

La Qualità ed il Project Management – parte II

Qualità è valore?

Questa parte dell'articolo fornisce una lettura personale di un saggio dal titolo "**Qualità è valore – gli aspetti economici della qualità**" del professor Alessandro Nova dell'Università Bocconi. L'analisi su circa 10.000 aziende certificate offre uno spaccato per fatturato, popolazione, attività economica, classi dimensionali (piccole, medie e grandi), zone geografiche, attività economica, etc. Emerge che non sempre la certificazione in se stessa è foriera di valore, però produce sicuramente una certa sensibilizzazione al miglioramento. L'approccio è puramente statistico e limitandosi all'aspetto finanziario non può giustificare i risultati di tutti i contesti.

Dati numerici di riferimento

Il saggio "**Qualità è valore – gli aspetti economici della qualità**" si propone di verificare l'effetto economico delle certificazioni di qualità nelle imprese italiane. Lo studio del campione ha richiesto la normalizzazione di una ingente mole di dati, relativi a:

- ❑ 106.385 società di capitale;
- ❑ 45.199 nominativi censiti da SINCERT al 31 10 2002;
- ❑ 36.096 imprese escludendo i duplicati;
- ❑ di cui 32.532 solo imprese di capitale.

Con una serie di incroci con la banca dati dell'Università Cattolica di Milano, contenente 186.800 nominativi, ed escludendo le ricorrenze non significative, è stato individuato un campione di **10.078 imprese certificate**, sul quale effettuare lo studio. Il campione è stato analizzato in base a molti fattori tra cui:

- ❑ Numerosità e valore del fatturato
- ❑ Distribuzione del fatturato e della popolazione per attività economica
- ❑ Ripartizione per classi dimensionali (piccole, medie e grandi)
- ❑ Ripartizione per zone geografiche
- ❑ Ripartizione per attività economica.

Le principali caratteristiche prese in considerazione per le tre classi dimensionali sono state:

- ❑ % imprese
- ❑ % fatturato
- ❑ fatturato medio
- ❑ fatturato procapite
- ❑ % ROI medio
- ❑ % ROS medio
- ❑ % dipendenti.

Ne è risultato un'interessante spaccato delle imprese certificate, dove senza sorpresa appare che numericamente le imprese certificate sono così distribuite sul territorio italiano:

- ❑ il **72,02%** al Nord,
- ❑ il **17,46%** al Centro,
- ❑ ed il **10,52%** al Sud.

Il fatturato è ancora più sbilanciato e cioè:

- ❑ il 68,8% al Nord,
- ❑ il 27,6% al Centro,
- ❑ e solo il 3,7 al Sud.

La parte del leone la fanno Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna.

La redditività procapite pari a 281,1 come media nazionale risulta pari a:

- 250,1 al Nord,
- 495,0 al Centro,
- e 143,1 al Sud.

La stessa redditività per classi dimensionali risulta pari a:

- 133,1 per le piccole imprese,
- 172,8 per le medie,
- e 338,6 per le grandi.

Numerose altre tabelle analizzano in dettaglio la distribuzione dei maggiori indicatori economici, dando uno spaccato interessantissimo dell'impiego di risorse sul territorio italiano.

E' interessante osservare la distribuzione dell'anno di costituzione delle imprese del campione e la frequenza cumulata delle imprese certificate per anno di nascita.

Il fenomeno delle imprese certificate è iniziato nel 1980 e la maggior parte delle imprese certificate sono nate nel decennio 1980-1990. In sostanza la maggior parte delle imprese certificate hanno meno di 20 anni e precisamente il 51,4% del campione è nata dopo il 1981.

Negli ultimi anni si registra un forte rallentamento delle certificazioni, dovuto alla necessità delle imprese nuove di raggiungere una certa dimensione per i mercati che la richiedono.

Apparentemente sembravano le imprese più anziane le più propense alla certificazione, invece è emerso che quelle più giovani, essendo più innovative sono più orientate maggiormente alla qualità ed all'efficienza o semplicemente sono più a caccia di un segno distintivo come appare la certificazione. E' stato anche ipotizzato che l'età non c'entri niente con la propensione alla certificazione.

La prima parte dello studio si conclude, analizzando il rapporto tra *imprese certificate nate nell'anno* e la totalità delle imprese nate nell'anno: Questo valore rappresenta anche l'attività di certificazione di ogni anno. Il rapporto negli anni 1985-1989 superava anche il 4%, invece dal 1998 al 2000 è sceso sotto l'1% e precisamente (0,88%, 0,49% e 0,12%), paragonabile ai valori degli anni '60.

L'interpretazione (*dell'autore*) è che la certificazione rappresenta uno stadio di sviluppo e maturazione culturale dell'impresa. Prima si sviluppano le dimensioni e poi si fa il "salto di qualità". Mentre la tendenza decrescente dal 2000 sembra arrestarsi, ed è giustificato dalla scarsità di nascite di nuove imprese, unita alla maggiore vocazione tecnologica rispetto a quelle del passato, per cui la certificazione è una *condizio sine qua non* per lo svolgimento della propria attività.

Analisi e interpretazioni dei risultati

La seconda parte dello studio cerca di rispondere alla domanda: **esiste un effetto di maggior performance indotto dalla certificazione?**

La prima risposta sommaria è: "Le imprese certificate mostrano in media (aritmetica) un differenziale di redditività sul capitale investito operativo rispetto al corrispondente dato settoriale, pari allo 0,334%, ovvero pari a 3,76% del ROI medio registrato dal totale delle imprese analizzate nel lavoro." Seguono una serie di analisi della varianza per valutare se l'appartenenza o meno al gruppo delle imprese certificate porta ad una performance differenziale attribuibile, statisticamente, proprio a questa appartenenza e non ad altri fattori.

In generale sembra che il rendimento del capitale investito (rispetto alla media settoriale) tenda ad essere a favore delle imprese certificate. L'analisi effettuata per i fattori considerati e per settori merceologici dà risultati contrastanti, per cui la maggiore performance delle imprese certificate non è immediatamente riscontrabile, ma occorre fare particolari considerazioni aggiuntive per giustificarla.

In generale l'effetto della certificazione si vede soltanto dopo un periodo di "entrata a regime" e che i risultati sono stati:

- ❑ *disomogenei* per le imprese costituite prima del 1972,
- ❑ *positivi* per quelle costituite tra il 1973 e il 1992, e
- ❑ *nettamente negative* per quelle costituite dal 1993 al 2000.

L'ultimo dato è giustificato dalle tante *ristrutturazioni* avvenute nel periodo o dalle tante fasi di *start-up* delle nuove imprese.

Dal modello è emerso che la prima ondata di certificazioni ha riguardato:

1. le aziende più anziane del Nord,
2. poi quelle più piccole, più recenti e meno stabili, collocate maggiormente nel Centro Sud.

Lo studio lascia intendere che, in ogni caso, un sistema di qualità certificato rappresenta un valore di crescita del valore aziendale, anche se il suo processo di sviluppo ed implementazione ha un costo a volte più elevato dei ritorni immediati.

Con rigore professionale lo studio, attraverso un campione ridotto a 113 imprese di cui 19 di grandi dimensioni, ha rilevato la soddisfazione delle imprese nel processo di certificazione. Il risultato è che:

- ❑ almeno il 60% dimostra interesse elevato in ciò che ha implementato,
- ❑ un 20% un interesse medio ed
- ❑ un altro 20% un interesse ridotto o nullo.

Queste imprese erano:

- ❑ il 14% erano già a livello Vision,
- ❑ il 38% lo ha appena implementato ed
- ❑ il 48% è in fase di migrazione a Vision.

Conclusioni dello studio

Le conclusioni finali dello studio sono che:

- ❑ la certificazione di qualità rappresenta soltanto "uno" dei numerosi elementi che influenzano la *performance* della singola impresa;
- ❑ l'effetto economico della certificazione rappresenta soltanto una delle componenti che concorrono a determinare il valore aziendale;
- ❑ la certificazione genera effettivamente le condizioni per una performance mediamente più elevata, contribuendo a creare valore per l'impresa;
- ❑ l'effetto medio di performance è differenziato tra i diversi raggruppamenti di imprese, ma anche tra le diverse imprese e non sempre mostra un segno positivo;
- ❑ il vantaggio generale offerto dalla certificazione non vale allo stesso modo per tutti i settori, per tutte le dimensioni d'impresa e per le localizzazioni geografiche;
- ❑ anche se la certificazione fornisce una base competitiva, non sempre il vantaggio è sufficiente a controbilanciare lo svantaggio strutturale estraneo alla certificazione stessa;
- ❑ le imprese che possono trarre maggiori vantaggi dalla certificazione sono quelle di dimensioni medie;
- ❑ la certificazione di qualità non deve essere considerata una "panacea", anche se è una forte arma competitiva che vale la pena utilizzare;
- ❑ è necessaria una stretta associazione tra il "contenuto" e la "modalità" di applicazione dei processi aziendali.

Lezione appresa

L'analisi statistica se applicata fino in fondo fornisce un sacco di informazioni. A volte può dare anche cattive notizie. L'importante è sapere in tempo cosa sta accadendo. E questo saggio meriterebbe essere riletto più volte, ed utilizzato per analisi settoriali e dimensionali, perché contiene sicuramente il dato che stiamo cercando. L'interpretazione del dato è soggettivo e solo l'esperienza consente di valutarne la valenza. Lo studio è un chiaro segnale che la certificazione della qualità a se stante non necessariamente

porta valore o che è difficile determinarlo. La certificazione della qualità si deve combinare con gli altri processi aziendali per avere senso, perciò il suo valore non può essere individuato soltanto con la statistica.

Molti si sono cimentati nel definire il valore della qualità o semplicemente hanno provato a darne una definizione.

Un esempio eclatante lo fornisce **Robert Pirsig**, autore del best seller americano "**Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta**", scritto nel lontano 1974. Ritornando sull'argomento nel 1991, in "**Lila**" il suo secondo libro afferma:

*"A qualsiasi scuola filosofica si appartenga, è sufficiente sedersi su una stufa rovente per verificare che ci si trova in una condizione a basso livello qualitativo e che il **valore** della propria posizione è di segno negativo. Tale basso livello di qualità è un'esperienza. Non un giudizio su una esperienza. Dunque suscettibile di previsione, di verifica e prevedibile. E' l'esperienza meno ambigua e più univoca che ci sia. In un secondo si potrà passare a una descrizione di questo basso livello mediante l'emissione di alcune imprecazioni, ma il valore verrà sempre primo, le imprecazioni per seconde. In assenza del basso valore, che è primario, non si daranno le imprecazioni, che sono secondarie."*

La nostra cultura ci insegna che è la stufa arroventata a causare direttamente le imprecazioni. Ci insegna che il basso valore è una proprietà della persona che proferisce le imprecazioni.

Invece no. Il valore si situa a metà tra la stufa e le imprecazioni. A metà tra il soggetto e l'oggetto c'è il valore. E' più reale della stufa. Se la causa del basso livello qualitativo sia la stufa oppure qualcos'altro ancora non lo sappiamo con certezza. Ma che la qualità sia scadente questo è assolutamente certo. E' la realtà empirica primaria a partire dalla quale verranno in seguito costruiti intellettualmente le stufe e il calore e le imprecazioni e il sé...."

I valori non appartengono né ai soggetti né agli oggetti. Sono una categoria a parte."

Robert Pirsig, dopo aver studiato la qualità per oltre 20 anni, sembra soddisfatto di questa metafora e fornisce anche una conclusione attraverso la Metafisica della Qualità, dicendo:

"Prendere la categoria Qualità e dimostrare come essa contenga in sé sia i soggetti sia gli oggetti. Se si parte dall'assunto che la Qualità è la prima realtà empirica del mondo tutto diventa molto più coerente, stupendamente più coerente... solo che dimostrarlo non era uno scherzo".

La lezione appresa è che la qualità è una percezione umana, facile da individuare quando è scadente, perché determina un disagio. Invece, voler determinare il valore della "buona" qualità, attribuibile solo ai processi della qualità, diventa molto difficile ed il professor Nova lo ha dimostrato ampiamente.

Ciò che la lettura del saggio del prof. Nova insegna è che la statistica può far emergere i problemi, ma non è in grado di risolverli, può al massimo aiutare a capirli. Un problema di qualità insufficiente o scadente va affrontato con progetti seri, coinvolgendo tutti gli attori e motivando le persone a migliorarsi quotidianamente e non in modo coatto. Questo è il motivo per cui mi piacerebbe che si cominciasse a parlare di **Qualità Concreta™**.

La terza parte, che sarà pubblicata a breve, riguarda proprio uno studio su come ridurre il costo della mala sanità americana attraverso gli acquisti consapevoli, dal titolo: **Reducing the Cost of Poor-Quality Health Care through Responsible Purchasing Leadership**.

Lo studio quantifica il costo della cattiva qualità in termini di vite umane, di sprechi e di liti giudiziarie. Applica interamente il metodo sei-sigma e propone un approccio sistematico per migliorare i risultati. Tutto si basa sugli incentivi e l'informazione che dovrebbero produrre il massimo coinvolgimento di operatori e utenti della sanità. Ricordo che **sei-sigma** è uno dei più completi metodi per combattere la difettosità dei processi; lavorare in sei-sigma significa contenere la difettosità a 3,4 casi per milione di opportunità.

A presto.
Vito Madaio