

La convenienza della Qualità

Mauro Nardo PULINDUSTRIALE Padova

La Qualità, le ISO 9000, la certificazione sono argomenti dei nostri giorni e il dirigente o l'imprenditore attenti dedicano quantomeno attenzione alle problematiche economiche e strategiche che ruotano attorno alla questione.

Tutti coloro che stanno in questo momento valutando l'opportunità di certificare la propria azienda troveranno utile sentire le esperienze di chi ha già percorso il cammino della Qualità.

Una indagine svolta presso le aziende che hanno già ottenuto la certificazione evidenzia i seguenti interessanti dati:

- 1) la certificazione ha coinciso con la diminuzione dei costi di non qualità e comparando ad essi i costi registrati per la Qualità il risultato ottenuto evidenzia un complessivo vantaggio economico.
- 2) i clienti gradiscono la qualità e dimostrano maggiore affezione all'azienda;
- 3) il personale aziendale è maggiormente motivato e lavora con maggiore soddisfazione ed è migliorato il clima aziendale;
- 4) dopo l'iniziale investimento l'azienda registra migliori performance economiche ed in sostanza maggiori utili.

Credo sia risultati che tutti vorremmo avere e che ben ripagano gli sforzi che



certamente sono necessari per introdurre in azienda il "Sistema Qualità", certificarlo e mantenerlo.

In tema "Qualità" non sono solo commenti positivi quelli che si sentono in giro e anzi a sentire "le voci di corridoio" sono molte le perplessità di coloro che si trovano coinvolti loro malgrado in una processo di inserimento del Sistema Qualità.

Il primo approccio del personale spesso è negativo ed è naturale trovare una prima reazione di rifiuto della novità. Sappiamo bene che il cambiamento invece che essere considerato una naturale evoluzione che ci "traghetta" al miglioramento viene considerato un grave pericolo da combattere con tutte le proprie forze.

Le difficoltà iniziali si devono mettere in preventivo e in parte giustificare: quadri aziendali o personale che per tanti anni hanno lavorato in un certo modo sono ovviamente in crisi quando si chiede loro di cambiare.

Le persone devono essere aiutata a comprendere la "necessità del nuovo" e bisogna tenere conto che in alcuni casi l'abitudine vale più della logica.

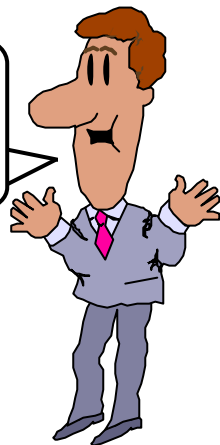


Oltre alla difficoltà generata dal “nuovo” capita di sentire altre obiezioni che meritano dei commenti di approfondimento.

La qualità è importante ma non ci sono i soldi per pagarla...

Un tema chiave per la corretta comparazione delle variabili economiche sono i “**costi della non qualità**”.

Qualità?
Sarebbe bello ma non abbiamo soldi sufficienti!



Espressa con le parole degli addetti ai lavori questo concetto rischia di diventare ermetico e perdere la sua consistenza considerato che quantificare con precisione questi costi è complesso ed in alcuni casi richiede una organizzazione aziendale ben funzionante ed in grado di definire gli standard a cui comparare prodotti, effettuare i rilevamenti ed usare tecniche statistiche informatizzate per processare i dati raccolti. Sono argomenti su cui ancora una volta rischiamo di non essere immediati nella comunicazione e di attribuire significati diversi alle stesse cose.

In altri termini per scegliere bisogna avere le idee chiare se conviene di più all'azienda **risparmiare i costi di qualità**

e sostenere i costi di non qualità oppure se invece sia più vantaggioso **spendere soldi nella qualità e risparmiare nei costi di non qualità**.

Certamente la Qualità costa ma è altrettanto certo che anche la “non Qualità” costa; alla prima diamo prontamente un valore alto ma alla seconda invece non riusciamo con altrettanta prontezza ad abbinare un valore economico.

Vediamo di definire cosa si intende per costi di non qualità.

Capita a volte nelle aziende che un lavoro non venga fatto perché Tizio era convinto che lo stesse facendo Caio e Caio invece riteneva che lo avrebbe sicuramente fatto Tizio.

Nel momento in cui viene scoperta la mancata esecuzione di lavori, come ad esempio la dimenticata telefonata al tal cliente o il mancato invio della lettera o la mancata manutenzione di macchinari, **si generano situazioni di emergenza e per rimedio si incrociano telefonate concitate si sconvolgono programmi di lavoro si chiama il corriere speciale ecc. con forte produzione di stress ed in quel preciso momento si verificano i costi aggiuntivi di “non qualità”**.

L'italianissima arte di arrangiarsi, improvvisare ed essere autonomi nelle decisioni

ci vede favoriti rispetto ad altri popoli ma è comunque un vantaggio che per essere ottenuto richiede **grande utilizzo di risorse** ed alla resa dei conti **costa di più non essere organizzati**.

Questa regola è tanto più valida quanto maggiore è il numero di persona che devono essere informate per svolgere una funzione.

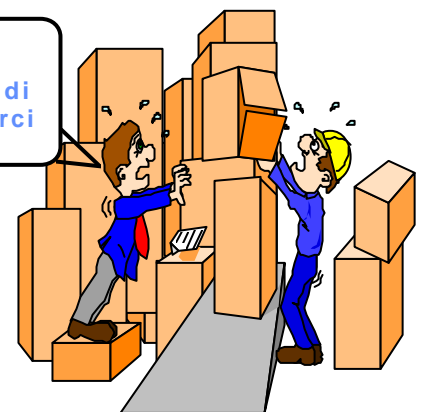
Chi lavora da solo non ha bisogno di comunicare con nessuno.

Due persone che lavorano assieme devono per forza trovare delle regole per comunicare le informazioni necessarie al buon andamento dell'attività.

Essere organizzati significa, come previsto nei Sistemi Qualità e nelle ISO 9000, che Caio conosce esattamente i lavori che esegue Tizio e viceversa, Caio e Tizio hanno documenti scritti che spiegano queste responsabilità e non capiterà perciò che qualcuno non esegua operazioni credendo che l'altro ... ecc.

Essere organizzati significa che nessuno perde tempo, i lavori vengono eseguiti bene e solo dalla persona incaricata ed alla fine si ottiene un risparmio perché non ci sono

credo sia arrivato il momento di organizzarci meglio!!!



sprechi di tempo e di risorse.

Un altro esempio.

Sto scrivendo questo articolo e ricevo notizia che un cliente chiede la sostituzione di un prodotto perché ha ricevuto qualcosa di diverso da quello che si aspettava.

La rapida indagine chiarisce che nell'ordine iniziale compare una dicitura che individua esattamente ciò che è stato spedito ma in realtà la merce desiderata era diversa.

Colui che ha eseguito l'ordine non è stato preciso, non ha indicato il codice ed ha utilizzato una descrizione che lasciava spazio per le interpretazioni.

Colui che ha spedito ha interpretato la dicitura e non ha ritenuto necessaria una verifica.

Il tutto si rimedia con rientro del materiale spedito in origine, nuova spedizione di quanto effettivamente necessario e con almeno quattro telefonate tra fornitore cliente e corriere.

Costo lire 57.000 per ritiro e riconsegna a cui si aggiungono lire 12.000 per telefonate e lire 25.000 per il tempo lavorativo perso.

Totale lire 94.000 di costo di non qualità che si potevano risparmiare se colui che ha fatto l'ordine avesse dedicato pochi secondi del suo tempo per indicare con precisione il codice.

Altro tipico caso di costo di non qualità si verifica nel magazzino quando la divisione delle merci viene fatta in modo approssimativo e succede che qualcuno scopre un difetto su una apparecchiatura e come rimedio si propone di riferirlo alla prima occasione al responsabile manutenzione.

Succede però che arriva la richiesta di un intervento urgente e qualcuno carica

proprio quell'attrezzatura sul furgone e si ritrova in cantiere con il cliente che lo aspetta per eseguire il lavoro ... con la macchina che non funziona.

Brutta figura con il cliente, affannosa corsa di rientro per la sostituzione e ricorso allo straordinario per eseguire in tempo il lavoro richiesto... Evitiamo di quantificare i costi che sono comunque alti.

Sarebbe costato sicuramente di meno trovare il tempo di scrivere un cartello di informazione ed apporlo sulla macchina oppure aver trovato il tempo per la manutenzione prima dell'impiego.

Ancora una volta i costi di qualità si dimostrano inferiori ai costi della non qualità.

Qualità qualità ma poi i clienti ci chiedono solo prezzi bassi...

A questa obiezione risulta utile contrapporre i costi di non qualità a carico del cliente che acquista prodotti troppo economici.

Qualità non significa prodotti molto costosi bensì prodotti con il giusto prezzo in relazione all'utilizzo.

A colui che acquista un prodotto privo di una rete di assistenza che garantisca i ricambi succederà che alla prima rottura dovrà riaffrontare l'intera spesa per comperare ancora lo stesso prodotto.

Colui che acquista invece un prodotto accertandosi della efficienza della rete di assistenza spende qualcosa in più all'inizio ma alla prima rottura si troverà ad affrontare una spesa solo di riparazione. Il costo è sicuramente inferiore nel secondo caso.

Al prezzo iniziale di un prodotto devono sempre essere aggiunti i costi di manutenzione o di utilizzo per avere il costo complessivo.

Ovviamente il dato che alla fine conta è il costo complessivo.

Qualità? ... Solo un mucchio di carte inutili...

Questa affermazione viene fatta da coloro che hanno avuto un primo approccio superficiale con le procedure e le registrazioni necessarie nel "sistema qualità".

A volte succede che una rigida interpretazione delle norme porti ad una esagerata produzione di documentazione che intasa le scrivanie e gli archivi.

Il problema si risolve trovando il giusto compromesso tra una attenta ed oculata valutazione della realtà aziendale e le richieste delle norme.

La valutazione è necessario che sia eseguita da persone interne all'azienda, che hanno quindi profonda conoscenza delle reali esigenze

Più facile a dirsi che a farsi.



Il problema del volume di documentazione richiesta non deve essere sottovalutato ed è errato dare superficiali sentenze negative.

Addentrando nella questione delle procedure e delle registrazioni della Qualità scopriremo che alcune carte si possono eliminare; capita infatti che sia prassi in molte aziende fare numerose fotocopie inutili. Un chiarimento del flusso delle informazioni porta in genere ad un risparmio di "carta" mentre per contro si dovrà produrre nuova documentazione che consenta alle persone coinvolte la giusta conoscenza.

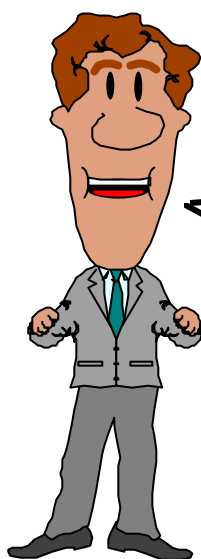
Maggiore efficienza aziendale, corretto impiego delle risorse, eliminazione degli sprechi, eliminazione dei costi inutili, eliminazione di operazioni non produttive o dannose per l'azienda, maggiori utili, clienti più soddisfatti, migliore competizione con i concorrenti sono gli obiettivi che il "Sistema Qualità" realizza.

Sembra quasi troppo bello per essere vero.

Certamente tutto questo si ottiene investendo non solo del danaro ma soprattutto risorse umane, impegno per il proprio lavoro, capacità imprenditoriale, determinazione nel raggiungere obiettivi impegnativi anche in mezzo a mille difficoltà... ecco che riscopriamo valori e situazioni familiari a molti imprenditori o dirigenti che con tanta passione ed abnegazione affrontano quotidianamente il lavoro e le responsabilità che derivano.

Proprio nei momenti in cui le risorse scarseggiano bisogna evitare gli sprechi.

La Qualità è un grande alleato di coloro che lavorano per il futuro della propria azienda.



Riduzione di
spese?

Per fortuna la
Qualità e le
ISO 9000 aiutano
a risolvere il
problema!