

In precedenza questa caratteristica rappresentava un costo che non ci si poteva permettere. Ora la situazione è cambiata...

## La leva strategica della qualità aumenta la produttività

ANTONELLA LANATI (\*)

In un momento economicamente difficile e complesso come quello che stiamo attraversando tutti gli interventi che irrobustiscono le organizzazioni, ne arricchiscono la cultura gestionale, forniscono strumenti di ottimizzazione dei processi decisionali o produttivi sono un aiuto fondamentale per il futuro di ogni azienda. La gestione secondo i principi di Qualità genera profitti soprattutto in settori di grande competitività, perché aumenta la produttività, riduce le opportunità di errore ed è orientata a soddisfare il bisogno del cliente, agendo in sostanza sulle leve che più agevolano nel confronto tra concorrenti agguerriti o in condizioni avverse di mercato.

Negli anni '70 il successo dei prodotti giapponesi, competitivi per contenuti, prestazioni, affidabilità e pure prezzo, dimostrò che l'applicazione dei principi di qualità consentiva di fornire

articoli migliori a costi significativamente più bassi. Nonostante quel clamoroso risultato, che mise in crisi il mercato occidentale soprattutto nell'elettronica di consumo, è rimasto vivo fino a oggi il pregiudizio secondo cui la qualità è un costo che a volte non ci si può permettere. Eppure sembra evidente che i due concetti cardine della qualità, efficacia ed efficienza, vadano entrambi nella direzione di procurare vantaggi nei confronti del mercato con un'offerta di prodotto migliore e nei confronti della gestione economica con una particolare attenzione all'impiego delle risorse. Gli obiettivi principali di un Sistema Qualità sono il miglioramento e la prevenzione. *Miglioramento* è porre attenzione alla correzione definitiva degli errori, mirando alle cause che li hanno generati e non ai sintomi immediatamente percepibili; *prevenzione* invece è capire quali meccani-



Antonella Lanati

smi di funzionamento aziendale possano essere fonte di disservizi e di errori e necessitino dunque di essere migliorati. In sostanza, ridurre gli errori e l'opportunità di generarne, con la diretta conseguenza di risparmiare i costi per il recupero e la correzione dei problemi.

In concreto, vediamo in cosa consiste adottare un approccio di qualità. E. W. Deming, uno dei *guru* del Total Quality Management (TQM), propose a cavallo della seconda guerra mondiale di applicare anche alla gestione aziendale i metodi statistici usati già ai tempi nel controllo della produzione. Da allora dunque vengono individuati un livello operativo e un livello gestionale di applicazione. "La qualità viene realizzata nel salone del Consiglio di Amministrazione e non nei reparti o negli uffici", affermava Deming. Un sistema qualità guida la Direzione, dalla definizione della struttura gerarchica alla gestione delle attività come



processi definiti a priori e come tali controllabili, a diffondere e mantenere una cultura, un metodo di lavoro, una strategia di controllo. La definizione di *un sistema di gestione per la qualità* richiede che la Direzione fornisca direttive chiare sulla missione dell'organizzazione, sugli obiettivi di risultato, sull'attribuzione di risorse, sulla pianificazione di azioni mirate a obiettivi specifici, e contribuisce quindi a orientare tutte le attività dell'organizzazione in modo coerente, senza dispersione di forze. Un sistema qualità inoltre mette a disposizione della Direzione indicatori e strumenti per la gestione dei costi di qualità – operare sui quali consente un risparmio senza incidere sulla qualità del prodotto finale – che dovrebbero diventarne una delle principali leve strategiche. Il contributo della qualità a livello operativo è più intuitivo, anche se spesso trascurato o disatteso. La disciplina mette a disposizione strumenti, metodologie e soprattutto una cultura dell'approccio rigoroso. Il TQM propone strumenti statistici semplificati, che un operatore può essere messo in grado di utilizzare in modo autonomo, eseguendo già al suo livello un controllo sulla produzione dei beni o servizi aziendali. Esistono poi metodologie di qualità di supporto a tutte le fasi di concezione, sviluppo, produzione, gestione del cliente: il Problem Solving, approccio strategico e ragionato alla risoluzione dei problemi e al processo decisionale, oppure strumenti di aiuto all'interpretazione e realizzazione dei requisiti cliente (come il Quality Function Deployment - QFD), al progetto (per esempio Ciclo a V, Failure Mode and Effect Analysis - FMEA, affidabilità), strumenti di controllo della qualità di processo (i più noti SPC, 6 Sigma) e dei mezzi di produzione (Total Productive Maintenance - TPM).



Lo sforzo aziendale nell'introdurre nell'organizzazione la conoscenza degli strumenti di qualità e il relativo approccio culturale si traduce molto velocemente in ottimizzazione dei processi produttivi e dei processi decisionali, in ultima analisi in risparmi di tempo e risorse. Un'analisi di Confindustria dimostra che il percorrere il livello operativo – vale a dire diffondere conoscenza e uso di strumenti pratici di rigore e controllo – porta risultati apprezzabili nel giro di pochi mesi. Impiantare un sistema di gestione per la qualità invece necessita di uno o più anni per arrivare al pieno regime, ma garantisce una solidità di funzionamento e raccolta di risultati che ne compensano ampiamente l'impegno. Nel breve periodo dunque il miglioramento dell'efficienza aziendale si concentra sulla caccia agli sprechi, con un immediato risultato nella riduzione dei costi. Nel lungo periodo, il cambiamento di cultura porta ad un approccio del tipo "far bene la prima volta" e a un impulso a continuare a migliorarsi. Uno studio dell'Università Bocconi dimostra che il costo degli sprechi dovuti a una scarsa qualità si aggira fra il 20 ed il 40% del fatturato di un'azienda, mentre può scendere a

livelli tra il 2.5 e il 10% con un sistema qualità, a fronte di un costo per la progettazione e l'introduzione di un sistema qualità, tra l'1,2% e 3,5%. Non sarà probabilmente sfuggito che non si sia ancora parlato di norme ISO 9000:2000 e di certificazione di qualità. Le norme ISO e in particolare l'ISO 9001:2008, di recente rinnovata in alcuni aspetti non fondamentali, forniscono il modello di gestione a cui riferirsi per la costituzione del sistema di gestione e di fatto sono insostituibili. Preme sottolineare però che i vantaggi derivabili dalla qualità non sono legati alla certificazione - che è il riconoscimento dell'aderenza dell'organizzazione al modello proposto dalle ISO – ma da come modello, principi e strumenti sono utilizzati all'interno del sistema di gestione per trarne i frutti migliori. In particolare, il successo dell'azienda dipenderà da quanto è stata corretta ed esaustiva l'analisi dei processi, la determinazione degli obiettivi adatti all'impresa, la definizione delle azioni strategiche e delle responsabilità e così via, ma soprattutto dal rigore e dalla costanza nell'applicazione del metodo mirato al miglioramento e alla prevenzione.

(\*) *Ordine degli Ingegneri della Provincia di Pavia*