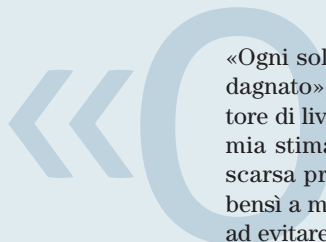




# Come migliorare la qualità in azienda creando ricavi



«Ogni soldo risparmiato è un soldo guadagnato», soleva ripetermi un imprenditore di livello nazionale che aveva tutta la mia stima e che non sottintendeva una scarsa propensione al rischio aziendale bensì a mantenere un'attenzione costante ad evitare gli sprechi.

Negli ultimi due decenni, si sono prodotti due fenomeni che hanno determinato un calo preoccupante della qualità: il primo è rappresentato dall'esagerato potere del marketing, ossia della vetrina commerciale per vendere un servizio o un prodotto con promesse spesso non mantenute, il secondo è rappresentato da un'eccessiva corsa nel promuovere nuovi prodotti e servizi senza le necessarie verifiche di sostenibilità nel tempo.

Mesi fa, durante un'intervista ad un noto personaggio di alta direzione era emersa una teoria che condivido: le direzioni aziendali hanno seguito storicamente la moda del momento, come le ere geologiche puntano su professionalità differenti, determinano quindi effetti diversi sui prodotti e sui servizi. Negli Anni Ottanta e sino alla metà degli Anni Novanta la moda puntava ad affidare le aziende a professionisti dell'organizzazione e delle procedure informatiche: eravamo nell'era dell'avvento dei personal computer e delle macchine informatiche di medie dimensioni dopo anni in cui ci si affidava solo a calcolatori giganteschi come i Mainframe. I professionisti dell'organizzazione di scuola americana erano attenti a disegnare con accuratezza i processi produttivi e quindi realizzarli con l'informatica e con la formazione del personale realizzando una buona qualità del servizio, ma inevitabilmente con processi lunghi. Questa vera rivoluzione informatica ha fatto emergere un altro manager: l'ingegnere. Se da un lato l'ingegnere poteva essere la naturale espressione del mondo delle aziende che avevano subito una rivoluzione informatica, dall'altro lato fu fatto l'errore questi fosse la panacea per ogni problema, senza considerare che la maggior parte degli ingegneri non provenivano

dalla branca di ingegneria gestionale, bensì meccanica o telecomunicazione e quindi di conti e di bilanci ne sapevano ben poco. Gli ingegneri quindi hanno costruito o modificato aziende con un approccio geniale ma con il rischio che una visione verticale non teneva conto delle molte variabili di un'azienda (inclusa quella umana) ed il loro equilibrio finanziario.

## Parola d'ordine: "vendere, vendere, vendere"

Dopo la fase degli ingegneri, anche per effetto dell'esplosione dei canali di vendita internet, si è passati all'egemonia del marketing, del commerciale: i capi azienda sono diventati i direttori commerciali e la parola d'ordine era vendere, vendere, vendere, perché è dalla vendita che arrivano i profitti ed eventuali risparmi dovevano essere effettuati da altre aree aziendali. I manager commerciali sono i soggetti più pericolosi per l'organizzazione aziendali, sono quelli che ti fanno rimanere ore al telefono con dei dischi pre registrati per cercare di dipanare disservizi; quelli per i quali pensavi di aver acquistato un telefono a rate ed invece hai sottoscritto un contratto telefonico estremamente oneroso.

Con l'avvento della crisi finanziaria tutte le aziende private hanno dovuto ridurre i propri costi, alcune hanno operato saggiamente mentre altre hanno seguito criteri meno meritocratici privilegiando criteri di appartenenza familiare: del resto in tempo di crisi come si fa a lasciare a casa il figlio, il cugino o il cognato, meglio lasciare a casa il bravo professionista da anni in azienda: approccio italiano.

Le aziende sagge hanno capito che in tempi di crisi è difficile vendere più pezzi, siano essi servizi o prodotti, molto meglio concentrarsi nel ridurre gli sprechi, non limitandosi ai banali tagli della cancelleria o delle note spese, ma tornando a vedere le aziende come organismi complessi che hanno bisogno di analisi complesse sulle procedure che le fanno funzionare,



in sintesi meglio funzionano e meno costano.

Negli Stati Uniti, dove è nata l'informatica a supporto delle aziende ma ancor prima è nata la funzione di organizzazione aziendale si sono studiate molteplici metodologie tendenti a migliorare la qualità, delle quali se ne menzionano sinteticamente alcune.

Partiamo con l'applicazione del line-thinking, ossia riorganizzare l'azienda per linee di produzione di prodotti e servizi, cercando di accorciare le linee dalla progettazione alla vendita con l'obiettivo di eliminare i passaggi inutili per arrivare più velocemente e con maggiore efficienza al cliente finale: ogni mail inutile, ogni perdita di tempo viene così eliminata con un significativo risparmio di costi. Inoltre la metodologia prevede che sia il cliente stesso, con le proprie richieste a tirare la linea ossia a determinare l'importanza del processo stesso orientando l'azienda a migliorare ciò che porta guadagno e tralasciando ciò che risulta anti economico.

Una seconda metodologia riguarda l'applicazione delle sei belts ossia la classificazione interna all'azienda del personale per belts (cinture) di colori differenti come nelle arti marziali, con un approccio

di importanza decrescente nei processi aziendali e quindi creando dei progetti per migliorare tutta l'attività utilizzando i suggerimenti delle persone chiave e coinvolgendo tutta la struttura. Questa soluzione è applicabile unicamente in presenza di personale molto motivato e consapevole che la trasformazione interna non è una minaccia per il proprio potere bensì un'opportunità per scongiurare ben più importanti crisi aziendali ed in definitiva il proprio posto di lavoro.

Qualora il personale non fosse maturo per tale attività ecco intervenire un'altra metodologia la six sigma, ossia un approccio statistico di analisi delle varianze rispetto agli standard (errori su prodotti e servizi), con l'obiettivo di limitare gli errori sino a 3,4 pezzi ogni milione prodotto. Si parte identificando statisticamente gli errori e quindi intervenendo sulle procedure con azioni mirate ad una loro progressiva diminuzione fino ad arrivare all'obiettivo fissato. La combinazione di questa metodologia con quella precedente delle 6 belts, è una delle più efficaci, ed importanti aziende statunitensi hanno visto ridurre notevolmente i costi per la gestione del post vendita e degli scarti, con aumento dei margini di ricavo per prodotto e servizio e quindi di utile aziendale. Anche la città di Rio de Janeiro ha applicato questa metodologia sotto la guida di una primaria società di consulenza ed ha migliorato notevolmente la propria organizzazione ed il contatto con gli utenti uniformando gli accessi per le richieste ed eliminando le duplicazioni nella gestione dei dati comuni tra i vari dipartimenti.

In conclusione, riorganizzare ragionando in termini di qualità, non aumenta il lavoro senza ricavo, aumenta bensì il margine di ricavo per effetto della diminuzione dei costi complessivi. Riorganizzare nei termini sopra riassunti limita lo stress di una costante presenza di eccezioni ed errori da gestire che producono demotivazioni nel personale, e consente un rapporto più sereno e trasparente con i clienti che hanno desiderio di accedere a prodotti e servizi di qualità evitando di trascorre ore o giornate intere a litigare con procedure automatiche di numeri verdi o con operatori di call center su cui inevitabilmente scaricano il proprio malumore. ■