



Newsletter n° 13
Marzo 2022

LA PAURA ED IL CORAGGIO DELLE CERTIFICAZIONI AZIENDALI

Know how in pillole

LA PAURA ED IL CORAGGIO DELLE CERTIFICAZIONI AZIENDALI

Oggi parliamo della **sindrome del motore acceso**. Nessuno parcheggia la propria automobile lasciandola in moto e con le chiavi inserite nel cruscotto. Eppure questo è l'atteggiamento che molti imprenditori hanno nei confronti delle certificazioni dei Sistemi di Gestione, dei prodotti e dei servizi e delle persone. La sindrome del motore acceso ha origine da una delle emozioni più forti: la **paura**. È naturale. Tutti abbiamo paura. Bisogna però imparare a gestirla. Il primo passo per gestire la paura è conoscerla.

Quando pensano alle certificazioni, gli Imprenditori hanno diverse paure e, di seguito, descriviamo le otto paure principali. Nei casi più gravi gli Imprenditori le vivono tutte e otto insieme, poi c'è chi ne prova qualcuna mentre i più ne provano una sola.

Ora vediamo insieme ogni singola paura, ma prima spieghiamo perché è stata usata l'immagine dell'auto col **motore acceso**. Perché viviamo in uno stato di paura permanente, quindi siamo sempre in allerta per evitare i pericoli. E chi vive sempre col motore acceso non fa eseguire la manutenzione dell'auto. Vive solo il passato e il presente. Non pensa al futuro. Anche se stare sempre in allerta crea l'illusione di proteggere il futuro che verrà. In realtà si vive sempre pensando alla fuga e non alla preparazione.

Paura di abbandonare il passato

«Sai che ti dico? Se non fossi obbligato da qualche Cliente, ne farei volentieri a meno. Sono andato avanti da solo per anni senza l'aiuto di nessuno. Non ho bisogno di alcuna certificazione e non voglio che qualcuno me le imponga».

Questa frase viene ripetuta spesso, soprattutto da chi possiede una PMI. È comprensibile. Cosa afferma una frase famosa? Squadra che vince non si cambia. Ma siamo sicuri che non cambiare le prassi vincenti porti sempre alla vittoria? Non cambiare vuol dire perdere la capacità di innovare e migliorarsi, vuol dire perdere la possibilità di guardare la realtà da punto di vista diverso rispetto a quello che avete avuto in tutti questi anni.

Q.Team
TECNICHE PER L'ECCELLENZA
TECSE

Via Curioni, 14
21013 Gallarate (VA)
Tel. 0331. 781670 (Interno 3)
www.gruppomedilabor.com



Paura della forma

Per molti le certificazioni sono solo una fastidiosa formalità, un qualcosa da adempiere in caso si voglia esportare o si voglia partecipare a degli appalti. Sono forma e non sono sostanza. E stare dietro a questa forma fa perdere tempo.

Ad essere sinceri il tempo (e quindi il denaro) lo si perde quando i processi aziendali non seguono un metodo, oppure quando – a causa di un imprevisto (in molti casi prevedibile) – l'azienda è costretta a fermarsi.

Paura di spendere

Soldi ne girano sempre meno e le cose da fare sono sempre di più. Pagare del denaro per complicarsi la vita dietro a carte e a regole, non porta da nessuna parte. Messa così, come si può dare torto a un Imprenditore? Il problema è che se non si investe nel futuro, nell'aggiornamento e nel cambiamento, arriverà il momento in cui di soldi se ne dovranno spendere tantissimi, ma solo per salvare il salvabile. Cosa c'entra con le certificazioni? Queste sono un investimento e non un costo, almeno per gli Imprenditori illuminati.

Paura della concorrenza

Può essere di due tipi:

1) concorrenza internazionale, vale a dire delle imprese che operano in un contesto più agevole, in cui si pagano meno tasse, i trasporti sono migliori e la burocrazia ha molte meno regole. E quindi non si ha voglia di sobbarcarsi anche le regole delle certificazioni.

2) La concorrenza interna, quella di chi cerca di saltare le regole e, per questo, sembra produrre più risultati.

Anche in questo caso il ragionamento non fa una piega. Il punto, però, è che se si pensa così è perché sono state vissute male le certificazioni. Sono state considerate come burocrazia e per questo si è fatto in modo che in azienda crescesse altra burocrazia. Quando in realtà lo scopo delle norme è quello di aiutare ad essere più agile, ad individuare gli sprechi e a gestire meglio il personale. Se si migliorano questi aspetti ecco che la concorrenza non farà più paura come prima.

Paura della teoria

«Servono fatti, non regole. Qui ci spacchiamo la schiena. Sono io che mi alzo ogni mattina per far andare avanti la baracca. Cosa vuoi che ne sappiamo di come funziona un'azienda chi ha scritto le norme? Loro pensano in astratto, noi agiamo nel concreto». Ecco, questo è un altro dei *leitmotiv* che spesso si sentono. È vero, "la pratica rompe la grammatica". Ma l'impresa è fatta anche di strategia, *leadership*, motivazione, valutazione continua del contesto. Sono sicuri gli Imprenditori che sia sufficiente solo spaccarsi la schiena per portare avanti la baracca?



Paura di perdere la creatività

«Troppe carte, troppa burocrazia. Così rinunciamo a una delle nostre caratteristiche più importanti: la creatività. È grazie a questa che troviamo soluzioni rapide ai problemi. Ci adattiamo. Seguire delle regole ci limiterebbe. Vuoi mettere? Il mondo intero ci riconosce questa caratteristica e vogliamo mortificarla con delle regole?».

Per carità, la creatività è regina. Hanno ragione gli Imprenditori quando dicono che le certificazioni non dicono come risolvere un problema specifico, un po' come farebbe un prontuario. Però aiutano a prevenire così tanti problemi che la creatività può essere usata per innovare e per crescere. E dire che solo per questo il gioco vale la candela.

Paura del cambiamento

«Sai che ti dico? Ho sempre fatto così. Tutti, intorno a me, hanno sempre fatto così. Non ha senso cambiare solo perché lo dicono norme astratte e lontane». Quando si sentono certi timori viene in mente un aforisma di Roberto Benigni: *«Iniziare un nuovo cammino spaventa. Ma dopo ogni passo che percorriamo ci rendiamo conto di come era pericoloso rimanere fermi».*

Paura delle parole

Il cambiamento parte innanzitutto da un cambiamento di mentalità e questo si sviluppa grazie alle parole. E non sempre si è preparati a recepire il linguaggio contenuto nelle norme. Forse perché si affronta il percorso che porta alla certificazione con pregiudizio e forse perché effettivamente si tratta di parole nuove.

Il coraggio di cambiare

Dopo aver elencato tutte queste paure, tutti possono cominciare ad aver paura. Ecco perché è stato dedicato questo paragrafo al **coraggio**. Avere paura è normale, è umano. È altrettanto umano affrontarla. Può essere farlo in tre mosse:

- **Primo:** non fuggire. È la reazione più immediata, ma nel 99% dei casi è la più sbagliata.
- **Secondo:** dare un nome alle cose. Dare un nome vuol dire conoscere e conoscere vuol dire controllare.
- **Terzo:** non restare soli. Quindi contattate Q. Team TECSE. Affronteremo insieme, con le certificazioni, le paure che assalgono ogni Imprenditore.

Roberto De Pari
Direttore Q.Team Tecse Srl
Via Curioni, 14 - 21013 Gallarate (VA)
roberto.depari@qteamtecse.it
www.gruppomedilabor.com
Tel. 0331.781670 / Int. 627

Q. Team
TECNICHE PER L'ECCELLENZA
TECSE

Via Curioni, 14
21013 Gallarate (VA)
Tel. 0331. 781670 (Interno 3)
www.gruppomedilabor.com



Lo sapevate che: **BENCHMARKING**

Benchmarking divenne un'espressione del **gergo economico-aziendale** negli anni Ottanta e Novanta, quantunque essa dipenda da tecniche sviluppate dal movimento per la Qualità.

L'idea è quella di **parametrare le performance** di un'azienda o di una divisione rispetto a quella di altre aziende o altre divisioni, prese come punti di riferimento.

Il **Benchmarking** implica lo studio dettagliato della produttività, della qualità e del valore in aree e attività differenti in relazione alla **performance** di qualche altro soggetto.

Il principio sottostante al **Benchmarking** è molto semplice. Se volete migliorare un particolare aspetto della vostra Organizzazione o del servizio da essa fornito, **trovate altri soggetti reputati di grande abilità nell'attività che desiderate migliorare e servitevene come punto di riferimento rispetto al quale aumentare i vostri standard.**

Si tratta, in effetti, di un modo per migliorare la **performance** facendo da sé. Può essere considerato uno strumento principe della Qualità perché, puntando al miglioramento continuo, si ispira ad uno dei 7 principi della ISO 9000 portando chi lo utilizza a migliorare imparando dagli altri.

Si può dire che le aziende si siano sempre "spiate" una con l'altra, soprattutto all'interno del medesimo settore di business. Il **Benchmarking** vero e proprio, però, nasce verso la fine degli anni '70 - inizio anni '80 quando Xerox e le prime grandi imprese iniziarono a sviluppare la disciplina del confronto, uscendo dai limiti del settore di appartenenza.

Il procedimento tipico prevede la raccolta di un **database** degli indicatori di **performance** attinenti al caso in esame, attingendo i dati da attività affini svolte in altre parti dell'azienda e in altre aziende. Le informazioni così ottenute vengono poi utilizzate per confrontare le prestazioni dell'unità che si sta analizzando con il ventaglio di esperienze fatte altrove.

Nel **Benchmarking** si possono utilizzare tre tecniche differenti:

- **tecnica della prassi migliore:** questa tecnica, utilizzata con successo negli ultimi anni, prevede il **confronto per unità all'interno dell'azienda**. Ad esempio, il fatturato per metro quadro di un grande magazzino in una certa zona può essere confrontato con quello di un punto vendita, appartenente alla medesima catena, in un'altra località così come può esserlo il costo unitario dell'energia elettrica, della sicurezza, o di qualsiasi altro elemento di costo determinato in modo tale da essere pertinente al caso in esame.



Generalmente, questa **Best Demonstrated Practice (BDP)**, per dirla con gli americani, dà luogo a risultati molto divergenti che, in parte, possono essere spiegati dalla mancanza di confrontabilità ma che in larga parte sono attribuibili a tecniche superiori o semplicemente alla maggiore efficienza in una delle localizzazioni. Quest'ultima può essere presa come parametro di riferimento per elevare le prestazioni in tutte le altre.

- **posizione relativa di costo: l'analisi RCP (Relative Cost Position)** prende in considerazione ciascun elemento della struttura dei costi per euro di fatturato dell'azienda X confrontato con lo stesso elemento nell'azienda concorrente Y. Una buona analisi **RCP** è difficile da fare ma è molto valida, tanto per la sua capacità di indagine delle strategie dei concorrenti quanto per la riduzione dei costi
- **miglior prassi affine (best related practice)**: è una tecnica simile alla BDP ma in questo caso il paragone viene fatto con aziende collegate (generalmente non concorrenti), nelle quali i confronti diretti si possono effettuare attraverso la collaborazione fra imprese per raccogliere e confrontare i dati

Le aziende che effettuano il **Benchmarking** con serietà e impegno si avvalgono di una **rete di partner** sia all'interno dell'Organizzazione sia all'esterno, in relazione ad un'ampia gamma di attività. Così, ad esempio, un'azienda manifatturiera potrebbe valutare la propria attività di trasporto e consegna sia rispetto a quella di altre unità di business di sua proprietà sia rispetto a quella di un operatore specializzato, come un corriere. La stessa azienda potrebbe anche fare il **Benchmarking** dei propri sistemi contabili rispetto a quelli di una società di servizi finanziari e così via.

Roberto De Pari