

# Vincere le sfide della qualità

**Un'opportunità sprecata** se si pensa che basti una certificazione, come spesso accaduto. La possibilità di crescere e aumentare la propria competitività se si vuole sfruttarla

di Fulvio Paparo\*



■ Fulvio Paparo

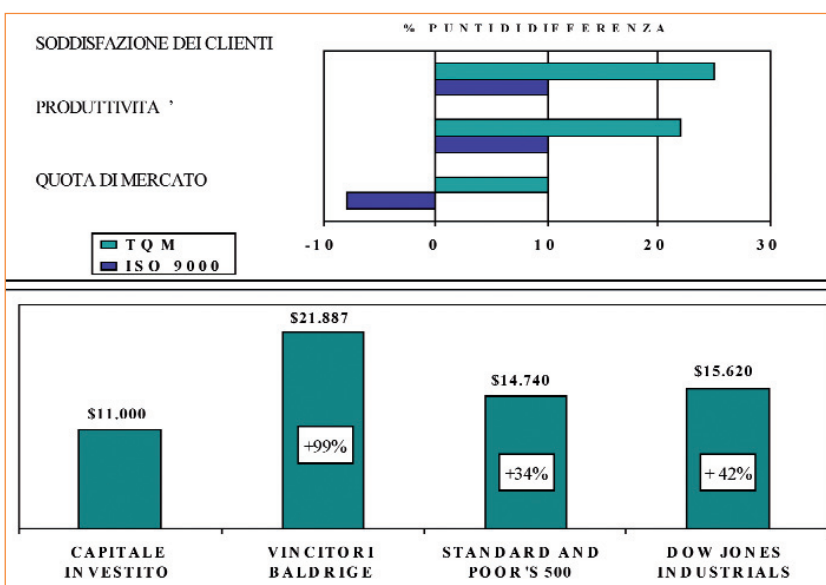
La qualità, quella con la Q maiuscola, che mira all'eccellenza dell'organizzazione per accrescerne le capacità competitive, o comunque i livelli di performance è, malgrado lo scetticismo di coloro che la ritengono una moda superata, una grande opportunità da cogliere: per le imprese, per la pubblica amministrazione e per la società. Opportunità diffusamente sprecata nel recente passato. I risultati sono stati piuttosto deludenti, parlo dei risultati veri, che non si misurano dal numero di certificazioni Iso 9000 rilasciate, ma, al livello dell'impresa, dall'aumento delle quote di mercato, della produttività, dalla competitività. In Europa e in Italia, in particolare, gli sviluppi della qualità sono stati turbati da eventi particolari. L'uscita della norma Iso 9000 negli anni '80-'90 è avvenuta in concomitanza con la creazione del mercato unificato che perseguiva, tra le altre cose, l'abbattimento delle barriere tecniche e la standardizzazione delle normative fra gli Stati membri.

La norma Iso 9000 e la relativa certificazione sono servite egregiamente allo scopo nello stabilire requisiti minimi di qualità, acquisendo a tal fine anche rilevanza politica, diventando nell'immaginario collettivo sinonimo di qualità, che è però molto inferiore ai requisiti Tqm (*total quality management*), vero modello di qualità competitiva. Il Tqm negli Usa è stato notevolmente fecondo apportando notevoli frutti, generando una forte divaricazione in termini di qualità tra Europa e Usa. In quest'ultimo

paese la qualità ha portato alla ricerca di nuovi paradigmi competitivi facendo propri i principi, le metodologie e la strumentazione dei modelli Tqm per non perder quote di mercato. In Europa, al contrario, si è seguito l'orientamento di riconoscimenti formali (Iso 9000) a fronte di paradigmi tradizionali, utili per razionalizzare i rapporti di fornitura fra aziende e per estendere la prima alfabetizzazione nella qualità al maggior numero possibile di piccole e medie imprese, ma assolutamente insufficienti a sostenere la competitività delle imprese. Negli anni 2000, in uno scenario di mercato che si può definire dell'e-

ra della qualità iper-competitiva, a forte evoluzione tecnologica e con aspettative sempre più esigenti dei clienti nella soluzione dei loro bisogni, desideri e problematiche, tali norme Iso, che garantiscono conformità a requisiti internazionali, seppur necessarie, non sono sufficienti a garantire differenziazione e distintività alle imprese e non sono in grado di aiutarle a migliorarne la loro posizione competitiva sostenibile nel medio-lungo termine.

La *London Business School* ha condotto una ricerca su 645 aziende con l'obiettivo di



■ I risultati dell'indagine della London Business School

rispondere alla domanda: “La qualità totale paga?”, i risultati dell’indagine sono presentati nel grafico della pagina precedente.

Ciò evidenzia in modo chiaro che solo approcci metodologici più accurati ed evoluti sono in grado di apprezzare e sostenere le organizzazioni a difendersi e migliorare la propria posizione competitiva nel mercato e in tale direzione vanno i modelli organizzativi orientati all’eccellenza: modello Malcome Baldrige negli Usa, modello Deming in Giappone e modello Efqm in Europa.

Il modello Efqm per l’eccellenza (in questa pagina) è un quadro di riferimento fondato su nove criteri, cinque dei quali classificati come “fattori” e quattro come “risultati”. I fattori prendono in considerazione ciò che un’organizzazione fa, i risultati ciò che essa consegue. I risultati sono l’effetto dei fattori. Il Modello, che riconosce la pluralità degli approcci al perseguimento di un’eccellenza sostenibile in tutti gli aspetti della *performance*, poggia sulla premessa che: risultati d’eccellenza relativamente a performance, clienti, risorse umane e società sono raggiunti attraverso un’azione di guida della leadership su politiche e strategie, personale, partnership e risorse, processi.

Il modello Efqm è rappresentabile in forma di diagramma: le frecce sottolineano la natura dinamica del modello indicando come l’innovazione e l’apprendimento contribuiscono a rafforzare i fattori, i quali a loro volta conducono a un miglioramento dei risultati. In Italia, di fronte al dilemma se iniziare o meno le trasformazioni organizzative più impegnative in coerenza con l’evoluzione degli scenari competitivi, molte imprese si sono comportate come la volpe della favola esopiana: di fronte all’uva troppo alta hanno detto che non era matura e sono passate oltre e cioè scegliendo la certificazione, per chi vestiva i panni della volpe, perché ha costituito un’uva più a portata di mano e, quindi, un comodo

alibi.

Un notevole processo degenerativo si è andato poi progressivamente innestando nel campo della certificazione, che ha consentito alle aziende con scarso interesse per la vera qualità e senza scrupoli, di “passare l’esame” senza sforzo e intascare il certificato.

### Quali prospettive per il futuro?

- La situazione attuale, obiettivamente, non è delle migliori, ma una via di uscita c’è, se si sviluppa un atteggiamento positivo verso la realtà, con criteri ideali forti, senza timori e paure e impegnandosi fino in fondo a intraprendere la strada verso sistemi organizzativi orientati all’eccellenza.

Per evitare nuovi equivoci, non parliamo più di qualità, ma di valore e costi, di efficacia ed efficienza: due aspetti dell’equazione aziendale fra cui ci si dibatte, dalla cui combinazione emerge il risultato positivo di *bottom line*.

Il problema di fondo per le imprese negli anni 2000 è sviluppare strategie e sistemi organizzativi coerenti con la nuova realtà dell’iper-competizione. Superare i requisiti Iso 9000 della standardizzazione e sviluppare approcci di differenziazione e distintività, spogliandosi del tradizionale significato equivoco: conforme o non conforme.

Le aziende non sono valutabili solo sulla base di evidenze oggettive, in termini di *on-off*, passa non passa, in quanto non si è in grado di cogliere le diversità e di valorizzarle secondo una logica definita.

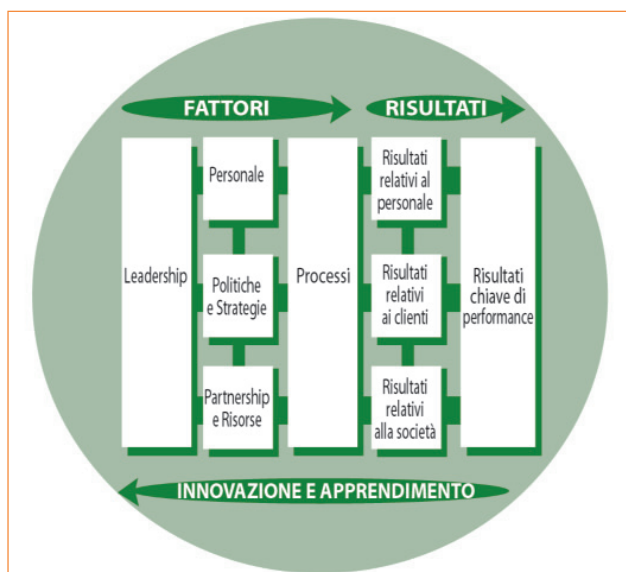
Tale logica deve affermare che ogni organizzazione ha necessità di definire i risultati cui mirare nell’ambito del processo di elaborazione delle proprie politiche e strategie.

Tali risultati devono comprendere la *performance* dell’organizzazione (a livello sia finanziario e sia operativo) e le percezioni dei portatori di interesse, i così detti *stakeholder* (azionisti, clienti, *management*, personale, fornitori, collettività). Pianificare e sviluppare un insieme integrato di approcci coerenti con l’obiettivo di generare sia al presente, sia nel futuro, i risultati voluti.

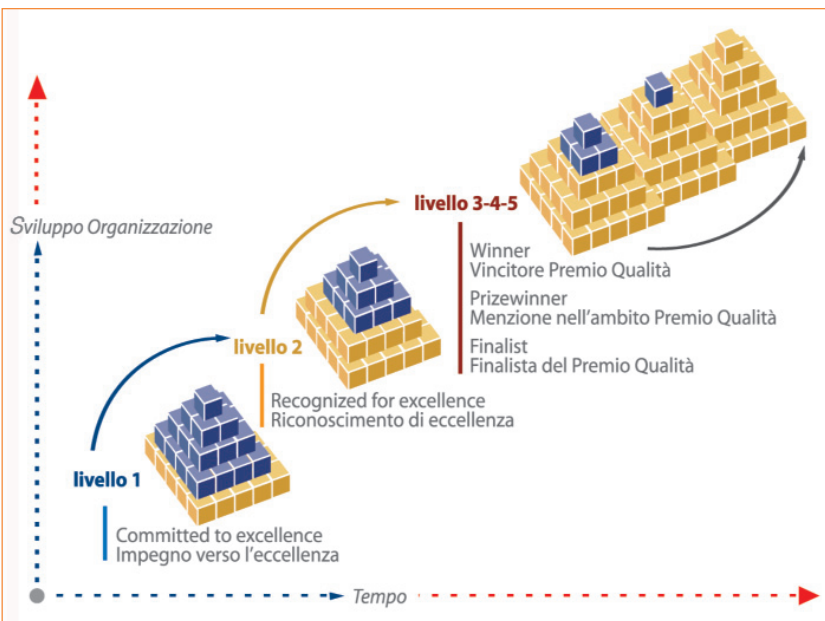
Diffondere tali approcci in modo sistematico per garantirne la piena attuazione. Valutare e riesaminare gli approcci adottati, attraverso il monitoraggio e l’analisi dei risultati conseguiti e le attività di apprendimento in atto. Sulla base di queste informazioni, identificare i miglioramenti necessari, ordinarli per priorità, pianificarli e attuarli.

Questa è la logica che l’organizzazione dovrebbe applicare, valutando ciascun criterio della categoria “fattori” e della categoria “risultati”. Solo

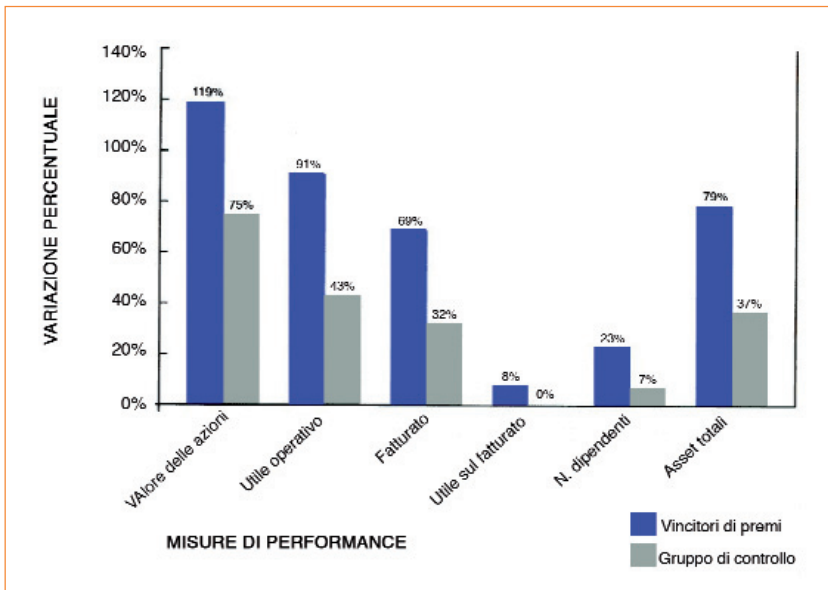
attraverso valutazioni più accurate e codificate per apprezzare le diversità, come gli approcci Tqm dimostrano (nel grafico della pagina successiva), le organizzazioni possono valorizzare le differenze, le distintività e sviluppare un vero miglioramento competitivo. La direzione suggerita da seguire per gli imprenditori e il *management* delle organizzazioni è quella di misurare i livelli di qualità raggiunta dall’organizzazione attraverso un “percorso in cinque tappe verso l’eccellenza” come mostrato nel Grafico della pagina successiva “Approcci Tqm”. A



■ Il modello Efqm per l'eccellenza



#### ■ Approcci Tqm



■ Sintesi dei risultati di un'ampia ricerca condotta nel 2000 da Vinod Singhal (Georgia Institute of Technology) e Kevin Hendricks (University of Western Ontario)

prescindere dal settore in cui si opera, dalle sue dimensioni, struttura o maturità, qualsiasi organizzazione ha assoluto bisogno, per recuperare il tempo e le quote di mercato perduti e la necessaria competitività, di dotarsi di un adeguato sistema di *management*. Il modello Efqm per l'eccellenza è in grado

di orientare le organizzazioni sul cammino verso l'eccellenza, evidenziandone i punti di debolezza e suggerendone le soluzioni adeguate, sulla base delle "migliori prassi" sperimentate da migliaia di aziende europee ed extraeuropee, garantendone al tempo stesso un utilizzo dinamico e in sintonia con le più aggiornate teorie di *management*.

Una delle domande che gli imprenditori possono porre è: «Come si fa a sapere che funzionano i modelli Tqm?»

Una delle risposte più convincenti proviene da un'ampia ricerca condotta nel 2000 da Vinod Singhal (Georgia Institute of Technology) e Kevin Hendricks (University of Western Ontario), della quale viene qui presentata una sintesi (grafico in questa pagina) che dimostra con prove inoppugnabili del fatto che un'attuazione efficace dei principi del Tqm (*total quality management*) ha un impatto diretto sui risultati finanziari dell'organizzazione. I due ricercatori hanno posto a confronto la *performance* finanziaria di quasi 600 organizzazioni vincitrici di premi per la qualità con quella di un campione di controllo formato da aziende di dimensioni analoghe e operanti negli stessi settori, seguendo entrambi i gruppi lungo un arco di cinque anni compreso fra l'anno precedente al conseguimento del premio e il quarto anno successivo.

I vincitori di premi hanno fatto mediamente segnare, rispetto al gruppo di controllo, incrementi significativamente più accentuati in numerose misure di *performance* finanziaria: il 44% in più nella crescita del valore delle azioni, il 48% in più nell'incremento dell'utile operativo e il 37% in più nella crescita del fatturato. Anche in altri parametri, come l'utile sul fatturato, l'aumento del numero dei dipendenti e l'incremento degli *asseti*, i vincitori dei premi hanno superato le organizzazioni del gruppo di controllo. (Copia dello studio è disponibile sul sito Web della Efqm: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)). Concludendo, ritengo che le aziende che desiderino giocare un ruolo da protagonista nello scenario di mercato iper-competitivo non possano più escludere dalle proprie priorità l'avvio di un percorso di formazione e applicazione nella propria impresa dei principi, delle metodologie e della strumentazione dei modelli organizzativi orientati all'eccellenza, senza, ma, dubbi e tentennamenti, ponendosi obiettivi ambiziosi, impegnativi, ma in grado di fornire una *chance* in più per assicurarsi un futuro migliore. ■

\*Titolare Efqm Consulting