

STRATEGIE DI ECCELLENZA ORGANIZZATIVA E MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIA

Il presente articolo ha lo scopo di mostrare i risultati di una valutazione indipendente, oggettiva e imparziale tra l'effettiva implementazione dei principi del Modello EFQM per l'Eccellenza ed i risultati di una migliore performance economico-finanziaria.

A tale scopo vengono riportati i risultati di performance economico-finanziaria, ai quali gli imprenditori ed il top management sono particolarmente sensibili e attenti, basata sul valore delle azioni e su misure reddituale, finanziarie e patrimoniali, di organizzazioni che hanno vinto premi qualità. Lo studio dimostra che quando i principi del Modello EFQM per l'Eccellenza sono stati applicati in profondità, la performance è effettivamente migliorata, sia per brevi che per lunghi periodi di tempo.

Il Modello per l'Eccellenza della European Foundation for Quality Management (EFQM) è uno strumento ed un metodo che aiuta le organizzazioni a raggiungere il successo economico e competitivo, misurandone il posizionamento nel cammino verso l'eccellenza, identificando le aree di debolezza e le potenziali soluzioni di miglioramento (kaizen), offrendo un approccio metodologico per la loro applicazione pianificata.

Il Modello EFQM per l'Eccellenza è stato introdotto nel 1992 come struttura di supporto per la valutazione delle candidature per il Premio Qualità Europa. Attualmente, il Modello EFQM per l'Eccellenza è ampiamente utilizzato in tutta Europa ed è divenuto il fondamento per tutti i premi nazionali e regionali in Europa e in altre parti del mondo, per grandi imprese, piccole e medie e per enti pubblici.

In particolare in Italia nel 2005 per la prima volta a livello europeo è stato avviato il Premio Qualità Italia per gli enti della Pubblica Amministrazione adottando il modello di autovalutazione CAF (Common Assessment Framework) che corrisponde al modello EFQM tarato appositamente per gli enti a servizio pubblico: comuni, province, regioni, scuole, CCIAA, ASL.

Da ricordare inoltre che il Modello EFQM per l'Eccellenza è utilizzato dalle organizzazioni, indipendentemente dalla partecipazione ai premi, anche come strumento per l'autovalutazione organizzativa.

L'esteso impiego e la popolarità del Modello EFQM per l'Eccellenza ha sollevato la questione circa il suo vero impatto sul miglioramento delle performance. Ancorché siano stati scritti articoli e casi di studio a proposito del Modello EFQM per l'Eccellenza e, sebbene negli USA il Professor Vinod Singhal e il Dottor Kevin Hendriks, abbiano condotto uno studio approfondito che dimostra chiaramente l'esistenza di un rapporto positivo tra l'adozione dei principi di Eccellenza, come quelli fissati nel Modello del Malcolm Baldrige National Quality Award e, il potenziamento dei risultati organizzativi, in Europa non era ancora stato prodotto uno studio sistematico e significativo dell'impatto dei principi del Modello EFQM per l'Eccellenza sui risultati di performance economico-finanziaria.

Per colmare tale lacuna conoscitiva circa la valenza del Modello EFQM per l'Eccellenza ed il suo impatto, come sistema manageriale, sul miglioramento delle performance, la European Foundation for Quality Management (EFQM) e la British Quality Foundation (BQF) hanno sostenuto a livello europeo una ricerca per identificare eventuali evidenze di correlazione positiva.

Tale studio è stato condotto da un team di ricercatori che comprende: il Dottor Louise Boulter, project director e direttore delegato del Centre of Quality Excellence, University of Leicester, UK; il Professor Tony Bendell, professore di Quality and Reliability, direttore del Centre of Quality Excellence, University of Leicester, UK; Hanida Abas, ricercatore associato, Centre of Quality Excellence, University of Leicester, UK; il Professor Jens Dahlgaard, professore di Quality Technology and Management, Linköping University, Svezia; il Professor Vinod Singhal, professore di Operations Management presso il Georgia Institute of Technology, USA.

La metodologia impiegata per condurre questo studio è simile alla metodologia che Singhal e Hendricks (1997) hanno impiegato per condurre il loro studio negli USA.

L'analisi è stata focalizzata su quelle aziende i cui sforzi sono stati riconosciuti sotto forma di premi qualità.

Il sistema dei premi qualità è ben assestato in Europa, come è comprovato dai premi basati sul Modello EFQM per l'Eccellenza, i quali sono assegnati a livello europeo, nazionale e, nel caso di alcuni paesi come l'Italia, a livello regionale.

Da sottolineare che un obiettivo importante che hanno le organizzazioni che assegnano premi (EFQM a livello europeo e APQI –Associazione Premio Qualità Italia- a livello italiano) è quello di valutare in maniera oggettiva ed il più possibile veritiera le organizzazioni partecipanti, attraverso l'assegnazione di un punteggio/rating sul loro posizionamento verso l'eccellenza con chiara evidenza delle aree di forza e di miglioramento nella qualità degli approcci adottati (Leadership, Politiche e Strategie, Gestione del personale, Gestione dei processi e del cambiamento, Apprendimento ed innovazione) e nei correlati risultati in merito al personale, ai clienti, alla società e alle performance chiave.

EFQM per mantenere una seria credibilità sul mercato e assicurare alto valore di ritorno alle organizzazioni partecipanti ai premi, segue standard procedurali profondamente severi che assicurano in maniera inequivocabile che l'assegnazione dei riconoscimenti avviene solo per quelle organizzazioni che hanno applicato l'Eccellenza in maniera efficiente ed efficace.

Infatti i vincitori ai premi sono riconosciuti solo dopo aver condotto da parte di Assessors qualificati EFQM una valutazione oggettiva ed indipendente dell'organizzazione con metriche di misurazione tra le più efficaci ed evolute al mondo in merito alla qualità delle pratiche strategico-organizzative applicate e delle relative performance attuali e future.

Pertanto, vincere un premio qualità in Europa è indice certo che un'organizzazione ha applicato efficacemente i principi del Modello EFQM per l'Eccellenza.

Per assicurare oggettività alla raccolta dei dati sulla performance economico-finanziaria, la raccolta dei dati e gli sforzi di analisi sono stati focalizzati solo su organizzazioni con azioni pubbliche.

L'identificazione della correlazione positiva tra un'implementazione efficiente dei principi del Modello EFQM per l'Eccellenza e il miglioramento della performance finanziaria ha necessitato un esame della performance per un intervallo di tempo ragionevolmente lungo. Ciò è dovuto al fatto che i principi del Modello EFQM per l'Eccellenza richiedono un orizzonte adeguatamente ampio per essere completamente assorbiti e integrati nel normale modello operativo di un'azienda.

I risultati sulla variazione delle performance economiche sono stati analizzati per un intervallo di tempo di 11 anni, ancorati attorno all'anno in cui l'organizzazione ha ricevuto il premio. Il primo intervallo di tempo, "il periodo di implementazione", inizia cinque anni prima e termina un anno prima dell'assegnazione del premio. Il secondo intervallo di tempo, "il periodo di post-implementazione", inizia un anno prima e termina cinque anni dopo l'assegnazione del premio.

Ai fini dello studio sono state impiegate due serie di misure di performance:

- il valore delle quote azionarie
- misure contabili: reddituale, finanziarie e patrimoniali

Le misure economiche hanno incluso: entrate/vendite, costi, reddito operativo e investimenti per immobilizzazioni.

Dopo aver ampiamente studiato i vincitori dei Premi Qualità, il team ha confrontato la performance finanziaria di 120 organizzazioni vincitrici dei Premi Qualità che soddisfano specifici criteri con organizzazioni di confronto simili per dimensione e operanti nel medesimo settore industriale.

I risultati dello studio indicano che, se confrontate alle organizzazioni di confronto, le vincitrici di premi riscontrano un incremento superiore per quanto riguarda il valore delle quote azionarie, le vendite, gli investimenti in immobilizzazioni sull'attivo e gli investimenti in immobilizzazioni sulle vendite, un incremento superiore dell'attivo e un'ulteriore riduzione dei costi sulle vendite entro un breve periodo di tempo dopo l'assegnazione del primo premio (**Grafico 1**).

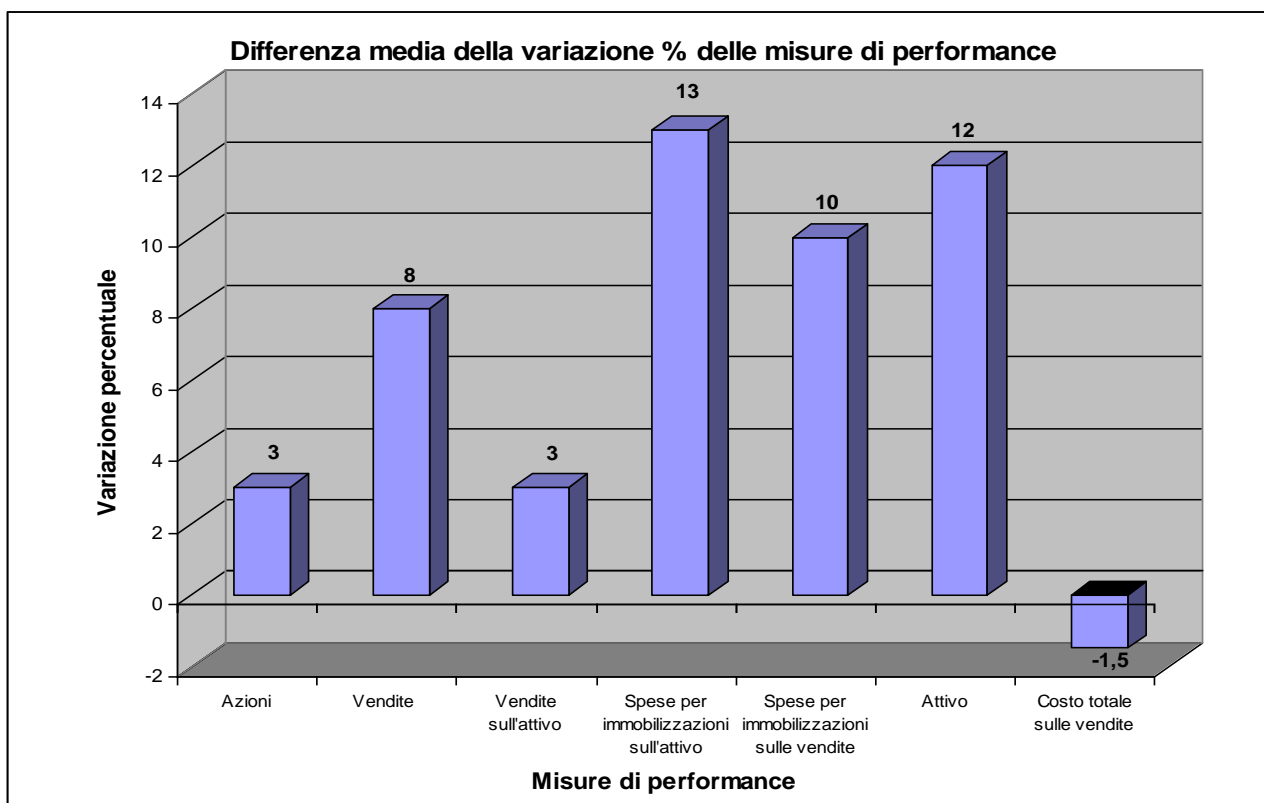


Grafico 1 – Vincitori di premi: miglioramento della performance un anno dopo l'assegnazione del premio.

Tre anni dopo aver ricevuto il premio, le aziende vincitrici di premi presentano risultati migliori del 36% rispetto alle aziende di confronto per quanto riguarda il valore delle quote azionarie, del 17% per quanto riguarda le vendite, del 5% per quanto riguarda le vendite sull'attivo, del 4% per quanto riguarda le spese per immobilizzazioni sulle vendite, del 20% per quanto riguarda l'attivo e una riduzione dei costi dell'1,4% (**Grafico 2**).

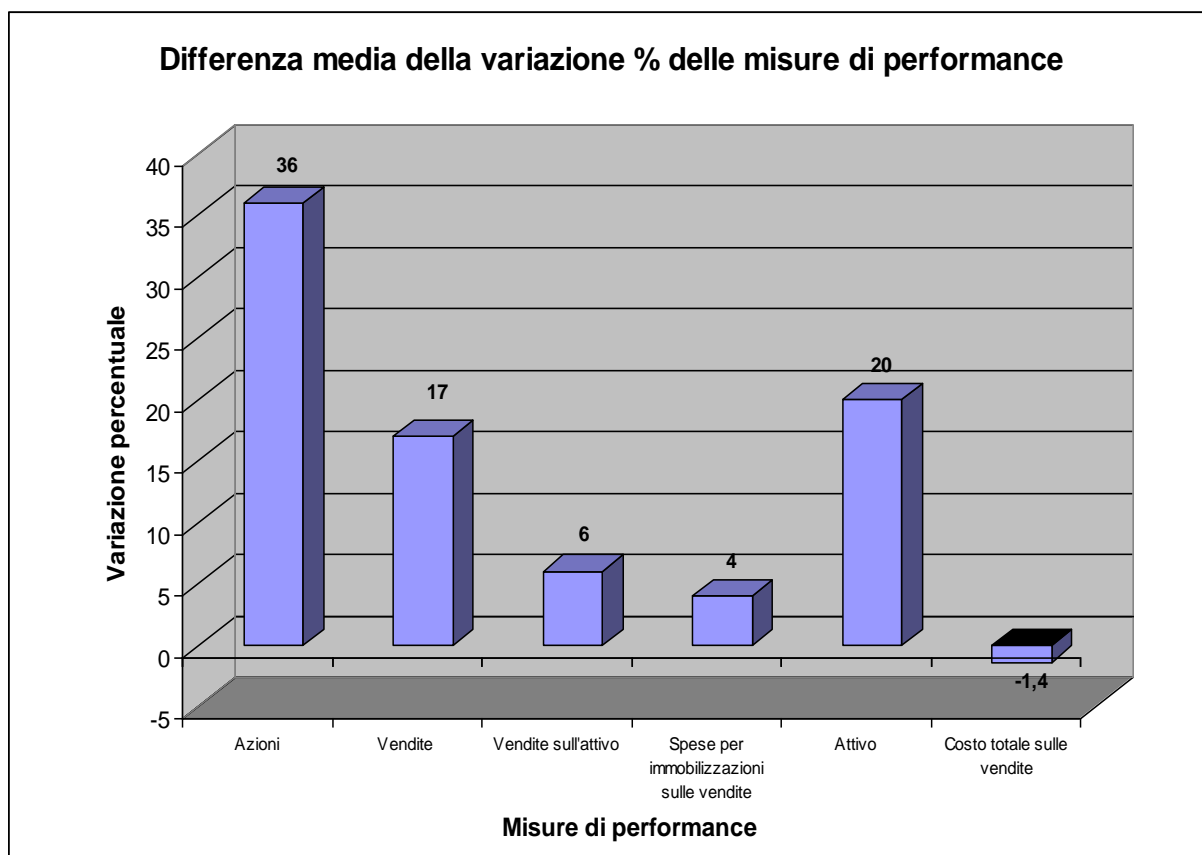


Grafico 2 - Vincitori di premi: miglioramento della performance tre anni dopo l'assegnazione del premio.

Per quanto riguarda l'ultimo anno di registrazione della performance, i vincitori del premio hanno riscontrato incrementi ancora più grandi rispetto alle organizzazioni di confronto, infatti le vincitrici di premi hanno riscontrato un incremento delle vendite superiore del 77%, un incremento del reddito operativo superiore del 18%, un incremento delle spese per immobilizzazioni sull'attivo superiore del 28% e delle spese per immobilizzazioni sulle vendite superiore del 30%, un aumento dell'attivo superiore del 44% e un'ulteriore riduzione dei costi sulle vendite del 4,4% (**Grafico 3**).

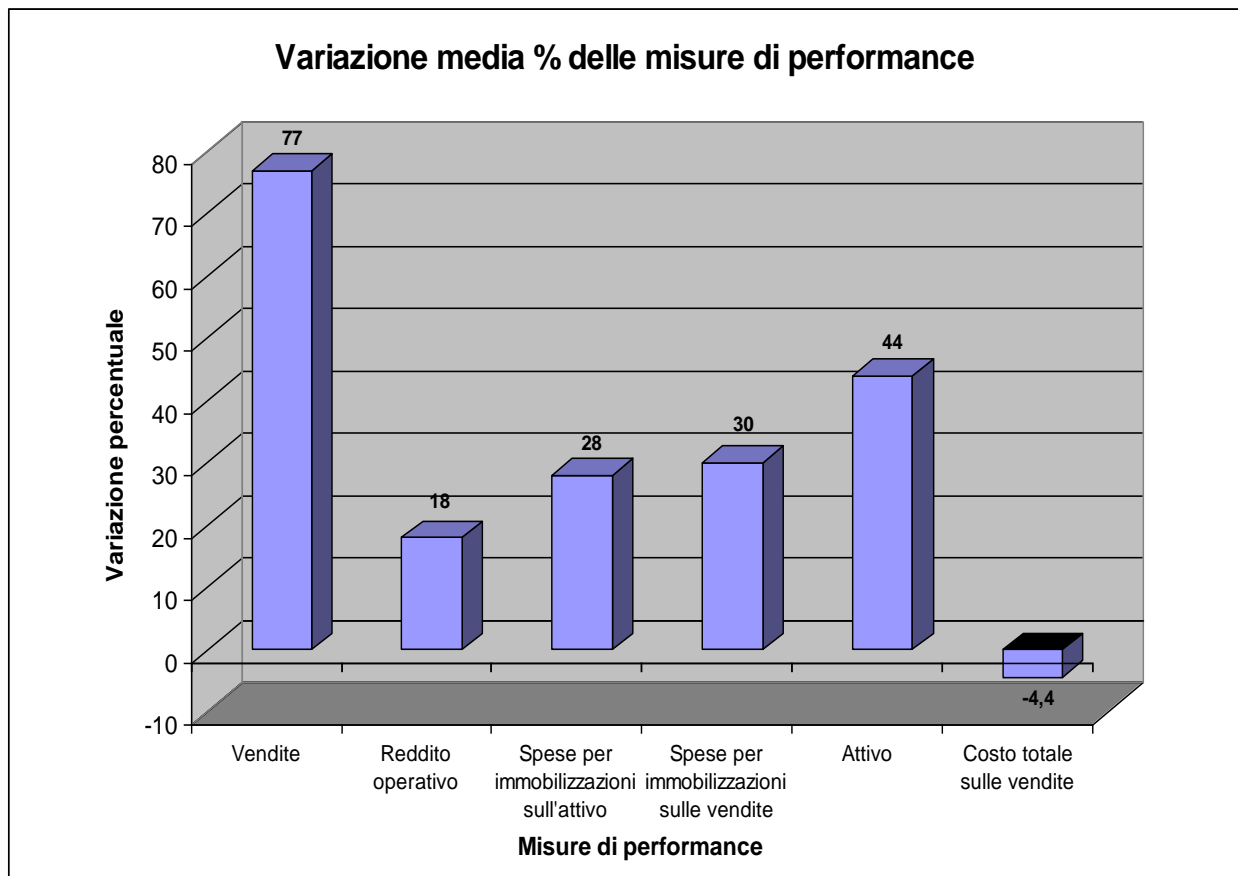


Grafico 3 - Vincitori di premi: miglioramento della performance cinque anni dopo l'assegnazione del premio.

Conclusioni

Le prove complessive indicano che quando i principi del Modello EFQM per l'Eccellenza sono stati applicati efficacemente, la performance migliora sia sul breve che sul lungo termine. Ciò dovrebbe risultare rassicurante per quelle organizzazioni che hanno investito e si sono vincolate a lungo termine ai principi del Modello EFQM per l'Eccellenza e offre prove a supporto anche coloro che stanno pensando di introdurre nella loro strategia di sviluppo tale modello per i vantaggi che possono raccogliere dalla sua efficiente ed efficace implementazione.

Fulvio Paparo

(EFQM International Licenced Consultant and Trainer)