



Standard e differenziazione

nei modelli di gestione aziendale



Torino, 24 novembre 2004





Qualità di un'organizzazione

Definizione (T. Conti):

La capacità di realizzare in modo equilibrato la soddisfazione delle *legittime attese* dei destinatari della propria attività e di tutte le parti interessate



Interazione e coordinamento

- n La suddivisione delle attività fra persone, gruppi, funzioni aziendali e fra aziende che stabiliscono rapporti di partnership, comporta la definizione dei modi di **interazione** e di **coordinamento**.
- n **Il coordinamento** può essere **leggero** : (leadership ed empowerment: rapporto interpersonale e intergruppi che obbedisce a regole di comportamento condivise), o **strutturato** secondo regole più rigide (standardizzazione dei processi, degli output, degli skill).



L'organizzazione sceglie la sua forma di coordinamento

- n La cultura dell'organizzazione e le caratteristiche specifiche dell'attività condizionano la scelta dei modi di collaborazione e coordinamento.
- n Il coordinamento "leggero" porta alla differenziazione organizzativa. Se incontrollata, questa può portare al disordine organizzativo.
- n Un eccessivo ricorso alla standardizzazione comporta rischi di rigidità organizzativa, di soffocamento della creatività, di burocrazia.



Gli "Standard interni"

- n Per le attività di routine, la standardizzazione (dei processi, degli output, delle competenze) è necessaria.
- n Si parla in questo caso di **standard interni**, adottati perché corrispondono alle prassi esecutive migliori (best practices)
- n Gli standard interni sono **flessibili e evolutivi**: le norme obsolete o inadeguate sono sostituite da nuove prassi più adeguate
- n **La creatività genera nuove prassi, la disciplina richiede di trasformarle in nuovi standard**



Caratteristiche degli standard interni

Non sono burocrazia, ma:

- n Sedimentazione del know how aziendale
- n Traduzione delle “prassi migliori” in “prassi normali”

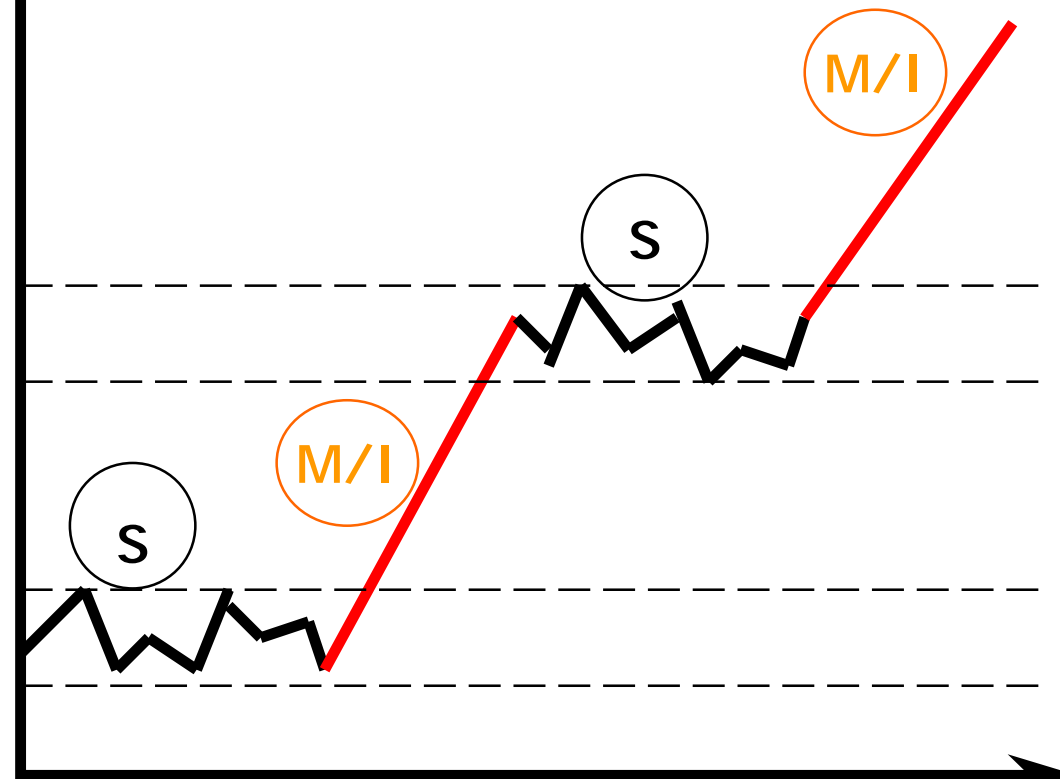
Se gli standard non evolvono nel tempo:

- n le norme sono burocratiche, staccate dalla realtà dell'organizzazione
- n non c'è innovazione.

Coniugare creatività e rigore

M/I = MIGLIORAMENTO/INNOVAZIONE

S = STABILIZZAZIONE/ STANDARDIZZAZIONE



Aicq Piemontese
Novembre 2004

Tito Conti, 2003

- Rigore nel rispetto delle norme, procedure, standard esistenti

- **Creatività nell'introdurre miglioramenti**

- Rigore nel tenere operativamente distinte le fasi M e S



Equilibrio tra standardizzazione e differenziazione

- n Ogni organizzazione deve trovare il corretto bilanciamento fra le due esigenze, di standardizzazione e di differenziazione: in rapporto alla propria realtà, ai fini specifici, alla situazione competitiva
- n Ci sono aree in cui è prevalente l'esigenza di standardizzare (produzioni e servizi di massa); altre dove è prevalente l'esigenza di differenziazione (aree di maggior complessità e innovazione, la ricerca, servizi complessi)

Norme e standard esterni, o condivisi



- n Le relazioni **esterne** (fornitori, clienti, referenti, partner della rete,..) richiedono norme /standard condivisi.
- n Anche settori di prodotto/servizio omogenei (es. settore auto, energia) richiedono norme condivise, per creare interfacce di fornitura standard.
- n **La standardizzazione** dei sistemi di gestione per la qualità facilita l'allargamento di orizzonti, gli scambi e l'internazionalizzazione

Confronto tra standard interni ed esterni



- n La norma esterna dovrebbe riferirsi più ai “che cosa”, la norma interna più ai “come”.
- n Chi ha esigenze di certificazione ISO 9000, o è in rapporto con partner che usano tale norma, può trovare conveniente assumerla come piattaforma di base.
- n Sulla falsariga della norma può costruire i propri differenziali, i propri standard interni, rigidi là dove serve, snelli ovunque non sia necessaria la rigidità.
- n **Standard interni ed esterni: coerenti ma preferibilmente non identici.**



La metabolizzazione delle norme esterne

- n Quando l'impianto normativo aziendale non deriva da una sedimentazione fisiologica di esperienze ma viene "importato" (com'è il caso dell'azienda che adotta le ISO 9000 partendo da zero), la probabilità di crisi di rigetto o di interpretazione burocratica è alta
- n **L'adattamento della norma esterna alla cultura aziendale e la sua metabolizzazione** - così da trasformarla in un vero standard interno - sono *il* problema degli standard.



Quando avere più standardizzazione

- n Aziende operanti in settori strettamente regolamentati
- n Aziende in rete, per le loro parti che sono coinvolte nei rapporti di interscambio.
- n In particolare rapporti nelle catene di fornitura
- n Là ove è in gioco la sicurezza, la salute, l'ambiente, la responsabilità sociale
- n Nei momenti in cui sia necessario ottenere delle certificazioni formali (qualità, sicurezza, ambiente, CSR)



Quando avere più differenziazione

- n Poiché la cultura degli standard è in conflitto con l'esigenza di creatività, si dovrebbe contenere la standardizzazione dei modi di operare là dove la creatività è prioritaria:
 - § Studio/interpretazione del mercato
 - § Creazione dell'offerta
 - § Sviluppo e gestione di nuovi prodotti/servizi
 - § Relazioni interne e architetture organizzative
 - § Relazione con i clienti e con i partner, ecc



Il caso dei servizi

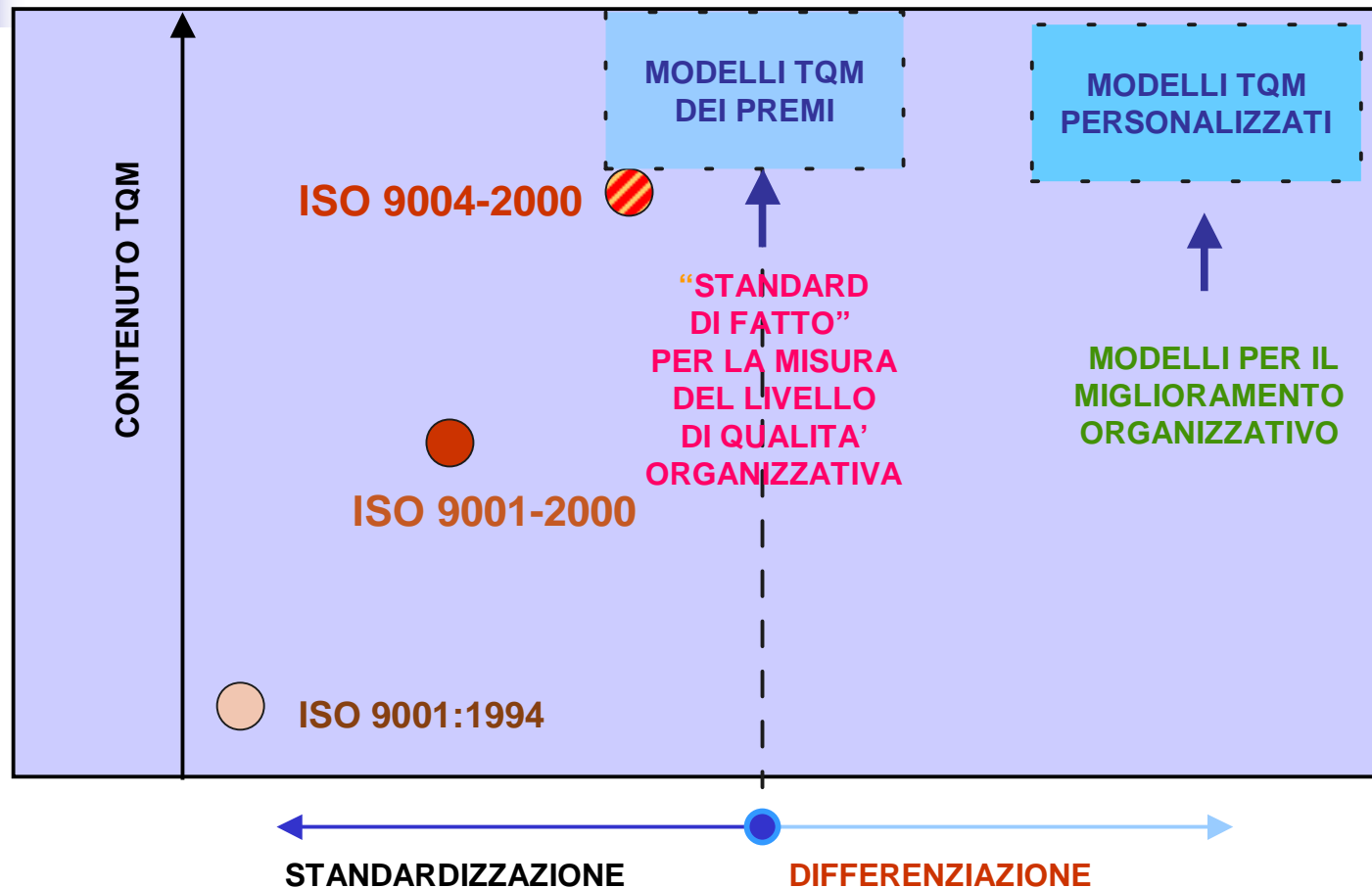
- n La parte “hard” dei processi di servizio deve essere rigorosamente standardizzata. Non così la parte “soft”, di relazione con il cliente, per la quale le scelte devono essere dettate solo dal criterio della customer satisfaction.
 - n Una “**standardizzazione flessibile**” dei comportamenti basata su definizione di **routine** * ottimali e educazione al rapporto empatico con il cliente è sempre preferibile.
- * **Towards a European Quality Vision, EOQ 2001**



I modelli TQM o di eccellenza

- n Se interpretati correttamente, **i modelli TQM suggeriscono dove standardizzare e dove differenziare** in termini organizzativi.
- n Ma spesso anche questi modelli vengono interpretati in chiave di standard, pur di alto livello (es. le *best practice* altrui, quando già consolidate).
- n Invece il TQM deve essere concepito innanzitutto come una strategia di differenziazione e non di conformismo.

Posizionamento dei modelli di qualità in rapporto ai criteri standardizzazione/differenziazione

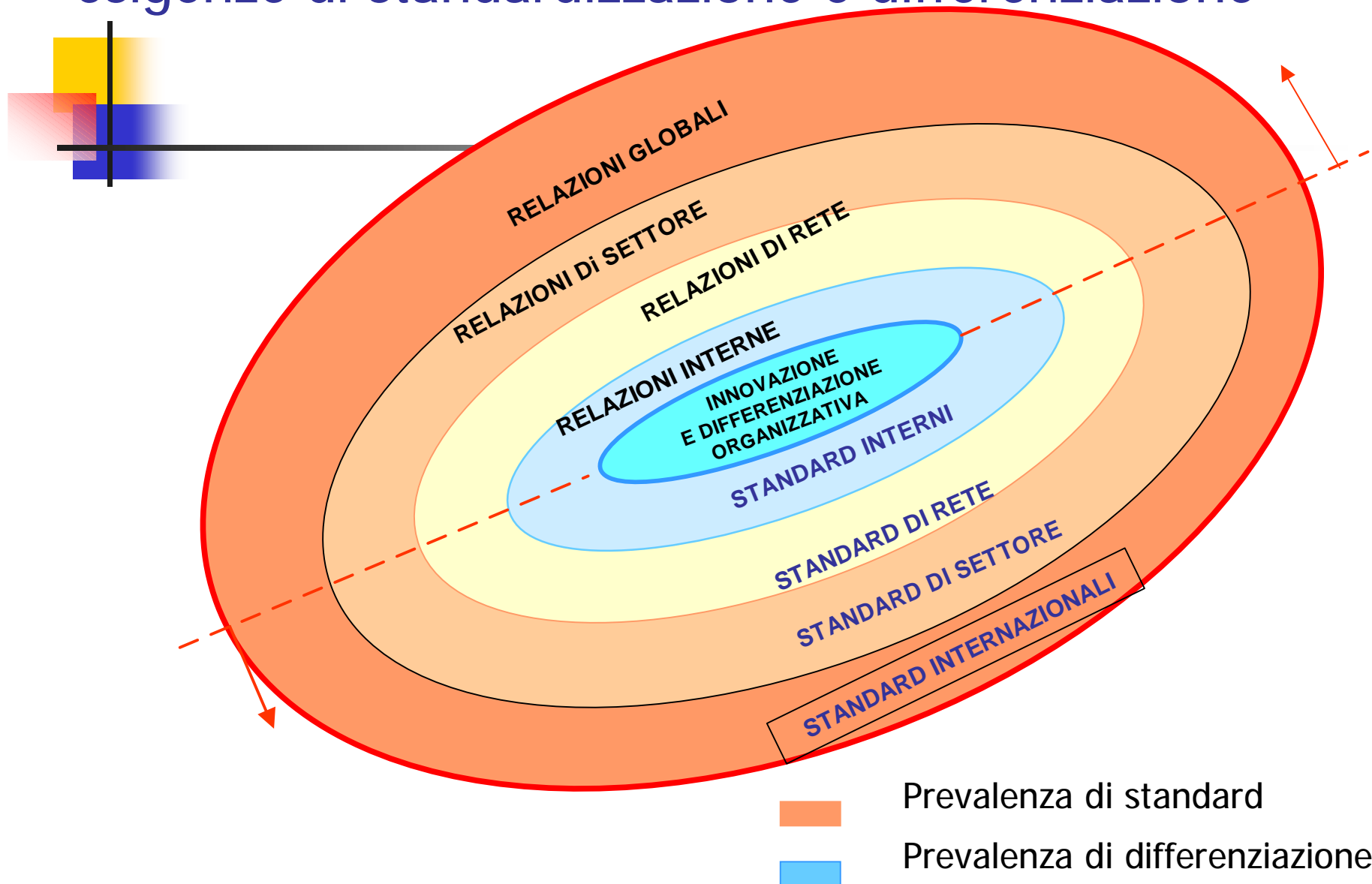




Differenziazione e standardizzazione nel campo dei sistemi organizzativi

- n Le imprese di successo perseguono sia la standardizzazione che la differenziazione
- n La differenziazione è alla base del vantaggio competitivo
- n Gli standard interni sono il risultato delle best practice dell'organizzazione
- n Gli standard condivisi sono fondamentali per la cooperazione con i partner esterni

Stratificazione dell'organizzazione in rapporto alle esigenze di standardizzazione e differenziazione



Tito Conti, 2003

18



Conclusione

- n Sono disponibili diversi modelli per il miglioramento organizzativo
- n Quale modello scegliere ? Dipende dallo scopo.
- n Meglio non scegliere per emulazione, conformità o conformismo.
- n Per competere, la differenziazione richiede modelli TQM - e personalizzati - nel contesto di un ciclo PDCA.



Ringraziamenti

Tito Conti

Qualità: un'occasione perduta?
ETAS Editore 2004