

PARLIAMO UN PO' DI QUALITÀ

È opinione diffusa che sull'onda delle grandi trasformazioni socio economiche che stanno investendo i mercati a livello globale, i valori che ispirano i gestori delle risorse sia economiche che umane, continuino ad essere improntati su criteri meramente "quantitativi", in una parola reminiscenze di una gestione fondata su una cultura centrata più sul prodotto che non sul servizio. Le nuove sfide che ci attendono, una volta usciti dall'attuale crisi economica, richiedono però una sostanziale rivisitazione dei comportamenti organizzativi che dovranno essere sempre più orientati a valorizzare la centralità del cliente attraverso l'erogazione di un servizio particolarmente mirato, puntuale e di qualità.

In Italia sia come cultura organizzativa che come prassi consolidata, la "qualità" ha iniziato ad affermarsi nell'ultimo decennio del secolo scorso, frutto di originali e significative esperienze maturate nelle realtà economiche nordamericane e giapponesi.

Il solo termine "qualità" è però troppo sintetico ed insieme troppo generico per fare comprendere pienamente il contenuto innovativo che caratterizza la visione moderna del modello manageriale a cui, correntemente, ci si riferisce ed è, al tempo stesso, così onnicomprensivo da risultare inevitabilmente ambiguo. In altri termini, anche se nonostante la sua generica accezione col termine qualità ci si è sempre implicitamente riferiti alla sua "estensione" in tutta l'azienda, l'espressione inglese Total Quality Management (gestione della qualità totale) ci sembra però più efficace per trasmettere il messaggio fondamentale di un sistema manageriale che abbracci tutta l'organizzazione, attraverso l'utilizzo strategico di strumenti operativi orientati alla risoluzione puntuale di problemi organizzativi

Ciò in quanto la "qualità totale" (da non confondere con le varie normative di assicurazione qualità come le ISO le cui finalità, pur utili e necessarie, sono rivolte soprattutto a certificare i sistemi aziendali in conformità a standard tecnici internazionali), ponendosi nell'ottica di migliorare non solo l'efficienza aziendale ma, soprattutto, gli aspetti di efficacia e di flessibilità di prestazione, si colloca sul mercato come una filosofia vincente coinvolgendo nella sua azione di miglioramento continuo (Kayzen, secondo un icastico termine giapponese) le strutture portanti dell'organizzazione: dalle risorse materiali, finanziarie ed economiche a quelle non meno strategiche che riguardano il cosiddetto fattore umano.

Il suo obiettivo istituzionale, da intendersi come valore etico, è la soddisfazione del cliente e a questo fine l'azienda deve essere indirizzata, con tutte le sue capacità comunicative, in modo coerente e consapevole.

Un aspetto centrale della comunicazione in azienda è la formazione del personale, che risulta tanto più efficace nella misura in cui riesce, nel suo porsi, a collegare teoria e pratica, concetti ed esperienze reali, nozioni ed apprendimento sul campo.

Affinché l'apprendimento si trasformi da individuale a collettivo, diventando così autentico apprendimento organizzativo, occorre sviluppare una cultura aziendale fondata su atteggiamenti condivisi quali l'autonomia decisionale delle risorse, la professionalità diffusa e la capacità d'ascolto dei bisogni del cliente.

D'altra parte, per implementare queste modalità comportamentali sono richieste conoscenze e tecniche professionali opportunamente mirate che richiedono l'utilizzo di approcci diagnostici metodologicamente corretti.

Rispetto ai processi operativi oggetto di miglioramento occorre, ad esempio, applicare alcune modalità centrate sul rigore metodologico di tipo statistico ed econometrico, allo scopo di evitare comportamenti basati prevalentemente sull'intuizione e la mera percezione soggettiva e, quindi, su un confronto con la realtà puramente dialettico, in cui prevale l'opinione e non l'oggettività

In un'organizzazione basata su questi principi sono i "dati" e i "numeri" e i "fatti" ad essere sottoposti a verifica. Va peraltro osservato che riducendo l'aspetto di influenza connesso alla sfera delle percezioni soggettive, le loro potenzialità non vengono ridimensionate, ma correttamente orientate, consentendo così il loro ottimale utilizzo.

Facciamo un esempio pratico illustrando, per grandi linee, il modello delle "5P" studiato per la programmazione e il controllo della qualità nei servizi, in quanto, a nostro avviso, risponde perfettamente a queste necessità. Esso si struttura in 5 sottosistemi logicamente interrelati e sviluppa la logica della prevenzione e della programmazione della qualità. Individua le macrofasi operative presidiando i seguenti punti critici del processo di erogazione: qualità prevista e qualità percepita dal cliente; qualità progettata, qualità prestata e qualità paragonata svolte a cura dell'organizzazione. Nella fase di qualità prevista occorre rilevare, per ogni segmento di clientela, i bisogni e i desideri espressi, impliciti e latenti individuando le priorità da soddisfare. Successivamente il riferimento si sposta all'interno dell'azienda (qualità progettata) per definire gli elementi caratteristici del servizio: "che cosa si vuole dare e come" e come vengono progettati gli standard di processo da rispettare con riferimento anche alle prestazioni della concorrenza, al fine di conseguire un significativo vantaggio competitivo. Attraverso la qualità prestata l'attenzione viene spostata sui processi operativi per verificare "che cosa si eroga realmente" nel rispetto degli standard concordati col cliente e, se del caso, bisogna ritardare tempestivamente disallineamenti e prestazioni non coerenti. Questo non è ancora sufficiente: è necessario anche verificare che i clienti ricevano prestazioni in linea con le loro attese e siano predisposti a riacquistare i prodotti od accedere di nuovo ai servizi

(qualità percepita). E' questo il vero "momento della verità", poiché tutte le ricerche e i sondaggi eventualmente fatti a nulla valgono di fronte alla reale percezione del cliente. Infine, è necessario accertarsi che le percezioni della qualità da parte dei clienti siano comunque superiori a quelle che gli stessi avvertono verso la concorrenza (qualità paragonata) e che l'azione aziendale sia continuamente tesa alla ricerca dell'eccellenza (il meglio del meglio) attraverso confronti con le "migliori realtà" presenti sul mercato. Appare indubbio che la metodologia presentata si configuri come un utile riferimento per l'impostazione di un sistema di controllo di qualità totale in azienda; una strategia che, come abbiamo visto, con le sue notevoli potenzialità costituisce un presidio indispensabile per alimentare con successo buone pratiche innovative come quella illustrata, particolarmente necessarie in questa fase congiunturale di crisi economica che si sta manifestando problematica e profonda oltre ogni aspettativa.

Sergio Marchesini – docente senior CTC