

EFQM – Articolo per Leading Magazine

Come disegnare il cammino verso l'eccellenza. Il Modello di Eccellenza EFQM.

Ottobre 2018

### **Introduzione - Perché l'azienda e l'imprenditore dovrebbero puntare al miglioramento continuo ed all'eccellenza? Perché ora?**

La lezione che abbiamo imparato dalla crisi è che in questi anni sono sopravvissuti i migliori. Gli studi statistici sulle aziende del nostro territorio illustrano un divario crescente tra le aziende che crescono e producono profitti e quelle che si limitano a sopravvivere.

Ma cosa permette alle aziende di essere vincenti? È sufficiente un'idea vincente o una competenza distintiva? La nostra ferma convinzione è che non sia più sufficiente, che sia necessario presidiare tutti gli elementi dell'azienda e ricercare il continuo miglioramento in tutte le aree. Il modello EFQM fornisce un interessante set di autovalutazione per definire, misurare e perseguire un percorso strategico e nel contempo aree specifiche di miglioramento.

Siamo convinti che questo modello rappresenti un agile approccio per i leader che sono interessati alla definizione di performances e risultati. La dimensione dell'azienda non è un elemento determinante per l'adozione del modello EFQM. Quello che conta è il percorso di automiglioramento e la curiosità, l'interesse al confronto con altre realtà. I modelli e le idee vincenti possono nascere da settori molto diversi.

*Roberta Fabbri – Socia Leading Network – Pianificazione Strategica e Amministrazione*

### **Come disegnare il cammino verso l'eccellenza. Il Modello di Eccellenza EFQM.**

Le aziende nascono, si sviluppano, a volte si sviluppano in modo impetuoso, ma poi nella maggior parte dei casi decadono e muoiono.<sup>1</sup> Le aziende che sopravvivono all'imprenditore che le creò per più di 2 o 3 generazioni sono rare: proviamo a pensare un attimo alle aziende che conosciamo, da quanto tempo sono attive e quante sono quelle che sono sparite o in forte crisi.

Osservando le cose un po' dall'alto, i motivi delle crisi sono più o meno sempre gli stessi: passaggi generazionali non riusciti, mancanza di creazione di una struttura manageriale e conseguenti grossolani errori di gestione, arresto della catena di prodotti e servizi innovativi che avevano segnato il primo sviluppo impetuoso, incapacità di adeguarsi ai mutamenti dei mercati e alle loro crisi cicliche, gravi errori nella gestione di personale qualificato, errori nella gestione di filiali e controllate, eccetera.

Le aziende che riescono non solo a sopravvivere, ma a svilupparsi e mantenersi in vita con soddisfazione di tutti i loro stakeholder<sup>2</sup>, sopravvivendo alle crisi cicliche dei mercati, e anzi traendo da esse idee e stimoli per il cambiamento possono essere definite aziende **eccellenti**. L'**eccellenza** può essere vista come l'aggiunta di altre dimensioni tra i modelli di miglioramento della qualità e dei

---

<sup>1</sup> Per circoscrivere questo articolo, precisiamo che qui stiamo scrivendo di aziende padronali che non hanno ancora raggiunto dimensioni sufficienti per assorbire le crisi e rimanere in vita, come per esempio Bosch o Electrolux.

<sup>2</sup> Tutti i portatori di interesse per l'azienda: clienti, fornitori, azionisti, dipendenti, collaboratori, gruppi di interesse esterni, i cittadini, le organizzazioni territoriali, eccetera.

processi aziendali, quali ad esempio ISO, Lean Manufacturing, World Class Manufacturing, Six Sigma, Balanced Scorecard, eccetera. Ne elenchiamo qualcuna di esempio:

- La capacità di pensare in termini strategici e agire di conseguenza.
- La capacità di capire e gestire la relazione tra i risultati e l'assetto delle risorse, organizzazioni, processi.
- La capacità di combinare strategia e operatività a tutti i livelli.
- La capacità di gestire le istanze di sostenibilità e i rapporti con le istituzioni e il territorio.
- La capacità di adattarsi a grandi mutamenti delle condizioni di mercato.
- La capacità di motivare i dipendenti e trarre il meglio da essi.

Una definizione operativa e sintetica di eccellenza (anzi, di aziende eccellenti) può essere questa:

- Le **Organizzazioni Eccellenti** raggiungono e mantengono eccezionali livelli di prestazione che raggiungono o superano le aspettative di tutti i loro stakeholder.

Intuitivamente, sembrerebbe difficile avere chiara una strada per creare organizzazioni eccellenti, a partire da aziende normali (non ancora eccellenti). Nel 1989, per ispirata e fortunata intuizione di una serie di 14 aziende europee indubbiamente eccellenti, fu fondata l'organizzazione non-profit chiamata **EFQM (European Foundation for Quality Management)**. Per i dettagli sui fondatori e la storia dell'organizzazione, si veda il link: <http://www.efqm.org/index.php/about-us/> Per l'Italia erano presenti **Fiat Auto** e **Olivetti**.

EFQM nacque con l'obiettivo di supportare attivamente le organizzazioni europee e non europee nel loro cammino verso l'eccellenza, e il mantenimento della stessa una volta ottenuta. Tre anni dopo, nel 1992, uscì la prima versione del **Modello di Eccellenza EFQM**.

**Il Modello EFQM è il modello di riferimento non prescrittivo, olistico e complessivo con parametri misurabili che permette alle organizzazioni di misurarsi e di pianificare il proprio cammino verso l'eccellenza. Il modello è applicabile a qualsiasi organizzazione, senza riguardo a dimensioni, settore o età.**

Per una piena comprensione del Modello sono necessari corsi appositi e l'applicazione in qualche caso concreto, non è una cosa che può essere afferrata nella sua completezza leggendo poche righe. Questo articolo cerca solo di inquadrare lo strumento e di evidenziare alcune caratteristiche che lo rendono molto interessante per i manager che si devono occupare di riorganizzazione, sviluppo e rilancio di aziende.

Alcuni flash:

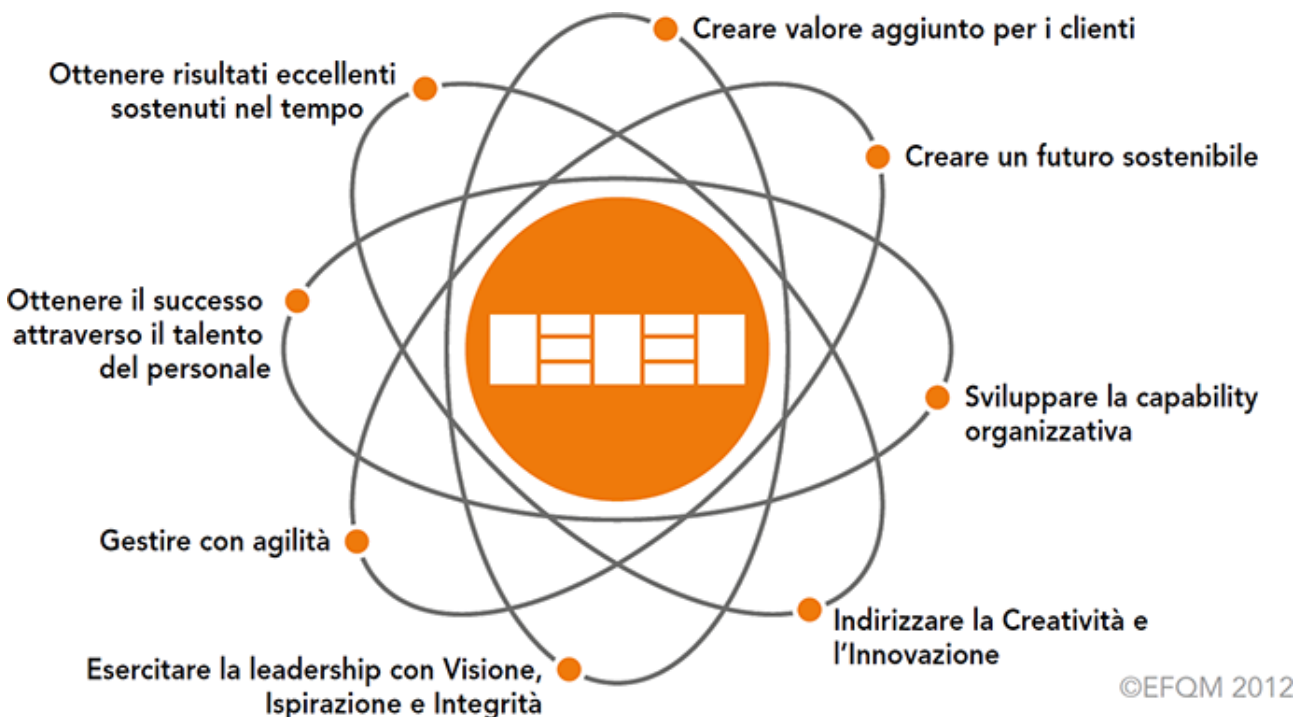
- **Non** è un modello prescrittivo. Non ci sono norme o modelli da applicare.
- **Non** produce alcun valore commerciale, non è una cosa che si rivende.
- **Non** prevede alcun impegno fine a sé stesso o burocratico. Lavorandoci, ci si accorge di portare sempre valore all'azienda.
- **Non** prevede alcun risultato da raggiungere, non si finisce mai di migliorare.
  
- I parametri sono misurabili e le valutazioni sono quindi oggettive.
- È adatto a qualsiasi tipologia di organizzazione, industriale o no.
- Permette sia una visione strategica che una operativa.
- Per essere efficace deve essere condiviso al 100% dal top management.
- Ingloba e misura i risultati di altre metodologie e strumenti organizzativi, senza sostituirsi ad essi ma inserendoli in un sistema unico.

- Ingloba e misura i risultati di istanze finora poco considerate da modelli di riferimento: sostenibilità, motivazione dei dipendenti, rapporti con il territorio e la politica locale, soddisfazione e crescita dei fornitori e in generale dei partner, eccetera.

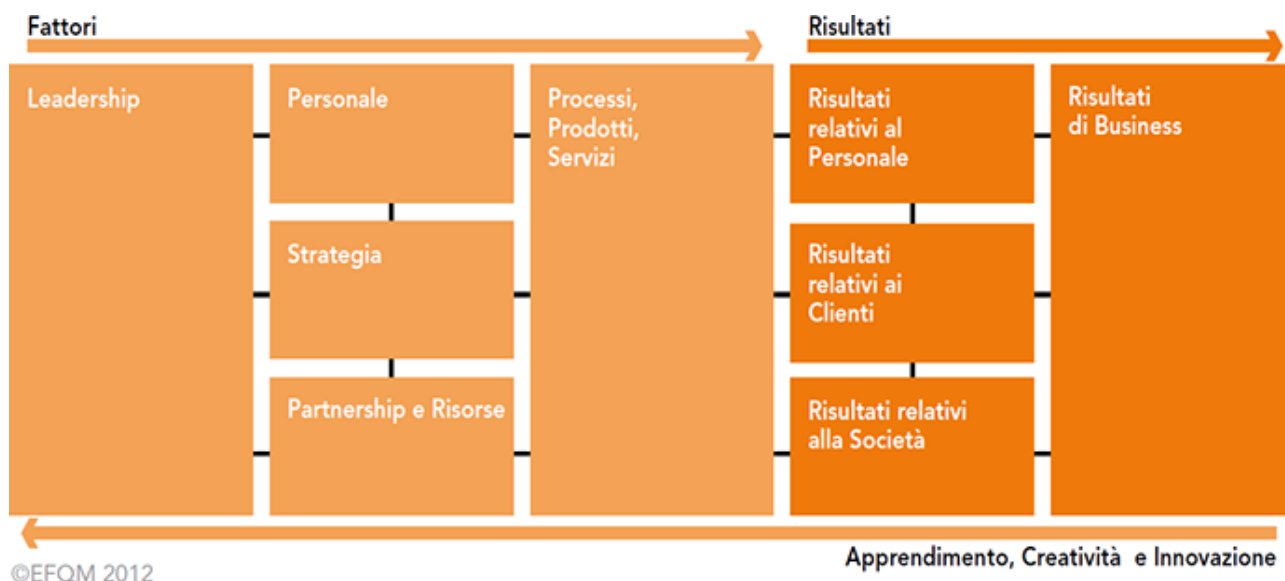
Il modello EFQM è molto ben applicabile dai manager che intraprendono la riorganizzazione e lo sviluppo di aziende, come strumento complessivo generale che colleghi tutti gli interventi previsti e in corso, in un unico schema. Tramite questo modello poi risulta più facile definire le priorità degli interventi nelle varie aree. Per avere un'idea del perché di queste affermazioni, è necessario un minimo di spiegazioni sul suo funzionamento.

Il Modello di Eccellenza EFQM poggia su:

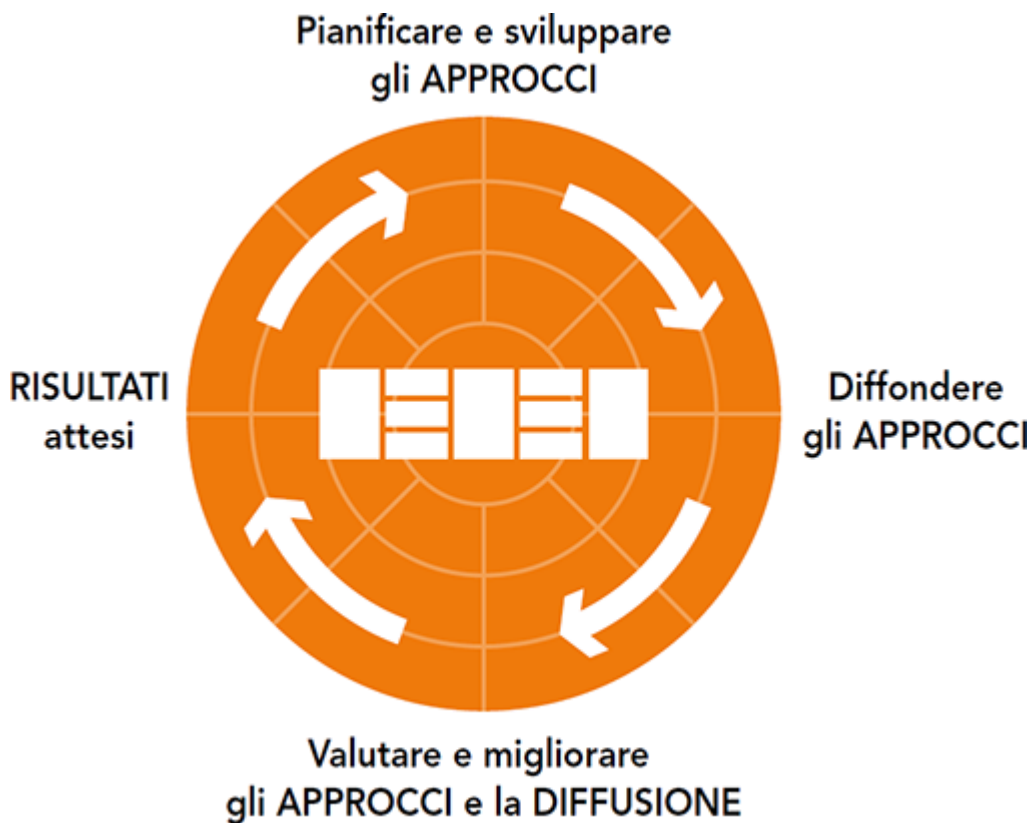
- **8 Concetti Fondamentali.** I Concetti Fondamentali dell'Eccellenza delineano le basi per ottenere l'eccellenza sostenibile e sostenuta nel tempo in qualsiasi organizzazione. Possono essere usati come base per descrivere le caratteristiche di una cultura organizzativa eccellente. Essi servono anche come linguaggio comune per il top management. Gli 8 concetti fondamentali sono poi declinati in più di 60 sotto-concetti più dettagliati.



- 9 Criteri misurabili suddivisi tra Fattori Abilitanti e Risultati. I criteri dei "Fattori abilitanti" coprono ciò che un'organizzazione fa e come lo fa. I criteri dei "Risultati" riguardano ciò che l'organizzazione ottiene come risultato. Ogni Criterio è suddiviso in numerosi sotto-criteri per arrivare a misurare il comportamento e i risultati aziendali. Ci sono 24 sotto-criteri principali per i Fattori Abilitanti, ognuno poi ulteriormente delineato in altri 4-5 sotto-sotto-criteri. Ci sono anche 8 sotto-criteri principali per i Risultati, ognuno poi delineabile in un numero indefinito di possibili risultati misurabili.



- Un sistema di misura, la Logica RADAR. La Logica RADAR è un approccio strutturato per interrogarsi sulle prestazioni di un'organizzazione. La Logica RADAR afferma che un'organizzazione deve:
  - Determinare i **risultati** che desidera ottenere come parte della sua strategia:
    - Cosa stiamo cercando di ottenere?
  - Pianificare e sviluppare un insieme integrato di solidi **approcci (procedure, processi)** per ottenere i risultati richiesti, ora e in futuro:
    - Come possiamo cercare di raggiungere questi obiettivi?
  - **Diffondere** gli approcci in modo sistematico per garantirne l'attuazione:
    - Come, dove, quando è stato implementato?
  - **Valutare e Affinare** gli approcci sulla base del monitoraggio e analisi dei risultati conseguiti e delle attività di apprendimento in corso:
    - Come misuriamo se sta funzionando?
    - Cosa stiamo imparando e quali miglioramenti possono essere fatti?

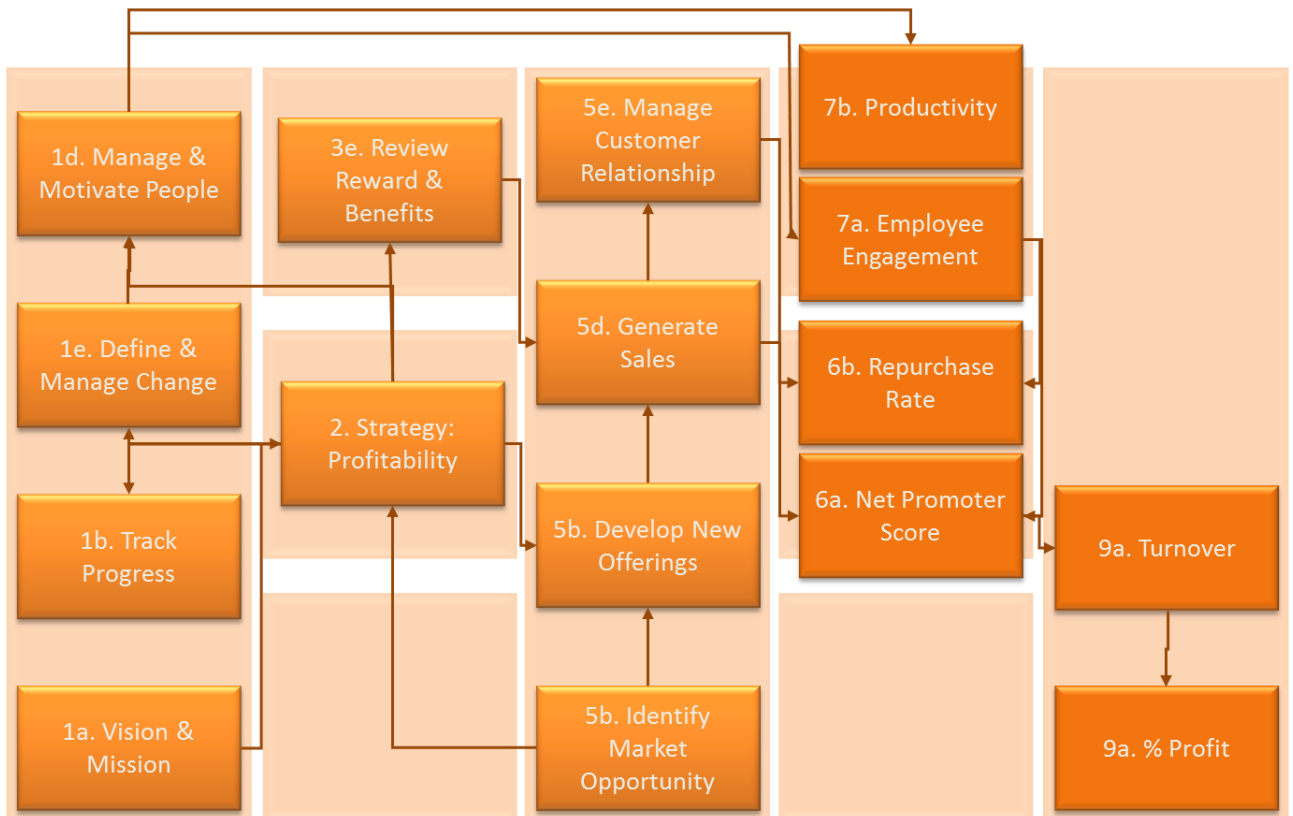


©EFQM 2012

La Logica Radar misura:

- La capacità di FARE:
  - Sempre allineati sulle priorità strategiche.
  - Agire in maniera integrata.
  - Execution tempestiva e agile.
  - Costante capacità di miglioramento.
- La capacità di MISURARE:
  - Non report ma informazioni rilevanti.
  - Obiettivi per pianificare.
  - Confronti con altri per crescere.

Facciamo ora un esempio di come il Modello EFQM può essere utilizzato anche per la progettazione del cambiamento, oltre che per la misurazione del grado di eccellenza. Supponiamo che si desideri avere un quadro completo dei cambiamenti necessari per “aumentare fatturato e margine”, volendo evidenziare quali aspetti tenere presente e dove agire, in modo complessivo. La figura sotto allegata schematizza i legami tra vari criteri e sotto-criteri, e i relativi risultati.



È evidente l'utilità concettuale e pratica per chi deve progettare e realizzare il cambiamento, a tutti i livelli: strategico e operativo. Le eventuali metodologie specifiche utilizzate, come per esempio lean production, riprogettazione dei prodotti, indagine sulla soddisfazione dei clienti, corsi di formazione al personale, analisi del valore, analisi SWOT, eccetera, sono tutte inglobate nelle azioni previste per “aumentare fatturato e margine”.

Come si può apprezzare da questa breve presentazione, il Modello di Eccellenza EFQM è uno strumento integrato per strutturare e supportare le nuove strategie ed iniziative, cioè il cambiamento e il miglioramento. Dalla sua progettazione alla sua realizzazione, fino alla misura continua dei risultati. Le tipiche attività di un Temporary Manager, durante un complesso progetto di turnaround.

Ulteriori informazioni possono essere richieste all'autore e tramite i seguenti siti Internet:

- <http://www.efqm.org/>
- <https://www.efqm-italia.it/>

Autore: Alessandro Fanchin

Esperto in riorganizzazione, internazionalizzazione, riposizionamento sul mercato e in generale turnaround, con funzioni di direttore di divisione, direttore generale e A.D. Laurea in Ingegneria, esperienza diretta in area tecnica, produttiva e commerciale; pluriennale attività in primaria società di consulenza direzionale. Competenza diretta in aziende a elevata complessità di prodotti o servizi. Mail: [alessandro.fanchin@gmail.com](mailto:alessandro.fanchin@gmail.com)