore dei servizi e anche in seguito quando si è tentato di estendere il concetto al servizio, per lungo tempo, l'accento si è posto soltanto sulle procedure operative previste per l'erogazione o sulle fasi da rispettare. Solo negli ultimi anni le problematiche legate alla qualità nel servizio, intesa principalmente come soddisfazione del cliente, e alla sua misurazione sono andate acquisendo rilevanza progressivamente crescente nel mondo imprenditoriale.

Nell'ottica della qualità totale, la qualità in un servizio scaturisce dal confronto tra quello che i clienti ritengono che il fornitore dovrebbe loro offrire, cioè le loro aspettative, e le prestazioni effettivamente erogate. Alcuni studiosi hanno distinto due tipi di qualità del servizio: quella tecnica, che riguarda ciò che il cliente riceve oggettivamente dal fornitore e quella funzionale, inerente al modo in cui il cliente riceve il servizio stesso, cioè il processo di erogazione. Lehtinen ha individuato, invece, tre diverse forme di qualità: la qualità fisica, relativa ad aspetti materiali associati al servizio (edifici, attrezzature), la qualità aziendale che concerne l'immagine e la reputazione dell'impresa di servizi e la qualità interattiva determinata dalle relazioni che intercorrono tra il personale e i clienti (Parasuman, 1998).

Un aspetto comune a questi diversi contributi è dato dal fatto che il cliente valuta il servizio non solo in base al risultato, ma anche in base al processo di erogazione. Le imprese devono quindi, oltre curare la parte tecnica del servizio, porre attenzione a "come" erogare il servizio, cercando di adattarsi il più possibile alle esigenze del singolo cliente. Infatti, a fronte di un servizio erogato identico, il servizio percepito può variare anche notevolmente da consumatore a consumatore. Tale differenza nella percezione del valore del servizio è determinata dall'immagine dell'erogatore (se il cliente ha fiducia nell'erogatore i difetti vengono notati di meno e quelli percepiti vengono considerati meno gravi), dalla sensazione di controllo della situazione (a parità di risultato, se il cliente si sente a suo agio e sente di avere sotto controllo la situazione il valore percepito risulta più alto) e dalla percezione del rischio (più la percezione del rischio acquistando o utilizzando un determinato servizio è elevata, minore sarà il valore percepito).

Il giudizio sulla qualità di un servizio da parte del cliente non dipende solo dal servizio percepito, ma anche dalle aspettative che egli si era creato anteriormente, vale a dire dal servizio atteso. Le attese riguardo al servizio possono, innanzi tutto, essere basate sull'immagine dell'erogatore che il consumatore si è creato, a seguito delle sue esperienze precedenti, della pubblicità o del passaparola<sup>19</sup>. Un altro fattore determinante è il prezzo, in quanto, secondo il prezzo richiesto dall'erogatore il cliente si aspetterà una determinata prestazione.

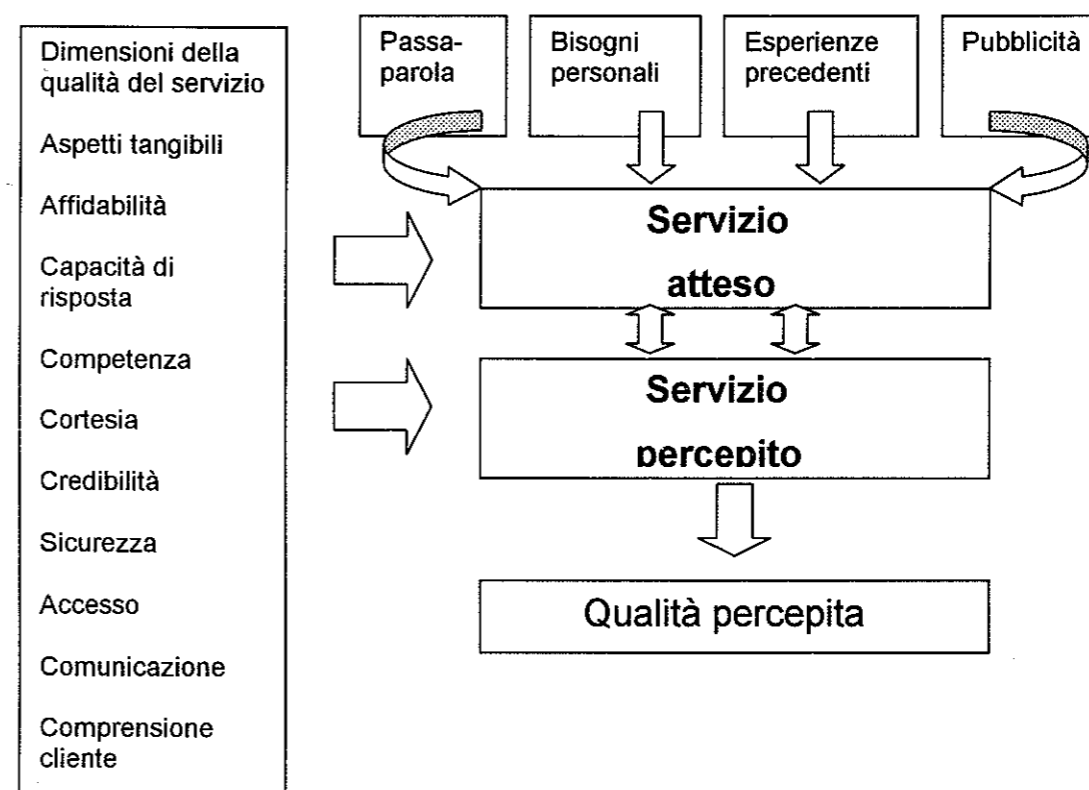
La qualità percepita dal cliente scaturisce, quindi, dal confronto tra il servizio atteso e quello percepito dal cliente. La qualità è buona quando è superiore alle aspettative, cioè quando il servizio percepito supera quello atteso dal consumatore. Ovviamente se le attese sono irrealistiche, la qualità percepita sarà bassa, indipendentemente dalla qualità del servizio effettivamente erogato; al contrario se le attese sono limitate, il giudizio potrà risultare positivo nonostante un servizio di livello qualitativo inferiore alla media.

<sup>19</sup> Meccanismo attuato tra consumatori che consiste nel trasmettere delle informazioni, sia positive che negative, sui servizi o prodotti offerti da un'impresa.

La valutazione della qualità del servizio da parte del cliente si basa su dieci dimensioni, individuate da Parasuman, Zeithaml e Berry (2000):

1. *Aspetti tangibili*: aspetto delle strutture fisiche, dell'attrezzatura, del personale e degli strumenti di comunicazione
2. *Affidabilità*: capacità di prestare il servizio promesso in modo giusto e preciso, in conformità a ciò che era stato promesso
3. *Capacità di risposta*: volontà di aiutare i clienti e di fornire prontamente il servizio
4. *Competenza*: possesso delle abilità e delle conoscenze necessarie a prestare il servizio.
5. *Cortesìa*: gentilezza, rispetto, considerazione e cordialità da parte del personale di contatto
6. *Credibilità*: fidejussione, attendibilità, onestà del fornitore del servizio
7. *Sicurezza*: assenza di pericoli, rischi o dubbi
8. *Accesso*: facilità di accesso e di contatto
9. *Comunicazione*: tenere informati i clienti utilizzando un linguaggio comprensibile e chiaro ed ascoltarli
10. *Comprensione del cliente*: sforzarsi di conoscere i clienti e le loro esigenze

### Valutazioni del cliente sulla qualità del servizio



Fonte: Parasuman, 1998, p.11

### 2.3 La valutazione della qualità dei servizi

Come si è già visto in precedenza, nell'ottica del Total Quality Management, la qualità deve essere valutata secondo il punto di vista del cliente, ed è intesa come la misura di quanto il servizio reso corrisponde alle aspettative; tale valutazione si articola in caratteristiche "di ricerca" (attributi che il cliente può determinare prima dell'acquisto), caratteristiche "di sperimentazione" (attributi che il cliente può sperimentare solo dopo l'acquisto o durante il consumo) e caratteristiche "di fiducia" (attributi che il consumatore può trovare impossibile valutare persino dopo l'acquisto e il consumo). (Mc Guinness, Glynn, 1997)

Ai fini della valutazione risultano molto importanti le dieci dimensioni della qualità del servizio elencate nel paragrafo precedente. Partendo da queste ultime, Parasuman, Zeithaml e Berry, hanno condotto numerosi studi empirici in differenti settori e hanno sviluppato e perfezionato il modello del SERVQUAL<sup>20</sup>, che si presenta come uno strumento di indagine schematico che le aziende possono utilizzare per comprendere meglio le attese e le impressioni dei loro clienti sui servizi. Gli obiettivi di tale modello sono:

- verificare le percezioni degli utenti riguardo al servizio erogato;
- focalizzare le cause che determinano i gaps negativi;
- attuare interventi correttivi per eliminare tali gaps.

Inizialmente il SERVQUAL comprendeva tutte le dieci dimensioni della qualità, che poi a seguito di rigorose procedure di analisi statistica, sono state ridotte a cinque: aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, capacità di rassicurazione<sup>21</sup> ed empatia<sup>22</sup> (queste ultime due riassumono sette dimensioni: competenza, cortesia, credibilità, sicurezza, accesso, comunicazione, comprensione del cliente). Da un'indagine su 1936 clienti ai quali si era chiesto di assegnare un totale di 100 punti alle varie categorie secondo l'importanza attribuita ad ognuna di esse, è risultata la seguente gerarchia: affidabilità 32, capacità di risposta 22, capacità di rassicurazione 19, empatia 16, aspetti tangibili 11. (Parasuman, 2000)

Il modello si basa sull'utilizzo di un questionario da sottoporre ai clienti, suddiviso in due sezioni: una dedicata alle aspettative, contenente ventidue proposizioni volte ad appurare, le aspettative generali<sup>23</sup> del cliente, e una riservata alle percezioni, con un insieme di ventidue proposizioni utili per valutare il giudizio del cliente sull'azienda. Per ogni proposizione il cliente interpellato ha sette possibilità di risposta che vanno dal completo disaccordo (1) al completo accordo (7), passando attraverso una serie di risposte intermedie. Per valutare la qualità del servizio bisogna calcolare la differenza tra i punteggi che i clienti assegnano alle coppie di proposizioni sulle aspettative e sulle percezioni.

Si può valutare la qualità del servizio per ognuna delle cinque dimensioni con riferimento al totale della clientela, ottenendo il punteggio medio SERVQUAL:

<sup>20</sup> Questo modello, presentato nel 1988, rappresenta probabilmente l'analisi più completa e a maggior taglio operativo sulla qualità dei servizi.

<sup>21</sup> Consiste nella competenza e cortesia dei dipendenti e loro capacità di ispirare fiducia e sicurezza.

<sup>22</sup> Consiste nell'assistenza premurosa ed individualizzata che l'azienda presta ai clienti.

<sup>23</sup> Nell'ultima versione del modello sono stati introdotti e considerati due differenti livelli di aspettative: il servizio desiderato, ovvero il livello di servizio che i clienti ritengono possa e debba essere loro fornito e il servizio accettabile, ovvero il livello minimo di servizio che il cliente è disposto ad accettare

- Per ciascun cliente si sommano i punteggi SERVQUAL sulle proposizioni relative ad ogni singola dimensione e si divide il totale per il numero di proposizioni che compongono la dimensione;

- Si sommano i risultati ottenuti per tutti i clienti e si divide per il numero totale dei clienti.

Per avere una misura complessiva della qualità del servizio bisogna fare una media dei punteggi SERVQUAL riguardanti le cinque dimensioni (sommandoli e dividendoli per cinque). Tale media però, rappresenta un valore non ponderato perché non è considerata l'importanza relativa delle cinque dimensioni. Se si desidera ottenere un punteggio SERVQUAL ponderato è necessario richiedere ai clienti di esprimere una valutazione sull'importanza relativa delle cinque dimensioni.

Il modello consente di evidenziare una pluralità di scostamenti o gaps relativi alla qualità del servizio:

- *Divario tra le aspettative dei clienti e le percezioni del management.* Tale divario deriva da un'inesatta o incompleta conoscenza delle attese dei clienti.

- *Divario tra le percezioni dei dirigenti e le specifiche di qualità del servizio.* Esso deriva dall'incapacità dell'azienda di trasformare le aspettative del cliente in specifiche linee guida per il personale.

- *Divario tra le specifiche di qualità e le prestazioni effettive.* Può succedere che anche in presenza di un livello tecnico di erogazione soddisfacente il servizio effettivo risulti scarso a causa dell'influenza negativa del personale di front line.

- *Divario tra la fornitura del servizio e le comunicazioni esterne.* Tale divario consiste in un'incongruenza tra quanto prospettato al cliente e la reale prestazione erogata.

- *Divario tra il servizio atteso e il servizio percepito.* E' il risultato della media ponderata dei precedenti scostamenti. (Parasuman, 2000)

Il modello consente anche un'analisi delle fasce della clientela in base alla qualità percepita: in questo modo è possibile effettuare una segmentazione orientata alla qualità. Vengono individuati alcuni segmenti, distinti per fascia alta, media o bassa di qualità percepita. Tali segmenti sono poi studiati in rapporto ai profili demografici, alle sensazioni riportate, in base all'importanza relativa attribuita alle cinque dimensioni, ecc...

Analizzando tali informazioni, la direzione ha la possibilità di capire quali azioni intraprendere nei confronti dei diversi segmenti. (Mosca, 1994)

Il modello SERVQUAL è quindi uno strumento molto potente, ma le aziende dovrebbero comunque avvalersi di approcci multipli per la misurazione della qualità nei servizi, se intendono fare di quest'ultima il punto centrale della loro strategia. Le imprese dovrebbero creare un sistema informativo sulla qualità di servizio che includa numerosi approcci complementari, sia qualitativi sia quantitativi, per la raccolta continua di dati. Infatti, dato che qualsiasi raccolta di dati presenta limitazioni, l'uso di approcci multipli complementari, metterà l'azienda in grado di compensare le debolezze di alcuni approcci, puntando sull'efficacia di altri. I più importanti sono:

- *Indagini transazionali*, che valutano la soddisfazione dei clienti in seguito all'erogazione di un servizio. L'obiettivo è di ottenere un feedback dai clienti quando l'esperienza del servizio è ancora recente e di agire rapidamente in base al feedback nel caso che quest'ultimo sia negativo. La frequenza con cui utilizzare tale metodo è continua. Il maggiore limite è costituito dal fatto di concentrarsi sulle esperienze più recenti dei clienti piuttosto che sulla valutazione globale.

- *Interviste a focus group*, che sono interviste dirette ad un piccolo gruppo (normalmente 8-12 persone). Le domande riguardano un argomento specifico con l'obiettivo di ottenere suggerimenti circa il miglioramento del servizio e di ottenere un feedback rapido ed informale

su vari aspetti del servizio. I focus group sono però un campione di persone molto ristretto, quindi l'informazione generata non è proiettabile sulla totalità della clientela.

- *Analisi di reclami, commenti e domande dei clienti*, costituisce un sistema per raccogliere, classificare, monitorare e distribuire i reclami dei clienti ed altre comunicazioni con l'azienda. L'obiettivo è identificare i tipi più comuni di disservizio, al fine di attuare azioni correttive. Tale analisi deve essere attuata con frequenza continua. Un grosso limite è costituito dal fatto che spesso i clienti insoddisfatti non reclamano direttamente con l'azienda.

- *Indagini sul mercato complessivo*, condotte sui clienti, sia propri che dei concorrenti, per misurare la valutazione complessiva che i clienti fanno di un'azienda di servizi. L'obiettivo è di valutare le prestazioni di un'azienda di servizi confrontandole con quelle dei concorrenti, di identificare le priorità di miglioramento del servizio e di monitorare nel tempo il miglioramento del servizio. Tale indagine dovrebbe essere attuata con frequenza trimestrale.

- *Indagini sul personale*, volte a valutare la qualità del servizio che i dipendenti erogano e ad indagare sulla qualità della loro vita lavorativa. Lo scopo è valutare la qualità del servizio interno, d'identificare gli ostacoli al miglioramento del servizio percepiti dai dipendenti, di monitorare il morale e le attitudini del personale. La frequenza ottimale di tale indagine è trimestrale. Il maggior punto debole di tale metodo è costituito dal fatto che i dipendenti non sono sempre oggettivi o corretti nelle loro interpretazioni. (Berry, Parasuman, 1997)

L'azienda può scegliere gli approcci più adatti, in base al tipo di servizio, alla sua strategia di marketing ed alle necessità degli utenti delle informazioni.

## 2.4 Strategie per la qualità nei servizi

Il modello SERVQUAL e gli altri strumenti analizzati nel precedente paragrafo, consentono di conoscere in modo approfondito la propria clientela e le sue esigenze. Sulla base dei dati forniti da tali modelli l'impresa può, dunque, modificare le proprie strategie o crearne delle nuove in modo da migliorare la qualità del servizio; quelle che hanno maggiore impatto in tal senso sono legate alla segmentazione della clientela e all'immagine dell'impresa.

La segmentazione della clientela

La segmentazione è un processo di suddivisione della clientela di un'azienda in base a determinati criteri (segmenti) che consentono di diversificare le modalità di erogazione del servizio adattandole alle esigenze e ai desideri delle diverse categorie. Riguardo al proprio mercato, l'impresa può quindi adottare decisioni che non solo influenzeranno, ma avranno un peso determinante nelle scelte produttive soprattutto in riferimento al contesto territoriale di diffusione della produzione.

La strategia di *non differenziazione*, rivolgendosi a tutti i consumatori, senza distinzioni, con un servizio standardizzato ed un prezzo uguale per tutti implica un mercato ampio, ma proprio per questo sottoposto a fortissima concorrenza; attualmente non è più attuabile con successo a causa del mutamento delle esigenze del cliente che, come si è già sottolineato, non si accontenta più di un servizio standard di qualità media, ma desidera invece un servizio personalizzato.

La strategia di *concentrazione* individua una pluralità di segmenti di mercato e tra questi sceglie quello che ritiene più profittevole e di poter soddisfare meglio<sup>24</sup>. La concentrazione offre numerosi vantaggi: la specializzazione, la possibile conquista della leadership nel segmento richiesto, la riduzione complessiva dei costi e un elevato livello di fedeltà dell'utente.

La strategia di *differenziazione* implica che l'impresa, dopo aver effettuato la segmentazione, decide di prestare i propri servizi a tutti i segmenti di mercato, offrendo un servizio differenziato e personalizzato alle varie categorie di clienti, con l'obiettivo di coprire tutti gli spazi di mercato disponibili. Tale strategia consente notevoli vantaggi: riduzione del rischio complessivo, massima soddisfazione del cliente<sup>25</sup>, possibilità di praticare una politica di discriminazione dei prezzi e una riduzione dei costi generali<sup>26</sup>.

La segmentazione può spingersi fino al limite in cui ogni singolo cliente rappresenta "un segmento" di mercato e la frammentazione della domanda che ne consegue porta ad una completa personalizzazione del rapporto con il cliente. Essa deve perciò essere svolta con particolare attenzione, poiché un errore di segmentazione può portare a gravissimi insuccessi. Le variabili sulla base delle quali segmentare il mercato sono molteplici e l'impresa può effettuare tale procedimento considerando una pluralità di criteri tra i quali i più importanti sono:

- *l'area geografica*: il mercato è suddiviso in varie aree geografiche per ciascuna delle quali vengono considerate ad esempio le caratteristiche (area territoriale, ricchezza dell'area, dimensioni dell'area urbana, tipologia urbana, settori di occupazioni prevalenti).

- *le caratteristiche socio-demografiche* che per i privati fanno riferimento a età, sesso, reddito, professione, livello d'istruzione, ecc..., mentre per le imprese gli indicatori mettono in luce dimensioni del fatturato, numero di addetti, settore di appartenenza, struttura organizzativa, tipologia giuridica, ecc... Esempi tipici di questo criterio sono il segmento under 18, gli sposi, il segmento business, i pensionati.

- *le caratteristiche psicografiche*: fanno riferimento allo stile di vita, allo status del soggetto, ai valori di riferimento. I vantaggi derivanti da questo metodo di segmentazione sono l'omogeneità dei vari segmenti (con conseguenti facilitazioni a livello di comunicazione), anche se si presentano problemi per quanto riguarda l'individuazione dei soggetti appartenenti a ciascun gruppo.

- *le modalità di comportamento*: rappresentano un criterio di segmentazione molto efficace nel settore dei servizi, in quanto i clienti vengono divisi in base al loro modo di porsi nel momento in cui ricevono la prestazione.

Possono essere utilizzati anche i dati provenienti dalle valutazioni effettuate attraverso il modello SERVQUAL. Le variabili considerate sono relative al modo con cui l'individuo interpreta il suo rapporto con l'impresa e le più importanti sono:

<sup>24</sup> Tale strategia è attuata con successo soprattutto dalle piccole imprese di servizi, che decidendo di concentrarsi su una nicchia di mercato hanno la possibilità di far fruttare al meglio le scarse risorse a loro disposizione.

<sup>25</sup> "segmentando il mercato è possibile determinare i bisogni di ogni segmento, realizzare un'offerta e una comunicazione mirate, essere più attenti nelle relazioni con il cliente, migliorando così la qualità reale e quella percepita dal consumatore dunque la sua soddisfazione e la sua fedeltà." (Kenneth, Clow Douglas Vorhies, 1993, p.10)

<sup>26</sup> "selezionando i segmenti più validi e raggiungendoli con un'offerta ed un canale appropriato, si limitano i costi pubblicitari aumentando allo stesso tempo le vendite. Una buona segmentazione permette infatti di ridurre il rapporto tra costi pubblicitari e giro di affari. In tal modo vi è un aumento della redditività degli investimenti effettuati al fine di acquisire nuovi clienti in seguito ad un maggior numero di servizi venduti e a maggiori flussi finanziari." (Bouroche, 1990, pp.22)

- *Momento di utilizzo del servizio* : l'impresa può variare le modalità di erogazione del servizio a seconda dell'orario, se si accerta l'esistenza di un legame tra le specifiche esigenze dei clienti e la fascia temporale considerata.

- *Benefici attesi* : gli utenti sono classificati in relazione a quanto e cosa si aspettano dal servizio e la segmentazione deve avvenire concentrandosi sulle aspettative primarie. Il punto debole di tale approccio è dato dalla possibile modificazione, a seconda della situazione<sup>27</sup>, delle esigenze del consumatore riguardo al medesimo servizio.

- *Stile di vita atteso* : la segmentazione è effettuata in base al modello teorico che l'utilizzatore ha scelto per la propria vita in quanto tale modello influenza inevitabilmente anche le scelte nei consumi.

- *Tempo a disposizione* : tale segmentazione viene effettuata suddividendo gli utenti in base al tempo che essi hanno a disposizione per usufruire dell'erogazione del servizio. (Mosca, 1994)

L'immagine che l'impresa offre ha un importante ruolo strategico poiché guida il comportamento del consumatore, influenzandolo in modo decisivo sulla percezione della qualità del servizio erogato.<sup>28</sup> In questi ultimi anni, il valore dell'immagine è ancora maggiore a causa della convergenza di numerosi fattori, tra i quali la maggiore maturità dei clienti e la crescente somiglianza dei servizi ; l'impresa deve quindi differenziarsi dalle altre, caratterizzarsi sviluppando una solida identità aziendale e in tale senso la maggiore difficoltà di illustrare i servizi rispetto ai prodotti fa sì che l'immagine esterna e l'identità dell'impresa diventino un elemento chiave sulla base del quale il cliente effettua le proprie scelte.

L'immagine di un'impresa di servizi è determinata dalla natura del servizio offerto, dalla struttura organizzativa dell'impresa, ma un ruolo fondamentale è svolto dal personale, soprattutto quello di front line, che fornisce al cliente un'immagine diretta dell'impresa e per questo è necessario che esso sia motivato e adeguatamente addestrato ; esso è infatti l'elemento focale di tutto il sistema produttivo in quanto per il cliente lui " è " l'azienda . La comunicazione aziendale risulta dunque molto importante al fine della determinazione dell'immagine dell'impresa presso il consumatore e in tal senso si possono creare due differenti situazioni: se il livello qualitativo offerto e percepito è elevato, l'immagine dell'impresa tenderà a consolidarsi ulteriormente con il passare del tempo e le azioni di comunicazione dovranno essere mirate all'acquisizione di nuovi clienti ed alla fidelizzazione dei vecchi ; se invece, si crea un divario tra la realtà e l'immagine presentata dall'impresa la strategia risulta abbastanza pericolosa perché se nel lungo periodo l'acquirente non percepisce un livello qualitativo coerente all'immagine presentata, si ha come effetto la perdita di un gran numero di clienti, che rimangono insoddisfatti.

In sintesi la comunicazione aziendale dovrebbe permettere una corretta comprensione da parte del mercato di ciò che l'azienda può offrire. "La comunicazione deve stimolare le mutazioni, mostrando ogni volta l'ottimale corrispondenza tra il bisogno e il rendimento del servizio, deve ridurre i freni psicologici." ( Nicoletti , 1992, p. 18)

Si può affermare che, un'immagine positiva legata ad un buon livello qualitativo del servizio offerto crea notevoli vantaggi per l'impresa, sia nel rapporto con i clienti, sia nel rapporto con il proprio personale : riguardo ai primi si potrà notare un aumento della fidelizzazione, con la conseguente serie di effetti positivi; per quanto concerne il secondo si tenderà a creare un senso

<sup>27</sup> Ad esempio può verificarsi che il medesimo consumatore, utente di una compagnia di trasporti, dia la massima importanza alla rapidità del viaggio, in occasione di spostamenti dovuti al lavoro; e invece prediliga la comodità e il confort, in occasione di viaggi turistici.

<sup>28</sup> "L'immagine dell'impresa è la manifestazione percepibile di un complesso di elementi interni ed esterni all'azienda, che nel loro insieme concorrono alla formazione dell'idea che si ha di tale azienda in quanto erogatrice di certi servizi ( Cherubini , 1987, p.18)

di identificazione con l'impresa, con la conseguente mobilitazione delle energie individuali verso il miglioramento.

### 3. LA QUALITÀ' NEI SERVIZI TURISTICI

#### 3.1 Dimensioni del fenomeno turistico

Prima di addentrarci nella parte principale di questo lavoro, la qualità nei servizi turistici, è necessario analizzare brevemente il fenomeno turismo, descrivendone la portata, le caratteristiche e le peculiarità della domanda e dell'offerta.

Fin dall'inizio degli anni '70 la domanda turistica ha registrato un processo di crescita formidabile e una notevole diffusione territoriale. Economisti e sociologi di tutto il mondo si sono trovati d'accordo nell'affermare che le attività turistiche e del tempo libero costituiscono uno dei comparti più rilevanti dell'economia mondiale, in alcuni casi arrivando addirittura ad affermare che quella turistica sarà l'industria trainante del terzo millennio e rappresenterà la quota più rilevante del commercio internazionale. Il turismo è dunque passato da una posizione residuale ad una posizione centrale, in quanto mezzo propulsore dell'intera economia. Il sistema turistico internazionale, nazionale e locale ha aumentato la propria dimensione, la propria diversificazione e migliorato la propria qualità, dandosi un aspetto sempre più complesso e proponendosi come una nuova e diversa industria. Anche da parte degli altri settori dell'economia vi è stata una rivalutazione delle attività turistiche, che in passato erano considerate quasi esclusivamente come attività di servizio per le altre attività produttive e che oggi sono considerate come una vera e propria industria in grado di promuovere l'intera economia. ( Brunetti , 1999)

Al mutato atteggiamento dell'economia di fronte a tale fenomeno si affianca un'evoluzione dell'approccio sociologico, che ben si evidenzia attraverso un'affermazione limite: nelle economie più sviluppate si è passati da una concezione delle vacanze come momento di riposo dal lavoro a quella del lavoro e della vita quotidiana in funzione della vacanza e del turismo. Tale affermazione, che può sembrare un po' estrema, è tuttavia confermata anche dal punto di vista economico visto che nei paesi sviluppati molti soggetti destinano la quota più rilevante del loro reddito alle attività vacanziera.

Il trend del turismo è dunque nettamente positivo e anche se potranno verificarsi variazioni congiunturali negative per singole aree<sup>29</sup>, nel lungo periodo l'evoluzione sarà sicuramente favorevole, anche in considerazione dei notevoli margini di sviluppo non ancora sfruttati<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Il trend del turismo è inevitabilmente condizionato dagli avvenimenti che accadono nei vari paesi e aree del mondo, tra cui soprattutto le guerre, i problemi di ordine pubblico e dalla congiuntura economica dei paesi di origine dei flussi turistici in rapporto ai paesi di destinazione.

Le previsioni dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, confermano tale evoluzione. In un recente documento sulle previsioni di sviluppo del turismo fino al 2020 (W.T.O, 1998) si stima che alla fine del primo ventennio degli anni 2000, i flussi internazionali in termini di arrivi saranno quasi triplicati rispetto a quelli del 1995, passando da 563 milioni a 1602 milioni, secondo un tasso annuo medio di crescita del 4,5%. Le entrate valutarie per il turismo, nel frattempo, passeranno da 401 miliardi di dollari a 2000 miliardi con un incremento medio annuo attorno al 7%.

Nel 2020 si prevede che le principali destinazioni saranno la Cina, gli Stati Uniti e la Francia, mentre i principali paesi generatori di flussi turistici saranno Germania, Giappone e Stati Uniti, come si può verificare dalle seguenti tabelle, i cui valori sono stimati sempre dall'WTO.

Finora si è parlato in termini di valori assoluti, ma per valutare l'impatto dello sviluppo turistico su ogni singolo paese è necessario tenere conto della superficie territoriale e della popolazione. Un indicatore importante per evidenziare l'impatto del flusso turistico sulla ricchezza di un paese di destinazione, è dato dai ricavi turistici per abitante (ottenuti dividendo il flusso delle entrate in \$ per la popolazione). Sulla base di dati del 1997 si avrebbe al primo posto Hong Kong, seguito dall'Austria, dalla Svizzera e dalla Spagna. L'Italia sarebbe presente al quinto posto, la Francia al sesto e gli Stati Uniti al decimo.

Bisogna inoltre considerare che il turismo internazionale è solo una quota che corrisponde a circa un decimo del turismo mondiale, che comprende anche gli spostamenti all'interno dei vari paesi: anche questo segmento, a tassi minori, è destinato ad aumentare con il miglioramento dell'economia di molti paesi che ora vedono la presenza solo di turismo d'affari, ma che presto attiveranno anche il settore delle vacanze ( la crescita più rilevante del mercato nazionale si prospetta per i paesi dell'Asia, dell'America Latina, del Medio Oriente e dell'Africa ).

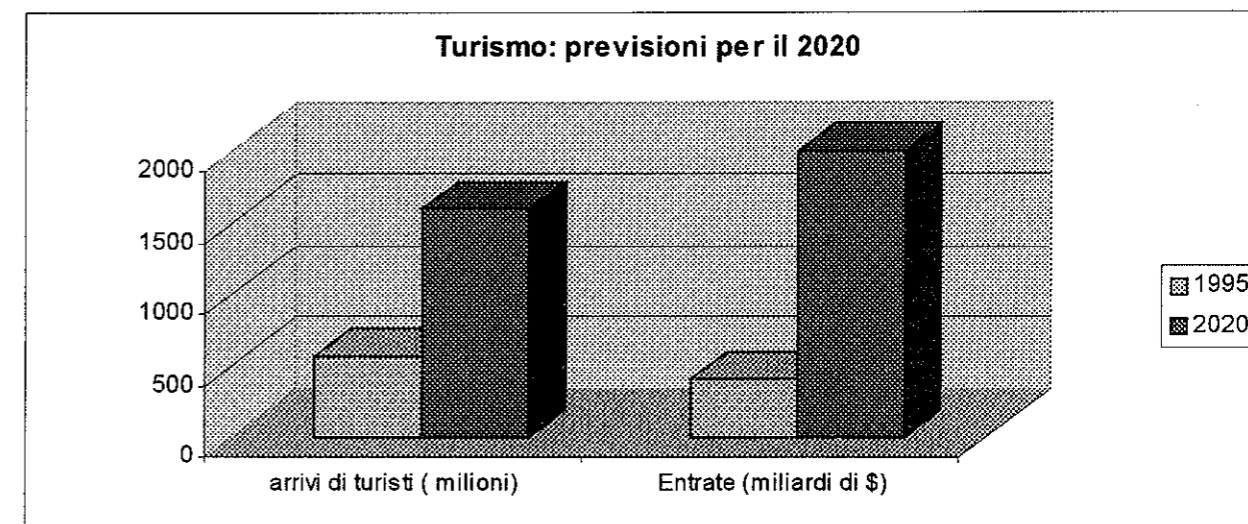
Il nostro paese risulta una delle destinazioni preferite dal turismo internazionale sia per fatturato che per numero di arrivi e presenze: nel 1998 era al quarto posto come meta preferita dai turisti di tutto il mondo e al secondo per le entrate. Nel 1997 la spesa turistica in Italia è stata di circa 130.000 miliardi di lire (80.000 miliardi spesi dagli italiani e 50.000 miliardi dagli stranieri), pari al 10,7% dei consumi interni. Il peso percentuale del settore turistico sul PIL italiano (1997) in termini di valore aggiunto turistico è pari al 5,7%, più del doppio di quello prodotto sia dal comparto alimentare che da quello agricolo; l'industria turistica inoltre ha un ruolo rilevante per il numero di unità di lavoro occupate che è di quasi 2 milioni pari al 9% dell'occupazione totale (Barucci , 1998).

Il sistema delle strutture ricettive ha un carattere molto frammentato, è costituito da molte piccole e medie imprese, spesso a conduzione familiare ( nel 1997 si contavano circa 34.000 esercizi alberghieri, circa 2.400 campeggi e villaggi turistici, 7.000 agenzie di viaggi, 4.600 aziende agrituristiche ufficiali ) e la loro distribuzione è fortemente disomogenea (15.500 circa si trovano nel Nord-Est, 7.000 nel Nord-Ovest, 6.000 circa al Centro e solo 5.000 circa nel Meridione) (Barucci , 1998).

Tenendo presente che le statistiche ufficiali non rilevano il movimento negli alloggi in affitto, ignorano i pernottamenti nelle abitazioni in proprietà e sottostimano le altre componenti , l'Italia dispone di circa 3,5 milioni di posti letto censiti anche se una valutazione più aderente alla realtà porta tale stima a 6,5 milioni considerando l'offerta "sommersa" ( alcune analisi indicano che il movimento turistico reale sarebbe pari ad almeno tre volte quello ufficialmente rilevato ).

<sup>30</sup> Nuovi paesi si stanno affacciando sul mercato del turismo spingendo verso l'alto la domanda internazionale e sviluppando la propria domanda interna. Forti dinamiche di sviluppo turistico sono in atto nell'est europeo, in Cina e nel sud-est asiatico.

Dagli anni '50 il turismo in Italia è diventato un fenomeno di massa, fino alla cosiddetta "esplosione" degli anni Settanta e Ottanta, generata sia da fenomeni socio-culturali che economici e demografici (maggiore reddito disponibile, spinta all'urbanizzazione ecc). Le regioni che tradizionalmente presentano la maggiore percentuale di famiglie che fanno vacanza sono quelle industrializzate e con grandi centri urbani (Lombardia, Piemonte, Lazio, Emilia Romagna), mentre ben più distanziate sono le aree meridionali.



Fonte: WTO , 1998

Tab.1 - Paesi di destinazione dei flussi turistici nel 2020

Ordine	Paese	Totale arrivi (in milioni)	Quota di mercato (%)	Tasso medio di crescita annuo (%) 1995-2020
1	Cina	137,1	8,6	8,0
2	Stati Uniti	102,4	6,4	3,5
3	Francia	93,3	5,8	1,8
4	Spagna	71,0	4,4	2,4
5	Hong Kong	59,3	3,7	7,3
6	Italia	52,9	3,3	2,2
7	Regno Unito	52,8	3,3	3,0
8	Messico	48,9	3,1	3,6
9	Fed. Russa	47,1	2,9	6,7
10	Rep. Ceca	44,0	2,7	4,0
	Totale(1-10)	708,8		

Fonte: WTO,1998

Tab. 2 - Paesi generatori di flussi turistici nel 2020

Ordine	Paese	Totale arrivi nel mondo (milioni)	Quota di mercato (%)
1	Germania	163,5	10,2
2	Giappone	141,5	8,8
3	Stati Uniti	123,3	7,7
4	Cina	100,0	6,2
5	Regno Unito	96,1	6,0
6	Francia	37,6	2,3
7	Olanda	35,4	2,2
8	Canada	31,3	2,0
9	Fed. Russa	30,5	1,9
10	Italia	29,7	1,9
	Totale	788,9	

Fonte: WTO, 1998

Il turismo italiano si è caratterizzato per una forte prevalenza di domanda interna (circa il 70%), con rilevanti variazioni da regione e regione, mentre l'apporto straniero risulta concentrato nelle città d'arte o in alcune aree quali la riviera adriatica e alcune località del mezzogiorno di "prima colonizzazione". In termini geografico-territoriali, il fenomeno ha inizialmente avuto uno sviluppo più accentuato lungo le coste, caratterizzandosi quindi come turismo essenzialmente balneare, mentre il turismo alpino invernale ha iniziato a svilupparsi a partire dagli anni '60.

Il turismo italiano si è caratterizzato fino agli anni '70 per la predominanza dei movimenti interregionali e quindi generalmente come turismo di prossimità, con utilizzo del mezzo proprio per spostamenti di breve raggio, spesso verso la seconda casa. Inoltre si concentrava nel periodo estivo.

Questo quadro si è modificato nel decennio successivo a fronte di una maggior propensione degli italiani al turismo internazionale che ha cominciato a manifestarsi nella seconda metà degli anni '80. Nella stessa epoca si è registrato anche un forte incremento del turismo straniero verso il nostro paese.

L'evoluzione economico-sociale ha portato in evidenza una maggior diffusione della propensione alla vacanza, alla quota di reddito destinata al turismo, alla varietà di motivazioni e modi di vacanza e all'emergere del turismo d'affari e dei convegni e meeting (Grassalli, 1992). I turisti italiani hanno confermato negli anni '90 la tendenza ad effettuare turismo all'estero, anche con prodotti quali la crociera e il villaggio turistico tanto che circa il 25% dei

viaggi effettuati oggi da italiani sono diretti all'estero e ciò indica che l'Italia si sta trasformando da prevalente paese di destinazione a importante mercato di origine del flusso turistico internazionale.

Le dinamiche della domanda sono state accompagnate anche da strategie nell'offerta: se per esempio dagli anni '50 alla metà dei '70 si è assistito ad una crescita continua dell'offerta alberghiera (si pensi al litorale adriatico) con una certa spontaneità, dal periodo della crisi petrolifera in poi si è assistito ad un processo di "focalizzazione", ridimensionamento e miglioramento della "qualità ricettiva". Tale cambiamento ha portato ultimamente all'ingresso anche nel nostro paese di forme di networking (franchising ecc.) e l'ingresso delle catene internazionali. Accanto a questo trend del comparto ricettivo si è anche arricchita la tipologia di offerta: nuovi servizi e infrastrutture, parchi a tema e luoghi di intrattenimento, attrazioni culturali "rivalorizzate", itinerari alternativi, centri per il turismo d'affari. L'offerta si è quindi arricchita contribuendo a rendere sempre più ricco e complesso il prodotto turistico e rendendo più numerose le alternative e le opportunità per il consumatore, spesso con una maggior sinergia tra operatori, privati e pubblici, tesi a mantenere la competitività. Per quanto riguarda le seconde case e l'edilizia di vacanza privata, lo sviluppo è stato particolarmente intenso negli anni '70, in particolare per alcune zone e pare rallentato negli ultimi anni, che vedono piuttosto l'emergere di nuove forme (multiproprietà, time-sharing) che trovano ragion d'essere nel desiderio di diversificare la vacanza, e di effettuare investimenti all'estero.

Alcuni dati possono evidenziare i caratteri salienti del turismo italiano: per quanto concerne il flusso turistico esso è stimato in circa 71 milioni di arrivi (40 milioni di italiani e 31 milioni di stranieri), mentre le presenze alberghiere risultano distribuite per il 58,8% al Nord, il 21,9% al Centro, il 19,3% al Sud. I visitatori stranieri trascurano il meridione (13%) a favore delle regioni del Nord-Est (48%): questa tendenza, anche se meno marcata, è valida anche per i turisti italiani (37% Nord-Est; 19% Nord-Ovest; 22% Centro; 22% Sud).

Le regioni meridionali rappresentano circa un terzo del territorio nazionale e possiedono il 60% del litorale italiano, presentano molti vantaggi dal punto di vista turistico: bellezza del paesaggio, clima soleggiato, zone archeologiche di grande rilevanza turistica, ricchezza del patrimonio architettonico ed artistico, ma raccolgono una quota non rilevante di presenze e dei consumi turistici totali in Italia; inoltre dei 34.000 esercizi alberghieri esistenti in Italia, solo 5.000 circa si trovano al Meridione.

Considerando il movimento complessivo (alberghiero e altre forme di ricettività) le località balneari e lacuali incidono per il 40,2% (il periodo giugno-settembre raccoglie quasi l'80% delle presenze e il periodo aprile-settembre il 90%); segue quindi il turismo d'arte (19%), il turismo d'affari (13,5%) e quello montano (12,7%). La stagionalità è uno degli elementi più tipici del turismo italiano, più accentuata per gli italiani che per gli stranieri; infatti il mese di agosto è il mese preferito con circa il 23% delle presenze annue, seguito da luglio, giugno e settembre (tutti con circa il 18%), anche se sembra sia in atto un allungamento della stagione a settembre-ottobre, mentre novembre è il mese con minore movimento complessivo. Le località montane presentano una doppia stagione con concentrazione delle presenze in luglio-agosto e nel periodo gennaio-marzo (si stima che in periodo di bassa stagione più della metà degli esercizi alberghieri chiuda ed almeno i 2/5 delle camere, in particolare negli esercizi di piccole dimensioni nelle località balneari e montane, siano chiusi al pubblico (ISTAT, 1999).



### 3.2 Segmentazione della domanda turistica

L'offerta dei prodotti e servizi turistici da parte degli operatori di un determinato territorio, deve necessariamente conformarsi alle esigenze dei clienti-turisti che rappresentano la domanda ; quest'ultima, risulta molto complessa, articolata e soggetta a continue variazioni indotte da innumerevoli fattori di tipo sociale, culturale ed economico.

La direzione e l'intensità dei movimenti delle persone che visitano una zona turistica, sono innanzitutto determinati da fattori di spinta (il reddito, la congestione urbana, la pressione sociale, l'esigenza di riposo), che agiscono sull'individuo provocando l'esigenza di evadere dalla località di residenza; e da fattori di richiamo (il clima, i beni culturali, la ricettività turistica, le manifestazioni, ecc...), che attraggono l'individuo verso una determinata località.

Dal punto di vista economico, la domanda turistica si può considerare come la quantità di beni e servizi turistici acquistati e perciò risulta influenzata, in primo luogo, da tre importanti fattori : il reddito a disposizione del turista, il costo della vita nella località di destinazione e il costo del trasporto. Questi fattori, a differenza di quanto si potrebbe pensare, influiscono sulla domanda soprattutto dal punto di vista qualitativo, più che da quello quantitativo : un più alto reddito disponibile in concomitanza ad un basso costo della vita nella meta turistica prescelta, di solito non porta il turista ad un maggior consumo di prodotti e servizi turistici, ma si traduce in una maggiore attenzione alla qualità della vacanza.

Le implicazioni economiche risultano, quindi, di fondamentale importanza nel determinare la dimensione e le caratteristiche della domanda turistica, ma a condizionarne l'evoluzione concorrono in maniera determinante anche altri fattori:

*Fattori demografici*, costituiti dal cambiamento della composizione della società (diminuzione delle nascite, aumento dei single ed egli anziani) e dal cambiamento negli stili di vita delle persone che hanno considerevoli implicazioni a livello turistico .

*Fattori socio- culturali* , elementi che variano da individuo a individuo, ma mediamente presentano una certa omogeneità all'interno di una determinata società. Essi si sono modificati nel tempo e parallelamente si è modificato anche il concetto di vacanza , prima considerata come un lusso, poi come un piacere ed oggi come una necessità. Anche questi fattori hanno un peso rilevante per l'intero settore turistico che , per essere competitivo deve riuscire a percepire i cambiamenti della società e ad adeguarsi ad essi.

*Fattori geografici*. Il tempo e la distanza tra le grandi città e le mete turistiche determinano in maniera rilevante la dimensione e l'intensità della pratica turistica. Attualmente la durata media del soggiorno si è notevolmente ridotta rispetto al passato<sup>31</sup> ( in Italia questa si attesta intorno ai 3,9 giorni ), quindi la scelta della località di vacanza risulta maggiormente legata al tempo necessario per raggiungerla. Bisogna però considerare che l'impatto di tale fattore risulta oggi notevolmente ridimensionato grazie alla maggiore velocità dei mezzi di trasporto.

*Fattori legati alla comunicazione*. I media, soprattutto la televisione, sono fattori molto potenti nell'influire sulla direzione della domanda turistica ed influiscono in maniera importante sulla direzione della domanda turistica.

<sup>31</sup> Il WTO ( World Tourism Organisation) definisce "vacanza" un soggiorno di almeno 3 giorni al di fuori della propria residenza per motivi non lavorativi .

Appare evidente quindi la complessità della domanda, che può essere ripartita in miriadi di classi e sottoclassi sulla base delle quali effettuare una segmentazione. Tale processo è importante per tutti i tipi di impresa, ma riveste un carattere essenziale per le imprese turistiche, che propongono servizi nell'ambito dei quali il cliente vive per un certo periodo di tempo e dei quali, quindi, percepisce tutte le caratteristiche e sfumature con l'intera propria personalità e sensibilità. (Peroni , 1998)

La segmentazione può essere effettuata secondo le variabili tradizionali esaminate alle quali però si antepone una variabile prioritaria, rappresentata dallo "scopo del viaggio" per cui le altre categorie di variabili entrano in campo successivamente a questa e nell'ambito dei segmenti da questa costituiti.

Si riconosce che i turisti viaggiano per motivi diversi e quindi manifestano bisogni diversi prima, durante e dopo il viaggio; sulla base di tale considerazione il produttore di servizi turistici allestirà le offerte più adatte a ciascuno dei segmenti, che si possono individuare a seconda dello scopo del viaggio .

### 3.3 Il prodotto turistico

La varietà e molteplicità di bisogni e comportamenti che caratterizzano la domanda stimola lo sviluppo di un'ampia e articolata gamma di prodotti turistici offerti per cui risulta difficile dare una definizione univoca di prodotto turistico ; infatti esso può essere considerato sia come prodotto che soddisfa il singolo bisogno del turista, sia come l'insieme degli elementi generali che qualificano l'ambiente della vacanza. Il prodotto turistico è stato interpretato come l'offerta turistica di una data destinazione, paese o località, l'offerta di un settore di aziende turistiche, oppure l'offerta integrata sotto forma di pacchetto (Borghesi , 1994).

Nella maggior parte delle definizioni, il prodotto turistico ha dunque carattere composito, in quanto comprende una combinazione di servizi offerti da una pluralità di operatori e quindi può essere utile considerare un "prodotto turistico globale" composto di prestazioni tangibili e intangibili offerte al turista definibile da:

*l'accessibilità*, che riflette la difficoltà per raggiungere la destinazione con uno o più mezzi di trasporto. L'insieme delle infrastrutture e dei mezzi di trasporto (strade, ferrovie, aeroporti, tipo di veicoli, frequenza del servizio, controlli doganali) che consentono al turista di accedere al prodotto turistico è una componente fondamentale del prodotto stesso. L'importanza dell'elemento accessibilità risulta legato a due variabili : il fatto che le modalità e lo stile del viaggio siano ritenuti dal turista al centro della propria esperienza oppure costituiscano un aspetto secondario e il fatto che il trasporto sia incluso in pacchetti precostituiti, oppure sia autonomamente organizzato dal turista. L'attenzione al mezzo di trasporto aumenta se cresce l'importanza attribuita alla modalità del viaggio e se il trasporto è organizzato dall'azienda turistica.

le *attrazioni* nell'area di destinazione e nelle aree di transito. Esse possono essere tangibili, ed è il caso delle attrazioni naturali ed antropiche, oppure intangibili, ed è il caso delle attrattive culturali e sociali. Molto spesso vi è la compresenza di una pluralità di elementi di attrazione e

sarebbe quindi auspicabile la loro integrazione in circuiti che ne esaltino le potenzialità (Casarin, 1996).

- i *servizi*, che sono le attrezzature (strutture ricettive, ricreative, sportive, ristoranti, negozi e altri servizi) presenti in un luogo, che consentono al turista di sostare e godere delle attrazioni di quella destinazione turistica. La quantità, la qualità e la combinazione di questi servizi diversi costituiscono un elemento importante del prodotto turistico globale e incidono anche sulla stessa attrazione del luogo.

- l'*immagine*, che deriva dalla combinazione degli altri elementi del prodotto turistico, ma che ha una sua valenza autonoma poiché influenza le aspettative del consumatore nei confronti di una località turistica. L'immagine influenza anche l'intero processo di acquisto del prodotto turistico da parte del cliente, il quale riflette nelle proprie scelte stimoli esterni non controllabili dall'azienda (fattori culturali e fattori sociali), stimoli esterni controllabili (pubblicità e altri strumenti di comunicazione) e stimoli interni non controllabili (esperienze personali, carattere, personalità). I fattori che producono l'immagine del prodotto turistico sono quindi solo parzialmente controllabili dall'impresa turistica. Quest'ultima deve cercare di influenzare e mantenere le attese del turista al fine del rafforzamento dell'immagine. Nel prodotto turistico globale, poi, l'immagine del singolo produttore risente pesantemente di quella della destinazione nella quale è inserito, sia in termini positivi, sia in termini negativi. La singola azienda non può ovviamente influire sull'immagine dell'intera destinazione turistica, tale compito dovrebbe essere svolto dalle aziende di promozione turistica.

- l'*informazione*, che rappresenta un elemento determinante dei prodotti delle aziende turistiche e che deve in ogni caso essere acquistata anche dal turista che non si avvale di viaggi organizzati.

- il *prezzo*, inteso come sistema dei prezzi turistici e costo della vita locale è una componente che influenza la scelta della destinazione turistica ( il turista è fortemente richiamato dai paesi dove la propria moneta vale di più rispetto a quella locale (Vertullo, 1996) ).

Il prodotto turistico globale è quindi caratterizzato da una pluralità di aspetti con i quali il cliente entra in contatto nel corso dell'esperienza turistica e che costituiscono l'oggetto di varie scelte nella fase di acquisto di un prodotto turistico ; esso presuppone sempre un processo decisionale, che secondo la maggior parte dei modelli, è costituito da cinque fasi (Gulotta, 1997):

1. *Motivazione alla vacanza* individuabile in forze di spinta e di attrazione, in bisogni, atteggiamenti e stati psicologici interni all'individuo<sup>32</sup>;

2. *Decisione di intraprendere il viaggio o meno*, fase durante la quale si valutano le ragioni e le motivazioni a favore o a sfavore del viaggio, pur non disponendo di specifiche informazioni.

3. *Ricerca di informazioni* In questa fase il soggetto ricerca la maggiore quantità possibile di informazioni sulle varie alternative di viaggio per poi poter procedere ad una selezione. Le informazioni possono provenire da fonti formali, come aziende di promozione turistica, guide, dépliant, radio, televisione, stampa; oppure da fonti informali, quali il passaparola, le precedenti esperienze o le conoscenze personali. L'utilizzo delle informazioni avviene in due fasi (Mansfeld, 1992): innanzitutto l'individuo verifica che la scelta tra le località individuate sia coerente con le proprie possibilità economiche e con la sua disponibilità di tempo; in un

<sup>32</sup> Il concetto di motivazione al viaggio non deve essere confuso con il termine "domanda" turistica (intesa come intenzione reale di visitare una località specifica). Una visione più corretta è invece quella che interpreta la domanda come il risultato della motivazione" (Gulotta, 1997, pp. 53).

secondo momento, dopo aver selezionato le alternative interessanti, l'individuo valuta ciascuna di esse in rapporto alle potenziali attrattive<sup>33</sup>.

4. *Valutazione delle alternative*. Il potenziale consumatore valuta le alternative sulla base dell'insieme dei prodotti disponibili e sulla base di criteri di selezione rappresentati dagli attributi dei prodotti. Sulla base di un'analisi microeconomica, a ognuno di questi attributi il turista assegna una particolare funzione di utilità, che descrive in che misura egli si attende che la soddisfazione derivante dal consumo del prodotto vari a seguito di variazioni nei livelli di ogni attributo. L'utilità totale di un prodotto è data dalla somma delle utilità stimate di ciascun attributo, ponderate in base all'importanza che tale attributo riveste per l'individuo. Il prodotto che ottiene la maggiore valutazione d'utilità avrà la massima probabilità di essere scelto.

5. *Scelta della destinazione effettiva*. Non è un processo puramente personale, ma è notevolmente influenzata dall'ambiente sociale e soprattutto dalla famiglia. Il turista tiene conto in modo implicito anche delle norme sociali e dei valori morali. La scelta della destinazione è caratterizzata da un determinato grado di incertezza: molte condizioni tra cui il clima, l'atteggiamento e l'ospitalità dei residenti, la reale qualità del servizio, non sono realmente conoscibili prima della partenza.

Parlando dell'offerta in termini generali, si può innanzitutto osservare che non esiste un settore economico specifico che produca per il turismo e che accenti in sé la fornitura di tutti i beni e servizi richiesti dai turisti ; la domanda è soddisfatta da un'ampia gamma di attività economiche e anzi, si può tranquillamente affermare che in modo indiretto tutto il sistema economico sia coinvolto nella produzione per il turismo.

Alla fornitura di beni turistici provvedono imprese, sia private che pubbliche, che operano nel settore dei trasporti (ferroviari, su strada, aerei, marittimi), della ricettività (alberghi, motels, ostelli della gioventù, campeggi, ecc...), della ristorazione (ristoranti, bar, mense, ecc...), del divertimento e dello spettacolo, dell'organizzazione turistica (agenzie di viaggio, tour operators, ecc...) e, in generale, della produzione e vendita di beni e servizi oggetto di domanda da parte dei turisti. Tutte queste attività, non operano disgiuntamente, ma con l'affermarsi di un turismo di massa, si sono delineati sempre più distintamente i caratteri di un *ciclo produttivo turistico*, all'interno del quale si possono individuare i complessi delle attività volte alla progettazione, organizzazione, promozione e vendita del viaggio, quelle finalizzate al trasporto dei turisti e quelle destinate a soddisfare il consumo finale. Per tutte le fasi indicate, si sono avviati in alcuni casi, in relazione a una relativa standardizzazione del prodotto, processi di razionalizzazione, di specializzazione e di concentrazione, tipiche della produzione di massa (Presso, Zappatella, 1985).

La produzione turistica è poi sottoposta a numerosi vincoli specifici che la rendono abbastanza rigida: certi elementi essenziali per il turismo come le risorse naturali od artistiche, non sono riproducibili e non possono costituire oggetto di scambio per il mercato; ne rimangono così vincolate, in primo luogo in senso spaziale, le decisioni di produzione turistica. Ulteriori vincoli sono rappresentati dalla stagionalità della domanda, dalle caratteristiche specifiche del prodotto turistico<sup>34</sup> e dal forte effetto sull'offerta turistica di esternalità sia di produzione che di consumo che hanno l'effetto di compromettere il funzionamento del mercato e quindi l'allocazione ottimale delle risorse (Delbono, Fiorentini, 1987).

<sup>33</sup> La fase della ricerca delle informazioni della selezione delle alternative viene a volte evitata, soprattutto quando il turista deve decidere per il riacquisto di un prodotto turistico rispetto al quale ha maturato un certo grado di fedeltà: ad esempio una coppia di anziani che torna ogni estate nella stessa località e nello stesso albergo.

<sup>34</sup> Il prodotto turistico essendo prevalentemente costituito da una componente di servizio assume i caratteri di intangibilità, inseparabilità, deperibilità ed eterogeneità che sono tipici dei servizi.

Tra i vari settori che compongono l'offerta esistono poi marcate differenze strutturali: elevati investimenti in immobilizzi contraddistinguono le imprese di trasporto e quelle ricettive, mentre non sono richiesti per quelle che si occupano di organizzazione e distribuzione dei viaggi. Del tutto diverse sono anche le forme di mercato che caratterizzano i rami dell'offerta in quanto si passa dalla marcata frammentazione che caratterizza il comparto ricettivo, alle forme di oligopolio che contraddistinguono il trasporto aereo e i tour operators.

Pur rientrando tutte nell'ambito dei servizi, il comparto alberghiero<sup>35</sup> è quello che tradizionalmente riveste maggiore importanza all'interno del settore turistico in quanto il cliente/turista, nella valutazione del suo soggiorno, gli assegna ( consciamente o inconsciamente ) un peso non secondario. L'impresa alberghiera si connota come un'organizzazione produttrice di servizi, caratterizzata da un elevato impiego di mano d'opera, ma anche da una discreta intensità di capitale: immobili, arredamenti, attrezzature specializzate. Dovendo vendere il prodotto turistico, essa risente dei caratteri specifici di quest'ultimo e della rigidità dell'offerta, che fatica a adattarsi in modo soddisfacente alle frequenti e marcate oscillazioni della domanda. In particolare, la stagionalità della domanda, influenza notevolmente i caratteri del settore, inducendo grosse limitazioni nell'impiego della capacità produttiva e nella reperibilità di forza-lavoro.

A livello generale, la struttura del settore si caratterizza per la presenza di diverse tipologie di impresa, le quali influiscono non solo sul volume dell'offerta, ma anche sul prezzo a cui il servizio è venduto. Esiste una vasta gamma di imprese differenti, che va dal piccolo albergo a conduzione familiare, alla grande catena alberghiera. In Italia si ha una notevole frammentazione dell'offerta con una miriade di imprese di piccole dimensioni; di conseguenza il grado di concorrenza è sicuramente notevole e le caratteristiche della domanda turistica, che esigono una differenziazione del prodotto, determinano una situazione di forte concorrenzialità. Fin dalla sua costruzione l'albergo viene progettato per accogliere una varietà di segmenti di domanda differenti, il cosiddetto customer mix la cui composizione si presenta come una decisione di tipo strategico, poiché gli investimenti necessari per creare una struttura e un ambiente che soddisfino un determinato gruppo di clienti potenziali, hanno spesso natura durevole e lunghi tempi di ritorno. La formulazione e la stima del customer mix deve essere impostata cercando di ridurre il trade-off tra il ricavo massimo conseguibile ed il rischio di mercato legato ad ogni segmento della clientela e all'effetto stagionalità. Non sarebbe saggio concentrare tutta l'attività sul segmento di clientela che è disposto a pagare le tariffe più elevate, ma che frequenta l'albergo per un periodo stagionale ristretto; in questo modo infatti si esporrebbe l'impresa ad al rischi di subire gravi perdite a causa di un improvviso cedimento del segmento.

L'albergo dovrebbe dunque, in coerenza alle proprie possibilità ed attrezzature, cercare di gestire in modo equilibrato i rapporti con i vari segmenti di clientela verso i quali si indirizza, programmando una percentuale annua di camere per ciascun segmento e stimando i ricavi ottenibili praticando differenti prezzi in relazione al livello di servizio erogato. Ai diversi segmenti sarà infatti necessario fornire un diverso prodotto turistico, in termini di livelli di servizio, di campagne di comunicazione, di approcci di vendita e di tariffe. A prescindere dalle funzioni base per soddisfare le esigenze dei clienti, quali la gestione delle prenotazioni, il ricevimento dei clienti e l'allestimento delle camere, le altre numerose funzioni e servizi (ristorazione, lavanderia, animazione, fitness, punti vendita interni) dipendono in maniera diretta dal target di clientela a cui l'impresa si rivolge.

<sup>35</sup> Esso è costituito da esercizi ricettivi aperti al pubblico che forniscono alloggio, eventualmente vitto e altri servizi accessori, in camere ubicate in uno o più stabili o parte di stabili (art.6 della Legge 17/5 1983, n°217)

A questa pluralità di segmenti della domanda si affianca quindi una vasta gamma di servizi offerti, per i quali risulta abbastanza complesso fornire una classificazione. Le imprese erogatrici di servizi turistici possono essere distinte per categorie principali (hotels, motels, pensioni, ecc...), secondo caratteristiche fisiche (ad esempio il numero delle stanze), oppure secondo aspetti oggettivamente verificabili riguardanti il servizio offerto (numero delle portate per pasto, ecc...). L'utilità di disporre di adeguati schemi di valutazione e di graduazione è strettamente legata al carattere intangibile del prodotto turistico; esso infatti, è acquistato anticipatamente al momento del consumo e in generale il turista non può, al momento dell'acquisto, esaminarlo. Per questo nasce l'esigenza da parte del turista di avere una conoscenza attendibile della quantità, della qualità e delle caratteristiche dei servizi ricettivi disponibili in una determinata località. A tal fine la legge 17 maggio 1983<sup>36</sup> ha predisposto un sistema di classificazione che prevede la suddivisione degli alberghi in cinque classi, contrassegnate in ordine decrescente da un numero di stelle che va da 5 a 1, in base alla tipologia e al livello qualitativo del servizio offerti. Pur definendo i criteri fondamentali sui quali basare la classificazione e pur stabilendo i requisiti minimi che gli alberghi devono possedere, questa legge ha demandato alle varie regioni il compito di operare tale classificazione: questo ha generato una situazione di scarsa confrontabilità tra alberghi situati in regioni differenti. Tale criterio appare, quindi, ormai obsoleto e non troppo oggettivo e in sostanza, non utile per indicare in modo efficace al turista la qualità e le caratteristiche del servizio alberghiero che si appresta a ricevere.

La disomogeneità che contraddistingue il comparto alberghiero italiano può trovare proprio nella ricerca della qualità un valido ( per non dire necessario ) mezzo di riqualificazione ricettiva in gradi di aumentare la soddisfazione del cliente e, soprattutto, ottenere quella fidelizzazione che è alla base per la continuità della impresa. Ultimamente si stanno diffondendo marchi (soprattutto a livello locale, ma anche di rilevanza internazionale, quale la certificazione ISO), che garantiscono un determinato livello di servizio o di particolari caratteristiche presenti nella struttura ricettiva, ma manca ancora una diffusa consapevolezza che questa è la strada da intraprendere. Sarà proprio da queste esperienze e dalla possibilità che esse abbiano una diffusione non solo tra gli addetti al settore, ma anche agli organi di governo e gestione del territorio che dipenderanno i miglioramenti dell'offerta ricettiva e dell'intero sistema-turismo italiano.

<sup>36</sup> Tale legge è stata denominata "Legge-quadro per il turismo e interventi per il potenziamento e la qualificazione dell'offerta turistica"

## BIBLIOGRAFIA

- BARBARINO F.C., *Servizi di qualità Modelli e norme ISO 9000 e strumenti operativi per progettare, gestire e migliorare il servizio nelle imprese, nel settore pubblico e nel no profit*, Milano, Il Sole 24 Ore, 24 ottobre, 1997.
- BARUCCHI P., BACHERI E., CHITI P. (a cura di), *Ottavo rapporto sul turismo in Italia*, Firenze, Centro stampa 2P, 1998.
- BARTOLUZZI A., *il sistemi di gestione ambientale (Norme UNI EN ISO 14001): l'iter di certificazione e la valutazione degli aspetti ambientali significativi*, in "De Qualitate", giugno 2001.
- BERRY L.L., PARASUMAN A., *Listening to the Customer The concept of a service quality information sistem*, in "Sloan Management Review", vol.38, 1997.
- BORGHESI A., *Il marketing delle località turistiche*, Torino, Giappicchelli Editore, 1994.
- BOUROCHE J. M., *Marketing e segmentazione della clientela*, in "Giornale di Marketing", n°2, 1990.
- BRESSO M., ZAPPATELLA A., *Il turismo come risorsa e come mercato*, Milano, Franco Angeli Editore, 1985.
- BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità*, Padova, Cedam, 1999.
- CARNEVALE G., *Certificazione*, in "Il Sole 24 Ore", Rapporti, Milano, 14 dicembre 1998.
- CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Torino, Giappicchelli, 1996.
- CHERUBINI S., *Il marketing dei servizi*, Milano, Franco Angeli Editore, 1987.
- CHIARAVALLI F., DOTTI D., FAVORITO R., *Sistemi di gestione ambientale certificati per il turismo sostenibile del terzo millennio. La gestione ecocompatibile delle strutture alberghiere*, in "De Qualitate", gennaio, 2001.
- CIRILLI F., *Il Total Quality nel settore alberghiero Un'analisi dell'organizzazione e dei processi dei servizi alberghieri*, in "De Qualitate", marzo 2000.
- COGNO E., DALLARA G., *Comunicazione e tecnica pubblicitaria nel turismo*, Milano, Franco Angeli Editore, 1989.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Per un turismo di qualità La gestione integrata della qualità (GIQ) delle destinazioni turistiche*, I° Rapporto della Commissione, Bruxelles, 2000.
- CONTI T., *Come costruire la qualità totale*, Milano, Sperling & Krupfer, 1992.
- COOPER C., FLETCHER J., GILBERT D., SHEPHERD R., WANHILL S., *Economia del turismo*, Bologna, Zanichelli, 2002.
- DALL'ARA G., *Perché le persone vanno in vacanza?*, Milano, Franco Angeli, 1990.
- DELBONO F., FIORENTINI G., *Economia del turismo*, Roma, NIS Editore, 1996.
- GALGANO A., *La qualità totale Il quality wide control come nuovo strumento manageriale*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1990.
- GRASSALLI P., *Economia e politica del turismo*, Milano, Franco Angeli Editore, 1992.
- GREENE M., *Marketing Hotels and Restaurants into the 90s*, Heinemann, Oxford, 1987.
- GUALTIERI F., POTIE C., *Dall'assicurazione della qualità alla fidelizzazione del cliente*, in "De Qualitate", maggio 2000.
- GULOTTA G., *Psicologia turistica*, Milano, Giuffrè Ed., 1997.
- KENNETH E., CLOW D., WORHIES W., *Building a competitive advantage for service firms: measurement of consumer expectations of service quality*, in "The journal of service quality", n.1, 1993.
- KENNETH E., EIGLIER P., *Marketing startegico nei servizi*, Milano, Mc Graw Hill Libri Italia s.r.l., 1988.

- MANSFELD Y., *From motivation to actual travel*, in "Annuals of tourism research", n.14, 1992.
- MATALONI E., *Il settore turistico ricettivo Quale qualità per una vera soddisfazione dei clienti*, in "De Qualitate", dicembre, 1999.
- MC GUINNES D.A., GLYNN W.J., *La qualità del servizio come fattore di differenziazione e di competitività*, in "De Qualitate", giugno 1997.
- MERLI G., *Total quality management La qualità come strumento di business*, Torino, Isedi, 1991.
- MONTEFUSCO R., *Total quality assurance. Cultura, responsabilità e approcci innovativi*, Torino, Isedi, 1990.
- MOSCA F., *Aspetti strategici della qualità totale dei servizi*, Torino, Giappicchelli Edit., 1994.
- MOTTURA G., *Un quadro di riferimento per la qualità totale*, in "L'impresa", n°2, 1995.
- NEGRO G., *Organizzare la qualità nei servizi Un modello per l'eccellenza nelle imprese e negli enti di servizi*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1997.
- NICOLETTI B., *I circoli di qualità: concetti base ed esperienze italiane*, Milano, Franco Angeli Editore, 1992.
- NORMANN R., *L'impresa verso l'approccio solistico*, in "L'impresa", n.6, 1991.
- PARASUMAN A., *Definizione, monitoraggio e miglioramento della qualità del servizio*, in "De Qualitate", agosto, 1998.
- PARASUMAN A., ZEITHAML A., BERRY L.L., *Servire qualità*, Milano, Mc Graw Hill Libri Italia s.r.l., 2000.
- PECHLONER H., WEIERMAIR K., *Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, Touring Club Italiano Ed., 2000.
- PERONI G., *Marketing turistico*, Milano, Franco Angeli Editore, 1998.
- PETTINICCHI M., *Vision 2000: i cambiamenti nelle norme ISO 9000 e l'impatto nelle imprese*, in "De Qualitate", settembre 2000.
- RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerte dei prodotti alberghieri*, Torino, Giappicchelli Editore, 1995.
- RUSHTON A.M., CARSON D. J., *The marketing of services: managing the intangible*, in "European journal of marketing", n.3, 1985.
- SCANNAGATTA M., *Ecogestione e audit*, in "U&C", n.2, 1997.
- SEGALINI G., *Certificazione delle aziende del settore turistico ed alberghiero*, in "De Qualitate", ottobre 1999.
- SILVA MENDES A., GIANNUOLO G., *The european Qualità Assurance Standards EN ISO 9000 end EN 45000 in the community's new approach legislation*, in "Quality series", n.4, 1997.
- STANGER D.H., *Verso il 2000 Dossier*, in "U&C", n.1, 1997.
- VERTULLO F., *Le ricerche di marketing nel turismo*, Milano, Franco Angeli Editore, 1996.
- W.T.O., *Tourism 2020 vision. A new forecast from the World Tourism Organisation*, Madrid, WTO, 1998.
- ZERLIA T., *Le norme sulla qualità*, in "Rivista Combustibili", n.5, 1999.

1. Maria Cristina Marcuozzo [1985] "Joan Violet Robinson (1903-1983)", pp. 134
2. Sergio Lugaresi [1986] "Le imposte nelle teorie del sovrappiù", pp. 26
3. Massimo D'Angelillo e Leonardo Paggi [1986] "PCI e socialdemocrazie europee. Quale riformismo?", pp. 158
4. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1986] "Un suggerimento hobsoniano su terziario ed occupazione: il caso degli Stati Uniti 1960/1983", pp. 52
5. Paolo Bosi e Paolo Silvestri [1986] "La distribuzione per aree disciplinari dei fondi destinati ai Dipartimenti, Istituti e Centri dell'Università di Modena: una proposta di riforma", pp. 25
6. Marco Lippi [1986] "Aggregations and Dynamic in One-Equation Econometric Models", pp. 64
7. Paolo Silvestri [1986] "Le tasse scolastiche e universitarie nella Legge Finanziaria 1986", pp. 41
8. Mario Forni [1986] "Storie familiari e storie di proprietà. Itinerari sociali nell'agricoltura italiana del dopoguerra", pp. 165
9. Sergio Paba [1986] "Gruppi strategici e concentrazione nell'industria europea degli elettrodomestici bianchi", pp. 56
10. Nerio Naldi [1986] "L'efficienza marginale del capitale nel breve periodo", pp. 54
11. Fernando Vianello [1986] "Labour Theory of Value", pp. 31
12. Piero Ganugi [1986] "Risparmio forzato e politica monetaria negli economisti italiani tra le due guerre", pp. 40
13. Maria Cristina Marcuozzo e Annalisa Rosselli [1986] "The Theory of the Gold Standard and Ricardo's Standard Commodity", pp. 30
14. Giovanni Solinas [1986] "Mercati del lavoro locali e carriere di lavoro giovanili", pp. 66
15. Giovanni Bonifati [1986] "Saggio dell'interesse e domanda effettiva. Osservazioni sul cap. 17 della General Theory", pp. 42
16. Marina Murat [1986] "Betwin old and new classical macroeconomics: notes on Leijonhufvud's notion of full information equilibrium", pp. 20
17. Sebastiano Brusco e Giovanni Solinas [1986] "Mobilità occupazionale e disoccupazione in Emilia Romagna", pp. 48
18. Mario Forni [1986] "Aggregazione ed esogeneità", pp. 13
19. Sergio Lugaresi [1987] "Redistribuzione del reddito, consumi e occupazione", pp. 17
20. Fiorenzo Sperotto [1987] "L'immagine neopopulista di mercato debole nel primo dibattito sovietico sulla pianificazione", pp. 34
21. M. Cecilia Guerra [1987] "Benefici tributari nel regime misto per i dividendi proposto dalla commissione Sarcinelli: una nota critica", pp. 9
22. Leonardo Paggi [1987] "Contemporary Europe and Modern America: Theories of Modernity in Comparative Perspective", pp. 38
23. Fernando Vianello [1987] "A Critique of Professor Goodwin's 'Critique of Sraffa'", pp. 12
24. Fernando Vianello [1987] "Effective Demand and the Rate of Profits. Some Thoughts on Marx, Kalecki and Sraffa", pp. 41
25. Anna Maria Sala [1987] "Banche e territorio. Approccio ad un tema geografico-economico", pp. 40
26. Enzo Mingione e Giovanni Mottura [1987] "Fattori di trasformazione e nuovi profili sociali nell'agricoltura italiana: qualche elemento di discussione", pp. 36
27. Giovanna Procacci [1988] "The State and Social Control in Italy During the First World War", pp. 18
28. Massimo Matteuzzi e Annamaria Simonazzi [1988] "Il debito pubblico", pp. 62
29. Maria Cristina Marcuozzo (a cura di) [1988] "Richard F. Kahn. A discipline of Keynes", pp. 118
30. Paolo Bosi [1988] "MICROMOD. Un modello dell'economia italiana per la didattica della politica fiscale", pp. 34
31. Paolo Bosi [1988] "Indicatori della politica fiscale. Una rassegna e un confronto con l'aiuto di MICROMOD", pp. 25
32. Giovanna Procacci [1988] "Protesta popolare e agitazioni operaie in Italia 1915-1918", pp. 45
33. Margherita Russo [1988] "Distretto Industriale e servizi. Uno studio dei trasporti nella produzione e nella vendita delle piastrelle", pp. 157
34. Margherita Russo [1988] "The effect of technical change on skill requirements: an empirical analysis", pp. 28
35. Carlo Grillenzoni [1988] "Identification, estimations of multivariate transfer functions", pp. 33
36. Nerio Naldi [1988] "Keynes' concept of capital", pp. 40
37. Andrea Ginzburg [1988] "locomotiva Italia?", pp. 30
38. Giovanni Mottura [1988] "La 'persistenza' secolare. Appunti su agricoltura contadina ed agricoltura familiare nelle società industriali", pp. 40
39. Giovanni Mottura [1988] "L'anticamera dell'esodo. I contadini italiani della 'restaurazione contrattuale' fascista alla riforma fondiaria", pp. 40
40. Leonardo Paggi [1988] "Americanismo e riformismo. La socialdemocrazia europea nell'economia mondiale aperta", pp. 120
41. Annamaria Simonazzi [1988] "Fenomeni di isteresi nella spiegazione degli alti tassi di interesse reale", pp. 44
42. Antonietta Bassetti [1989] "Analisi dell'andamento e della casualità della borsa valori", pp. 12
43. Giovanna Procacci [1989] "State coercion and worker solidarity in Italy (1915-1918): the moral and political content of social unrest", pp. 41
44. Carlo Alberto Magni [1989] "Reputazione e credibilità di una minaccia in un gioco bargaining", pp. 56
45. Giovanni Mottura [1989] "Agricoltura familiare e sistema agroalimentare in Italia", pp. 84
46. Mario Forni [1989] "Trend, Cycle and Fortuitous cancellation": a Note on a Paper by Nelson and Plosser", pp. 4
47. Paolo Bosi, Roberto Golinelli, Anna Stagni [1989] "Le origini del debito pubblico e il costo della stabilizzazione", pp. 26
48. Roberto Golinelli [1989] "Note sulla struttura e sull'impiego dei modelli macroeconomici", pp. 21
49. Marco Lippi [1989] "A Short Note on Cointegration and Aggregation", pp. 11
50. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1989] "The Linkage between Tertiary and Industrial Sector in the Italian Economy: 1951-1988. From an External Dependence to an International One", pp. 40
51. Gabriele Pastrello [1989] "François queensay: dal Tableau Zig-zag al Tableau Formule: una ricostruzione", pp. 48
52. Paolo Silvestri [1989] "Il bilancio dello stato", pp. 34
53. Tim Mason [1990] "Tre seminari di storia sociale contemporanea", pp. 26
54. Michele Lalla [1990] "The Aggregate Esosape Rate Analysed through the Queueing Model", pp. 23
55. Paolo Silvestri [1990] "Sull'autonomia finanziaria dell'università", pp. 11
56. Paola Bertolini, Enrico Giovannetti [1990] "Uno studio di 'filiera' nell'agroindustria. Il caso del Parmigiano Reggiano", pp. 164

57. Paolo Bosi, Roberto Golinelli, Anna Stagni [1990] "Effetti macroeconomici, settoriali e distributivi dell'armonizzazione dell'IVA", pp. 24
58. Michele Lalla [1990] "Modelling Employment Spells from Emilia Labour Force Data", pp. 18
59. Andrea Ginzburg [1990] "Politica Nazionale e commercio internazionale", pp. 22
60. Andrea Giommi [1990] "La probabilità individuale di risposta nel trattamento dei dati mancanti", pp. 13
61. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1990] "The service sector in planned economies. Past experiences and future perspectives", pp. 32
62. Giovanni Solinas [1990] "Competenze, grandi industrie e distretti industriali. Il caso Magneti Marelli", pp. 23
63. Andrea Ginzburg [1990] "Debito pubblico, teorie monetarie e tradizione civica nell'Inghilterra del Settecento", pp. 30
64. Mario Forni [1990] "Incertezza, informazione e mercati assicurativi: una rassegna", pp. 37
65. Mario Forni [1990] "Misspecification in Dynamic Models", pp. 19
66. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1990] "Service Sector Growth in CPE's: An Unsolved Dilemma", pp. 28
67. Paola Bertolini [1990] "La situazione agro-alimentare nei paesi ad economia avanzata", pp. 20
68. Paola Bertolini [1990] "Sistema agro-alimentare in Emilia Romagna ed occupazione", pp. 65
69. Enrico Giovannetti [1990] "Efficienza ed innovazione: il modello 'fondi e flussi' applicato ad una filiera agro-industriale", pp. 38
70. Margherita Russo [1990] "Cambiamento tecnico e distretto industriale: una verifica empirica", pp. 115
71. Margherita Russo [1990] "Distretti industriali in teoria e in pratica: una raccolta di saggi", pp. 119
72. Paolo Silvestri [1990] "La Legge Finanziaria. Voce dell'enciclopedia Europea Garzanti", pp. 8
73. Rita Paltrinieri [1990] "La popolazione italiana: problemi di oggi e di domani", pp. 57
74. Enrico Giovannetti [1990] "Illusioni ottiche negli andamenti delle Grandezze distributive: la scala mobile e l'appiattimento delle retribuzioni in una ricerca", pp. 120
75. Enrico Giovannetti [1990] "Crisi e mercato del lavoro in un distretto industriale: il bacino delle ceramiche. Sez. I", pp. 150
76. Enrico Giovannetti [1990] "Crisi e mercato del lavoro in un distretto industriale: il bacino delle ceramiche. Sez. II", pp. 145
77. Antonietta Bassetti e Costanza Torricelli [1990] "Una riqualificazione dell'approccio bargaining alla selezione di portafoglio", pp. 4
78. Antonietta Bassetti e Costanza Torricelli [1990] "Il portafoglio ottimo come soluzione di un gioco bargaining", pp. 15
79. Mario Forni [1990] "Una nota sull'errore di aggregazione", pp. 6
80. Francesca Bergamini [1991] "Alcune considerazioni sulle soluzioni di un gioco bargaining", pp. 21
81. Michele Grillo e Michele Polo [1991] "Political Exchange and the allocation of surplus: a Model of Two-party competition", pp. 34
82. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1991] "The 1990 Polish Recession: a Case of Truncated Multiplier Process", pp. 26
83. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1991] "Polish firms: Private Vices Public Virtues", pp. 20
84. Sebastiano Brusco e Sergio Paba [1991] "Connessioni, competenze e capacità concorrenziali nell'industria della Sardegna", pp. 25
85. Claudio Grimaldi, Rony Hamati, Nicola Rossi [1991] "Non Marketable assets and households' Portfolio Choice: a Case of Study of Italy", pp. 38
86. Giulio Righi, Massimo Baldini, Alessandra Brambilla [1991] "Le misure degli effetti redistributivi delle imposte indirette: confronto tra modelli alternativi", pp. 47
87. Roberto Fanfani, Luca Lanini [1991] "Innovazione e servizi nello sviluppo della meccanizzazione agricola in Italia", pp. 35
88. Antonella Caiumi e Roberto Golinelli [1992] "Stima e applicazioni di un sistema di domanda Almost Ideal per l'economia italiana", pp. 34
89. Maria Cristina Maruzzo [1992] "La relazione salari-occupazione tra rigidità reali e rigidità nominali", pp. 30
90. Mario Biagioli [1992] "Employee financial participation in enterprise results in Italy", pp. 50
91. Mario Biagioli [1992] "Wage structure, relative prices and international competitiveness", pp. 50
92. Paolo Silvestri e Giovanni Solinas [1993] "Abbandoni, esiti e carriera scolastica. Uno studio sugli studenti iscritti alla Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Modena nell'anno accademico 1990/1991", pp. 30
93. Gian Paolo Caselli e Luca Martinelli [1993] "Italian GPN growth 1890-1992: a unit root or segmented trend representation?", pp. 30
94. Angela Politi [1993] "La rivoluzione fraintesa. I partigiani emiliani tra liberazione e guerra fredda, 1945-1955", pp. 55
95. Alberto Rinaldi [1993] "Lo sviluppo dell'industria metalmeccanica in provincia di Modena: 1945-1990", pp. 70
96. Paolo Emilio Mistrulli [1993] "Debito pubblico, intermediari finanziari e tassi d'interesse: il caso italiano", pp. 30
97. Barbara Pistorosi [1993] "Modelling disaggregate and aggregate labour demand equations. Cointegration analysis of a labour demand function for the Main Sectors of the Italian Economy: 1950-1990", pp. 45
98. Giovanni Bonifati [1993] "Progresso tecnico e accumulazione di conoscenza nella teoria neoclassica della crescita endogena. Una analisi critica del modello di Romer", pp. 50
99. Marcello D'Amato e Barbara Pistorosi [1994] "The relationship(s) among Wages, Prices, Unemployment and Productivity in Italy", pp. 30
100. Mario Forni [1994] "Consumption Volatility and Income Persistence in the Permanent Income Model", pp. 30
101. Barbara Pistorosi [1994] "Using a VECM to characterise the relative importance of permanent and transitory components", pp. 28
102. Gian Paolo Caselli and Gabriele Pastrello [1994] "Polish recovery from the slump to an old dilemma", pp. 20
103. Sergio Paba [1994] "Imprese visibili, accesso al mercato e organizzazione della produzione", pp. 20
104. Giovanni Bonifati [1994] "Progresso tecnico, investimenti e capacità produttiva", pp. 30
105. Giuseppe Marotta [1994] "Credit view and trade credit: evidence from Italy", pp. 20
106. Margherita Russo [1994] "Unit of investigation for local economic development policies", pp. 25
107. Luigi Brighi [1995] "Monotonicity and the demand theory of the weak axioms", pp. 20
108. Mario Forni e Lucrezia Reichlin [1995] "Modelling the impact of technological change across sectors and over time in manufacturing", pp. 25
109. Marcello D'Amato and Barbara Pistorosi [1995] "Modelling wage growth dynamics in Italy: 1960-1990", pp. 38
110. Massimo Baldini [1995] "INDIMOD. Un modello di microsimulazione per lo studio delle imposte indirette", pp. 37
111. Paolo Bosi [1995] "Regionalismo fiscale e autonomia tributaria: l'emersione di un modello di consenso", pp. 38
112. Massimo Baldini [1995] "Aggregation Factors and Aggregation Bias in Consumer Demand", pp. 33
113. Costanza Torricelli [1995] "The information in the term structure of interest rates. Can stochastic models help in resolving the puzzle?", pp. 25
114. Margherita Russo [1995] "Industrial complex, pôle de développement, distretto industriale. Alcune questioni sulle unità di indagine nell'analisi dello sviluppo", pp. 45
115. Angelika Moryson [1995] "50 Jahre Deutschland. 1945 - 1995" pp. 21
116. Paolo Bosi [1995] "Un punto di vista macroeconomico sulle caratteristiche di lungo periodo del nuovo sistema pensionistico italiano", pp. 32
117. Gian Paolo Caselli e Salvatore Curatolo [1995] "Esistono relazioni stimabili fra dimensione ed efficienza delle istituzioni e crescita produttiva? Un esercizio nello spirito di D.C. North.", pp. 11
118. Mario Forni e Marco Lippi [1995] "Permanent income, heterogeneity and the error correction mechanism", pp. 21
119. Barbara Pistorosi [1995] "Co-movements and convergence in international output. A Dynamic Principal Components Analysis" pp. 14
120. Mario Forni e Lucrezia Reichlin [1995] "Dynamic common factors in large cross-section" pp. 17
121. Giuseppe Marotta [1995] "Il credito commerciale in Italia: una nota su alcuni aspetti strutturali e sulle implicazioni di politica monetaria" pp. 20
122. Giovanni Bonifati [1995] "Progresso tecnico, concorrenza e decisioni di investimento: una analisi delle determinanti di lungo periodo degli investimenti" pp. 25
123. Giovanni Bonifati [1995] "Cambiamento tecnico e crescita endogena: una valutazione critica delle ipotesi del modello di Romer" pp. 21
124. Barbara Pistorosi e Marcello D'Amato [1995] "La riservatezza del banchiere centrale è un bene o un male? Effetti dell'informazione incompleta sul benessere in un modello di politica monetaria." pp. 32
125. Barbara Pistorosi [1995] "Radici unitarie e persistenza: l'analisi univariata delle fluttuazioni economiche." pp. 33
126. Barbara Pistorosi e Marcello D'Amato [1995] "Co-movements in European real outputs" pp. 20
127. Antonio Ribba [1996] "Ciclo economico, modello lineare-stocastico, forma dello spettro delle variabili macroeconomiche" pp. 31
128. Carlo Alberto Magni [1996] "Repeatable and una tantum real options a dynamic programming approach" pp. 23
129. Carlo Alberto Magni [1996] "Opzioni reali d'investimento e interazione competitiva: programmazione dinamica stocastica in optimal stopping" pp. 26
130. Carlo Alberto Magni [1996] "Vaghezza e logica fuzzy nella valutazione di un'opzione reale" pp. 20
131. Giuseppe Marotta [1996] "Does trade credit redistribution thwart monetary policy? Evidence from Italy" pp. 20
132. Mauro Dell'Amico e Marco Trubian [1996] "Almost-optimal solution of large weighted equilibria problems" pp. 30
133. Carlo Alberto Magni [1996] "Un esempio di investimento industriale con interazione competitiva e avversione al rischio" pp. 20
134. Margherita Russo, Peter Børkey, Emilio Cubel, François Lévêque, Francisco Mas [1996] "Local sustainability and competitiveness: the case of the ceramic tile industry" pp. 66
135. Margherita Russo [1996] "Camionetto tecnico e relazioni tra imprese" pp. 190
136. David Avra Lane, Irene Poli, Michele Lalla, Alberto Roverato [1996] "Lezioni di probabilità e inferenza statistica" pp. 288
137. David Avra Lane, Irene Poli, Michele Lalla, Alberto Roverato [1996] "Lezioni di probabilità e inferenza statistica - Esercizi svolti -" pp. 302
138. Barbara Pistorosi [1996] "Is an Aggregate Error Correction Model Representative of Disaggregate Behaviours? An example" pp. 24
139. Luisa Malaguti e Costanza Torricelli [1996] "Monetary policy and the term structure of interest rates", pp. 30
140. Mauro Dell'Amico, Martine Labbé, Francesco Maffioli [1996] "Exact solution of the SONET Ring Loading Problem", pp. 20
141. Mauro Dell'Amico, R.J.M. Vaessens [1996] "Flow and open shop scheduling on two machines with transportation times and machine-independent processing times in NP-hard", pp. 10
142. M. Dell'Amico, F. Maffioli, A. Sciomachen [1996] "A Lagrangean Heuristic for the Pirze Collecting Travelling Salesman Problem", pp. 14
143. Massimo Baldini [1996] "Inequality Decomposition by Income Source in Italy - 1987 - 1993", pp. 20
144. Graziella Bertocchi [1996] "Trade, Wages, and the Persistence of Underdevelopment" pp. 20
145. Graziella Bertocchi and Fabio Canova [1996] "Did Colonization matter for Growth? An Empirical Exploration into the Historical Causes of Africa's Underdevelopment" pp. 32
146. Paola Bertolini [1996] "La modernization de l'agriculture italienne et le cas de l'Emilie Romagne" pp. 20
147. Enrico Giovannetti [1996] "Organisation industrielle et développement local: le cas de l'agroindustrie in Emilie Romagne" pp. 18
148. Maria Elena Bontempi e Roberto Golinelli [1996] "Le determinanti del leverage delle imprese: una applicazione empirica ai settori industriali dell'economia italiana" pp. 31
149. Paola Bertolini [1996] "L'agriculture et la politique agricole italienne face aux récents scénarios", pp. 20
150. Enrico Giovannetti [1996] "Il grado di utilizzo della capacità produttiva come misura dei costi di transizione. Una rilettura di 'Nature of the Firm' di R. Coase", pp. 65
151. Enrico Giovannetti [1996] "Il 1° ciclo del Diploma Universitario Economia e Amministrazione delle Imprese", pp. 25
152. Paola Bertolini, Enrico Giovannetti, Giulia Santacaterina [1996] "Il Settore del Verde Pubblico. Analisi della domanda e valutazione economica dei benefici", pp. 35
153. Giovanni Solinas [1996] "Sistemi produttivi del Centro-Nord e del Mezzogiorno. L'industria delle calzature", pp. 55
154. Tindara Addabbo [1996] "Married Women's Labour Supply in Italy in a Regional Perspective", pp. 85
155. Paolo Silvestri, Giuseppe Catalano, Cristina Bevilacqua [1996] "Le tasse universitarie e gli interventi per il diritto allo studio: la prima fase di applicazione di una nuova normativa" pp. 159
156. Sebastiano Brusco, Paolo Bertossi, Margherita Russo [1996] "L'industria dei rifiuti urbani in Italia", pp. 25
157. Paolo Silvestri, Giuseppe Catalano [1996] "Le risorse del sistema universitario italiano: finanziamento e governo" pp. 400
158. Carlo Alberto Magni [1996] "Un semplice modello di opzione di differimento e di vendita in ambito discreto", pp. 10
159. Tito Pietra, Paolo Siconolfi [1996] "Fully Revealing Equilibria in Sequential Economies with Asset Markets" pp. 17
160. Tito Pietra, Paolo Siconolfi [1996] "Extrinsic Uncertainty and the Informational Role of Prices" pp. 42
161. Paolo Bertella Farnetti [1996] "Il negro e il rosso. Un precedente non esplorato dell'integrazione afroamericana negli Stati Uniti" pp. 26
162. David Lane [1996] "Is what is good for each best for all? Learning from others in the information contagion model" pp. 18

163. Antonio Ribba [1996] "A note on the equivalence of long-run and short-run identifying restrictions in cointegrated systems" pp. 10
164. Antonio Ribba [1996] "Scomposizioni permanenti-transitorie in sistemi cointegrati con una applicazione a dati italiani" pp. 23
165. Mario Forni, Sergio Paba [1996] "Economic Growth, Social Cohesion and Crime" pp. 20
166. Mario Forni, Lucrezia Reichlin [1996] "Let's get real: a factor analytical approach to disaggregated business cycle dynamics" pp. 25
167. Marcello D'Amato e Barbara Pistoiesi [1996] "So many Italies: Statistical Evidence on Regional Cohesion" pp. 31
168. Elena Bonfiglioli, Paolo Bosi, Stefano Toso [1996] "L'equità del contributo straordinario per l'Europa" pp. 20
169. Graziella Bertocchi, Michael Spagat [1996] "Il ruolo dei licei e delle scuole tecnico-professionali tra progresso tecnologico, conflitto sociale e sviluppo economico" pp. 37
170. Gianna Boero, Costanza Torricelli [1997] "The Expectations Hypothesis of the Term Structure of Interest Rates: Evidence for Germany" pp. 15
171. Mario Forni, Lucrezia Reichlin [1997] "National Policies and Local Economies: Europe and the US" pp. 22
172. Carlo Alberto Magni [1997] "La trappola del Roe e la tridimensionalità del Van in un approccio sistemico", pp. 16
173. Mauro Dell'Amico [1997]—A Linear Time Algorithm for Scheduling Outforests with Communication Delays on Two Processor—pp. 18
174. Paolo Bosi [1997] "Aumentare l'età pensionabile fa diminuire la spesa pensionistica? Ancora sulle caratteristiche di lungo periodo della riforma Dini" pp. 13
175. Paolo Bosi e Massimo Matteuzzi [1997] "Nuovi strumenti per l'assistenza sociale" pp. 31
176. Mauro Dell'Amico, Francesco Maffioli e Marco Trubian [1997] "New bounds for optimum traffic assignment in satellite communication" pp. 21
177. Carlo Alberto Magni [1997] "Paradossi, inverosimiglianze e contraddizioni dei Van: operazioni certe" pp. 9
178. Barbara Pistoiesi e Marcello D'Amato [1997] "Persistence of relative unemployment rates across Italian regions" pp. 25
179. Margherita Russo, Franco Cavedoni e Riccardo Pianesani [1997] "Le spese ambientali dei Comuni in provincia di Modena, 1993-1995" pp. 23
180. Gabriele Pastrello [1997] "Time and Equilibrium, Two Elusive Guests in the Keynes-Hawtrey-Robertson Debate in the Thirties" pp. 25
181. Luisa Malaguti e Costanza Torricelli [1997] "The Interaction Between Monetary Policy and the Expectation Hypothesis of the Term Structure of Interest rates in a N-Period Rational Expectation Model" pp. 27
182. Mauro Dell'Amico [1997] "On the Continuous Relaxation of Packing Problems - Technical Note" pp. 8
183. Stefano Bordini [1997] "Prova di Idoneità di Informatica Dispensa Esercizi Excel 5" pp. 49
184. Francesca Bergamini e Stefano Bordini [1997] "Una verifica empirica di un nuovo metodo di selezione ottima di portafoglio" pp. 22
185. Gian Paolo Caselli e Maurizio Battini [1997] "Following the tracks of atkinson and micklewright the changing distribution of income and earnings in Poland from 1989 to 1995" pp. 21
186. Mauro Dell'Amico e Francesco Maffioli [1997] "Combining Linear and Non-Linear Objectives in Spanning Tree Problems" pp. 21
187. Gianni Ricci e Vanessa Debbia [1997] "Una soluzione evolutiva in un gioco differenziale di lotta di classe" pp. 14
188. Fabio Canova e Eva Ortega [1997] "Testing Calibrated General Equilibrium Model" pp. 34
189. Fabio Canova [1997] "Does Detrending Matter for the Determination of the Reference Cycle and the Selection of Turning Points?" pp. 35
190. Fabio Canova e Gianni De Nicolò [1997] "The Equity Premium and the Risk Free Rate: A Cross Country, Cross Maturity Examination" pp. 41
191. Fabio Canova e Angel J. Ubide [1997] "International Business Cycles, Financial Market and Household Production" pp. 32
192. Fabio Canova e Gianni De Nicolò [1997] "Stock Returns, Term Structure, Inflation and Real Activity: An International Perspective" pp. 33
193. Fabio Canova e Morten Ravn [1997] "The Macroeconomic Effects of German Unification: Real Adjustments and the Welfare State" pp. 34
194. Fabio Canova [1997] "Detrending and Business Cycle Facts" pp. 40
195. Fabio Canova e Morten O. Ravn [1997] "Crossing the Rio Grande: Migrations, Business Cycle and the Welfare State" pp. 37
196. Fabio Canova e Jane Murrain [1997] "Sources and Propagation of International Output Cycles: Common Shocks or Transmission?" pp. 41
197. Fabio Canova e Albert Marcet [1997] "The Poor Stay Poor: Non-Convergence Across Countries and Regions" pp. 44
198. Carlo Alberto Magni [1997] "Un Criterio Strutturalista per la Valutazione di Investimenti" pp. 17
199. Stefano Bordini [1997] "Elaborazione Automatica dei Dati" pp. 60
200. Paolo Bertella Farnetti [1997] "The United States and the Origins of European Integration" pp. 19
201. Paolo Bosi [1997] "Sul Controllo Dinamico di un Sistema Pensionistico a Ripartizione di Tipo Contributivo" pp. 17
202. Paola Bertolini [1997] "European Union Agricultural Policy: Problems and Perspectives" pp. 18
203. Stefano Bordini [1997] "Supporti Informatici per la Ricerca delle soluzioni di Problemi Decisionali" pp. 30
204. Carlo Alberto Magni [1997] "Paradossi, Inverosimiglianze e Contraddizioni del Van: Operazioni Aleatorie" pp. 10
205. Carlo Alberto Magni [1997] "Tir, Roe e Van: Distorsioni Linguistiche e Cognitive nella Valutazione degli Investimenti" pp. 17
206. Gisella Facchinetti, Roberto Ghiselli Ricci e Silvia Muzzioli [1997] "New Methods For Ranking Triangular Fuzzy Numbers: An Investment Choice" pp.
207. Mauro Dell'Amico e Silvano Martello [1997] "Reduction of the Three-Partition Problem" pp. 19
208. Carlo Alberto Magni [1997] "IRR, ROE and NPV: a Systemic Approach" pp. 20
209. Mauro Dell'Amico, Andrea Lodi e Francesco Maffioli [1997] "Solution of the cumulative assignment problem with a well-structured tabu search method" pp. 25
210. Carlo Alberto Magni [1997] "La definizione di investimento e criterio del Tir ovvero: la realtà inventata" pp. 16
211. Carlo Alberto Magni [1997] "Critica alla definizione classica di investimento: un approccio sistemico" pp. 17
212. Alberto Roverato [1997] "Asymptotic prior to posterior analysis for graphical gaussian models" pp. 8
213. Tindara Addabbo [1997] "Povertà nel 1995 analisi statica e dinamica sui redditi familiari" pp. 64
214. Gian Paolo Caselli e Franca Manghi [1997] "La transizione da piano a mercato e il modello di Ising" pp. 15
215. Tindara Addabbo [1998] "Lavoro non pagato e reddito esteso: una applicazione alle famiglie italiane in cui entrambi i coniugi sono lavoratori dipendenti" pp. 54
216. Tindara Addabbo [1998] "Probabilità di occupazione e aspettative individuali" pp. 36
217. Lara Magnani [1998] "Transazioni, contratti e organizzazioni: una chiave di lettura della teoria economica dell'organizzazione" pp. 39
218. Michele Lalla, Rosella Molinari e Maria Grazia Modena [1998] "La progressione delle carriere: i percorsi in cardiologia" pp. 46
219. Lara Magnani [1998] "L'organizzazione delle transizioni di subfornitura nel distretto industriale" pp. 40
220. Antonio Ribba [1998] "Recursive VAR orderings and identification of permanent and transitory shocks" pp. 12
221. Antonio Ribba [1998] "Granger-causality and exogeneity in cointegrated VAR models" pp. 5
222. Luigi Brighi e Marcello D'Amato [1998] "Optimal Procurement in Multiproduct Monopoly" pp. 25
223. Paolo Bosi, Maria Cecilia Guerra e Paolo Silvestri [1998] "La spesa sociale nel comune Modena Rapporto intermedio" pp. 37
224. Mario Forni e Marco Lippi [1998] "On the Microfoundations of Dynamic Macroeconomics" pp. 22
225. Roberto Ghiselli Ricci [1998] "Nuove Proposte di Ordinamento di Numeri Fuzzy. Una Applicazione ad un Problema di Finanziamento" pp. 7
226. Tommaso Minerva [1998] "Internet Domande e Risposte" pp. 183
227. Tommaso Minerva [1998] "Elementi di Statistica Computazionale. Parte Prima: Il Sistema Operativo Unix ed il Linguaggio C" pp. 57
228. Tommaso Minerva and Irene Poli [1998] "A Genetic Algorithms Selection Method for Predictive Neural Nets and Linear Models" pp. 60
229. Tommaso Minerva and Irene Poli [1998] "Building an ARMA model by using a Genetic Algorithm" pp. 60
230. Mauro Dell'Amico e Paolo Toth [1998] "Algorithms and Codes for Dense Assignment Problems the State of the Art" pp. 35
231. Ennio Cavazzuti e Nicoletta Pacohiarotti [1998] "How to play an hotelling game in a square town" pp. 12
232. Alberto Roverato e Irene Poli [1998] "Un algoritmo genetico per la selezione di modelli grafici" pp. 11
233. Marcello D'Amato e Barbara Pistoiesi [1998] "Delegation of Monetary Policy to a Central Banker with Private Information" pp. 15
234. Graziella Bertocchi e Michael Spagat [1998] "The Evolution of Modern Educational Systems. Technical vs. General Education, Distributional Conflict, and Growth" pp. 31
235. André Dumas [1998] "Le système monétaire Européen" pp. 24
236. Gianna Boero, Gianluca Di Lorenzo e Costanza Torricelli [1998] "The influence of short rate predictability and monetary policy on tests of the expectations hypothesis: some comparative evidence" pp. 30
237. Carlo Alberto Magni [1998] "A systemic rule for investment decisions generalizations of the traditional DCF criteria and new conceptions" pp. 30
238. Marcello D'Amato e Barbara Pistoiesi [1998] "Interest Rate Spreads Between Italy and Germany: 1995-1997" pp. 16
239. Paola Bertolini e Alberto Bertacchini [1998] "Il distretto di lavorazioni carni suine in provincia di Modena" pp. 29
240. Costanza Torricelli e Gianluca Di Lorenzo [1998] "Una nota sui fondamenti matematico-finanziari della teoria delle aspettative della struttura della scadenza" pp. 15
241. Christophe Croux, Mario Fonti e Lucrezia Reichlin [1998] "A Measure of Comovement for Economic Indicators: Theory and Empirics" pp. 23
242. Carlo Alberto Magni [1998] "Note sparse sul dilemma del prigioniero (e non solo)" pp. 13
243. Gian Paolo Caselli [1998] "The future of mass consumption society in the former planned economies: a macro approach" pp. 21
244. Mario Forni, Marco Hallin, Marco Lippi e Lucrezia Reichlin [1998] "The generalized dynamic factor model: identification and estimation" pp. 35
245. Carlo Alberto Magni [1998] "Pictures, language and research: the case of finance and financial mathematics" pp. 35
246. Luigi Brighi [1998] "Demand and generalized monotonicity" pp. 21
247. Mario Forni e Lucrezia Reichlin [1998] "Risk and potential insurance in Europe" pp. 20
248. Tommaso Minerva, Sandra Paterlini e Irene Poli [1998] "A Genetic Algorithm for predictive Neural Network Design (GANND). A Financial Application" pp. 12
249. Gian Paolo Caselli Maurizio Battini [1998] "The Changing Distribution of Earnings in Poland from 1989 to 1996" pp. 9
250. Mario Forni Sergio Paba [1998] "Industrial Districts, Social Environment and Local Growth" Evidence from Italy" pp. 27
251. Lara Magnani [1998] "Un'analisi del distretto industriale fondata sulla moderna teoria economica dell'organizzazione" pp. 46
252. Mario Forni Lucrezia Reichlin [1998] "Federal Policies and Local Economies: Europe and the US" pp. 24
253. Luigi Brighi [1998] "A Case of Optimal Regulation with Multidimensional Private Information" pp. 20
254. Barbara Pistoiesi Stefania Luppi [1998] "Gli investimenti diretti esteri nell'America Latina e nel Sud Est Asiatico: 1982-1995" pp. 27
255. Paola Mengoli Margherita Russo [1998] "Technical and Vocational Education and Training in Italy: Structure and Changes at National and Regional Level" pp. 25
256. Tindara Addabbo [1998] "On-the-Job Search a Microeconomic Analysis on Italian Data" pp. 29
257. Lorenzo Bertucelli [1999] "Il paternalismo industriale: una discussione storiografica" pp. 21
258. Mario Forni e Marco Lippi [1999] "The generalized dynamic factor model: representation theory" pp. 25
259. Andrea Ginzburg e Annamaria Simonazzi [1999] "Foreign debt cycles and the Gibson Paradox: an interpretative hypothesis" pp. 38
260. Paolo Bosi [1999] "La riforma della spesa per assistenza dalla Commissione Onofri ad oggi: una valutazione in corso d'opera" pp. 56
261. Marcello D'Amato e Barbara Pistoiesi [1999] "Go and soothe the row. Delegation of monetary policy under private information" pp. 23
262. Michele Lalla [1999] "Sampling, Maintenance, and Weighting Schemes for Longitudinal Surveys: a Case Study of the Textile and Clothing Industry" pp. 27
263. Pederzoli Chiara e Torricelli Costanza [1999] "Una rassegna sui metodi di stima del Value at Risk (Var)"
264. Paolo Bosi, Maria Cecilia Guerra e Paolo Silvestri [1999] "La spesa sociale di Modena. La valutazione della condizione economica" pp. 74
265. Graziella Bertocchi e Michael Spagat [1999] "The Politics Co optation" pp. 14
266. Giovanni Bonifati [1999] "The Capacity to Generate Investment. An analysis of the long-term determinants of investment" pp. 22
267. Tindara Addabbo e Antonella Caciuni [1999] "Extended Income and Inequality by Gender in Italy" pp. 40
268. Antonella Caciuni e Federico Perali [1999] "Children and Intra-household Distribution of Resources: An Estimate of the Sharing Rule of Italian Households" pp. 24
269. Vincenzo Atella, Antonella Caciuni e Federico Perali [1999] "Una scala di equivalenza non vale l'altra" pp. 23

270. Tito Pietra e Paolo Siconolfi [1999] "Volume of Trade and Revelation of Information" pp. 31
271. Antonella Picchio [1999] "La questione del lavoro non pagato nella produzione di servizi nel nucleo domestico (Household)" pp.58
272. Margherita Russo [1999] "Complementary Innovations and Generative Relationships in a Small Business Production System: the Case of Kervit" pp. 27
273. André Dumas [1999] "L'Economie de la drogue" pp. 12
274. André Dumas [1999] "L'Euro à l'heure actuelle" pp. 12
275. Michele Lalla Gisella Facchinetti [1999] "La valutazione della attività didattica: un confronto tra scale di misura e insiemi sfocati" pp.32
276. Mario Biagioli [1999] "Formazione e valorizzazione del capitale umano: un'indagine sui paesi dell'Unione Europea" pp.21
277. Mario Biagioli [1999] "Disoccupazione, formazione del capitale umano e determinazione dei salari individuali: un'indagine su microdati nei paesi dell'Unione Europea" pp. 15
278. Gian Paolo Caselli e Giulia Bruni [1999] "Il settore petrolifero russo, il petrolio del Mar Caspio e gli interessi geopolitici nell'area" pp. 28
279. Luca Gambetti [1999] "The Real Effect of Monetary Policy: a New VAR Identification Procedure" pp. 22
280. Marcello D'Amato Barbara Pistoiesi [1999] "Assessing Potential Targets for Labour Market Reforms in Italy" pp. 8
281. Gian Paolo Caselli, Giulia Bruni e Francesco Pattarin [1999] "Gaddy and Iokos Model of Russian Barter Economy: Some Criticisms and Considerations" pp. 10
282. Silvia Muzzioli Costanza Torricelli [1999] "A Model for Pricing an Option with a Fuzzy Payoff" pp. 13
283. Antonella Cahmi Federico Perali [1999] "Povertà e Welfare in Italia in Relazione alla Scelta della Scala di Equivalenza" pp.25
284. Marcello Galli Tommaso Minerva [1999] "Algoritmi Genetici per l'Evoluzione di Modelli Lineari *Metodologia ad Applicazioni*" pp. 36
285. Mario Forni Sergio Paba [1999] "Knowledge Spillovers and the Growth of Local Industries" pp. 20
286. Gisella Facchinetti Giovanni Mastroleo [1999] "Un confronto tra uno score card ed un approccio fuzzy per la concessione del credito personale" pp.27
287. Gisella Facchinetti Giovanni Mastroleo e Sergio Paba [1999] "A Statistical and Fuzzy Algorithm for the Identification of Industrial Districts" pp. 6
288. Tommaso Minerva [1999] "Didattica e Informatica- *Una indagine Statistica relativa alla Provincia di Modena sul rapporto tra Insegnanti e Nuove Tecnologie*" pp. 46
289. Andrea Ginzburg [1999] "Scaffa e l'analisi sociale: alcune note metodologiche" pp. 37
290. Consolato Pellegrino Carla Fiori [1999] "Piani Formalmente Euclidei" pp. 11
291. Nicolina A. Malara, Maria Teresa Brandoli e Carla Fiori [1999] "Comportamenti di Studenti in Ingresso all'Università di Fronte allo Studio di Diseguaglianze" pp. 15
292. Consolato Pellegrino Maria Teresa Brandoli [1999] "Il Principio D'Induzione Euristica-Mente Parlando" pp. 11
293. Paolo Bertella Farnetti [1999] "Winston Churchill e l'unità europea" pp. 25
294. Tindara Addabbo Massimo Baldini [1999] "Safety net and poverty dynamics in Italy in the early nineties" pp. 23
295. Margherita Russo [2000] "Innovation Dynamics and Industrial Dynamics in a Local Production System. Changes in the Agents/Artifacts Space in Tilo Decoration: from Silk Screen to Laser Engraved Silicon Cylinder" pp. 45
296. Gianluca Masci e Margherita Russo [2000] "L'attività brevettale nel distretto ceramico, 1971-1998" pp. 41
297. Paola Mengoli e Margherita Russo [2000] "Competenze, innovazione e sviluppo locale" pp. 31
298. Gian Paolo Caselli e Tommaso Minerva [2000] "The Transition Process in Russia and China and the Ising Model" pp. 30
299. Gisella Facchinetti, Giovanni Mastroleo e Sergio Paba [2000] "A Fuzzy Approach to the Empirical Identification of Industrial Districts" pp. 7
300. Tommaso Minerva, Irene Poli and Sebastiano Brusco [2000] "A Cellular Automaton as a Model to Study the Dynamics of an Industrial District" pp. 6
301. Gisella Facchinetti [2000] "Il problema della misurazione del rischio di credito: una rassegna critica di metodologie" pp. 13
302. Marco Mazzoli [2000] "Investments and Financial Structure with Imperfect Financial Markets: an Intertemporal Discrete-Time Framework" pp.13
303. Giuseppe Marotta [2000] "Il credito commerciale in Italia: evidenza su dati d'impresa" pp. 29
304. Marco Mazzoli [2000] "Credit Channel and Industrial Firms' Market power" pp. 15
305. Gisella Facchinetti e Giovanni Mastroleo [2000] "The Mamdani and the  $\alpha$ -operator in a Fuzzy Logic Control System" pp. 17
306. Giovanni Solinas e Giovanni Mastroleo [2000] "Benchmarking certificazione della qualità e piccole imprese. La sperimentazione di un modello europeo nelle piccole imprese in Emilia Romagna" pp. 45
307. Margherita Russo, Giorgio Allari, Silvano Bertini, Paolo Bonaretti, Elio De Leo, Giuseppe Fiorani and Gianni Rinaldini [2000] "The Challenges for the Next Debate: Notes for a debate on the Development of the Emilia-Romagna Region" pp. 27
308. Giovanni Mastroleo [2000] "L'integrazione dell'indagine statistica con l'approccio fuzzy nel controllo di efficacia: il monitoraggio sugli obiettivi raggiunti nell'ambito di un P.O.M." pp. 24
309. Gisella Facchinetti, Stefano Bordini e Giovanni Mastroleo [2000] "Bank Creditworthiness Using Fuzzy Systems: A Comparison with a Classical Analysis Approach" pp. 13
310. Margherita Russo e Raffaele Giardino [2000] "Struttura e cambiamento nelle relazioni tra le imprese meccaniche. I. La popolazione di imprese meccaniche della provincia di Modena procedure impiegate per integrare le informazioni amministrative del Registro Imprese e dell'Inps" pp. 32
311. Tommaso Minerva e Sandra Paterlini [2000] "Tecniche Computazionali per la Statistica, l'Economia e la Finanza, *Materiale Didattico a Supporto del Corso di Statistica Computazionale*" pp.52
312. Costanza Torricelli e Silvia Muzzioli [2000] "Combining the Theory of Evidence with Fuzzy Sets for Binomial Option Pricing" pp.20
313. Marco Mazzoli e Roberto Negrini [2000] "Strumenti finanziari negoziabili e incentivo-compatibili per le imprese cooperative. *Alcune considerazioni teoriche e di policy*" pp. 32
314. Giacomo Galeotti e Tommaso Minerva [2000] "Algoritmi ibridi per l'ottimizzazione di un Portafoglio Azionario. *Simulazione stocastica filtrata mediante wavelet decomposition*" pp.33
315. Alberto Roverato [2000] "Hyper Inverse Wishart Distribution for Non-Decomposable Graphs and its Application to Bayesian Inference for Gaussian Graphical Models" pp. 29
316. Carlo Alberto Magni [2000] "Scomposizione di sovrapprofitti: Economic Value Added e valore aggiunto sistematico" pp. 25
317. Carlo Alberto Magni [2000] "Decomposition of a Certain Cash Flow Stream: Systemic Value Added and Net Final Value" pp. 30
318. Carlo Alberto Magni [2000] "Systemic Value Added, Residual Income and Decomposition of a Cash Flow Stream" pp. 27
319. Gisella Facchinetti e Giovanni Mastroleo [2000] "La valutazione del rischio di frode nel ramo assicurativo R.C. auto: una proposta in logica Fuzzy" pp. 16
320. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [2000] "Elsin: Dimissioni o Licenziamento?" pp. 18
321. Gisella Facchinetti, Carlo Alberto Magni e Giovanni Mastroleo [2000] "Real Options: a Fuzzy Approach for Strategic Investments" pp.44
322. Stefano Bordini [2000] "Applicazione Fuzzy per la determinazione del premio assicurativo" pp. 35
323. Gabriele Pastrello [2000] "Una distrazione di Marx" pp. 17
324. Marco Mazzoli [2000] "Canale creditizio, struttura di mercato, modifiche istituzionali e meccanismo di trasmissione della politica monetaria" pp. 18
325. Paola Bertolini e Luca Riazzi [2000] "L'applicabilità dello strumento futures al Mediterraneo: riflessioni su un fallimento" pp.28
326. Enrico Giovanetti [2000] "Istituzioni e costi transattivi: l'impatto della regolazione dell'offerta nelle filiere agroindustriali" pp. 26
327. Gian Paolo Caselli e Marta Rosso [2000] "La moneta elettronica: aspetti di regolamentazione finanziaria".
328. Barbara Pistoiesi e Chiara Strozzi [2000] "Labor Productivity and Labor Cost Dynamics in Italy: the Role of Wage Bargaining" pp. 23
329. Carlo Alberto Magni [2000] "Valore Aggiunto Sistemico: un'alternativa all'EVA quale indice di sovrapprofitti periodale" pp.11
330. Carlo Alberto Magni [2000] "On Decomposing Net Final Values: Systemic Value Added and Shadow Project" pp. 26
331. Massimo Baldini [2000] "MAPP98: un Modello di Analisi delle Politiche Pubbliche" pp. 24
332. Paolo Bosi, Massimo Baldini, Maria Cecilia Guerra e Paolo Silvestri [2000] "La scelta tra ICI e Addizionale all'Irpef nella Politica tributaria locale: aspetti distributivi" pp. 27
333. Marina Murat e Sergio Paba [2000] "Flussi migratori e modelli di sviluppo industriale- *L'esperienza italiana dal dopoguerra agli anni novanta*" pp. 32
334. Marco Mazzoli e Roberto Negrini [2000] "Incentive-Compatible Financial Instruments for Co-Operative Firms: a Few Policy Considerations" pp. 27
335. Massimo Baldini e Paolo Bosi [2000] "Riforme trasparenti e proposte opache" pp. 10
336. Paolo Bosi [2000] "La selettività nelle politiche sociali in Italia: riflessioni sull'esperienza dell'Ise" pp. 16
337. Massimo Baldini, Paolo Bosi e Stefano Toso [2000] "Targeting Welfare in Italy: Old Problems and Perspectives of Reform" pp. 21
338. Tindara Addabbo e Massimo Baldini [2000] "The Gender Impact of Workfare Policies in Italy and the Effect of Unpaid Work" pp. 15
339. Gian Paolo Caselli e Thoma Grid [2000] "La storia economica albanese 1912-1939 e lo stabilirsi dell'egemonia italiana" pp. 46
340. Tommaso Minerva [2000] "La costruzione di modelli con algoritmi genetici" pp. 183
341. Giovanni Bonifati [2000] "PRODUZIONE, INVESTIMENTI E PRODUTTIVITA'. Rendimenti crescenti e cambiamento strutturale nell'industria manifatturiera americana (1960-1994)" pp. 43
342. Luciano Messori [2000] "Struttura e quantificazione di una imposizione fiscale Pigouviana sulla benzina" pp. 20
343. Carlo Alberto Magni [2000] "Zelig and the Art of Measuring Residual Income" pp. 18
344. Sandra Paterlini, Stefano Favaro e Tommaso Minerva [2001] "Genetic Approaches for Data Clustering" pp. 4
345. Enrico Giovanetti [2001] "Processi di vita delle imprese cooperative: mezzo secolo di cooperazione a Modena, dal dopoguerra a oggi" pp. 34
346. Giuseppe Marotta [2001] "Is Trade Credit More Expensive Than Bank Loans? Evidence from Italian Firm-level Data" pp. 26
347. Massimo Baldini e Paolo Bosi [2001] "Flat Rate Tax, Dividendo sociale e riforma dei programmi di spesa di assistenza" pp. 34
348. Paolo Bosi e Maria Cecilia Guerra [2001] "Meno Tasse per tutti: lusinghe e ambiguità di uno slogan" pp. 17
349. Danilo Mercurio e Costanza Torricelli [2001] "Estimation and Arbitrage Opportunities for Exchange Rate Baskets" pp. 27
350. Gian Paolo Caselli e Grid Thoma [2001] "L'economia albanese durante il secondo conflitto mondiale e il primo tentativo di pianificazione" pp. n. 33
351. Massimo Baldini e Carlo Mazzaferro [2001] "Sistema pensionistico e distribuzione dei redditi in Italia dal 1997 al 1998: un'analisi sull'archivio storico dell'indagine campionaria della banca d'Italia" pp.16
352. Silvia Giannini [2001] "La tassazione del reddito d'impresa e le scelte di investimento, finanziamento e localizzazione dell'attività produttiva" pp. 13
353. Michele Baccarini [2001] "Un quadro normativo delle fattispecie contrattuali "atipiche" in Italia. *Disciplina legislativa e definizioni statistiche del lavoro a tempo parziale*" pp. 29
354. Michele Baccarini [2001] "Sul grado di volontarietà e di sottoccupazione del lavoro dipendente "atipico". *Un'analisi delle valutazioni dei lavoratori*" pp. 43
355. Maria Cecilia Guerra [2001] "La Previdenza Complementare deve essere incentivata fiscalmente?" pp. 22
356. Gabriele Pastrello [2001] "An Oversight of Marx's" pp. 66
357. Alberto Roverato e Consolmi Guido [2001] "Compatible prior distributions for DAG models" pp. 28
358. Luigi Brighi e Reinhard John [2001] "Characterizations of Pseudomonotone Maps and Economic Equilibrium" pp.25
359. Luigi Brighi [2001] "A Stronger Criterion for the Weak Weak Axiom" pp.16
360. Luigi Brighi [2001] "The Weak Axiom, the  $\sigma$ -Axiom and Complete Non-Transitive Rationality" pp.14
361. Luigi Brighi e Reinhard John [2001] "Some Conditions for Wald's Weak Axiom" pp. 10
362. Sebastiano Brusco, Tommaso Minerva e Giovanni Solinas [2001] "Un automa cellulare per lo studio dei distretti industriali" pp. 30
363. Nicola Walter Palmieri [2001] "Internet e la libertà di espressione" pp. 65
364. Marco Mazzoli [2001] "A Simple Enquiry on Heterogeneous Lending Rates and Lending Behaviour" pp. 37
365. Massimo Baldini e Paolo Onofri [2001] "Transizione demografica e mercati finanziari" pp. 19
366. Marco Mazzoli [2001] "Industrial Firms' Market Power and Credit Market Oligopsony in Developing Countries" pp.14
367. Gisella Facchinetti, Silvio Giove e Nicoletta Pacchiarotti [2001] "Optimisation of a Fuzzy non Linear Function" pp. 10
368. Silvia Muzzioli e Costanza Torricelli [2001] "Implied Trees in Illiquid Markets: a Choquet Pricing Approach" pp. 18
369. Cinzia Mortarino [2001] "A Decomposition for a Stochastic Matrix with an Application to Manova" pp.
370. Sandra Paterlini e Tommaso Minerva [2001] "Evolutionary Cluster Analysis" pp. 8
371. Paola Bertolini [2001] "Globalisation et Systèmes Agro-alimentaires de qualité en Italie. Le cas du District de Transformation des Viandes Porcines" pp. 28
372. Sandra Paterlini, Francesco Pattarin e Tommaso Minerva [2001] "Time Series and Data Clustering with Evolutionary Approaches" pp. 26



373. Giovanna Procacci, Luigi Tommasini, Nicola Labanca, Giancarlo Falco, Fabrizio Bienintesi, Alessandro Polsi, Paul Corner e Leonardo Paggi [2001] "Assistenzialismo e politiche di controllo sociale nell' Italia liberale e fascista" pp. 240
374. Andrea Ginzburg e Antonio Ribba [2001] "Vizi e virtù del monetarismo democratico: un promemoria per il futuro" pp. 31
375. Giuseppe Marotta [2001] "La direttiva comunitaria contro i ritardi nei pagamenti tra imprese. Alcune riflessioni sul caso italiano" pp. 20
376. Carlo Mazzaferro e Stefano Toso [2001] "La spesa per previdenza ed assistenza: riforme in corso e nuovi scenari" pp.16
377. Silvia Giannini e Maria Cecilia Guerra [2001] "Requiem per la riforma Visco?" pp.25
378. Andrea Francalanci e Stefano Toso [2001] "Spesa sociale e meccanismi di mercato: i buoni servizio (*vouchers*)" pp. 25
379. Maria Elena Bontempi, Silvia Giannini, Maria Cecilia Guerra e Angela Tiraferri [2001] "Incentivi agli investimenti e tassazione del reddito di impresa: una valutazione delle recenti innovazioni normative" pp. 33
380. Marina Murat [2001] "Growth, Trade and Unemployment" pp.34
381. Tindara Addabbo F. Olivier [2001] "Offerta di lavoro e servizi all'infanzia in Italia" pp.23
382. Enrico Giovannetti [2001] "Evoluzione delle imprese cooperative: un'analisi con i modelli di durata" pp.22
383. Luigi Brighi e Marcello D'Amato [2001] "Two-Dimensional Screening: A Case of Monopoly Regulation" pp. 20
384. Enrico Giovannetti [2001] "Le virtù dei commons: imprese cooperative e formazione di beni pubblici di filiera" pp. 30
385. Enrico Giovannetti [2001] "La divisione del lavoro è limitata dalla divisione del lavoro" pp. 26
386. Paola Bertolini, Michele Bruni e Enrico Giovannetti [2001] "Struttura produttiva e mercato del lavoro nell'agroindustria: evoluzione tecnologica e bisogni formativi" pp. 174
387. Luca Gambetti e Barbara Pistoiesi [2001] "Policy Matters. The Long Run Effects of Aggregate Demand and Mark Up Shocks on the Italian Unemployment Rate" pp. 19
388. Paola Bertolini e Montanari Marco [2001] "Valutazione dell'allargamento dell'unione europea ad Est attraverso un modello gravitazionale" pp. 20
389. Massimo Baldini [2001] "Politiche Pubbliche Locali e Diseguaglianza dei Redditi" pp. 39
390. Carlo Mazzaferro [2001] "Uno schema per la valutazione del trattamento fiscale del risparmio pensionistico" pp.16
391. Paolo Bertella Farnetti [2001] "Disegni d'Europa. La lotta per l'unità europea negli Stati Uniti, 1940-1945" pp. 46
392. Claudio Marra [2001] "Fattori sociologici e fattori psicologici nello studio delle relazioni interretniche: il concetto di atteggiamento" pp. 119