

Il Tqm (Total Quality Management) funziona?

di Fulvio Paparo*

Eccellenza organizzativa e *performance* aziendale: i vincitori di Premi qualità mostrano le migliori *performance* economiche che dimostrano quanto sia conveniente adottare il Tqm in azienda

Recentemente sono emersi nuovi paradigmi come la reingegnerizzazione, le organizzazioni orientate al cliente, le organizzazioni orientate al processo, le organizzazioni di apprendimento, la gestione del *supply-chain*, il sei sigma ecc.

È interessante notare che questi paradigmi sono essenzialmente una scorporazione dei concetti chiave del Tqm impacchettati ed etichettati in maniera diversa per motivi commerciali.

Ad esempio, il modello sei sigma è stata la colonna portante dell'iniziativa del Tqm per Motorola, ma ora viene smerciato da varie società di consulenza come qualcosa di unico e di diverso dal Tqm. Ritengo tale approccio totalmente falso e scorretto.

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

Ogni tentativo di stabilire una relazione tra il Tqm e la *performance* finanziaria deve concentrarsi sulle aziende che hanno applicato efficacemente il Tqm. È importante considerare tale assunto perché, mentre molte aziende affermano di aver applicato il Tqm, poche lo stanno facendo in maniera efficace.

Considerare coloro che l'hanno implementato in maniera poco efficace significherebbe oscurare l'impatto del Tqm. Con implementazione efficace si vuole intendere che i principi chiave del Tqm, come, ad esempio, la particolare attenzione alla soddisfazione del cliente, il coinvolgimento del dipendente e il continuo miglioramento, sono ben accettati, messi in pratica e larga-

mente utilizzati all'interno dell'azienda.

I vincitori di premi qualità sono casi sicuramente esemplari di un'efficace applicazione del Tqm. Un esame dei vari criteri dei premi qualità ha confermato che i concetti chiave e i valori che sono stati messi in risalto sono ampiamente considerati i punti essenziali per un'effettiva applicazione del Tqm. I premi sono assegnati dopo che il partecipante ha attraversato un processo di valutazione su più livelli, durante il quale viene giudicato da alcuni esperti interni o esterni.

Viene inoltre disposto un rigoroso processo per garantire che i vincitori stiano effettivamente implementando e mettendo in pratica il Tqm. Recenti studi condotti da team internazionali di autorevoli studiosi, i cui responsabili dei progetti, rispettivamente per gli Stati Uniti, Vinod Singhal del Georgia Institute of Technology e Kevin Hendricks del College of William and Mary e, per la Gran Bretagna, Louise Boulter, Tony Bendell e Hanida Abas del Centre of Quality Excellence della Università di Leicester, mostrano chiaramente e inequivocabilmente che l'effettiva implementazione dei principi del Tqm hanno un impatto significativamente positivo e differenziante sui risultati economici finali.

I team hanno posto a confronto le performance economiche su più di 600 organizzazioni vincitrici di Premi qualità negli Stati Uniti (Malcome Baldrige Model) nel periodo tra il '90 e il '95 e di 120 organizzazioni vincitrici di Premi qualità in Europa (Efqm Model) nel periodo tra il '95 e il 2000.

Sono state messe a confronto le performance economiche su un campione di controllo di aziende che rappresentano circa 50

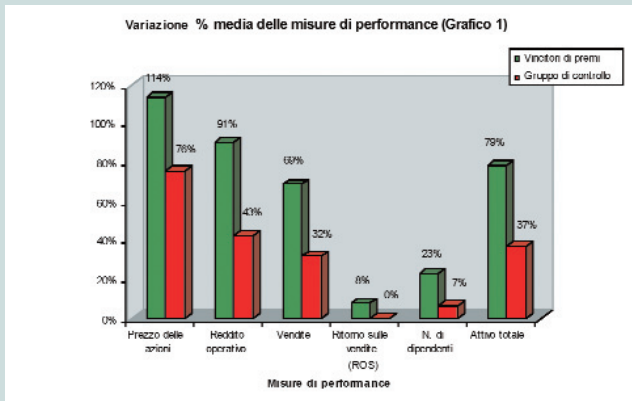
distinti Codici di classificazione dello standard industriale (Sic) a due cifre, dei quali il 75 per cento provenienti dal settore manifatturiero e i risultati hanno mostrato che le aziende vincitrici dei premi hanno ottenuto una crescita dei ricavi, del valore delle azioni, del reddito operativo, del ritorno sulle vendite (Ros), dell'occupazione, dell'attivo e di altri *key performance indicators* decisamente superiore rispetto al gruppo di controllo che non ha partecipato ai Premi qualità nazionali e/o internazionali.

Questo articolo riporta e commenta i risultati rilevati negli Stati Uniti, mentre i risultati europei che confermano ulteriormente quanto sperimentato in America saranno oggetto di verifica nella prossima rubrica Service Qualità del *Corriere delle Opere*. Molte aziende sono interessate a conoscere in quale modo i benefici tratti dal Tqm variano a seconda delle caratteristiche di un'azienda, di modo da potere stabilire aspettative realistiche riguardo a ciò che potrebbe recare un'applicazione di successo del Tqm.

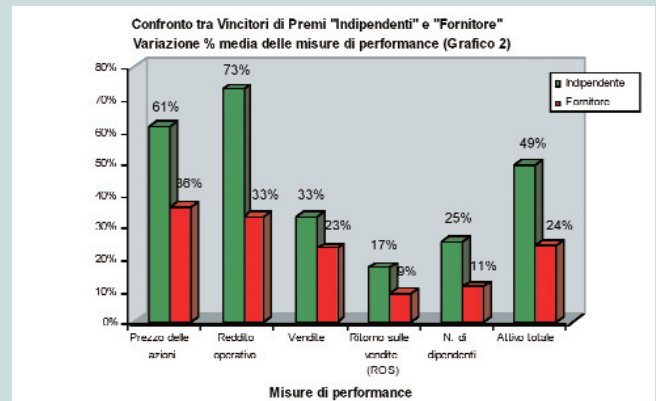
Il campione dei vincitori di premi è stato segmentato a seconda del tipo di Premio qualità vinto, l'intensità del capitale dell'azienda, la dimensione dell'azienda e il grado di diversificazione. I risultati sono stati esaminati separatamente per i vari settori. Conclusioni interessanti sono emerse a proposito del modo in cui l'estensione dei benefici ottenuti dal Tqm varia a seconda delle caratteristiche dell'azienda.

I vincitori di premi (Grafico 1) presentano nella media generale un incremento del valore delle azioni del 114 per cento, un incremento del reddito operativo del 91 per cento e un aumento delle vendite del 69 per cento rispetto al gruppo di controllo. I vincitori dei premi hanno ottenuto risultati migliori rispetto al gruppo di controllo anche per quanto riguarda il reddito operativo sulle vendite (Ros) 8 per cento, l'incremento dell'occupazione dei dipendenti 23 per cento e nella crescita dell'attivo investito 79 per cento.

Ci sono differenze rilevanti tra le aziende che hanno vinto premi indipendenti, come è il caso dei Premi qualità nazionali e stata-



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



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

li, e le aziende che hanno vinto premi del cliente. I premi nazionali e statali presentano criteri di valutazione più vasti e rigorosi e utilizzano un processo di valutazione su più livelli, condotto da esaminatori esterni e indipendenti. Pertanto, vincere premi indipendenti assicura un'implementazione più matura del Tqm, se confrontata alla maturità dell'implementazione presso

aziende alle quali sono stati assegnati solo premi dai propri clienti.

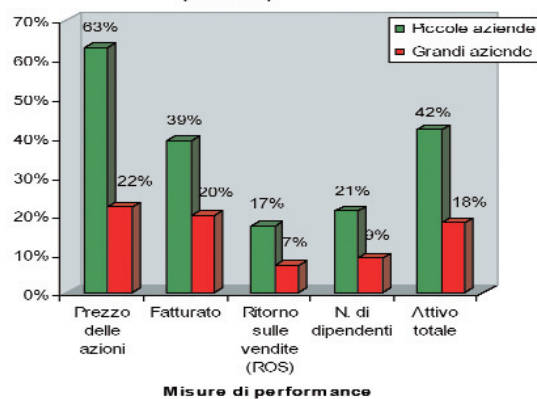
I vincitori di premi indipendenti hanno ottenuto risultati significativamente migliori rispetto ai vincitori di premi del cliente (Grafico 2).

Dopo aver ponderato i dati secondo la performance dei gruppi di controllo, i vincitori di premi indipendenti presentano in

media un incremento dei profitti delle azioni del 61 per cento, un incremento del reddito operativo del 73 per cento, un incremento delle vendite del 33 per cento, un incremento del Ros del 17 per cento, un incremento dell'impiego del 25 per cento e un incremento degli attivi del 49 per cento. Tutte queste cifre sono ben al di sopra degli aumenti riscontrati da quelle aziende che

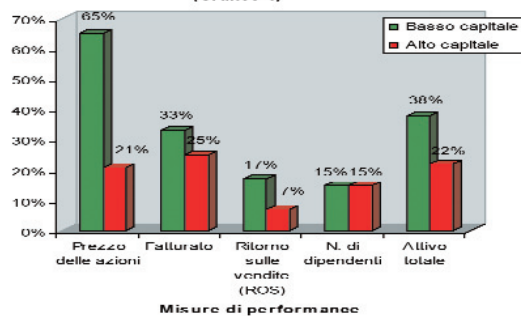


**Confronto tra Grandi e Piccole aziende Vincitrici di Premi
Variazione % media delle misure di performance
(Grafico 3)**



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

**Confronto tra vincitori a Bassa e a Alta Intensità di Capitale
Variazione % media delle misure di performance
(Grafico 4)**



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

hanno vinto solo premi fornitore. Tale quadro rappresenta una prova convincente del motivo per il quale le aziende dovrebbero fare uso di criteri dei Premi qualità nazionali e internazionali per la pianificazione, la formazione e la valutazione e lo Stato dovrebbe sostenere tale genere di iniziative nell'interesse dello sviluppo di un sistema economico più efficiente, efficace e competitivo.

È percezione comune tra le piccole aziende che l'applicazione dell'eccellenza della performance sia più appropriata per le grandi aziende. I risultati della ricerca mostrano che tale percezione non è vera.

Infatti le piccole aziende vincitrici di premi presentano un incremento del reddito operativo del 63 per cento, un incremento delle vendite del 39 per cento, un incremento del Ros del 17 per cento, un incremento dell'impiego del 21 per cento e un incremento degli attivi del 42 per cento.

Tutti questi risultati sono ben al di sopra degli aumenti riscontrati dalle grandi aziende vincitrici di premi (Grafico 3).

Vedere che le piccole aziende hanno ottenuto risultati migliori non è così sorprendente, considerando il fatto che molti elementi chiave del Tqm come il lavoro di squadra, la responsabilizzazione del lavora-

tore e lo spirito di cooperazione attraverso i vari reparti funzionali sono già, in qualche misura, presenti nelle piccole aziende. In aggiunta, apportare dei cambiamenti può essere difficile in seno a grandi aziende. I risultati non avallano, quindi, la convenzionale credenza che il Tqm sia meno benefico per le piccole aziende.

Una componente essenziale del Tqm è quella di adottare pratiche quali la formazione, il coinvolgimento, la responsabilizzazione del dipendente e la condivisione delle informazioni. I dipendenti sono la forza trainante di miglioramenti derivanti da attività quali i programmi di suggerimenti e i team di miglioramento. Le opportunità di trarre maggior profitto da tali attività sono più alte in un contesto ad alta intensità di lavoro rispetto a una ad alta intensità di capitale.

Le aziende vincitrici focalizzate ottengono migliori risultati rispetto alle aziende vincitrici diversificate in quasi tutte le variabili della performance. Le aziende focalizzate hanno raggiunto un miglioramento del reddito operativo del 56 per cento (contro il 30 per cento delle aziende diversificate), un incremento delle vendite del 39 per cento (contro il 20 per cento delle aziende diversificate).

Il campione segmentato dei vincitori di Premi qualità in aziende a bassa e ad alta intensità di capitale mostra risultati dove le aziende vincitrici ad alta intensità di lavoro rendono molto di più rispetto ai vincitori ad alta intensità di capitale (Grafico 4).

I risultati di questo studio indicano inequivocabilmente che l'effettiva adozione dei criteri di eccellenza dei vari Premi qualità nelle organizzazioni incide in maniera positiva sulle performance economiche. L'effettiva implementazione efficace del Tqm permette di ottenere un ottimo tornaconto per gli imprenditori che investono e rischiano in tale direzione.

CONCLUSIONI - Contrariamente alle prove aneddotiche e intuitive utilizzate da molti esperti per giudicare se il Tqm sia valido o meno, le prove presentate in questo studio forniscono una valutazione più veritiera, oggettiva e statisticamente valida dell'impatto del Tqm sulla performance finanziaria.

Il messaggio che si deduce dall'analisi della performance finanziaria di 600 vincitori di Premi qualità è chiaro e semplice. Quando il Tqm viene applicato efficacemente, la performance economica migliora in maniera impressionante.

La critica rivolta al Tqm di produrre deboli guadagni economici è ingiustificata. La proclamazione della morte del Tqm è prematura. Il Tqm è vivo e vegeto.

I risultati sono sicuramente rassicuranti per quelle aziende che hanno investito intensamente nel Tqm e che devono difendersi dai critici del Tqm, sia interni che esterni.

Per le aziende che stanno considerando di congedare il Tqm per altri paradigmi manageriali, tali risultati dovrebbero indurle a ripensare alle proprie decisioni.

Ciò dovrebbe, inoltre, incoraggiare tutte quelle aziende che hanno valutato la possibilità di adottare il Tqm, ma che sono state scoraggiate dalla controversia a proposito dei suoi potenziali profitti.

Si vuole sperare che i manager incaricati dell'applicazione del Tqm utilizzino questi risultati per dibattere, e forse mettere a tacere, molte questioni che altri potrebbero avere a proposito della legittimità del Tqm come sistema di management attuabile ed efficace. I risultati, inoltre, sostengono ciò che molti guru della qualità hanno ripetutamente detto: le aziende che vogliono implementare efficacemente il Tqm devono avere pazienza. È ampiamente accettato

che il Tqm ha bisogno di molto tempo per essere applicato perché richiede grandi cambiamenti organizzativi concernenti la cultura e l'atteggiamento mentale del dipendente. Pertanto, i vantaggi saranno realizzati a medio-lungo termine.

Ciò è ovviamente in contrasto con le aspettative di molte aziende che hanno incaricato i propri dipendenti di apprendere metodi di Tqm e hanno applicato poche altre cose, aspettandosi poi di vedere risultati istantanei. I manager che adottano il Tqm per raggiungere rapidi profitti saranno sicuramente delusi. Per ottenere vantaggi dal Tqm, bisogna essere pazienti; il Tqm misura la performance su grande distanza. Le aziende dovrebbero essere realistiche su ciò che si devono aspettare dal Tqm; non dovrebbero lasciarsi affascinare dalle esagerazioni associate al Tqm e tenere bene a mente che il Tqm è una filosofia e fondamento per sviluppare un sistema manageriale. Un sistema manageriale fondato sul Tqm può sicuramente aumentare le probabilità di prendere le giuste decisioni, ma non può garantire che tutte le decisioni siano quelle giuste. Ad esempio, persino i vincitori del premio Baldrige con le migliori

performance hanno avuto periodi di scarsa performance finanziaria dopo aver vinto il premio Baldrige. Inoltre, caratteristiche organizzative come la dimensione, l'intensità di capitale, il grado di focalizzazione e la maturità delle implementazioni mostrano come possono aumentare i vantaggi ottenibili dal Tqm. Questi e altri fattori dovrebbero essere presi in considerazione seriamente nel determinare le aspettative. Inoltre i vantaggi del Tqm devono probabilmente essere temperati anche dalla condotta dei competitori, infatti man mano che nel mercato sempre più aziende adotteranno il Tqm, il livello dei vantaggi del Tqm probabilmente diventerà sempre più sfidante. In conclusione, si può affermare con ragionevole certezza che il Tqm abbia ancora un lungo cammino da percorrere. Recenti sondaggi indicano che circa il 30 per cento degli impianti manifatturieri negli Stati Uniti hanno ampiamente abbracciato il Tqm (Tanincez, 1997), mentre, verosimilmente, le cifre sono ancora basse per quanto riguarda le aziende del terziario. ■

**EFQM International Licenced
Consultant and Trainer*



1 / 3