



Alta ricerca della “qualità totale”

OGGI LIMITARE IL CONTROLLO QUALITÀ ALLA SEMPLICE VERIFICA DELLE CONFORMITÀ TECNICHE DI UN PRODOTTO È RIDUTTIVO OLTRE CHE, A DISPETTO DI QUANTO SI PENSI, ANTIECONOMICO. ECCO PERCHÉ UN APPROCCIO PIÙ “GLOBALE” PUÒ RAPPRESENTARE INVECE UNO STRUMENTO DI REALE VANTAGGIO COMPETITIVO

Un'azienda può costruire un solido e durevole vantaggio competitivo sulla concorrenza grazie a una strategia improntata alla qualità, che abbia come obiettivo la soddisfazione di tutte le parti interessate: clienti, fornitori, dipendenti e azionisti. L'output aziendale non può più essere solo il prodotto/servizio. Oggi l'azienda produce qualità per il cliente. Purtroppo, nella realtà all'interno delle aziende di lavorazione lamiera spesso il significato di qualità non è realmente compreso, spesso è limitato ai controlli dimensionali dei prodotti finiti, in pratica ci si limita a controllare le specifiche tecniche inserendo personale dedicato che evita di spedire prodotti non conformi. Pur garantendo spedizioni conformi, i costi aumentano e in caso di problemi le consegne tardano, le pianificazioni saltano e lo stress in azienda aumenta esponenzialmente. In altri casi la qualità è solo tesa a ottenere una certificazione utile per entrare in alcuni mercati. Queste aziende investono in reparti che preparano le documentazioni

richieste dai certificatori senza un reale impatto positivo sui processi. In entrambi i casi i clienti si accorgeranno che queste impostazioni non sono sufficienti a soddisfare le loro esigenze di qualità, costo e servizio.

Un modello organizzativo globale

È quindi necessario partire dalle basi e spingere gli imprenditori a introdurre nelle proprie aziende i concetti della qualità totale per ottenere reali vantaggi economici e in termini di soddisfazione del cliente. La qualità totale è un modello organizzativo adottato da tutte le aziende leader mondiali e rappresenta una svolta fondamentale anche per le piccole medie imprese. Secondo questo approccio, nato in Giappone e diffuso negli Stati Uniti verso gli anni cinquanta, tutta l'impresa deve essere coinvolta nel raggiungimento degli obiettivi, ciò comporta quindi la mobilitazione di tutti i dipendenti. Un'azienda che intraprende questa strada ha davanti a sé due

possibilità di scelta: modificare i sistemi oppure modificare la cultura. L'intervento sui sistemi implica il rispetto dei requisiti fissati dallo standard ISO 9000, attraverso documentazione sistematica e monitoraggio continuo. Nelle norme sono stati definiti i principi di gestione della qualità che allargano molto il campo di applicazione anche oltre alle attività manifatturiere: orientamento al cliente, leadership, coinvolgimento del personale, approccio per processi, approccio sistemico alla gestione, decisioni basate sui dati, rapporti di reciproco beneficio coi fornitori e miglioramento continuo.

L'intervento sulla cultura implica invece la definizione di chiari obiettivi aziendali e di valori guida, che stimolino un atteggiamento nuovo verso il lavoro e verso i clienti. I valori Lean ben si sposano con questo tema mettendo al centro il cliente e le sue necessità, aumentando il coinvolgimento e la responsabilità dei collaboratori, perseguendo il miglioramento continuo dei processi produttivi con metodi rigorosi di controllo statistico.

Quanto costa non puntare sulla qualità?

Risulta naturale interrogarsi sull'impatto economico di un così forte cambiamento: secondo un punto di vista tradizionale, per raggiungere un'alta qualità si devono sostenere forti costi di produzione. Oggi questa posizione non è più valida: il concetto di qualità va definito in base a ciò che si aspetta il cliente e, a causa della mancanza di una chiara definizione di valore, nelle aziende esistono numerose attività inutili e costose che allungano i tempi di consegna e aumentano i prezzi. Perciò la qualità, come richiesto dal cliente, è un'importante spinta verso la ricerca ed eliminazione degli sprechi, quindi permette risparmi senza intaccare le caratteristiche di ciò che il cliente acquista: il prodotto o il servizio. La nuova visione deve anche far risaltare il fatto che non si tratta solo di valutare quanto costino le attività legate al fare qualità, ma anche quanto costi non farlo, in termini di inefficienza e di insoddisfazione del cliente.

Andando oltre i costi, oggi molte imprese scoprono di competere non solo sul prezzo, ma soprattutto sui tempi, sui quantitativi minimi, sulla personalizzazione, la qualità va quindi definita in base al mercato obiettivo e alla concorrenza. Risulta quindi necessario studiare i mercati e gli avversari, portare le richieste all'interno delle organizzazioni e poi mettersi in gioco senza pensare che tutti la pensino come noi o che si adeguino ai nostri metodi, fare qualità vuol quindi dire riorganizzarsi per poter essere competitivi e creare strutture in grado di poter garantire le promesse fatte ai clienti.

Un approccio a 360°

Il controllo qualità, una costosa attività dal punto di vista del cliente, va reinterpretato e utilizzato solo se necessario per identificare i miglioramenti e non solo come filtro prima delle spedizioni, identificare un non conforme ci spinge a scartare, riavviare il flusso produttivo, rivedere la pianificazione, ritardare le consegne, aumentare costi e stress. Perciò non è sufficiente avere strumenti tarati e personale in grado di utilizzarli, ma si deve investire in competenze ed in risorse che abbiano il



“ Un'azienda che intraprende la strada della qualità totale ha davanti a sé due possibilità di scelta: modificare i sistemi oppure modificare la cultura ”

tempo di tenere traccia degli eventi e scavare nelle cause del fallimento del processo. Seguendo le logiche del metodo Six Sigma, è un errore macroscopico considerare che solo una causa generi il problema, sono sempre molto numerosi i fattori che creano il problema e risolverne uno solo non porterà mai a stabilizzare i processi e quindi a garantire qualità, costi e tempi ai clienti. Basterebbe dedicare regolarmente tempo al problem solving, utilizzare la lisca di pesce di Ishikawa per trovare decine di motivi per ogni accadimento, suddividere per tipologia le cause tra macchine, manodopera, misure, materiali, metodi e ambiente. Così facendo avreste modo di capire che la qualità si genera rendendo prevedibili i processi attraverso progetti di miglioramento ben valutati, potreste capire quanto sia inefficace la ricerca del colpevole che spesso demotiva i dipendenti senza alcun vantaggio per i clienti. In caso di errore è quindi fondamentale capire le condizioni al contorno, abbandonare le sterili relazioni e creare una raccolta dati ben pensata e schematica: tutto questo può permettere di analizzare e capire nel tempo quali cause si influenzano e generano non conformità, quali situazioni organizzative vanno riviste, quali macchine hanno necessità di manutenzione, quali fornitori ci mettono in difficoltà e quali dipendenti vanno aiutati e formati. L'analisi è quindi un fattore di crescita, ogni azione di miglioramento deve essere basata su dati oggettivi, e non su sensazioni, in modo da poter comprendere, migliorare e poi misurare la soluzione. Perciò oltre ai calibri e ai goniometri è fondamentale dotare il reparto qualità di competenze statistiche, di software per gestire la raccolta e l'analisi dei dati.

FOCUS



“ Il dogma “più qualità=costi maggiori” oggi non è più **valido**. La ricerca della **qualità** è anzi un’importante spinta verso la **ricerca** ed eliminazione degli **sprechi** ”

Alla squadra che si occupa di qualità servono inoltre capacità di gestione del team, di gestione dei progetti e comunicazione efficace. Queste competenze possono apparire superflue, ma in realtà nel mondo metalmeccanico è molto complesso cambiare la mentalità e il comportamento di un capo reparto o di un operatore, per cui è fondamentale preparare queste figure perché siano pronte ad aiutare i colleghi più rigidi, a spiegare le motivazioni delle scelte, a rendere fertile il terreno nel quale dovrà germogliare la soluzione al problema.

Il supporto dell’innovazione tecnologica e non solo

Altro fondamentale compito del reparto qualità è quello di mantenere i risultati ottenuti, intercettare eventuali derive e rimettere in carreggiata il processo prima di generare non conformità. Per evitare costi eccessivi e controlli onerosi è necessario sfruttare ciò che la tecnologia ci mette a disposizione, ricordando però che sono i comportamenti adeguati a generare dati corretti. Avere quindi un sistema di rilevamento dei tempi e della qualità in produzione digitalizzato può consentire in tempo reale la creazione di carte di controllo, ovvero grafici che mostrano l’andamento del processo, permettono di intervenire immediatamente in caso di problema, comprendere e risolvere le cause immediatamente senza aspettare i dati di fine mese o che il pezzo arrivi a fine flusso.

Da considerare anche che le nuove tecnologie produttive permettono già di identificare eventuali problemi o cali di produttività in tempo reale; riprogrammandosi risparmiano tempo degli operatori e rendono completamente inutili rilevamenti e controlli. In caso non sia possibile utilizzare la tecnologia non bisogna perdersi d’animo, esistono tanti esempi di sistemi a prova di errore, i giapponesi li chiamano poka-yoke, che possono in modo pratico evitare errori involontari degli operatori lavorando sui kit, sull’ordine, sulla riprogettazione dei prodotti per semplificarne la manifattura. Ikea insegna che un prodotto studiato bene può essere montato da chiunque senza formazione e con pochissimi errori.

Conclusioni

Dal punto di vista della gestione delle attività quotidiane legate alla qualità è necessario, a tutti i livelli, smettere di pensare che siano costi e interruzioni alla creazione del valore. Il principale motivo di questo errore risiede nel fatto che in azienda raramente si assiste a un processo strutturato di risoluzione dei problemi. I processi, dopo aver messo una toppa, ripartono spediti sperando non ricapiti più l’anomalia; la mancanza di dati o la scarsa diffusione non permettono di rendere tangibili i vantaggi in termini di tempo e soldi risparmiati. Chi agisce correttamente in questo percorso ha la capacità di valutare e spesso investe in risorse dedicate e formazione continua perché i ritorni sono altissimi; se si lavora con coerenza, non è raro che un solo progetto possa portare risparmi superiori allo stipendio annuo di chi ha gestito la problematica. I dirigenti devono quindi comunicare bene, diffondere i vantaggi ottenuti e portare tutti in azienda ad entrare nella logica che il miglioramento è una questione quotidiana e parte fondamentale delle nostre mansioni perché richiesto dai clienti.