



BUSINESS THEORY

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

A CURA DI
BONAVENTURA POPPITI



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA



IL TOTAL QUALITY MANAGEMENT

BUSINESS THEORY

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA



Indice dei contenuti

1. Che cos'è il Total Quality Management (TQM)?.....	1
2. Quali sono le fasi dell'evoluzione del controllo della qualità?.....	1
3. Quali sono i principi del Total Quality management?.....	3
3.1 Il principio di focalizzazione sul cliente (customer focus)	
3.2 Benefici della focalizzazione sul cliente	
3.3 Il principio di impegno di tutti i dipendenti (Total Employees Commitment)	
3.4 Benefici derivanti dall'impegno di tutti i dipendenti	
3.5 il principio dell'approccio processuale (Adherence to processes)	
3.6 Benefici derivanti dall'approccio processuale	
3.7 il principio dell'utilizzo di sistemi integrati (Integrate Systems)	
3.8 Benefici derivanti dall'utilizzo di sistemi integrati	
3.9 il principio di utilizzo di un approccio strategico e sistematico (Strategic and Systematic Approach)	
3.10 Benefici derivanti dall'utilizzo di un approccio strategico e sistematico	
3.11 il principio di miglioramento continuo (Improve Continuously)	
3.12 Benefici derivanti dal miglioramento continuo	
3.13 il principio decisionale basato sui dati (Data Utilization)	
3.14 Benefici derivanti dal processo decisionale basato sui dati	
3.15 Il principio di comunicazione (Communication)	
3.16 Benefici derivanti dalla comunicazione	
4. Vantaggi e svantaggi del Total Quality Management.....	5



1. Che cos'è il Total Quality Management (TQM)?

Il Total Quality management (TQM) è un approccio di gestione, incentrato sulla qualità e sulla soddisfazione del cliente, volto a migliorare la competitività, l'efficacia e la flessibilità di un'organizzazione. Si basa sull'elevato coinvolgimento di tutti i membri della stessa riconoscendo l'influenza vicendevole che ogni persona e attività ha sulle altre.

Alla base del TQM troviamo il ciclo di Deming sviluppato negli anni '50 del XX secolo. Secondo il TQM, perché un'organizzazione sia veramente efficace ogni sua parte dovrà lavorare correttamente per il conseguimento degli stessi obiettivi e sarà responsabile allo stesso modo della qualità del prodotto o servizio finale.

2. Quali sono le fasi dell'evoluzione del controllo della qualità?

La prima applicazione del controllo della qualità è rinvenibile nel 1910 quando la Ford Motor Company assunse un ispettore per il controllo dei propri prodotti. Questa è la fase definita "quality inspection".

Circa 20 anni dopo, nel 1931, Shewhart pubblicò "Economic Control of Quality of Manufactured Product" un lavoro pionieristico sul controllo della qualità della produzione. In questo periodo le organizzazioni, basandosi sul lavoro di Shewhart & Dodge-Roming, iniziarono ad utilizzare il controllo statistico del processo produttivo. Questa tecnica consisteva nel campionare i prodotti da ispezionare al fine di individuare due tipi di variazioni quella casuale e quella assegnata. Siamo nella fase del "quality control".

Intorno agli anni '50 si passò alla fase della "Quality Assurance". Le organizzazioni utilizzavano il controllo della qualità del prodotto come forma di "assicurazione" per i consumatori al fine di garantire che il prodotto/servizio soddisfacesse le loro aspettative.

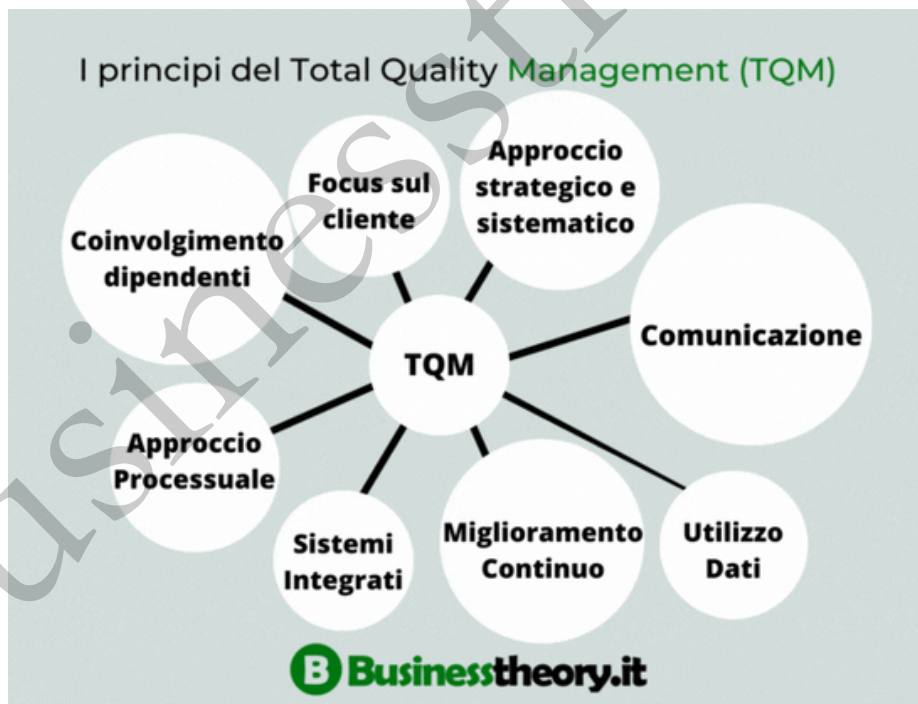
Negli anni '80 si arriva all'approccio, ben più articolato, del Total Quality management secondo cui la qualità va implementata e gestita in ogni aspetto e area dell'organizzazione non solo in riferimento al prodotto o servizio.

Autori come Deming, Juran e Crosby hanno dato un grande contributo al continuo sviluppo del TQM fino ad oggi.

3. Quali sono i principi del Total Quality management?

Sebbene non esista un unico approccio al TQM, quello più diffuso individua otto principi fondamentali che un'organizzazione deve rispettare per la sua corretta implementazione, ovvero:

- La focalizzazione sul cliente (Customer focus);
- L'ottenimento dell'impegno di tutti i suoi dipendenti (Total Employees Commitment);
- L'utilizzo di un approccio processuale (Adherence to processes);
- L'utilizzo di sistemi integrati (Integrate Systems);
- Il ricorso ad un approccio strategico e sistematico (Strategic and Systematic Approach)
- Il perseguimento di un miglioramento continuo (Improve Continuously);
- L'utilizzo di un processo decisionale basato sui dati (Data Utilization)
- Il ricorso alla comunicazione (Communication).



3.1 Il principio di focalizzazione sul cliente (customer focus)

Il primo principio del Total Quality Management pone l'attenzione sulle persone che acquistano i prodotti o servizi dell'impresa. Secondo il TQM sono i clienti, infatti, a determinare se l'output sia di alta qualità o meno. Da ciò deriva l'importanza della customer focus.

Nel Total Quality Management i feedback forniti dai clienti sono molto apprezzati in quanto consentono all'azienda di comprendere le loro esigenze e i requisiti che l'offerta erogata deve avere.

Una volta raccolti verranno immessi nei sistemi di TQM e successivamente elaborati. I risultati ottenuti potranno fornire informazioni utili per apportare migliorie, ad esempio, per l'approvvigionamento delle materie prime, i processi di produzione e le procedure di controllo della qualità.

Al fine di implementare questo principio l'impresa deve:

- Ricercare e comprendere i bisogni e le aspettative dei clienti;
- Allineare gli obiettivi dell'organizzazione con i bisogni del cliente;
- Comunicare con i clienti, misurarne il grado di soddisfazione e utilizzare le informazioni ottenute per migliorare i processi aziendali;
- Gestire le relazioni con i clienti;

Trovare un punto di equilibrio fra la soddisfazione dei consumatori e quello delle altre parti interessate (come la proprietà, i fornitori ecc.).

3.2 Benefici della focalizzazione sul cliente

La focalizzazione dell'impresa sul cliente può portare con sé maggiori vendite, un aumento dei profitti, l'incremento della sua fedeltà (con conseguente ripetizione dell'acquisto) o la raccomandazione dei prodotti/servizi da parte di clienti soddisfatti ad altri potenziali acquirenti.

3.3 Il principio di impegno di tutti i dipendenti (Total Employees Commitment)

Secondo l'Approccio Total Quality Management un'impresa per avere successo deve essere caratterizzata dal forte impegno da parte di tutti i suoi dipendenti. Questi ultimi devono aver ben chiara la visione e gli obiettivi aziendali ed essere in possesso di risorse sufficienti per completare in tempo e con successo i compiti assegnati.

Per implementare tale principio l'impresa deve:

- Comunicare e sottolineare in maniera chiara l'importanza del contributo di ciascun individuo nella produzione del prodotto finito;
- Responsabilizzare i team e i singoli individui permettendogli di trovare in autonomia soluzioni ai problemi che possono incontrare durante lo svolgimento dei propri compiti;
- Incoraggiare l'autovalutazione delle performance aziendali e la loro comparazione con gli obiettivi personali raggiunti, apportando delle modifiche, se necessarie, per il miglioramento del flusso di lavoro;
- Fornire adeguata formazione ed essere sicuri che le risorse aziendali siano utilizzate nel modo più efficiente possibile;
- Incoraggiare le persone a ricercare opportunità di miglioramento e crescita professionale per garantire un apprendimento continuo;
- Creare un ambiente dove i dipendenti possano discutere apertamente dei problemi e suggerire soluzioni.

3.4 Benefici derivanti dall'impegno di tutti i dipendenti

Il Total employees commitment conduce all'incremento della fidelizzazione dei dipendenti, in quanto motivati e attivamente coinvolti per il raggiungimento della customer satisfaction, e all'aumento della creatività dei singoli e dei gruppi di lavoro per la risoluzione dei problemi.

3.5 Il principio dell'approccio processuale (Adherence to processes)

Il rispetto dei processi è fondamentale nella gestione della qualità. I processi assicurano che vengano prese le misure adeguate al momento giusto per garantire coerenza e accelerare la produzione.

Per implementare questo principio si rende necessario:

- Utilizzare gli strumenti di Total Quality Management come, ad esempio, il process flowchart per delineare e definire i ruoli e le responsabilità dei singoli e i compiti da svolgere in un determinato lasso di tempo;
- Creare un visual action plan che permette a tutti di comprendere le specifiche attività da portare a termine per conseguire i risultati desiderati;
- Analizzare e misurare le attività correnti per capire quali migliorie possono essere apportate e quali di esse comportano rallentamenti;
- Valutare l'impatto che i processi e le attività aziendali possono avere sui clienti, i fornitori e i principali stakeholders.

3.6 Benefici derivanti dall'approccio processuale

Un approccio di questo tipo permette all'organizzazione di ottenere un ciclo di sviluppo e produzione più veloce, maggiore coerenza e risultati prevedibili e la focalizzazione sul continuo miglioramento con conseguente aumento delle probabilità di successo dell'impresa.

3.7 Il principio dell'utilizzo di sistemi integrati (Integrate Systems)

Nella maggior parte dei casi, le imprese sono suddivise in vari dipartimenti (es marketing, ricerca e sviluppo, amministrazione ecc.) ciascuno dei quali ha funzioni e scopi specifici. Questi, secondo l'approccio Total Quality Management, dovrebbero essere interconnessi e non isolati l'uno dall'altro.

Attraverso l'utilizzo di sistemi integrati, chiunque in qualsiasi dipartimento potrà avere una panoramica completa sulle politiche, gli standard, gli obiettivi e i processi dell'azienda.

Al fine di implementare tale principio l'impresa dovrà:

- Promuovere all'interno dell'organizzazione una cultura del lavoro basata sulla qualità;
- Utilizzare diagrammi di flusso e altri strumenti visivi per far comprendere ai dipendenti come le loro funzioni siano in sintonia con le altre;
- Utilizzare la as-is process analysis per comprendere dove possono essere apportati miglioramenti;
- Rendere disponibili ai dipendenti percorsi formativi per comprendere al meglio i processi aziendali o crescere professionalmente.

3.8 Benefici derivanti dall'utilizzo di sistemi integrati

Il principale beneficio tratto dall'adozione di questi sistemi è il potenziale raggiungimento dell'eccellenza attraverso la focalizzazione sulla qualità. Questo significa che l'azienda sarà in grado di soddisfare, o addirittura superare, le aspettative dei consumatori.

3.9 Il principio di utilizzo di un approccio strategico e sistematico (Strategic and Systematic Approach)

I processi e le procedure di un'azienda dovrebbero riflettere la visione, la missione e la pianificazione a lungo termine dell'organizzazione. Il Total Quality management presuppone un approccio sistematico del processo decisionale con alla base la qualità.

Un'organizzazione per implementare questo principio dovrà:

- Fornire al personale la formazione e le risorse adeguate che li aiuteranno a completare le singole fasi del processo
- Migliorare continuamente i processi, i prodotti e le attrezzature per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- Rendere il miglioramento continuo un obiettivo misurabile per tutti i dipendenti.
- Individuare, riconoscere e premiare le innovazioni e i miglioramenti dei processi.

3.10 Benefici derivanti dall'utilizzo di un approccio strategico e sistematico

Grazie all'utilizzo di tale approccio si sviluppa la capacità di identificare, reagire e correggere rapidamente i rallentamenti o i problemi del processo.

3.11 Il principio di miglioramento continuo (Improve Continuously)

Man mano che un'azienda apprende di più sui suoi clienti, sui processi e sulla concorrenza, dovrebbe evolversi gradualmente e sforzarsi di ottenere piccoli miglioramenti incrementali. Questo concetto di miglioramento continuo aiuta un'azienda a adattarsi alle mutevoli aspettative del mercato e preservare il vantaggio competitivo che ha acquisito nei confronti dei competitor.

Per implementare questo principio di TQM si rende necessario:

- Implementare politiche che stabiliscano i miglioramenti di prodotto, di processo e di sistema come obiettivi misurabili per i singoli, i team e i dipartimenti;
- Individuare, riconoscere e incoraggiare l'innovazione per migliorare i processi e lo sviluppo.
- Incoraggiare i dipendenti a partecipare alle sessioni di formazione disponibili per apprendere e ricoprire ruoli nuovi e aggiuntivi.

3.12 Benefici derivanti dal miglioramento continuo

Il miglioramento continuo permette grazie all'aumento delle conoscenze e delle capacità in possesso di ciascun individuo di migliorare indirettamente le performance aziendali.

3.13 Il principio decisionale basato sui dati (Data Utilization)

Il Total Quality management fa particolare affidamento sulla documentazione e sulla pianificazione, quindi, il suo approccio sistematico avrà una valenza concreta solo nel caso in cui vengano forniti feedback e input per la valutazione dei processi e dei loro flussi.

Il management dovrà analizzare costantemente le metriche relative alla produzione, al fatturato, all'efficienza e ai dipendenti al fine di correlare i risultati previsti a quelli realmente ottenuti.

L'implementazione di tale principio è resa possibile quando:

- I dati raccolti vengono esaminati e controllati;
- I dati rilevanti vengono messi a disposizione degli stakeholder;
- Si utilizzano metodi validi per raccogliere e analizzare i dati.

3.14 Benefici derivanti dal processo decisionale basato sui dati

Il ricorso ai dati consente ai singoli individui, componenti l'organizzazione, di prendere decisioni informate e valutare l'andamento di quelle passate consentendogli, quando necessario, di "aggiustare il tiro".

3.15 Il principio di comunicazione (Communication)

Che si tratti di normali operazioni quotidiane o di grandi cambiamenti organizzativi, una comunicazione efficace gioca un ruolo determinante nel TQM. Questa può essere utilizzata per aumentare la motivazione dei dipendenti ed evitare errori di processo.

Per implementare il principio di comunicazione è necessario:

- Stabilire una linea di comunicazione ufficiale in modo che tutti i dipendenti siano a conoscenza di aggiornamenti, modifiche alle politiche e nuovi processi.
- Quando possibile, coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale;
- Essere sicuri che chiunque in qualsiasi dipartimento abbia compreso il suo ruolo e come questo si uniformi al resto dell'organizzazione

3.16 Benefici derivanti dalla comunicazione

I benefici derivanti da una corretta comunicazione sono molteplici. I principali sono:

- Il miglioramento della coordinazione e cooperazione tra i vari dipartimenti aziendali;
- L'aumento di motivazione dei dipendenti dovuto alla comprensione dell'importanza che il loro contributo ha per il conseguimento dei risultati aziendali.



4. Vantaggi e svantaggi del Total Quality Management

Un'organizzazione che implementa correttamente l'approccio del Total Quality Management sarà in grado di realizzare un prodotto a un prezzo inferiore rispetto a quello dei competitor, più coerente alle aspettative dei clienti e generante maggiore fedeltà.

Grazie al TQM un'azienda può trarre notevoli risparmi dall'approvvigionamento dei materiali, dalla produzione, dalla distribuzione o dalle funzioni di back-office. Inoltre, le imprese che implementano con successo tale approccio di solito sono in grado di reagire con maggiore rapidità al cambiamento ed evitare l'obsolescenza della loro offerta pianificando in anticipo in modo proattivo.

Per contro, un'azienda per sfruttare a pieno i vantaggi derivanti dal Total Quality Management deve applicarne pienamente i suoi principi. Ciò richiede un consenso sostanziale da parte di tutti i reparti di un'organizzazione. Questo livello di impegno è molto difficile da raggiungere e richiede notevoli investimenti finanziari. Un ulteriore svantaggio è che il processo di conversione al TQM può essere lungo e i lavoratori restii al cambiamento.



BUSINESSTHEORY

ALLA BASE DELLA GESTIONE AZIENDALE

Businesstheory.it è un blog che tratta di cultura manageriale. Fondato nel 2022 da **Bonaventura Poppiti**. Affronta tematiche quali: gestione d'impresa, corporate governance, Human Resource Management, Marketing strategico e ricerche di mercato, innovazione e Start-up.

Ogni articolo del blog è corredato da un breve video sull'argomento trattato, il contenuto in formato PDF, le domande più frequenti e materiali bibliografici per l'approfondimento.

L'AUTORE

BONAVENTURA POPPITI

Classe '95. Consegue la laurea Magistrale in Management e Relazioni internazionali, e quella Triennale in Economia Aziendale, presso l'Università degli studi di Perugia.

Si occupa di consulenza aziendale con la sua agenzia **Nexara**.



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it