

La qualità come vantaggio competitivo

a cura di Tito Conti, Presidente Associazione Italiana per la Qualità (AICQ)

(tratto dalla Rivista "Tendenze nuove" - 4/1998

http://www.fondazioneismithkline.eu/pubblicazioni/archivio_tendenze_schede.asp?ID=33)

1. La qualità basata sulle norme.

1.1. Il ruolo delle norme e degli standard interni.

La qualità dei risultati dipende dalla qualità degli obiettivi e dalla qualità della realizzazione. Quest'ultima è la componente più tradizionale della qualità: è connessa col problema del controllo della variabilità e si giova molto dell'uso di norme e di standard. La prima componente -la qualità degli obiettivi- è cresciuta via via d'importanza col crescere della dimensione competitiva della qualità: come ogni variabile competitiva essa poggia più sulla creatività che non sulla standardizzazione.

La standardizzazione, si sa, è uno dei mezzi per il coordinamento delle attività nelle organizzazioni. Usando la schematizzazione e le definizioni di Mintzberg (1) possiamo dire che, dei cinque meccanismi di coordinamento, peraltro sempre compresenti, ma in proporzioni diverse, nelle organizzazioni (aggiustamento reciproco, supervisione diretta, standardizzazione dei processi, standardizzazione degli output, standardizzazione degli skill), nella qualità della realizzazione c'è, tradizionalmente, una prevalenza d'uso della standardizzazione dei processi e degli output (almeno nelle organizzazioni più strutturate, non è così nelle piccole organizzazioni). Il consolidamento del concetto di ciclo di vita del prodotto, a partire dagli anni '60, ha portato a una normazione organizzativa di livello più alto rispetto agli standard di processo (o di lavorazione), il livello del sottosistema che incorpora i processi che concorrono a generare il prodotto/servizio. Si è così giunti alla definizione di sistema qualità, quindi di gestione del sistema qualità e di assicurazione della qualità e alla normazione, all'interno dell'organizzazione, dell'insieme delle attività relative: un passo fondamentale nell'evoluzione della qualità.

La disponibilità di una forza lavoro sempre più qualificata e la ricerca del miglioramento continuo, hanno tuttavia portato, negli ultimi decenni, anche nelle organizzazioni più strutturate, a una progressiva attenuazione della rigidità delle standardizzazioni di processo a favore dell' "aggiustamento reciproco" (attività dei gruppi, eliminazione delle divisioni tayloristiche fra chi definisce gli standard e chi li applica). Ciò a livello di coordinamento. A livello individuale la tendenza è verso lo stimolo della creatività e dell'autonomia operativa e verso il job enrichment.

1.2. Le norme nel rapporto cliente-fornitore (norme esterne).

È noto che a partire dagli anni '60 è via via emersa la consapevolezza che il concetto di assicurazione della qualità poteva essere esteso al rapporto committente-fornitore (norme per l'assicurazione esterna della qualità), sulla base di audit effettuati dal committente a fronte di proprie norme (audit di parte seconda). Naturalmente in questo caso si tratta di norme tendenzialmente non prescrittive -o comunque meno prescrittive- di quelle usate per l'assicurazione interna della qualità (si prescrive il "cosa", ma il "come", quando possibile, è lasciato alla discrezionalità del fornitore).

È noto anche che l'estensione della prassi degli audit di parte seconda e il proliferare di norme specifiche dei committenti generò un forte disagio e una notevole diseconomia a livello globale. Questa fu all'origine dell'avvio di un processo di normazione a più alto livello, nazionale prima, internazionale poi.

1.3. Le norme internazionali ISO 9000.

Soprattutto in UK, ma poi anche in altri Paesi europei (Svizzera e Olanda) emerse verso la fine degli anni '70 la tendenza a creare norme nazionali per l'assicurazione esterna della qualità. Ed è infatti dalla norma inglese BS 5750 che ha preso le mosse la definizione delle norme internazionali della serie ISO 9000 (1987). È opportuno sottolineare a questo punto una caratteristica che dovrebbe sempre guidare le politiche di normazione. Le norme nazionali e internazionali dovrebbero scaturire dall'esigenza di eliminare o ridurre distorsioni sul mercato, derivanti ad esempio da eccessiva differenziazione competitiva che danneggia il consumatore o da situazioni dominanti che frenano lo sviluppo. Le norme peraltro non dovrebbero mai ostacolare la libera concorrenza e la differenziazione competitiva che favorisce lo sviluppo. Ne deriva che le norme devono intervenire al momento giusto, quando il saldo benefici/costi per la società (l'insieme dei produttori e dei consumatori) inizia a divenire negativo per carenza di regolamentazione. Se la norma arriva troppo presto frena indebitamente lo sviluppo; se arriva troppo tardi consente la permanenza e la crescita di situazioni patologiche negative per il mercato. L'introduzione delle ISO 9000 è certo un esempio positivo di normazione corretta, avendo di fatto ridotto (se non eliminato) le esigenze di qualificazione multiple, onerose sia per il committente che per il fornitore (in particolare i piccoli fornitori). Le ISO 9000 hanno aperto la via alla certificazione di parte terza e al mutuo riconoscimento delle certificazioni. L'Europa è stata la prima a cogliere l'importanza di questo traguardo, incorporando le norme ISO 9000 e la certificazione all'interno delle strategie tese all'eliminazione delle barriere che avrebbero ostacolato la libera circolazione delle merci all'interno del grande mercato europeo unificato.

La rapida introduzione della normativa sui sistemi qualità e della certificazione fu interpretata fuori dall'Europa, in particolare in USA, all'inizio degli anni '90, come una mossa di tipo protezionistico, tesa a creare una "Fortezza Europa". In realtà, nell'ottica del GATT e dell'eliminazione progressiva delle barriere protezionistiche a livello mondiale, la possibilità di certificare i sistemi qualità a fronte di norme internazionali e la conseguente possibilità di facilitare il mutuo riconoscimento interessa allo stesso modo tutti i paesi del mondo.

1.4. L'importazione di un corpo di norme dall'esterno: i rischi.

La qualità, dal momento in cui è stata percepita come un soggetto importante per tutte le organizzazioni, ha iniziato ad attirare il business, col rischio evidente di distorsioni e deviazioni rispetto agli obiettivi legittimi. Così le norme ISO 9000, originariamente introdotte come strumento di razionalizzazione e regolazione del rapporto di fornitura, sono state presentate troppo spesso, come "lo stato dell'arte" riguardo alla qualità, ignorando ciò che stava avvenendo in quegli anni sotto i nomi di "qualità totale" o "qualità competitiva" (strategie di miglioramento continuo esteso a tutte le attività dell'organizzazione, spesso identificate con l'espressione "Total Quality Management", o TQM).

In Europa enti di standardizzazione, governi, associazioni industriali, organizzazioni per la qualità, consulenti, hanno contribuito, nei primi anni '90, a fornire una visione totalizzante delle ISO 9000 e a presentare la certificazione come la carta vincente per la competizione, mentre una minoranza di grandi aziende operanti sui mercati internazionali fortemente competitivi optava per una visione TQM (trovando peraltro

grosse difficoltà per metterla in pratica). Ben pochi in quei tempi condividevano il punto di vista razionale, oggi generalmente condiviso, che l'assicurazione qualità è un primo passo indispensabile su un cammino verso la qualità competitiva. Ritengo che la radicalizzazione del bipolarismo "ISO 9000 - TQM", tipico della prima parte degli anni '90, abbia creato danni rilevanti ai sistemi economici occidentali.

Com'è noto, la famiglia ISO 9000 comprende, accanto alle norme di riferimento per gli audit sui sistemi qualità (le ISO 9001/2/3, norme per l'"assicurazione esterna della qualità"), altri documenti, fra cui la "guida" ISO 9004.1, che si può considerare un "modello" per la costruzione del sistema di gestione e assicurazione della qualità. Un problema ricorrente, che ha condotto spesso a certificazioni inadeguate, è che raramente i consulenti che guidano l'organizzazione verso la certificazione suggeriscono l'uso del modello ISO 9004 per la costruzione del sistema qualità, limitando l'uso delle ISO 9001/2/3 alla verifica dello stesso. Inoltre, raramente viene detto che l'importazione di uno standard esterno richiede lunghi tempi di adattamento, personalizzazione, metabolizzazione, interiorizzazione. L'organizzazione deve infatti trovare il giusto bilanciamento fra i modi possibili di coordinamento della propria attività, in particolare cosa e in che modo normare e standardizzare (cosa affidare alla standardizzazione degli skill, cosa alla standardizzazione dei processi, dove limitarsi alla standardizzazione degli output) e quanto lasciare all'"aggiustamento reciproco". Troppe volte la consulenza ha trapiantato nelle organizzazioni sistemi del tutto estranei alle specificità e alla cultura delle organizzazioni stesse, senza il necessario sforzo di personalizzazione e di adattamento. Non c'è da meravigliarsi se così frequenti sono state le crisi di rigetto, soprattutto nelle piccole e medie aziende, o in certi tipi di aziende di servizi; crisi che hanno riportato l'azienda al punto di partenza, con qualche frustrazione in più.

Le norme importate dall'esterno devono dunque, per prima cosa, trasformarsi in norme interne, metabolizzate attraverso le opportune personalizzazioni. Esse devono poi essere concepite in maniera dinamica, perchè continuamente arricchite dall'esperienza interna e dal confronto con esperienze esterne.

2. L'evoluzione dei concetti di qualità totale ed i modelli TQM.

2.1. I modelli TQM di prima e seconda generazione.

Agli inizi degli anni '80 molte aziende occidentali iniziavano a definire propri modelli di qualità totale, sulla base delle esperienze proprie e altrui, ancora peraltro in fase pionieristica. Chiamo tali modelli di prima generazione, perchè ancora privi, in genere, di una strutturazione adeguata e consistenti in un elenco di fattori considerati dall'organizzazione critici ai fini della qualità totale. Normalmente presenti fra tali fattori erano la focalizzazione sul cliente (o la customer satisfaction), il miglioramento continuo, il governo dei processi, il coinvolgimento di tutti i dipendenti.

Nel 1987 comparve il Malcolm Baldrige Award (il premio USA) e rappresentò una pietra miliare nell'evoluzione dei concetti di qualità totale, perchè forniva un primo quadro completo e convincente dell'insieme degli ingredienti di una strategia TQM. Successivamente, nel 1991, venne lanciato lo European Quality Award che, usufruendo dell'esperienza del Malcolm Baldrige, rappresentava un ulteriore passo verso la strutturazione dei modelli TQM. In quegli anni venne tradotto dal giapponese e diffuso in occidente anche il modello del Deming Application Prize, rappresentante lo stato dell'arte del TQC (oggi TQM) in Giappone.

Chiamo i modelli di questi tre maggiori premi "modelli TQM di seconda generazione", sia perchè, per la loro genesi (ampia consultazione coinvolgente grandi numeri di esperti nei rispettivi paesi), possono essere presi a rappresentare lo stato dell'arte mondiale all'inizio degli anni '90, sia perchè sono il risultato di notevoli elaborazioni

concettuali che tendono a discernere i fattori organizzativi critici ai fini della qualità e del miglioramento continuo delle performance dell'organizzazione.

2.2. Il Self-Assessment come un "derivato" dei premi qualità.

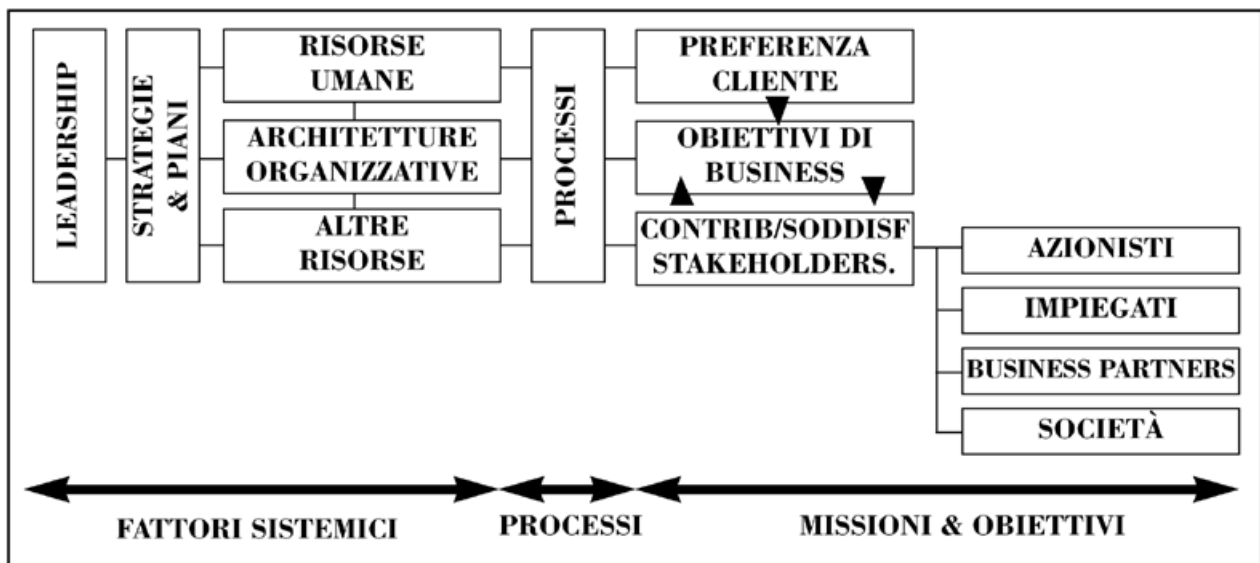
Un effetto secondario ma molto importante dei premi qualità è stata l'applicazione sempre più estesa dei loro modelli e criteri di valutazione al self-assessment (autovalutazione). Il fenomeno è esploso spontaneamente ed è da valutare in termini positivi. Infatti, anche le organizzazioni che sono lontane dai livelli di qualità richiesti per aspirare ai premi, possono misurarsi con i criteri dei premi stessi per verificare dove si posizionano sul cammino verso l'eccellenza. (Si noti per inciso che i modelli dei premi sono fondamentalmente diversi dai modelli per l'assicurazione della qualità, come gli ISO 9000, sia perchè coprono l'intera organizzazione e danno notevole peso ai fattori intangibili, sia perchè mettono in gioco i risultati, cioè coprono anche l'efficacia del sistema qualità). Ma anche qui è nascosto un rischio, che in molti casi è già realtà. Innanzitutto la tendenza, da parte degli enti gestori dei premi, di fare dei rispettivi modelli delle specie di "standard TQM di fatto" (e quindi anche standard di self-assessment). Anche se si manifestano - fortunatamente - delle convergenze (che però non ne intaccano le rispettive individualità), si rischia di avere uno "standard" USA, uno europeo e uno giapponese.

Fin che si tratta di premi, la diversità non pone problemi, anzi può essere più che giustificata. Ogni nazione - o regione - può voler porre enfasi su particolari aspetti considerati rilevanti o strategici per il proprio sistema socioeconomico (lo European Quality Award, ad esempio, ha posto fin dall'inizio una grande enfasi sui risultati, ivi compreso "l'impatto sulla società"). Quando però si tratta di self-assessment, le differenze di matrice geo-politica sono del tutto ingiustificate. Le differenze ci devono sì essere, ma come risultato della competizione e della conseguente personalizzazione. Invece la dominanza dei modelli nazionali/regionali nelle rispettive aree di competenza rischia di ostacolare lo sviluppo delle diversità legittime, quelle derivanti dalle specificità dell'organizzazione.

3. L'integrazione dei concetti di qualità nei concetti e nelle prassi manageriali: il ruolo del Self-Assessment.

L'evoluzione auspicabile della qualità è quella che mira a una vera integrazione dei concetti TQM nelle teorie e nelle prassi manageriali. La qualità non deve essere vista come un "sostantivo" autonomo, ma come un "attributo" di tutti i fattori sistemici e dei processi dell'organizzazione. L'integrazione dei concetti TQM nelle prassi organizzative (per migliorarle dall'interno) deve perciò essere il tema dominante del prossimo futuro. L'integrazione deve cominciare dalla pianificazione. La pianificazione strategica e operativa dell'organizzazione deve incorporare la pianificazione strategica e operativa del miglioramento. Il ciclo "PDCA" (Plan, Do, Check, Act) che ne consegue deve incorporare, nella fase Check, il self-assessment. Ma questo, per essere efficace, deve avere una forte valenza diagnostica. I processi di self-assessment che derivano dai premi hanno più le caratteristiche dell'audit e sono più mirati a ricavare dei punteggi che non alla diagnosi organizzativa. È perciò importante che, superata la fase iniziale di introduzione al self-assessment, che può anche essere condotta con i criteri dei premi, le organizzazioni si abituino presto ad utilizzare approcci al self-assessment di tipo diagnostico.

Fig. 1. Un esempio di modello di terza generazione



4. I modelli di terza generazione: modelli di business incorporanti i concetti TQM.

Se il self-assessment è incorporato nel ciclo organizzativo di pianificazione e diviene cruciale ai fini dell'identificazione delle debolezze che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi, esso deve essere il più efficace possibile. Non solo l'approccio deve essere diagnostico, ma anche il modello deve essere il più adeguato possibile a rappresentare le missioni e gli obiettivi dell'organizzazione, ad individuare i processi chiave in relazione a tali obiettivi, a stabilire le correlazioni fra fattori sistemici, processi e risultati. La flessibilità e l'efficacia del modello divengono essenziali. La scelta del modello più adeguato diviene un fattore competitivo per l'organizzazione. Sembrerebbe per lo meno strana l'idea che il fattore determinante per la scelta del modello possa essere, per l'organizzazione, l'essere allocata in Europa, o in Giappone, o negli USA. La ricerca dei modelli più efficaci allo scopo è universale, non è legata a fattori geo-politici.

I modelli devono affinarsi attraverso la ricerca e la sperimentazione diffusa. Tenendo conto dell'esigenza primaria dell'integrazione essi devono essere non già modelli TQM, ma "modelli organizzativi" che incorporano i principi del Total Quality Management. Devono essere modelli che aiutano il management a gestire l'impresa in un'ottica di rinnovamento continuo - e quindi che aiutano anche a migliorare la qualità del management. Ho chiamato di terza generazione questi modelli, proprio per significare il passaggio da modelli TQM a modelli organizzativi incorporanti i concetti TQM. La figura 1 rappresenta un modello ricavato in questa prospettiva (2). Il modello è diviso in tre blocchi principali. Il blocco di destra rappresenta le tre categorie di "missioni" dell'organizzazione: raggiungere i propri obiettivi di business, di lungo e di breve periodo (per un'organizzazione non a fine di lucro questi diverranno gli obiettivi istituzionali dell'organizzazione, quelli per cui è costituita); essere scelta dai clienti; ottenere il massimo supporto e, in cambio, garantire la massima soddisfazione di tutti i "portatori d'interessi" (stakeholder). Il blocco centrale rappresenta i "processi", le attività organizzate attraverso le quali l'impresa mira al raggiungimento delle proprie missioni e dei propri obiettivi. Il blocco di sinistra rappresenta i "fattori sistemici di successo", quei fattori, in gran parte intangibili, che danno l'impronta fondamentale al sistema organizzativo e sono cruciali ai fini dell'eccellenza dei processi e dei risultati.

5. Il processo di autovalutazione.

Passando al processo di autovalutazione, la posizione che io sostengo da tempo è che si debba invertire la sequenza con cui si percorre il modello, rispetto alla sequenza tradizionale dei premi. Adottare cioè una sequenza diagnostica, che parta dai risultati, o meglio dagli scostamenti fra i risultati e gli obiettivi (performance gaps) e vada alla ricerca delle cause di tali scostamenti nei processi e nei fattori sistemici. Ho chiamato, in maniera figurata, "destra-sinistra" tale approccio al self-assessment (con riferimento al modello, v. fig. 1), per sottolineare la differenza rispetto alle tradizionali valutazioni "sinistra-destra" dei premi, che analizzano prima i fattori sistemici e i processi (parte sinistra del modello), poi vanno a vedere i risultati (Primo Forum Internazionale sul Self-Assessment, Milano, 1994). Ho anche ripetutamente sottolineato che le valutazioni sinistra-destra sono culturalmente figlie degli audit di conformità e - se applicate al processo di miglioramento - rischiano di portare ad un approccio guidato dal modello. Per contro la valutazione destra-sinistra sviluppa una cultura fattuale e diagnostica e porta ad un approccio al miglioramento guidato dai risultati.

Il risultato del processo di self-assessment diagnostico è una lista (opportunamente dettagliata e commentata) di punti di debolezza nelle aree dei processi e dei fattori sistemici, che dovranno essere indirizzati mediante opportune azioni di miglioramento/reingegnerizzazione, se l'organizzazione vuole raggiungere i propri obiettivi (naturalmente anche i punti di forza e i miglioramenti rispetto all'autovalutazione precedente saranno evidenziati, sia per fare un quadro globale della situazione dell'unità e del suo progresso nel tempo, sia per assicurarsi che essi vengano valorizzati).

Poichè le diagnosi effettuate avranno messo in luce i legami causa-effetto fra le carenze di performance da un lato, i processi e i fattori sistemici dall'altro, sarà possibile definire le priorità e quindi redigere il piano annuale di miglioramento/reingegnerizzazione. Come secondo prodotto dell'autovalutazione si potrà ricavare un punteggio percentuale al livello della singola categoria, utile per traguardare i progressi nel tempo (ad evitare ambiguità sottolineo che giocare col punteggio diviene pericoloso quando si mira ad ottenere "un numero", derivato da medie pesate attraverso pesi convenzionali, che misuri globalmente l'organizzazione; non è pericoloso, anzi è utile, quando il punteggio si limita alla singola categoria, o ad un gruppo di categorie omogenee).

6. Conclusioni.

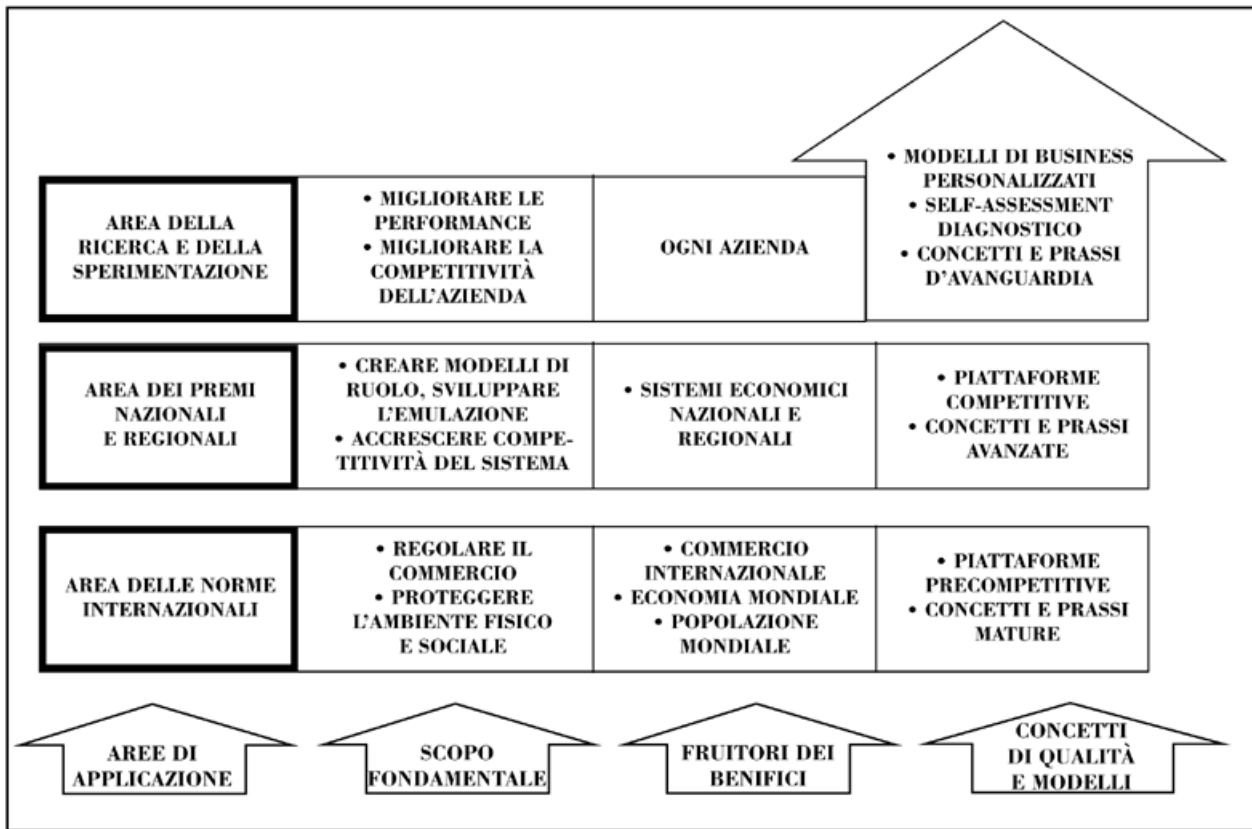
Le norme relative alla qualità hanno chiaramente un proprio ruolo, importantissimo, collegato al benessere e alla sicurezza delle persone, alla protezione dell'ambiente fisico e sociale, alla liberalizzazione dei commerci su scala mondiale. Chiaramente l'interesse primario della normazione è negli "output", in ciò che viene prodotto da qualcuno e può impattare su altri, o in ciò che viene interscambiato, soprattutto a livello internazionale. Le norme "di sistema" derivano dalla consapevolezza che le non conformità in output possono essere prevenute agendo sui sistemi e sui processi. Esse possono portare a richiedere che i sistemi e i processi dei fornitori rispondano a requisiti definiti e a certificarne la rispondenza. I livelli richiesti dalla norme saranno comunque sempre non troppo sfidanti; saranno quei requisiti (o standard) giudicati irrinunciabili dai "clienti". Essi dovranno essere ragionevolmente accessibili ai "concorrenti", non potranno creare esclusioni che non siano giustificate dall'interesse dei "clienti". In altri termini, le norme e gli standard rappresentano piattaforme, "campi base" a partire dai quali la singola organizzazione può (o meglio deve) continuare il proprio viaggio verso l'eccellenza. Con riferimento alla Figura 2, che fornisce un quadro

sinottico concettuale dei ruoli delle norme, dei premi e della libera ricerca nei campi dei modelli e del self-assessment, si può dire che la qualità richiesta dagli standard deve essere una qualità assestata, ottenibile attraverso "buone prassi".

Il ruolo dei premi qualità lo si può ricavare dai rispettivi documenti costitutivi. In generale - e in sintesi - il loro scopo è contribuire a rendere i rispettivi sistemi economici più competitivi, attraverso una sempre migliore qualità e produttività (si sottolinea a questo proposito che la competitività dei sistemi economici dipende dalla qualità ed efficienza dei servizi pubblici e della pubblica amministrazione tanto quanto dalla competitività delle imprese che operano sul mercato). A tal fine essi propongono dei modelli di ruolo - le imprese e le amministrazioni premiate - e suscitano una positiva emulazione. Gli strumenti usati dai premi - modelli e processi di valutazione, - devono contribuire a tali scopi; non necessariamente devono coincidere con gli strumenti manageriali e organizzativi che la singola organizzazione usa per competere. Anzi, si può dire con certezza che gli strumenti ottimizzati per uno scopo non lo saranno per l'altro. C'è una tentazione presente negli enti che gestiscono i premi: divenire gli arbitri dei modelli e dei processi di valutazione della qualità, ivi compreso il self-assessment (non è una tentazione nuova: è quella provata, nel recente passato, dagli organismi di normazione, resi euforici dal successo senza precedenti delle norme ISO 9000). A parte il fatto che lo potrebbero essere solo per l'area di rispettiva competenza, (perchè non si notano, ad oggi, segni da parte di alcuno di voler rinunciare al proprio modello) e quindi si avrebbe l'assurdo di dominanze geo-politiche sui modelli, un atteggiamento del genere frenerebbe lo sviluppo competitivo, proponendo degli "standard di fatto", necessariamente rigidi.

Si può dire dunque (Figura 2) che la missione dei premi è stimolare la competitività dei sistemi economici, mentre la libera ricerca e la continua sperimentazione, la terza realtà su cui si chiudono queste considerazioni, è promuovere la competitività - o l'emulazione - fra le organizzazioni.

Fig. 2. Quadro sinottico concettuale dei ruoli, norme, premi libera ricerca



Bibliografia

- Mintzberg, H. (1979) The Structuring of Organizations, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J.
- Conti, T. (1997), Autodiagnosi Organizzativa, Sperling & Kupfer Editori S.p.A., Milano.