



FITA - CONFINDUSTRIA

“l’innovazione è vincente”

da centro di costo a centro di profitto

QUALITÀ

**dalla conformità all’efficacia della gestione e
delle certificazioni**



LE TESI

- La qualità aumenta il focus sul cliente e sui sistemi di gestione:
“la qualità si configura come il sistema di gestione customer and stakeholder focused”

- Molti Top Manager si pongono queste domande:
 - qual è il ritorno degli investimenti in qualità?
 - i benefici incrementali sono superiori ai costi incrementali sostenuti?

- Le risposte sono generali per tutte le tipologie di organizzazioni:
 - la qualità deve essere misurabile, deve cioè diventare un centro di costo
 - deve esistere una chiara relazione tra qualità, ricavi ed investimenti; la qualità deve, perciò, essere un centro di profitto
 - **non esiste qualità senza benefici di mercato e finanziari; la qualità deve essere integrata con il marketing, il budget ed il controllo di gestione, il bilancio, la pianificazione**



LO SCOPO DELLA QUALITÀ

- Ancora oggi molti imprenditori non hanno chiaro cosa sia la qualità e non condividono il loro concetto di qualità con i propri clienti ed i propri dipendenti. Inizialmente, molti si riferivano alla qualità dei loro prodotti e servizi; altri consideravano la qualità come controllo o garanzia della qualità. Dopo la diffusione delle Iso molte imprese hanno considerato la qualità come conformità del sistema ai requisiti delle norme Iso 9001:94. Alcune imprese considerano la qualità come la capacità del sistema di fornire prodotti – servizi “adatti all’uso” o “conformi requisiti contrattuali. La qualità secondo Iso contiene tutto ciò ma va di gran lunga oltre questi scopi.
- **Il sistema qualità, e tutta la rete di processi e le risorse che lo compongono, è un sistema di gestione e deve raggiungere i target pianificati in termini di volumi, ricavi, costi, tempi, ritorno degli investimenti e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti e di tutti gli stakeholder.**
- Solo quando l’organizzazione applica i principi e metodi per la qualità a tutti i suoi processi e sull’intero sistema di gestione può ottenere degli effetti positivi sulla bottom line e sui suoi risultati di business (quote di mercato, produttività, redditività, competitività, flussi di cassa, portafoglio clienti, ecc.).



COME RENDERE EFFICACE ED EFFICIENTE LA QUALITÀ

■ **Requisiti finanziari Iso 9004**

- individuare le esigenze e le fonti di risorse finanziarie
- verificare l'impiego corrente delle risorse economico finanziarie
- prendere in esame approcci economico finanziari innovativi
- nel corso dei riesami prendere in considerazione i rapporti economico finanziari sulle attività

■ **I metodi raccomandati da Iso**

- fissare target di attività di marketing ed economici
- utilizzare il metodo prevenzione, controllo, valutazione (costi di errori / qualità – costo)
- utilizzare il metodo processo – costo (non conformità e prevenzione di errori per carenze di ricerche interne e di mercato / qualità – ricavi)
- analisi del costo del ciclo di vita (prodotti e processi / dalla materia prima, al consumo, al riciclo / qualità e valore aggiunto)

■ **Metodologia: Uni 11097 – dicembre 2003**

- indicatori e quadri di gestione della qualità
- rendiconto della qualità
- bilancio della qualità



FITA - CONFINDUSTRIA

OBIETTIVI PER LA QUALITÀ (UNI 11097:2003)

■ Obiettivi e target per l'organizzazione

- miglioramento della soddisfazione dei clienti e della loro fedeltà
- incremento di redditività e delle quote di mercato
- riduzione dei costi derivanti da carenze di marketing, ricerca e sviluppo, progettazione, reingegnerizzazione dei processi, prevenzione, miglioramento e innovazione
- miglioramento continuo dell'efficienza dei processi attraverso la riduzione dei tempi e dei costi di conformità di prodotti, attività e sistema
- riduzione dei costi di non conformità riguardanti prodotti insoddisfacenti, rilavorazioni, riparazioni, sostituzioni, riesecuzione dei processi, perdite di produzione, garanzie, riparazioni durante l'esercizio
- riduzione dei rischi per perdita di reputazione, di mercato, reclami, contestazioni, responsabilità legali, spreco di risorse umane e finanziarie



OBIETTIVI PER LA QUALITÀ (UNI 11097:2003)

■ Obiettivi e target per il cliente

- In particolare per il cliente, dovrebbero essere stabiliti obiettivi specifici di:
 - incremento di sicurezza, migliore idoneità all'uso, maggior rapporto prestazioni – prezzo, maggiore soddisfazione, crescita di fiducia
 - riduzione dei costi di acquisto, esercizio, manutenzione, tempi di inattività e riparazioni, eliminazione del prodotto (costi ambientali)
 - riduzione dei rischi per la salute e sicurezza delle persone, insoddisfazione dei prodotti, di disponibilità di presentazione e gestione reclami, di perdita di fiducia

■ In sostanza:

- intervento su tutta l'offerta (tecnica, commerciale, aziendale)
- intervento su tutto il mix di marketing (prodotto, prezzo, piazza, promozione) e sui determinanti interni di questi fattori



FITA - CONFINDUSTRIA

ESEMPIO DI CORRELAZIONE PROCESSI - RISULTATI

RESPONSABILITÀ	PROCESSI	RISULTATI	
		DI BUSINESS	VERSO I CLIENTI
Imprenditore	Direzionale miglioramento e innovazione	<ul style="list-style-type: none">• Bilancio consuntivo• Investimenti• Fonti / impieghi• Portafoglio clienti• Quote di mercato	<ul style="list-style-type: none">• Bisogni e aspettative• Soddisfazione e fidelizzazione• Posizionamento sul cliente
Direzione amministrativa	Gestione Risorse	<ul style="list-style-type: none">• Stato patrimoniale• Flussi di cassa• Pagamenti	<ul style="list-style-type: none">• Affidamento• Incassi
Direzione commerciale	Relativi ai clienti: marketing, vendita, riacquisto	<ul style="list-style-type: none">• Conto economico, ricavi e margini commerciali• Incassi	<ul style="list-style-type: none">• Bisogni specifici• Soddisfazione e riacquisto• Sviluppo portafoglio
Direzione tecnica	Tecnici di produzione	<ul style="list-style-type: none">• Costi di produzione• 1° MC	<ul style="list-style-type: none">• Assicurazione qualità

Fonte: Marcello Dimitri 2000



FITA - CONFINDUSTRIA

ESEMPIO INTEGRAZIONE QUALITÀ – BILANCIO (FITA 2002)

	INDICI DI BILANCIO	Direzione	Amministrazione	Commerciale	Tecnica
	Indici direzionali (redditività)				
1.	- ROA (%)	X	-	-	-
2.	- ROE (%)	X	-	-	-
3.	- ROI (%)	X	-	-	-
4.	- ROS (%)	X	-	-	-
5.	- Tasso di incidenza gestione extra caratteristica	X	-	-	-
	Indici di efficienza				
6.	- Rotazione del capitale investito	X	-	X	-
7.	- Rotazione delle attività correnti	X	-	X	X
8.	- Rotazione del magazzino	-	-	X	X
	Indici economici (euro)				
9.	- Fatturato / dipendente	X	-	X	-
10.	- Valore aggiunto / dipendente	X	X	X	X
11.	- Costo lavoro / dipendente	X	X	X	X
	SITUAZIONE FINANZIARIA				
12.	- Quoziente di liquidità	-	X	X	-
13.	- Quoziente di disponibilità	-	X	-	-
14.	- Quoziente di indebitamento	X	-	-	-
15.	- Oneri finanziari netti / fatturato	-	X	X	-
16.	- Tasso di copertura delle immobilizzazioni	X	X	-	-
17.	- Tasso di intensità indebitamento finanziario totale	X	X	-	-
18.	- Tasso intensità finanziamento bancario a B/T	-	X	X	-
19.	- Tasso di incidenza dei debiti finanziari a B/T	X	X	X	-
20.	- Grado di capitalizzazione	X	-	-	-
21.	- Costo del capitale di terzi oneroso	X	X	-	-
22.	- Durata media crediti vs. clienti (gg)	-	-	X	-
23.	- Durata media debiti vs. fornitori (gg.)	-	-	-	X
	TOTALE ITEMS	16/23	10/23	11/23	4/23



ESEMPI DI INDICATORI CON IL METODO CAUSA - EFFETTO

	Persone	Macchinari	Materiali	Metodi
Valore/costo (euro)	<ul style="list-style-type: none">• vendite per addetto• margini per addetto• costi di formazione• costi di selezione• costi di inattività	<ul style="list-style-type: none">• valore aggiunto per ora• costo di investimento• costo di ammortamento• costo di riparazione, manutenzione• costi operativi	<ul style="list-style-type: none">• costo dei materiali• costo di rilavorazione• costo scarti• costo di inventario• costi dei rifiuti	<ul style="list-style-type: none">• costi di <i>set up</i> (messa a punto)• <i>activity based cost</i> (o costi industriali)• costi di ingegnerizzazione• costi di verifica e controllo
Tempi (minuti, fermi) ore,	<ul style="list-style-type: none">• tempo di completamento delle attività• tempo di reazione alle non conformità• tempo di reazione ai reclami• tempi richiesti dai processi• tempo speso nei compiti a valore aggiunto	<ul style="list-style-type: none">• tempo di processo• tempo di vita del macchinario• tempi di manutenzione• tempi di riparazione• tempo di <i>set up</i> (messa a punto)• tempo di messa in lavorazione del cliente	<ul style="list-style-type: none">• tempi di disponibilità <i>on - time</i>• ordini in giacenza• tempo di giacenza dei materiali• tempi di rilavorazione• tempo di processo per parti• costo per approvvigionamenti urgenti	<ul style="list-style-type: none">• tempo per il riesame del contratto• tempi di ispezione• tempi di chiusura dei reclami• tempo di risposta alle richieste• valore aggiunto per ora lavorata
Risultati del lavoro svolto (buono - cattivo)	<ul style="list-style-type: none">• <i>turnover</i>• produttività del personale/<i>output</i>• numero di ore di formazione per addetto• numero errori o non conformità• numero delle richieste	<ul style="list-style-type: none">• capacità dei macchinari• pezzi per ora/pratiche per ora• riduzione dei tempi di <i>set-up</i>• numero degli scarti per ora• <i>computer up-time</i>	<ul style="list-style-type: none">• percentuale di scarti/rilavorazioni• numero e tipo di non conformità• numero e quantità di resi da clienti• numero di non conformità dei fornitori	<ul style="list-style-type: none">• cambiamenti nell'ingegnerizzazione (BPI - BPR)• numero di voci di azioni correttive chiuse• <i>side product</i> indesiderabili• numero di allievi che hanno superato gli esami



FITA - CONFINDUSTRIA

	<i>handled</i>			• tasso di successo nel <i>surgery</i>
--	----------------	--	--	---

DALLA CONFORMITÀ, ALL'EFFICACIA, AL RATING (Iso 9004)

Livello	Valutazione	Punteggio
1.	Nessun approccio formale	1
2.	Approccio reattivo (correzioni ex post)	2
3.	Approccio di sistema formale stabile (basato su MBO)	3
4.	Enfasi sul miglioramento continuo	4
5.	Prestazioni da «best in class»	5



CONCLUSIONI

- Con questo approccio si passa dalla conformità all'efficacia del sistema qualità che diventa customer and stakeholder oriented
- Gli indicatori, parametri e misurazioni consentono di effettuare analisi di produttività ed analisi di competitività Esistono già criteri di rating (Iso 9004)
- Con questo approccio le certificazioni diventano efficaci ed a valore aggiunto ed il rating diventa più affidabile
- Con questo approccio la qualità diventa il metodo di governo principe dell'Amministratore Delegato, parla il linguaggio del sistema del credito e finanziario ed è funzionale a Basilea 2 perché misura il livello di affidabilità di mercato e finanziario
- Per la gestione dell'impresa utilizzare la Iso 9004. La Iso 9001 è la norma del valutatore e non del gestore