



Ing. Piero Dettin

## **Vision 2000: un'occasione irripetibile per la P.M.I.**

### **1) Introduzione**

La P.M.I. italiana, secondo sondaggi anche molto recenti, considera la qualità come fattore primario di successo. In particolare le P.M.I. sono fortemente orientate al cliente e ne traggono sensibili vantaggi rispetto alle imprese maggiori, per le quali spesso la distanza dal cliente è superiore e non pienamente percepita, con forti ripercussioni negative. Inoltre la P.M.I. ha una buona capacità di risposta alle esigenze del mercato con due tipiche risorse: termini di consegna brevi e rispettati, lotti di produzione di ridotte dimensioni. Infine la P.M.I., sensibile allo sviluppo di nuovi concetti di prodotto e progresso tecnologico, è orientata all'innovazione di prodotto e di processo con decisioni a tempi brevi.

In generale la P.M.I. raggiunge buoni livelli in:

- soddisfazione del cliente
- flessibilità
- orientamento alla qualità
- gestione degli impianti e attrezzature
- aggiornamento tecnologico
- informazione del personale
- miglioramento continuo

Le principali carenze riguardano:

- selezione e formazione del personale
- competenze manageriali in settori chiave (es.: amministrazione, finanza, contrattualistica)
- misura sistematica delle prestazioni
- integrazione con i fornitori
- gestione dei magazzini
- pianificazione a lungo termine

La P.M.I., la cui gestione rappresenta un modello vincente sul mercato nazionale e internazionale, ha assunto un ruolo determinante non solo sul P.I.L., ma anche sulla flessibilità delle grandi aziende, sulla stabilità sociale (per il forte e crescente numero di addetti) e per l'applicazione di alta e aggiornata tecnologia.

Nonostante l'impegno nella qualità e le altre prestazioni qualitative, l'impatto con la qualità ufficiale, in particolare con la certificazione, non è stato positivo in termini sia di numeri che di soddisfazione.

Infatti mentre le risposte ai questionari tradizionali sembrano essere rassicuranti, l'esito di indagini mirate ha posto in luce una realtà ben differente specialmente per la P.M.I. a dimensioni minori (fino a 20 addetti).

In realtà il giudizio sugli effetti della certificazione da parte di aziende certificate, che rappresentano una percentuale molto ridotta, dell'ordine di grandezza del 2% rispetto al totale, è, se non entusiasta, sostanzialmente positivo.

Sono migliorati i rapporti di collaborazione con i fornitori, l'andamento degli insuccessi esterni ed interni, i rapporti con i clienti, l'atmosfera aziendale.

Tali miglioramenti risultano peraltro decisamente modesti sia rispetto allo sforzo richiesto, sia rispetto alle enormi potenzialità di miglioramento offerte.

Al di fuori di questa ristretta cerchia di aziende certificate, che costituiscono una ?lite e quindi non sono rappresentative del settore, l'atteggiamento è negativo. Nei confronti delle aziende certificate serpeggia un pregiudizio legato ai costi, alla rigidità e alla burocrazia, al modesto (o mancato) miglioramento del prodotto.

La certificazione è intrapresa "per non essere esclusi". Gli stessi committenti richiedono la certificazione limitandone generalmente il significato ad un atto poco più che formale, che non aiuta certo a percepire l'opportunità di miglioramento. In effetti non è compresa la differenza fra qualità usata come strumento competitivo e una garanzia del rapporto contrattuale.

In particolare la situazione è peggiore nel caso della piccola azienda con un massimo di 20 dipendenti e con un fatturato minimo di 300 M/lire.

## **2) I motivi dell'insuccesso**

E' frequente nella P.M.I. una serie di pregiudizi sulla certificazione che rendono molto difficoltoso l'approccio al problema. Sostanzialmente non si avverte una netta differenza del livello qualitativo fra aziende certificate e aziende non certificate. Anzi viene talvolta dato per scontato un peggioramento della qualità conseguente all'aumento dei costi di gestione più elevati e della burocrazia richiesta.

In effetti riteniamo che questo pregiudizio dipenda da un'attesa di un plus in termini qualitativi da un'azienda che ha investito molto nel Sistema Qualità.

Ricordiamo al riguardo che la P.M.I. ha una grande sensibilità per l'innovazione tecnologica e per le tendenze di mercato ed è quindi disponibile a investimenti in proporzione rilevanti nell'hardware, mentre gli investimenti nell'organizzazione e nelle persone sono molto meno compresi e attuati. In genere quindi l'approccio alla certificazione non è positivo e la tendenza è quella di dilazionare l'intervento.

A queste resistenze si aggiungono le difficoltà connesse ai costi (la consulenza, la certificazione, il personale impegnato nell'attuazione del programma, l'acquisto e la taratura di strumenti, il sistema informatico), al linguaggio poco agevole delle norme, alla preparazione non sempre adeguata dei consulenti, al formalismo degli enti di certificazione, all'eccessiva burocrazia richiesta.

In realtà per il vero problema è l'inadeguatezza del tipico Sistema Qualità oggi progettato, realizzato e certificato nelle P.M.I. in Italia, ancora concepito nello spirito del "proteggersi" più che nello spirito del "migliorare". L'inadeguatezza del modello attuale è tanto più forte quanto minori sono le dimensioni dell'azienda.

La politica e gli obiettivi per la qualità sono spesso ritenuti poco più di una formale e generica dichiarazione di intenti, priva del rigore e del controllo necessario.

Di alcuni requisiti vitali del Sistema Qualità non sono colte le valenze: le Verifiche Ispettive interne, la gestione della documentazione, la gestione degli strumenti, la formazione, il controllo dei processi ecc..

Ne risulta un'applicazione difficoltosa e senza reale convinzione, che toglie efficacia ed efficienza al sistema. Segnali evidenti di questo stato di malessere sono l'incapacità di gestire il Sistema Qualità senza il costoso intervento sistematico del consulente e l'atteggiamento "a riccio" nei confronti del Premio Qualità Italia e della certificazione secondo ISO 14.000.

## **3) L'esperienza inglese**

All'inizio degli anni '90 l'Inghilterra visse un'esperienza simile a quella attuale in Italia.

Solo il 2,5% delle P.M.I. era certificato e più del 95% esprimeva un parere critico sulle ISO 9000 che rappresentavano, usando un'espressione di Darren Gill del BSI, "una minaccia" per le aziende.

I problemi erano più sensibili per le industrie di minori dimensioni, che peraltro non accettarono la proposta di una norma riduttiva che semplificasse l'applicazione pratica.

Su richiesta del Governo, fu quindi elaborato dagli enti di certificazione inglesi e dal BSI un progetto per la P.M.I..

In particolare per la piccola industria (con un massimo di 12 - 15 addetti) furono adottate alcune soluzioni innovative:

- Audit iniziale della durata complessiva di 1 giornata, con l'impiego di una sola persona (incluso l'esame della documentazione) nell'intento di ridurre i costi e non le tariffe
- Auditor con esperienza nella piccola industria, flessibili e consapevoli delle problematiche specifiche.
- Rateazioni per i pagamenti
- Istituzione di un numero verde per l'aiuto prima e dopo la certificazione
- Importanza della politica per la qualità e congruenza con le altre politiche gestionali

- Documentazione snella ed essenziale con riduzione degli aspetti burocratici
- Formazione per gruppi di aziende

I risultati furono decisamente positivi a detta del BSI. I primi vantaggi accertati erano limitati ai costi, ma i più forti erano connessi alla graduale crescita generale della piccola industria nella qualità. Le ISO 9000 rivestono finalmente un ruolo di "esercizio pratico per la crescita", un investimento per il medio e lungo periodo.

#### **4) I pericoli**

I pericoli che incombono sono numerosi e di varia natura.

Sicuramente fra i più gravi è l'adozione per le piccole aziende di una certificazione "più facile", basata sul permissivismo, che priverebbe il Sistema Qualità della necessaria credibilità.

Altro pericolo è l'elaborazione di una norma "ridotta", che risulti di più facile applicazione nella P.M.I.. Una tale soluzione verrebbe a creare un umiliante dislivello che è contrario allo spirito della certificazione del Sistema qualità.

Un pericolo, che purtroppo non è soltanto fra le ipotesi, è che l'insoddisfazione per l'applicazione delle ISO 9000 unita alla necessità di "non essere esclusi" e quindi di certificarsi, porti la P.M.I. a delegare a terzi "il problema Qualità".

Questo è un atteggiamento tipico della P.M.I. per i problemi "ostici", come avviene comunemente per gli aspetti amministrativi e fiscali affidati al commercialista. D'altro canto la consulenza spregiudicata vede in questa soluzione un'ottima occasione di business continuativo e ne favorisce quindi l'adozione.

Un inconveniente che minaccia specialmente le aziende minori è il contrasto provocato dall'impostazione errata del Sistema Qualità fra la figura interna (a tempo parziale o a tempo pieno) responsabile dell'Assicurazione e la struttura, in particolare l'esercizio.

Tale situazione, le cui conseguenze negative sono facilmente immaginabili, è praticamente sconosciuta alla piccola industria, che al contrario ha uno dei suoi punti di forza nell'armonia degli intenti.

Un altro pericolo è pretendere risultati immediati dal Sistema Qualità. I tempi per una corretta valutazione sono lunghi, specialmente per la P.M.I.. Per i primi responsi significativi è in genere necessario attendere dai 6 mesi ai 2 anni dalla completa implementazione del Sistema Qualità. Concludiamo questa breve e incompleta elencazione con un rischio che riteniamo molto grave: un'errata applicazione delle nuove norme che, elaborate anche tenendo conto delle problematiche della P.M.I. hanno in sé la valenza per rimediare all'attuale situazione.

Non vogliamo essere pessimisti, ma i primi segnali per l'iter di applicazione non sono tutti positivi.

#### **5) Le prospettive**

L'obiettivo principale da conseguire è una migliore cultura della qualità della P.M.I. che, ricordiamo, è comunque già oggi un modello vincente nei mercati internazionali, nei quali senza un alto livello di qualità non si può competere.

Si tratta di aiutare a crescere in efficacia, efficienza e flessibilità la P.M.I., che peraltro è conscia di tal necessità.

E' essenziale quindi la definizione degli obiettivi che non devono essere calati dall'alto, ma personalizzati, vissuti e aggiornati costantemente. La documentazione va snellita e resa pienamente comprensibile. Ma la documentazione può e deve essere uno strumento per la crescita e la creatività. La documentazione deve servire all'azienda, non solo al certificatore, deve aiutare, non ingessare come troppo spesso avviene oggi. E' necessario passare dal "come" (la conformità) al "cosa" (l'efficienza).

Confortati in questo dalle positive esperienze del mondo anglosassone, riteniamo si debba inoltre puntare sull'applicazione di alcuni concetti portanti, che favoriscano il graduale e armonioso sviluppo del sistema Qualità, o meglio del sistema di Gestione per la Qualità.

Fra questi, essenziali sono: la valutazione della soddisfazione del cliente, il vendor rating e le tecniche statistiche.

Un'occasione irripetibile per il cambiamento è costituita dall'introduzione delle nuove norme della serie ISO 9000, profondamente revisionate rispetto all'edizione attuale, per meglio rispondere alle esigenze delle aziende anche di piccole e medie dimensioni e dei loro clienti.

Come noto, le nuove norme consentono un buon grado di flessibilità sull'applicazione dei requisiti previsti. Ne risulta privilegiata l'adeguatezza e quindi l'efficacia del sistema gestionale, rispetto alla conformità: minori

vincoli sul "cosa devo fare" e maggior importanza al "cosa ho fatto". Indubbiamente è stato fatto un salto di qualità per aumentare la credibilità dell'azienda.

Dalla prassi della procedura puntuale e dettagliata, si passa alla cultura del processo, più rivolta alla misura delle variabili dominanti e alla correlazione con i risultati.

In particolare per la P.M.I. gli aspetti più importanti e innovativi sono:

- gli obiettivi per la qualità
- la soddisfazione del cliente
- la gestione per processi
- il miglioramento continuativo

Gli obiettivi della qualità, elemento sottovalutato secondo le prassi attuali, riguardano aree più ampie dei requisiti di certificazione. E' essenziale valutare gli effetti attesi sulla soddisfazione del cliente, sulla gestione dei processi, sul miglioramento continuativo.

La soddisfazione del cliente è legata alla corretta individuazione delle attese che richiedono metodologie specifiche e una grande sensibilità al mercato, già oggi uno dei punti di forza della P.M.I..

La corretta gestione per processi esige come aspetti critici il passaggio dagli obiettivi per la soddisfazione del cliente alla definizione di significativi parametri del processo, la individuazione degli indicatori di efficacia, efficienza ed elasticità, l'applicazione almeno delle metodologie più semplici delle tecniche statistiche.

Il miglioramento continuativo riguarda i due aspetti: la soddisfazione dei clienti, confrontata con quella ottenuta dai migliori concorrenti, e i processi operativi e gestionali che rivestono caratteri di criticità.

In conclusione, per progettare, realizzare e anche per valutare un Sistema di Gestione per la Qualità è indispensabile comprendere a pieno la rilevanza strategica degli aspetti citati e la reale capacità di competere, conquistando e fidelizzando i clienti. E' richiesto al riguardo un serio approfondimento culturale per poter superare l'ambito degli attuali requisiti normativi ed arrivare agli elementi portanti del sistema.

## **Conclusioni**

Nel settore delle P.M.I. il processo di certificazione in atto in Italia dà effetti decisamente inferiori alle potenzialità e alle attese.

La situazione è ancora più critica considerando che le aziende che affrontano ora il problema hanno in generale minor sensibilità rispetto alle prime aziende già certificate.

Indagini mirate hanno messo in luce che il sistema di certificazione in Italia è per le P.M.I. distante dai problemi reali, care e, benchè in sostanza tendenzialmente positivo, dà risultati sproporzionati agli sforzi richiesti.

I pericoli sono numerosi ed alcuni già in fase di concretizzazione. In sostanza la credibilità della certificazione presso la P.M.I. è oggi fortemente compromessa e in ribasso.

L'esito della svolta richiesta è vincolato all'intervento congiunto di tutte le parti coinvolte: Ente di Accreditamento, Enti di Certificazione, UNI, AICQ e Consulenza.

In particolare al SICEV e agli Enti di Certificazione è richiesto un intervento deciso per focalizzare sui contenuti i criteri di valutazione che condizionano inevitabilmente i criteri di progetto e realizzazione.

All'UNI e all'AICQ compete azione di sensibilizzazione attraverso una corretta gestione e informazione a tutti i livelli delle nuove norme e linee guida.

Per la consulenza riteniamo indilazionabile risolvere i due aspetti della qualifica professionale e della misura della soddisfazione da parte delle aziende.