

© Paolo Mazzonei 2007. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, www.paolomazzonei.it, (c) 2007".
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E QUALITA'

Premessa

1. IL CONCETTO DI QUALITÀ	2
1.1 Perché si parla tanto di Qualità	
1.2 Cosa vuol dire Qualità	
1.3 Le radici moderne del concetto di Qualità	
1.4 La rivoluzione dell'intangibile	
2. ORGANIZZAZIONE E QUALITA'	12
2.1 Job ownership	
2.2 Leadership	
2.2.1 Il team leader	
2.2.2 Il manager leader	
2.3 L'organizzazione che apprende	
2.3.1 L'apprendimento organizzativo	
2.3.2 La learning organization	
2.3.3 Pensare in termini sistemici	
2.4 Uno strumento efficace per la Qualità: il modello EFQM	
Conclusioni	21



PREMESSA

A partire dagli anni '80 stiamo assistendo ad un processo di mutamento del concetto di attività produttiva, cioè si tende sempre più a migliorare il modo in cui questa viene svolta al fine di raggiungere un più elevato livello di soddisfazione sia per coloro che la svolgono, sia per coloro che ne sono gli utenti finali.

A tutto ciò si aggiunge la sempre più marcata globalizzazione dei mercati che, se è vero che offre alle aziende molte opportunità di crescita, è altrettanto vero che costringe molte di queste a scegliere tra la competizione e l'emarginazione, vissuta come esclusione dal mercato o come pura politica di sopravvivenza.

Competere significa, dunque, offrire prodotti/servizi che siano il risultato di un'attività che rispetti i più esigenti parametri di **Qualità**.

Siamo ormai entrati nell'era della Qualità, l'era cioè in cui si parla di Qualità del prodotto e dei sistemi produttivi, delle imprese e dei sistemi di imprese, del sistema industriale e di tutti gli altri settori, delle infrastrutture, dei servizi, delle Amministrazioni Pubbliche e di tutto ciò che ci circonda e fa parte dell'ambiente in cui viviamo, sia esso locale, nazionale, internazionale o mondiale.

In una società aperta come la nostra diventa sempre più difficile il processo di conquista dei consumatori/utenti finali e la loro fidelizzazione all'azienda o al marchio aziendale. Il cliente diventa giorno dopo giorno più evoluto e più attento agli attributi tecnici e qualitativi dei prodotti, nonché al servizio reso prima, durante e dopo la vendita.

E' proprio per rispondere all'esigenza di offrire prodotti/servizi più competitivi e conformi alle richieste del mercato di riferimento che le aziende tendono a fare **Qualità**, ad introdurre cioè al loro interno dei meccanismi di misurazione e regolamentazione dei processi supportati da una filosofia di fondo ed un modo di ragionare diversi da quelli tradizionali.

L'obiettivo, considerato che si parla di periodi piuttosto lunghi, non è tanto raggiungere la **Qualità Totale** quanto riuscire a toccare il traguardo della *perfezione possibile*, che è lo stadio precedente a quello del *miglioramento continuo*.



1. IL CONCETTO DI QUALITÀ

1.1 Perché si parla tanto di Qualità

Qualità è senza dubbio il termine più usato in questi anni, l'elemento chiave in un contesto molto competitivo e ormai privo di frontiere. Chi non riesce a comprenderne la portata rischia di vedersi escluso dal mercato.

Il mondo industrializzato negli ultimi anni ha subito un grande cambiamento: il passaggio progressivo da un'economia di produzione a un'economia di mercato, con un profondo capovolgimento di mentalità e di cultura d'impresa che ha comportato cambiamenti nell'organizzazione interna delle attività, nella suddivisione dei compiti, nella trasmissione delle informazioni, ecc.

La competizione internazionale impone di adattare i prodotti e i servizi offerti alle aspettative dei clienti riducendo i costi. In ogni caso diventa di importanza vitale migliorare continuamente la Qualità dei prodotti e dei servizi forniti ai clienti, ridurre i costi, razionalizzare le strutture, eliminare gli sprechi, utilizzare tecnologie più avanzate. Non basta al management verificare i totali e gli scostamenti dal budget delle diverse spese senza conoscere dove si annidano gli sprechi in azienda e quali sono i fattori che li influenzano.

Una efficace integrazione aziendale non può essere più sostenuta dai sistemi tradizionali dato che questi forniscono una visione che trascura sia le relazioni interne cliente – fornitore, sia l'influenza che gli output di un'unità organizzativa hanno sulle attività delle altre unità (logica di processo).

Nella creazione della Qualità, invece, ogni membro della struttura è direttamente coinvolto: da chi fa parte del processo di produzione vero e proprio a chi deve garantire la materia prima o emettere le fatture, a chi ha il contatto con la clientela. La Qualità è il risultato di un impegno



costante e di una ricerca sistematica e scientifica delle migliori modalità di lavoro che porta nel lungo periodo ad un aumento della produttività ed una riduzione degli sprechi e quindi di costi, alla soddisfazione del cliente fino a giungere ad un aumento di profitti.

Fare Qualità oggi significa porre il cliente al centro dell'attenzione e avere come primo obiettivo la soddisfazione delle sue mutevoli esigenze e aspettative; tutto ciò prefiggendosi, con il coinvolgimento di tutti, un miglioramento a piccoli passi ma continuo. E' questa la vera rivoluzione che ha portato il concetto di Qualità.

Da una visione aristotelica, che vedeva l'impresa al centro del sistema fornendo prodotti e lavoro con un costante interesse all'incremento di produttività, la filosofia della Qualità ha determinato una rivoluzione copernicana collocando al centro del sistema economico-aziendale il cliente e non più l'impresa.

Attorno al cliente devono fondersi tutte le funzioni aziendali per realizzarne la piena soddisfazione (*customer satisfaction*), per cui la Qualità si realizza mediante lo sforzo congiunto di tutte le aree aziendali come elemento strategico di primaria importanza per la competizione.

1.2 Cosa vuol dire Qualità

Per il cliente, sempre più informato, più esigente e consapevole dei suoi diritti è diventato importante come il prodotto viene proposto, come viene data assistenza post - vendita, il tipo di rapporto che si instaura tra cliente e fornitore, la capacità del fornitore di capire veramente il suo cliente.

Un cliente, nell'acquistare un prodotto o nel fruire di un servizio, si pone in genere tre domande:

1. che uso ne devo fare?
2. che cosa mi aspetto da ciò che compro?
3. quanto mi costa?

Quando un prodotto o un servizio riescono a rispondere a tali domande in modo da soddisfare le esigenze del cliente, essi sono di Qualità.

Il prodotto o il servizio si valuta in base alla **fitness for use** (adeguatezza all'uso) che è la condizione per la soddisfazione dei bisogni dei consumatori di beni o dei fruitori di servizi. La politica per la Qualità di un'impresa di successo dev'essere **customer oriented** e pesare con attenzione tutti i parametri che motivano l'acquisto dei suoi prodotti/servizi.

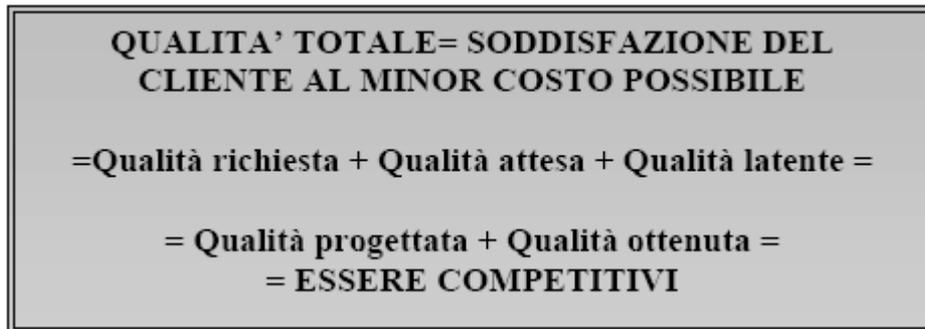
Ma come si fa Qualità? Lavorando meglio, con minori difetti, con minori ri-lavorazioni, in modo che i prodotti costano meno e possono avere prezzi concorrenziali sui mercati. Inoltre, in un approccio di tipo *Totale* la parola *Qualità* dev'essere il riferimento e l'obiettivo per qualsiasi attività svolta in azienda: si estende a tutto il sistema aziendale, per cui è più opportuno parlare di Qualità di organizzazione di cui la Qualità del prodotto diventa una conseguenza.

Il cliente pretende un risultato globale, pertanto con la parola Qualità si deve intendere un concetto globale e unificatore che comprenda:

- Competitività
- Costi
- Produttività
- Profitto
- Qualità del prodotto
- Qualità dell'organizzazione
- Qualità dei rapporti tra le persone
- Qualità del lavoro di ogni persona nell'azienda
- Qualità dell'immagine dell'azienda sul mercato
- Risultati di gestione
- Servizio al cliente
- Sicurezza sul lavoro
- Attenzione all'ambiente
- Attenzione agli azionisti ed altri cointeressati (stakeholders)

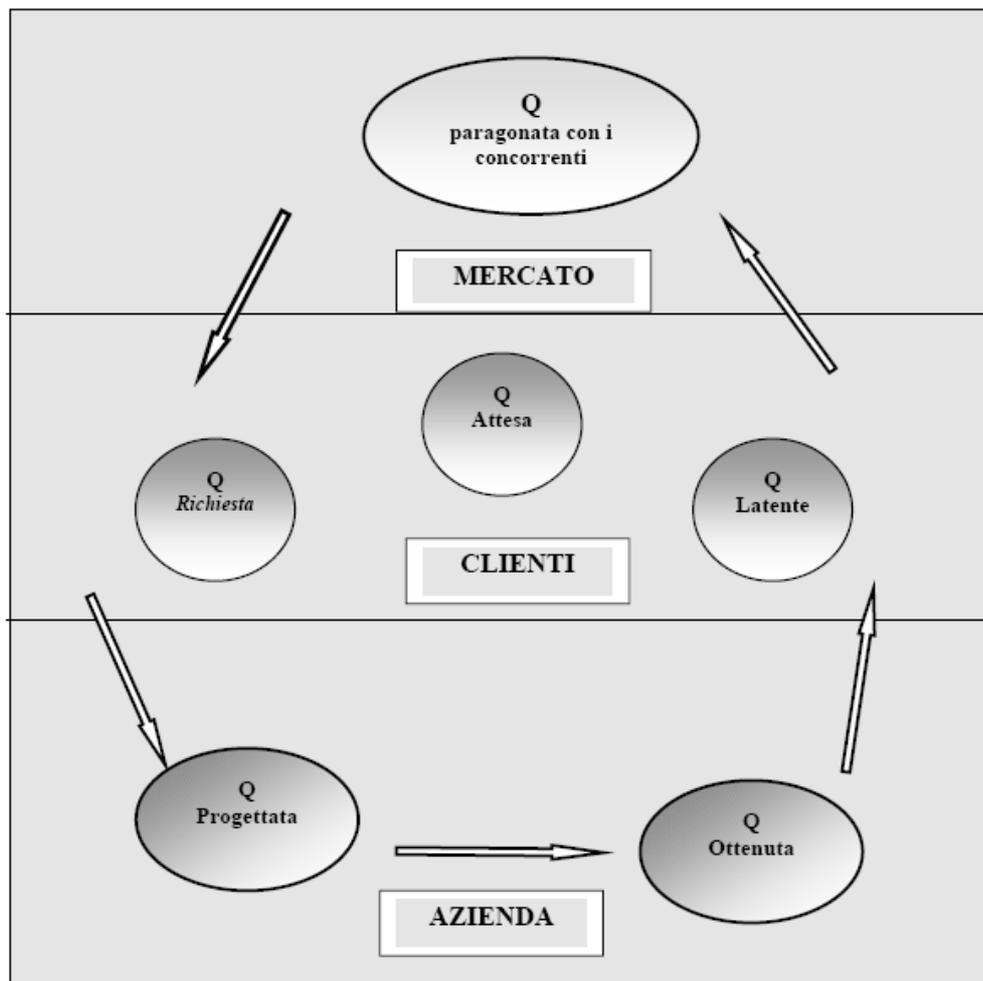


Tutti questi elementi complessivamente considerati mirano ad un unico risultato:



Se il cliente non è soddisfatto, il rispetto di qualsiasi specifica o standard non ha nessun valore. Quello che conta è il suo grado di soddisfazione. Per questo bisogna cercare di dare ai clienti qualcosa che aumenti il loro livello di soddisfazione. Il cliente ha delle esigenze potenziali che non hanno limiti, che il più delle volte non è in grado di precisare e che l'azienda deve cercare di scoprire anche creando talvolta il bisogno.

A tal fine, accanto alla **Qualità richiesta**, per la quale è il cliente a fornire all'azienda le caratteristiche del prodotto/servizio, e alla **Qualità attesa**, che riguarda aspetti che il cliente dà per scontati nelle sue aspettative, l'azienda deve puntare maggiormente sulla **Qualità latente** che va oltre i desideri del cliente e ne accresce la fidelizzazione.





1.3 Le radici moderne del concetto di Qualità

J.M. Juran ha definito la Qualità un *concetto senza tempo* (J.M.Juran, *A History of Managing for quality*, pag. 603, 1995 – “Quality is a timeless concept, so the origins of the human approach to managing for quality are hidden in the mists of the ancient past”).

La ricerca della Qualità infatti nasce contemporaneamente alle prime forme di mercato nel momento in cui vengono a confrontarsi due soggetti con esigenze opposte: il venditore-produttore e il compratore-utilizzatore.

Le tappe evolutive del concetto di Qualità si mostrano però evidenti nel corso dello sviluppo del mondo industriale ed economico durante il quale, da strumento ispettivo di controllo, si è evoluto verso un sistema di gestione, controllo e promozione di competitività insieme.

Con il secondo conflitto mondiale molti concetti precedenti (taylorismo, fordismo, ecc.) vennero superati per dare vita ad uno sforzo collettivo di forte trasformazione organizzativa, focalizzata sulla partecipazione attiva di tutti i soggetti per concretizzare una comune **Visione**: vincere la guerra.

Tale sforzo venne supportato dall'introduzione di metodi statistici per il controllo di Qualità dei materiali e dei prodotti.

Quando finalmente si capì che *nessun prodotto è migliore del processo che lo genera* **W.**

Shewart, manager dei Bell Laboratories, con l'applicazione a livello industriale delle **carte di controllo** creò le basi del moderno Controllo di Qualità attraverso un utilizzo della statistica che rendeva utile la massa di dati che il controllo comunque e dovunque fatto metteva a disposizione.

Si studiavano i difetti risalendo alle cause, si selezionavano le aree di maggiore criticità per catturare i difetti all'insorgere evitando di aggiungere operazioni costose sui semilavorati per poi scartarle. Si era arrivati in pratica a fare una strategia del controllo stilando dei veri e propri piani di Qualità.

A questo si aggiunse il fatto che un allievo di W. Shewart, **W.E. Deming**, esperto di organizzazione aziendale, cominciò a diffondere i criteri di Qualità organizzativa basandosi sulle esperienze vissute nel periodo di eccezionale emergenza per la ricostruzione del potenziale militare, durante il quale gli Stati Uniti furono in grado di produrre forniture belliche a basso costo e in grandi quantitativi.

Una volta superata la fase del conflitto, il periodo di emergenza si era chiuso e le imprese statunitensi fino agli anni '60 vendevano quello che volevano, dove volevano, ai prezzi che volevano in quanto il rapporto tra domanda ed offerta era squilibrato.

Il mercato europeo aveva un enorme bisogno di beni e negli U.S.A. c'era la capacità produttiva necessaria per mettere sul mercato questi beni.

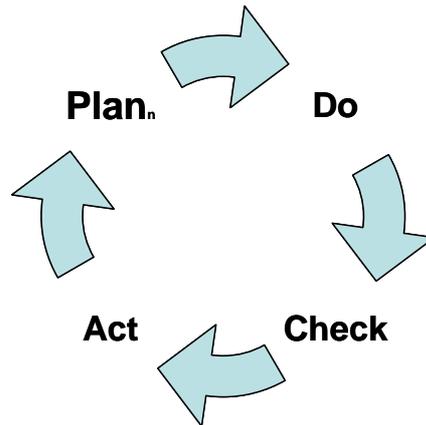
In questo contesto non importava la Qualità del prodotto ma la sua disponibilità, la quantità.

Successivamente la saturazione dei mercati e, in alcuni settori, l'eccedenza dell'offerta sulla domanda hanno innescato la ricerca di prodotti sempre migliori, sempre più competitivi, quindi il “superamento della logica della quantità in favore della logica della qualità”.

Su questo campo i produttori occidentali si sono trovati impreparati rispetto alle imprese giapponesi.

Deming agli inizi degli anni '50 si recò in Giappone ed iniziò a diffondere e confrontare i suoi concetti e il suo modo di gestire l'impresa:

- come impiegare il ciclo Progettazione - Produzione/Vendita - Controllo - Riprogettazione per migliorare la Qualità, il cosiddetto ciclo **Plan – Do – Check – Act** meglio diffusosi come **ruota di Deming**;



- come controllare il processo utilizzando le **carte di controllo** ideate da Shewhart (W. Shewhart. "Economic Control of Quality of Manufactured Product", New York: D. Van Nostrand Co., reprinted by the American Society for Quality in 1980, Milwaukee, WI.)
- come far partecipare gli stessi lavoratori a quella che può essere considerata una vera e propria caccia ai problemi di produzione, la soluzione dei quali determina ogni volta un piccolo miglioramento.

L'approccio proposto suscitò vivo interesse e trovò terreno fertile in Giappone perché il concetto di Qualità non fu guardato solo come un problema tecnico ma anche manageriale. Infatti i giapponesi nell'affrontare i problemi sono passati *dalla ricerca del colpevole alla ricerca delle cause*. In tal senso va vista, ad esempio, l'attività dei *Circoli della Qualità*. Inoltre per mettere il personale operativo in grado di trovare delle soluzioni ai problemi i giapponesi hanno messo a punto un pacchetto di *sette strumenti statistici (7 QC Tools di Ishikawa)* di facile applicazione che sono diventati gli strumenti del mestiere:

- **Histograms/Istogrammi**
- **Cause and Effect Diagram/Diagramma causa-effetto** (o diagramma di Ishikawa o a lisca di pesce)
- **Check Sheets/Fogli di raccolta dati**
- **Pareto Diagram/Diagramma di Pareto**
- **Graphs/Analisi per stratificazione**
- **Control Charts/Carte di controllo**
- **Scatter Diagrams/Correlazioni**

I risultati di tutto ciò si concretizzarono nel **Company Wide Quality Control** che aveva l'obiettivo di rispondere alle esigenze dei consumatori :

"...è un sistema per fornire buoni prodotti a bassi costi dividendo i benefici tra consumatori, addetti ed azionisti"(K. Ishikawa)

In Giappone vigeva tra le aziende il motto *"la Qualità prima di tutto"* in quanto la ricerca della Qualità era ed è uno degli obiettivi primari per tutti gli uomini, sia come singoli individui che come componenti della società: l'azienda rappresentava e rappresenta il punto di partenza nella vita di ogni lavoratore, che quale tende ad identificare gli obiettivi di questa con quelli propri.

Questa *modo di pensare*, che ovviamente non si può copiare così come avviene per le tecnologie, permise di capire che:

- la Qualità è un concetto globale
- la Qualità è compito di tutti (per questo è Totale);
- ognuno ha un valore in quella catena produttiva di beni o servizi;
- bisogna creare le condizioni ideali in cui i lavoratori possano provare *gioia nel lavoro*;



- nessuno conosce meglio il lavoro di chi lo fa tutti i giorni;
- ognuno è contemporaneamente cliente e fornitore di coloro con cui interagisce;
- non si deve solo acquistare al minor prezzo;
- bisogna acquistare la Qualità della propria produzione dagli stessi fornitori.

Si comprese che i risultati di un corretto sistema Qualità, che definisce **chi fa cosa come e quando** gestendo così i rischi dell'impresa, sono **efficienza ed efficacia**; si cominciò ad impostare il Management della Qualità (non più solo il Controllo di Qualità) estendendo a tutti i settori dell'impresa l'obiettivo della Qualità come *commitment* e il **Total Quality Management** entrò diffusamente nelle organizzazioni aziendali e nella cultura imprenditoriale giapponese.

Solo dopo circa vent'anni la conoscenza dei concetti e delle tecniche del TQM si diffusero nel mondo industrializzato d'Occidente, forse anche per capire, frenare e competere con il fenomeno Giappone che rapidamente aveva imposto sui mercati internazionali i propri prodotti.

Bisogna anche dire però che i produttori giapponesi si sono trovati costretti a fare prodotti di Qualità perché in quel periodo di ricostruzione non potevano permettersi, perlomeno all'inizio, di avere una rete di assistenza tecnica distribuita in tutto il mondo. Pertanto, dato che i fattori chiave per stare sul mercato sono Qualità, prezzo e servizio, le imprese giapponesi puntarono sul fatto che il miglior servizio che un'azienda può dare ad un cliente è quello di non aver bisogno di servizi, fornendo loro dei prodotti affidabili nel tempo.

Allo scopo di garantire volumi di vendita il più possibile sicuri e proteggere l'occupazione, anziché puntare sullo sfruttamento ossessivo delle opportunità di breve periodo (come invece avveniva negli Stati Uniti e, in genere, in tutto l'Occidente), i giapponesi elaborarono una strategia d'impresa non specificatamente mirata a massimizzare i profitti di breve periodo, ma capace invece di proiettarsi sul lungo periodo.

Per ottenere tale risultato l'industria giapponese ha puntato soprattutto sulla capacità di auto-organizzazione degli operatori e di comunicazione tra loro. Il potere della Qualità è infatti in mano a chi agisce nel contesto della linea operativa, a chi ha i rapporti col cliente: nessuno infatti conosce meglio il lavoro di chi lo fa tutti i giorni. Quando sorge un problema, è direttamente l'operatore a contatto con esso che deve avere il potere e l'intelligenza per affrontarlo e, possibilmente, risolverlo. Senza il coinvolgimento del personale esecutivo all'interno dell'azienda, difficilmente si possono ottenere prodotti con bassi livelli di difettosità o addirittura esenti da difetti.

In Occidente, pur prendendo come modello di riferimento quello giapponese, la Qualità si tende a conseguirla soprattutto con un **miglioramento per innovazione**. Ma l'innovazione oggi la si diffonde velocemente, invece la vera differenza competitiva è la risorsa umana che viene efficacemente ed efficientemente inserita nei piani di miglioramento continuo.

L'esperienza giapponese è così il riferimento per intraprendere, a tutti i livelli, il cammino del **miglioramento continuo** che deve diventare, anche per le nostre imprese, un processo non lasciato al caso, ma pianificato con rigore e applicato con costanza. La cultura del miglioramento riuscirà a radicarsi quanto più sarà supportata e confermata, giorno per giorno, dai risultati raggiunti, anche se questi sono piccoli.

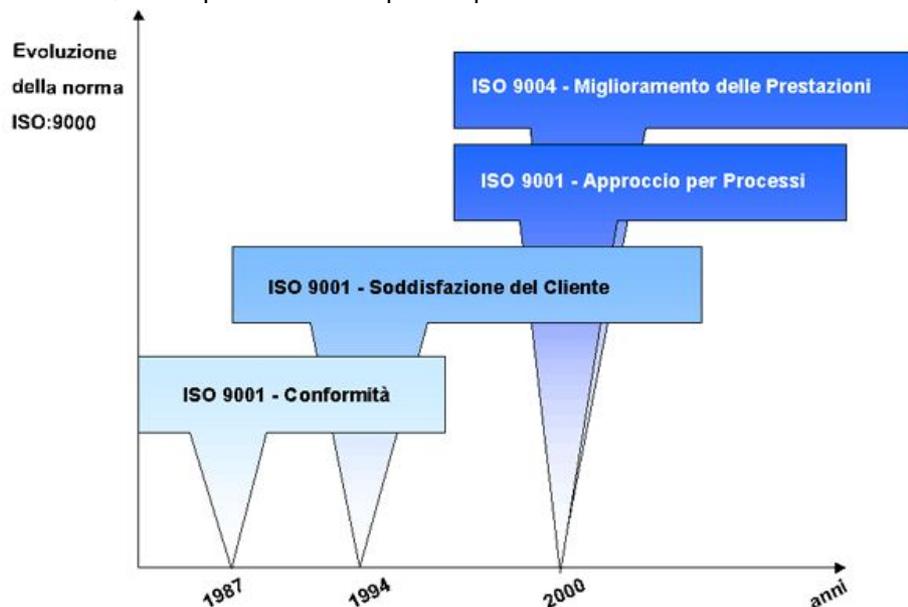
Sulla strada della Qualità Totale l'organizzazione aziendale è destinata a profondi cambiamenti assorbendo la cultura della certificazione.

Oggi ci si basa troppo sulle norme ISO, viene dedicato molto tempo all'uso di tecniche, ma molto meno all'approfondimento dei **principi manageriali** grazie ai quali è possibile fare Qualità.

Accade spesso che la scelta della certificazione sia forzata da norme specifiche di settore essendo richieste come requisito fondamentale per partecipare a gare d'appalto; oppure accade che aziende leader, abituate ad effettuare verifiche dirette presso i propri fornitori, diradino o aboliscano tali verifiche sulle aziende già certificate da un Ente terzo accreditato.



Non c'è dubbio: la certificazione da scelta di pochi sta diventando una necessità imposta dal mercato; essa però è solo il primo passo verso una reale Gestione Totale della Qualità; se ci si



ferma solo alla certificazione allora in questo modo il concetto di Qualità è banalizzato. E' importante per una azienda capire e diffondere la cultura della Qualità Totale; essa è il più grande laboratorio di cambiamento organizzativo e il modello di riferimento per quelle aziende che in tutto il mondo hanno intrapreso la strada per l'eccellenza. L'approccio al modo di gestire la Q. T. da parte del management aziendale

sta evolvendo anch'esso verso forme manageriali che ampliano i sistemi tradizionali del **CWQC** e del **TQM**.

L'approccio manageriale vincente di questi anni ha capito che:

- la Qualità' inizia dalle persone o non inizia mai;
- i collaboratori non sono più' dipendenti ma clienti interni;
- il modello di organizzazione piramidale e' obsoleto.

Tutto ciò' che nelle aziende e' intangibile, soft, comincia veramente a rappresentare la principale fonte di vantaggio competitivo.

Infatti il sistematico monitoraggio di alcuni **indicatori di natura intangibile**, quali la soddisfazione dei clienti, la capacità di innovazione e il livello del capitale intellettuale (e quindi non solo dei dati economico-finanziari) consente al management di aumentare il potenziale competitivo dell'azienda.

Il compito più importante del management è di ottenere il massimo dalle persone, deve concentrare gli sforzi per arrivare al successo sulla base dei propri dipendenti, dei propri clienti e dei propri fornitori. La vitalità dell'azienda, infatti, è strettamente legata a tutti quei fattori che realmente mettono in condizioni l'impresa di ottenere profitti:

- capacità di innovazione dell'organizzazione;
- capacità di soddisfare i propri clienti;
- il livello di energia e di *commitment** del personale.

Questi sono segnali di vitalità che ci mostrano se l'azienda è capace di generare nuovi profitti nel medio/lungo termine. Non si deve guardare solo agli indicatori economico-finanziari (profitti, fatturati, quote di mercato) dato che questi non rappresentano una condizione sufficiente a garantire all'azienda la capacità di affrontare la scena competitiva futura. L'imperativo è non fermarsi, migliorare costantemente processi, metodi di lavoro, servizio al cliente e competitività.

Sia nel settore manifatturiero che in quello dei servizi la **globalizzazione dei mercati** ha esasperato ogni forma di concorrenza.

L'impresa moderna deve guardarsi non solo dai concorrenti che operano nello stesso settore,

**commitment* = impegno, dedizione, convinzione, tensione



ma anche da nuove imprese che potrebbero entrare nel mercato. La possibilità di acquisire vantaggi competitivi risulta sempre più condizionata dalle prestazioni che l'impresa è in grado di assicurare in termini di Qualità.

Tale **Qualità**, come si è potuto capire dall'analisi della evoluzione del relativo concetto, dev'essere intesa in senso **Totale** (Globale) come l'hanno saputo intendere le industrie giapponesi, leader nel processo di adozione e diffusione di tale modello manageriale, e aziende eccellenti quali la Ford, la Xerox, la Motorola, la 3M che hanno saputo applicare la Q.T. in modo corretto ed efficace.

I vantaggi che scaturiscono dall'operare in un'ottica di Q.T. sono ben noti, ed il problema principale sta nel come organizzare un'azienda in modo tale che i miglioramenti della Qualità diventino una cultura di vita dell'impresa e un orientamento prioritario della gestione.

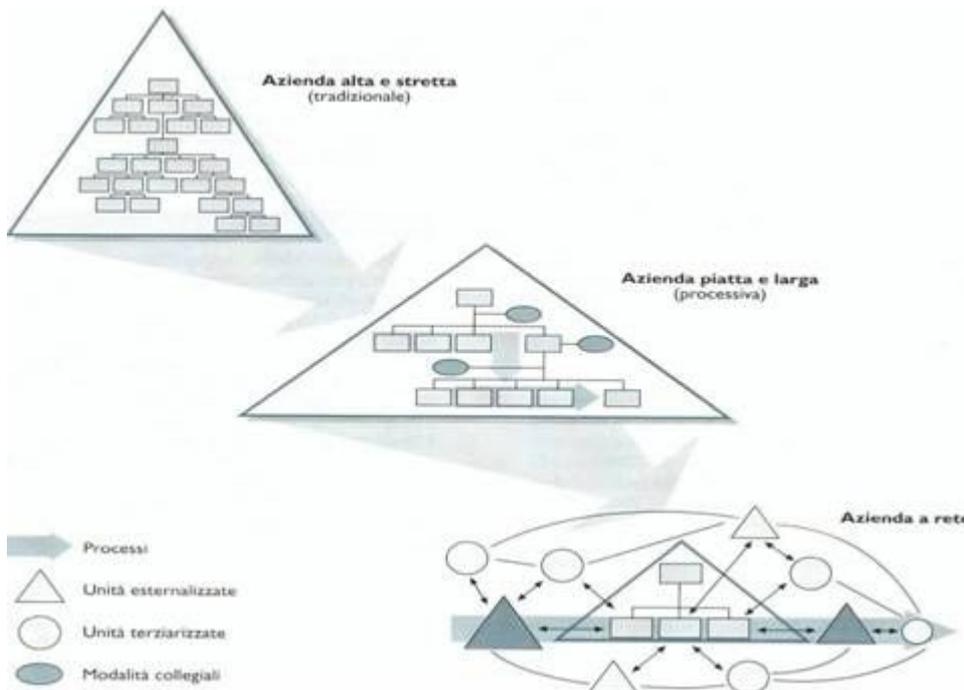
I **concetti** che sono alla base della Q.T. sono:

- Competizione sul valore/costo
- Qualità riportata ai processi
- Rapporto fornitore/cliente all'interno all'azienda
- Lavoro di gruppo
- Strategia del miglioramento continuo
- Estensione a tutti i settori

I **vantaggi** derivanti dalla adozione e diffusione in azienda di tali concetti sono di natura economica ma anche sociale:

- Soddisfazione del cliente interno ed esterno
- Miglioramento dei rapporti interni (con il personale) ed esterni (con l'ambiente in cui si opera)
- Costi più bassi
- Più facile risoluzione dei problemi
- Maggiore informazione e comunicazione con coinvolgimento di tutti i processi

Un'impresa che vuole operare in un'ottica di Q.T. deve fornire un prodotto/servizio che sia in



grado di rispondere ad una domanda diversificata e in continua evoluzione. Quest'obiettivo può essere raggiunto solo con il coinvolgimento e la **partecipazione attiva di tutto il personale** dipendente oltre che con uno spiccato **orientamento ai processi**.

Su questi due elementi in particolare hanno puntato i modelli manageriali più diffusi ai nostri giorni realizzando una vera e propria rottura con

gli schemi tradizionali dell'impresa tayloristica e del management classico.

Così, nonostante vi siano altri elementi che differenziano un modello dall'altro, c'è ampio consenso sul fatto che senza abbattimento della obsoleta struttura gerarchica, senza orientamento al cliente e soprattutto senza coinvolgimento del personale dipendente non è più



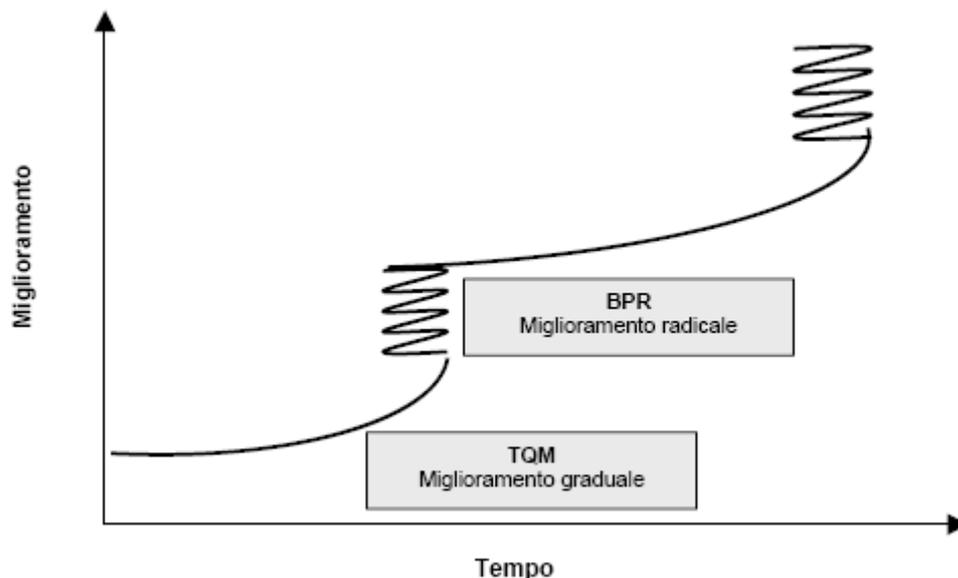
possibile realizzare in azienda una organizzazione flessibile, e l'azienda potrà al massimo accontentarsi di reagire passivamente ai mutamenti esterni, rischiando di vedersi nell'arco di poco tempo esclusa dal mercato.

Al contrario, una volta mutata la cultura in azienda e quindi il tipo di management, gli elementi che ne determineranno il successo sono:

- Appiattimento della macro- struttura e riduzione dei livelli gerarchici
- Orientamento ai processi
- Team inter-funzionali
- Empowerment
- Delega e sviluppo delle competenze a livello operativo con forte motivazione e coinvolgimento delle Risorse Umane
- Flessibilità nel cogliere le opportunità emergenti

Una delle politiche più importanti introdotte dal TQM è la **gestione per processi**. Per **processo** si intende una *sequenza di attività che sono logicamente interrelate tra loro e ciascuna delle quali riceve un input dalla precedente, aggiunge valore e produce un output verso la successiva*.

Il processo è in pratica il luogo in cui le attese degli utenti si traducono in obiettivi aziendali e questi in prodotti o servizi su cui si misura la conformità dei risultati del processo agli obiettivi stessi. Un processo quindi può essere tanto la produzione di un bene quanto l'assunzione di personale o la compilazione di ordini o ancora il lancio di nuovi prodotti.



La gestione per processi, guardando *attraverso* le funzioni aziendali, cerca di individuare tra i processi principali quelli da considerare critici in funzione degli obiettivi strategici dell'impresa (processi **primari** come riduzione dei costi, riduzione dei tempi di processo, ecc.) e, attraverso una corretta definizione, misura e monitoraggio degli stessi, riesce ad influire sulle attività aziendali per l'ottenimento dei risultati programmati ed il miglioramento della Qualità. Quindi, per esempio, non ha senso "ottimizzare" la funzione acquisti considerandola a sé stante: essa può essere affrontata solamente nel contesto del miglioramento dell'intero processo di approvvigionamento (che coinvolge tante altre funzioni).

I maggiori stimoli ai cambiamenti provengono dal mercato e per questo si è visto come sia fondamentale conoscere i propri concorrenti al fine di apportare miglioramenti ai propri processi. Ma, affinché questi possano effettivamente realizzarsi, l'azienda dev'essere dotata di una struttura organizzativa che sia pronta a ciò.



Nel corso degli anni, insieme ai mercati sono mutate le forme organizzative passando da una struttura gerarchico-funzionale nel periodo tayloristico, in cui l'uomo in fabbrica era considerato "senza cervello" e mosso soltanto da considerazioni di carattere economico, alle organizzazioni negli anni '80 con un numero sempre maggiore di livelli dirigenziali e di specialisti del personale.

Dagli anni Ottanta in poi c'è stata una inversione di tendenza. Nelle *lean organization* (organizzazioni piatte) incentrate sull'informazione, sulla comunicazione come forza coesiva e soprattutto sui processi (che si sviluppano trasversalmente alle diverse funzioni) i ruoli e le relazioni tra capi e collaboratori sono molto diversi, e i minori livelli gerarchici assicurano un maggior coinvolgimento dei dipendenti in gruppi di lavoro.

La gestione dell'impresa deve tener conto dei bisogni e delle aspettative di ogni individuo privilegiando il lavoro di gruppo.

Si è arrivati oggi alla necessità di realizzare in un mercato globale una organizzazione che apprende dove la Qualità personale, la conoscenza, la comunicazione sono diventate la base per ogni altro tipo di Qualità.

Questo perché le crescenti esigenze dei clienti hanno reso automatico il verificarsi di una vera e propria **rivoluzione dell'intangibile**.

Se tecnologia e processi produttivi possono essere copiati, infatti, un prodotto si differenzierà dall'altro soprattutto per il servizio che insieme ad esso si è capaci di offrire. L'organizzazione che apprende ha bisogno al suo interno di leader capaci di far percepire la **Visione** a tutta l'azienda e a farsi seguire nel suo raggiungimento realizzando **empowerment** e **teamworking** in un ambiente di lavoro gratificante dove possa avvenire una coesione tra visione aziendale ed obiettivi individuali e dove i piani di carriera si tramutano in sviluppo professionale (quindi non più mono-funzionale ma inter-funzionale).

I manager, quindi, dovranno imparare ad agire senza il sostegno della gerarchia in un ambiente in cui *la distinzione tra dirigente e non dirigente comincia ad attenuarsi*, dove si offre sempre più ai dipendenti la possibilità di acquisire nuove competenze ricompensandoli, in base a risultati misurabili, per il loro contributo al successo dell'azienda.

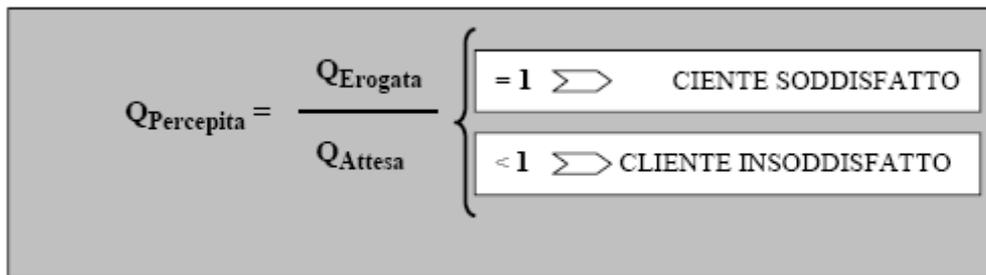
1.4 La rivoluzione dell'intangibile

Il cliente di oggi, più attento e selettivo, è influenzato nell'acquisto soprattutto da fattori quali cortesia, attenzione o fiducia che conferiscono valore aggiunto al prodotto. Le barriere all'ingresso non sono più di natura tecnologica (copiabile o acquisibile) e il difetto zero di un prodotto è una condizione necessaria ma non sufficiente per assicurarsi la fedeltà del cliente. La Qualità, quindi, non è soltanto tecnica e il peso del fattore umano sfiora il 95% rispetto al 5% di quello tecnologico.

Per dare la giusta impronta alla sua organizzazione l'impresa deve essere efficace, efficiente e di successo, deve poter rispondere a domande del tipo: "Il cliente cosa si aspetta? Di cosa ha bisogno?".

E' necessario per questo studiare le sue possibili emozioni, stati d'animo, sensazioni stimulate perché accanto al tangibile il produttore è stato capace di colpire il cliente anche dal punto di vista emotivo.

Il vantaggio competitivo quindi è sempre più legato al binomio inscindibile prodotto-servizio, ed entrando in contatto con il prodotto/servizio il cliente percepisce una Qualità che è la risultante del seguente rapporto:



Oggi il *management* attento al cliente si ritiene fortunato per l'esistenza di reclami che, per molti aspetti, ha sempre rappresentato un fastidio sia per le aziende che per il cliente. Il reclamo invece costituisce per l'azienda un'opportunità per gestire bene il disservizio e trasformare il cliente insoddisfatto addirittura in un cliente "fedele". Infatti la propensione al riacquisto è molto più elevata se il cliente insoddisfatto vede risolto positivamente il suo reclamo. Da queste considerazioni si sono sviluppate tutta una serie di attività di assistenza e orientamento clienti post-vendita (es.: Numero Verde, Linee cortesia, Punti Assistenza) che, se ben pensate e gestite, danno cospicui risultati. Un ulteriore passo che le aziende devono compiere è quello di considerare i principali fattori *soft* all'interno della organizzazione come veri e propri indicatori della capacità competitiva, ricorrendo ad indagini sul clima aziendale, sulla soddisfazione dei dipendenti, dei clienti e dell'immagine.

2. ORGANIZZAZIONE E QUALITA'

2.1 Job ownership

Al fine di mantenere vitale l'impresa è essenziale che si realizzi, soprattutto ai livelli inferiori, un passaggio dalla *job description* alla *job ownership*, che ridefinisce i ruoli organizzativi responsabilizzando le persone coinvolte.

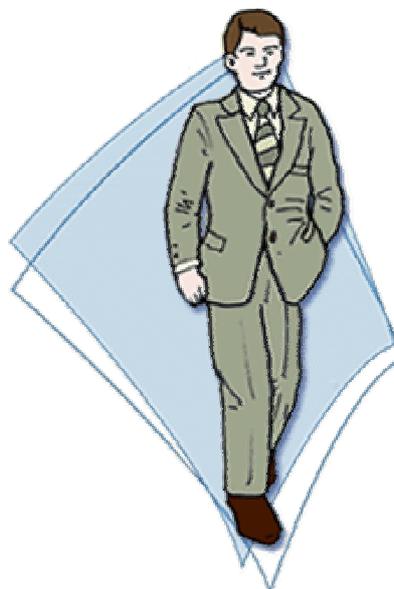
Prendendo in considerazione 3 aree, l'organizzazione (processi e dettato strategico), l'individuo (aspettative, valori e visione personale) ed i clienti (aspettative ed esigenze dei clienti esterni), si determina una maggiore conoscenza del proprio ruolo, un senso di appartenenza ed un senso di orgoglio per i successi dell'azienda che creano una sensazione generale di benessere e stimolano lo sviluppo di un ambiente creativo, di spirito di gruppo e di un più alto livello qualitativo del singolo.

La Qualità esterna, che percepisce il cliente, trova origine nella Qualità interna all'azienda, cioè quella che vige tra le persone, per cui il cliente percepisce la loro soddisfazione e motivazione a svolgere con professionalità il proprio lavoro.

Un addetto non contento nel suo ruolo, non in armonia con i colleghi e in attrito con la direzione molto difficilmente sarà in grado di gestire positivamente il rapporto con il cliente.

Il primo impegno dei responsabili deve essere quello di non far mai mancare ai lavoratori gli strumenti e le conoscenze necessari per svolgere al meglio il lavoro. Essi inoltre devono agire da dirigenti veri ed attivi piuttosto che da dirigenti comprensivi ma passivi contribuendo alla creazione di un **clima aziendale** che permette alle persone di lavorare bene insieme agli altri e con interesse.

In un contesto in cui spreco, inefficienza, rigidità non sono più



- Team
- Risultati
- Aggiornamento
- Obiettivi



ammessi il **lavoro di gruppo** diventa una leva strategica perché è l'unico modo per mobilitare capacità, conoscenze e competenze di tutte le persone che operano all'interno dell'azienda. Esso, infatti, è formativo e motivante per il personale perché adotta strumenti che permettono a tutti di risolvere i problemi contribuendo attivamente al miglioramento. Il lavoro in *team* favorisce la consapevolezza per una persona tanto del proprio ruolo all'interno del processo quanto di "cosa fanno gli altri" per meglio comprendere come contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Il lavoro in team permette a diverse culture sia aziendali che professionali di incontrarsi e scontrarsi consentendo ad ognuno di mettere al servizio del gruppo e quindi dell'azienda le proprie conoscenze, interloquire costruttivamente con i propri colleghi, creare sinergie che danno risultati.

Ciò mette in grado l'impresa di imparare continuamente da tutto ciò che avviene al suo interno e al suo esterno e le garantisce flessibilità di fronte a nuovi problemi.

Le tecniche di **problem solving** sono strumenti manageriali con i quali si rende più semplice e standardizzato il modo di analizzare e definire un problema.

Ne citiamo alcune:

1. **Diagramma delle affinità**: sintetizza e classifica le idee poco definite riunendole in gruppi secondo un nesso logico;
2. **Diagramma delle relazioni**: definisce le relazioni logiche tra gruppi di informazioni;
3. **Diagramma ad albero**: scompone e dettaglia il problema dal generale al particolare;
4. **Diagramma a matrice**: correla in forma logica su due dimensioni le variabili da valutare;
5. **Albero delle decisioni**: identifica le alternative possibili prima di decidere;
6. **Diagramma a frecce**: serve a pianificare un'attività visualizzandone le componenti in un percorso di attuazione;
7. **Analisi matrice-dati**: interpreta dati numerici quantificandone le relazioni.

2.2 Leadership

Il cambiamento in azienda diventa credibile qualora venga affidato ad individui che, grazie alla forza di carattere e alla leadership, sono in grado di creare e sostenere una visione significativa per i dipendenti, sia a livello di gruppo che di azienda nel suo complesso.

2.2.1 Il team leader

Il ricorso al lavoro in *team* è una delle risposte più efficaci alle esigenze di Qualità.

Uno dei primi effetti di un efficace lavoro in *team* è il modo in cui si decide e il ruolo del capo nel processo decisionale.

Egli deve saper gestire i comportamenti inadeguati facendoli cessare prima che interferiscano con il lavoro del *team*.

Nell'ambito di una riunione il suo compito primario è quello di *mantenere il gruppo focalizzato sul tema in esame* gestendo non solo il contenuto ma anche il processo seguito per affrontarlo.



● POSIZIONE
● COMPETENZA
● CARISMA

Il *leader* deve cercare di sviluppare tra i collaboratori uno spirito di squadra assegnando a ciascuno compiti e responsabilità che ne esaltino competenze e potenzialità. Il miglior *team leader* deve partire dalla visione aziendale sviluppata dai leader dell'azienda e tradurla in una visione e in un piano operativo per la sua unità. Quindi è soprattutto in queste unità che si verificano i cambiamenti nella cultura aziendale, che si definiscono i processi chiave e si formano i *team inter-funzionali*. Questo *leader* è la persona che guida la riorganizzazione per processi dato che decide gli obiettivi, sviluppa i piani, trova le persone migliori e più creative, detta tempi e responsabilità affinché tale iniziativa proceda. L'esempio di *team* di successo si rivelerà trainante per le persone in azienda e potrà essere esteso ad altre attività e

processi.



2.2.2 Il manager leader

Il manager leader, a differenza del manager tradizionale interessato solo al conto economico, ha capito che per assicurare successo all'azienda non solo nel breve ma anche nel lungo periodo deve curare il fattore umano.

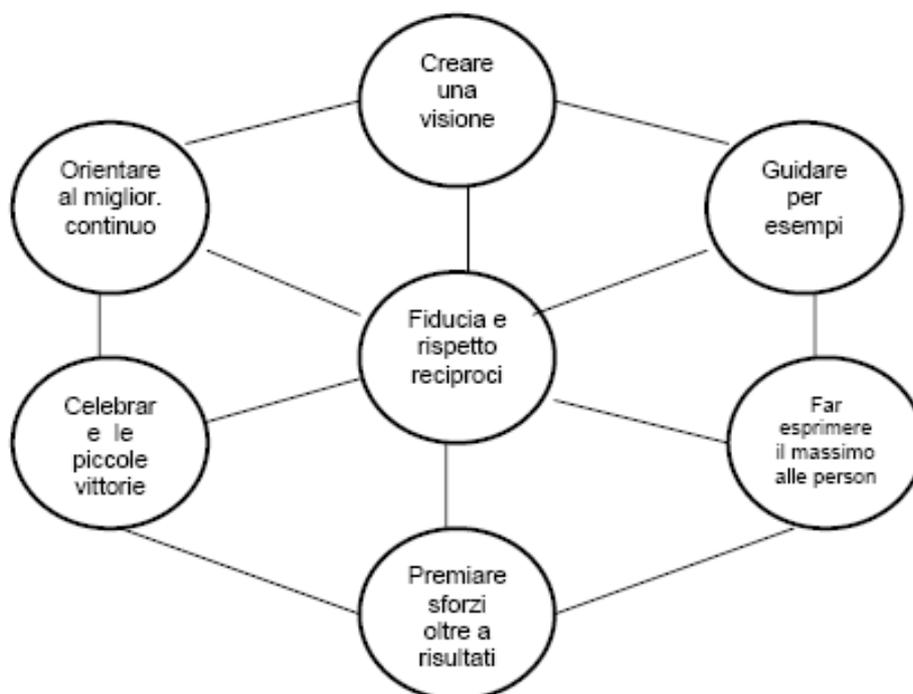
In un contesto di Qualità il suo ruolo è quello di addestrare i propri collaboratori a decidere da soli chiedendo per primi senza aspettare le direttive del manager. E' quindi fondamentale assicurarsi che il management sappia coniugare la produttività con le relazioni umane agendo da manager e leader al tempo stesso.

In un sistema che viaggia sull'orlo dell'instabilità il top management deve promuovere un **modello di leadership** con due funzioni essenziali:

1. chiarire alle persone ruoli ed obiettivi propri e altrui contribuendo a dare un senso all'attività di ciascuno all'interno del contesto organizzativo;
2. fungere da collante tra le diverse unità operative in modo da agevolarne il coordinamento reciproco nello spirito dell'impresa "integrata".

Egli deve cercare di premiare sia gli sforzi che i risultati motivando costantemente le persone ad esprimere il massimo del loro potenziale. Se un dipendente riceve riconoscimenti (i cosiddetti *strokes*) si consolida la sua autostima che lo porta a ripetere l'esperienza perché è motivato e ciò gli fa assumere un comportamento produttivo che migliora la Qualità in azienda.

Solo in questo modo il leader riuscirà a costruire un ambiente sano ed integro dove nei corridoi *le persone non parlano delle persone ma con le persone.*



2.3 L'organizzazione che apprende

Fare Qualità da' all'azienda una nuova impronta in quanto favorisce l'apprendimento continuo di tipo creativo da parte del personale a tutti i livelli. Considerando che le organizzazioni agiscono e interagiscono continuamente con i propri ambienti, che ne siano consapevoli o meno, esse seguono costantemente processi cognitivi di apprendimento.



Le risorse esistenti in azienda non sono un dato statico, ma si evolvono in senso positivo o negativo in relazione alle vicende dell'azienda stessa che non può essere più considerata come un sistema macchina, ma come un organismo vivente.

Come l'uomo si è evoluto non attraverso le sue strategie razionali ma attraverso l'errore, l'inconsueto, l'inaspettato e l'apprendimento che ne è derivato, così anche l'azienda, in quanto sistema vivente, evolve e cresce non attraverso strategie razionali, ma anche e soprattutto attraverso gli errori, il sorgere di problemi e periodi di crisi.

Sono infatti proprio questi ultimi il vero motore dell'apprendimento perché ciascuna prospettiva di crisi genera la necessità di adottare punti di vista nuovi, di utilizzare creatività per risolvere i problemi, di distruggere il vecchio ordine per crearne uno nuovo.

2.3.1 L'apprendimento organizzativo

L'impresa si può trovare, durante la sua vita, ad affrontare momenti e situazioni diverse:

- a) ci sono momenti in cui l'impresa utilizza, per affrontare gli eventi che via via si pongono, le routine esistenti. In queste circostanze l'impresa non apprende, ma si limita a fornire una risposta a uno stimolo ricevuto comportandosi da macchina;
- b) ci sono invece momenti in cui l'impresa ritiene che le sue routine siano inadeguate, perché i segnali che riceve sono non coerenti rispetto alla conoscenza posseduta. In queste circostanze l'impresa non può applicare le routine esistenti ma deve apprendere, deve cioè creare un modello di rappresentazione più consono alle nuove informazioni.

In questo modo, durante la vita aziendale accade che in una prima fase l'attenzione dell'impresa si concentra sulla pianificazione strategica che coinvolge in modo quasi esclusivo il vertice aziendale. Quando però l'azienda si accorge che il piano non viene rispettato l'attenzione si sposta verso l'attuazione delle strategie cercando di coinvolgere tutto il management sia nella creazione della strategia che nella sua attuazione, e quindi nei comportamenti necessari a far fronte alla competizione.

Solo allora si capisce che le capacità e le conoscenze non sono e non possono essere statiche. Il possesso di conoscenza diventa una condizione necessaria ma non sufficiente alla produzione di ulteriore conoscenza, ad essa si deve accompagnare la capacità di apprendimento, cioè di mutamento della conoscenza.

Questo è stato definito da Argyris C. & Schön D. (*Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley – 1978) come "*double-loop learning*", con il quale si tende a: 1) individuare e correggere l'errore (single loop), ma anche a 2) modificare i valori, le norme, le politiche e gli obiettivi che hanno dato luogo all'errore stesso.

Ad un livello superiore si colloca poi il "*deutero-learning*" (apprendere ad apprendere) che si impernia su attività capaci di mettere alla prova gli schemi di apprendimento utilizzati nell'organizzazione.

Quanto più un'impresa ha una conoscenza che si affianca alla capacità di generare apprendimento, tanto meno questa conoscenza è statica.

Le organizzazioni innovative hanno la *capacità di cambiare ogni qualvolta i fatti generino differenze rispetto a ciò che il sistema considera positivo per la propria esistenza*.

2.3.2 La Learning Organization

Un concetto più ampio rispetto all'apprendimento organizzativo è quello di *Learning Organization*.

La definizione più frequentemente citata nella letteratura europea è quella di M. Pedlar, M. Burgoyne e J., Boydell, T. (1991), *The Learning Company*, McGraw-Hill, London., che la definiscono come " un'organizzazione che facilita l'apprendimento di tutti i suoi membri ed è capace di trasformarsi continuamente".

Nel corso dell'attività aziendale, l'esigenza di adattarsi al mercato o a comportamenti legati alla filosofia del miglioramento continuo fa sorgere continuamente nuovi problemi. L'occasione di risolverli diviene la fonte principale di apprendimento perché nell'applicazione di procedure di



problem solving si creano nuove pratiche di lavoro che, attraverso un'attività di socializzazione, vengono codificate in procedure, immesse nel circuito di produzione e, a fronte di nuovi cambiamenti interni ed esterni all'organizzazione, ancora ridefinite e, se necessario, trasformate.



Si determina così un **processo a spirale** (*The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* by Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi - 1995) in cui dati, informazioni e misurazioni forniscono ai dipendenti continue indicazioni su cosa è importante nel lavoro quotidiano e dove indirizzare gli sforzi, per cui le informazioni vengono ad assumere una fondamentale funzione motivazionale. E' il modo migliore per dare

consapevolezza a tutto il personale su come va l'azienda e sul contributo particolare che ciascuna delle persone deve dare al fine di favorire l'identificazione delle persone con l'azienda.

I presupposti per stimolare in azienda la *naturale predisposizione dell'uomo ad imparare* continuamente sono diversi ma tutti collegati tra loro:

1. la conoscenza approfondita e il miglioramento dei processi;
2. la fine della paura e l'inizio della trasparenza nelle relazioni interne;
3. la presenza di una Vision aziendale condivisa da tutto il personale;
4. cooperazione tra le persone e i gruppi;
5. il tirare fuori dalle persone la conoscenza con adeguata leadership;
6. incentivi crescenti verso aspettative crescenti.

Al centro della *L.O.* c'è il **valore** e il suo sviluppo: valore per il cliente, da cui derivano il valore per l'azionista, per i collaboratori e per gli altri *stakeholder*.

Sviluppare una *L.O.* non significa adottare procedure e metodologie utilizzate altrove. Un buon tasso di apprendimento determina un vantaggio competitivo per tutte le imprese, ma ogni organizzazione deve scoprire le forme della propria peculiare capacità di apprendere.

Per essere realizzata la *L.O.* richiede un grande coinvolgimento che può essere ottenuto soltanto attraverso un diretto impegno del vertice. Se il top-management non è abituato a lavorare come un *team* e tende soltanto a far lavorare sarà difficile che un'organizzazione diventi capace di apprendere. La base dei collaboratori, quando verifica un'effettiva determinazione del top-management a coinvolgere tutti nel processo di apprendimento continuo, è più motivata perché vede la possibile convergenza tra visione personale ed aziendale. I *collaboratori coinvolti sono dei sensori che raccolgono* conoscenze sui clienti, sui processi aziendali, sulle risorse nascoste, sull'umore della base, sulle reali prospettive dell'azienda.

Ma il coinvolgimento serve soprattutto per **co-creare la visione**.

La diffusione delle conoscenze presenti nella base dei collaboratori può essere resa ancora più efficace dall'approfondimento e dal miglioramento dei processi (soprattutto quelli *soft*).

La conoscenza dei processi dev'essere sostenuta da un'attività formativa costante e diffusa che promuove l'emergere delle conoscenze e la loro circolazione. Al centro di queste attività vi è lo



sviluppo della *visione* e la sua condivisione seguita dalla comprensione dei processi aziendali. Tale contesto richiede un lavoro di fondo sulla comunicazione allenando le persone a dialogare.

Dialogo è la parola chiave che permette ad una conoscenza individuale di esplicitarsi e diventare patrimonio comune di un gruppo e dell'impresa. La pratica del dialogo applicata al lavoro sui processi e allo sviluppo strategico porta le persone ad apprezzare un clima di collaborazione e il lavoro sui processi porta in rilievo il valore e la necessità di sviluppare i processi stessi attraverso uno sforzo comune e sistemico dell'azienda.

2.3.3 Pensare in termini sistemici

Pensare in termini sistemici è stato identificato da P. Senge come la **quinta disciplina** (Senge, P. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York, 1990).

Le 5 discipline:

1. **Padronanza personale:** la gente deve considerare la propria vita ed il proprio lavoro come un artista considererebbe una sua opera d'arte;
2. **Modelli mentali:** idee di fondo profondamente radicate e immagini mentali che influenzano il modo di comprendere il mondo e di agire;
3. **Costruire una visione condivisa:** se la *visione* è forte la gente eccelle ed impara non perché deve, ma perché lo desidera;
4. **Imparare come squadra:** i membri partecipano al dialogo, sospendono i pregiudizi individuali e si allineano al pensare comune;
5. **Pensare in termini sistemici:** la *quinta disciplina* fonde le altre 4 in un corpo coerente fra teoria e pratica,

devono essere impiegate in una ricerca senza fine per espandere la capacità dell'organizzazione di creare il proprio futuro. Le organizzazioni che apprendono sono quelle che possono andare oltre la semplice sopravvivenza per realizzare un *imparare generativo*, cioè una forma di apprendimento che aumenta la loro capacità di creare.

Pensare per sistemi è una disciplina che aiuta a capire le strutture che stanno alla base delle situazioni complesse e a discernere azioni con ritorni alti o mediocri.

E' importante acquisire una nuova capacità di trattare i modelli mentali, cioè farli emergere, testarli e migliorare le nostre immagini interne. Le persone infatti sono spesso intrappolate nelle *routine* difensive, che isolano i modelli mentali e sviluppano le incompetenze che diventano minacce per le opportunità di apprendimento.

Organizzazione per obiettivi



Con l'ausilio di queste nuove discipline la *L.O.* diviene il miglior antidoto contro la burocratizzazione e "l'ingessamento" dell'impresa.

Essa permette di dare alla gestione manageriale un'impronta che sia coerente con le "radici" aziendali e nello stesso tempo innovativa.

L'azienda viene considerata:

- a) come un tutt'uno
- b) dinamica
- c) creativa
- d) incentrata sui processi
- e) che contrasta i processi involutivi.



IL CAMMINO DEL <i>Total Quality Management</i>	Obiettivo	PERIODO	Obiettivo	IL CAMMINO DELLA CERTIFICAZIONE (Normativa Internazionale)
(1942) Deming in USA organizza corsi sul C.S.Q. in aziende che hanno contratti di forniture militari: riscuotono successo nei tecnici ma non nelle direzioni. Nel 1950 Deming e Juran tengono in Giappone seminari agli industriali su C.S.Q. e ciclo PDCA.	Dal controllo finale (costoso) al controllo statistico di tutta la produzione per ottimizzare gli standard	ANNI '40-50	Conformità e affidabilità delle armi	(1941) Pubblicazione dell'American War Standards Z1.1, Z1.2. Il governo chiede che vengano inserite in tutti i contratti d'acquisto per l'esercito. (1947) 25 Paesi fondano l'I.S.O. al fine di facilitare coordinamento e unificazione internazionale delle norme industriali.
(1951) Vengono mostrati a Deming strabilianti risultati in Giappone con l'applicazione di quei concetti (scarti -90%). Si scopre l'importanza di controllare i processi. (1956) Ishikawa: i 7 strumenti statistici che possono essere utilizzati da tutti	Studiare le cause dei difetti Da qualità di prodotto a qualità di processo	ANNI '50-60	Conformità e affidabilità dei prodotti di settori a rischio	Le Nazioni, più evolute rifacendosi agli standard militari, si dotano di normative proprie in materia di qualità nei settori più a rischio: nucleare, aeronautico, navale, energetico
(1962) Nascono in Giappone i Circoli della Qualità (1966) P. Crosby elabora l'esperienza di responsabilizzare l'operaio alla qualità delle operazioni a lui affidate	Obiettivo "zero difetti" A.Q. fin dalla progettazione	ANNI '60-70	Conformità e affidabilità per ogni tipo di prodotto	Continuano ad essere applicate le normative nazionali (BS5750, DIN, ANFOR, UNI, NATO)
Ishikawa conia il concetto di <i>Company Wide Quality Control</i> per indicare l'approccio applicato dai giapponesi per la propria rinascita industriale nel dopo guerra	Gestire la Qualità estendendo a tutta l'azienda strumenti e tecniche di Q.C.	ANNI '70-80	Creare uno standard di riferimento per tutte le imprese	(1979) Costituzione del Comitato Tecnico 176 Assicurazione Qualità che dovrà emettere normative e armonizzazioni sui Sistemi Qualità
Sulla scia del CWQC si sviluppa in Occidente la filosofia del <i>Total Quality Management</i> (1986) Deming elabora i 14 punti del management. Elemento fondamentale è il coinvolgimento di tutti in un'ottica di miglioramento continuo	Soddisfazione totale del cliente al minor costo	ANNI '80-90	Soddisfazione cliente con Assicurazione qualità esterna prodotto/servizio	(1987) Prima edizione Norme ISO 9000- Nasce la certificazione del S.Q. come strumento contrattuale (Dic.1987) Le Norme vengono recepite in Europa (EN 29000) (1989) UNI e CEI recepiscono e pubblicano in lingua italiana le Norme (UNI-EN 29000)
Il TQM prende piede anche in settori quali credito, ospedali, servizi. Esso si accompagna a tecniche manageriali quali il <i>Benchmarking</i> ed il <i>reengineering</i> dei processi al fine di rispondere alle esigenze del mercato in tempo, anzi anticipandolo dando luogo in azienda ad una organizzazione che apprende	Alimentare un processo di creazione continua di un vantaggio competitivo	ANNI '90-2000	Da Quality Assurance a Quality Management con un sistema integrato ambiente/qualità/sicurezza	(1994) Seconda edizione delle Norme ISO 9000 Certificazione = strumento di miglioramento qualità (in Europa nel Dic. '94 UNI-EN ISO 9000) (1996) Pubblicazione norme ISO 14000 per i Sistemi di Gestione Ambientale che tendono ad integrarsi con quelle dei Sistemi Qualità (1997) Emanazione della Normativa SA8000 per la certificazione dell'impegno etico e sociale (1998) ISO/DIS 10015 Guida per la formazione



2.4 Uno strumento efficace per la Qualità: il Modello EFQM

Una volta introdotto un Sistema di Qualità Aziendale opportunamente certificato e ottimizzati i processi con l'ausilio di tecniche statistiche al fine di gestire le non conformità, i reclami dei clienti, le azioni correttive, ecc. l'azienda avrà gli strumenti per porsi obiettivi di miglioramento continuo relativi a prodotti, processi, servizi e sarà in grado di soddisfare i clienti.

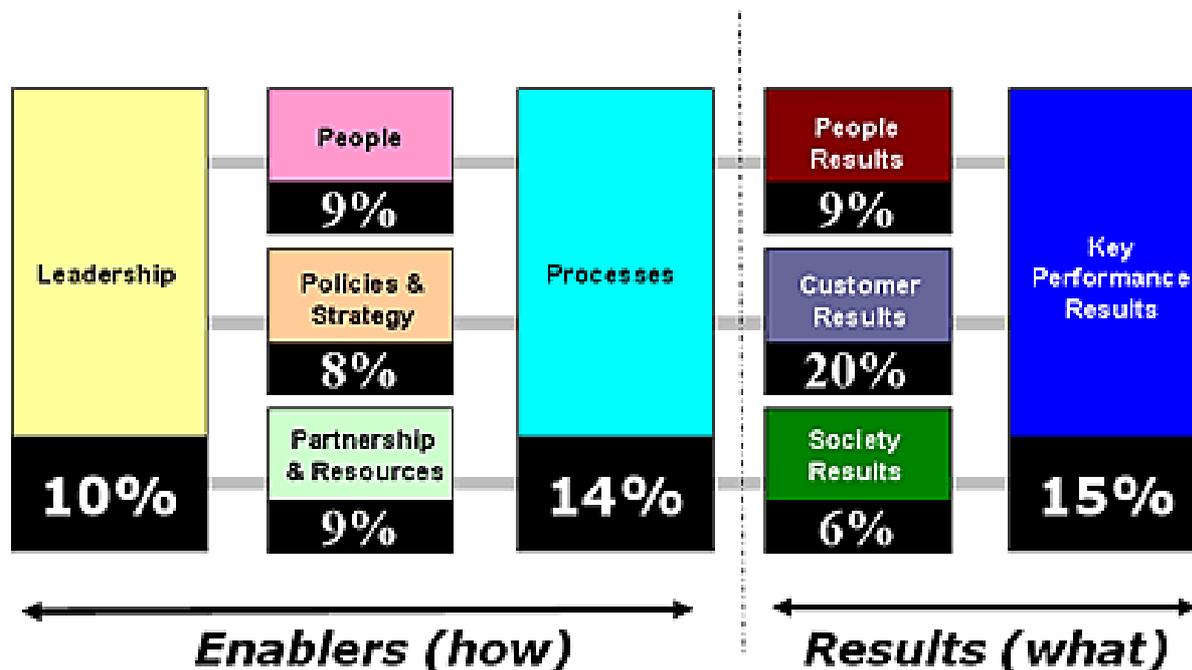
Un'impresa di Qualità deve saper soddisfare oltre ai clienti anche l'ambiente esterno (attraverso un'integrazione fra Sistema Qualità ed ambiente) e gli azionisti (dotandosi di un Sistema di Controllo di Gestione che consenta di accertarsi del grado di conseguimento degli obiettivi economico-finanziari).

Per guidare le organizzazioni verso un miglioramento delle proprie performance, nel 1991 la **EFQM - European Foundation for Quality Management** ha elaborato il **Modello EFQM per l'Eccellenza**.

In base a tale modello un'impresa può concorrere all'*European Quality Award* oppure effettuare un'autovalutazione (*self-assessment*) dei propri punti di forza e di debolezza in chiave di *Q.T.*

Gli **otto concetti fondamentali** dell'eccellenza (*The Fundamental Concepts* - www.efqm.org) sono:

- **Results Orientation** – *Orientamento ai risultati*
- **Customer Focus** – *Concentrazione sul cliente*
- **Leadership and Constancy of Purpose** – *Leadership e perseveranza negli obiettivi*
- **Management by Processes and Facts** – *Gestione per processi e risultati*
- **People Development and Involvement** – *Sviluppo e coinvolgimento del personale*
- **Continuous Learning, Innovation and Improvement** – *Apprendimento, innovazione e miglioramento continui*
- **Partnership Development** – *Sviluppo di partnership*
- **Corporate Social Responsibility** – *Responsabilità sociale di impresa*



Il modello EFQM è articolato su nove componenti che valutano i progressi dell'azienda in termini di *Q.T.* Per ognuno dei 9 criteri la valutazione avviene attraverso l'esame di risposte a questionari specificamente elaborati e per mezzo di interviste dirette ai massimi responsabili aziendali.

Criterio 1 – Leadership

Come i leader definiscono la missione e la visione dell'organizzazione, e ne promuovono la realizzazione; elaborano i valori necessari al successo duraturo e ne sostengono l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati; assicurano infine il proprio personale coinvolgimento nell'opera di sviluppo e attuazione del sistema di management dell'organizzazione.

Criterio 2 – Policies & Strategy (Politiche e strategie)

Come l'organizzazione realizza la propria missione e la propria visione attraverso una chiara strategia focalizzata sulle esigenze degli stakeholder con il supporto di politiche, piani, obiettivi e processi adeguati

Criterio 3 – People (Gestione del personale)

Come l'organizzazione gestisce e sviluppa le competenze del proprio personale e ne consente la manifestazione del pieno potenziale a livello individuale, di gruppo e di organizzazione nel suo complesso; come pianifica tali attività coerentemente con le proprie politiche e strategie, e a sostegno dell'efficace operatività dei propri processi.

Criterio 4 – Partnership & Resources (Partnership e risorse)

Come l'organizzazione pianifica e gestisce le proprie partnership esterne e le proprie risorse interne al fine di sostenere le politiche e strategie e assicurare un'efficace operatività dei propri processi.

Criterio 5 – Processes (Processi)

Come l'organizzazione progetta, gestisce e migliora i propri processi a sostegno delle proprie politiche e strategie e al fine di soddisfare pienamente i clienti e gli altri stakeholder, generando valore crescente.

Criterio 6 – Customer Results (Risultati relativi ai clienti)

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione ai suoi clienti esterni.

Criterio 7 – People Results (Risultati relativi al personale)

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione al proprio personale.



Criterio 8 – Society Results (Risultati relativi alla società)

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione alla comunità locale, nazionale e internazionale (a seconda del contesto).

Criterio 9 – Key Performance Results (Risultati chiave di performance)

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione agli obiettivi di performance pianificati.

Chi ha avuto modo di frequentare aziende che praticano **l'autovalutazione** con il Modello EFQM ha senz'altro notato un clima particolare, generato da una cultura della trasparenza che influisce sui comportamenti e sulla comunicazione. Questa cultura nasce insieme alla decisione del management di procedere all'autovalutazione, cioè alla rimessa in questione del proprio operato e dei propri risultati, con uno spirito di squadra orientato alla condivisione e al consenso.

L'autovalutazione è, in effetti, un esame critico e una diagnosi delle attività e dei risultati dell'organizzazione, finalizzati al raggiungimento dell'eccellenza, eseguiti in modo esaustivo e sistematico grazie all'insieme strutturato dei criteri che compongono il Modello EFQM.

Ma non è solo questo: una delle peculiarità dell'autovalutazione, esplicitata dal prefisso "auto", è che non viene eseguita da terzi, bensì da risorse interne dell'azienda, e possibilmente con il coinvolgimento diretto del top-management. Chiaramente, può essere previsto un supporto consulenziale che guidi e faciliti l'attività, ma fondamentalmente sono le persone dell'organizzazione che, sulla base dei vari elementi suggeriti dal Modello, s'interrogano sul come e perché si agisce in azienda e su quanto si è conseguito, e valutano i propri punti di forza, identificano le aree che richiedono un miglioramento. La riflessione si conclude generalmente con l'attribuzione di un punteggio reso il più possibile obiettivo grazie alla metodologia **RADAR – Result, Approach, Deployment, Assessment and Review**.

Conclusioni

Il parlare tanto di "certificazione", negli ultimi anni, ha fatto dimenticare al mondo imprenditoriale che il vero obiettivo verso cui un'azienda deve tendere, se vuole garantire il proprio sviluppo in un contesto sempre più competitivo, è l'adozione e la condivisione organizzativa di quel complesso sistema di valori, principi e tecniche che viene sintetizzato nel concetto di "Qualità Totale".

Il sentiero indicato dalle norme ISO è senz'altro un punto di riferimento normativo estremamente importante ed è utilizzato in tal senso da tutte quelle aziende che desiderano imporre un sistema di garanzia della Qualità ai propri fornitori.

Tuttavia, l'adeguamento a queste norme è ben lontano dal poter essere considerato un "traguardo definitivo" in quanto, pur nel loro inseguimento formale verso il Total Quality Management, proprio per la natura statica e per la necessità di rimanere indipendenti e generali rispetto ad ogni settore economico o industriale le *norme non potranno mai descrivere una "best practice"*.

Pertanto, per acquisire flessibilità, dinamicità e quindi vitalità rispetto ai mutamenti del mercato, l'azienda sicuramente non potrà fermarsi alla certificazione quale adempimento formale o normativo ma, a cominciare da questa, dovrà avvicinarsi ed assorbire concetti nuovi che, destabilizzando il management tradizionale e ristrutturandolo, aiuteranno l'azienda a compiere il passaggio ad un nuovo modello basato sui fattori Qualità, tempo, processi, conoscenza, comunicazione, apprendimento e soprattutto **Risorse Umane**.



I FATTORI DEL CAMBIAMENTO

Tutti i modelli manageriali emergenti (*Total Quality Management, Just in time, Business Process Re-engineering, Learning Organization, Activity Based Management, Benchmarking, ecc.*) si basano su due pilastri concettuali comuni: **coinvolgimento del personale** e **orientamento ai processi**.

Solo comprendendo l'importanza strategica di questi due fattori e focalizzando su di essi l'attenzione il



management riesce a mutare la cultura al proprio interno e ad ottenere:

- appiattimento della struttura gerarchica e quindi avvicinamento al cliente;
- empowerment;
- delega e sviluppo delle competenze a livello operativo con forte motivazione e coinvolgimento delle Risorse Umane;
- un'organizzazione del lavoro per *team interfunzionali* e autogestiti;
- flessibilità nel cogliere le opportunità emergenti.

L'organizzazione che caratterizza le imprese vincenti è, innanzitutto, una "organizzazione che apprende" (continuamente), nella quale le idee fluiscono senza impedimenti e i dipendenti, consci della Visione e degli obiettivi aziendali, sono in grado non solo di comprendere i cambiamenti in atto ma anche di farsi promotori delle innovazioni.

E' inoltre un'organizzazione orientata al cliente, caratterizzata da una struttura piatta che, favorendo maggiormente la comunicazione interna, stimola l'apporto creativo del personale al miglioramento continuo e tende a potenziare il lavoro di gruppo.

"In tale contesto - come afferma Normann (*Normann R., La gestione strategica dei servizi, Estalibri, Milano, 1996*)- il dipendente impara a considerare il cliente e non l'azienda come colui che gli paga lo stipendio."

E' infine un'organizzazione orientata ai processi, non più alle funzioni, i cui miglioramenti, graduali o radicali che siano, consentono incrementi di efficacia, efficienza e flessibilità verso il mercato e nei quali gli aspetti *soft*, connessi al comportamento delle persone, contribuiscono fortemente al miglioramento dei processi.

I tradizionali metodi di controllo di gestione vengono sostituiti da **indicatori di performance** e da nuovi metodi basati sulle attività, sui processi e sui costi indiretti al fine di capire e controllare realmente ciò che si fa.

Tale organizzazione, però, oltre che essere attenta a come si gestisce il lavoro al proprio interno, deve effettuare un esame sistematico e approfondito della concorrenza (*Benchmarking*) che l'aiuta a percepire la necessità di ristrutturare alcuni processi aziendali o tutta l'organizzazione (*Business Process Re-engineering*) per renderla pronta a soddisfare le mutevoli esigenze del mercato.

L'azienda, però, potrà dotarsi di una simile organizzazione solo se c'è una **forte motivazione da parte del management** ad intraprendere il cammino che può portarla al successo magari proprio cominciando dalla certificazione del proprio Sistema Qualità.

E' importante sottolineare è che tutti questi concetti non sono pensati e applicabili solo per le grandi imprese: ogni realtà aziendale, a prescindere dalle dimensioni o dal settore di attività, può determinare il suo successo facendo propri tali principi e adattandoli alla realtà in cui opera.

La difficoltà più evidente che si riscontra nella maggior parte delle imprese italiane sta nel legame ancora troppo forte con strutture e strumenti di gestione e controllo di tipo tradizionale che rendono difficile "pensare per processi" e "realizzare miglioramenti" nell'organizzazione. La cosa certa è che il futuro delle aziende si giocherà sul fattore **conoscenza**, sulla valorizzazione delle **Risorse Umane** e sulla **formazione continua**.