

# I modelli di qualità come spinta allo sviluppo

Paolo Citti

Ordinario Università degli studi di Firenze  
Presidente Accademia Italiana del Sei Sigma

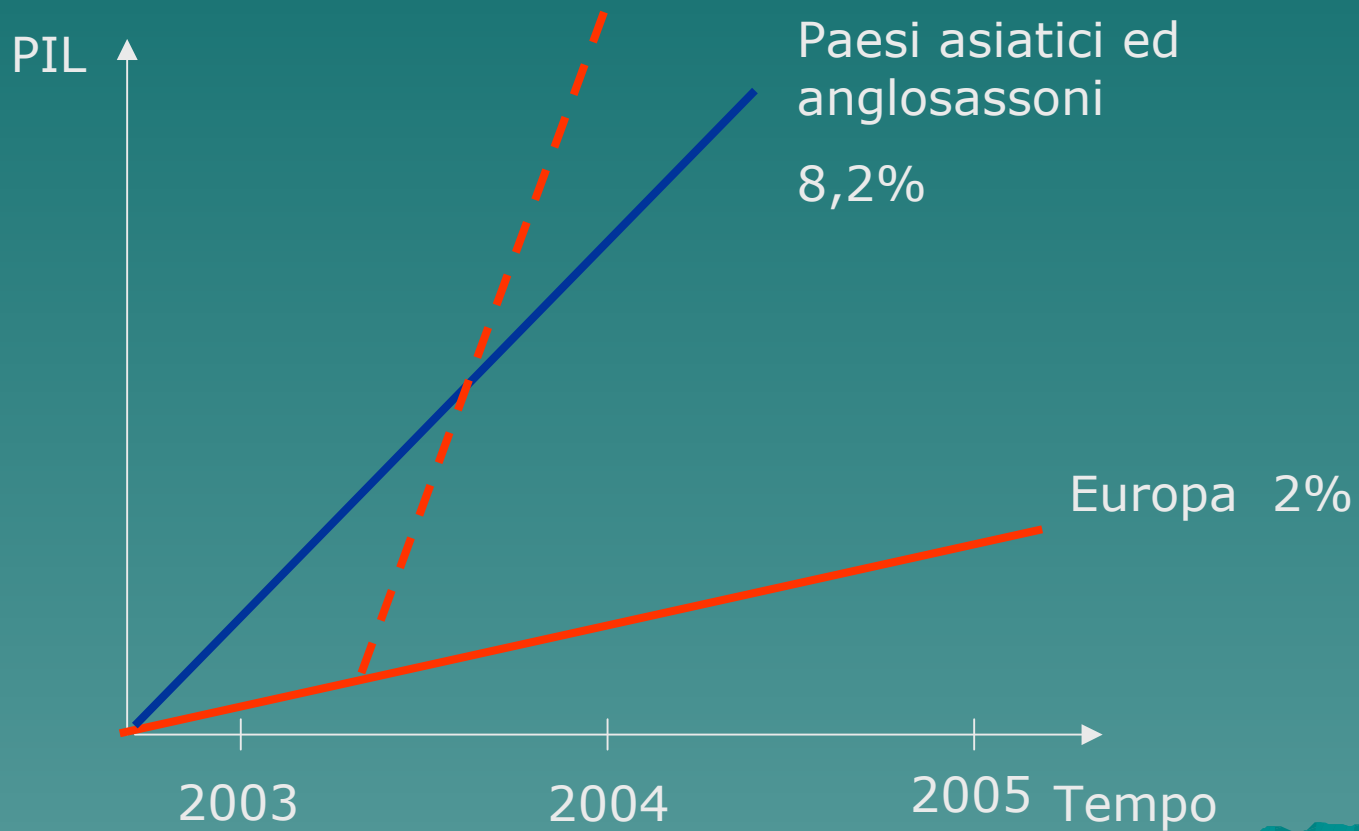
GIORNATA DI STUDIO -  
Knowledge & Total Quality  
Management - PRATO 24 maggio  
2005

- ◆ Si legge oggi sui giornali che l'azienda Italia è ferma con l'Europa in un momento di lunga crisi congiunturale.
- ◆ Anche se si prevedono per l'economia, in mezzo ad incertezze, segnali di ripresa, l'Italia ha chiuso il 2004 con una crescita del PIL dello 0,5%.

Se negli Stati Uniti la ripresa è già in atto, in Europa i maggiori paesi continuano ad essere in stagnazione.

Di fronte alla domanda “Quali saranno i fattori determinanti per la crescita?”

# Crescita del PIL



GIORNATA DI STUDIO -  
Knowledge & Total Quality  
Management - PRATO 24 maggio  
2005

- ◆ INNOVAZIONE E RICERCA vengono giudicati, con giudizio unanime, come la chiave decisiva per mettere in moto la ripresa;
- ◆ MIGLIORAMENTI NEL MANAGEMENT (la "Cultura Manageriale" ispirata ai modelli d'eccellenza);
- ◆ RICERCA DI NUOVI MERCATI;
- ◆ PROCESSI DI CONCENTRAZIONE E ACQUISIZIONI
- ◆ DELOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA

Pertanto “siamo condannati all’innovazione” come leva primaria di competitività.

Una condizione che ruota intorno a tre punti fondamentali:

- **Conoscenza e quindi istruzione e formazione;**
- **Realizzazione di nuovi prodotti, processi o servizi;**
- **Diffusione dell’innovazione attraverso le tecnologie dell’informazione e della comunicazione**

Tra le leve che permettono di creare sviluppo sia nell'innovazione di prodotto, che di processo e di servizio, sia nella Cultura ispirata ai modelli d'eccellenza, vi è sicuramente l'approccio alla QUALITA'.

Ma quale qualità?

Noi diciamo la "Qualità che serve".

- Purtroppo in Italia per la QUALITA' è stato sviluppato, prevalentemente, un solo modello di riferimento, che è quello delle ISO 9000.
- Non sempre si sono avute le risposte che ci si aspettava.

Perché:

1) – In alcuni casi sono stati considerati solo gli aspetti formali, di rispondenza della norma senza che le procedure avessero niente a che fare con quello che realmente si faceva in azienda. Il Sistema Qualità serviva solo come immagine, creando all'interno del Sistema Azienda tanta carta e tanta burocrazia.

Risultato → MINORE EFFICIENZA

2) – Gli audit dell'Ente di Certificazione hanno dato, quasi sempre, una grossa rilevanza agli aspetti formali, senza considerare mai che i risultati producessero una effettiva "efficacia ed efficienza" per l'azienda, in un processo di reale miglioramento continuo.

3) – Il miglioramento continuo, che è la spinta di tutti i modelli di qualità, non ha trovato quasi mai risposta sufficiente all'interno delle aziende, poiché non sono mai stati forniti gli strumenti necessari per realizzare una vera azione che producesse risultati tangibili.

4) – Molte aziende sono arrivate alla qualità perché imposta da vincoli di legge e/o da direttive nazionali o regionali.

Alcune di queste, specie se PMI, si sono arrangiate con la connivenza di tutti (Enti di certificazione, Sincert, Associazioni, ecc.). Oggi tutti sanno che la certificazione ISO 9000 si compra “senza fare nulla”.

5) – Poiché la normativa ha indicazioni generali che sono state messe a punto con riferimento a strutture di aziende tipiche del mondo produttivo delle Grandi o Medie Imprese, il trasferimento alle Piccole Imprese porta a non poche difficoltà.

In particolare si pensi che in Italia (dati ISTAT) la dimensione media delle aziende risulta poco superiore a 3,6 addetti. Le microimprese rappresentano il 95,2% delle società italiane.

# *E' necessario pertanto cambiare scenario.*

Non c'è una risposta univoca da dare che possa avere validità generale per tutti.

Si possono tuttavia fornire sicuramente alcune indicazioni su cui riflettere.

- ◆ In primo luogo si deve considerare che non esiste un solo modello di qualità. E' necessario pertanto avere più riferimenti, confrontare tra loro i modelli e, quando è possibile scegliere, riferendosi a quello o a quelli che sembrano essere più idonei, in base alla struttura dell'azienda ed al suo modo di operare.

- ◆ Tutti, ma in particolare le piccole imprese, devono puntare a raggiungere una struttura “leggera” e “flessibile”, in grado di produrre benefici immediati all’interno del lavoro, con effettivi ritorni produttivi ed economici misurabili. Questa QUALITA’, una volta realizzata, diviene un modo di operare proprio dell’impresa, di cui non si può fare a meno.

- ◆ Obiettivo del modello di qualità o dei modelli prescelti deve essere quello di realizzare un sistema dinamico basato su tre fasi: *valutazione, miglioramento, verifica*.
- ◆ Si deve creare in azienda la *dinamica del cambiamento* continuo.
- ◆ Si deve introdurre un modo nuovo di gestire i rapporti esterni ed interni con la domanda: cosa posso fare per migliorare il mio lavoro al fine di meglio soddisfare il mio "cliente"?

- ◆ E' necessario creare in azienda un modo nuovo di operare. La Qualità deve essere una filosofia condivisa, distribuita e permeare tutta la struttura organizzativa dell'azienda.

Anche per le Grandi Aziende non ha più significato avere un Ente Qualità od un Responsabile Qualità, senza che questo sia inserito nel ciclo produttivo del Sistema Azienda. (Queste personaggi, come fino ad oggi sono stati concepiti, si configurano come predicatori inascoltati).

- ◆ E' necessario che ciascuno, per il suo ruolo in azienda, possieda gli strumenti necessari per poter verificare con sistematicità *i risultati* del suo modo di operare e della sua azione di miglioramento.

- Da ciò la necessità di realizzare un nuovo percorso della qualità in azienda, tutto da inventare, capace di dare alle PMI italiane la dinamica del cambiamento. E' un lavoro da fare e da sperimentare assieme