

Dalla qualità all'eccellenza: nuovi modelli ed opportunità per il miglioramento della competitività delle imprese

Nunzio Casalino, Alessandro D'Atri, Andrea Vituzzi
CeRSI - Centro di Ricerca sui Sistemi Informativi
Dipartimento di Scienze economiche e aziendali
Università Luiss "Guido Carli" - Roma
email: { ncasalino, datri, avituzzi }@luiss.it

Introduzione

La competitività di un'impresa e le condizioni per il suo sviluppo si basano prevalentemente sulla sua capacità di innovazione tecnologica, organizzativa e commerciale. In tutti e tre i casi, se l'innovazione è efficace, i vantaggi si traducono in una produzione a costi inferiori e/o in un'offerta di beni e servizi qualitativamente migliori e quindi preferiti dal mercato. Esaminando l'innovazione organizzativa, si può sottolineare che questa non riguarda soltanto il processo produttivo (in cui l'organizzazione del lavoro si integra con l'innovazione tecnologica), ma anche l'organizzazione aziendale nel suo complesso. Infatti, l'impresa necessita di una razionale ed innovativa organizzazione e gestione per superare con successo i molteplici problemi strategici ed operativi e per progredire verso l'eccellenza, la cui forza propulsiva è alla base di una crescita duratura.

L'eccellenza è per un'impresa la chiave per raggiungere e mantenere una reale competitività. Al grande sviluppo delle certificazioni di qualità negli ultimi anni non ha però corrisposto una diffusa percezione di miglioramento di prodotti e servizi. Da più parti giungono, infatti, sollecitazioni a ripensare il rapporto tra la qualità "certificata" e quella "percepita dal cliente". È evidente l'importanza dell'adozione dei modelli di eccellenza soprattutto da parte delle PMI che tramite l'autovalutazione diagnostica e il benchmarking, possono intraprendere un percorso di miglioramento continuo verso l'eccellenza. Nel presente contributo viene descritta l'esperienza di ricerca effettuata dagli autori in un'iniziativa italiana che sulla promozione dell'eccellenza per le PMI basata sui suddetti modelli globali: il portale Star-Trail. Si propone di fornire a tali imprese gli strumenti ed il supporto necessari per lo svolgimento dell'autovalutazione e del benchmarking.

Evoluzione degli approcci alla gestione della qualità

Il percorso che ha portato negli anni dalle prime esperienze sulla qualità alla diffusione dei modelli di eccellenza si può classificare in tre cicli temporali di lunga durata:

- anni '20 – '40. Periodo in cui si sviluppano metodi basati sul controllo statistico dei processi di produzione a partire dalle prime esperienze USA;
- anni '50 – '70. In cui si sviluppano la cultura ed i processi per la qualità soprattutto in Giappone grazie all'azione di W. E. Deming;
- anni '80 – '00. Quando si diffondono in tutti i paesi industrializzati sia le famiglie di standard ISO 9000 e 14000, sia i modelli globali di eccellenza.

Deming tramite l'ideazione del modello PDCA (Plan-Do-Check-Act), propone una metodologia basata su quattro fasi per il mantenimento ed il miglioramento della qualità. Il ciclo PDCA è alla base della mentalità del miglioramento; infatti, una volta pianificata, realizzata e misurata, qualsiasi attività gestionale può essere descritta in un modo standard o resa replicabile, se produce buoni risultati, oppure essere modificata e migliorata (dando di nuovo il via ad un successivo ciclo PDCA). Secondo il modello di Deming al termine di ogni ciclo si ottiene un incremento della qualità ed un abbassamento dei costi grazie al risultato della fase di test, questo fa sì che si crei un miglioramento continuo della qualità (Deming, 1994). Secondo Ishikawa l'essenza della qualità totale consiste nelle applicazioni ripetute del processo PDCA fino a quando un obiettivo non è stato raggiunto. In sostanza questo è un modo efficace per affrontare i problemi, studiare le soluzioni e renderle poi definitive.

Anche Juran nei suoi studi illustra un modello di gestione della qualità che sostanzialmente conferma quello proposto da Deming. Egli identifica tre sottoprocessi fondamentali: pianificazione, controllo e miglioramento

(Juran, 1989). Tali teorie sono alla base dell'approccio conosciuto come Total Quality Management (TQM) che mira a infondere valori legati alla qualità in ogni attività all'interno di un'azienda. Il concetto è semplice: ai dipendenti, e non ai manager, viene assegnata la responsabilità di ottenere determinati standard di qualità. Non sono più quindi le unità di controllo della qualità o gli altri sistemi di controllo formale a essere incaricati del controllo dei risultati e del miglioramento dei processi. I risultati dei programmi TQM possono quindi essere sbalorditivi (Daft, 2004).

Benchmarking ed eccellenza

Lo sviluppo del TQM come approccio manageriale per il raggiungimento dell'eccellenza, è stato da molto tempo incentivato attraverso diverse campagne nazionali e la promozione di modelli di eccellenza (Hellsten, 2000). Tali metodologie aziendali costituiscono non solo degli schemi di autovalutazione, ma sono anche utilizzati per l'assegnazione di premi internazionali: come il Deming Prize in Giappone, il Malcolm Baldrige National Quality Award negli USA e l'European Quality Award in Europa. I modelli di eccellenza rappresentano quindi dei quadri di riferimento per governare un'impresa, tenendo conto dei principali criteri di management strategico e sottendendo l'esistenza di un modello causale fra fattori abilitanti / tempo / risultati. Il processo di autovalutazione secondo i modelli per l'eccellenza rappresenta un momento fondamentale nel processo della pianificazione del miglioramento secondo i dettami del TQM. L'autovalutazione è allo stesso tempo: una diagnosi dello stato dell'azienda, uno strumento di miglioramento, un sistema di misura dei progressi nel tempo e dei fattori o risultati critici, un metodo per coinvolgere tutti gli attori (azionisti, clienti, personale e partner) nel percorso verso l'eccellenza, un'opportunità di confronto con altre imprese.

L'adozione di modelli di eccellenza standardizzati e largamente condivisi per la valutazione delle performance aziendali rappresenta un importante strumento di confronto tra le organizzazioni con lo scopo di colmare i differenziali esistenti tra aziende operanti nello stesso settore. Il benchmarking è una tra le metodologie emergenti di management più efficaci per ottenere vantaggi competitivi. Fare benchmarking significa confrontarsi con le aziende più competitive per riconoscere i migliori standard di performance ed individuare le più appropriate tecniche di gestione. Come sostiene G.H. Watson "il benchmarking non è semplicemente sfruttare idee prese da altre aziende quanto piuttosto creare un armonico impegno nazionale verso il miglioramento continuo...". Il benchmarking della qualità fornisce all'impresa non solo il posizionamento in termini assoluti, ma anche il posizionamento rispetto ai competitori, confrontando le prestazioni aziendali con quelle di imprese analoghe (ad es. del medesimo settore produttivo o della stessa classe dimensionale). Data la crescente richiesta da parte delle aziende di dati relativi alle performance aziendali delle aziende eccellenti, negli ultimi anni sono state create vere e proprie banche dati contenenti dati di bilancio ed altri importanti indicatori riguardanti le aziende leader nei vari settori.

Il progetto Star-Trail

Nel nostro contributo verrà descritta l'esperienza di ricerca effettuata dagli autori in un'interessante iniziativa italiana che va nella direzione della promozione dell'eccellenza per le PMI basata sui suddetti modelli globali: il portale Star-Trail. Tale portale *web-based* si propone di fornire alle PMI gli strumenti ed il supporto necessari per lo svolgimento dell'autovalutazione e del benchmarking. Attraverso il sistema di autovalutazione fornito dal sistema, l'azienda determina il proprio livello di eccellenza e ne misura i progressi nel tempo. L'azienda riceve una misura di eccellenza su una scala di valori in base 1.000, con tre classi di eccellenza a partire da un punteggio di 400 punti, ed un rapporto con l'indicazione dei punti di forza e di debolezza. Tali informazioni permettono all'azienda di individuare le priorità di cambiamento per concentrare gli sforzi e raggiungere il livello di eccellenza desiderato. L'impresa può verificare in questo modo se le prassi aziendali adottate (pianificazione, gestione dei processi produttivi, gestione del personale, ...) sono valide ed in che misura i risultati (economici, di mercato, di soddisfazione dei clienti, di motivazione del personale, ...) si possono migliorare con facilità. Il servizio di valutazione/autovalutazione è offerto secondo tre livelli utilizzabili anche in alternativa:

- valutazione automatica in base ai dati pubblici di bilancio; la valutazione fornisce il rating di bilancio coerente con i criteri di "Basilea 2" ed un rapporto di valutazione;
 - valutazione globale automatica non certificata in base ai dati pubblici di bilancio ed ai questionari; la valutazione fornisce sia il rating di bilancio coerente con i criteri di "Basilea 2", sia il punteggio globale secondo il modello EFQM, accompagnato da un rapporto di valutazione con l'indicazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda;
-

- valutazione certificata: fornisce gli stessi risultati della valutazione globale automatica accompagnati dalla verifica dei dati sul campo con l'intervento di consulenti esperti.

Le aziende che ricevono un punteggio superiore alla soglia di 400 punti vengono inserite in una specifica sezione delle "Aziende Eccellenti" nel portale. Oltre al sistema per l'autovalutazione, il portale fornisce una banca dati di aziende eccellenti, ricercabili per nome, settore o titolo di riconoscimento conseguito, ed una con gli indicatori delle aziende leader nei vari settori. La piattaforma include, infine, diversi tools come un forum ed una newsletter con lo scopo di creare un sistema di scambio di informazioni e cooperazione tra la comunità delle imprese interessate alle tematiche riguardanti l'eccellenza. Il sistema Star-Trail rappresenta quindi un interessante strumento, attualmente ancora in corso di sperimentazione, per intraprendere da parte delle PMI il sentiero dell'eccellenza fornendo gli strumenti e le informazioni necessarie per lo svolgimento delle attività di autovalutazione e di benchmarking.

Bibliografia

Daft R.L. (2004) Organizzazione Aziendale, Apogeo.

Deming W. E. (1996) L'Impresa di Qualità, ISEDI.

Ishikawa Kaoru (1992) Che Cos'è la Qualità Totale - Il Sole 24Ore Libri.

Juran Joseph M. (1989) Juran on Leadership for Quality - The Free Press.

The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987 - Public Law 100-107.

EFQM (2003) Assessing for excellence: a practical guide for successfully developing, executing, and reviewing a Self-Assessment strategy for your organization, Bruxelles.

Chiarini A. (2004) Total Quality Management, Franco Angeli.

Watson G. H. (1993) Strategic benchmarking : how to rate your company's performance against the world's best, New York : J. Wiley and Sons.

Hellsten U., Bengt K. (2000) TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, The TQM Magazine.