



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale
in
Amministrazione,
Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

**Il Total Quality Management:
comparazione tra modelli ed esperienze
internazionali**

Relatore

Ch. Prof. Marco Vedovato

Laureanda

Angela Caso
Matricola 888491

Anno Accademico

2022 / 2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO PRIMO: LA QUALITÀ	3
1.1 Definizione	3
1.1.1 Idoneità all'uso.....	3
1.1.2 Corrispondenza alle preferenze del consumatore	4
1.1.3 Conformità ai requisiti predefiniti	5
1.1.4 Grado di eccellenza e variabilità controllata.....	6
1.1.5 La non qualità	6
1.1.6 Definizione generale	6
1.2. Total Quality Management	8
1.2.1 Controllo qualità	9
1.2.2 Implementazione TQM.....	10
1.3 Modello EFQM	11
1.3.1 Definizione.....	11
1.3.2 Origini di contesto.....	11
1.3.3 Storia	12
1.4 Modello ABEF	14
1.4.1. Definizione.....	14
1.4.2 Origini di contesto.....	14
1.4.2 Storia	15
CAPITOLO SECONDO: ESPLORAZIONE DEI MODELLI	17
2.1 EFQM	17
2.1.1 Struttura.....	17
Direzione	17
Attuazione	17
Risultati	18
2.1.2 Componenti	19
Criterio 1: Scopo, Visione e Strategia	19
Criterio 2: Cultura e leadership organizzativa	21
Criterio 3: Coinvolgere gli stakeholder	22
Criterio 4: Creare valore sostenibile	24
Criterio 5: Guidare le performance e la trasformazione	25
Criterio 6: Percezione degli stakeholder	26
Criterio 7: Performance strategiche e operative	28
2.1.3 RADAR.....	29
2.2 ABEF	30
2.2.1 Fondamenti	30
2.2.2 Struttura.....	30
2.2.3 Tipi di categorie	31
2.2.4 Componenti.....	32
2.2.5 Ciclo di apprendimento dell'ADRI.....	41
2.2.6 Metodologia di valutazione.....	41
CAPITOLO TERZO: APPLICABILITÀ DEI MODELLI	43
3.1 Applicazioni e settori d'uso	43
3.1.1 Applicazioni.....	43
3.1.1.2 EFQM.....	43
3.1.1.2 ABEF.....	45
3.1.2 Settori d'uso	47
3.2 Vantaggi e limitazioni	52
3.2.1 Vantaggi dell'implementazione	52

3.2.2 Limitazioni dei modelli.....	53
3.3 Sinergie tra i modelli	54
<i>CAPITOLO QUARTO: NOTORIETÀ DEI MODELLI</i>	<i>57</i>
4.1 Diffusione del modello EFQM.....	57
4.1.1 Conoscenza del modello	57
4.1.2 Iscrizione membership EFQM.....	58
4.2 Diffusione del modello ABEF	62
4.2.1 Conoscenza del modello	62
4.2.2 Sondaggio di diffusione ABEF.....	63
<i>CONCLUSIONI</i>	<i>65</i>
<i>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</i>	<i>66</i>

INTRODUZIONE

La qualità è un concetto fondamentale e trasversale che riveste un ruolo cruciale in molti aspetti della vita quotidiana. Che si tratti di prodotti, servizi o processi, la qualità svolge un ruolo chiave nel determinare il successo e la soddisfazione degli individui e delle organizzazioni. Tale fenomeno spinge le organizzazioni a cercare modelli e approcci efficaci per garantire l'eccellenza e il miglioramento continuo.

La tesi si propone di fornire una panoramica esaustiva e critica sul tema della qualità e dei modelli di gestione ad essa associati e di sottolineare, attraverso il confronto tra due principali modelli di riferimento, l'importanza di *framework* che coadiuvino nell'ottenimento dell'eccellenza.

Il Capitolo Primo di questa tesi si concentra sulla definizione di qualità, esplorando i diversi aspetti che caratterizzano questo concetto complesso. Viene approfondito il *Total Quality Management*, una filosofia aziendale che mira a coinvolgere l'intera organizzazione nella ricerca della qualità e nell'eccellenza operativa.

Successivamente, il capitolo esplora i modelli di gestione della qualità e ne definisce le caratteristiche distintive. È dedicata particolare attenzione alla storia e alle origini di questi modelli, evidenziandone il contesto di sviluppo e le influenze che hanno guidato la loro evoluzione.

Il Capitolo Secondo esamina la struttura e le componenti dei modelli correlati al *Total Quality Management*, in particolare del modello europeo EFQM e del modello australiano ABEF.

Vengono approfonditi i principali elementi di ciascun modello, analizzando gli strumenti e le tecniche impiegate per raggiungere gli obiettivi di eccellenza e come essi si relazionano alla gestione complessiva della qualità. Ciò consente di comprendere come ciascun modello valuta l'eccellenza e l'efficacia delle organizzazioni.

Il Capitolo Terzo si concentra sulle applicazioni pratiche dei modelli di gestione della qualità e sui diversi settori in cui essi possono essere impiegati con successo. Vengono esaminati i vantaggi che possono derivare dall'adozione di tali approcci, ma anche le limitazioni e le sfide che possono presentarsi durante il processo di implementazione.

Viene inoltre analizzata la sinergia di modelli, *framework* diversi che rappresentano due differenti declinazioni di un medesimo principio.

Infine, nel Capitolo Quarto, vengono riportati dei dati che possano dimostrare la diffusione effettiva dei modelli a livello internazionale.

Attraverso questa tesi si fornisce una valutazione globale dell'efficacia di entrambi i modelli nella promozione della qualità e dell'eccellenza organizzativa.

In conclusione, si pone attenzione alla rilevanza della qualità nelle organizzazioni moderne e alla promozione di un approccio olistico per il miglioramento continuo.

CAPITOLO PRIMO: LA QUALITÀ

1.1 Definizione

La qualità nell'ambito aziendale coinvolge sia fattori interni all'organizzazione che esterni. Non è possibile fornire una definizione oggettiva poiché la sua natura non si basa su elementi fissi, ma varia in base alle aspettative e alle necessità dell'utilizzatore finale. Nel corso degli anni, esperti di diverse discipline hanno avanzato varie definizioni del concetto di qualità.

1.1.1 Idoneità all'uso

Secondo J.M. Juran, nel 1975, la qualità rappresenta l'idoneità all'uso. La qualità è cruciale per il successo finanziario di un'azienda, poiché i prodotti o servizi di qualità superiore rispetto alla concorrenza sono più vendibili: generano un aumento sui ricavi di vendita e una contestuale riduzione dei costi, garantendo una maggiore profittabilità. Inoltre, l'autore sottolinea che raggiungere alti livelli di qualità richiede una necessaria trasformazione della cultura aziendale. Il raggiungimento di alti standard di qualità, infatti, non può prescindere dall'adozione di un metodo sistematico: la qualità non può essere perseguita casualmente con gli sforzi di una gestione non attenta al tema. Si è detto precedentemente che la qualità può generare un effetto collaterale sulla riduzione dei costi, l'accento su questo effetto dipende dal punto di vista da cui si analizza la qualità. Juran identifica, infatti, due significati cardine del termine che rispecchiano due differenti approcci.

Nel primo significato la qualità di un prodotto o servizio è inteso come l'insieme delle caratteristiche che soddisfa i bisogni del cliente. In quest'ottica la qualità consente all'organizzazione di:

- aumentare la soddisfazione del cliente;
- rendere i prodotti vendibili;
- incontrare la concorrenza;
- aumentare la quota di mercato;
- fornire ricavi di vendita;
- ridurre il rischio.

La qualità, così definita, richiede un aumento dei costi di produzione: i costi per una maggiore qualità si sommano ai costi preesistenti, ma generano un effetto positivo sulla redditività.

La seconda interpretazione riguarda l'assenza di fallimenti, dove la qualità dunque consente all'organizzazione di:

- ridurre le rilavorazioni e gli sprechi;
- ridurre guasti sul campo e spese di garanzia;
- ridurre l'insoddisfazione dei clienti;
- ridurre le ispezioni e i test;
- ridurre i tempi per immettere nuovi prodotti sul mercato;
- aumentare il rendimento.

Da questo punto di vista la qualità ha un effetto riduttivo dei costi: la qualità costa meno (Juran, 1975).

1.1.2 Corrispondenza alle preferenze del consumatore

Kuehn & Day, nel 1962, definiscono la qualità di un prodotto come il grado di corrispondenza alle preferenze del consumatore. In teoria, la qualità può essere valutata in base a tre criteri principali: purezza o grado dei materiali utilizzati, perfezione del design tecnico e gli standard rigorosi di produzione. L'obiettivo è raggiungere un livello di qualità che sia superiore o equivalente ai livelli offerti dalla concorrenza.

Secondo gli autori, questa prospettiva di valutazione sembra ignorare la prospettiva del consumatore. Infatti, i clienti non conducono analisi dettagliate dei beni che acquistano, ma reagiscono semplicemente alla capacità del prodotto di soddisfare le loro esigenze. Gli utilizzatori finali potrebbero non avere conoscenza o interesse riguardo agli standard stabiliti dagli ingegneri esperti di produzione. È probabile, infatti, che gli acquirenti preferiscano prodotti con ingredienti di bassa qualità ma a basso costo, mentre la gestione aziendale potrebbe associare l'alta qualità con l'alta qualità degli ingredienti del prodotto (Kuehn and Day, 1962). Quindi il reale elemento da soddisfare non sono gli standard tecnici fissati, ma la rispondenza alle esigenze dell'utilizzatore.

Allo stesso modo, Gilmore, nel 1974, sostiene che la qualità è il "grado in cui un prodotto specifico soddisfa i bisogni di uno specifico consumatore". Questa definizione pone l'accento sull'esperienza effettiva del consumatore con il prodotto o con il servizio, e misura il grado di soddisfazione attraverso un confronto con i suoi requisiti specifici (Gilmore, 1974).

Secondo Feigenbaum, la qualità è un complesso di caratteristiche commerciali, di progettazione, di produzione e di manutenzione che soddisfano le aspettative del cliente. Feigenbaum sottolinea l'importanza di ridurre gli sprechi e gli errori nel processo produttivo, poiché stima che tra il 15% e il 40% dei costi per molti prodotti americani derivi da tali sprechi. Questo comporta un'attenta supervisione dei costi legati agli sprechi e agli errori nel processo produttivo, con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza e garantire un elevato livello di qualità del prodotto (Feigenbaum, 1983).

Deming, nel 1986, sostiene che la qualità non ha un unico livello in quanto deve essere orientata alle esigenze presenti e future dei consumatori. Il consumatore è la parte più importante della linea di produzione e dunque la qualità dovrebbe essere incentrata sulle sue esigenze. Inoltre, Deming sottolinea l'importanza dell'impegno da parte della direzione aziendale nel fissare l'intento di raggiungere la qualità e migliorarla costantemente. Il miglioramento della qualità trasferisce lo spreco di ore di uomo e di tempo macchina nella produzione di un buon prodotto e di un servizio migliore, dando avvio ad un circolo virtuoso di costi più bassi, posizione competitiva migliore e persone più soddisfatte sul posto di lavoro (Deming, 1986).

1.1.3 Conformità ai requisiti predefiniti

Crosby, nel 1980, definisce la qualità come la conformità ai requisiti predefiniti. Secondo il più importante predicatore della qualità, come appellato dal Time magazine, la qualità non è un dono gratuito, ma piuttosto un fattore che può contribuire alla produttività ed al profitto dell'azienda. Concentrarsi sulla qualità può essere un modo per aumentare il profitto complessivo, evitando la necessità di rilavorazioni o correzioni. Quello che aumenta la complessità di questo processo è la forte eventualità che in un contesto aziendale l'idea complessiva di qualità si possa perdere nel "dialogo" tra direzione aziendale e divisioni o funzioni; ad esempio, per il top management, porrebbe essere complicato attingere ad informazioni essenziali per comprendere cosa è necessario fare per migliorare la qualità. Un ulteriore aspetto, sottolineato dalle teorie di Crosby, è l'importanza della prevenzione degli errori nella catena produttiva, sostenendo che è più efficace prevenire gli errori anziché correggerli successivamente. Per l'autore, dunque, la qualità è "un'entità realizzabile, misurabile e redditizia che può essere raggiunta attraverso l'impegno, la comprensione e la dedizione al duro lavoro". (Crosby, 1980).

La norma UNI EN ISO 9000 del 2000 definisce la qualità come il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche di un oggetto soddisfa i requisiti, intendendo per "requisito" un'esigenza o un'aspettativa che può essere espressa in modo implicito o esplicito (Ente Italiano di Normazione, 2000).

1.1.4 Grado di eccellenza e variabilità controllata

Broh, nel 1982, afferma che la qualità consiste nel grado di eccellenza e nel controllo della variabilità ottenuti ad un costo accettabile. Vi sono tre elementi cardine in questa definizione:

- il grado di eccellenza, ovvero la capacità del prodotto di svolgere efficacemente la funzione prevista;
- il controllo della variabilità, ovvero una significativa percentuale di unità in grado di svolgere correttamente la propria funzione senza presentare difetti estetici che potrebbero ritrarre un'immagine di lavorazione scadente;
- il denaro come elemento di ponderazione poiché nel mondo dell'industria, dove le risorse sono ragionevolmente limitate, è necessario che l'eccellenza e il controllo variabilità siano gestite a costi bassi (Broh, 1982).

1.1.5 La non qualità

Taguchi, nel 1993, considera la non qualità come le perdite o i costi causati alla società al momento in cui un prodotto lascia la fabbrica. La valutazione della qualità è basata sulla misurazione delle perdite di qualità, che includono la variazione funzionale dei prodotti e gli effetti negativi, come danni ambientali e costi operativi (Taguchi, 1993).

1.1.6 Definizione generale

In conclusione, la definizione di qualità è stata oggetto di discussione nel corso del tempo, con esperti che hanno sottolineato aspetti come l'idoneità all'uso, la conformità ai requisiti, la soddisfazione del cliente e l'eccellenza a un prezzo accettabile. Tuttavia, l'obiettivo comune risulta quello di garantire che i prodotti e i servizi soddisfino le aspettative e le esigenze dei

consumatori, dato che questi ultimi aspetti restano dei capi saldi nel raggiungimento del successo e della redditività delle aziende.

Dunque, affermare che la qualità rifletta il livello di conformità alle aspettative del cliente implica che la stessa sia intrinsecamente influenzata dalla concorrenza presente sul mercato e sia soggetta a cambiamenti nel tempo, così come accade per le aspettative.

Pertanto, le aziende devono continuamente valutare e adeguare i loro prodotti, servizi e processi per rispondere alle mutevoli esigenze del mercato e garantire la soddisfazione dei clienti.

1.2. Total Quality Management

Alla luce delle precedenti definizioni è possibile affermare che il termine “qualità” includa diversi concetti. Questa consapevolezza porta con sé un'importante conseguenza: l'approccio alla qualità è diverso per ogni azienda e per ogni utilizzatore. Ne consegue una necessità per ogni azienda di aderire agli standard di qualità in base alle proprie esigenze specifiche. Nonostante questa personalizzazione, al fine di soddisfare il mercato di riferimento, risulta cruciale avere dei metodi di gestione della qualità standardizzati. La standardizzazione dei metodi infatti consente di ottenere

- coerenza: l'utilizzo di metodologie standardizzate riduce l'incertezza e i rischi di errori dovuti a procedure non definite o incoerenti;
- adattabilità: comportano un aumento della flessibilità e l'agilità organizzativa, ovvero elementi che permettono all'azienda di adattarsi più facilmente alle esigenze del mercato e alle nuove sfide;
- conformità normativa: nell'aderire a metodi standard riconosciuti a livello industriale o internazionale, l'azienda può garantire una maggiore conformità alle normative e regolamentazioni in vigore;
- miglioramento continuo: i metodi standardizzati offrono una base solida per il miglioramento delle prestazioni e della qualità;
- competitività: le aziende che attuano i metodi standardizzati, dimostrandone l'efficacia, divengono attraenti per potenziali clienti e partner commerciali.

A questo scopo di standardizzazione risponde il *Total Quality Management* (TQM): un processo attraverso il quale enti specializzati, che possono essere sia esterni sia parte dell'azienda, analizzano la qualità di tutti gli elementi attinenti alla produzione di prodotti o l'erogazione di servizi.

Il TQM comporta l'esercizio del controllo in ogni singola fase della produzione, l'analisi riguarda infatti l'intero ciclo del materiale.

La gestione della qualità totale (TQM) rappresenta un ambito di gestione efficace per integrare lo sviluppo della qualità e gli sforzi di miglioramento della stessa da parte di tutti i gruppi che costituiscono l'organizzazione, così da consentire la costituzione di un sistema di azioni coordinate da parte di marketing, ingegneria e produzione verso la qualità e verso il soddisfacimento dei clienti. Affinché, però, raggiunga i risultati positivi attesi, è necessario che sia guidato in maniera esperta e consapevole (Feigenbaum, 1983).

È bene sottolineare come tale processo coinvolga tutto l'organico, le attrezzature e le procedure impiegate allo scopo di controllare la qualità del prodotto. Il suo obiettivo primario risiede nell'ottimizzazione del costo totale della qualità in modo da massimizzare il profitto (Broh, 1982).

Per costo totale della qualità si intende la somma dei costi preventivi, costi di fallimento e dei costi di valutazione. Questi ultimi riguardano le spese sostenute per valutare la qualità di un prodotto o di un servizio dopo la sua produzione o erogazione. Per costi di fallimento, invece, si intendono le spese che si devono pagare come conseguenza di una qualità inferiore. I costi preventivi attengono invece tutte quelle spese il cui sostenimento garantisce di ridurre o eliminare i costi di valutazione o il verificarsi dei costi di fallimento (Broh, 1982).

1.2.1 Controllo qualità

Nell'immaginario comune il controllo qualità viene identificato come una sorta di ispezione o collaudo orientato all'identificazione di difetti, difformità ed errori di produzione, ma tale aspetto del controllo qualità è solo una parte del controllo totale. Attraverso il TQM (*Total Quality Management*) è possibile osservare come i programmi di controllo totale soppesino, insieme al lavoro di controllo, anche azioni orientate all'assicurazione della qualità. Questo significa garantire che ogni bene prodotto soddisfi gli standard di qualità predeterminati o attesi dal cliente in un fase precedente rispetto al controllo che può avvenire solo *ex post* (Feigenbaum, 1983).

L'elemento caratteristico del TQM è proprio il forte indirizzamento alla prevenzione delle non conformità e della non qualità, piuttosto che al controllo del prodotto finale, in modo che evitare i difetti comporti un risparmio notevole per l'azienda. Si nota dunque come questo orientamento sia coerente con la definizione della qualità secondo cui lo scopo è evitare fallimenti, dalla prospettiva per cui la qualità non costa nulla. Riprendendo, infatti, le parole di Crosby “quando un'organizzazione progetta e costruisce un articolo giusto la prima volta, la qualità è gratis.”

1.2.2 Implementazione TQM

Un ulteriore vantaggio del processo messo in atto dal TQM è una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti e dei rappresentanti dell'azienda, che possono giovare di una motivazione accresciuta e dell'interesse per la qualità del prodotto.

In conclusione, la gestione della qualità totale TQM è un sistema della gestione che riguarda sia la dimensione delle risorse umane sia la dimensione tecnica, entrambe volte al raggiungimento dell'eccellenza. Tale gestione della qualità totale deve essere messa in atto attraverso un quadro specifico.

Attualmente vi sono diversi modelli di premiazione della qualità, come il modello di eccellenza Europeo dell'*European Foundation for Quality Management* (EFQM) e l'*Australian Business Excellence Framework* (ABEF) il cui scopo è quello di costituire una guida per l'implementazione del TQM.

1.3 Modello EFQM

1.3.1 Definizione

L'*European Framework for Quality Management* (EFQM) è un modello di riferimento utilizzato per raggiungere l'eccellenza aziendale. Esso ingloba le pratiche di gestione della qualità (QM) e fornisce le linee guida per l'implementazione del *Total Quality Model* (TMQ) (Kafetzopoulos, Gotzamani and Skalkos, 2019).

L'EFQM offre un linguaggio comune per condividere efficacemente conoscenze ed esperienze sia all'interno che all'esterno di un'organizzazione, tra i membri che lo implementano.

L'obiettivo dell'EFQM è di garantire l'integrazione di tutte le pratiche di gestione in un sistema coerente che sia soggetto a continui miglioramenti. Il quadro, infatti, considera gli aspetti legati a:

- direzione (mission, vision, e strategia, cultura e *leadership* organizzativa);
- attuazione (coinvolgimento *stakeholder*, creazione valore sostenibile, performance e trasformazioni guidate);
- risultati (percezione degli *stakeholder* e performance strategiche e operative).

In altre parole, l'EFQM mira a promuovere un approccio globale della gestione aziendale, allineando tutte le attività e le decisioni alla strategia dell'organizzazione. Ciò consente di massimizzare l'efficienza e l'efficacia delle operazioni e, allo stesso tempo, di perseguire costantemente il miglioramento dei processi e dei risultati.

Si ottiene, dunque, un quadro di lavoro solido che aiuta l'azienda a raggiungere livelli di eccellenza e a adattarsi al meglio alle sfide e alle opportunità del mercato.

In sintesi, *l'European Framework for Quality Management* è uno strumento prezioso per le aziende che desiderano migliorare la loro performance e ottenere risultati di alto livello attraverso la gestione della qualità e l'implementazione di pratiche di eccellenza.

1.3.2 Origini di contesto

Per comprendere meglio il modello bisogna contestualizzare l'avvento della sua creazione con le esigenze e pressioni economiche incombenti sulle aziende europee in quel momento storico. Il modello è stato concepito nel 1988, un periodo caratterizzato da una forte integrazione economica in Europa, durante il quale si sono verificati significativi progressi nel libero scambio, nella libera circolazione delle merci e nell'armonizzazione delle politiche economiche

tra i paesi membri. Questo ha portato a una notevole riduzione delle barriere commerciali. Un esempio di tale integrazione è l'accordo di Schengen del 1985, firmato da Belgio, Germania, Francia, Lussemburgo e Paesi Bassi, che ha sancito l'eliminazione graduale dei controlli alle frontiere interne tra questi paesi. Inoltre, hanno convenuto di garantire la libera circolazione per tutti i cittadini dei paesi firmatari, nonché per i cittadini degli altri paesi dell'Unione Europea (UE) e di alcuni paesi terzi.

Questo accordo rientra nella politica di apertura e collaborazione dell'Unione Europea, che mira a promuovere una maggiore coesione e cooperazione tra i paesi membri, nonché tra l'UE e alcune nazioni esterne che hanno rapporti privilegiati con l'Unione (*EUR-Lex - schengen_agreement - EN - EUR-Lex, 2023*)

Le aziende europee, dunque, si percepiscono come un *unicum*, e come tale si corazzano per affrontare il mercato internazionale.

In questo periodo infatti hanno risentito di un forte accrescimento delle pressioni competitive. Tra i principali fattori vi è il fenomeno della globalizzazione, con la conseguente sfida di competere con aziende straniere, sia sul mercato nazionale che su quello internazionale. Ciò ha incluso la necessità di confrontarsi con aziende provenienti da paesi con costi di produzione più bassi: in questo contesto è divenuto indispensabile per le aziende perseguire l'efficienza per sopravvivere sul mercato.

Un ulteriore fattore di rilievo è rappresentato dalla rivoluzione digitale, che ha richiesto un'adeguata adattabilità ai nuovi sviluppi tecnologici. L'avvento dei computer e dell'automazione ha radicalmente trasformato sia il contesto lavorativo che quello quotidiano.

1.3.3 Storia

Il modello EFQM è nato nel 1988 grazie all'iniziativa di 14 imprese europee. In particolare, le suddette aziende hanno sottoscritto una lettera di intenti al fine di costituire una Fondazione europea destinata ad aumentare la competitività delle aziende europee fornendo una guida verso l'eccellenza.

Tra le aziende fondatrici, spiccano figure come Agnelli di Fiat auto S.p.A. e De Benedetti di Olivetti S.p.a. (*About, 2023*).

La prima iniziativa intrapresa dall'organizzazione è stata la costituzione di un gruppo di esperti provenienti sia dal mondo accademico che dall'industria. Il suddetto consesso di figure competenti ha dedicato i propri sforzi allo sviluppo di un modello eclettico volto a fornire una

guida universale per tutte le organizzazioni, indipendentemente dalle loro dimensioni o dal settore di appartenenza (Carter, 2018).

Al fine di promuovere l'adozione del modello EFQM, nel 1992 è stato istituito un concorso annuale preposto a riconoscere i risultati eccezionali ottenuti dalle organizzazioni. Nel corso degli anni, centinaia di organizzazioni provenienti da diversi settori, sia pubblici che privati, hanno partecipato a questi prestigiosi premi annuali. Tra le partecipanti vi sono aziende di rilievo come Robert Bosch, BMW, VW, Ricoh, Grundfos, Philips, Edf, oltre a piccole organizzazioni non note (Carter, 2018).

Sino ad oggi, il modello ha subito diversi aggiornamenti, tra cui uno significativo nel 2019, con l'obiettivo di migliorare la definizione dei criteri di misurazione degli *stakeholder*. (Fonseca, 2022). Nonostante tali aggiornamenti, il modello rimane coerente nei suoi valori fondamentali, che vengono sostenuti e perseguiti sia dai membri di EFQM che da qualsiasi organizzazione che scelga di seguire il modello EFQM (Carter, 2018).

Nel tempo, il modello EFQM è tramutato da un semplice strumento di analisi ad un metodo in grado di affrontare le trasformazioni e le discontinuità dirompenti che caratterizzano il mercato (EFQM, 2021). Infatti, nonostante il modello fosse originariamente concepito come un approccio per far fronte alle pressioni competitive, che le organizzazioni europee affrontavano, è ora ampiamente riconosciuto come una guida pratica per migliorare le prestazioni e gestire il cambiamento organizzativo (Carter, 2018).

1.4 Modello ABEF

1.4.1. Definizione

L'*Australian Business Excellence Framework* (ABEF) è un sistema integrato di *leadership* e gestione che descrive gli elementi essenziali per le organizzazioni che vogliono raggiungere alti livelli di performance. Si tratta di uno strumento fondamentale nella valutazione e nel miglioramento di ogni parte costituente l'organizzazione, riguarda infatti: *leadership*, strategia e pianificazione, persone, informazione e conoscenza, sicurezza, servizio qualità, consegna, prodotto e risultati finali.

L'*Australian Business Excellence Framework* assicura che la revisione organizzativa sia olistica: abbracciando tutti i livelli dell'organizzazione e considerando tutti i fattori che possono influenzare la performance sostenibile. Questo quadro consente a qualsiasi organizzazione di identificare chiaramente i fattori che inibiscono o favoriscono il progresso organizzativo, e fornisce una tabella di marcia per l'implementazione di strategie mirate.

L'ABEF attinge a concetti di modelli di *leadership* delle migliori pratiche internazionali e li integra con gli approcci australiani per il successo, al fine di fornire un quadro integrato di *leadership* e gestione come guida per le organizzazioni.

L'obiettivo dell'ABEF è quello di creare un ambiente per il miglioramento allineato a tutti i livelli dell'organizzazione, garantendole una maggiore capacità di fornire risultati desiderabili. In sintesi, l'ABEF rappresenta uno strumento valido per le aziende che aspirano a migliorare costantemente e ottenere risultati di alto livello attraverso una gestione aziendale di eccellenza.

1.4.2 Origini di contesto

Tra il 1972 e il 1973 l'economia mondiale è stata scossa da drammatici aumenti dei prezzi del petrolio, ma l'Australia, essendo in gran parte autosufficiente nel petrolio greggio e avendo un'esportazione netta di carbone, si è trovata in una posizione relativamente migliore rispetto alla maggior parte dei paesi OCSE dal punto di vista energetico.

L'Australia, infatti, è stata tradizionalmente una nazione basata sulle risorse naturali, con una forte dipendenza da settori come il carbone, il ferro e il gas naturale.

Nel periodo che ha preceduto la creazione dell'ABEF l'Australia ha intrapreso riforme economiche per liberalizzare il commercio e aprire i mercati.

Ciò ha incluso la riduzione delle barriere tariffarie e l'adozione di politiche commerciali più favorevoli al libero scambio, incoraggiando l'accesso ai mercati internazionali.

Nel 1982, il governo Fraser ha promosso nuovi rapporti commerciali con i paesi dell'ASEAN (Associazione delle Nazioni del Sud-Est Asiatico) e con la Nuova Zelanda. Questi sforzi hanno contribuito a rafforzare i legami commerciali dell'Australia, aumentando le opportunità di scambio e cooperazione economica (*AUSTRALIA in 'Enciclopedia Italiana', 2023*).

1.4.2 Storia

A partire dal 1987, l'Australia ha fatto progressi significativi nella promozione della qualità e dell'eccellenza organizzativa. Su richiesta del governo, l'Istituto *Total Quality Management* ha sviluppato i criteri di un modello di guida sull'eccellenza.

L'anno successivo vengono introdotti gli *Australian Quality Awards*, programmi di premiazione che mirano a riconoscere le prestazioni organizzative di eccellenza in Australia. Nel 1992 viene istituito il Consiglio Australiano per la Qualità (AQC), formalmente designato dal governo australiano come custode dell'eccellenza della qualità nel paese. Il Consiglio Australiano per la Qualità si è occupato di guidare la creazione del modello ABEF. L'ACQ ha goduto della collaborazione di diverse organizzazioni e *stakeholder*, fra cui rappresentanti del governo e dell'industria e del settore accademico. Tale ricca composizione del gruppo che doveva dare origine al modello doveva garantire che il modello di eccellenza aziendale rispondesse alle esigenze e alle sfide del contesto australiano. Nel 1996 viene sviluppato il Modello di Business di Eccellenza Australiano, un quadro di riferimento per la *leadership* e la gestione delle organizzazioni.

Nel corso degli anni, il modello ABEF ha continuato a evolversi, e nel 2002, l'organizzazione SAI Global ha assunto la responsabilità dei premi e della gestione del diritto d'autore del *framework*, garantendone la continuità e la diffusione.

Nel 2005 il quadro viene acquisito definitivamente da Sai Global, a causa di difficoltà finanziarie dell'organizzazione originaria. Sotto il controllo della Sai Global però non viene posta sufficiente attenzione al modello, negligenza che ha comportato una diminuzione per l'interesse del modello.

Nel 2007, sono stati introdotti i premi Systems Excellence, ulteriori riconoscimenti basati su sistemi di gestione internazionali, con l'obiettivo di integrare ulteriormente la qualità e l'eccellenza nelle organizzazioni partecipanti.

Nel 2013, è stata istituita la Fondazione Australiana per l'Eccellenza Organizzativa, a cui è stata affidata la responsabilità dei premi e della gestione del programma nazionale di Eccellenza, garantendo un efficace e continuo sviluppo del programma a livello nazionale.

Infine, nel 2017, l'organizzazione è stata ribattezzata *Business Excellence* Australia per sottolineare il suo ruolo predominante nella promozione dell'uso dei modelli di eccellenza come strumento per stimolare l'innovazione e aumentare la produttività delle aziende. Questo cambiamento di nome riflette l'impegno nell'incoraggiare e supportare le organizzazioni a raggiungere livelli di eccellenza nel loro settore, contribuendo così alla crescita economica del paese.

Dopo un periodo di cinque anni di negoziati per la riacquisizione del quadro, nel 2021 il *framework* ritrova attenzione nelle mani di un gruppo che fino al giorno d'oggi si è adoperato per ristabilire la giusta attenzione sul quadro.

CAPITOLO SECONDO: ESPLORAZIONE DEI MODELLI

2.1 EFQM

2.1.1 Struttura

La logica del Modello cela la sua essenza nella connessione tra lo scopo e la strategia di un'organizzazione. Questa interconnessione riveste un ruolo cruciale nella creazione di valore sostenibile, nell'elaborazione di vantaggi duraturi per i principali portatori di interesse e nel conseguimento di risultati eccellenti.

Il modello si suddivide in sette criteri che sono raggruppabili in base alla sfera di riferimento in tre gruppi principali:

- direzione;
- attuazione;
- risultati.

Direzione

Questa sfera d'azione si focalizza sull'aspetto strategico e sulla governance dell'organizzazione: riguarda le decisioni cruciali prese dalla *leadership* per condurre l'organizzazione alla realizzazione della sua missione e al raggiungimento del successo. Prestabilire la direzione garantisce un buon posizionamento dell'azienda, agevolandola nella realizzazione dei propri piani. Gli elementi della direzione costituiscono i fondamentali pilastri strategici che guidano l'organizzazione verso l'obiettivo di miglioramento continuo, eccellenza operativa e la creazione di valore a lungo termine per tutte le parti interessate coinvolte. In particolare, risiedono in questo gruppo i due criteri di "Scopo, visione e Strategia" e "Cultura e *Leadership* organizzativa".

Attuazione

La direzione, seppur ben indirizzata, risulterebbe superflua se non connessa ad un solido piano di attuazione. Questa fase è focalizzata sull'effettiva implementazione dei piani definiti dalla *leadership* dell'organizzazione al fine di realizzare gli obiettivi e le ambizioni prestabilite. La sua importanza risiede nell'abilità di convertire la visione strategica in azioni tangibili e misurabili, attraverso processi gestiti con attenzione, coinvolgimento attivo del personale e un costante monitoraggio dei risultati. Questo approccio mira a garantire il conseguimento degli

obiettivi prefissati, promuovendo una stretta connessione tra la direzione strategica e le attività operative.

L'attuazione convoglia tre criteri quali "Coinvolgimento degli *stakeholder*", "Creazione valore sostenibile" e "Guida delle performance e della trasformazione".

Risultati

La componente "Risultati" rappresenta l'ultima fase di valutazione che ha come oggetto di analisi le azioni concretizzate dall'organizzazione e l'attuazione delle strategie. Questa componente è focalizzata sull'attività di misurazione degli esiti ottenuti e sull'analisi dell'impatto globale che l'organizzazione ha generato, basandosi sia sugli obiettivi predefiniti che sulle aspettative dei vari *stakeholder* coinvolti. Gli elementi di tale gruppo costituiscono l'espressione tangibile dell'efficacia collettiva delle strategie e delle azioni adottate. Ciò conferisce all'organizzazione la possibilità di valutare il proprio impatto, individuare settori suscettibili di miglioramento e intraprendere eventuali azioni correttive per massimizzare le performance future.

Il ritorno informativo fornito da questa valutazione permette all'organizzazione di prendere decisioni più informate in merito alle strategie, contribuendo così all'ottimizzazione dell'insieme delle performance e a perseguire con continuità l'eccellenza nel perseguimento degli obiettivi.

All'interno dei risultati rientrano i criteri di "Percezioni degli *stakeholder*" e "*Performances* strategiche e operative".

2.1.2 Componenti

Approfondendo il modello e addentrandosi in queste tre macroaree è possibile identificare sette criteri principali:

1. Scopo, visione e strategia;
2. Cultura e *leadership* organizzativa;
3. Coinvolgere gli *stakeholder*;
4. Creare valore sostenibile;
5. Guidare le performances e la trasformazione;
6. Percezione degli *stakeholder*;
7. *Performances* strategiche e operative.

Criterio 1: Scopo, Visione e Strategia

Lo scopo dell'organizzazione traccia il quadro in cui l'azienda intende operare per generare valore e stabilisce un contesto all'interno del quale l'azienda assume la responsabilità del proprio contributo e dell'impatto prodotto.

La visione, d'altro canto, delinea cosa l'azienda intende perseguire nel lungo periodo, fornendo una guida rispetto alle linee d'azione da intraprendere nel presente e nel futuro. La visione, insieme allo scopo, costituisce l'elemento da cui prende avvio la formulazione della strategia.

La strategia definisce il *modus operandi* per realizzare il proprio scopo, dettagliando i piani volti a conseguire le priorità strategiche e ad avanzare lungo la propria visione.

Questo primo criterio si sviluppa in cinque fasi:

1. Definire scopo e visione

L'eccellenza dell'organizzazione ha inizio dal riconoscimento dell'importanza del proprio scopo come una fonte di positività all'interno dell'ambiente in cui opera. Questo scopo, ben definito, deve fornire una forza ispiratrice, costituendo un faro di valore per l'attività dell'organizzazione. Allo stesso tempo deve suscitare l'interesse di tutti coloro che ne sono coinvolti.

Il coinvolgimento dei diversi *Stakeholder* nel processo di definizione, modellazione e comunicazione del proprio scopo e della propria visione è un passaggio cruciale.

Inoltre, l'organizzazione identifica settori strategici su cui puntare, e i livelli di performance a cui aspirare.

2. Identificare e comprendere i bisogni degli *stakeholder*

Nell'identificazione degli *stakeholder* risulta importante stabilire gli *stakeholder* chiave, ovvero coloro che hanno le potenzialità di agevolare o ostacolare il raggiungimento dello scopo e della visione. In questo contesto l'organizzazione deve comprendere anche come lo stesso scopo e visione possono avere effetti su tali *stakeholder*. A questo punto, delineati gli *stakeholder* target, si identificano i bisogni ed esigenze correlati. Infine, si analizzano i fattori che influenzano i comportamenti, le relazioni e i processi decisionali degli *stakeholder* e come questi possono impattare sull'organizzazione.

3. Comprendere l'ecosistema, le proprie capacità e le sfide più importanti

In questa fase l'azienda si impegna ad operare in armonia con il proprio contesto, considerando i megatrend e l'impatto degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (UNSDG) e dei principi del Global Compact. È importante che esamini scenari diversi e che adatti la risposta alle implicazioni per Scopo, Visione, Strategia e Risultati aziendali. Deve studiare e comprendere, infatti, le dinamiche attuali e future del mercato, valutando come potrebbero influire sullo Scopo, la Visione e la Strategia dell'organizzazione, e sviluppare risposte adeguate.

4. Sviluppare la strategia

Al fine di attrezzarsi al meglio per affrontare le sfide identificate è necessario che la strategia e le priorità associate siano sviluppate preventivamente. In questo modo l'azienda garantisce che in caso di necessità vengano messe in atto appropriate azioni di risposta.

La strategia, che non è solo un disegno astratto, deve essere tradotta in obiettivi di prestazione e iniziative di trasformazione. In questo modo vengono sviluppate modelli di business coerenti con gli intenti, che mantengono flessibilità rispetto alle fluttuazioni delle tendenze di mercato e considerando le informazioni provenienti dagli *stakeholder* chiave.

5. Definire e implementare un sistema di governance e di gestione della performance

In coerenza coi punti precedenti risulta necessario progettare un sistema di governance e di gestione allineato ai propri intenti e che svolga un supporto rispetto alla strategia. Inoltre, deve essere definita una procedura di revisione della governance stessa, idonea

a monitorare l'implementazione della strategia e a guidare le prestazioni e il processo di trasformazione.

Inoltre, tale fase si occupa di garantire l'attinenza a tutte le norme legali e regolatorie inerenti.

Criterio 2: Cultura e leadership organizzativa

La Cultura Organizzativa è l'insieme dei valori e delle prassi, definite all'interno dell'organizzazione, che influenzano i rapporti tra i membri dell'organizzazione e tra l'organizzazione e gli *Stakeholder* Chiave.

La *Leadership* Organizzativa indica l'organizzazione definita dal leader e riconosciuta come modello da seguire. La *leadership* è un'attività volta anche ad ispirare gli altri rafforzando i valori e le prassi. Questi comportamenti indirizzano la Cultura Organizzativa. Un'organizzazione che aspira all'eccellenza deve svolgere le seguenti attività:

1. Indirizzare la cultura organizzativa e coltivarne i valori
È importante comprendere ed indirizzare la cultura in modo da renderla coerente con il proprio Scopo. Un'organizzazione dovrebbe coltivare i propri valori, comunicandoli mediante le proprie azioni, agendo in modo etico e celebrando i successi lungo il percorso. Bisogna promuovere un'idea di futuro più sostenibile per tutti ponendo attenzione all'ambiente.
2. Creare le condizioni per realizzare il cambiamento
Per creare le condizioni per realizzare il cambiamento in modo efficace è necessario lavorare con gli *Stakeholder* Chiave creando un ambiente in cui sia possibile sbagliare ed imparare dagli errori. L'organizzazione deve dimostrare attraverso le azioni i benefici e la necessità dei cambiamenti agevolando così uno spirito di apprendimento nel perseguimento della propria Strategia.
3. Favorire la creatività e l'innovazione
La creatività e l'innovazione aiutano a raggiungere lo Scopo e la Visione, attuando la Strategia. Per questo l'organizzazione deve favorire e incoraggiare lo sviluppo di competenze per utilizzare strumenti e tecniche che portino ad un miglioramento delle performance. L'organizzazione deve anche attivarsi nell'identificazione di opportunità

di creatività e pensieri dirompenti, eseguendo una ricerca che abbia chiari i benchmark esterni nel campo dell'innovazione.

4. Unire e coinvolgere per lo Scopo, la Visione e la Strategia

L'organizzazione deve comunicare chiaramente agli *Stakeholder* Chiave il suo Scopo, la sua Visione e la sua Strategia. Al tempo stesso è fondamentale riconoscere feedback onesti volti a giudicare come l'organizzazione gestisca questi aspetti. Gli *Stakeholder* Chiave devono essere al corrente dell'impatto e della rilevanza dei loro contributi; questo aspetto si raggiunge celebrando ogni successo ottenuto in seguito agli sforzi comuni.

Criterio 3: Coinvolgere gli stakeholder

Questo criterio considera la correlazione tra la modalità di attuazione della strategia di Coinvolgimento degli *Stakeholder* e la percezione delle conseguenti performance da parte dei Gruppi di *Stakeholder* relativi all'organizzazione. Nella valutazione dei Risultati di Percezione è importante essere flessibili, avendo come riferimento gli sviluppi futuri in funzione delle priorità dell'organizzazione.

L'organizzazione deve instaurare una relazione di business con gli *Stakeholder* Chiave basata sulla trasparenza e la fiducia, in modo da comprendere i loro bisogni e coinvolgerli nella Creazione di Valore Sostenibile. Questo rapporto deve essere continuamente coltivato grazie alla raccolta attiva di feedback e alla valutazione delle performance. L'organizzazione deve inoltre identificare gli specifici tipi e categorie all'interno di ciascun gruppo di *Stakeholder* Chiave.

È possibile suddividere i principali *Stakeholder* Chiave nei seguenti gruppi, identificando le relative linee di azione:

1. Costruire relazioni durature con i clienti

La relazione dell'organizzazione con il cliente, inteso come destinatario dei prodotti o servizi offerti, è fondamentale. Per definire un ottimo rapporto l'organizzazione deve stabilire canali di comunicazione efficienti in modo da ottenere feedback e seguire attivamente i propri clienti. È importante l'identificazione dei clienti, sulla base dei comportamenti di acquisto ed utilizzo, che permette di comprendere anche i diversi bisogni di comunicazione e contatto.

2. Attrarre, coinvolgere, sviluppare e trattenere le persone
L'organizzazione deve creare un ambiente in cui le Persone, ovvero gli individui che lavorano presso l'organizzazione, vengano supportate e possano comunicare in modo efficace, con la consapevolezza che la loro crescita verrà riconosciuta e adeguatamente premiata. L'organizzazione deve adattarsi ai bisogni e le aspettative delle Persone e al tempo stesso deve sostenerle nel cogliere possibili opportunità.

3. Assicurare e sostenere un costante sviluppo con gli *Stakeholder* di Business e Istituzionali
Gli *Stakeholder* di Business e Istituzionali sono coloro ai quali l'organizzazione deve rendere conto in termini di requisiti fiscali, legali, etici e amministrativi. È importante identificare gli *Stakeholder* di Business e Istituzionali comprendendone le aspettative e coinvolgendoli nel miglioramento della propria direzione strategica complessiva. La relazione che si instaura tra le parti deve essere trasparente e volta al raggiungimento di un vantaggio comune.

4. Contribuire allo sviluppo, al benessere e alla prosperità della Società
L'organizzazione deve definire in modo chiaro come può contribuire alla Società e utilizzare canali di comunicazione efficienti che forniscano riscontri. Le relazioni con gli *Stakeholder* Chiave devono mantenere sempre un elevato livello di fiducia.

5. Costruire relazioni e garantire il supporto per la creazione di Valore Sostenibile con Partner e Fornitori
I Partner e Fornitori supportano l'organizzazione nel raggiungimento del suo Scopo, in un rapporto che comporta vantaggio ad entrambe le parti. Alla base deve essere presente un rapporto di fiducia secondo il quale l'organizzazione lavora proattivamente con i partner e fornitori.
È importante segmentare i partner chiave in funzione del proprio Scopo, la propria Visione e la propria Strategia. I Partner e Fornitori chiave devono agire secondo la strategia dell'organizzazione.

Criterio 4: Creare valore sostenibile

Questo criterio evidenzia come la Creazione di Valore Sostenibile sia vitale per il duraturo successo di un'organizzazione e la sua solidità finanziaria. L'organizzazione ha come obiettivo la Creazione di Valore Sostenibile e sulla base del suo Scopo il ricevente di questo Valore Sostenibile cambia. Nella maggior parte dei casi il valore sostenibile viene creato per i clienti, anche se non mancano organizzazioni che si focalizzano su *Stakeholder* Chiave della società, di business e istituzionali. Per rispondere adeguatamente alle necessità degli *Stakeholder* Chiave è fondamentale allinearsi ai loro bisogni, che risultano variabili nel tempo. I diversi elementi della Creazione del Valore Sostenibile sono:

1. Progettare il valore e la sua creazione

Un'organizzazione deve identificare cosa la differenzia dalla concorrenza in modo tale da rendere questo elemento una parte integrante del valore che produce, anche grazie al coinvolgimento degli *Stakeholder* Chiave nel processo di sviluppo. È importante definire, sulla base dello Scopo e dei bisogni dei gruppi di target, il valore e l'approccio alla creazione di valore. Questo processo deve essere eseguito anche sulla base di feedback e sempre considerando gli impatti sulla salute pubblica, sulla sicurezza e sull'ambiente.

2. Comunicare e vendere il valore

È fondamentale evidenziare nella comunicazione i propri elementi distintivi e rafforzare l'immagine positiva dell'organizzazione e della sua *Value Proposition*. Un'organizzazione dovrebbe anche impegnarsi attivamente per semplificare ai gruppi target il lavoro, supportandoli sia prima che dopo l'inizio del rapporto di business.

3. Produrre e fornire il valore

Nella creazione di valore bisogna assicurare che il valore sostenibile sia conforme alle aspettative dei suoi gruppi target ed inoltre è necessario consigliare un uso responsabile dei prodotti. Per raggiungere questo obiettivo è necessario implementare modi efficaci per creare valore.

4. Definire e implementare l'esperienza complessiva

L'implementazione dell'esperienza complessiva del lavoratore con l'organizzazione viene perseguita sulla base dell'analisi dei gruppi di target, in modo da personalizzarla.

L'organizzazione deve definire in modo efficace tempestivi sistemi di feedback per migliorare la creazione di valore.

Criterio 5: Guidare le performance e la trasformazione

Questo criterio indica come per raggiungere e mantenere il successo un'organizzazione debba gestire con continuità le attuali operazioni di business, guidando le performance, ed essere al tempo stesso in grado di gestire i continui cambiamenti, interni ed esterni, guidando così la trasformazione.

Performance e trasformazione vengono garantite mediante l'innovazione, la tecnologia e l'analisi dei dati.

Per guidare le performance e la trasformazione si considerano diversi punti:

1. Guidare le performance e gestire il rischio

L'organizzazione necessita di un sistema di gestione delle performance in modo da collegare il suo Scopo, la Strategia, gli obiettivi di Creazione di Valore Sostenibile e i risultati. Questo permette di migliorare le prestazioni dell'organizzazione.

È importante identificare rischi e opportunità, valutandone l'impatto sulle priorità strategiche. I rischi devono essere gestiti attraverso l'implementazione di opportuni piani.

2. Trasformare l'organizzazione per il futuro

È necessario esaminare nel dettaglio il proprio ecosistema in modo da prevedere le sfide e le future opportunità. In funzione delle future sfide si adattano la Strategia ed i modelli attuali di business sulla base di approcci innovativi. È importante, dunque, riorganizzare i processi sulla base di esigenze future.

3. Guidare l'innovazione e utilizzare la tecnologia

Un'organizzazione deve sostenere l'innovazione al fine di migliorare il business attuale. Per perseguire questo obiettivo si sfruttano le nuove tecnologie per la continua creazione di valore. È necessario massimizzare i benefici mediante la gestione dell'intero ciclo di vita delle tecnologie.

4. Trarre vantaggio da dati, informazioni e conoscenza

Sulla base di dati affidabili, ottenuti in modo etico, si applicano modelli predittivi che forniscono informazioni utili. Queste informazioni aumentano la consapevolezza nel momento in cui si prende una decisione e offrono potenziali opportunità di ulteriore Creazione di Valore Sostenibile. Questi processi devono essere eseguiti sempre salvaguardando la proprietà intellettuale.

5. Gestire gli asset e le risorse

L'azienda deve gestire in modo sostenibile le risorse finanziarie, il tutto considerando in modo responsabile le proprie risorse e asset critici. Proprio il valore dei suoi asset e delle sue risorse deve essere massimizzato al fine di migliorare gli obiettivi di performance e di trasformazione. L'analisi di asset e risorse permette anche di rilevare quelli superflui, che quindi possono essere eliminati.

Criterio 6: Percezione degli stakeholder

Questo criterio considera i feedback degli *Stakeholder* Chiave. La percezione degli *Stakeholder* Chiave, sia attuali che passati, in merito all'operato dell'organizzazione si rileva mediante diverse modalità, come ad esempio: sondaggi, impressioni dei media, report degli investitori e feedback analizzati dalle squadre di gestione delle relazioni con il cliente. È importante prendere in considerazione anche la reputazione dell'organizzazione in termini di impatto ambientale e sociale. Questo aspetto viene valutato anche dagli *Stakeholder* Chiave che prestano attenzione all'impegno dell'organizzazione per raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (UNSDGs) e alle ambizioni del Global Compact.

Ricordando il criterio 3, le modalità mediante le quali un'organizzazione attua la sua Strategia di Coinvolgimento degli *Stakeholder* è correlata alla percezione dei Gruppi di *Stakeholder* a cui fa riferimento; sulla base di questa relazione si quantifica il successo nell'applicazione della Strategia. I feedback degli *Stakeholder* portano anche a predire le future prestazioni dell'organizzazione in modo da poter modificare l'attuale Direzione e l'Attuazione della propria Strategia.

La percezione degli *Stakeholder* Chiave può essere divisa nelle seguenti componenti:

1. Percezioni dei Clienti

Si valuta quanto l'organizzazione sia in grado di fornire la *customer experience* complessiva: partendo dall'attitudine e l'impegno verso i clienti per finire con il supporto post-vendita.

Viene considerato quanto l'organizzazione si adoperi per applicare la tecnologia per produrre e fornire valore sostenibile, il tutto sempre ricordando la necessaria innovazione di processi e soluzioni.

La percezione dei clienti si forma anche sulla base della reputazione dell'organizzazione e l'efficacia dei suoi canali di comunicazione.

2. Percezioni delle Persone

Si analizza l'esperienza di lavoro per l'organizzazione che include: l'impegno nel trattare tematiche sociali, il supporto per la vita familiare e personale, quanto l'organizzazione sostenga la crescita ed il riconoscimento dei dipendenti. A questi fattori si aggiunge la comunicazione all'interno dell'organizzazione e la fiducia nel futuro dell'organizzazione.

3. Percezioni degli *Stakeholder* di *Business* e Istituzionali

Queste percezioni riguardano l'esperienza complessiva con l'organizzazione di azionisti, investitori, uffici governativi, enti regionali o locali e pubbliche autorità. Alcuni fattori determinanti sono la gestione finanziaria, la sicurezza e la sostenibilità dell'organizzazione. È importante anche la capacità di scrutare l'orizzonte, affrontando megatrend con successo.

4. Percezioni della Società

Si considera l'impatto della governance dell'organizzazione e la trasparenza rispetto alla comunità. È rilevante anche la sostenibilità dei contributi dell'organizzazione alla comunità in termini economici, sociali ed ambientali.

5. Percezioni di Partner e Fornitori

Si prendono in considerazione i risultati dell'organizzazione in tema di co-creazione e lavoro per un reciproco vantaggio. È importante anche l'impegno sociale ed il

miglioramento delle performance di Partner e Fornitori Chiave, il tutto deve essere sempre accompagnato da un'ottima gestione della comunicazione.

Criterio 7: Performance strategiche e operative

Questo criterio permette di valutare come l'organizzazione, mettendo in pratica la Strategia, riesca a realizzare il proprio Scopo. L'analisi deve tenere conto della capacità di creare Valore Sostenibile e dell'adeguatezza della performance dell'organizzazione per il futuro.

Questo processo ha l'obiettivo di migliorare le prestazioni dell'organizzazione, prevedendo il loro impatto sugli *Stakeholder* Chiave e sulle future strategie.

Per raggiungere l'eccellenza una organizzazione valuta le performance, strategiche ed operative, mediante indicatori finanziari e no. Questi indicatori vengono scelti sulla base delle necessità, presenti e future, dei propri *Stakeholder* Chiave. Valutando inoltre la percezione degli *Stakeholder* Chiave, in funzione delle prestazioni attuali, predice con precisione la futura evoluzione delle performance. L'organizzazione, dopo aver compreso le relazioni causa-effetto che influenzano le prestazioni, può sfruttare i dati raccolti per modificare la propria attuale Direzione e Attuazione in modo da prevedere accuratamente l'andamento della performance futura.

È importante porre l'attenzione sugli indicatori di performance strategiche e operative, questi possono comprendere: risultati consolidati, indicatori consolidati e dati di previsione.

Sulla base di queste informazioni si valuta quanto l'organizzazione sia vicina al raggiungimento dei suoi obiettivi strategici e dei suoi targets operativi.

2.1.3 RADAR

Il RADAR è lo strumento utilizzato nel modello per agevolare la gestione delle modalità di attuazione e identificare i punti di forza o le aree di miglioramento.

"RADAR" è l'acronimo di tale strumento, che specificamente rappresenta

- Risultati (*results*): la definizione dei risultati la strategia si propone di raggiungere;
- Approcci (*approaches*): definire un certo numero di metodi per assicurare il conseguimento dei risultati previsti sia nel presente che nel futuro;
- Implementazione (*deploy*): riguarda l'implementazione adeguata di tali approcci;
- Valuta e rifinisci (*asses & refine*): infine diventa essenziale valutare e potenziare le strategie implementate per progredire.

Per conseguire un'analisi completa, gli elementi del radar sono correlati ad attributi che vengono dettagliatamente delineati per indicare gli aspetti su cui l'organizzazione deve concentrarsi al fine di raggiungere i propri obiettivi.

All'interno dell'organizzazione, l'individuo o il gruppo ha la possibilità di impiegare il RADAR a livello di attributi e insieme al modello EFQM. Questo consente di analizzare i punti di forza e le opportunità di miglioramento, nonché di delineare il futuro attraverso obiettivi desiderati e azioni necessarie per conseguirli.

2.2 ABEF

2.2.1 Fondamenti

Tra le trame del modello è possibile scorgere una filosofia di base che risiede nei principi di eccellenza del business. Questi costituiscono l'origine da cui si sviluppano le 7 categorie dell'ABEF, quindi, ai fini di una maggiore comprensione del modello è utile approfondirli.

È comune che i modelli di eccellenza si basino su questi principi; in quanto costituiscono un orientamento univoco al fine di raggiungere delle performances eccellenti e sostenibili.

Tali principi sono nove e sono i seguenti:

1. Indirizzi chiari e piani concordati agevolano l'allineamento organizzativo e l'orientamento al raggiungimento degli obiettivi.
2. La comprensione di cosa apprezzano i clienti e gli altri *stakeholder* nel presente e nel futuro agevola la direzione, la strategia e l'azione organizzativa.
3. Tutti gli individui lavorano in un sistema. Il miglioramento dei risultati è conseguenza del lavoro di tutti gli individui sul sistema e sui processi associati.
4. Iniziative che coinvolgono la partecipazione e sollecitano l'entusiasmo e l'intraprendenza delle persone migliorano le performance organizzative.
5. L'innovazione e l'apprendimento comportano l'agilità e la reattività dell'organizzazione.
6. L'uso efficace dei fatti, dati e conoscenze comporta l'adozione di decisioni migliori.
7. Le variazioni influenzano la prevedibilità, la redditività e le performance.
8. La performance sostenibile è determinata dalla capacità di un'organizzazione di fornire valore a tutti gli *stakeholder* in maniera etica, sociale e responsabile nei confronti dell'ambiente.
9. I leader determinano la cultura e il sistema di valori dell'organizzazione attraverso le loro decisioni e il comportamento.

2.2.2 Struttura

L'ABEF declina tutti i punti sopracitati in sette categorie, che sviluppate forniscono un ampio spettro al di sotto del quale è possibile dare avvio ad una serie di iniziative aziendali. Attraverso il modello è possibile orientarle in maniera coerente e coesa, seppure concernano ambiti e categorie differenti.

Tali categorie costituiscono una rappresentazione dei principali elementi che costituiscono un'organizzazione. Il modello, dunque, espone tali elementi in una gerarchia interdipendente, così da facilitare un'analisi dettagliata del singolo elemento, propedeutica alla comprensione globale del livello di beneficio che può generare e del risultato concreto e complessivo sull'organizzazione.

Il successo dell'organizzazione, infatti, dipende dall'adozione di sistemi e processi che prendano in considerazione tutti gli elementi, in questo caso tutte le sette categorie, non sacrificando o lasciandosi indietro nulla.

2.2.3 Tipi di categorie

Le categorie in base all'effetto che generano sull'organizzazione possono essere suddivise in tre gruppi:

1. Elementi motore (drivers), ovvero quelle categorie di elementi che ineriscono al posizionamento dell'organizzazione nel mercato e che esprimono lo scopo primario della stessa.
2. Fattori abilitanti (enablers), che riguardano il modus operandi e le modalità attraverso le quali l'azienda intende raggiungere i propri intenti e obiettivi.
3. Risultati (results), che costituiscono i parametri di misurazione del progresso, fornendo degli standard e realizzando un confronto tra le prestazioni ottenute e gli obiettivi aziendali.

Elementi motore

In questo gruppo risiedono due delle sette categorie: "Leadership" e "Clienti ed altri stakeholder" che appunto costituiscono le forze motrici dell'intero modello ABEF.

La *leadership*, infatti, costituisce l'elemento che orienta la direzione ponendo come principale elemento di ponderazione il punto di vista dei clienti e degli *stakeholder*. Queste due categorie esercitano un'influenza sulla struttura e sul design delle rimanenti categorie. La posizione gerarchica di questi due elementi sta ad insinuare l'importanza de principio chiave per cui l'azienda debba essere concepita e strutturata sulla base del valore da fornire ai propri clienti e *stakeholder*.

Fattori abilitanti

In questo gruppo si identificano due categorie quali “strategia e pianificazione” e “persone”. Queste due categorie, infatti, plasmate sulla base dei fattori motori, costituiscono il supporto per i procedimenti interni dell’organizzazione, orientati al raggiungimento degli obiettivi, coerenti con la direzione.

Risultati

Questa categoria è ciò che si ottiene a seguito del buon svolgimento di tutte le precedenti, è necessario che l’azienda lavori su tutte le altre categorie in maniera globale affinché ci siano dei buoni risultati.

2.2.4 Componenti

In totale il modello è costituito da sette categorie ognuna delle quali presenta degli articoli, fino ad un totale di sedici articoli. Le categorie vertono su un aspetto generale mentre gli articoli sono più specifici. Le sette categorie sono:

1. *Leadership*;
2. Strategia e pianificazione;
3. Informazione e conoscenza;
4. Persone;
5. Clienti e altri *stakeholder*;
6. Gestione dei processi, miglioramento e innovazione;
7. Risultati e *performances* sostenibili.

Categoria 1: Leadership

Questa categoria attiene alle modalità di sviluppo dell’organizzazione e a come la stessa si serve dei processi aziendali e dei sistemi di gestione. Rientra al suo interno anche il grado di corrispondenza tra la cultura organizzativa e i suoi intenti e valori, così come la partecipazione della stessa alla salvaguardia sociale e ambientale.

La categoria della *leadership* si divide in tre articoli più puntuali:

- *Leadership* e governance in tutta l’organizzazione
- Guidare la cultura organizzativa
- Società, comunità e responsabilità ambientale

Leadership e governance in tutta l'organizzazione

Ai fini del raggiungimento dell'eccellenza per un'organizzazione è imprescindibile l'implementazione di sistemi e processi di *leadership* che dimostrino efficacia e che siano chiaramente visibili a tutti i livelli, rappresentando in modo inequivocabile i principi fondamentali dell'eccellenza aziendale.

Le strutture di gestione, infatti, facilitano l'efficace esercizio della *leadership* e la corretta assegnazione di responsabilità effettive.

Tale articolo può includere

- Chiarezza di intenti e allineamento di direzione, ovvero se l'azienda ha definito il proprio scopo e vision e se si assicura che siano compresi e adottati in tutta l'organizzazione-
- Attuazione di una buona governance: se l'organizzazione riconosce il proprio ruolo nei confronti degli *stakeholder* e implementa idonei strumenti di *leadership*, autorità e controllo per assolvervi. La governance, infatti, nei suoi processi si occupa di definire i ruoli, i poteri e le responsabilità all'interno dell'organizzazione, correlandoli con la proprietà, le parti interessate e il management.
- L'incentivazione di un sistema di *leadership* che generi le competenze desiderate: se l'organizzazione si mobilita affinché venga creato un ambiente favorevole allo sviluppo delle competenze, se ad esempio fornisce una direzione coerente, costanza di intenti e servizi di supporto.
- Lo sviluppo di un sistema di gestione efficace: se il management incentiva le persone a tutti i livelli ad esercitare una *leadership* adeguata.

Guidare la cultura organizzativa

Altro elemento fondamentale per eccellere è la creazione e il mantenimento di una cultura organizzativa che sia in linea con gli intenti, la strategia e i valori aziendali.

L'articolo include

- Coincidenza tra valori organizzativi e la pratica, ovvero se i valori, oltre che ben comunicati e diffusi, sono anche assorbiti nelle politiche e nell'ambiente di lavoro.
- La creazione di una cultura idonea, ovvero se si è indirizzati verso una cultura che massimizza il potenziale dell'organico, attraverso la stimolazione di principi quali la trasparenza, l'inclusività, la diversità, la creatività.

- Determinazione di comportamenti specifici che dimostrino i valori, ovvero se l'organizzazione si è impegnata a definire e a riconoscere quali comportamenti, in linea con i valori, sono attesi.
- Riconoscimento del ruolo della *leadership* di livello avanzato sui comportamenti desiderati, ovvero come la visibilità del leader coltiva i valori dell'organizzazione e preserva l'ambiente favorevole necessario.
- Incoraggiamento della creatività e dell'innovazione, se l'organizzazione stabilisce priorità per l'innovazione sia a livello strategico che operativo.
- Adattamento organizzativo, la capacità dell'azienda di adeguarsi al cambiamento e reagire prontamente alle opportunità.

Società, comunità e responsabilità ambientale

Favorire impatti sociali positivi nella propria comunità, adottare la responsabilità ambientale e promuovere il benessere degli *stakeholder*, riducendo al contempo l'impatto negativo dei propri prodotti, sono elementi fondamentali per raggiungere l'eccellenza.

All'interno di questo articolo risiedono concetti come

- sostegno dell'ambiente, cioè l'azienda agisce responsabilmente rispetto alla conservazione e all'utilizzo delle risorse, così da non precludere la fruizione da parte delle future generazioni;
- dimostrazione di una responsabilità sociale a livello aziendale, attraverso contributi alla salute e all'istruzione, o ad altri aspetti socioeconomici;
- dimostrazione di un comportamento etico e legale, condividendo informazioni e minimizzando le potenziali conseguenze negative delle sue attività;
- promozione di uguali opportunità, offrendo un esempio di buone pratiche per i datori di lavoro nel campo delle pari opportunità.

Categoria 2: Strategia e pianificazione

Questa categoria si focalizza sulle metodologie con cui un'organizzazione definisce la sua identità, la sua provenienza, la sua direzione futura e il percorso attraverso cui intende raggiungere tali obiettivi. Si tratta dell'implementazione dei piani volti a realizzare le strategie stabilite.

Si declina in due punti specifici

- direzione strategica
- il processo di pianificazione

Direzione strategica

Si fa riferimento a un insieme di metodologie che promuovono il mantenimento della concentrazione dell'azienda sui suoi valori e obiettivi, attribuendo significato sia ai dipendenti che vi operano, sia agli *stakeholder* coinvolti.

Tale articolo include punti come

- attivazione scopo e direzione
- definizione posizionamento strategico
- utilizzo di processi robusti per lo sviluppo della strategia
- creazione e utilizzo di relazioni strategiche
- anticipazione del cambiamento e pianificazione in caso di emergenze

Il processo di pianificazione

La pianificazione è il mezzo attraverso il quale vengono stabilite le priorità per l'allocazione, la guida e la costruzione delle risorse, al fine di raggiungere gli obiettivi e incrementare il valore futuro.

Tale articolo si declina in ulteriori punti specifici quali:

- sviluppo e implementazione di obiettivi e relative misure
- sviluppo e implementazione di piani strategici ed economici
- garantire l'allineamento e l'integrazione del piano aziendale
- conduzione di *gap analysis* sulla capacità

Categoria 3: Informazione e conoscenza

Questa specifica categoria si focalizza sull'impiego consapevole delle informazioni e delle conoscenze, specialmente sull'utilizzo di processi efficienti ed efficaci per acquisire, analizzare e gestire informazioni e dati.

La categoria si suddivide in due articoli:

- generazione, raccolta e analisi di dati significativi per i processi di decisione;
- generazione di valore tramite l'impiego della conoscenza.

Generazione, raccolta e analisi di dati significativi per il processo decisionale

Questo aspetto riguarda la capacità dell'azienda di dotarsi di sistemi efficienti ed efficaci alla determinazione di quali dati e informazioni sono rilevanti per l'azienda. attiene dunque alle modalità di raccolta, archiviazione, analisi e interpretazione dei dati al fine di pervenire ad informazioni essenziali per la comprensione dell'ambiente esterno e dei suoi cambiamenti.

Tale articolo include:

- piano di raccolta dati e connessione alla strategia;
- comprensione delle variazioni;
- condivisione dei dati;
- integrità dei dati.
- utilizzo della tecnologia

Generazione di valore tramite l'impiego della conoscenza

Questo aspetto attiene alla prioritizzazione da parte dell'organizzazione della conoscenza, percependola come aspetto fondamentale al supporto dei processi decisionali, al pensiero innovativo e alle prestazioni sostenibili.

Categoria 4: Persone

Questa classe sottolinea l'essenzialità delle persone, che devono essere valorizzate in un ambiente che stimoli le capacità e che sia anche in grado di attrarre le giuste competenze. Dunque, riguarda l'adozione da parte delle aziende di sistemi e procedure che garantiscano il coinvolgimento dei dipendenti, così che possano offrire un contributo concreto al successo dell'organizzazione.

Si suddivide in due aspetti:

- l'adeguatezza del posto di lavoro;
- costruzione di capacità organizzative attraverso le persone.

Adeguatezza del posto di lavoro

È cruciale ai fini dell'eccellenza che sia instaurato un clima lavorativo coinvolgente, positivo e orientato alla creatività. L'ambiente deve stimolare il miglioramento delle capacità individuali attraverso l'apertura e le predisposizioni a nuove sfide.

Tale articolo può essere analizzato secondo i seguenti sottopunti:

- costruzione di sentimenti di fiducia e rispetto;
- comunicazione efficace;
- salute, sicurezza e benessere.

Costruzione di capacità organizzative attraverso le persone

L'alto livello di un'organizzazione è strettamente legato alla sua abilità di attirare individui idonei per favorire la crescita dell'azienda, alla capacità di assegnarli ai ruoli adeguati e alla gestione efficace delle risorse umane.

Questo articolo può essere preso in considerazione analizzando:

- allineamento delle esigenze organizzative con le aspettative delle persone;
- *leadership* efficace e gestione delle prestazioni delle persone;
- valutazione e sviluppo delle persone;
- attrazione, reclutamento, trattenimento e redistribuzione del personale.

Categoria 5: Clienti e altri stakeholder

Questa categoria riguarda il processo con cui un'organizzazione esamina i requisiti dei suoi clienti e *stakeholder*, fornendo un valore in continua evoluzione per soddisfare tali esigenze.

La categoria si divide in tre articoli:

- acquisizione e utilizzo della conoscenza dei clienti e altri *stakeholder*;
- gestione efficace dei rapporti con i clienti e con gli altri *stakeholder*;
- percezione del valore da parte dei clienti e *stakeholder*.

Acquisizione e utilizzo della conoscenza dei clienti e altri *stakeholder*

Al fine di indirizzarsi verso una progettazione dei prodotti, servizi e processi idonee rispetto ai desideri degli *stakeholder* l'organizzazione deve usufruire di procedure finalizzate allo studio di ciò che i clienti e gli *stakeholder* apprezzano nel presente e nel futuro.

Quest'articolo si divide in tre punti:

- segmentazione efficace
- definizione di valore attuale e futuro
- utilizzo delle informazioni per la progettazione

Gestione efficace dei rapporti con i clienti e con gli altri *stakeholder*

Quest'articolo riguarda la definizione di processi che agevolino lo sviluppo e la gestione delle relazioni con i clienti e gli *stakeholder*.

Si può analizzare da diversi punti di vista:

- sviluppo di relazioni con gli *stakeholder*;
- assicurazione di un'esperienza positiva;
- agevolare i feedback e agire sulla base di essi.

Percezione del valore da parte dei clienti e *stakeholder*

È importante che l'organizzazione ponderi la percezione del valore dal punto di vista degli *stakeholder* e dei clienti, confrontandosi anche con i risultati di altre aziende, ottenendo delle informazioni utili a migliorarsi nei processi, prodotti e servizi interni.

Tale articolo può essere ispezionato sulla base di:

- misurazione del valore attraverso riscontri mirati;
- misurazione dell'esperienza totale;
- sfruttamento dei riscontri.

Categoria 6: Gestione dei processi, miglioramento e innovazione

Questa categoria riguarda i procedimenti impiegati dall'azienda per offrire valore agli *stakeholder*. Inoltre, esamina in che modo l'innovazione e il potenziamento di tali procedimenti sono incentivati.

Si declina in due articoli:

- identificazione e gestione dei processi;
- miglioramento e innovazione dei processi.

Identificazione e gestione dei processi

L'individuazione e la gestione dei processi di generazione di valore, supporto e *leadership* sono cruciali per raggiungere gli obiettivi e per eccellere. Deve essere in grado di comprendere le interrelazioni nei suoi processi che producono valore. Inoltre, esamina periodicamente la pertinenza e l'adeguatezza dei propri processi.

Tale articolo può essere preso in considerazione secondo le seguenti angolazioni:

- trasformazione dei requisiti degli stakeholder e delle capacità interne nei processi di design;
- gestione dei processi completi;
- gestione delle prestazioni del processo attraverso misurazione.

Miglioramento e innovazione dei processi

L'approccio più efficace per garantire la presenza di processi adeguati consiste nell'incorporare la preziosa caratteristica della flessibilità all'interno dell'organizzazione. L'adattamento agile alle mutevoli esigenze e dinamiche del contesto aziendale permette di riorganizzare, coerentemente con le necessità, i processi garantendo così un funzionamento ottimale e una risposta efficace alle possibili sfide. Dunque, l'azienda deve essere in grado di adattare i processi interni in base ai cambiamenti e alle sfide provenienti dall'esterno.

Tale articolo presenta i seguenti punti di analisi:

- definizione e implementazione di un appropriato metodo di miglioramento dei processi;
- gestione dei processi di innovazione;
- coinvolgimento del personale nel processo di miglioramento;
- capacità di imparare da altri.

Categoria 7: Risultati e performance sostenibili

Questa categoria conclusiva esplora i risultati derivanti dall'approccio adottato dall'organizzazione per valutare il proprio funzionamento e la sua capacità di sostenibilità nel tempo. È essenziale che l'organizzazione disponga di metriche definite e adeguate che le consentano di effettuare revisioni adeguate in conformità con gli obiettivi e i requisiti stabiliti. Si suddivide in due articoli:

- misurazione e comunicazione dei risultati organizzativi;
- raggiungimento di una prestazione sostenibile.

Misurazione e comunicazione dei risultati organizzativi

Questo articolo attiene al tipo di utilizzo che l'organizzazione fa dei sistemi e processi i fini di una buona misurazione e comprensione dei propri risultati. Con questo aspetto si va a verificare se l'azienda utilizza i dati per dimostrare il suo buon funzionamento e per un continuo monitoraggio.

L'articolo può essere ispezionato secondo i seguenti criteri:

- adozione di un approccio olistico;
- misurazione dei processi.

Raggiungimento di una prestazione sostenibile

In questo articolo si analizzano i sistemi e i processi scelti dall'organizzazione per misurare e interpretare gli indicatori esterni ed interni al fine di assicurare prestazioni sostenibili.

Tale articolo può essere osservato considerando:

- capacità finanziaria e patrimoniale;
- utilizzo della gestione del rischio;
- valutazione della rilevanza per gli *stakeholder*;
- capacità organizzativa.

2.2.5 Ciclo di apprendimento dell'ADRI

L'enumerazione dei criteri pregressi risulterebbe superfluo se non fosse sottoposta ad un puntuale modello di osservazione. Tale modello si concretizza attraverso il ciclo di apprendimento noto come ADRI (*Application, Deployment, Results, Improvement*). Tale ciclo connota l'analisi di ciascun articolo appartenente a qualsiasi categoria mediante la considerazione dell'approccio, dell'implementazione, dei risultati e del miglioramento.

L'ADRI si configura quale strumento agevolatore che l'organizzazione ha la facoltà di adoperare nei confronti dei sistemi, delle procedure e delle prassi, nonché delle prestazioni riferite a ciascun elemento.

Sotto l'accezione di "approccio" si evoca la maniera in cui l'organizzazione pianifica le proprie strategie, i propri processi e l'infrastruttura di carattere generale nell'ottica di conseguire il fine prestabilito per l'articolo in questione.

L'"implementazione" si riferisce alle modalità e alle attività di esecuzione meticolosamente pianificate al fine di supportare la strategia derivante dall'approccio.

I "risultati" connotano gli indicatori di prestazione che fungono da metro di giudizio per calibrare l'efficacia sia dell'approccio in sé che della sua implementazione pratica.

Il concetto di "miglioramento", infine, attiene al procedimento mediante il quale sia l'approccio che l'implementazione vengono sottoposti a un riesame e revisione alla luce dei risultati ottenuti.

2.2.6 Metodologia di valutazione

L'analisi delle performance dell'organizzazione rispetto a ciascun elemento è condotta attraverso l'applicazione della matrice di valutazione. Questa metodologia di valutazione evidenzia in che misura i sistemi e le attività dell'organizzazione si conformano ai criteri di eccellenza nel settore aziendale.

La suddetta matrice è idonea sia per l'analisi interna delle performance, sia per la valutazione che concorre all'assegnazione degli "*Australian Business Excellence Awards*".

In particolare, i criteri definiti dall'ABEF possono esser adottati al fine di valutare e plasmare le migliorie necessarie. L'obiettivo primario di tale valutazione è tradurre i fondamenti dell'eccellenza aziendale in strategie e interventi pratici, seguendo le prospettive delineate dalle sette categorie.

La matrice offre una rappresentazione di quanto i sistemi e le attività dell'organizzazione siano in armonia con i principi stabiliti. Questa matrice, articolata su un intervallo percentuale che varia da 0 a 100, riflette le valutazioni relative all'approccio, all'attuazione, ai risultati e al perfezionamento.

Nello specifico, a seconda del grado di considerazione conferito all'approccio, mediante un solido allineamento con le attività di messa in atto, l'uso empirico dei risultati e le azioni di miglioramento, è possibile conseguire incrementi percentuali nei punteggi.

Queste percentuali vengono in seguito ponderate in base al peso attribuito a ciascun elemento dall'ABEF, dando così origine al computo finale del punteggio.

Il punteggio assegnato tramite questa valutazione determina lo stadio di progresso dell'organizzazione e, inoltre, svolge una funzione predittiva delineando prospettive future, determinando nuovi punteggi di volta in volta per tenere traccia dei progressi.

Il punto di forza dell'ABEF non è nell'ottenimento di un punteggio ma nell'identificazione dei punti di forza e delle opportunità di miglioramento.

CAPITOLO TERZO: APPLICABILITÀ DEI MODELLI

3.1 Applicazioni e settori d'uso

3.1.1 Applicazioni

Indipendentemente dalla specifica industria in cui operano, dalle loro dimensioni, dalla complessità della struttura organizzativa o dal livello di sviluppo raggiunto, tutte le organizzazioni si trovano nella necessità imprescindibile di istituire e implementare adeguati sistemi di gestione, al fine di perseguire con successo i propri obiettivi.

Nella descrizione teorica dei modelli si è già detto come il *framework* possa rivestire un ruolo di importanza fondamentale all'interno delle strutture organizzative. È possibile avvalorare tale concetto in maniera tangibile approfondendo tutte le modalità e finalità dell'applicazione dei modelli.

Innanzitutto, l'utilità lampante risiede nell'opportunità di effettuare valutazioni sulla base delle quale costruire un progresso: i modelli consentono di eseguire analisi approfondite su molteplici aspetti aziendali, offrendo così una base solida per l'orientamento verso un miglioramento costante.

Oltre a questa finalità primaria i modelli presentano altre finalità complementari e additive a seconda delle esigenze specifiche dettate dal settore, dalle dimensioni e dalla realtà competitiva. È bene specificare, infatti, che gli utilizzi del modello possono differire in base alle necessità e alle priorità individuali di ciascuna organizzazione.

I modelli, dunque, sono degli strumenti duttili e versatili in grado di adattarsi alle peculiarità e alle priorità specifiche di ciascuna singola organizzazione, generando un arricchimento delle capacità operative. In tal modo, si possono delineare scenari in cui i modelli, pur mantenendo la loro radicata funzione di supporto all'ottimizzazione continua, si trasformano anche in risorse versatili per affrontare una molteplicità di sfide aziendali in modo mirato ed efficace.

La diversità delle applicazioni dipende anche da quale particolare modello è utilizzato.

3.1.1.2 EFQM

Per quanto riguarda l'*European Foundation for Quality Management* (EFQM) il modello fornito può coadiuvare in differenti obiettivi pratici e/o strategici.

In qualità di prezioso strumento operativo, il modello supporta le organizzazioni nella loro crescita, offrendo una chiara indicazione della loro posizione lungo il percorso verso l'eccellenza. Parallelamente, svolge una funzione di rilievo nell'identificazione delle aree di

miglioramento e nell'individuazione delle lacune presenti. Tali evidenze forniscono una base per l'ideazione e l'implementazione di soluzioni mirate e concrete, promuovendo così un progresso continuo e sostenibile. Tra i possibili utilizzi che offre si riconoscono si ha:

- valutazione dell'eccellenza organizzativa;
- autovalutazione e benchmark;
- sviluppo della *leadership* e individuazione della natura sistemica dell'attività dell'organizzazione;
- premio di Eccellenza EFQM.

Valutazione dell'eccellenza organizzativa

Le organizzazioni usano i *framework* per esaminare il proprio livello di eccellenza in vari aspetti, come la *leadership*, la strategia, i processi, le persone, partnership e risorse.

Con il modello è possibile, infatti, esaminare l'eccellenza ad ogni livello in ogni specifico elemento che costituisce l'organizzazione. Si perviene, così, ad una considerazione olistica dell'azienda che ha l'opportunità di essere sottoposta ad una accurata lente di analisi.

Autovalutazione e benchmark

Attraverso il *framework* le organizzazioni sono in grado di autovalutarsi basandosi sui criteri forniti dal modello, ottenendo stime sul proprio rendimento. Analizzando i criteri e le loro descrizioni l'organizzazione assume maggiore consapevolezza della propria condizione. Funge, dunque, da strumento diagnostico destinato a valutare lo stato attuale dell'organizzazione.

Inoltre, l'analisi della conformità al modello genera un punteggio che può offrire un termine di paragone per confrontare le prestazioni di un'organizzazione con quelle di altre organizzazioni simili.

Sviluppo della *leadership* e individuazione della natura sistemica dell'attività

Il *framework* pone forte attenzione sulla *leadership*, guidando le organizzazioni verso lo sviluppo di leader che promuovano il cambiamento e l'innovazione.

Inoltre, lo stesso, è progettato per agevolare l'individuazione e la comprensione della natura sistemica dell'attività dell'organizzazione, nonché dei legami cruciali e delle relazioni di causa-effetto che la caratterizzano. In conclusione, assiste le organizzazioni nello sviluppo di visioni e nell'innovazione attraverso la predisposizione di obiettivi tangibili e misurabili.

Premio di Eccellenza EFQM

Un'ulteriore finalità è rappresentata dalla possibilità di ottenere il Premio di Eccellenza EFQM, un processo che celebra le esperienze di maggiore successo all'interno di aziende capaci di raggiungere gli obiettivi organizzativi in linea con la propria missione istituzionale.

In conclusione, a seconda delle dimensioni dell'organizzazione l'impiego del modello può rispondere a diverse esigenze strategiche.

- Grandi dimensioni dell'organizzazione: laddove l'azienda fosse costituita da un organico di numero elevato e presentasse operazioni distribuite in zone geografiche differenti è necessario un importante sforzo di integrazione. Per integrare queste operazioni, attraverso diverse linee di prodotto e funzioni centrali, è di fondamentale importanza usufruire di un modello semplice su cui definire chiaramente gli obiettivi aziendali e comunicarli ampiamente.
- Necessità di prioritizzazione: quando un'azienda si pone molteplici obiettivi da raggiungere ogni anno, è cruciale servirsi di un meccanismo per stabilire le priorità di questi obiettivi. Il modello EFQM aiuta a identificare chiaramente gli obiettivi aziendali, garantendo una maggiore focalizzazione della gestione.
- Necessità di un modello olistico: la crescita di un'organizzazione non può essere valutata completamente solo attraverso i suoi risultati finanziari, poiché questi pur rappresentando una situazione d'insieme potrebbero non mettere in mostra gli aspetti fondamentali su cui concentrarsi per ottenere un beneficio globale. (Dutt *et al.*, 2012)

3.1.1.2 ABEF

D'altro canto, per quanto riguarda l'*Australian Business Excellence Framework*, in base ai suoi criteri e all'orientamento delle sue pratiche si possono identificare i seguenti utilizzi:

- valutazione dell'eccellenza aziendale;
- miglioramento dei processi;
- valorizzazione del cliente;
- misurazione e valutazione delle prestazioni;
- responsabilità sociale e sostenibilità.

Valutazione dell'eccellenza aziendale

Il *framework* costituisce uno strumento esaustivo per valutare l'incarnazione dell'eccellenza a ogni livello dell'organizzazione. Poiché esso copre una vasta gamma di campi aziendali offre la possibilità di analizzarli approfonditamente, garantendo un panorama su ambiti come la *leadership* che guida la direzione strategica, le tattiche implementate, la sinergia e l'efficacia delle risorse umane, la fluidità dei processi interni, la soddisfazione dei clienti e, naturalmente, gli esiti conseguiti. Questo quadro globale fornisce un'opportunità di valutazione dettagliata, indispensabile per un miglioramento costante e sostenibile.

Miglioramento dei processi

Il modello propone un approccio orientato all'analisi e all'ottimizzazione dei processi vitali, perseguendo lo scopo di affinare e razionalizzare i meccanismi operativi essenziali per il successo aziendale. Questa considerazione meticolosa dei processi cruciali pone le basi per un progresso continuo nelle prestazioni globali, consentendo all'organizzazione di conservare un vantaggio competitivo duraturo.

Valorizzazione del cliente

Uno degli elementi fondamentali del modello è l'attenzione prioritaria rivolta al cliente. L'azienda è incentivata a sondare profondamente le esigenze e le aspettative dei clienti, costruendo una base robusta per la creazione e l'offerta di prodotti e servizi di qualità superiore. La centralità del cliente rappresenta quindi un pilastro su cui si sviluppa la creazione di valore, permettendo di consolidare relazioni durevoli e costruire una reputazione di eccellenza.

Misurazione e valutazione delle prestazioni

Il *framework* fornisce una struttura metodologica solida per valutare e misurare le proprie performance in modo dettagliato. L'elemento distintivo del processo è proprio l'approccio sistematico a una valutazione complessiva e obiettiva dei risultati conseguiti. Questa valutazione complessiva funge da preziosa base informativa per l'implementazione di strategie di miglioramento mirate e l'adattamento dinamico alle sfide in evoluzione, in quanto evidenzia le aree di forza e di debolezza.

Responsabilità sociale e sostenibilità

Il modello incoraggia le organizzazioni ad assumere un ruolo attivo nella responsabilità sociale e adottare pratiche sostenibili. Questo orientamento ad una condotta etica e ad un impatto positivo sulla società e sull'ambiente viene integrato nell'essenza stessa dell'organizzazione, contribuendo alla costruzione di una reputazione allineata con valori di onestà e integrità. L'adozione di pratiche responsabili diventa un elemento intrinseco all'identità e alla cultura dell'organizzazione stessa.

Inoltre, attraverso sondaggi condotti tra membri aderenti, sono state identificate le 5 attività di maggior beneficio dell'ABEF:

- fornitura di una risorsa informativa completa che offre casi di studio, esempi di migliori pratiche e parametri di riferimento di organizzazioni premiate o leader di tutto il mondo;
- erogazione di programmi di tutoraggio sull'eccellenza aziendale, che potrebbero includere l'accesso diretto ai valutatori formati dall'ABEF, e dunque generano l'opportunità di ricevere consulenze personalizzate;
- programma che assiste le organizzazioni nell'incorporazione di vari strumenti, tra cui Six Sigma, gestione della conoscenza, sistemi di qualità, *Balanced Scorecard*, *benchmarking* e standard di gestione, all'interno di un quadro globale di eccellenza aziendale;
- casi di studio ed esempi pratici che evidenziano le strategie e le pratiche adottate dalle organizzazioni che hanno ottenuto punteggi significativamente elevati rispetto all'ABEF;
- incontri di networking dedicati agli amministratori delegati e ai dirigenti senior di aziende utenti (Grigg and Mann, 2008).

3.1.2 Settori d'uso

Il modello EFQM e il modello ABEF trovano diffusa applicazione in diversi settori: pur fornendo un quadro dettagliato di riferimento, rappresentano uno strumento di notevole versatilità. Si tratta di ottimi mezzi per valutare, potenziare e ponderare gli aspetti che concorrono alla realizzazione di una gestione aziendale di alto profilo.

Tali modelli, dunque, costituiscono il punto di partenza ideale per un'analisi meticolosa delle pratiche operative e per una valutazione critica.

Dai settori più tradizionali a quelli più innovativi, le applicazioni di questi modelli si manifestano in maniera differente, riflettendo la loro flessibilità e adattabilità alle esigenze specifiche di ciascun contesto. Di seguito si esplorano i diversi impieghi dei modelli a seconda dei settori.

Industria Manifatturiera

Nel settore manifatturiero i processi fondamentali sono quelli correlati alla produzione di beni, dunque quelli essenziali alla creazione, assemblaggio e consegna. Tra i processi cruciali sono identificabili la progettazione del prodotto, la gestione degli approvvigionamenti, il controllo qualità, il processo di spedizione, il servizio di assistenza clienti durante e post-vendita, la manutenzione impianti e la pianificazione della produzione. In questo contesto, dunque, le imprese possono trarre notevoli vantaggi dall'impiego dei modelli di eccellenza. Attraverso l'impiego dell'EFQM, o dell'ABEF, è possibile condurre un'analisi dettagliata dei processi di produzione, individuando eventuali aree di inefficienza e implementando misure volte al miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti. Inoltre, l'utilizzo dei modelli promuove attivamente l'innovazione, favorendo lo sviluppo di nuove metodologie e tecnologie produttive.

Servizi

Nel settore dei servizi i processi che costituiscono il nucleo delle attività aziendali sono legati alla prestazione del servizio, assistenza e supporto dei clienti, gestione delle prenotazioni, gestione della logistica, relazione con i clienti, gestione delle conoscenze e promozione dei servizi. In questo ambiente i modelli in questione rappresentano una risorsa inestimabile. In particolare, l'ABEF e l'EFQM possono costituire un alleato prezioso nell'ottimizzazione dell'esperienza del cliente, grazie all'analisi accurata dei processi di erogazione e alla costante attenzione alla soddisfazione del cliente. La centralizzazione del cliente è cruciale nel settore dei servizi, e ciò trova coerenza con la focalizzazione che i modelli pongono sul consumatore: tali modelli promuovono una cultura di attenzione costante alle necessità e aspettative dei clienti. I modelli si rivelano così anche strumenti di fidelizzazione e di attrazione di nuovi clienti, grazie alla generazione di una reputazione impeccabile sull'impegno verso il cliente.

Sanità

Nell'ambito sanitario, dove i processi core sono volti a garanzia della qualità delle cure e al benessere dei pazienti, la struttura fornita dai modelli garantisce un importante sostegno.

In effetti, in un contesto di assistenza diretta al paziente, gestione delle cure e dei pazienti, servizi di emergenza, servizi di supporto e gestione della sicurezza, la meticolosità offerta dai modelli offre un contributo di valore. Dunque, l'adozione di tali modelli assume una rilevanza cruciale: consentono di valutare la qualità delle cure offerte, analizzando l'efficacia delle pratiche mediche e l'organizzazione delle strutture sanitarie. La gestione delle risorse e l'attenzione alla qualità dell'assistenza ai pazienti emergono, quindi, come pilastri fondamentali di un sistema sanitario orientato all'eccellenza.

Istruzione

Nel settore educativo i processi chiave che contribuiscono all'offerta di una formazione di qualità sono legati all'insegnamento, alla programmazione scolastica, sviluppo professionale degli insegnanti, amministrazione scolastica, orientamento degli studenti, gestione delle risorse materiali e sviluppo di politiche educative.

Le istituzioni educative trovano in questi modelli uno strumento potente per valutare e migliorare la qualità dell'istruzione fornita agli studenti. I due modelli consentono analisi dettagliate dei processi di insegnamento, favorendo l'implementazione di metodologie innovative e l'adozione di metodologie didattiche sempre più efficaci. L'impegno costante di ricercare l'eccellenza attraverso l'impiego di tali modelli favorisce la creazione di un ambiente dinamico e stimolante, che beneficia, oltre che agli studenti, alla società nel complesso.

Pubblica Amministrazione

Nel settore pubblico i processi volti a garantire un funzionamento efficiente del governo e della fornitura dei servizi pubblici ai cittadini possono, anch'essi, giovare dell'applicazione del modello. La pianificazione delle politiche pubbliche, la finanza pubblica, i servizi, la gestione delle infrastrutture, le relazioni con i cittadini, la pianificazione del territorio, lo sviluppo economico, per quanto possono avere complessità variabili in base al livello di governo, possono trarre beneficio dall'utilizzo dei modelli.

L'EFQM e l'ABEF offrono l'opportunità di valutare e ristrutturare i servizi pubblici, ottimizzando l'efficienza e garantendo una maggiore trasparenza nelle attività amministrative.

Dunque, anche in quest'ambito, dove la soddisfazione e il benessere dei cittadini costituiscono gli obiettivi primari, i modelli forniscono le direttive per perseguirli in modo coerente e metodico.

Non Profit

Nell'ambito delle organizzazioni non a scopo di lucro i processi principali possono differire a seconda della missione specifica o del tipo di attività che svolge. Tuttavia, i processi centrali riguardano la raccolta fondi, la gestione dei volontari, la sensibilizzazione, la gestione delle risorse materiali e la sostenibilità. Tali processi possono trovare nei modelli un valido strumento per evidenziare l'efficacia dei loro sforzi. I modelli ABEF e EFQM consentono una valutazione precisa dei programmi o iniziative in corso, fornendo un quadro completo dell'impatto sociale generato. Questo riveste particolare importanza nel dimostrare la rilevanza delle attività non profit e nell'attrarre ulteriore sostegno e interesse da parte degli *stakeholder*.

Tecnologia e Innovazione

Nel settore tecnologico e innovativo i processi chiave più comuni riguardano la ricerca e sviluppo, la gestione del prodotto e del suo ciclo di vita, lo sviluppo dei software, la gestione dei progetti e la gestione dell'innovazione.

In tale dimensione, dunque, le aziende orientate alla tecnologia trovano nei modelli un supporto per monitorare l'efficacia dei loro processi di ricerca e sviluppo, incoraggiando una generazione di nuove soluzioni in un sistema regolato e organizzato e ottimizzando la gestione delle risorse.

Turismo e Ospitalità

I processi necessari per il funzionamento del settore turistico e di ospitalità attengono alle prenotazioni, l'accoglienza, il servizio clienti, la gestione delle risorse umane, il marketing, la sicurezza e la gestione dell'intrattenimento.

Nel settore del turismo, l'adozione di tali modelli rappresenta un fattore differenziante: i modelli comporterebbero un miglioramento tangibile dell'esperienza offerta ai clienti all'interno di strutture alberghiere, ristoranti e altri servizi legati al turismo. I modelli infatti consentirebbero una gestione operativa ottimizzata ed efficiente in grado di generare un servizio impeccabile che superi le aspettative dei turisti. Dunque, l'ABEF e l'EFQM contribuirebbero al consolidamento della reputazione dell'organizzazione nel panorama turistico.

Ambientale

Le attività e i processi volti a preservare l'ambiente possono trovare, nell'impiego dei modelli, una strutturabilità di sostegno.

I processi in questione attengono al monitoraggio ambientale, la gestione dei rifiuti, la gestione risorse naturali, la conservazione della biodiversità, la gestione delle emissioni, le valutazioni dell'impatto ambientale, la sensibilizzazione ambientale e il rispetto delle normative ambientali. Tali processi traggono benefici significativi dall'impiego di tali modelli. L'EFQM e l'ABEF facilitano una valutazione dettagliata delle pratiche di gestione ambientale, permettendo un'ottimizzazione continua e una riduzione dell'impatto ambientale negativo. Attraverso l'impiego dei modelli è possibile instaurare una chiara tracciabilità dei processi, evidenziando ogni aspetto cruciale da perfezionare, al fine di evitare errori e minimizzare l'effetto dannoso sull'ambiente.

Trasporti e Logistica

In tale ambito i processi fondamentali attengono alla pianificazione dei trasporti, la gestione delle scorte, il trasporto delle merci, la gestione e l'evasione degli ordini, la conformità normativa e l'automazione. Si tratta di operazioni che senz'altro beneficerebbero dell'effetto strutturante derivante dai modelli, che si tradurrebbe in un notevole aumento dell'efficienza e della qualità dei servizi erogati. I modelli coadiuverebbero le aziende operanti nell'industria dei trasporti e della logistica nel perfezionare i processi di consegna, incrementare la puntualità e la precisione delle operazioni, con un conseguente impatto positivo sulla soddisfazione dei clienti.

In sintesi, i modelli dimostrano la loro versatilità in una vasta gamma di settori e contesti organizzativi. Infatti, dal momento che un'assoluta costante nel modello è la considerazione di tutti gli elementi costituenti l'organizzazione, ciò che varia, a seconda del settore, è solo la focalizzazione su specifici elementi, ma il modello rimane valido in maniera diversa per ogni tipologia di esigenza dettata dal contesto settoriale.

L'adozione di questi modelli rappresenta un propulsore per raggiungere l'eccellenza in svariati settori. Entrambi i modelli, ABEF ed EFQM, sono flessibili e possono essere personalizzati per adeguarsi a diversi contesti organizzativi, offrendo un approccio strutturato e incentrato sui risultati, per perfezionare l'eccellenza organizzativa in ogni contesto di riferimento.

3.2 Vantaggi e limitazioni

3.2.1 Vantaggi dell'implementazione

Dopo aver affrontato le modalità di sviluppo dei modelli è intuitivo comprendere la portata dei vantaggi che possono derivare dal loro utilizzo.

Innanzitutto, il modello incentiva il perseguimento del miglioramento continuo e dell'innovazione e coadiuva nell'individuare aree di inefficienza o di opportunità di crescita, oltre che a sviluppare piani di azione per affrontarle, garantendo un vantaggio competitivo all'organizzazione. Tale vantaggio competitivo, accessibile tramite i modelli, viene inoltre mantenuto attraverso l'implementazione degli stessi attraverso la funzione ulteriore di benchmarking: attraverso i riscontri e i punteggi ottenuti con il *framework* è possibile confrontare le proprie prestazioni con quelle di altre aziende di successo. Tale comparazione aiuta nella comprensione delle best practice e opportunità di crescita. Grazie al sistema di misurazione che offre è possibile monitorare regolarmente i risultati ottenuti, consentendo un focus costante sui risultati concreti e sul miglioramento delle performances.

Un altro vantaggio risiede nell'approccio olistico e globale, dal momento che considera l'azienda come un sistema interconnesso e interdipendente di processi e attività: il modello, pur suddividendo l'azienda in vari elementi, evidenzia l'interconnessione degli stessi, garantendo una comprensione approfondita e una visione ampia dell'azienda.

L'implementazione dei modelli incentiva il coinvolgimento dei dipendenti, determinando un contesto di lavoro più partecipativo e inclusivo e comportando anche un miglioramento della cultura organizzativa.

Trova giovamento, inoltre, l'apprendimento organizzativo: la raccolta di dati e informazioni e delle esperienze in maniera puntuale favorisce lo sviluppo dell'apprendimento dell'intero complesso aziendale.

Infine, adottando pratiche di eccellenza, un'organizzazione può ottenere un vantaggio competitivo sul mercato, distinguendosi per la qualità, l'efficienza e l'innovazione.

Considerando nello specifico l'EFQM, questo promuove e sollecita le aziende a considerare gli aspetti legati alla sostenibilità, alla responsabilità sociale e all'impatto ambientale, contribuendo così a sviluppare un approccio aziendale maggiormente responsabile.

L'implementazione del modello EFQM implica la necessità di raccogliere e analizzare dati e informazioni, un processo che favorisce l'incremento della trasparenza all'interno dell'organizzazione e accresce l'accountability nei confronti delle varie parti interessate.

In particolare, per la sua impostazione l'EFQM presenta i seguenti vantaggi:

- miglioramento continuo;
- vantaggio competitivo;
- approccio olistico;
- irrobustimento cultura organizzativa;
- sostenibilità.

Simultaneamente l'ABEF presenta gli stessi vantaggi, mostrando una più accentuata attenzione al focus sul cliente.

3.2.2 Limitazioni dei modelli

I quadri di gestione, ed in particolare i modelli ABEF e EFQM possono presentare delle criticità se non efficacemente contemplati e implementati. Le principali possibili limitazioni sono enumerate di seguito:

- complessità: il modello può risultare complesso da implementare, specialmente per le piccole e medie imprese o per le organizzazioni con risorse limitate e meno strutturate. Per quanto il modello possa fornire la struttura mancante, può essere difficile la sua integrazione in un contesto che non è pronto né avvezzo ad una certa categorizzazione gerarchica delle fasi e dei processi. Questo può rappresentare un ostacolo nel mantenimento di un processo di valutazione e ottimizzazione.
- soggettività delle valutazioni: la valutazione delle prestazioni secondo il modello può essere influenzata da giudizi soggettivi e interpretazioni personali dei valutatori, nonostante la precisa enumerazione e descrizione dei criteri. La presenza di una risorsa umana nel processo di valutazione di fatto può comportare valutazioni non sempre oggettive e coerenti.
- sforzo di flessibilità: il modello fornisce una struttura solida, che per quanto specifica considera tutti gli elementi costituenti organizzazioni di ogni tipo. Questo richiede uno sforzo da parte dell'aderente di adattare il modello, per potersi adattare perfettamente a tutte le industrie o tipi di organizzazioni. È possibile, tuttavia, che ci siano casi in cui le organizzazioni debbano apportare modifiche significative per adattare il modello alle proprie esigenze.

- autovalutazione: il modello lascia la possibilità di essere utilizzato ai fini di una indipendente autovalutazione, che pone il rischio di un eccesso di ottimismo e fiducia: ciò potrebbe comportare percezione tendenzialmente positiva delle proprie prestazioni da parte delle organizzazioni, limitando la capacità di individuare e affrontare le debolezze effettive.
- tempo e risorse richieste: implementare il modello richiede un impegno significativo di tempo, risorse umane e finanziarie. Questo può essere un limite per organizzazioni che hanno scarse risorse a disposizione.
- focus sui risultati a breve termine: il modello promuove il miglioramento continuo, raggiunto in fasi successive e concatenate. Tuttavia, potrebbe esserci una tendenza a concentrarsi su risultati a breve termine invece di affrontare cambiamenti a lungo termine e trasformazioni organizzative più profonde.
- mancanza di standardizzazione globale: l'ABEF e l'EFQM costituiscono modelli di riferimento, rispettivamente, in Australia e in Europa; dunque, potrebbe non essere universalmente riconosciuti o adottati, riducendo la possibilità di comparazione limitatamente alle organizzazioni del proprio continente e circondario, peccando di una comparazione a livello globale.
- rischio di burocratizzazione: Se non implementato correttamente, il processo di valutazione e miglioramento potrebbe trasformarsi in una serie di rigide procedure burocratiche piuttosto che in un vero e proprio motore di crescita.
- sensibilità culturale: la decifrazione stessa dei criteri e del modello può variare in base alle diverse culture organizzative, che a contatto con degli elementi oggettivi possono rispondere in maniera differente.

3.3 Sinergie tra i modelli

È d'uopo sottolineare che la creazione dell'*Australian Business Excellence model* è stata successiva alla creazione del *European Framework Excellence model* (1988). Infatti, l'ABEF è stato fatto per mano del consiglio australiano per la qualità, dunque necessariamente dopo la sua istituzione nel 1992.

Ai fini della creazione del modello ABEF, dunque, è stato tenuto conto degli esempi già presenti, non solo di quello europeo ma anche quello americano.

Quello che conta è che non si tratta di una semplice copia di quelli che potessero essere dei modelli funzionanti, ma di una traslazione dei concetti e dei valori chiave, calata in un contesto culturale e organizzativo diverso; infatti, si tratta di un modello che deve valere per un altro continente, vale a dire un luogo con una diversa cultura del lavoro e con dei diversi modelli di business predominanti. Era necessario avere un modello ad hoc che potesse sortire gli stessi effetti dei precedenti modelli sui luoghi di contingenza.

È per questo che si può notare che i due modelli, seppur descritti, strutturati e definiti in maniera diversa, costituiscono due decifrazioni personalizzate di una medesima linea guida.

Il primo effetto di quanto si è detto precedentemente si può evincere dalla struttura.

In entrambi i modelli vengono identificate tre fasi: la terza è per tutti rappresentata dai risultati, per quanto riguarda le prime due fasi nell'EFQM si hanno "Direzione" e "Attuazione"; invece, nell'ABEF si hanno "Elementi motori" e "Fattori abilitanti".

Direzione vs Elementi motori

La prima macroarea nell'EFQM è denominata direzione e consta di *leadership* e scopo, visione e strategia. La prima macroarea nell'ABEF è costituita, sotto il nome di fattori abilitanti, da *leadership*, clienti e altri *stakeholder*. Si perviene dunque ad affermare che la *leadership* costituisca un fattore di partenza per entrambi i modelli, ma si nota un diverso approccio nei secondi elementi. Dal punto di vista europeo viene interpretata come una fase di identificazione di dimensioni chiave che aiutino nell'indirizzamento dell'azienda (scopo, visione e cultura organizzativa) mentre nel modello australiano, non ci si concentra su un orientamento "passivo" ma su elementi che determinano la possibilità di avanzamento lungo quella linea verso cui si è orientati (clienti e *stakeholder*).

Attuazione vs Fattori abilitanti

La seconda macroarea strutturale nel modello europeo è costituita dal coinvolgimento degli *stakeholder*, dalla creazione del valore sostenibile e dalla guida alla performance e della trasformazione (attuazione), simultaneamente nel modello australiano la seconda macroarea è costituita dalla strategia e pianificazione e dalle persone (fattori abilitanti).

Si può notare dunque come per l'Europa è solo in questa seconda fase che entra in gioco l'importanza degli *stakeholder*, mentre per il caso australiano si considera ora la strategia, contemplata dal modello europeo nella prima fase.

Per l'Europa si fa riferimento alla semplice attuazione di un indirizzamento precedentemente ben pensato, l'Australia si concentra invece su quelli che sono gli elementi sufficienti e necessari affinché gli elementi motori siano messi realmente in moto.

Questa traslazione modificata si può evincere anche dalla differente enumerazione dei criteri europei e delle categorie australiane.

Nel modello europeo si hanno:

1. scopo, visione e strategia;
2. cultura e *leadership* organizzativa;
3. coinvolgere gli *stakeholder*;
4. creare valore sostenibile;
5. guidare le *performances* e la trasformazione;
6. percezione degli *stakeholder*;
7. *performances* strategiche e operative.

Nel modello australiano si considerano:

1. *leadership*;
2. strategia e pianificazione;
3. informazione e conoscenza;
4. persone;
5. clienti e altri *stakeholder*;
6. gestione dei processi, miglioramento e innovazione;
7. risultati e *performances* sostenibili.

A seguito dell'elencazione si può affermare come gli elementi di focus siano pressoché gli stessi, ma con una differente considerazione delle priorità, che sommate a differenti contesti culturali possano pervenire ad uno stesso risultato: l'eccellenza.

CAPITOLO QUARTO: NOTORIETÀ DEI MODELLI

4.1 Diffusione del modello EFQM

4.1.1 Conoscenza del modello

Affinché le precedenti descrizioni dei modelli assumano un tratto più concreto, può risultare utile analizzare l'interesse di individui o imprese a questi temi.

È possibile effettuare tali apprezzamenti con l'utilizzo di ricerche condizionate su *Google trends*. Infatti, attraverso questa piattaforma, sulla base dell'indagine di un termine o un argomento, è possibile conoscere quante ricerche su quel tema si sono effettuate in un certo arco temporale e in un determinato luogo.

I dati forniti da *Google Trends* non rappresentano le ricerche in tempo reale ma un insieme di dati che spazia dal 2004 fino a 72 ore prima della data della ricerca. Si tratta di dati che sono utilizzati per tracciare l'interesse delle persone a specifici argomenti. È importante notare che un picco dell'interesse per un particolare argomento non implica automaticamente che tale argomento sia popolare. In realtà, indica esclusivamente che, per ragioni non sempre determinabili, vi è un considerevole numero di individui che sta cercando informazioni relative a quell'argomento.

Valutando i dati di *Google Trends* a partire dall'anno 2004, è possibile acquisire una prospettiva sulla tendenza dell'interesse riguardante i modelli nel corso del tempo. Tuttavia, è fondamentale tenere presente che tali dati forniscono una prospettiva limitata e possono essere influenzati da una serie di variabili esterne. Di conseguenza, si è deciso di trattarli combinandoli ad altre fonti di dati, al fine di ottenere una comprensione più completa del grado di diffusione dei modelli.

A seconda dell'ampiezza e del portafoglio di disponibilità delle cronologie di ricerca di *Google trends* si perviene ad un'analisi dell'interesse di ricerca al Modello EFQM e argomenti affini. Poiché l'EFQM nasce nel 1988, non è possibile fare apprezzamenti sulle ricerche sin dalla sua costituzione ma, solo quelle effettuate a partire da 16 anni dopo.

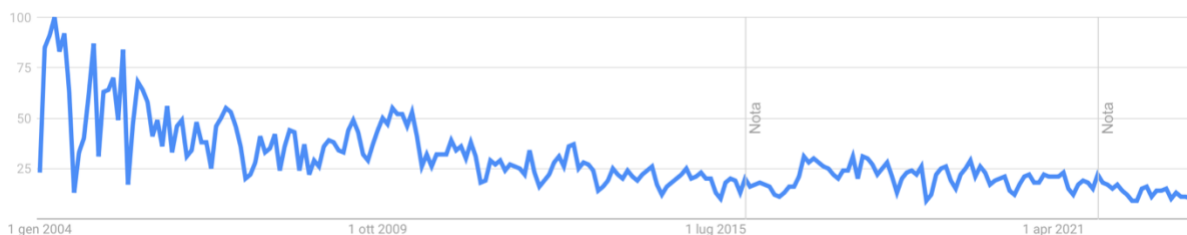


Grafico 1: Numero di ricerche “Modello EFQM” nel tempo
(Modello EFQM Google trends, 2023)

Questo grafico mostra il numero di ricerche sul modello EFQM dal 2004 ad oggi. È possibile notare come vi fosse un interesse consistente al tema e alla comprensione del modello nel primo ventennio dalla sua costituzione. Mentre si è registrata una diminuzione di frequenza della ricerca negli ultimi decenni.

L’interesse evidenziato dai grafici, in generale, è un dato che riguarda solo il puro desiderio degli individui di comprendere il modello, ma non riguarda la sua effettiva applicazione in contesti aziendali. Infatti, non è possibile assumere con certezza che l’azione di informarsi sia seguita da un’azione applicativa dello stesso.

Inoltre, si intende precisare che queste ricerche riguardano individui non definiti, e quindi non necessariamente/ esclusivamente realtà aziendali.

Senz’altro quello che si può assumere è che, per via della complessità del modello, il desiderio di ricerca può esplicarsi sia in una fase antecedente alla sua implementazione, che successiva e simultanea al suo impiego.

Un dato più indicativo della sua applicazione è costituito dalle iscrizioni effettuate alla membership.

4.1.2 Iscrizione membership EFQM

A questo proposito si sono utilizzati dati che riguardano le iscrizioni alle membership EFQM dalla sua creazione fino ad oggi.

Attraverso la membership le organizzazioni possono accedere ad una serie di benefit: sconti sui corsi di formazione, tra cui EFQM Foundation, EFQM Assessor Training e Organizational Change Leader; consulenza sull’implementazione del modello;

sconto sul costo della creazione di un'area di apprendimento privata designata per i corsi EFQM; supporto di un professionista esperto EFQM e accesso alla rete dei membri di EFQM (*Membership, 2023*).

L'adesione o meno alla membership non è indicativa del numero di organizzazioni che implementano il modello. È possibile, infatti, affermare che tutte le aziende che hanno la membership applicano il modello. Tuttavia, poiché la membership non è una condizione necessaria ai fini dell'applicazione, ma solo l'esercizio di un'opzione nell'implementare l'EFQM, non si può dire che tutte le aziende che applicano il modello hanno la membership. Per cui il numero di aziende che lo hanno implementato è sicuramente superiore.

Ciononostante, lo studio dell'andamento delle iscrizioni può essere rilevante ai fini dell'apprezzamento della sua diffusione.

Il seguente grafico mostra infatti solo quelle che nell'adottare il modello hanno deciso anche di iscriversi per usufruire di aiuto nell'implementazione.

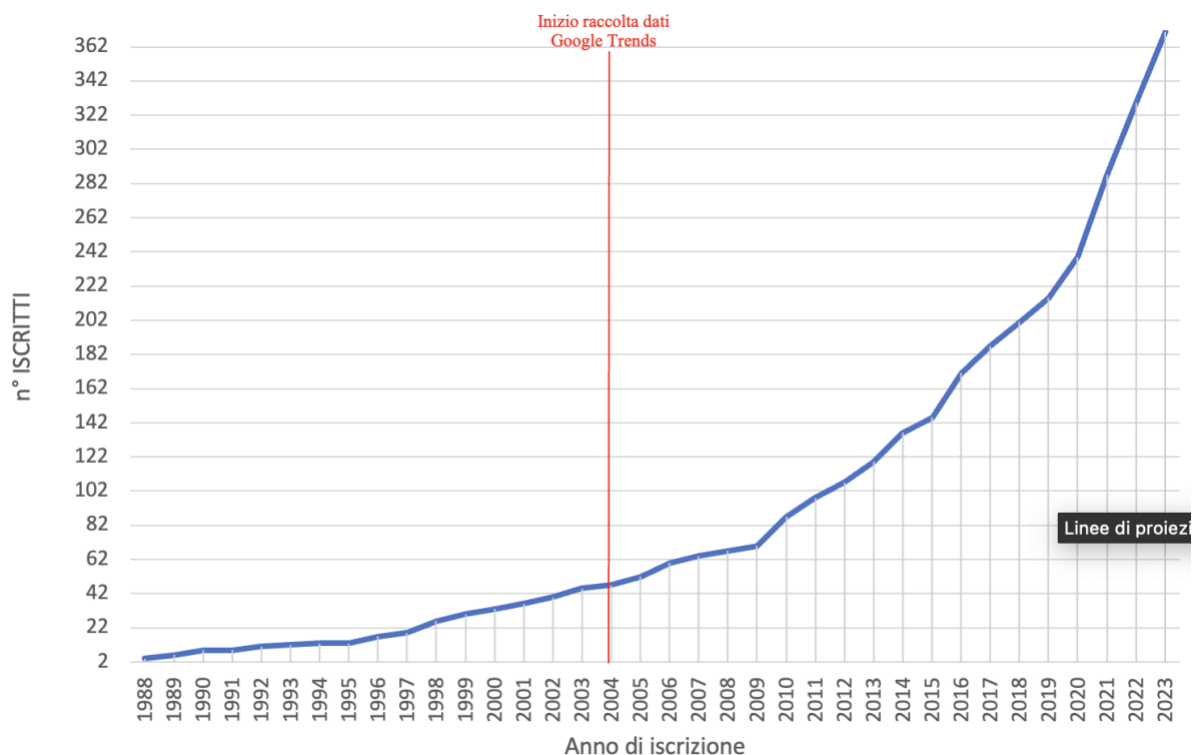


Grafico 2: Numero iscrizioni Membership EFQM nel tempo
(*Member List, 2023*)

Questo grafico mostra come, al contrario di quanto si poteva pensare per l'interesse, l'effettiva implementazione del modello abbia subito un incremento notevole nel tempo.

È stato evidenziato il punto a partire dal quale è possibile comparare temporalmente i due grafici, così da poter meglio apprezzare visivamente i due diversi andamenti.

Quelle mostrate nell'asse delle y sono le frequenze cumulate. Si è partiti da 4 iscrizioni nel 1988, fino a giungere al 2023 con 48 iscrizioni, senza che l'anno solare sia ancora finito.

Tramite le iscrizioni si è potuto risalire anche ai luoghi di provenienza delle aziende che hanno aderito alla membership (*Member List*, 2023).

Il grafico seguente mostra le maggiori concentrazioni di iscrizioni.

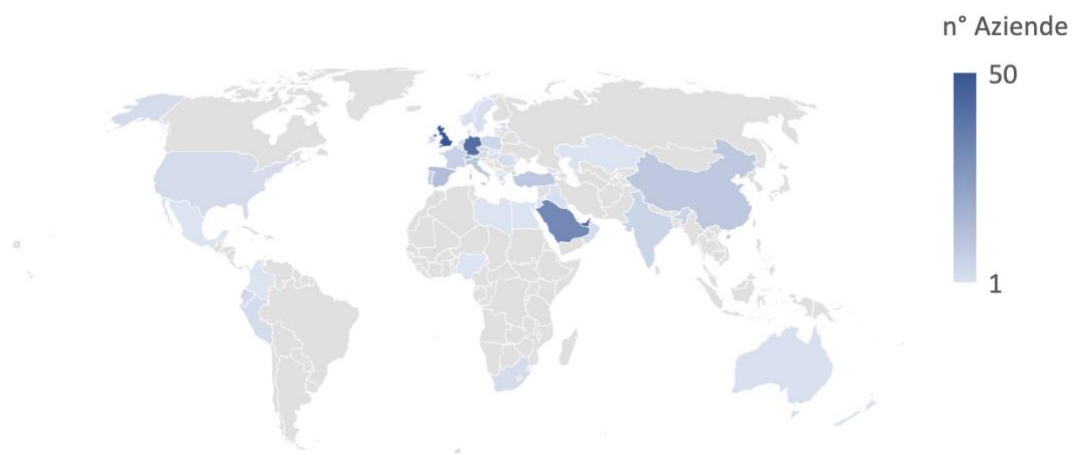


Immagine 1: Numero iscrizioni Membership nel mondo
(*Member List*, 2023)

È interessante notare come il gran numero di iscrizioni sia derivato da Regno unito (50), Germania (41) e Arabia Saudita (32).

È dunque possibile affermare che, al contrario di quanto si potrebbe presumere, per l'EFQM non vi è un interesse esclusivamente europeo.

Utilizzando ulteriori dati provenienti da *Google trends*, in base alle frequenze di ricerca, si sono ottenute le diffusioni geografiche di indagine. Nel seguente grafico sono evidenziati in graduazioni di colore intense i paesi con maggiore frequenza di ricerca.

Fra i primi cinque vi sono paesi extraeuropei come Sudan ed Emirati arabi.



Immagine 2: Numero di ricerche EFQM nel mondo
(Modello EFQM Google trends, 2023)

4.2 Diffusione del modello ABEF

4.2.1 Conoscenza del modello

Per quanto riguarda l'ABEF si è effettuata la medesima ricerca su *Google trends*.

Considerando la disponibilità delle cronologie di ricerca della piattaforma, che registra informazioni solo successivamente al 2004, anche nel caso di indagine dell'ABEF mancano i primi anni di dati sulle ricerche dalla costituzione, che in questo caso sono otto.

Il grafico seguente mostra la frequenza di ricerca dell'argomento ABEF e affini.

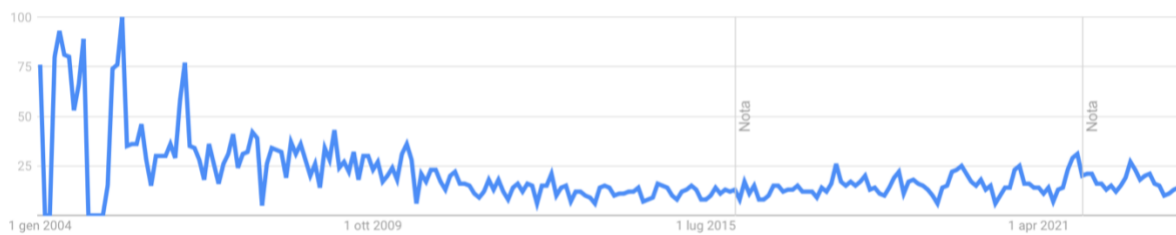


Grafico 3: Numero di ricerche ABEF nel tempo
(Modello ABEF Google Trends, 2023)

È possibile notare come, anche qui, nei decenni attigui alla sua creazione vi sia un interesse maggiore alla sua comprensione, che diminuisce negli ultimi decenni.

Geograficamente si nota un interesse diffuso a livello internazionale. Per di più vi è una maggiore frequenza di ricerca in paesi diversi dall'Australia, che non figura nell'elenco dei primi cinque. Questo può essere giustificabile da una maggiore promozione e sensibilizzazione sul territorio australiano del *framework*, che ha generato una minore necessità di ricerca da parte di soggetti australiani rispetto a individui stranieri che, sentendolo citare non corredato da una spiegazione, hanno deciso di effettuare ricerche.



Immagine 3: Numero di ricerche ABEF nel mondo
(Modello ABEF Google Trends, 2023)

4.2.2 Sondaggio di diffusione ABEF

A causa delle divergenze storiche e dal lacunoso sostegno governativo, a differenza dell'EFQM, non è possibile pervenire alla stessa qualità dei dati raccolti per l'ABEF.

Negli anni vi è stato un tormentato passaggio del testimone tra le istituzioni regolatrici del modello, che non ha consentito la conservazione di dati storici come nel caso dell'EFQM sul numero di iscritti al *framework*.

La difficoltà di diffusione viene confermata dagli stessi organizzatori che gestiscono il *framework*, per cui risulta ragionevole concentrarsi sul tasso di diffusione del modello sul solo territorio australiano.

Infatti, nonostante le indagini di *Google trends* sottolineino una diffusione dell'interesse anche nell'altro emisfero, a causa di una diversa maturità di sviluppo dell'istituzione che regola il *framework* è possibile affermare che non vi è un altrettanta diffusione nell'applicazione.

Per cui risulta ragionevole concentrarsi sul territorio australiano.

Per approfondire la verosimiglianza della diffusione del modello nel territorio è possibile adoperare un sondaggio telefonico effettuato nel 2008, che si è proposto di analizzare la percentuale di consapevolezza del modello e a percentuale di adesione allo stesso.

Uno studio precedente sui livelli di consapevolezza era stato condotto nel 2000 e aveva registrato un elevato livello di consapevolezza e di utilizzo, con una percentuale compresa tra il 70 e il 90% delle organizzazioni a conoscenza del *framework* e il 40% che lo utilizzava effettivamente. (Touche Tohmatsu, 2000)

A seguito dei risultati, considerati troppo ottimistici, si è deciso di ripetere il sondaggio utilizzando un campione eterogeneo, rappresentativo della popolazione totale.

Per ottenere questo dato è stato effettuato un campionamento stratificato. Questa tecnica statistica definisce stime precise per i diversi gruppi presenti in una popolazione. Nello specifico si divide la popolazione in categorie, anche dette "strati", e si seleziona un campione da ognuna di essi. Questa metodologia persegue l'obiettivo di ottenere un campione rappresentativo per ciascuno strato. Si definiscono, dunque, delle stime per ogni strato e combinandole si ottiene una stima complessiva della popolazione totale.

Infatti, tale campione si è raggiunto suddividendo in primis la popolazione in strati, dove ogni strato è un sottoinsieme della popolazione con alcune caratteristiche comuni, in questo caso l'area geografia e in numero dei dipendenti, in maniera incrociata.

Dopo di che si è selezionato in maniera casuale un campione da ciascuno strato.

Infine, si sono raccolti i dati e calcolate delle stime accurate per ciascuno stato, e si è arrivato a dei risultati totali.

Questo tipo di campionamento si è scelto per perseguire obiettivi di precisione, rappresentatività, efficienza, e maggiore potere statistico.

Viene scelta infatti una percentuale pressoché uguale di organizzazioni proveniente da ogni stato e territorio (territorio della capitale australiano 13,1%, Nuovo Galles del sud 13,4%, territorio del nord 9,8%, Queensland 13,4%, sud dell'Australia 13,1%, Tasmania 10,5%, Victoria 13,1%, Australia occidentale 13,4%). In questo modo si è costruito un campione di 305 aziende. Un altro dato di eterogeneità è dato dalla scelta di fornirsi di aziende che non solo fossero rappresentative delle differenze geografiche, ma anche che avessero un diverso numero di organico.

Nel campione il 13,4% è costituito da dipendenti tra gli 1 e i 10, il 13,1% tra gli 11 e i 20, il 13,1% tra i 21 e i 50, il 13,1% tra i 51 e i 100, il 13,4% tra i 101 e i 250, il 12,4% tra 251 e 500, il 9,8% tra i 501 e i 1000, l'11,5% superiore ai 1000 dipendenti.

A seguito di questo sondaggio si perviene ad una percentuale di diffusione della conoscenza del modello pari al 9,5%, mentre la percentuale delle organizzazioni che effettivamente utilizzano il modello è pari all'1,3% (Saunders, Mann and Grigg, 2008).

CONCLUSIONI

La gestione della qualità costituisce un pilastro fondamentale nell'ambito di qualsiasi entità organizzativa, essendo intrinsecamente connessa alla soddisfazione del cliente, alla consolidazione della reputazione e alla vitalità nella competizione. Nel corso dell'analisi condotta in questa tesi, si è esplorano i concetti legati alla qualità stessa, al *Total Quality Management* (TQM) e ai due modelli di valutazione della qualità, ovvero l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e l'ABEF (*Australian Business Excellence Framework*). La comparazione di questi due modelli ha condotto ad un'affinità intrinseca, nonostante le differenze nelle rispettive strutture e nei componenti che li costituiscono. È emerso che, attraverso diverse modalità, ambedue perseguono un risultato convergente, ossia l'eccellenza organizzativa.

I modelli EFQM e ABEF, con la loro matrice sistematica e l'utilizzo di criteri ben definiti, si erigono come potenti strumenti per ottenere il successo e la longevità di un'organizzazione. Tuttavia, non va sottovalutata la necessità di condurre un'attenta analisi delle specifiche esigenze e peculiarità dell'organizzazione prima di procedere con l'adozione dei suddetti modelli.

L'analisi dei modelli EFQM e ABEF presentata in questa tesi conferma l'importanza di tali modelli nel soddisfare le esigenze di adattamento ed evoluzione. Infatti, la gestione della qualità impone una continua capacità di adattamento alle nuove sfide e alle opportunità emergenti come prerequisito per mantenere un margine di vantaggio competitivo.

Essi si rivelano strumenti essenziali per monitorare tutti gli elementi interni che possono essere soggetti a miglioramenti e per ispezionare i fattori esterni, come sfide o opportunità emergenti, che esercitano pressioni sulla gestione organizzativa.

In conclusione, l'utilizzo di un quadro di riferimento rappresenta un utile risorsa che può coadiuvare nell'intraprendere un approccio olistico nell'indirizzamento organizzativo all'eccellenza.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- About (2023) EFQM. Available at: <https://efqm.org/about/>.
- AUSTRALIA in 'Enciclopedia Italiana' (2023). Available at: [https://www.treccani.it/enciclopedia/australia_res-2ca3791f-87ea-11dc-8e9d-0016357eee51_\(Enciclopedia-Italiana\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/australia_res-2ca3791f-87ea-11dc-8e9d-0016357eee51_(Enciclopedia-Italiana)).
- Broh, R.A. (1982) *Managing quality for higher profits : a guide for business executives and quality managers*. New York : McGraw-Hill. Available at: <http://archive.org/details/managingqualityf0000broh>.
- Carter, G. (2018) 'The history of the EFQM Model', FutureLearn. Available at: <https://www.futurelearn.com/info/courses/efqm-foundation-online-certificate/0/steps/235490>.
- Crosby, P.B. (1980) *Quality is free : the art of making quality certain*. New York : New American Library. Available at: <http://archive.org/details/qualityisfreeart00cros>.
- Deming, W.E. (William E. (1986) *Out of the crisis*. Cambridge, Mass. : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. Available at: <http://archive.org/details/outofcrisis000demi>.
- Dutt, M. et al. (2012) 'Using the EFQM Model Effectively', *The journal for Quality and Participation*, 35(1). Available at: <https://www.proquest.com/docview/1015229144/53EB606BD7B749F6PQ/1?accountid=17095>.
- Ente Italiano di Normazione (2000) *Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario*.
- EUR-Lex - schengen_agreement - EN - EUR-Lex (2023). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/glossary/schengen-agreement-and-convention.html>.
- Feigenbaum, A.V. (1983) *Total Quality Control*.
- Fonseca, L. (2022) 'The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review', *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9–10), pp. 1011–1038. Available at: <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>.
- Gilmore, G. (1974) *The death of contract*. Columbus : Ohio State University Press. Available at: <http://archive.org/details/deathofcontract0000gilm>.
- Grigg, N. and Mann, R. (2008) 'Review of the Australian Business Excellence Framework: A comparison of national strategies for designing, administering and promoting Business

- Excellence Frameworks', *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11), pp. 1173–1188. Available at: <https://doi.org/10.1080/14783360802323669>.
- Juran, J.M. (1975) *Juran's Quality Handbook*.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K. and Skalkos, D. (2019) 'The relationship between EFQM enablers and business performance: The mediating role of innovation', *Journal of manufacturing technology management*, 30(4), pp. 684–706. Available at: <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0166>.
- Kuehn, A.A. and Day, R.L. (1962) 'Strategy of Product Quality', *Harvard Business Review*, 40(6), pp. 100–110.
- Member List (2023) EFQM. Available at: <https://efqm.org/member-list/>.
- Membership (2023) EFQM. Available at: <https://efqm.org/membership/>.
- Modello ABEF Google Trends (2023) Google Trends. Available at: <https://trends.google.it/trends/explore?date=all&q=ABEF&hl=it>.
- Modello EFQM Google trends (2023) Google Trends. Available at: <https://trends.google.it/trends/explore?date=all&q=%2Fm%2F01g9jc&hl=it>.
- Saunders, M., Mann, R.S. and Grigg, N.P. (2008) 'Utilisation of business excellence models: Australian and international experience', *The TQM Journal*, 20(6), pp. 651–663. Available at: <https://doi.org/10.1108/17542730810909392>.
- Taguchi, G. (1993) *Taguchi on Robust Technology Development: Bringing Quality Engineering Upstream*. Available at: <https://www.scribd.com/book/360428460/Taguchi-on-Robust-Technology-Development-Bringing-Quality-Engineering-Upstream>.