

Qualità

*La centralità del
consumatore*

Autore:

Carlo Bartolini

Consulente di economia e marketing turistico

Da una idea di

Cat Confcommercio Siena

In collaborazione con Cat Confesercenti Siena

Immagini Mauro Rosso Studio

“ È in atto una rivoluzione. Il consumismo si è illuso di dare libertà, mentre è vero il contrario: la corsa al consumo, che ha determinato questo secolo, porta al conformismo, cioè a una libertà standard, dunque a meno libertà. Più libertà significa per me cambiare: i prodotti dovranno personalizzarsi, contro la massificazione. Dobbiamo disinquinare la produzione come il pianeta, nel nome della qualità della vita dell'individuo: alla fine, il vero prodotto sarà il servizio”

Luciano Benetton (La Repubblica, 24 luglio 1998)

INDICE

QUALE QUALITÀ?	7
LA QUALITÀ NELL'EROGAZIONE DEI SERVIZI E NELLA SOMMINISTRAZIONE DI UN BENE	14
CHE DIFFERENZA C'È TRA PRODURRE UN BENE OD EROGARE UN SERVIZIO?	14
LE INCOERENZE DELLA QUALITÀ E NEL CAOTICO PROCESSO DI SOMMINISTRAZIONE	18
UN PROGRAMMA DI “QUALITÀ”: ALCUNI SUGGERIMENTI PER REALIZZARE UN PROPRIO MODELLO ORIGINARIO	36
QUALI SONO GLI ELEMENTI DETERMINANTI SU CUI LAVORARE PER FA PERCEPIRE LA “QUALITÀ” AL CONSUMATORE?	36
ALCUNI SUGGERIMENTI PER LA CREAZIONE DI UN PROPRIO ORIGINARIO PROGRAMMA DI “QUALITÀ TOTALE”	39
I DIRITTI DEL CONSUMATORE ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	
IL CONSUMATORE UN SOGGETTO TUTELATO ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	
UNA NUOVA DISCIPLINA DI TUTELA IN ITALIA ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	
L'OGGETTO DELLA VENDITA ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	
IL CONSUMATORE ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	
IL VENDITORE O IL PRODUTTORE ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	
IL BENE DI CONSUMO ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	

LA GARANZIA LEGALE E GLI ALTRI DIRITTI

ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

LE GARANZIE AGGIUNTIVE

ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

IL DIRITTO DI REGRESSO DEL VENDITORE

ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

Quale Qualità?

Quasi tutti i manuali ci insegnano che la considerazione strategica dell'obiettivo "Qualità" per l'erogazione di un servizio e le metodologie per raggiungerlo sono nate in Giappone e negli Stati Uniti d'America a partire dagli anni '40. Tuttavia la Storia ci dimostra che senza una forte attenzione al risultato finale da parte dell'umanità, l'arte, l'artigianato, il commercio, le scienze non avrebbero ottenuto gli esiti che sono sotto i nostri occhi.

Gli antichi Romani, i grandi commercianti italiani ed europei hanno, infatti, sempre rispettato procedimenti e metodologie, anche comportamentali, con lo scopo di produrre un bene o di realizzare un servizio che soddisfacesse il proprio interlocutore. Un'analisi dello sviluppo del commercio da un punto di vista storiografico

dimostra, comunque, che il concetto di “Qualità” deve essere concepito rispetto alla situazione storica e culturale e va rapportato all’utenza. Quindi, il grande merito dei giapponesi e degli statunitensi è stato quello di aver riproposto il termine della “Qualità” all’ordine del giorno, in una fase storica in cui l’orientamento alla produzione stava producendo diversi guasti.

Se il concetto di “Qualità” muta in relazione alla tipologia di clientela, in funzione della cultura e dell’epoca storica, non è possibile parlare di percorsi qualitativi certi, di sistemi facilmente misurabili e standardizzabili; le strade per il raggiungimento della “Qualità” sono e possono essere diverse e solo la soddisfazione della clientela e la propria presenza sul mercato possono indicare il raggiungimento dei propri obiettivi qualitativi.

Quindi “Qualità” non vuol dire standardizzazione, ma capacità di adattamento ed individuazione di un modello originario in grado di soddisfare il proprio cliente.

Il termine di “Qualità” non ha quindi una definizione precisa; il suo stesso utilizzo è, infatti, molto ampio, assumendo significati molto vasti e spesso non sempre collimanti. Vi sono, ad esempio, in letteratura una serie di definizioni che, spesso, alludono ad approccio profondamente diversi.

- “Qualità è la totalità delle caratteristiche di una unità rispetto alle proprie capacità di incontrare requisiti determinati e prestabiliti” (DIN EN ISO 8402);
- “Qualità è il disegno di una unità rispetto alle sue capacità di incontrare requisiti determinati e prestabiliti; (DIN 55350, Part II);

- “Qualità come conformità alle specifiche. Rispondenza a norme, condizioni, requisiti. Eseguire le mansioni in modo preciso.” (Crosby);
- “Qualità dovrebbe essere sempre orientata



verso la domanda dei clienti individuali, non domande ingegneristiche, domande di marketing o domande generali di management. Essa è basata sulla reale esperienza del cliente con il prodotto o il servizio, misurata in base alla sua domanda

che rappresenta sempre un target in movimento in un mercato competitivo” (Feigenbaum);

- “La qualità non ha un livello unico in quanto, oltre al prodotto, occorre tenere conto del cliente, come usa il prodotto” (Deming);
- “Qualità è appropriatezza all’utilizzo, ad esempio libero da difetti con caratteristiche del prodotto che incontrano le necessità interiori ed esteriori dei clienti” (Juran J.M);
- “Un servizio di buona qualità è un servizio che in una data situazione soddisfa il cliente. Due clienti che ottengono esattamente lo stesso servizio possono avere una percezione della qualità diversa in relazione alle specifiche attese.” (Eiglier e Lougeard);

- “L’accento è posto su una sincera comprensione di quello che ha un buon valore per i clienti, sull’attivazione dei dipendenti e sull’intrapresa dei singoli passi per costruire standard e competenze di erogazione di qualità nel sistema generale di erogazione del servizio” (Normann);
- “Qualità è qualsiasi cosa venga definita dai clienti, e la qualità di un particolare prodotto o servizio equivale a ciò che il cliente percepisce di essa” (Buzzel e Gale);
- “Nell’azienda, la qualità deve essere definita nello stesso modo in cui viene definita dai clienti . Ciò che conta è come la qualità viene percepita dai clienti” (Grönroos);

Queste definizioni evidenziano che ci sono almeno tre approcci verso la concezione della “Qualità”:

1. Enfasi sul prodotto:

In questo caso si pone l'accento sul numero degli attributi e delle caratteristiche contenuti in un prodotto o in un servizio;

2. Enfasi sulla produzione:

È l'approccio che sottolinea l'indispensabilità di rispettare le specifiche progettuali, tramite standard e metodologia produttive o di erogazione del servizio;

3. Enfasi sull'utente:

È l'ottica che pone al centro il consumatore, le sue specifiche e mutevoli esigenze, valorizzando le sue percezioni soggettive ed il suo grado di soddisfazione.

La Qualità nell'erogazione dei servizi e nella somministrazione di un bene

Che differenza c'è tra produrre un bene od erogare un servizio?

L'evoluzione del mercato e della nostra società hanno spinto i realizzatori ed i somministrassero di beni e gli erogatori di servizi ad utilizzare come leva competitiva la “Qualità” dei propri prodotti o delle proprie attività. Proporre un'offerta in grado di soddisfare la propria clientela in termini qualitativi è diventata, a fianco del prezzo, una discriminante tra una strategia di successo ed una fallimentare.

Esistono, comunque, importanti differenze tra beni e servizi che individuano attenzioni peculiari da soddisfare nel tentativo di accontentare le aspettative del proprio cliente.

I beni:

- possono essere visti e valutati prima dell'acquisto;
- sono trasportabili nel tempo e nello spazio;
- sono conservabili;
- sono consumabili nel tempo;
- sono valutabili oggettivamente;
- il proprio personale è, comunque, un fattore produttivo esterno;
- il consumatore è un utente passivo.

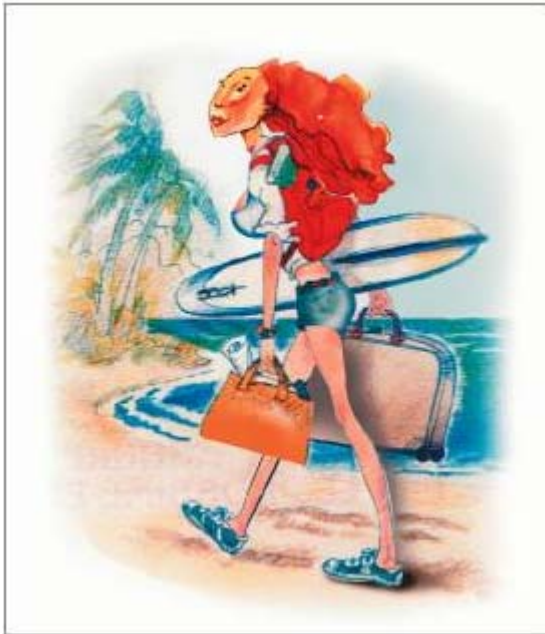
I servizi tra i quali è possibile considerare anche la somministrazione di beni da altri prodotti:

- vengono valutati durante l'uso;
- sono consumabili solo sul luogo di produzione;
- non sono conservabili;

- si esauriscono durante la produzione e l'erogazione;
- sulla qualità ha un grosso peso la valutazione soggettiva;
- assume grande importanza il fattore “personale” durante la loro produzione o durante la somministrazione;
- il consumatore è parte del servizio stesso;

Quindi, nel momento in cui un operatore appresta un servizio le caratteristiche sono delineabili solo a grandi linee, ne possono essere accentuate alcune al momento della fornitura per andare incontro alle esigenze del cliente. Nell'erogazione del servizio, infatti, non esiste una confezione vera e propria, ma un'immagine del servizio fornita attraverso depliant, cataloghi, materiale illustrativo, cortesia, accoglienza etc.

Quindi non è definibile il packaging come accade nella produzione di un bene materiale. La qualità viene, pertanto, valutata dal consumatore al momento dell'uso del servizio. Occorre quindi considerare attentamente le esigenze e adattarsi di volta in volta. Questo genera una maggiore



responsabilità per il personale in fase di produzione e di erogazione del servizio. La garanzia del successo è di difficile definizione,

essendo il grado di soddisfazione soggettivo. Dovrà essere centrata sugli elementi oggettivi dell'offerta.

Le incoerenze della qualità e nel caotico processo di somministrazione

Le interrelazioni che intercorrono nel processo di “Qualità” ed il suo obiettivo di soddisfare l’utente finale sono complesse, articolate e spesso caotiche. Secondo un approccio che cerca di analizzare sia il punto di vista del *cliente – consumatore* sia quello del *venditore – somministratore* di un bene o di un servizio si evidenziano almeno cinque momenti in cui si assiste al cosiddetto *quality gap* o *rischio di incoerenza in un processo di “Qualità”*. Il servizio che un cliente si aspetta, infatti, è sempre in funzione delle sue esperienze precedenti, dei suoi bisogni e dalle informazioni che ottiene dal mercato. Il consumatore nel momento in cui si avvicina all’acquisto di un bene o di un servizio ha una serie di necessità:

1. Bisogni impliciti:

la cui soddisfazione è data per scontata. Il rispetto di queste esigenze non crea particolare soddisfazione;

2. Bisogni espliciti:

quelli esternati. Costituiscono elemento di giudizio e di eventuale soddisfazione da parte del cliente; sono rilevabili attraverso ricerche di mercato, sondaggi d'opinione, contatto del personale *front line*, osservazione del comportamento;

3. Bisogni latenti:

non vengono espressi perché il cliente non li sente come tali, finché non si rende conto dei benefici derivanti dalla loro soddisfazione; la loro non soddisfazione lascia indifferente l'utente fino al momento della prima fruizione, per trasformarsi in

bisogni espliciti. Col tempo gli stessi benefici non vengono più richiesti ma dati per scontati, divengono quindi impliciti.

Le esigenze personali, oltre dai bisogni, possono essere influenzate da una pluralità di fattori, quali:

- le emozioni;
- il vissuto;
- i valori personali;
- la classe sociale di riferimento;
- le valenze simboliche;

Lo stesso mercato, tramite il passaparola o altri strumenti comunicazionali esterni al consumatore, influenza la propensione al consumo e le stesse aspettative.

D'altra parte il servizio erogato è il risultato di una serie di decisioni e di attività interne alla filiera produttiva spesso difficilmente controllabili dallo stesso *venditore*.

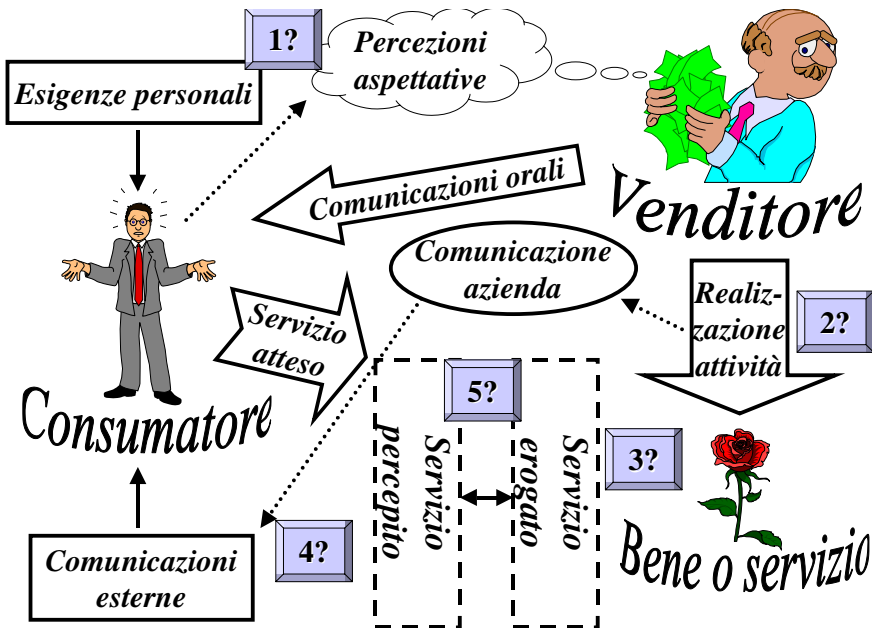
Le percezioni, da parte del venditore (management), delle aspettative del cliente guidano le decisioni relative alle specifiche della qualità del servizio che l'impresa deve produrre quando ha luogo la fornitura del servizio. Il cliente sperimenta il processo di fornitura e di realizzazione del servizio e questa esperienza di consumo diventa parte integrante del processo di "Qualità".

Si osservano, quindi, almeno cinque *quality gap* all'interno del processo di Qualità (Fig. 1). Questi sono i momenti specifici in cui concentrare la propria attenzione al fine di realizzare la soddisfazione della propria clientela.

1? → *Quality Gap*: nel primo

rischio di incoerenza il *venditore* (Management) percepisce i bisogni del cliente sulla qualità in modo non veritiero a causa di informazioni approssimative o male interpretate. In questo caso è indispensabile un miglioramento della ricerca di informazioni, in modo da individuare i bisogni e le aspettative del consumatore.

Fig. 1 Modello concettuale del caotico processo di "Qualità"



L'utilizzo di questionari, il dialogo costante e sincero con i propri clienti, l'analisi del proprio venduto e delle sue caratteristiche sono strumenti quali – quantitativi di grande ausilio.

2? → *Quality Gap*: il secondo

momento di scostamento si riferisce ad una scarsa

considerazione da parte del venditore della pianificazione della qualità del servizio o del bene in fase realizzata. Ciò può accadere sia per una non chiarezza degli obiettivi aziendali, sia per una scarsa collaborazione con le persone che forniscono il servizio o producono il bene. In questo caso la struttura organizzativa, composta dai beni capitali, dalle risorse umane, dai macchinari e dalle materie prime, non è governata verso il conseguimento degli obiettivi aziendali che vengono commisurati tramite la propria persistenza sul mercato e nel breve periodo con l'ottenimento di un utile economico. Per migliorare l'organizzazione aziendale è quindi indispensabile:

- Valutare l'impiego delle risorse umane

- ◆ Definire e regolamentare i compiti da svolgere;
 - ◆ Ripartire i compiti in aree funzionali;
 - ◆ Saper individuare le aspettative dei diversi soggetti
- Osservare le procedure per la realizzazione del prodotto e l'erogazione del servizio
 - ◆ Individuare e rispettare degli standard procedurali nella realizzazione del prodotto, nell'interrelazione con i colleghi, con i superiori e con la clientela
 - Ricercare le migliori combinazioni per il funzionamento dell'impresa
 - ◆ Di impianti e di attrezzature;
 - ◆ Di collaboratori;
 - ◆ Di materie prime;

◆ Etc.

3? → *Quality Gap*: il terzo momento

in cui un'azienda rischia una incoerenza nel proprio processo di "Qualità". In questa fase vi è al fornitura del servizio, il rapporto diretto con il consumatore. Spesso si assiste ad una inesistenza – non adeguatezza di attività definibili di marketing interno, cioè si verifica una deficienza di comunicazione tra il personale erogatore ed il *venditore* (management). Il coinvolgimento della risorsa umana è fondamentale per realizzare gli obiettivi qualitativi ed è un fattore strategico per la competitività.

A tal fine diventa indispensabile:

- comunica, illustrazione gli obiettivi, i piani, le strategie e gli eventuali problemi ricercando il consenso;
- realizzare un ambiente di lavoro stimolante e confortevole avendo fiducia degli altri non intaccando la suscettibilità di chi è chiamato in causa;
- avere rispetto dell'individuo e della sua personalità;
- riconoscere i risultati e gli eventuali problemi incontrati;
- saper delegare in modo da sviluppare l'autonomia, la crescita professionale e le possibilità di carriera;
- realizzare una corretta ripartizione dei compiti;

- utilizzare sempre la logica, la prudenza, la correttezza nelle interrelazioni personali e non essere mai arroganti.

Saper fare il “gioco di squadra” è il momento fondamentale per non creare incomprensioni nel momento dell'erogazione del servizio; fase in cui la stessa “comunicazione orale” con il cliente –



consumatore diventa momento stesso dell'attività produttiva. Avere degli addetti al front office ben motivati e

qualificati diventa una delle condizioni indispensabili nel proprio processo qualitativo ed imprenditoriale.

4? → *Quality Gap*: il quarto

momento di rischio è nella fase di comunicazione

dell'azienda al mercato dei propri servizi. Il mercato, che influenza indirettamente le aspettative del *consumatore*, deve essere ben informato: promesse fatte in fase promozionale o pubblicitaria, sconti assicurati, servizi accessori dichiarati, qualità vantate devono avere il carattere di sicura veridicità. Il *venditore* deve quindi saper coordinare con efficacia le leve del marketing tradizionale e le operazioni relative alla somministrazione dei beni e dei servizi.

In base al concetto di marketing il raggiungimento degli obiettivi d'impresa presuppone, infatti, la determinazione dei bisogni e dei desideri dei mercati obiettivo, nonché il loro soddisfacimento in modo più efficace ed efficiente dei concorrenti.

Produrre ciò che si è in grado di vendere, piuttosto che vendere ciò che si produce è in realtà il fine ultimo dell'azienda. Il realizzarsi di questa

missione si realizza nel momento in cui il *venditore* fa tutto ciò che è in suo potere per assicurare il massimo di valore, qualità e soddisfazione ai soldi spesi dal *consumatore*. Per far tutto questo la comunicazione aziendale deve essere sempre e costantemente improntata sulla correttezza e sulla veridicità. La percezione della “Qualità”, infatti, è influenzata dall’immagine aziendale e locale. Se l’immagine dell’azienda e/o del territorio è positiva funge da protezione, almeno nel breve periodo, per determinati problemi aziendali. Se, invece, l’immagine non è brillante anche una piccola complicazione può rendere insoddisfatto il *consumatore*. Il cliente, infatti, mette sempre in relazione l’immagine e, quindi, le aspettative sulla qualità del prodotto o del servizio che tende acquistare con quella dei concorrenti. Comunicare

bene con il mercato diventa quindi un percorso determinante nel proprio processo di “Qualità”.

5? → *Quality Gap*: il quinto

scostamento può scaturire da uno dei precedenti *Quality Gap* o da una loro combinazione. Il realizzarsi di questa incoerenza nel processo di “Qualità” perturba gravemente sia l’immagine dell’azienda, sia la reale capacità qualitativa.

Il processo descritto, infatti, parte dalla considerazione che esistono almeno due dimensioni che influenzano la qualità: la dimensione *tecnica* e quella *funzionale*. Con la prima si intende la specificazione tecnica di un servizio, quello che in realtà il consumatore ottiene. La dimensione funzionale, invece, coglie le interrelazioni esistenti tra consumatore e venditore. Una buona percezione

della qualità da parte del cliente si determina, pertanto, quando la qualità sperimentata soddisfa le aspettative del cliente. Di conseguenza un'ottima sensazione di "Qualità" il *consumatore* l'ottiene nel momento in cui (Tab. 1) riesce ad avere un servizio inatteso e positivo.

Detto questo operare con il principio della soddisfazione del cliente (*Customer satisfaction*) non vuol dire semplicemente soddisfare il cliente, ma operare con un occhio di attenzione alle sue aspettative e alle sue percezioni.

Per avere un cliente soddisfatto non importa erogare un servizio eccellente, ma realizzare un'offerta adeguata alle sue aspettative.

La qualità è un concetto relativo, il cliente può essere soddisfatto con un servizio mediocre se la sua

aspettativa è di tale livello. A livello matematico si dice che:

$$\text{Prestazione percepita} > 1$$

**Bisogni – aspettative
del cliente**

Tab. 1 Schema dell'offerta del servizio

<i>Tipologia</i>	<i>Effetto sul cliente</i>
<i>Prodotto principale:</i> quello che rappresenta l'attività principale dell'impresa.	<i>Atteso e scontato</i>
<i>Servizio atteso:</i>	<i>La mancanza crea</i>

<p>quello che il cliente si attende rispetto alla tipologia del prodotto principale.</p>	<p><i>grave pregiudizio</i></p>
<p><i>Servizio inatteso:</i></p> <p>ciò che il cliente non si attende: essere chiamato per nome, dimostrare interesse, ringraziare e salutare.</p>	<p><i>Differenzia il servizio, crea la qualità</i></p>

Un programma di “Qualità”: alcuni suggerimenti per realizzare un proprio modello originario

Quali sono gli elementi determinanti su cui lavorare per far percepire la “Qualità” al consumatore?

Se la soddisfazione del consumatore diventa la propria missione aziendale, allora la percezione di quegli elementi che agiscono sulla percezione della “Qualità” diventa la strategia del proprio agire.

Conoscere questi elementi, riflettere sui propri comportamenti aziendali diventa un momento indispensabile per fare crescere la propria attività.

Esistono, infatti, nella propria azione imprenditoriale momenti tangibili (strutture fisiche, aspetto del personale, rappresentazione fisica del servizio) su cui agire per migliorare la “Qualità

erogata”; ma anche elementi che mettono in gioco l’affidabilità (abilità a fornire accuratamente e correttamente il servizio), la reattività (tempestività e prontezza dei dipendenti a fornire il servizio o ad aiutare il cliente), la sicurezza (abilità dei dipendenti a comunicare fiducia e discrezione) e l’empatia (abilità a prestare un’attenzione individualizzata, sforzandosi di capire la necessità del cliente) del proprio modo di operare nell’erogazione del proprio servizio e nella sua somministrazione.

Proponiamo, quindi, un modello (tab. 2) in grado di stimolare la nostra auto –analisi al fine di “tamponare” quelle “falle” operative che possono produrre da parte del *consumatore* una sensazione di mancanza di “Qualità”.

Tab. 2 Il modello per incrementare la “Qualità” percepita

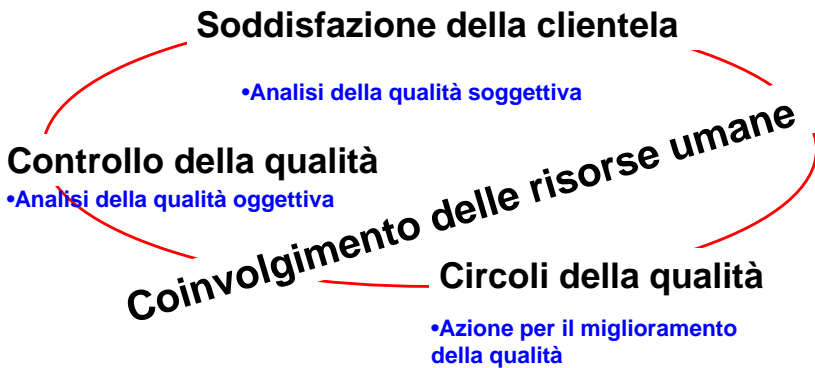
Affidabilità	Capacità di fornire il servizio fin dalla prima volta e mantenere standard in seguito
Capacità di risposta	Volontà e prontezza del personale dell'azienda nell'aiutare i clienti
Competenza	Possesso delle conoscenze e delle abilità richieste per fornire il servizio
Accessibilità	Facilità di approccio e di contatto con l'impresa e le sue risorse umane a tutti i livelli
Cortesia	Rispetto, cordialità ed educazione nelle interazioni personali con il cliente
Comunicazione	Tenere informati i clienti con un linguaggio a loro comprensibile e sviluppare la capacità di ascolto dei clienti stessi
Credibilità	Sviluppare un'immagine di affidabilità dell'impresa, del servizio offerto e delle persone
Sicurezza	Ridurre al minimo i fattori di rischio percepiti dal cliente
Comprensione	Sforzo nel comprendere ed individuare le caratteristiche del cliente
Tangibilità	Curare l'aspetto delle strutture fisiche, del personale e delle attrezzature

Modello: "SerVqual" (Parasuraman, Zeithmal e Berry)

Alcuni suggerimenti per la creazione di un proprio originario programma di “Qualità Totale”

Nel processo dei *Quality gap* precedentemente descritto sono state suggerite alcune accortezze o procedure di supporto all’azione del *venditore*. Si tratta di alcuni criteri in grado di attivare un proprio e personale modello originario in grado di conoscere.

Fig. 2 Le principali azioni per un programma di Qualità



Questo percorso, comunque, non può essere considerato statico, ma è circolare (Fig. 2): cioè deve essere vissuto dall’azienda come un vero modo di

operare nella continuità della propria azione imprenditoriale.

L'operatività di questo modello ci induce a rispondere ad alcuni quesiti.

I. Come realizzare un'analisi della qualità soggettiva, cioè come conoscere le aspettative del consumatore?

- 1) Realizzare indagine qualitativa, per rilevare:
 - a) le motivazioni che spingono il cliente a richiedere i servizi
 - b) i convincimenti di fondo
 - c) le sue aspettative
 - d) i dubbi verso il servizio

- 2) Elaborazione quantitativa dei dati per misurare e mettere in ordine di priorità e di collegamento i fattori emersi dalla ricerca al punto precedente.

II. Come realizzare un'analisi della qualità oggettiva, cioè come realizzare un servizio che sia conforme alle aspettative del consumatore?

1. Oltre alle proposte operative illustrate nella fase descrittiva del secondo Quality Gap, possono essere utilizzati dei questionari auto valutativi in grado di verificare quando il prodotto – servizio finale si discosta dalla propria idea di Qualità. Ogni singolo operatore, sulle specifiche della propria azienda, dei propri clienti e delle aspettative deve realizzare dei questionari ad hoc in grado di valutare degli standard di prodotto – servizio definiti dalla propria missione aziendale.
2. Le aziende, per stare sul mercato, devono anche attivare azioni di miglioramento e innovazione. Queste azioni prevedono anche un momento di confronto e di acquisizione di metodi attivati da

altri. Il processo è stato sistematizzato con il "benchmark": cioè l'acquisizione di un livello di performance qualitativamente elevato da prendere come riferimento.

III. *Valorizzare le proprie risorse umane, cioè come dare al consumatore un ambiente in cui il lavoro è una missione condivisa tra gli erogatori?*

1. Il dialogo è la migliore strategia, un confronto costante anche istituzionalizzato in momenti specifici, anche tramite i cosiddetti Circoli di qualità.
2. Il circolo di qualità non è altro che un piccolo gruppo di persone (3 -10) che operano nello stesso settore e si incontrano per individuare e risolvere i problemi di lavoro. Il Circolo di qualità non solo concorre a migliorare ed a sviluppare

l'attività dell'azienda, ma crea un piacevole ambiente di lavoro, sfrutta al massimo le potenzialità del proprio collaboratore, valorizza e rende partecipe il gruppo alla missione aziendale.

IV. Come relazionarsi con il consumatore modo da aggiungere dei servizi inattesi?

Comunicazione	Deve essere assertiva, sicura, veritiera ed efficace
Flessibilità	Non tutti i clienti sono uguali, ognuno ha le sue aspettative, esigenze e gusti, non è possibile codificare il comportamento in un manuale
Previdenza	Occorre anticipare i desideri e le necessità del cliente, percepire quali possono essere le sue reazioni ad una determinata azione o risposta.
Diplomazia	Ogni evento è particolare e singolare per il cliente. Occorre quindi gestirlo con attenzione, ricercando la massima soddisfazione di tutte le parti.