

## **GESTIONE DEL SISTEMA QUALITA'** **QUALITA' OGGETTIVA E SOGGETTIVA.**

Qualità oggettiva: concetto strettamente correlato al prodotto, consiste negli attributi fisici e tecnico-funzionali che questo deve necessariamente possedere. È un elemento certamente noto, oggettivo, perfettamente misurabile e conoscibile dall'imprenditore, determinante a monte del processo produttivo e quindi pianificabile dall'imprenditore. È quindi lo stesso imprenditore che pianifica la qualità da produrre e attribuire all'oggetto, la gestione diventa quindi un problema interno dell'organizzazione, può essere definita come il livello di conformità con gli standard prefissati all'interno dell'impresa.

Qualità soggettiva: rappresentabile come la proiezione dell'immagine del prodotto nella mente del cliente che elabora in base all'aspettativa dell'esperienza d'uso. Il livello di soddisfazione delle aspettative del cliente rappresenta quindi il grado qualitativo dell'output. Rappresenta un elemento non determinabile a priori e controllabile solo parzialmente poiché altamente influenzato dagli accadimenti esterni al raggio d'azione dell'impresa. Il problema dell'impresa non consiste quindi nel realizzare un prodotto con un livello qualitativo quanto più alto possibile, bensì capire come individuare al meglio i parametri che suscitino soddisfazione nella mente del cliente.

### **FASE PRE-INDUSTRIALE**

In questo caso la produzione è caratterizzata da:

- produzione su commessa;
- mercati chiusi;
- qualità del prodotto legata all'abilità dell'artigiano e progettata direttamente con il cliente.

Autoproduzione: chi produce il bene o servizio è lo stesso che poi ne usufruirà, il produttore controlla quindi ogni fase della produzione accertandosi di volta in volta che la qualità ottenuta sia conforme a quella progettata. In tal caso quindi qualità oggettiva e soggettiva combaciano.

Produzione artigianale: la qualità soggettiva è presente e per certi versi dominante, il cliente è infatti al centro del processo produttivo. L'artigiano ha inoltre notevole interesse nel dotare il prodotto di qualità che sia riconoscibile e riconducibile ad esso. Egli è responsabile di ogni singola fase produttiva (dall'approvvigionamento alla vendita) e rispecchia le figure di fornitore e cliente interno del processo. Effettua un controllo di qualità in tempo reale, man mano che la produzione avanza si assicura che

il prodotto sia conforme agli standard prefissati in modo da ottenere il miglior risultato finale possibile. La produzione artigianale è tipicamente di qualità molto alta.

## LA PRODUZIONE INDUSTRIALE

Con l'avvento della rivoluzione industriale nascono le prime fabbriche e complessi industriali, i quali necessitano di modelli organizzativi molto complessi. La competizione sul mercato non dipende più quindi dalle capacità tecniche dei lavoratori come per gli artigiani, ma discende dai modelli organizzativi. La produzione in serie rappresenta quindi il punto di rottura con l'artigianato. La produzione industriale rappresenta la risposta non più alle esigenze del singolo consumatore bensì della massa, si separa quindi definitivamente il punto di rottura tra qualità oggettiva e soggettiva.

Taylorismo: definito anche come *scientific management* nasce dall'esigenza di fornire un impianto teorico per l'organizzazione del lavoro e la produzione nelle fabbriche. Il punto di partenza di tale modello è che i lavoratori producano meno di quanto sia loro possibile qualora l'organizzazione segua un approccio scientifico. I punti cardine della sua teoria sono: 1) divisione verticale del lavoro, cioè divisione della responsabilità decisionale da quella operativa;

2) divisione orizzontale del lavoro, quindi la separazione delle diverse mansioni;

3) il principio di sostituzione, secondo cui nessuno è indispensabile ma tutti sono sostituibili.

Vengono fatti degli studi minuziosi del lavoro con cui si misura il tempo con cui il singolo dipendente riesce a svolgere una mansione e con quali risultati, in modo tale da poter standardizzare il più possibile il processo.

Standardizzando il processo si ottengono due importanti conseguenze: 1) nessun lavoratore può essere davvero considerato indispensabile, quindi si stimola l'impegno sul posto di lavoro per evitare di essere sostituito. 2) si intacca la qualità del prodotto. Il controllo viene infatti relegato ad ogni singola fase, non essendo quindi l'operaio proprietario del bene in questione lascerà la risoluzione del difetto all'addetto della fase che lo segue.

Fordismo: Henry Ford sperimenta nelle proprie case automobilistiche un'innovazione tanto semplice quanto fenomenale. Inserisce all'interno del ciclo produttivo un nastro trasportatore su cui far arrivare i pezzi nelle diverse postazioni di lavoro. Gli operai svolgono quindi in modo meccanico e ripetuto delle operazioni ancora più semplici. Inoltre, nasce un ulteriore vantaggio per l'imprenditore che regolando la velocità del nastro è in grado di regolare la velocità di produzione, aumentandola.

Nonostante questo nuovo modo di organizzare la produzione nelle fabbriche abbia portato ad una forte alienazione dei lavoratori, tutti ne furono entusiasti. I gestori degli impianti potevano infatti aumentare i propri volumi di produzione, ridurre i costi e godere dell'effetto apprendimento. Dall'altra parte gli operai vedevano alzarsi il livello dei propri salari. Da qui nasce anche la considerazione di Ford: " *Non c'è vera innovazione fin quando tutti non possono beneficiare dei vantaggi che ne derivano*".

## LA FASE DEL CONTROLLO DI QUALITÀ

L'approccio produttivo di tipo artigianale ha la peculiarità di conciliare la qualità soggettiva con quella oggettiva. Inoltre, la semplicità del flusso di lavoro, contrapposta alla complessità del prodotto permette di realizzare un monitoraggio delle attività che si svolge in corso d'opera. Il controllo di qualità non è infatti assegnato ad una specifica carica ma è svolto dal soggetto incaricato della produzione.

Nell'approccio taylorista le due caratteristiche invece si separano. Qui si è fortemente orientati al prodotto e poco al mercato, nell'idea che sia l'offerta a creare la domanda generando un naturale sbocco sul mercato. Le strategie competitive delle prime organizzazioni industriali erano basate su politiche di pricing: l'attenzione è focalizzata sulla necessità di minimizzare i costi unitari di produzione, al fine di poter collocare il prodotto al più basso prezzo praticabile. In tale prospettiva la qualità viene considerata in base alla difettosità dell'output immesso nel mercato. L'obiettivo è quindi quello di contenere la difettosità della produzione a livelli economicamente accettabili e compatibili con le strategie di costo e prezzo perseguite dalle organizzazioni.

Una produzione "zero difetti" è quindi auspicabile, ma tecnicamente non realizzabile.

Walter Shewart: estende la logica del controllo di qualità dall'output al processo. L'idea di fondo è che la prevedibilità del risultato possa essere in qualche modo gestita attraverso il governo delle variabili del processo.

Tra gli anni '30 e '60 si apre la strada verso la prevenzione della non conformità, l'impresa non solo deve correggere gli errori, ma deve anche impegnarsi nel prevenirli. Nasce quindi il sistema dell'assicurazione, interna ed esterna come risposta alle richieste del settore produttivo legato all'industria bellica. L'assicurazione esterna non risolve però le criticità legate al controllo della difettosità dei prodotti.

Per ottimizzare il processo di assicurazione della qualità nascono le prime normative di settore: *US Military Specification*, *Allied Quality Assurance Publications*, *British Standards Institution*. Queste però sono di rilevanza prettamente nazionale, il primo ente di caratura internazionale è l'**ISO** (*International Organization for Standardization*), con la prima normativa unica a livello mondiale per i sistemi di qualità **ISO 9000**. Importante

per aver fornito dei requisiti sistemici di base di portata universale, validi per qualunque tipo di organizzazione.

Costi della qualità nella fase di controllo: l'approccio tradizionale al controllo è fondato sul presupposto che fornire al consumatore beni e/o servizi di qualità più elevata comporti un costo maggiore per l'impresa. La qualità è quindi vista come qualcosa di oneroso, pertanto le imprese non si impegnano a perseguire il miglior livello di qualità bensì quello economicamente più conveniente.

Vengono quindi individuate due categorie di costi legati alla qualità: 1) costi della difettosità;

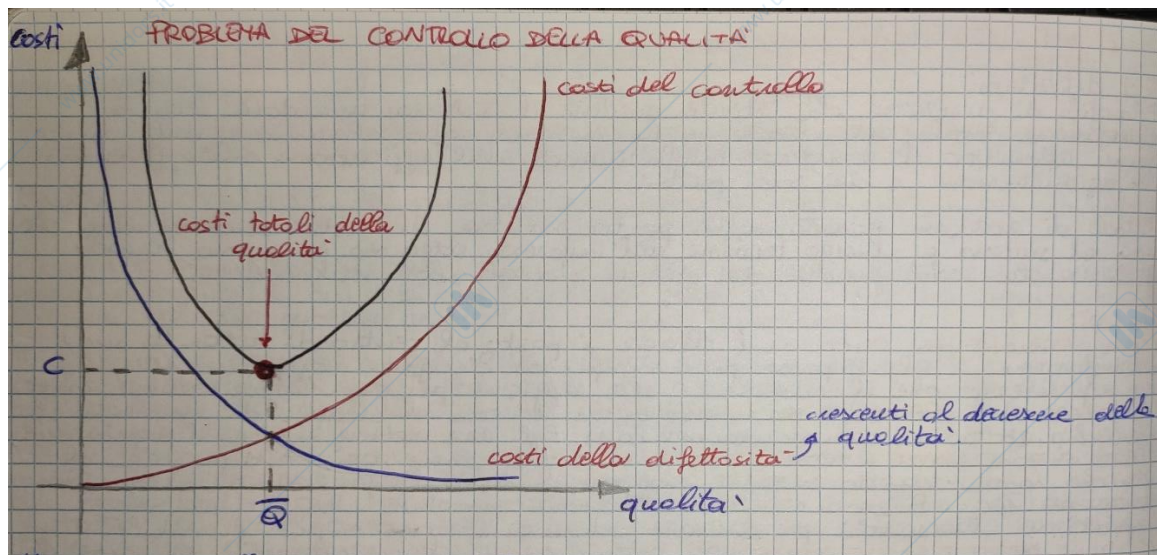
2) costi del controllo.

Costi della difettosità: comprendono tutti quei costi che scaturiscono dall'assenza di qualità nell'output, sono distinti in *interni* ed *esterni*. Tra i costi interni abbiamo: scarti, riparazione e rilavorazioni, prove ed ispezioni da ripetere su prodotti rilavorati, declassamento dei prodotti, scorte supplementari (giustificate dalla necessità di detenere un maggior numero di risorse).

Tra i costi interni abbiamo invece quelli legati a difetti non riscontrati durante le fasi del controllo, ma rilevati dal cliente durante l'uso. Sono: beni e/o servizi respinti dal cliente, trattamento dei reclami, garanzia, cause legali, richiamo dei prodotti. Tra i costi esteri particolare importanza rivestono quelli legati all'insoddisfazione, alla cattiva pubblicità e quindi alla perdita di reputazione dell'impresa.

Costi del controllo: qui abbiamo due diverse categorie, *costi di ispezione* e *costi di prevenzione*. Tra i costi di ispezione abbiamo: sorveglianza dei fornitori, assicurazione interna della qualità, certificazioni, sistemi di misurazione e stock di risorse utilizzate per i crash test. I costi di prevenzione si sostanziano nei costi necessari per la gestione di: sviluppo ed applicazione di sistemi di raccolta, registrazione e analisi dei dati, sviluppo di piani di controllo della qualità, realizzazione di piani di miglioramento,

formazione del personale, ecc. -



## LA FILOSOFIA DEL COMPANY WIDE CONTROL

Con l'esito della Seconda Guerra Mondiale ci fu una grave situazione di disagio socio-economico per il Giappone. Non poteva quindi puntare su una competizione incentrata sull'innovazione tecnologica. L'unica strada percorribile era quindi quella legata alla qualità, ma in modo completamente innovativo, coniugando elevate performance dei prodotti con un basso prezzo. Il nuovo modello produttivo contempera la produzione di massa senza rinunciare alla qualità, importante fu soprattutto l'incentivo istituzionale nei confronti del sistema industriale. Tra gli anni '40 e '50 sono istituite tre organizzazioni nazionali con lo scopo di promuovere la qualità: *Japan Management Association*, *Japan Standard Association*, *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE). Attraverso la Juse i manager apprendono le lezioni di un matematico e fisico americano, Edward Deming, noto per le sue spiccate capacità nel controllo statistico della qualità, queste furono tanto importanti che nel 1951 venne addirittura istituito dallo stesso ente un premio finalizzato alla diffusione e promozione della qualità in suo onore. Un ulteriore contributo arrivò da Juran, che si concentrò soprattutto sulla diffusione della conoscenza di strumenti manageriali della qualità, troppo spesso sottovalutati anche nelle aziende americane. Egli sottolineava l'importanza dell'estensione del controllo sulla qualità a tutte le funzioni aziendali, che devono in egual modo essere coinvolte nel processo di determinazione della qualità. Queste sembrano essere la strategia vincente per ottenere l'obiettivo della massimizzazione della qualità accompagnata dalla minimizzazione dei costi.

Il *Company Wide Control Quality* (CQWC) propone il paradigma della qualità totale. Si fonda su due principi rivoluzionari rispetto al modello occidentale: *soddisfazione del cliente* e *miglioramento continuo*. L'impresa deve quindi fornire valore al cliente

attraverso la soddisfazione delle sue aspettative e dei suoi bisogni espressi, taciti e latenti. Il consumatore viene posto al centro di tutte le decisioni aziendali e viene coinvolto a pieno titolo nella gestione aziendale. Il miglioramento continuo consiste in un cambiamento graduale, costante ed incessante dell'organizzazione. La filosofia giapponese si edifica su un modello culturale fortemente ispirato ai principi della collaborazione e della cooperazione. Gli interessi del lavoratore giapponese non si contrappongono a quelli del manager, ma si fondono in essi. si sviluppa quindi una notevole attenzione nella soddisfazione di tutte le esigenze del proprio personale, interessandosi non solo di quelle legate alla crescita e sviluppo professionale ma entrando anche nel merito della vita privata.

## **I COSTI DELLA QUALITÀ NELL'APPROCCIO ZERO DIFETTI**

Secondo l'approccio tradizionale l'impresa che persegue un approccio di minimizzazione dei costi sicuramente non offrirà la migliore qualità possibile. Nell'approccio orientale si dimostra che la migliore qualità è anche quella che comporta il costo minore nella produzione.

Secondo l'approccio "zero difetti" i costi connessi alla qualità sono rappresentati da costi della difettosità e costi di gestione.

Costi della difettosità: crescono all'aumentare dei difetti e quindi al diminuire della qualità. Implementando il modello della qualità totale, risulta più semplice individuare i difetti lungo la linea produttiva con un conseguente abbassamento dei costi per la rimozione dei primi difetti rispetto quelli individuati nelle ultime fasi del processo.

Costi di gestione: rappresentano l'investimento che l'impresa sostiene per produrre la qualità quindi limitare la presenza di difetti. Sono indipendenti dal numero di difetti.

Perseguire lo standard "zero difetti" significa fare in modo che tutti all'interno dell'impresa, dai manager agli operai si aspettino di produrre senza difetti e modifichino così i propri comportamenti nell'ottica del miglioramento continuo, finalizzando ed eliminando tutte quelle incertezze nel percorso che potrebbero compromettere la qualità finale.

## **IL TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

Dagli anni '70, con l'apertura dei mercati internazionali, i produttori americani devono ammettere la superiorità della produzione giapponese, in grado di realizzare prodotti a basso costo e dalle spiccate doti qualitative. Il vantaggio competitivo giapponese consiste nella diversa politica di pricing, favorita dalle agevolazioni e dal supporto del

governo nipponico, dalla politica sleale del dumping e dal basso costo della mano d'opera.

Gli USA inizialmente con una politica difensiva sono costretti a spostare le proprie filiere produttive in luoghi dove la mano d'opera ha costi più contenuti. Solo successivamente i manager americani riconoscono la necessità di mettersi in moto per affrontare questa situazione, sfruttando quella che era l'arma dei giapponesi, la qualità. I modelli di business americani vengono quindi messi in discussione e si apre la strada al *Total Quality Management*. Da una visione prettamente improntata su un controllo di produzione si passa ad una che percorre tutta l'organizzazione ed i suoi processi, si passa quindi da un piano prettamente tecnico ad uno più strategico. Il TQM rappresenta quindi un punto di rottura con la tradizione industriale occidentale, spostando il baricentro degli obiettivi aziendali dalla massimizzazione della quantità alla massimizzazione della qualità.

L'orientamento al cliente: l'esistenza dell'organizzazione è giustificata dall'esistenza di clienti disposti ad acquistare/usufruire dei beni/servizi che essa produce. Il cliente rappresenta quindi il punto di partenza e di arrivo di ogni organizzazione che deve essere pensata, tradotta e strutturata per soddisfare i bisogni di questi. È quindi necessario instaurare con i clienti un rapporto privilegiato basato sulla fiducia e finalizzato al reciproco scambio di valore e informazioni.

Il miglioramento continuo: il concetto del miglioramento continuo, mutato dal *kaizen* giapponese rappresenta l'anima della gestione della qualità. Si realizza attraverso un processo di cambiamento permanente che si affianca ai processi innovativi perseguiti tramite breakthrough tecnologici. Importante anche il fattore umano, che permette di recuperare quegli elementi di discrezionalità e creatività che con il taylorismo erano scomparsi.

La responsabilità e la leadership del management: non si può fare qualità totale senza una chiara e diretta responsabilità del top management. Un qualunque modello, approccio o progetto incentrato sulla qualità è destinato al fallimento se non proviene dal vertice dell'organizzazione.

La partecipazione estesa a tutta l'organizzazione: nel TQM la qualità assume un significato allargato: gli errori, i difetti, gli sprechi non sono generati soltanto dai processi di produzione, ma ciascun processo può essere portatore di una certa soglia di "imperfezione".

Il coinvolgimento del personale: affinché la qualità sia un processo pieno di significato pratico ed operativo, è necessario il coinvolgimento di tutto il personale nella sua

realizzazione, le risorse tendono a sentirsi coinvolte quando sono adeguatamente valorizzate all'interno dell'azienda, la valorizzazione del personale si realizza anche tramite l'*empowerment* ovvero la responsabilizzazione delle risorse umane oltre che a riconoscere gli sforzi del personale ancor prima che se ne vedano i risultati.

La pianificazione strategica della qualità: la qualità deve essere pianificata e considerata parte integrante delle strategie aziendali, gli obiettivi di qualità devono essere inglobati nella pianificazione strategica e orientare tutte le decisioni aziendali.

L'approccio per processi e la gestione sistemica della qualità: l'impresa deve sviluppare un approccio sistemico alla gestione, ovvero un insieme complesso di fattori organizzativi, processi e risorse che interagiscono tra loro sviluppando preziose sinergie.

La gestione delle informazioni e dei dati: il TQM riconosce il ruolo e l'importanza del patrimonio informativo aziendale e prevede che le imprese si adoperino per sviluppare e accrescerle costantemente. L'organizzazione deve valorizzare, gestire e veicolare i dati e le informazioni di cui dispone attraverso adeguati sistemi informativi.

I rapporti di reciproco beneficio con i fornitori: la qualità di un'organizzazione è inevitabilmente influenzata anche dalla qualità delle relazioni che essa è in grado di instaurare con i propri fornitori, privilegiate dallo scambio non solo di risorse, ma anche di valori, informazioni e conoscenza.

## L'ATTENZIONE AL CLIENTE

“mettere il cliente al primo posto” è il principio cardine della filosofia del TQM. La qualità del prodotto e del servizio, la soddisfazione dei clienti rappresentano fattori critici di successo per massimizzare i risultati aziendali ed incrementare i profitti. I fattori chiave in grado di creare valore per il cliente sono: 1) innovazione, intesa come capacità di anticipare le aspettative del cliente, 2) qualità, intesa come conformità alle specifiche tecniche, 3) tempo, inteso come tempestiva risposta alle esigenze del cliente, 4) prezzo, ovvero un adeguato rapporto costi-benefici per il cliente.

## QUALITÀ E DIMENSIONI DELLA QUALITÀ

La qualità oggettiva si divide in: 1) *qualità progettata*: quanto l'organizzazione si propone di raggiungere traducendo le informazioni ottenute sui clienti.

2) *qualità erogata*: è quella che l'organizzazione riesce davvero a produrre.

La qualità soggettiva si divide invece in: 1) *qualità attesa*: l'insieme di caratteristiche che il cliente si aspetta di ricevere come esperienza d'uso.

2) *qualità percepita*: è il livello di qualità che il cliente percepisce una volta ricevuto il bene/servizio in questione. Se inferiore alla qualità attesa sarà sicuramente scontento dell'esperienza d'uso che ha avuto.

$Q = \frac{\text{qualità percepita}}{\text{qualità attesa}}$  se  $Q=1$  cliente soddisfatto, se  $Q > 1$  cliente soddisfatto, se  $Q < 1$  cliente insoddisfatto.

3) *qualità latente*: si intende l'insieme di quelle caratteristiche del prodotto/servizio che non sono presenti sul mercato e per le quali il cliente non ha nessuna aspettativa. E' la vera opportunità di innovazione imprenditoriale tramite cui l'azienda introduce sul mercato nuove soluzioni, prodotti o servizi con caratteristiche fino a quel momento sconosciute generando nuove opportunità di business.

4) *qualità paragonata*: determina una valutazione comparativa o sistemica tra prodotti simili, l'azienda che realizza il prodotto migliore e al minor costo sarà preferita sul mercato.

### **MODELLO DEI GAP DI ZEITHAML, BERRY E PARASURAMAN**

La base conoscitiva di tale metodo è uno studio multisetoriale a largo raggio che ha evidenziato quali fattori orientassero e determinassero nei clienti le valutazioni sulla qualità dei servizi. Lo studio si è articolato principalmente in due indagini esplorative: la prima rivolta a dirigenti di 4 aziende note a livello nazionale, la seconda invece attraverso interviste a 12 focus group di clienti. È stato quindi elaborato un modello rinominato dei gap o degli scostamenti. Questo si basa sul presupposto che la qualità del servizio percepita dai clienti può essere definita come il grado di scostamento tra le aspettative dei clienti e le loro percezioni. Sono stati individuati quindi 5 scostamenti: 1) differenza tra aspettative dei clienti e come queste vengono interpretate dal management, 2) differenza tra come i manager hanno interpretato le aspettative del mercato e come queste sono state trasformate, 3) differenza tra il servizio effettivamente erogato e gli standard prefissati, 4) differenza tra il servizio promesso e quello effettivamente erogato, 5) la conseguenza determinata dall'insieme dei gap presentati è la principale causa di insoddisfazione da parte dei clienti.

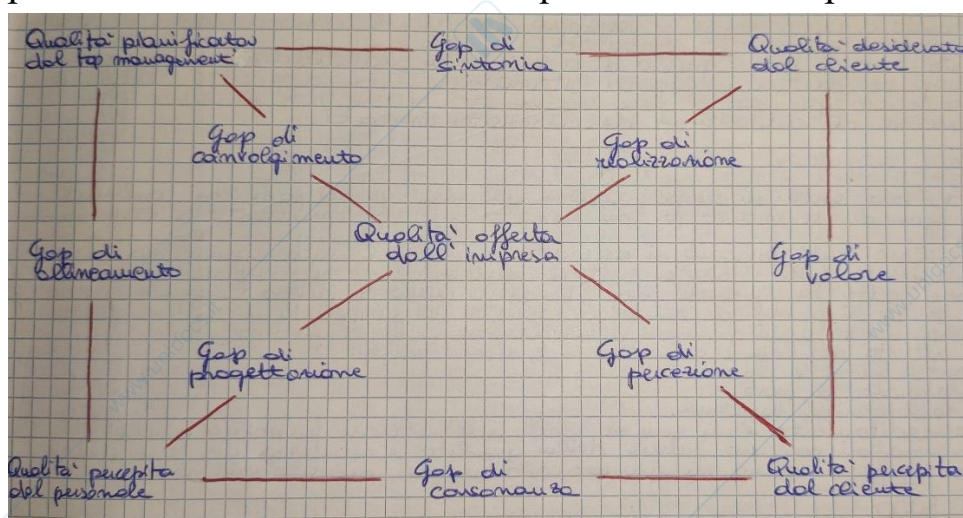
### **MODELLO DEI GAP DI VALDANI E BUSACCA.**

Se si considera la qualità dell'offerta aziendale come la capacità della stessa di garantire il completo soddisfacimento delle esigenze del cliente, l'analisi della customer satisfaction può essere incentrata sulla verifica della consonanza esistente tra: 1) qualità

pianificata dal top management, 2) qualità desiderata dal consumatore, 3) gli obiettivi di qualità percepiti dal personale aziendale, 4) la qualità offerta dal mercato, 5) la qualità percepita dal consumatore.

Vengono individuati diversi gap, interni ed esterni:

- 1) gap di sintonia: ciò che il cliente vuole e ciò che il top management crede di aver capito;
- 2) gap di valore: differenza tra qualità attesa e quella percepita dal cliente;
- 3) gap di percezione: scostamento tra la soddisfazione teoricamente ottenibile dall'acquisto del prodotto offerto dall'azienda e quella realmente percepita dal cliente;
- 4) gap di allineamento: divergenza tra la qualità pianificata dal vertice aziendale e quanto percepito dal personale
- 5) gap di progettazione: divergenza tra gli standard progettati dall'azienda e le reali esigenze del cliente;
- 6) gap di realizzazione: incapacità dell'organizzazione di garantire la conformità del prodotto rispetto alle specifiche tecniche progettate;
- 7) gap di coinvolgimento: scostamento tra gli standard pianificati e la qualità offerta;
- 8) gap di consonanza: divergenza tra gli standard qualitativi dichiarati dal personale e le percezioni del cliente sul livello qualitativo dell'impresa.



## CUSTOMER SATISFACTION

Il cliente rappresenta la figura chiave da cui partire per la generazione del valore, è una figura complessa per via delle sue esigenze mutevoli ed esigenze complesse. Detiene una serie di caratteristiche: esigente, timido, spietato e vendicativo, è un po' bambino ed egocentrico. Per soddisfazione del cliente si intende l'esperienza vissuta da questo nell'utilizzo del prodotto o servizio fornitogli. La soddisfazione influisce positivamente sui comportamenti d'acquisto del cliente, sull'acquisizione di nuovi clienti e sulle quote

per cliente nei cicli di fidelizzazione. Se un cliente è soddisfatto è sicuramente maggiormente probabile che questi: riacquisti di nuovo presso la stessa organizzazione, tenda ad aumentare gli acquisti e parli agli altri della sua esperienza positiva attivando il cosiddetto passaparola positivo. La fiducia da parte del cliente può così portare alla costituzione di un capitale legato al ritorno all'acquisto da parte del cliente. Il vero problema con cui le organizzazioni devono quindi cimentarsi è legato all'insoddisfazione del cliente, l'insoddisfazione infatti comporta degli oneri nei confronti dell'impresa, uno su tutti è quello legato alla cattiva pubblicità che può derivare da un passaparola negativo generato da un cliente insoddisfatto che non abbia posto reclami. L'attenzione aziendale deve quindi concentrarsi sul riconoscimento dei reclami. Questo deve essere interpretato come un'opportunità dell'organizzazione per incontrare il cliente, in quanto può essere visto come l'espressione di una divergenza tra le sue aspettative e le prestazioni dell'organizzazione.

## **IL SISTEMA D'ASCOLTO**

Il vero vantaggio competitivo di qualsiasi organizzazione è quindi racchiuso nella capacità di saper dar voce alle opinioni dei propri clienti, in modo tale da potersi allineare con le esigenze che questi hanno. Per far ciò bisogna progettare e realizzare un sistema d'ascolto del cliente che sia sistematico e continuo. Gli obiettivi di questo devono essere allineati alle priorità strategiche complessive e coerenti con la tipologia di cliente, inoltre tutti i dati raccolti devono essere letti in modo integrato al fine di fornire un utile supporto al decision making. L'impostazione di un sistema d'ascolto prevede dunque la realizzazione di alcuni punti:

1) definizione della tipologia di informazioni da raccogliere: si deve raccogliere ed individuare gli strumenti più idonei che consentano di conoscere il vissuto dei clienti e di monitorare gli elementi chiave, deve fornire indicatori interni ed esterni di supporto ai manager alle decisioni strategiche. Lo scopo è quindi quello di avvicinare il più possibile il cliente all'organizzazione stessa allineando le caratteristiche del prodotto/servizio definite in fase di progettazione con le reali esigenze del cliente.

2) definizione dei canali di acquisizione dell'informazione più adeguati: le modalità di ascolto del cliente sono diverse e permettono di raccogliere ed utilizzare tutte le informazioni disponibili, con l'obiettivo di controllare: l'andamento del rapporto commerciale con il singolo cliente o cluster di clienti, l'andamento del valore del cliente

per l'azienda e la qualità erogata. Le principali modalità d'ascolto del cliente sono: ascolto diretto, osservazione del cliente e analisi dei dati interni.

3) progettazione della catena di distribuzione e utilizzo dell'informazione: le informazioni vanno utilizzate per la progettazione di nuovi prodotti e servizi e/o di nuove caratteristiche legate a questi. L'informazione raccoglie dunque informazioni strategiche relative alle esigenze e alla soddisfazione del cliente che rappresentano delle vere e proprie segnalazioni che l'alta direzione deve decodificare ed utilizzare come input per il miglioramento dei processi interni.

### L'ASCOLTO DIRETTO

*L'intervista*: -vantaggi: rapporto umano, mostrare materiali dimostrativi, spiegare eventuali incomprensioni, possibilità di sottoporre questionari lunghi; -svantaggi: costo piuttosto elevato, tempi di esecuzione lunghi, complessità organizzative.

L'intervista individuale è uno strumento di ascolto di tipo qualitativo che viene svolto allo scopo di esplorare un fenomeno con uno stile non direttivo, quindi con un alto grado di libertà nell'interazione. La figura centrale è l'intervistato, di cui viene preso nota di tutto, sia degli aspetti legati alla comunicazione verbale, che alla non verbale. Presenta diverse gradazioni di libertà e può essere:

a) destrutturata: parziale strutturazione delle domande poste e libertà di risposta anche con modalità non previste nell'intervista;

b) semistrutturata: si utilizza quando non si conosce bene il fenomeno da indagare, vengono sottoposti pochi argomenti all'intervistato quanto più stimolanti possibile per far emergere elementi sconosciuti senza formulare domande precostituite;

c) strutturata: prevede domande rigidamente definite in un questionario e non vi è discrezionalità da parte dell'intervistato salvo per eventuali domande aperte.

L'impostazione generale deve essere definita in fase di progettazione dell'indagine ed è solo parzialmente modificabile in corso d'opera con l'intervistato. La struttura della traccia di intervista viene costruita sulla base della tecnica di intervista scelta. Tecniche principali: diretta o face to face, autocompilazione, autocompilazione, intervista telefonica, CATI (computer assisted telephone interviewing).

*Focus group*: prima distinzione tra in gruppo e di gruppo. In gruppo rappresenta quelle interviste individuali svolte dallo stesso intervistatore nello stesso tempo e luogo. Di gruppo invece considera le situazioni di gruppo intese globalmente e considera non solo il contributo dei singoli ma le dinamiche che si sono verificate durante il dibattito nonché i ruoli ricoperti dai partecipanti che influenzano il risultato.

Il focus group consiste in una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, alla presenza di uno o pi moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità. Necessaria conflittualità tra i partecipanti, la partecipazione spontanea tra i partecipanti poiché serve la massima collaborazione. Tipicamente composto da 6-10 persone con un minimo di 4 ad un massimo di 12. L'ordine delle domande solitamente è ad imbuto, con le domande più generiche all'inizio per andare poi su argomenti più specifici. Tale strumento può essere utilizzato durante la fase esplorativa di un'indagine di customer satisfaction per la costruzione di un questionario e in questo caso ha l'obiettivo di far emergere e definire i principali fattori di soddisfazione del cliente e le relative dimensioni, che rappresentano il set di dimensioni e item in cui il questionario verrà strutturato.

*Questionario:* quantitativo. Consente di rilevare i dati attraverso un insieme di domande organizzate secondo un certo schema. Il metodo consigliato per la costruzione di un questionario prevede: -svolgimento di una indagine motivazionale attraverso interviste e profondità e focus group; - costruzione della struttura del questionario, -stesura del questionario.

Durante la stesura del questionario è importante evitare che la formulazione delle domande sia troppo generica o troppo tecnica poiché potrebbe causare fraintendimenti da parte degli intervistati. Le rilevazioni fatte attraverso questionario possono essere periodiche con frequenza variabile secondo i settori e le modalità di rilevazione oppure permanenti, "a caldo" in cui si approfitta di ogni transazione o rapporto con il cliente per verificare il suo livello di soddisfazione.

*Cassetta dei reclami/suggerimenti:* qualitativo. Strumento che ha lo scopo di raccogliere segnalazioni e spunti dal cliente in relazione a suggerimenti e/o reclami. Consente di potenziare i flussi di comunicazione interna ed esterna, individuare le maggiori necessità del cliente interno/esterno, individuare i principali problemi aziendali, monitorare la soddisfazione del cliente, definire le aree prioritarie di intervento, pianificare azioni di miglioramento, costruire un questionario di soddisfazione strutturato da erogare al cliente. Estremamente importante rispettare il criterio di riservatezza, infatti il cliente sarà quanto più sincero possibile quanto si sentirà coperto dall'anonimato. Una modalità più innovativa di questo strumento prevede l'attivazione di un numero verde telefonico che consenta al cliente un canale diretto di comunicazione verbale. **(manca da pag 120 a 125)**

## **CUSTOMER SATISFACTION TRA IMPRENDITORE E CENTRALITÀ DEL CLIENTE**

La customer satisfaction rappresenta per tutte le organizzazioni il primo obiettivo da perseguire, la soddisfazione del cliente è il fondamento essenziale del TQM. Il concetto della centralità del cliente viene quindi considerato propedeutico e vincente. Tale concetto si raggiunge pertanto nominando il cliente “re” e “padrone” dell’impresa, pertanto si persegue il concetto di *customer driven company*. L’impresa viene guidata dal cliente, che si configura come la forma concettuale di organizzazione più evoluta basata appunto sul cliente e dunque meglio attrezzata per competere sul mercato. Sorge però un problema, se i clienti sono messi alla guida dell’azienda, anche il processo innovativo deve essere idealmente guidato da loro. C’è quindi un ribaltamento concettuale della gestione delle attività innovative, che passa dalle mani dell’imprenditore a quelle del consumatore. Questo conduce al problema legato al fatto che un approccio puro di customer driven company conduce ad un appiattimento della domanda.

L’imprenditore schumpeteriano: Schumpeter non ha dubbi nell’individuare la ragione del cambiamento nell’attività innovativa. L’innovazione pertanto rappresenta la vera e unica fonte del cambiamento e del progresso economico, è quindi essenziale nel modello schumpeteriano concentrarsi sull’autore dell’attività innovativa, che Schumpeter individua nell’imprenditore. Questi agisce con lo scopo di procurarsi un profitto, dall’innovazione, rappresentante il “segnale” del successo dell’attività innovativa compiuta dall’imprenditore, è quindi il premio che gli spetta per la riuscita dell’innovazione. È al centro del sistema economico, presenta i tratti del leader che manifesta, attraverso l’attività innovativa la propria “volontà di successo” e la “gioia di creare”. L’autore ci offre quindi una visione dell’economia in cui o l’imprenditore è in grado di introdurre continuamente innovazioni sul mercato, esercitando così il proprio specifico compito, oppure il concetto di innovazione viene meno. Schumpeter non si pone contro il cliente, poiché egli svolge la funzione di scelta e selezione tra le varie alternative fornitegli dall’imprenditore.

## **IL MODELLO DI KANO**

Egli ritiene che la qualità erogata influisca sulla soddisfazione del cliente, per soddisfare il cliente è necessario individuare i fattori che hanno impatto positivo sulla soddisfazione. Parte dal presupposto che sia necessario indagare la relazione tra le dimensioni della qualità soggettiva e oggettiva, non focalizzandosi esclusivamente sulla seconda che risulta non essere sufficiente a spiegare il comportamento dei consumatori. La relazione tra le caratteristiche del prodotto e la soddisfazione del cliente consente di classificare gli elementi della qualità in una varietà di categorie quali:

- elementi di qualità latente*: se realizzati portano soddisfazione, se assenti sono accettabili;
- elementi di qualità dichiarata*: soddisfazione quando presenti e insoddisfazioni quando assenti;
- elementi di qualità ovvia*: assolutamente attesi dal cliente, se assenti determinano forte insoddisfazione.

Oltre queste è possibile individuare altre 2 categorie:

- elementi di qualità indifferente*: non determinano né soddisfazione né insoddisfazione indipendentemente dalla loro presenza;
- elementi di qualità inversa*: se presenti causano insoddisfazione, se assenti soddisfazione.

Secondo Kano ogni bene, prodotto o servizio possiede un insieme di caratteristiche chiamate fattori distinguibili in:

-*fattori di base*: ovvero le caratteristiche che il cliente è sicuro di trovare nel bene. Talmente diffusi nella generalità del bene in questione, nonché legati alle esperienze passate del cliente, che non è assolutamente concepibile la loro assenza. Hanno quindi un impatto nullo sulla soddisfazione del cliente e un forte impatto negativo in caso di loro assenza, la loro presenza per le imprese non conduce ad alcun vantaggio competitivo.

-*fattori prestazionali*: sono le caratteristiche legate al rendimento. Sono generalmente soggetti a misurabilità e quindi permettono un confronto tra beni diversi appartenenti alla stessa classe. Esiste una relazione direttamente proporzionale che lega i fattori prestazionali alla customer satisfaction. Nell'ottica dell'impresa è assai difficile e comunque faticoso, anche se certamente possibile puntare su questi elementi per ottenere vantaggi competitivi.

-*fattori di delightment*: sono quelli che deliziano, diletano ed eccitano il cliente. La loro efficacia sulla soddisfazione del cliente è data dal fatto che egli non si aspetta di trovarli nel bene e dunque resta sorpreso dalla loro presenza. La relazione che lega fattori di delightment e soddisfazione è più che proporzionale. La naturale conclusione di Kano è che i fattori di delightment siano quelli un'organizzazione possa fondare la attractive quality, l'unica davvero in grado di determinare la scelta del cliente e quindi sancire il successo.

## **IPOTESI DI CONVERGENZA TRA KANO E SCHUMPETER**

Anche nel modello di Kano risulta centrale il ruolo dell'imprenditore, egli infatti deve ricercare le caratteristiche di delightment per il cliente il quale non aspettandosi non

può conoscerle in precedenza. Egli quindi sposa appieno l'ipotesi Schumpeteriana riconoscendo appieno l'importanza della produzione di innovazioni sul mercato come elemento su cui fondare il successo dell'impresa.

Secondo i due mettere il cliente alla guida dell'impresa, affidandogli compiti che non gli competono porterebbe ad una confusione e sovrapposizione concettuale di compiti e funzioni che può solo indurre ad un processo di omogenizzazione tra imprese, con l'effetto nocivo proprio nei confronti del cliente stesso. Il raggiungimento della customer satisfaction va dunque perseguito attraverso un approccio che rilanci la centralità dell'imprenditore e quella dell'innovazione come unico strumento per perseguire la soddisfazione del cliente.

### **METODI DI MISURAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION**

Il TQM, approccio basato sulla soddisfazione del cliente, che ricerca il miglioramento dei processi, prodotti e servizi di un'impresa introduce i concetti di efficacia ed efficienza delle performance aziendali. Il marketing approfondisce gli aspetti sociali e manageriali diretti a soddisfare i bisogni del cliente, è orientato ad analizzare i fattori che influenzano i bisogni, esigenze e comportamenti dei clienti e alla gestione delle informazioni riguardanti il mercato. Nell'ottica del TQM la CS guida il miglioramento dei prodotti/servizi e dei processi organizzativi e rende diffusa la conoscenza del cliente in tutta l'organizzazione. La CS rappresenta una delle tante misure che devono essere monitorate insieme ad altri indicatori per assumere decisioni strategiche.

Nell'ottica del marketing la CS indirizza le politiche commerciali, comprendendo lo stato della relazione con il cliente e stimandone il valore.

L'adozione di strumenti idonei alla misurazione della soddisfazione del cliente e la qualità del servizio va considerato come il punto di partenza per la realizzazione di strategie di intervento e programmi di miglioramento dell'organizzazione volti a rendere le stesse preparate a rispondere alle esigenze dei clienti e ad operare una efficace allocazione delle risorse in funzione dei bisogni e dei comportamenti rilevati nella domanda. La misurazione della soddisfazione del cliente è dunque un'attività da svolgere con attenzione e in modo rigoroso, che deve essere considerata come parte di un sistema di misura, ma a sua volta parte di un sistema di conoscenza nell'ambito della gestione strategica del cliente.

*Norma UNI 11098*: contiene le linee guida per la rilevazione della soddisfazione del cliente, con lo scopo di supportare le imprese nell'implementazione del processo di misurazione della soddisfazione dei clienti in accordo con specifici requisiti. Presenta le fasi del processo di rilevazione della soddisfazione del cliente e di costruzione dei

relativi indicatori evidenziando gli aspetti essenziali per la progettazione di una indagine strutturata. Le attività di progettazione di una indagine di customer satisfaction devono prevedere le seguenti fasi: 1) selezione del prodotto o servizio, delle aree dell'organizzazione e dei clienti da sottoporre all'indagine;

- 2) identificazione dei fattori di soddisfazione;
- 3) determinazione del campione rappresentativo dei clienti;
- 4) estrazione della banca dati dei clienti dei nominativi da intervistare;
- 5) predisposizione del questionario;
- 6) produzione degli indicatori di prestazione, delle tavole e della relazione finale;
- 7) costruzione degli indicatori di prestazione.

La distribuzione dei clienti insoddisfatti, soddisfatti e deliziati, l'importanza relativa dei fattori di soddisfazione e il numero di clienti coinvolti consentono di costruire un indicatore sintetico di soddisfazione (detto CSI).

**Kano:** prevede 4 fasi per la realizzazione di un'indagine: 1) identificazione dei requisiti di prodotto/servizio;

- 2) costruzione del questionario di Kano;
- 3) gestione delle interviste;
- 4) valutazione ed interpretazione dei dati.

Nella prima fase viene condotta un'indagine esplorativa presso i consumatori, viene poi costruito il questionario. Questo prevede che per ogni caratteristica del prodotto o servizio indagato vengano effettuate domande per indagare la reazione del cliente: una in cui la caratteristica è presente ed una in cui è assente. Per ciascuna il cliente può scegliere tra 5 risposte differenti, le quali vengono classificate e collocate in una tabella, nella quale attraverso l'incrocio delle risposte stesse sarà possibile individuare a quale categoria appartiene ogni attributo del prodotto/servizio. È necessario distinguere quali sono i requisiti prestazionali, ovvero quegli elementi che creano soddisfazione se ci sono e insoddisfazione in caso contrario, da quelli latenti, in assenza dei quali non si crea insoddisfazione, ma la loro presenza comporta un incremento della soddisfazione, fino ad individuare le caratteristiche indispensabili. Infine, l'ultima fase è quella che riguarda la valutazione e l'interpretazione dei dati raccolti.

## **IL SERVQUAL**

Modello sviluppato da Parasuraman, Zeithaml e Berry. Deriva dall'impostazione teorica del modello dei gap e si fonda sulla misurazione delle attese e percezioni del cliente. Occorre minimizzare l'eventuale gap che si manifesta attraverso l'analisi delle dimensioni che si dimostrano rilevanti nell'influenzare la soddisfazione. Cinque

dimensioni chiave: aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, capacità di rassicurazione, empatia.

Tabella 1. Le dimensioni del Servqual

Dimensioni Servqual <sup>4</sup>	Significato ed implicazioni
Aspetti tangibili	Tali aspetti riguardano la componente hard del servizio con particolare riferimento alle strutture fisiche, le attrezzature, il personale e gli strumenti utilizzati per la comunicazione utilizzati durante l'erogazione di un servizio.
Affidabilità	E' la capacità dell'impresa di mantenere costanti le prestazioni. L'impresa riesce a fornire sempre la stessa qualità di servizio nel corso del tempo, oppure la qualità varia notevolmente da una prestazione all'altra? Non c'è niente di più frustrante, per il cliente, di avere a che fare con un fornitore di servizi inaffidabile. Per i clienti quella dell'affidabilità è la più importante fra le cinque dimensioni considerate nel sistema Servqual e di conseguenza un'impresa che non è in grado di fornire un servizio affidabile difficilmente potrà avere successo.
Capacità di risposta	E' la dedizione dell'impresa nel fornire le sue prestazioni tempestivamente. Riguarda in particolare la volontà e/o la prontezza dei dipendenti nel fornire il servizio. Inoltre la capacità di risposta misura anche il grado di preparazione dell'impresa nel fornire il servizio. Può essere, quindi, sintetizzato come "la volontà di aiutare i clienti e allo stesso tempo la capacità di fornire prontamente il servizio".
Capacità di rassicurazione	E' la competenza dell'impresa e la cortesia con cui viene trattato il cliente; la sicurezza delle operazioni effettuate. La competenza deriva dalle conoscenze possedute dall'impresa, nonché dalle abilità nel prestare il servizio richiesto. La cortesia si riferisce invece al modo in cui il personale interagi-

I METODI DI MISURAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION 149

	sce con la clientela e quindi viene valutato in termini di educazione, di capacità di avere un atteggiamento amichevole e di rispetto dimostrato per gli oggetti di proprietà del cliente. Un'altra componente fondamentale di questa dimensione è la sicurezza, in quanto la sensazione di sicurezza percepita dal cliente lo fa sentire al sicuro da pericoli, rischi o dubbi. Questa componente non fa riferimento solamente ai danni materiali ma anche ai rischi finanziari e i problemi legati alla confidenzialità con il cliente.
Empatia	E' la capacità di condividere le sensazioni provate dagli altri come se fossero le proprie. Le imprese che fanno proprio tale concetto, riescono a non perdere di vista cosa vuol dire essere clienti e, quindi, comprendono le loro necessità e rendono i propri servizi facilmente accessibili alla clientela.

L'insieme di questi studi ha portato a rendere il Servqual, una metodologia diffusa per la misurazione della qualità del servizio. La misurazione della soddisfazione si esegue tramite la somministrazione di un questionario suddiviso in tre sezioni che, valutano le aspettative del cliente (prima sezione), le sue percezioni (seconda sezione) nei confronti del servizio ricevuto e l'importanza (terza sezione) attribuita dalle dall' intervistato alle diverse dimensioni. Il punteggio Servqual, viene ottenuto  $ServQual = \sum_{j=1}^k I_{ij}(P_{ij} - A_{ij})$  Dove I è il fattore di peso, P sono le percezioni e A sono le aspettative.

I risultati ottenuti mediante tale metodo permettono all'azienda di effettuare ulteriori analisi; in particolare possono permettere all'azienda di paragonare aspettative e percezione dei clienti nel corso del tempo, confrontare punteggi ottenuti con quelli della concorrenza, esaminare i risultati per tipologia di cliente e valutare anche le percezioni dei dipendenti.

Limiti metodologici:

-il modello è molto rigido

-considera valide per ogni tipologia di servizio le cinque dimensioni che compongono il concetto di customer satisfaction.

-Il modello di valutare la customer satisfaction include la verifica delle aspettative e il loro calcolo.

-ampiamente criticato per essere fallace nel sistema degli indicatori. (manca da pag 151 a 209)

## IL MIGLIORAMENTO

Il concetto del miglioramento è uno dei pilastri del TQM ed è inteso come un processo continuo che le imprese dovrebbero realizzare con l'obiettivo di ridurre gli errori e gli sprechi e accrescere le performance. Si intende così la capacità di un'azienda di pianificare e conseguire obiettivi strategici mirati ad accrescere la soddisfazione dei propri stakeholders, attiene all'ottimizzazione degli indicatori di elasticità rispetto al mercato. Il miglioramento continuo è l'insieme delle azioni intraprese dall'organizzazione che, attraverso piccoli passi, avvantaggiano sia gli stakeholders che l'organizzazione stessa.

### LA LOGICA PDCA

È possibile rappresentare il miglioramento continuo attraverso le quattro fasi della *Ruota di Deming*, principale strumento concettuale che permette a tutte le organizzazioni che intendono adottare la logica del TQM, di realizzare il miglioramento e consiste nell'attivazione strutturale e continuativa nel tempo delle seguenti fasi:

1)*plan*: i diversi livelli dell'organizzazione sono chiamati ad osservare la situazione fondandosi su dati e fatti certi (fondamentale individuare gli indicatori di misura che saranno presi in considerazione).

2)*do*: è il momento del fare, mettendo in campo le azioni di miglioramento pianificate (sperimentale).

3)*check*: verifica, controllo dei risultati ottenuti. Fase molto delicata in cui è necessario analizzare nuovamente dati e fatti. Due situazioni: risoluzione del problema o mancanza dei risultati.

4)*act*: momento della standardizzazione e della formalizzazione. Se i dati ottenuti dimostrano la produzione dei risultati attesa, si standardizza la nuova modalità operativa, si riavvia una nuova fase di plan per la soluzione di altre criticità.

Per pianificazione strategica del miglioramento si intende quella attività manageriale che consente di definire strategie di medie e lungo termine volte ad allineare le scelte aziendali ai cambiamenti del mercato. È responsabilità del management la realizzazione delle seguenti attività: Definizione della missione, della vision e dei valori aziendali; determinazione delle politiche e delle strategie; Pianificazione dei processi innovativi; Ricerca dell'allineamento rispetto alle esigenze del mercato; Assegnazione di obiettivi specifici ai macro processi e ai processi; riesame dei risultati ottenuti. **(manca da pag 215 a 258).**

### MODELLO LEAN

Filosofia manageriale che mira a minimizzare gli sprechi fino ad annullarli e ha l'obiettivo di creare valore utilizzando solo le risorse essenziali nell'ottica del miglioramento continuo. L'eliminazione delle attività inutili congiuntamente alla semplificazione delle operazioni favoriscono il raggiungimento della qualità del prodotto e consentono sia di aumentare la soddisfazione del cliente che l'ottimizzazione della forza lavoro. Il modello è basato sulla Ruota di Deming ed ha consentito alle imprese che lo hanno adottato di incrementare la propria produttività circa il doppio rispetto le concorrenti. Si parla di *Lean Organization* (organizzazione snella) quando avviene l'estensione di questi processi a tutte le fasi dei processi aziendali. Prevede che le attività vengano gestite secondo il flusso di creazione del valore per la caccia agli sprechi.

Presupposti: cliente al primo posto, qualità del prodotto finale, Gestione per processi, l'eccellenza delle prestazioni e il miglioramento continuo; il coinvolgimento delle risorse umane. Se lo scopo è fornire al cliente un output di qualità che permetta di soddisfare le sue esigenze; l'organizzazione deve essere strutturata secondo un approccio per processi volto ad un utilizzo razionale ed efficiente delle risorse.

Principi e fasi di un'organizzazione che scelga di riferirsi ad un approccio di tipo Lean:

1) *definire il valore per il cliente*: concetto di valore strettamente legato anche al punto di vista del cliente finale, esprime dunque la capacità dell'organizzazione di soddisfare le esigenze del cliente.

2) *identificare il flusso di creazione del valore*: Prevista un'organizzazione secondo la gestione dei processi. Per processo si intende il flusso logico di attività che trasformano un input in output e che sono volte al raggiungimento di un obiettivo comune e cioè la soddisfazione delle esigenze del cliente a cui deve essere attribuito valore. Il processo per creare valore deve essere efficace ed efficiente ed è per questo che è necessario misurarne e monitorarne costantemente le prestazioni. Il flusso del processo va analizzato dall'organizzazione, classificando le attività in tre principali tipologie: attività che creano valore per il cliente, attività che non creano valore per il cliente, attività che non creano valore per il cliente e che possono essere eliminate immediatamente.

3) *far scorrere il flusso del valore*: Necessario che il flusso di attività che generano valori sia organizzato in modo semplice e fluido, recuperando efficienza possibile a cavezzo l'eliminazione di bug e al management e livelli operativi, di sovrastrutture organizzative e di attività burocratizzate. Il vero obiettivo di una organizzazione è dunque quello di aumentare la velocità del flusso e creare per quanto sia possibile un flusso continuo.

4) *permettere al cliente di tirare il processo*: Il modello Lean si basa su una logica di tipo pull. Deve quindi progettare, programmare e realizzare ciò che il cliente desidera solo nel momento in cui lo desidera (just in time). Diventa dunque importante il takt time ovvero il rapporto per tempo a disposizione per produrre un certo output e la quantità richiesta dello stesso output nel tempo, è questo a guidare i tempi di lavorazione tutto il flusso del lavoro e non il contrario.

5) *ricercare la perfezione*: Al fine di soddisfare in modo ideale le esigenze del cliente, l'organizzazione deve perseguire l'eccellenza delle proprie prestazioni diffondendo al proprio interno una cultura basata sul miglioramento continuo e sulla caccia agli sprechi. La caccia agli sprechi: Il valore per l'organizzazione consiste nel rapporto tra risp prestazione erogata e costi sostenuti. Per spreco si intende l'impegno di risorse che non aggiunge valore all' output finale e quindi al cliente. E necessario che l'organizzazione attraverso un monitoraggio sistemico identifichi, e, dove possibile, elimini gli sprechi. Taiichi Ohno ha individuato i seguenti sprechi: 1) Spreco per eccessiva produzione ,ovvero prodotti non richiesti, in quantità non richieste, quando non è necessario. 2) Spreco dovuto alle scorte ,derivanti dall' immagazzinamento di qualsiasi cosa per un determinato periodo di tempo (materie prime, semilavorati). 3) Spreco per tempi di attesa ,si riferisce a qualsiasi lavoro fermo che è in attesa di essere svolto, al tempo impiegato dai lavoratori nell attesa che una risorsa se è disponibile uh al bene in giacenza che non è ancora stato consegnato al cliente. 4) Spreco per movimenti , generato da movimenti inutili che non aggiungono valore, esegui troppo velocemente o troppo lentamente. 5) Spreco per trasporti, generati da inutili spostamenti di parti e /o anche da problemi relativi a distanza, flussi e velocità di trasporto. 6) Spreco per difettosità, collegati ai costi di non qualità, sono errori e rilavorazioni del prodotto che portano insoddisfazione del cliente. 7) Sprechi dovuti a processi inutilmente costosi, cioè dovuti ad attività inutili e operazioni ritenute tradizionalmente necessarie.

Questi sprechi sono tipicamente da ricondurre ad un modello produttivo manifatturiero anche se possono essere visti in merito al settore dei servizi. Alcuni autori li hanno reinterpretati individuandone 10 tipologie: 1) disservizi ed errori, 2) sovradimensionamento risorse, 3) pratiche o beni in attesa di lavorazione , 4) lavori non necessari, 5) spreco per trasporti, 6) elaborazione e trasferimento di informazioni non necessarie, 7) attese del personale e dei clienti, 8) progettazione di seguiti non adeguata ed in particolare non coerente con le effettive esigenze dell'utente, 9) non ottimale utilizzo delle potenzialità delle persone, 10) carente coinvolgimento del cittadino.

**Miglioramento rapido e concentrato:** Il modello dell'organizzazione snella presenta un approccio di tipo concentrato che si compie nella “settimana di miglioramento capito”, in cui si realizzano più cicli PDCA, che consentono di realizzare il miglioramento attraverso: -riduzione dei tempi di realizzazione del miglioramento che passano ad una settimana,

-modo di agire che punta al raggiungimento in modo veloce del risultato anche in modo grezzo,

-trasformazione della logica del fare nella logica del fare subito nell'ottica in cui rimandare un azione impedisce di fare esperienza,

-individuazione degli sprechi,

-coinvolgimento concentrato di tutti coloro che contribuiscono al miglioramento.

L'intervento si divide in tre fasi: preparazione della settimana, esecuzione della settimana e follow-up dei risultati ottenuti. Più la settimana ha una durata di 5 giornate, dal lunedì al venerdì e l'intervento si focalizza su un'area ristretta di un'azienda. Il progetto deve essere definito a priori con gli obiettivi dei risultati attesi e permette l'applicazione ripetitiva del ciclo PDCA in tempi brevi attraverso l'osservazione delle attività esistenti. Le principali fasi in cui si articola l'intervento sono: -verifica della fattibilità dell'intervento, -definizione dei risultati attesi, -la preparazione, -la realizzazione, -la verifica e la standardizzazione. **(manca da pag 272 a 281)**

## **IL BENCHMARKING**

È una metodologia del TQM che consente all'organizzazione di attivare un processo di miglioramento continuo e di stabilire un vantaggio competitivo attraverso il confronto con le best practices. La prima azienda ad utilizzare questo metodo fu la Xerox Corporation. si tratta di un approccio strutturato volto a perseguire il miglioramento continuo che ha l'obiettivo di acquisire nuove conoscenze e competenze dalle organizzazioni eccellenti e di trasferirli all'interno della propria organizzazione attraverso un approfondita analisi dei fattori che generano eccellenza. Diverse definizioni di benchmarking: “il benchmarking consiste nel confrontarsi con altre organizzazioni e imparare da quanto emerge dal confronto”, “è un approccio sistematico e continuo per identificare gli standard di prestazione, confrontare se stessi con questi, e identificare le prassi che permettono di raggiungere il nuovo standard di riferimento”. Perché efficace deve essere un processo continuo e dinamico che si adegua alle prassi industriali/organizzative in continua evoluzione.

I benefici che può portare sono legati a: cambiamento culturale; acquisizione di una migliore capacità di autovalutazione punta piccola raggiungimento di una migliore

conoscenza della propria posizione rispetto al mercato; ma giú comprensione e soddisfazione delle esigenze del cliente.

Tuttavia è necessario tener ben presenti quelle che possono essere le possibili trappole del benchmarking, ovvero:

- ritenere che sia un'attività facile e veloce;
- scegliere un partner benchmark non adeguato;
- mancanza di disponibilità a collaborare e imparare dalle esperienze altrui;
- dare per scontato che le metodologie di misura siano le stesse per ogni organizzazione;
- non riuscire a confermare nella visita in loco le performance dichiarate come benchmark;
- richiedere informazioni dati senza essere disposti a condividere i propri con gli altri;
- non ricalibrare nel tempo il metodo utilizzato.

I principi su cui si basa il successo di una operazione di benchmark sono 4:

- 1) reciprocità: il rapporto instaurato tra 2 partner deve essere sincero e reciproco, basato sullo scambio proficuo e sulla condivisione di dati e informazioni;
- 2) analogia: la scelta del partner deve essere fatta considerando processi simili e comparabili, al fine di ottenere uno scambio di conoscenze efficace;
- 3) misurazione: il confronto tra le performance richiede l'utilizzo di strumenti e sistemi di misurazione omogenei;
- 4) validità: il confronto dovrebbe avvenire su dati e fatti validi e affidabili e non su stime o ipotesi derivanti da sensazioni o esperienze soggettive.

### Benchmarking e analisi competitiva

Non va quindi confuso con l'analisi competitiva, che è invece uno studio dei comportamenti e strategie delle imprese concorrenti sul mercato. Non fornisce informazioni sui trend futuri, è svolta in modo unilaterale dall'organizzazione ed essendo legata al proprio settore di appartenenza non consente sbocchi su ulteriori settori di business. Il benchmarking consente quindi di superare i limiti dell'analisi competitiva, ampliandone il campo di interesse.

Principali tipologie di benchmarking: -*benchmarking interno*: analisi di unità e attività all'interno della stessa impresa. L'accesso ai dati e alle informazioni è più facile, i dati standardizzati sono spesso disponibili più facilmente e sono necessarie meno risorse e meno tempo;

-*benchmarking funzionale*: serve per l'individuazione delle prassi migliori su una specifica area funzionale di un settore che può anche essere diverso da quello

dell'organizzazione stessa; può portare innovazione e migliorare le attività per le quali non esistono copie;

-*benchmarking competitivo*: confronto con concorrenti diretti su processi, prodotti o servizi di interesse;

-*benchmarking generico*: l'oggetto dello studio e della misurazione è un particolare processo che viene analizzato prendendo in considerazione imprese di qualsiasi settore, anche diverso da quello di appartenenza. Ha lo scopo di assorbire informazioni sullo sviluppo e sulle performance dei processi;

-*benchmarking strategico*: quando le imprese hanno bisogno di migliorare le proprie performance, esaminano le strategie a lungo termine e gli approcci generali che hanno portato gli altri ad avere successo ;

*benchmarking operativo*: prende in esame i processi o le procedure operative ed ha l'obiettivo di individuare le opportunità di miglioramento di efficacia ed efficienza di processi critici;

-*benchmarking della performance*: prende in esame la valutazione della performance di un prodotto/servizio per mezzo di un parametro di confronto o di un test in condizioni operative note e ha l'obiettivo di individuare il prodotto/servizio la cui performance è basata su criteri oggettivi;

-*benchmarking delle percezioni*: prende in esame le percezioni del destinatario del prodotto/servizio rispetto alle performance per valutare come viene percepito il prodotto/servizio fornito.

Fasi del benchmarking (quattro): 1) *pianificazione*: l'organizzazione progetta lo studio di benchmarking e valuta quali sono le performance da confrontare. Selezionato il processo da studiare, viene composto il team che si occuperà di portare avanti l'intervento e il responsabile del processo.

2) *raccolta dei dati e delle informazioni*: si raccolgono i dati interni ed esterni del processo oggetto di studio, con particolare riferimento a procedure di interesse e suggerimenti volti alla soluzione dei problemi identificati;

3) *analisi*: si analizzano gli eventuali gap tra le prestazioni dell'organizzazione e quelle del benchmark, andando ad indagare le eventuali cause che hanno generato i problemi in ciascuna area;

4) *miglioramento*: vengono introdotte nella pratica quotidiana idee, suggerimenti, procedure e soluzioni individuate. Il pieno accordo, il coinvolgimento e la partecipazione del personale a questo stadio è fondamentale per il successo dell'implementazione. **(manca benchlearning)**

## IL QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)

Metodologia utilizzata per incrementare la soddisfazione del cliente attraverso la qualità del prodotto/servizio offerto. Nonostante la sua estrema semplicità il modello fu presentato come un notevole pass avanti rispetto ai pressochè inesistenti strumenti di supporto alla progettazione.

Il processo di pianificazione è guidato dal cliente per indirizzare la progettazione, la produzione ed il marketing dei prodotti. I benefici sono racchiusi in: -riduzione del time to market;

-riduzione dei cambiamenti delle modifiche tecnologiche;

-riduzione dei costi di progettazione e produzione;

-miglioramento della qualità;

-aumento della soddisfazione del cliente.

Per essere efficace ed efficiente deve garantire che la voce del cliente sia tradotta in disegni e riduzione tenendo conto delle risorse disponibili. Permette ai clienti di dare una priorità alle proprie esigenze. È dunque un sistema per progettare un prodotto o servizio basandosi sulle esigenze del cliente con la partecipazione di tutti i membri dell'organizzazione e dei fornitori. Deve rispondere a tre domande: WHO?, WHAT? e HOW?. Questi possono essere rappresentati in una matrice chiamata la “*casa della qualità*”, il principale modello di approccio del QFD. La chiave per costruire la casa della qualità è focalizzarsi sulle esigenze del cliente in modo che la progettazione e il processo produttivo siano guidati dalle reali esigenze del cliente piuttosto che dalle innovazioni tecnologiche. La costruzione inizia con le esigenze del cliente, individuate attraverso indagini di mercato che consentono di ascoltare la voce del cliente (WHATS). La rappresentazione è strutturata in 6 fasi o zone.

*1. Individuazione delle esigenze del cliente:* devono essere le linee guida per la progettazione del nuovo prodotto. Le esigenze del cliente appartengono a categorie diverse a seconda della loro incidenza sul grado di soddisfazione globale del prodotto/servizio e devono dunque essere ordinate in base ad un sistema di preferenze.

*2. Analisi della concorrenza:* viene realizzata la pianificazione e il deployment della qualità attesa, attraverso l'analisi dei prodotti e servizi proposti dai concorrenti. Il confronto con i competitors consente di orientare l'investimento senza sprechi di risorse.

*3. Individuazione delle caratteristiche tecniche del prodotto:* le esigenze significative dei clienti vengono tradotte in requisiti tecnico-progettuali del prodotto/servizio necessari e vi è il passaggio dal linguaggio del cliente al linguaggio dell'azienda e quindi del progettista. Il team di progetto deve identificare le caratteristiche che siano in grado

d i rispondere concretamente alle esigenze del cliente. Questa fase è particolarmente critica ed impegnativa e rappresenta il cuore del processo di pianificazione del QFD.

4. *Gerarchizzazione delle caratteristiche tecniche*: necessario determinare una scala di importanza per le caratteristiche tecniche, come fatto con le esigenze del cliente. Si individuano i valori numerici di ogni caratteristica di qualità in relazione a: l'importanza dei bisogni del cliente cui è correlata, il livello di correlazione e il grado di difficoltà di realizzazione.

5. *Creazione della Matrice delle relazioni*: vengono definite le relazioni tra ogni bisogno elementare e l'ecaratteristiche tecniche del prodotto/servizio. Deve essere stabilita l'intensità della relazione, che può essere: debole, normale e forte. Questa attività di valutazione di come i COME possono raggiungere i COSA viene svolta dal team del QFD attraverso la propria esperienza e attraverso i dati relativi al cliente.

6. *Matrice delle correlazioni tra le caratteristiche*: si analizza la correlazione tra le caratteristiche tecniche e l'intensità di ciascuna correlazione; serve per capire quali caratteristiche tecniche si supportano, sono in conflitto tra loro o non si influenzano. Permette di capire quale sia il compromesso che può esistere tra le diverse caratteristiche di progettazione.

Un progetto completo di QFD porta alla costruzione di una sequenza di matrici cui l'acasa della qualità rappresenta solo il primo step. Tali diagrammi consentono di trasformare i requisiti del cliente in specifici passi del processo produttivo e rappresentano la relazione tra input e output nelle diverse fasi di sviluppo del prodotto/servizio. Il QFD consente un aumento della quota di mercato e di avere maggiori profitti, di avere una riduzione del numero di modifiche dei disegni, più veloci cicli di progettazione, minori costi di start-up, minori reclami, miglioramento della comunicazione interna e aumento delle vendite. Sicuramente il maggior beneficio portato da questo metodo è l'incremento della soddisfazione del cliente e della sua fedeltà. Tra gli svantaggi si evidenzia che una efficace applicazione richiede lo sviluppo del lavoro di gruppo e la condivisione delle informazioni in quanto spesso viene visto come un carico di lavoro aggiuntivo rispetto alle attività quotidiane.

## LA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ

Uno degli strumenti più importanti tra quelli utilizzati per ridurre le asimmetrie informative è la *certificazione di qualità*, uno strumento informativo attraverso il quale gli operatori economici cercano di palesare alcune caratteristiche affinché i compratori

ne riconoscano la qualità. Questi intervengono nei mercati degli *experience goods*, ovvero quei beni in cui la qualità non è osservabile prima dell'acquisto. L'Ente di certificazione, a differenza del consumatore, ha le competenze, le conoscenze e l'autorità per osservare e giudicare la qualità del prodotto e della relativa offerta. Il valore della certificazione rilasciato dall'organizzazione aumenta al crescere della reputazione dell'Organismo di certificazione che ricopre il ruolo di garante. La certificazione rappresenta, quindi, un segnale che il produttore emette sul mercato affinché la sua qualità sia riconoscibile anche dagli attori meno informati, i consumatori. Il processo di certificazione della qualità è basato sulla verifica di soggetti terzi pubblicamente riconosciuti e dotati di specifiche competenze tecniche, della conformità di un sistema aziendale, di un prodotto, di una persona, di un sistema di soggetti economici rispetto ad un determinato standard. Questi derivano da un processo di regolamentazione internazionale finalizzato all'obiettivo di facilitare gli scambi commerciali, favorire un livello qualitativo superiore, salvaguardare l'interesse pubblico, sostenere la crescita globale di un sistema economico. Gli standard possono quindi essere distinti in due categorie: *a) regole tecniche*: "specificazione tecnica o altro requisito, comprese le relative disposizioni amministrative, la cui osservanza sia obbligatoria de jure o de facto per la commercializzazione o l'utilizzazione".

*b) norme tecniche*: "specificazione tecnica approvata da un organismo riconosciuto ad attività normativa, per applicazione ripetuta o continua, la cui osservanza non sia obbligatoria".

Le regole sono quindi contenute in leggi e regolamenti cogenti, stabiliscono i requisiti essenziali che tutelano interessi pubblici collettivi. Le norme sono invece documenti che definiscono le caratteristiche di un prodotto, un processo, servizio o sistema e corrispondono a requisiti tecnici che gli attori adottano spontaneamente.

In base al soggetto che le emana le norme tecniche possono essere distinte in: *standard volontari*, *standard governativi*, *standard commerciali*. Possono inoltre essere: orizzontali, quando forniscono requisiti di conformità e criteri generali di valutazione, sono quindi applicabili a tutti i settori; verticali, quando forniscono standard specifici per determinati ambiti e sono perciò applicabili solo ai settori interessati.

ISO: organizzazione non governativa fondata nel 1947, con sede a Ginevra, la cui missione è quella di promuovere lo sviluppo della standardizzazione internazionale, al fine di favorire lo scambio di beni e servizi tra nazioni.

## IL SISTEMA DI CERTIFICAZIONE E ACCREDITAMENTO

La Certificazione di prodotto è una forma di “assicurazione diretta” Della qualità ,basata su standard settoriali ,in cui siete stati cattivi direttamente il soddisfacimento dei bisogni del cliente da parte dell'impresa. Con la certificazione di sistema, invece, ciò che si è sicura non è il risultato dell'attività di un'organizzazione, bensì la sua capacità di strutturarsi in relazione a determinati obiettivi. La certificazione delle figure professionali consiste invece nell'attestazione che una persona, valutata secondo regole prestabilite, possiede quesiti necessari per operare, con competenza e professionalità, in un determinato settore di attività.

È necessario che la certificazione gode di una certa credibilità, che gli deriva non soltanto dalla bontà dei requisiti in essa contenuti ma anche e soprattutto dalla fiducia che il mercato ripone il soggetto che la rilascia. La fiducia è, quindi, l'elemento centrale del sistema ed è connessa ad alcune caratteristiche distintive, quali: il prestigio, la credibilità, la competenza tecnica, le garanzie deontologiche, il riconoscimento legale, la presenza equilibrata delle rappresentanze di tutti gli operatori economici nell' organo di governo.

*Accreditamento:* secondo il regolamento (CE) n. 765 /2008 è l'“attestazione da parte di un organismo nazionale di accreditamento che certifica che un determinato organismo di valutazione della conformità soddisfa i criteri stabiliti da norme armonizzate e, ove appropriato, ogni altro requisito supplementari, compresi quelli definiti nei rilevanti programmi settoriali, per svolgere una specifica attività di valutazione della conformità”. Per l'Italia, tale compito è assolto da ACCREDIA, ente unico nazionale di accreditamento. Anche gli enti di accreditamento sono soggetti alla verifica delle proprie attività attraverso un sistema fondato su un duplice controllo: interno, assicurato dalla partecipazione al governo dell'ente da parte degli stakeholders; esterno, garantito dalla partecipazione degli enti di accreditamento ad apposite organizzazioni internazionali. Il processo di standardizzazione e regolamentazione in ambito qualità appoggia, dunque, su un sistema complesso che vede coinvolti attori quali: l'Ente normatore che emana lo standard, l'organizzazione che lo adotta, l'Ente di certificazione che può attestare la conformità allo standard, l'Ente di accreditamento che riconosce la capacità operativa dell'organismo di certificazione e i clienti che beneficiano dello strumento.

### LO STANDARD ISO

Rappresenta, in genere, un primo approccio, sistematico e complessivo, dell'organizzazione al problema della qualità. Costituisce l'asse portante sul quale si innesta una serie di strumenti che consentono di soddisfare le istanze di qualità connesse ad aspetti sociali, ambientali, culturali delle organizzazioni , strumenti che sono

perfettamente integrabili con un sistema di qualità. Lo standard di riferimento per i sistemi di gestione della qualità è fornito dalla norma UNI EN ISO 9001. La norma specifica “i requisiti di un sistema di gestione per la qualità quando un'organizzazione:

- ha l'esigenza di dimostrare la sua capacità di fornire con regolarità prodotti che ottemperino i requisiti dei clienti e a quelli cogenti applicabili ;

- desidera accrescere la soddisfazione dei clienti tramite l'applicazione efficace del sistema .

La ISO 9001 non fornisce, quindi, requisiti prestazionali per lo sviluppo di un sistema ma ne indica i requisiti funzionali, ovvero cosa bisogna fare per ottenere un sistema che realizzi le finalità ultime dell'organizzazione, che rimandano alla soddisfazione del cliente e al miglioramento continuo. È applicabile a qualunque tipo di organizzazione indipendentemente dalla tipologia delle sue attività, dalla natura, dalle dimensioni.

Il modello ISO 9000 rappresenta la codifica dei principi del TQM in requisiti applicabili ai principali processi organizzativi. Quale che sia la scelta, il successo e l'efficacia del sistema di gestione dipenderanno, in buona parte, dal grado con cui i principi del TQM saranno sviluppati all'interno del sistema. Nell'approccio ISO il cerchio della qualità parte del mercato, attraverso l'individuazione dei bisogni, e si chiude nel mercato con la soddisfazione degli stessi, questo comporta rilevanti applicazioni. In primo luogo, il sistema deve essere approntato in modo che tutte le attività convergano verso comuni obiettivi, che devono comune evidentemente discendere dalle specifiche esigenze del cliente. Capire il cliente non basta comunque a garantire il successo di un'organizzazione: le istanze di stakeholder e consumatori vanno efficacemente tradotte nell'offerta di beni e servizi quindi le risorse umane giocano un ruolo cruciale in quanto depositarie di conoscenze e competenze distintive, esse costituiscono il vero patrimonio dell'impresa. La capacità di innovazione è quindi strettamente correlata alla valorizzazione del know-how aziendale, che passa inevitabilmente per un'attenta ed efficace politica di gestione del personale. Una gestione sistematica della qualità richiede, infine, la misurazione, il monitoraggio e l'analisi delle proprie prestazioni da parte dell'organizzazione. L'efficacia e l'efficienza del sistema vanno periodicamente appurate attraverso la verifica della conformità e requisiti della norma.

## **L'ECCELLENZA**

Concetti fondamentali: I concetti alla base dell'eccellenza sono sostanzialmente delle elaborazioni dei principi del TQM sono 8:

1)*orientamento ai risultati:* ovvero affrontare la propria missione pianificando aggiungendo un appropriato set dei risultati;

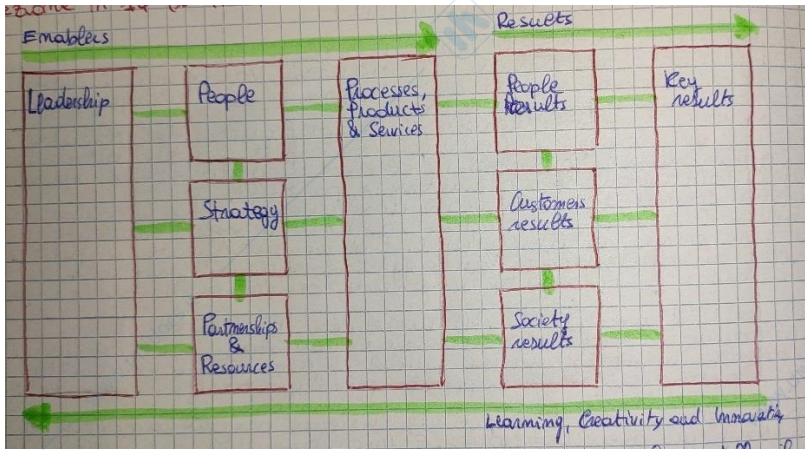
- 2) *creazione di valore per i clienti*: viene riconosciuto il fatto che gli enti ciò che rappresentano l'essenza stessa dell'esistenza dell'organizzazione;
- 3) *leadership intraprendente ed etica*: i leader dell'organizzazione eccellenti non attendono meramente il futuro, ma immagina scenari ed agiscono per realizzarli;
- 4) *gestione per processi*: le organizzazioni eccellenti vengono gestiti attraverso processi strutturali e strategicamente coerenti;
- 5) *coinvolgimento e valorizzazione dei dipendenti*: vengono valorizzati e responsabilizzate le proprie risorse umane creando le condizioni per bilanciare gli obiettivi individuali con quelli dell'organizzazione nel suo complesso;
- 6) *favorire la creatività e l'innovazione*: si generano molte menti dei valori e del livello di performance tramite il continuo e sistemico processo di innovazione e miglioramento;
- 7) *sviluppo delle partnerships*: le organizzazioni eccellenti costruiscono e coltivano affidabili e strategica relazioni con Park di varia natura allo scopo di perseguire il mutuo successo nel tempo;
- 8) *Responsabilità sociale*: le organizzazioni eccellenti integrano nella propria cultura un approccio votato all'etica, ai valori e agli standard di comportamento più alti, nel continuo sforzo di aggiungere la sostenibilità economica, ecologica e sociale.

Nella definizione dei concetti dell'eccellenza non compare mai però il termine qualità, il termine infatti nel tempo subito l'influsso delle "mode". Al di là di questo nella sostanza parlare di "qualità" o di "eccellenza" cambia poco, ciò che conta è il contenuto dei concetti e ,ancor di più ,come questi vengono trasferiti all'organizzazione mediante la costruzione e l'adozione di strumenti e modelli di riferimento. Alle organizzazioni che puntano verso la qualità viene richiesto un impegno pubblico in nessun modo eludibile, non è sufficiente che questi siano coscienti e che la loro ragione di esistere è legata a quella del cliente da soddisfare, ma è assolutamente necessario che maturino la consapevolezza di agire in un contesto sociale, territoriale ed economico che costituisce l'originario tessuto di relazioni che l'organizzazione non può esimersi dal coltivare.

Il primo principio, quello dell'orientamento ai risultati, rappresenta forse il principio più rivoluzionario dei modelli rivolti all'eccellenza, in particolar modo per il peso che assume e per il messaggio che incorpora. Viene con estrema chiarezza chiesto alle organizzazioni di dotarsi di metodologie di rilevazione, monitoraggi dei processi, strumenti di misura, in grado di fornire dati e risultati in merito agli approcci gestionali. Il risultato non rappresenta soltanto un "output" dei processi dell'organizzazione, intesi nella loro generalità, ma anche un "input" su cui basare l'attività di rielaborazione degli approcci gestionali.

## IL MODELLO EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT) PER L'ECCELLENZA

Nasce nel 1988 dalla volontà di 14 grandi imprese europee, supportata dagli organismi ufficiali europei. L'obiettivo era quello di stimolare la consapevolezza dell'importanza della qualità come leva per la creazione di vantaggi competitivi per le imprese, messe in grande difficoltà dall'invasione dei prodotti giapponesi.



Il modello si compone di due aree: *-enablers*: ovvero i fattori abilitanti (ciò che l'organizzazione fa);

*-Results*: risultati (cosa l'organizzazione ottiene).

Attraverso un processo di apprendimento, creatività e innovazione, i risultati ritornano indietro all'organizzazione e da output ridiventano input. È possibile ritrovare in questo modello il ciclo PDCA.

Indicatori di percezione: andare a richiedere l'opinione del personale riguardo il modo in cui viene gestito. Sono una serie di domande mirate ad ottenere una misura di percezione, può essere utilizzato per valutare in modo autonomo l'organizzazione. Prevedere l'indicatore un elemento di approccio, non si possono avere misure senza che si sia indicato in precedenza un indicatore di misura. anche qualora io disponessi di misure potrebbe venir meno la valutazione di esse.

I nove criteri del modello intersecano e compenetrano i principi del modello dell'eccellenza:

- 1) *Leadership*: leader dotati di un modo di agire improntato su valori etici e che ispiri fiducia in ogni momento e circostanza;
- 2) *Strategia*: dipende molto dal core business dell'organizzazione. Posso cercare di raccogliere e utilizzare una serie di input per affinare le strategie. Il tutto deve essere supportato dall'evidenza che sia fondamentale per svalutare che fa "chiacchiere" senza ottenere risultati concreti ("scrivi ciò che fai, fai ciò che hai scritto");

3) *Personale*: le organizzazioni eccellenti valorizzano e stimolano il proprio personale, creando un ambiente che consenta il comune raggiungimento sia degli obiettivi dell'organizzazione che quelli personali del singolo dipendente;

4) *Partnership e Risorse*: le partnership diventano una risorsa per l'organizzazione. Anche esse sono sottoposte al vincolo dell'eccellenza e della misura, che danno evidenza per capire se funzionano o no;

5) *Processi, Prodotti e Servizi*: è il core business dell'organizzazione. Rappresenta proprio i processi organizzativi. Bisogna vedere come vengono svolti tali processi, il tutto tramite documentazione scritta. Un aspetto del processo è la misura della soddisfazione dei clienti che appunto è legata a questi fattori;

6) *Risultati relativi ai clienti*;

7) *Risultati relativi al personale*;

8) *Risultati relativi alla società*;

Questi tre concetti vengono distinti in percezioni e indicatori di performance. Le percezioni possono essere definite misure dirette, ovvero riguardanti le percezioni direttamente ricavate e/o rilevate presso i clienti, i dipendenti e nel contesto sociale. Gli indicatori di performance, definibili indirette, provengono dall'interno dell'organizzazione, vengono usate da un lato per monitorare, comprendere, presumere e migliorare le performance dell'organizzazione e dall'altro per prevederne l'impatto sui clienti, sul personale e sulla società.

9) *Risultati chiave*: quelli che effettivamente le organizzazioni misurano (fatturato, tasso d'interesse dei clienti, spese R&S, ecc.). Sono i risultati che dipendono però da tutte le altre variabili.

Ciascuno dei 9 criteri già visti è suddiviso in sottocriteri, a loro volta suddivisi in aree, dette "particelle elementari" su cui il modello è costruito: rappresentano allo stesso tempo sia l'effettivo contenuto cui l'organizzazione che intenda implementare il modello deve guardare, sia lo specchio su cui riflettersi per capire cosa è stato fatto ed ottenuto e cosa no.