

**SITEBSi srl**

# Rassegna del bitume

**RIVISTA DEL SITEB-ASSOCIAZIONE ITALIANA BITUME ASFALTO STRADE**

ESTRATTO DAL N° **29/97**

**Qualità: il significato di una scelta importante**

**Quality: meanings of a choice**

*Stefano Ravaioli*  
*SITEB, Roma*

# Qualità: il significato di una scelta importante

Suggerimenti per affrontare un progetto di qualità aziendale

## Quality: meanings of a choice

Suggestions to organize a quality project in a company

STEFANO RAVAIOLI

SITEB, Roma

### Riassunto

*"Repetita iuvant" dicevano i latini e anche la Rassegna ripropone, in modo più concreto e pratico, il concetto di qualità in una azienda, certa di far piacere ad un certo numero di lettori che devono ancora adottare la "filosofia" della qualità nella propria azienda.*

### Summary

*Following other papers published in "La Rassegna del Bitume" this article explains again, in an easy and practical way, the concept of "total quality" and how to realize it in a Company. It is particularly useful for the readers whose company is not yet "certified".*

### 1. Alcuni concetti

La parola "qualità" è ormai entrata nel linguaggio comune; se ne parla ovunque, si organizzano conferenze, convegni e tavole rotonde sul tema; la parola qualità tuttavia è spesso fraintesa e male interpretata cosicché, nel linguaggio comune, genera confusione.

La qualità, o meglio "la qualità totale", è nata in Giappone negli anni '50 ed è stata successivamente sviluppata e teorizzata in USA secondo un modello occidentale anglosassone che ha sempre incontrato difficoltà ad attecchire alla realtà imprenditoriale italiana, ricca come è di piccole e medie imprese. Per

questo motivo l'approccio alle norme della qualità può apparire, a prima vista, di difficile interpretazione, specialmente se ci si avvicina per la prima volta a questo argomento senza una dovuta preparazione. L'articolo che segue, tenterà di delineare i principi elementari di questa teoria, senza entrare nello specifico delle norme, sottolineando i concetti di base nel tentativo di stimolare il lettore a sviluppare una propria idea della qualità e del "sistema qualità" per una pratica applicazione aziendale.

#### *Il concetto di qualità*

La norma UNI EN ISO 8042 definisce la qualità come "l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto che gli conferiscono la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite".

In altre parole, "fare qualità" significa realizzare prodotti adatti all'uso, in grado di soddisfare le attese del cliente e nel contempo gratificare l'azienda che li ha prodotti.

Tutto ciò si può ottenere attraverso una costante autocritica sul proprio operato, tendendo continuamente verso obiettivi di massima efficienza.

#### *La non qualità*

La presa di coscienza dei costi della "non qualità", è la scintilla che fa scoccare la volontà di intraprendere il percorso verso la qualità.

Una industria, una azienda, non sono sempre realmente produttive, anche quando gli impianti producono senza sosta e il personale lavora con il massimo impegno.

Radici sottili e molto profonde determinano costi cosiddetti di "non qualità" ignoti alla stessa direzione

aziendale che non ne ha coscienza e raramente é in grado di quantificarli.

Un prodotto *non conforme*, ad esempio, rappresenta un costo di non qualità in quanto, al costo del prodotto in sé, (identico a quello del prodotto conforme) si aggiungono i costi dei reclami, delle contestazioni, delle mancate consegne, dei controlli a posteriori. Molto spesso per la ricerca di una soluzione, per la sostituzione di materiale difettoso, o per fare accettare il prodotto non conforme così come é, si ricorre ad uno sconto sul prezzo di vendita pattuito e anche questo rappresenta un ulteriore costo della non qualità. Se ciò avviene, significa che in azienda vige una cattiva organizzazione del lavoro e una mancanza di consapevolezza dei reali effetti prodotti dalla non qualità. La scarsa professionalità, il frequente ricorso all'improvvisazione, l'abitudine di lavorare secondo un vecchio modello, magari ottimo in passato ma ormai superato, generano all'interno dell'azienda, i costi improduttivi della non qualità. Questi, se individuati ed eliminati, possono rappresentare un vero patrimonio nascosto nella gestione operativa, che a volte può raggiungere grandi proporzioni e incidere sul profitto.

Statisticamente é stato dimostrato che il valore medio stimato del costo della non qualità può raggiungere anche il 15% del fatturato.

#### *Qualità nel servizio*

La qualità nei servizi é un altro parametro estremamente importante da considerare.

Il cliente, valuterà l'acquisto di un prodotto non solo in funzione delle caratteristiche attese, ma anche in funzione di "come" si è svolto il rapporto di vendita (gentilezza, competenza, professionalità, disponibilità). Il cliente valuterà quindi il prodotto anche in funzione del servizio ricevuto.

Spesso è proprio sul come si è svolto il servizio che si forma il giudizio del cliente sull'azienda. Il cliente é soddisfatto quando può disporre di un prodotto della *qualità desiderata*, ad un *prezzo equo*, nei *tempi convenuti*.

Il cliente soddisfatto non solo ritorna dal fornitore che ha capito appieno le sue esigenze, ma contribuisce positivamente alla promozione e al marketing dell'azienda mediante il "passaparola".

Una reale politica della qualità, ovvero del miglioramento continuo, non può prescindere dall'individuazione ed eliminazione dei costi della non qualità e dalla offerta di un servizio adeguato.

## 2. Le norme UNI EN ISO 29000

Le norme UNI EN ISO 29000 relative alla certificazione di qualità, costituiscono lo strumento per dotare l'azienda di un Sistema di qualità. I criteri delle norme interessano sia le grandi che le piccole imprese e si realizzano razionalizzando sistematicamente molti elementi organizzativi, di lavorazione, e di autocontrollo che sicuramente già esistono. Il buon senso deve guidare questa riorganizzazione; non a caso le UNI EN ISO 29000 sono state definite come "buon senso comune, messo giù in modo strutturato». Come noto, esse sono composte in realtà da 5 diverse norme; le 29000 che stabiliscono i criteri generali del Sistema Qualità, le 29001/2/3 (in ordine decrescente di completezza) che stabiliscono i criteri di garanzia *esterna* della qualità, legata cioè al prodotto, infine le 29004 che stabiliscono invece la garanzia *interna* della qualità, ovvero tutto il sistema aziendale. È evidente che la scelta del modello più adatto, dipende dalla tipologia dell'azienda da certificare. Per la certificazione si usano solo le 29001/2/3.

## 3. Altri elementi fondamentali alla base del sistema qualità

Citiamo ora gli altri elementi chiave che secondo i principi base di questa teoria producono un miglioramento costante e portano quindi alla qualità.

#### *Organigramma e procedure*

L'organizzazione del lavoro produttivo é fondamentale per un efficace svolgimento delle attività. Solo quando esiste chiarezza e consapevolezza dei propri ruoli è possibile *individuare e pianificare i punti critici*. Per ogni componente della struttura operativa é indispensabile definire:

- 1) attribuzione dei compiti specifici e generali;
- 2) obiettivi da raggiungere;
- 3) responsabilità;
- 4) autorità;
- 5) dipendenza.

Lo strumento che rappresenta in forma visibile e sintetica tutto questo è l'organigramma.

Nelle piccole strutture raramente esiste un'organigramma scritto e definito, perché spesso la stessa persona svolge più ruoli; l'organigramma va comunque fatto e tenuto sempre bene in mente in quanto è l'unico strumento che definisce le funzioni, i rapporti di autorità e dipendenza e le singole responsabilità.

L'organigramma consente di verificare che non vi siano carenze nelle funzioni nè sovrapposizioni di ruoli. All'organigramma, vanno associate le procedure. Una buona procedura è una rappresentazione fedele del *ruolo* con cui si opera e aiuta a prevenire e risolvere i disguidi e i malintesi.

L'esistenza di una *procedura formalizzata* consente a tutti di acquisire rapidamente la consapevolezza del proprio ruolo nella organizzazione aziendale. La *consapevolezza del proprio ruolo nel rispetto di quello degli altri* è l'elemento più importante e significativo per operare "in qualità" e in vera armonia tra le funzioni. Se ciò non avviene, all'interno dell'azienda emerge uno stato di insoddisfazione contagioso e negativo, che genera nella maggior parte dei casi fenomeni di frustrazione.

#### *Il clima aziendale e la funzione a valle*

Lo stato di insoddisfazione si manifesta ogni qual volta l'individuo non trova spazi per liberare le risorse positive che possiede. Il personale può rappresentare un costo, ma anche e soprattutto una risorsa da ottimizzare.

Anche in una azienda bene organizzata, possono capitare incidenti di percorso; ciò è quasi sempre imputabile alla *carezza di comunicazione* tra uomini o funzioni che, pur avendo impartito ordini, non si assicurano che a valle siano stati recepiti ed eseguiti correttamente.

La "funzione a valle" introduce altri elementi di riflessione.

Il risultato economico di una azienda è il frutto del lavoro di tutti; chi sta sotto nella scala gerarchica, deve fornire un certo tipo di lavoro ed è importante che lo svolga al meglio e con soddisfazione. Pur essendo teoricamente un "fornitore", è importante che verso di lui ci si comporti come verso un cliente, il cosiddetto "cliente interno", meritevole quindi di riguardi.

La visione di "cliente interno" in ogni organizzazione è importantissima poiché attiva la soddisfazione sul lavoro e il rispetto fra i colleghi ai quali devono essere forniti tutti gli elementi necessari per espletare correttamente le attività successive. In altre parole, si ribalta completamente il rapporto di lavoro; ogni persona o funzione deve operare in modo da soddisfare colui che opera immediatamente a valle. Come? Tramite:

- coinvolgimento;
- partecipazione agli obiettivi aziendali;
- capacità e volontà di dialogo;
- collaborazione.

In realtà, ogni componente o ogni funzione della organizzazione aziendale si trova ad operare alternativamente ora da cliente ora da fornitore.

Tutto ciò porta all'instaurarsi di un clima aziendale positivo che è una componente fondamentale della crescita e dello sviluppo dell'azienda. Non a caso, nelle aziende di successo si crea una atmosfera positiva e vincente che contribuisce in modo determinante alla affermazione sul mercato.

#### **4. Esempio pratico di applicazione dei principi di qualità**

In pratica quindi, per tradurre concretamente i principi teorici della qualità e attivare il Sistema Qualità, cosa si deve fare? Supponiamo, ad esempio, di dover intervenire su un problema di prodotti non conformi.

Siamo quindi di fronte ad un problema che dobbiamo affrontare e sviscerare.

Per individuarlo e affrontarlo è necessario disporre di dati e informazioni. Verrà quindi svolto un "audit" interno per focalizzare l'attenzione su ciò che non va. Dopo di che, verranno fissate le priorità e si predisporrà un piano di lavoro con date e tempi di intervento precisi.

Successivamente si dovranno elencare le possibili cause.

La cosa non è facile! Spesso la vera causa di un problema può ingannevolmente mescolarsi con altre che appaiono più evidenti!

Una riunione fra un gruppo di esperti e la discussione costruttiva che ne deriva è il migliore modo di procedere. A volte, può essere utile coinvolgere anche persone con ruoli ed esperienze diverse che proprio per questo possono suggerire ipotesi nuove. Durante una tale riunione, che in inglese si definisce "brainstorming" per la ricerca delle possibili cause di un problema, occorre rispettare alcune regole comportamentali basate paradossalmente su alcune proibizioni:

- no al rispetto gerarchico;
- no alle idee preconette;
- no al limitarsi alle esperienze precedenti;
- no all'«abbiamo fatto sempre così».

Elencate le possibili cause, vanno individuate le cause responsabili.

Queste verranno affrontate singolarmente con azioni correttive, nei tempi prefissati, seguendo criteri di economicità.

Al termine si valuteranno gli esiti e si verificherà

la validità degli interventi apportati.  
I passaggi sopra descritti, sono tutti implicitamente contenuti all'interno delle Norme UNI EN ISO 29000.

## 5. Ricapitolando e concludendo

L'adozione di un sistema aziendale di qualità comporta:

- un ripensamento completo del modo di gestire l'azienda;
- un investimento in cultura e in risorse umane piuttosto che in macchinari;
- assoluta chiarezza dei ruoli e dei compiti di tutti i lavoratori, precisando le responsabilità;
- trasparenza in tutti i rapporti;
- completa soddisfazione del cliente.

Se si è capito tutto questo é facile, seguendo le norme, realizzare un progetto di qualità aziendale con tanto di manuale della qualità, procedure operative, struttura di controllo ecc.

Partendo dalla struttura esistente nell'impresa e dalle sue regole operative e cercando di fare il minor numero di cambiamenti possibili, é necessario rivedere tutto l'assetto organizzativo e le interfacce fra le varie attività (approvvigionamenti, acquisti, produzione, vendita, ecc.). Successivamente ci si deve dotare

di procedure scritte che traducano e documentino le regole di funzionamento aziendale.

Il perno su cui poggia il sistema aziendale di qualità è costituito dal "management" o meglio dall'«alta direzione», come precisano le norme, che deve essere convinta e costantemente motivata. Il cambiamento deve essere vissuto e interiorizzato. Se il management aziendale non sposa appieno la linea di qualità, si rischia di ottenere una qualità certificata che non serve a niente e risulta essere solo un momento burocratico che produce costi e non ricavi. La vera qualità non é quella scritta negli ordini di servizio aziendali o quella semplicemente proclamata, come spesso succede, ma è impegno costante e continuo di tutti a tutti i livelli, per migliorare costantemente l'efficienza dell'azienda; è una "forma mentis", una particolare attitudine verso il lavoro, pertanto non costa nulla.

In un mercato difficile, caratterizzato da una continua innovazione tecnologica e da una richiesta continua di miglioramento di prodotti e di servizi, l'adozione di una politica di qualità é doverosa e indispensabile.

Il secolo che si sta concludendo sarà ricordato dai sociologi e dagli economisti occidentali come il secolo della ricerca esasperata della produttività, il prossimo sarà probabilmente quello della qualità.