

La Qualità, origine e stato dell'arte

Durante la trattazione dei vari argomenti sviluppati in questa sezione specialistica si è fatto spesso riferimento al **Total Quality Management** e il fatto non è casuale.

La Qualità totale è, oggi, infatti, una filosofia trasversale a tutte le funzioni aziendali (per questo motivo la indico con la q maiuscola). Essa è, infatti, la metodologia con la quale deve essere affrontata la vita in azienda ed è stata raccontata in centinaia di libri specialistici; se ne fa quindi solo un breve cenno.

È noto che quando si parla di Qualità si pensa, immediatamente, all'industria giapponese dove è essa è nata; ma, ironia della sorte, non furono i giapponesi gli ideatori della Qualità. La sua origine è americana ed è scaturita, grazie ad un gruppo di statistici che, tra gli anni '20 e '30, lavoravano nella divisione controllo della Qualità della Western Electric, un'azienda industriale della Itt.

Alla Western si cercava una metodologia in grado di arginare il fenomeno della variabilità dei prodotti, all'uscita delle linee di produzione. La tecnica messa a punto da quei pionieri è quella che oggi è chiamata **Statistical process control** (SpC). Alla fine della guerra mondiale Edwards Deming e Joseph Juran, della Western Electric, e Armand Feigenbaum, ex-responsabile della Qualità della General Electric, in qualità di membri delle forze d'occupazione per la ricostruzione industriale, insegnarono ai giapponesi le tecniche della Qualità.

Molti anni dopo, gli elevati livelli qualitativi raggiunti dai giapponesi nel settore produttivo, indussero il sistema produttivo occidentale ad interpellare Deming, Juran, Feigenbaum e un altro guru della Qualità, Philip Crosby, un ex-dirigente della Itt, per attingere, nuovamente, alle dimenticate tecniche della Qualità.

Il concetto di Qualità ha subito una grande evoluzione; nei primi anni '50, i giapponesi utilizzarono le teorie di Deming e soci per la ricostruzione della loro struttura industriale cercando, soprattutto, di migliorare i processi di produzione. Particolare cura veniva rivolta ai controlli effettuati per ridurre il numero di difetti che si presentavano nell'arco del processo di produzione, dalla materia prima o dal semilavorato al prodotto finito.

La Qualità oggi abbraccia tutti gli aspetti operativi di un'impresa, si parla, infatti, di Qualità totale, ed essa non è più monopolio del solo sistema produttivo giapponese. Anche il rapporto tra management e dipendenti è cambiato: dall'organizzazione basata sul "controllo" del lavoro dei dipendenti si è passati, oggi, al principio del "consenso".

La Qualità diventa la parola d'ordine degli anni '90, quando le aziende si rendono conto che l'attenzione ai dettagli genera affidabilità e quindi vantaggio competitivo e iniziano a farsi certificare secondo le norme Iso 9000.

La Qualità totale, meglio nota come il **Total Quality Management** (Tqm), è una disciplina che, oggi, abbraccia l'intera organizzazione, dalle relazioni tra gli stakeholder, alla produzione.

Con l'introduzione della parola total nel concetto di Qualità è stato introdotto un aspetto olistico della gestione, inoltre, dai criteri e dai metodi d'impostazione della Qualità, attraverso l'autodiagnosi organizzativa, ogni impresa può seguire un percorso metodologico per conseguire l'eccellenza del business.

La Qualità totale ha comportato l'immissione nell'organizzazione aziendale di gerarchie flessibili, lavoro di squadra, auto-regolamentazione dei lavoratori, utilizzo di strumenti per quantificare il successo e per realizzare un continuo miglioramento dei compiti e dei processi. Il Tqm dovrebbe essere l'obiettivo finale d'ogni impresa, che dovrà essere però consapevole che il processo d'attuazione richiede tempo, impegno e risorse.

La strada seguita da molte aziende è quella di raggiungere, gradualmente, livelli qualitativi sempre più elevati per essere pronte ad adottare il Tqm. La Texas Instruments, la Exxon Chemical, la Xerox, la Amdahl, la Kodak, sono stati i primi esempi d'aziende occidentali che

hanno riprogettato tutta l'organizzazione aziendale, basandosi sul Tqm. La riorganizzazione è stata adottata con il principio della gradualità (mediamente occorrono circa dieci anni perché la mentalità all'interno di un'azienda cambi e si orienti al Tqm) specie al fine di superare le resistenze del middle management interno (o di attendere che cambi la vecchia struttura decisionale).

Negli Usa il Tqm è diventato oramai un must per tutte le aziende, tanto che il Malcom Baldrige National Quality Award, istituito nel 1987 e consegnato ogni anno dallo stesso Presidente degli Usa alle sei aziende distintesesi nel campo del Tqm, è per ogni azienda l'oggetto del desiderio. La stessa ambizione mostrata dalle imprese giapponesi nei confronti del premio sulla Qualità, istituito negli anni '50 e dedicato all'americano Edwards Deming.

Mentre l'Occidente rincorreva i giapponesi nell'adottare il Tqm, questi avevano posto il loro target più avanti ancora, adottando il metodo di produzione *just-in-time*. Il metodo consiste in una procedura organizzativa in grado di consegnare il prodotto finito, prelevandolo direttamente dalla catena di montaggio, invece di mandarlo ad ampliare il livello delle scorte in attesa della vendita. L'industria automobilistica Toyota fu la prima a convincersi della validità di due principi: la Qualità resta un'arma competitiva molto potente, ma la possibilità di una consegna immediata di un prodotto ordinato quasi "su misura" può diventare fonte di notevole vantaggio competitivo.

Giova, comunque, osservare che il Tqm rappresenta l'insieme delle procedure adottate avendo come obiettivo principale l'orientazione al marketing management; infatti, il Tqm è andato evolvendosi, partendo dalla riconversione dei processi produttivi, per arrivare al riconoscimento della coevoluzione sinergica del sistema delle relazioni.

In ogni caso l'uomo di marketing sa perfettamente che se un'azienda vuole, ad esempio, rivedere la propria adeguatezza organizzativa in termini di marketing dovrà rifarsi agli strumenti d'auto-diagnosi messi a punto dalle tecniche della Qualità.

È necessario, comunque, sottolineare la situazione di ritardo dell'Ue rispetto ad Usa e Giappone nell'applicazione della Qualità come strumento di competitività dell'apparato produttivo. L'Ue ha analizzato alcuni elementi di comparazione e sono emerse le seguenti considerazioni:

- **manca una "cultura omogenea" della Qualità e quindi un'immagine europea della Qualità;**
- **ciò penalizza nella competizione poiché la Qualità è l'asse orizzontale di una politica industriale tesa al mantenimento o all'acquisizione di quote di mercato;**
- **siamo in ritardo, circa il ruolo della Qualità quale elemento di management;**
- **stiamo perdendo occasioni per una maggiore partecipazione del personale interno e quindi per una sua maggiore soddisfazione e una migliore qualità della vita;**
- **non si aiutano sufficientemente le Pmi;**
- **siamo in ritardo nell'introduzione della Qualità nei servizi pubblici (l'Italia è al 58° posto della classifica stilata dall'Ocse).**

Tratto da "Eugenio Caruso, *Gestire l'impresa del 2000*, Franco Angeli, 1999

<http://www.francoangeli.it/>