

Quality management

ECCELLENZA ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE AZIENDALE: I VINCITORI DI PREMI QUALITÀ MOSTRANO LE MIGLIORI PERFORMANCE ECONOMICHE

Dr. Fulvio Paparo

Il TQM (Total Quality Management) funziona veramente?

EFCOM
Licensed Consultant



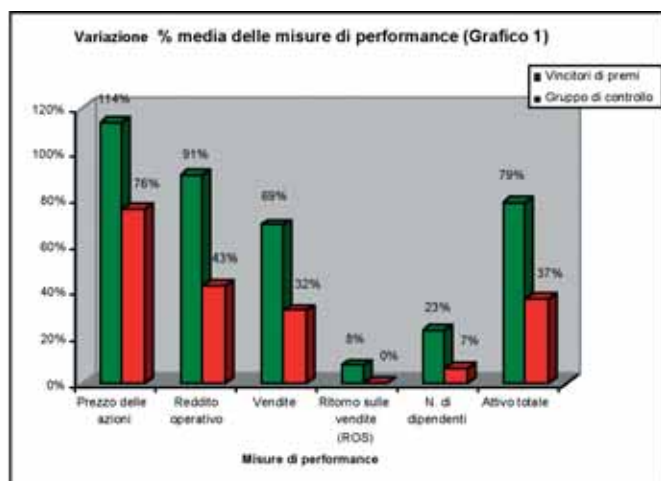
European Quality Award Assessor
Titolare EQM Consulting

Recentemente sono emersi nuovi paradigmi come la reingegnerizzazione, le organizzazioni orientate al cliente, le organizzazioni orientate al processo, le organizzazioni di apprendimento, la gestione del supply-chain, il sei sigma, ecc. È interessante notare che questi paradigmi sono essenzialmente una scorporazione dei concetti chiave del TQM impacchettati e etichettati in maniera diversa per motivi commerciali. Per esempio, il modello sei sigma è stato la colonna portante dell'iniziativa del TQM per Motorola, ma ora viene smerciato da varie società di consulenza come qualcosa di unico e di diverso dal TQM. Ritengo tale approccio totalmente falso e scorretto.

Il miglior modo per verificare quanto il TQM paga è di usare dati oggettivi e verificabili così come uno dei principi del TQM richiama: "Decisioni basate su dati di fatto", per esaminare la forza della relazione tra il TQM e le performance economiche.

Grafico 1: Confronto tra la variazione percentuale media della performance dei vincitori di premi e delle aziende oggetto del benchmark nel periodo di post-implementazione. I risultati illustrano le variazioni della performance nel corso del periodo di post-implementazione (della durata di cinque anni), che inizia un anno prima e termina quattro anni dopo la data in cui ai vincitori è stato assegnato il premio qualità.

Ogni tentativo di stabilire una relazione tra il TQM e la performance finanziaria deve concentrarsi sulle aziende che hanno applicato efficacemente il TQM. È importante considerare tale assunto perché, mentre molte aziende affermano di aver applicato il TQM, poche lo stanno facendo in maniera efficace. Considerare coloro che l'hanno implementato in maniera poco efficace significherebbe oscurare l'impatto del TQM. Con implementazione efficace si vuole intendere che i principi chiave del TQM, come per esempio la particolare attenzione alla soddisfazione del cliente, il coinvolgimento del dipendente e il continuo miglioramento, sono ben accettati, messi in pratica e largamente utilizzati all'interno dell'azienda. I vincitori di premi qualità sono casi sicuramente esemplari di un'efficace applicazione del TQM. Un esame dei vari criteri dei premi qualità ha confermato che i concetti chiave e i valori che sono stati messi in risalto sono ampiamente considerati i punti essenziali per un'effettiva applicazione del TQM. I premi sono assegnati dopo che il partecipante ha attraversato un processo di valutazione su più livelli, durante il quale viene giudicato da alcuni esperti interni o esterni. Viene inoltre disposto un rigoroso processo per garantire che i vincitori stiano effettivamente implementando e mettendo in pratica il TQM. Recenti studi condotti negli USA da autorevoli studiosi, Vinod Singhal del Georgia Institute of Technology e Kevin Hendricks del College of William and Mary, mostrano chiaramente e inequivocabilmente che l'effettiva implementazione dei principi del TQM hanno un impatto significativamente positivo e differenziante sui risultati economici finali. I team hanno posto a confronto le performance economiche su più di 600 organizzazioni vincitrici di premi qualità negli Stati Uniti (Malcolm Baldrige Model). Molte aziende sono interessate a conoscere in quale modo i benefici tratti dal TQM variano a seconda delle caratteristiche di un'azienda, di modo da potere stabilire aspettative realistiche riguardo a ciò che potrebbe recare un'applicazione di successo del TQM.



I vincitori di premi nazionali (grafico 1) presentano nella media generale un incremento di risultati significativamente migliori rispetto al gruppo di controllo.

Ci sono differenze rilevanti tra le aziende che hanno vinto premi indipendenti, come è il caso dei premi qualità nazionali e statali e le aziende che hanno vinto premi del cliente. I premi nazionali e statali presentano criteri di valutazione più vasti e rigorosi e utilizzano un processo di valutazione su più livelli, condotto da esaminatori esterni e indipendenti. Pertanto, vincere premi indipendenti assicura un'implementazione più matura del TQM, se confrontata alla maturità dell'implementazione presso aziende alle quali sono stati assegnati solo premi dai propri clienti. I vincitori di premi indipendenti hanno ottenuto ri-

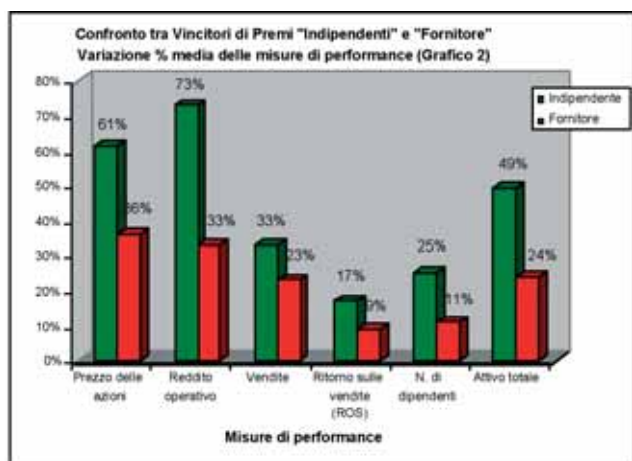
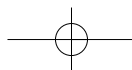


Grafico 2: Confronto tra la variazione percentuale media della performance dei vincitori di premi indipendenti e quella dei vincitori di premi fornitore. Tutte le cifre della performance rappresentano la media delle differenze tra la performance dei vincitori e dei loro rispettivi benchmark. I risultati illustrano le variazioni della performance nel corso del periodo di post-implementazione (della durata di cinque anni), che inizia un anno prima e termina quattro anni dopo la data in cui ai vincitori è stato assegnato il premio qualità.

sultati significativamente migliori rispetto ai vincitori di premi del cliente (grafico 2).

Tutte queste cifre sono ben al di sopra degli aumenti riscontrati da quelle aziende che hanno vinto solo premi fornitore. Tale quadro rappresenta una prova convincente del motivo per il quale le aziende dovrebbero fare uso di criteri dei premi qualità nazionali e internazionali per la pianificazione, la formazione e la valutazione e lo Stato dovrebbe sostenere tale genere di iniziative nell'interesse dello sviluppo di un sistema economico più efficiente, efficace e competitivo. È percezione comune tra le piccole aziende che l'applicazione dell'eccellenza della performance sia più appropriata per le grandi aziende. I risultati della ricerca mostrano che tale percezione non è vera. Tutti questi risultati sono ben al di sopra degli aumenti riscontrati dalle grandi aziende vincitrici di premi (grafico 3).

Verdere che le piccole aziende hanno ottenuto risultati migliori non è così sorprendente, considerando il fatto che molti elementi chiave del TQM come il lavoro di squadra, la responsabilizzazione del lavoratore e lo spirito di cooperazione attraverso i vari reparti funzionali sono già, in qualche misura, presenti nelle piccole aziende. In aggiunta, apportare dei cambiamenti può essere difficile in seno a grandi aziende. I risultati non avallano quindi la convenzionale credenza che il TQM sia meno benefico per le piccole aziende. Una componente essenziale del TQM è quella di adottare pratiche quali la formazione, il coinvolgimento, la responsabilizzazione del dipendente e la condivisione delle informazioni. I dipendenti sono la forza trainante di miglioramenti derivanti da attività quali i programmi di suggerimenti e i team di miglioramento. Le opportunità di trarre maggior profitto da tali attività sono più alte in un contesto ad alta intensità di lavoro rispetto a una ad alta intensità di capitale. Il campione segmentato dei vincitori di premi qualità in aziende a bassa e ad alta intensità di capitale mostra risultati dove le aziende vincitrici ad alta intensità di lavoro rendono molto di più rispetto ai vincitori ad alta intensità di capitale (grafico 4).



Grafico 3: Confronto tra la variazione percentuale media della performance delle piccole e grandi aziende vincitrici. Tutte le cifre della performance rappresentano la media delle differenze tra la performance dei vincitori e dei loro rispettivi benchmark. I risultati illustrano le variazioni della performance nel corso del periodo di post-implementazione (della durata di cinque anni), che inizia un anno prima e termina quattro anni dopo la data in cui ai vincitori è stato assegnato il premio qualità.

trici ad alta intensità di lavoro rendono molto di più rispetto ai vincitori ad alta intensità di capitale (grafico 4).

Conclusioni

I risultati di questo studio indicano inequivocabilmente che l'effettiva adozione dei criteri di eccellenza dei vari premi qualità nelle organizzazioni incide in maniera positiva sulle performance economiche. L'effettiva implementazione efficace del TQM permette di ottenere un ottimo tornaconto per gli imprenditori che investono e rischiano in tale direzione. Voglio sperare che i manager incaricati dell'applicazione del TQM utilizzino questi risultati per dibattere e forse mettere a tacere, molte questioni che altri potrebbero avere a proposito della legittimità del TQM come sistema di management attuabile ed efficace. I risultati, inoltre, sostengono ciò che molti guru della qualità hanno ripetutamente detto: le aziende che vogliono implementare efficacemente il TQM devono avere pazienza. È ampiamente accettato che il TQM ha bisogno di molto tempo per essere applicato, perché richiede grandi cambiamenti organizzativi concernenti la cultura e l'atteggiamento mentale del dipendente.

Pertanto, i vantaggi saranno realizzati a medio-lungo termine.

Ciò è ovviamente in contrasto con le aspettative di molte aziende che hanno incaricato i propri dipendenti di apprendere metodi di TQM e hanno applicato poche altre cose, aspettandosi poi di vedere risultati istantanei. I manager che adottano il TQM per raggiungere rapidi profitti saranno sicuramente delusi. Per ottenere vantaggi dal TQM, bisogna essere pazienti; il TQM misura la performance su grande distanza. In conclusione, si può affermare con ragionevole certezza che il TQM abbia ancora un lungo cammino da percorrere.

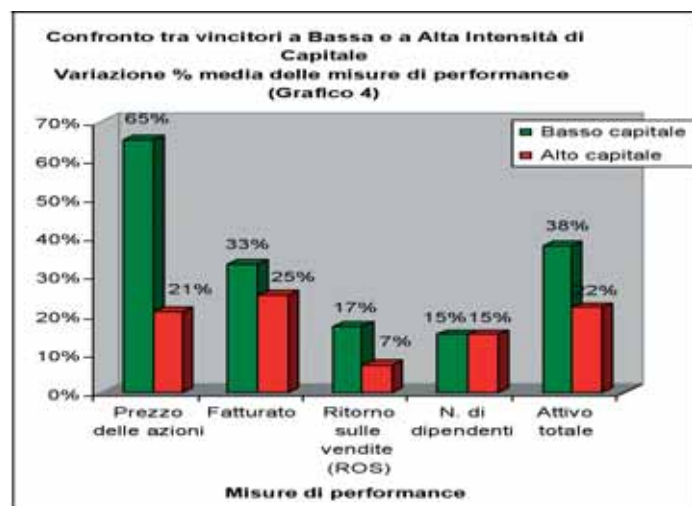


Grafico 4: Confronto tra la variazione percentuale media della performance di aziende vincitrici a bassa intensità di capitale e quella delle aziende vincitrici a alta intensità di capitale. Tutte le cifre della performance rappresentano la media delle differenze tra la performance dei vincitori e dei loro rispettivi benchmark. I risultati illustrano le variazioni della performance nel corso del periodo di post-implementazione (della durata di cinque anni), che inizia un anno prima e termina quattro anni dopo la data in cui ai vincitori è stato assegnato il premio qualità.

