



Rivitalizza l'azienda

Percorsi verso la creazione di valore

Si può combattere la crisi? Qualche consiglio su come recuperare un atteggiamento corretto verso la qualità in azienda

Ing. Alberto Monziani

PREMESSA

Da anni ormai le imprese stanno affrontando una delle più severe e prolungate crisi di sistema che si ricordino; lasciando da parte inutili lamentele , occorre darsi da fare per trovare nuove vie nella creazione del valore aggiunto.



La norma sulla gestione di sistemi di qualità UNI EN ISO 9001 è nata e si è sviluppata esattamente con questo intento ma, sebbene sia ormai molto diffusa, le aziende certificate non sono risparmiate dalla crisi.

Alla base della decisione di scrivere queste poche pagine, c'è la convinzione che si debba ricercare, o forse ritrovare, un atteggiamento imprenditoriale un po' più lungimirante che, tanto per cominciare, non si limiti a considerare l'applicazione della norma in una fastidiosa quanto inutile serie di adempimenti burocratici necessari per ottenere un "certificato" da enti terzi sempre più compiacenti.

L'intenzione non è quella di fare il verso a quanto scritto nella norma , ma mettere a disposizione l'esperienza che ho maturato nell'implementazione della stessa, provando a fornire il mio punto di vista su come promuoverne e rivitalizzarne efficacemente l'implementazione in azienda.

Un qualsiasi libro di marketing e tutta la pubblicità che vediamo vertono su un semplice concetto: la misura principale che dimostra il successo di un'organizzazione sul mercato è la fiducia che questa è in grado di generare; anche le norme ISO 9000 sono sorte con questo obiettivo: essere generatrici di fiducia.



Quella dell'imprenditore nell'investire per applicare la norma, dei clienti verso il prodotto/servizio, quella degli investitori verso l'ente di certificazione che emette il certificato.

Ovviamente la fiducia necessita riscontri e da qui la possibilità di certificarsi , ma il punto di partenza di questo circolo virtuoso è nella libera decisione imprenditoriale di condizionare i comportamenti dell'organizzazione nella direzione indicata della norma.



Se la fiducia è l'effetto serve però trovare in che modo l'implementazione della norma, può agire sul lato delle cause e qui, rimandando al capitolo successivo lo sviluppo del ragionamento , emerge l'altro concetto chiave rispetto al concetto di valore: l'informazione.

Potrebbe sembrare un tema un po' troppo ovvio e astratto visti i tempi, ma la mia opinione è che in generale più che cercare di scoprire qualche nuova strategia, serva rimboccarsi le maniche recuperando il giusto spirito per conseguire obiettivi tipo:

- Riduzione dei costi (in particolare del controllo qualità).
- I nostri clienti, dipendenti, fornitori promotori attivi e gratuiti della nostra attività.
- Garantire tracciabilità dei processi

L'ATTEGGIAMENTO DELLA DIREZIONE

In ogni iniziativa, l'aspetto centrale è rappresentato dalla determinazione di un imprenditore o di un Direttore di realizzare un prodotto/ servizio di successo.

Assunto 1: Condizione necessaria perché l'azienda abbia successo è che chi ne ha la responsabilità riesca a contagiare i sostenitori interni: soci, dipendenti ed esterni: finanziatori, clienti, fornitori con la determinazione di cui sopra ricevendone fiducia.

Come base di discussione per approfondire il concetto possiamo schematizzare 4 principali atteggiamenti imprenditoriali:

- a) Terzomondista: si ricerca il vantaggio competitivo aggirando o disconoscendo leggi e norme
- b) Difensiva: si rispettano formalmente leggi e norme, ma la principale attività strategica si riduce ad un'ansiosa pressione sulla riduzione dei costi.
- c) Finanziario: l'obiettivo è centrato sulla massimizzazione del valore della società per venderla ed averne un tornaconto nel breve periodo.
- d) Progettuale: l'imprenditore ha una precisa idea delle necessità e dei desideri dei mercati presenti e potenziali e riesce a mettere in gioco le necessarie risorse interne ed esterne per sviluppare le potenzialità del suo prodotto / servizio.



Questi rappresentano l'effetto della relazione tra caratteristiche caratteriali proprie di chi dirige e l'andamento complessivo degli affari e dalle vicende societarie.

Assunto 2: il mercato, a parità di prodotto o servizio offerto, tende a dare fiducia ad un'organizzazione quanto più questa è in grado di esprimere un atteggiamento imprenditoriale di tipo progettuale.

Questo è un compito cruciale della Direzione aziendale: ottenere fiducia da chi può fornire le risorse per dare tempo all'organizzazione di farsi le giuste domande e sviluppare le giuste risposte.

Mettendo insieme i due assunti possiamo argomentare che l'implementazione del Sistema Qualità serve essenzialmente a spersonalizzare l'andamento della società dallo stato d'animo della Direzione e a stimolare l'insorgere di giuste domande.

Negli anni settanta un noto imprenditore operante nel settore automobilistico, scendeva personalmente al banco prove, tirava al massimo la leva dell'acceleratore aspettando che il motore fondesse; chiedeva quindi ai suoi tecnici di analizzare l'elemento che aveva ceduto per primo causando la rottura; non era detto che ne seguissero azioni, ma i costi dell'operazione giustificavano l'acquisizione di un fattore potentissimo: l'informazione!

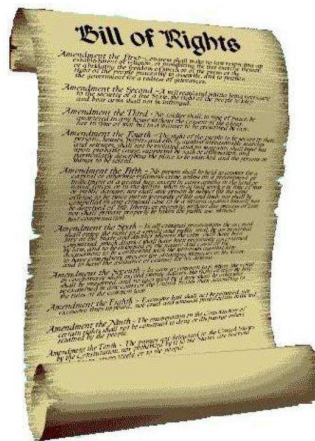
Vale giusto la pena di sottolineare come questo percorso logico, strettamente impostato alla produzione di ricchezza, porti con sé concetti ad alto valore morale e sociale come la valorizzazione della dignità del lavoro, il rispetto delle leggi; insomma il baluastro alla barbarie che stiamo osservando avanzare inesorabile.

FORMALISMO VS FORMALITA'

La prima difficoltà concreta che s'incontra decidendo di implementare il Sistema Qualità sta quindi nel diffondere efficacemente una vibrante dichiarazione d'intenti, che comunichi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione la nostra determinazione.

Servirà quindi produrre un documento Costituzione per gli Stati nazionali: ogni all'interno dell'organizzazione vi si definisce questo documento Politica

Chiaramente non è sufficiente scrivere comportamenti di una organizzazione, scambiandola per un vuoto formalismo base l'unità dell'azienda intorno ai suoi importante punto di riferimento.



che sia l'equivalente della atto da parte di chiunque dovrà rispecchiare, la norma della Direzione.

un documento per condizionare i ma sottovalutare questa attività è un peccato originale che mina alla leader priva la Direzione di un

CERTIFICARSI NON E' UN OBBLIGO

Un tassello fondamentale per consolidare il circolo virtuoso della fiducia descritto sopra è rappresentato dalla certificazione de sistema da parte di un organismo abilitato.

Questa però deve rimanere una possibilità, in certi casi potrebbe essere possibile e forse consigliabile non continuare a mantenere attiva la certificazione: penso infatti a piccole società con pochi clienti che magari sono certificate da qualche anno e non ambiscono a nuovi progetti.

La certificazione comunque, oltre al merito di comunicare al mercato ha almeno un altro grosso vantaggio: il punto di vista di un auditor esterno sull'implementazione della norma.

La scelta dell'organismo di certificazione non è una banalità da giocarsi sul filo del numero delle giornate di verifica o peggio sulla "compiacenza" dell'auditor.

L'auditor dovrebbe avere una funzione impollinatrice: libero dalle logiche ed i condizionamenti aziendali, valuta in base alla norma e indica con coraggio i percorsi di miglioramento e le cose che invece assolutamente non vi si confanno.

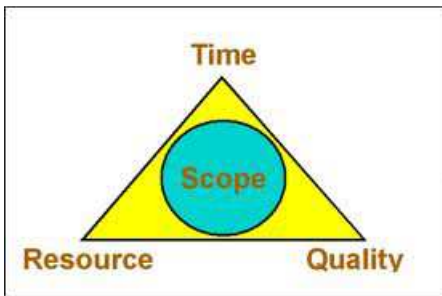
Nulla è più triste ed inutile di un auditor che mollemente si lascia imbrogliare, intimorire ed in definitiva è privo della curiosità e dell'umiltà di comprendere e interpretare ogni azienda che incontra.

Purtroppo da qualche tempo alcune legislazioni nazionali stanno di fatto richiedendo la certificazione ISO 9001 come requisito o prerequisito per la partecipazione a gare o addirittura come abilitante per una data professione. Queste forzature stataliste, se da una parte contribuiscono ad un'ampia diffusione della norma dall'altra trasformano il libero e volontario spirito dell'imprenditore in una clausola commerciale e da qui al mero adempimento burocratico il passo è breve.

HABEAS CORPUS

Per facilitare l'introduzione graduale del sistema qualità in organizzazioni complesse è possibile applicare la norma su un sottoinsieme dei prodotti/servizi oggetto dell'organizzazione.

La scelta dello scopo di certificazione riveste grande importanza nel caso di aziende che usano il certificato come documento necessario per la partecipazione a gare pubbliche, se vale quanto fin qui detto però, la parzializzazione della certificazione può avere senso solo per un tempo limitato in fase di implementazione.



L'ESIGENZA DI DOCUMENTARE

A scuola abbiamo imparato che la storia dell'uomo inizia con la scrittura.

Spesso nelle aziende, specie in quelle industriali, chi scrive non è visto di buon occhio, ma avendo appreso che il concetto di "valore" di un'organizzazione è strettamente correlato a quello di "informazione", senza un coerente sforzo per recepire, diffondere nei giusti ambiti e conservare queste informazioni dilapideremmo il vero patrimonio aziendale.

Fortunatamente nel corso degli anni, i redattori delle differenti edizioni della norma si sono posti il problema di ridurre l'obbligo di produzione documentale; attualmente i documenti minimi previsti sono:

- 1) Una politica della qualità e degli obiettivi
- 2) Un manuale
- 3) Le seguenti procedure gestionali:
controllo della documentazione, audit interni, gestione del prodotto non conforme, azioni correttive e preventive.



Avendo chiaro però l'importanza di analizzare, descrivere e migliorare i processi chiave, dovremo essere in possesso di una documentazione coerente con la complessità dell'organizzazione.

Per le piccole aziende ci si può aspettare che l'insieme della documentazione prodotta abbia maggior valenza tecnica rispetto all'analisi organizzativa o dei processi inter funzionali; per queste aziende il vantaggio competitivo è indirizzato verso il recupero di produttività ed il controllo dei processi produttivi. Una superiore complessità organizzativa richiede invece una più attenta analisi degli schemi di flusso e delle informazioni necessarie in input e output.

DECIDERE E' GIA' META' SUCCESSO

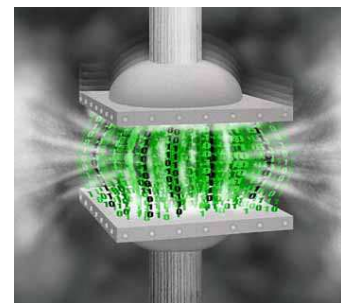
Può sembrare un'ovvietà, ma tra le prime ragioni d'insuccesso nell'applicazione della norma c'è l'insufficiente capacità di gestione delle risorse umane.



Dialogare è un compito faticoso ma, rappresenta l'unico modo di ottenere un pieno e coeso coinvolgimento di tutte le componenti interne all'azienda intorno ai suoi leader; potrà sembrare strano, ma spesso il primo ostacolo si pone già a livello di redigere un organigramma aggiornato.

Passi successivi quali: definire i mansionari, analizzare le competenze, produrre un sistema d'incentivazione e reclutamento sono attività rare e normalmente circoscritte alle multinazionali .

L'utilizzo per esempio di un sistema d'incentivazione che preveda la valutazione dei collaboratori da parte dei responsabili attraverso un confronto guidato è un'ottima soluzione per far emergere bisogni, necessità formative e aspettative.



Questa è una costante del processo di miglioramento: consentire di raccogliere una grande quantità di dati però poi ha bisogno di essere gestita...

DALL'ANALISI DEI PROCESSI ALLA STRUTTURA DI RACCOLTA DATI

Dal confronto tra compiti assegnati alle diverse funzioni e le fasi di lavorazione appare lo schema dei nostri processi.

Questa attività rappresenta il vero spartiacque nella valutazione dell'efficacia di diversi Sistemi qualità; misurare è un lavoro oscuro, faticoso e costoso, e non sono in molti quelli che riescono a trovare un equilibrio tra la necessità di forzare i processi per modellizzarli in qualche schema statistico e lasciare la giusta libertà all'esperienza degli operatori di affrontare le varie situazioni.

Certe aziende sono riuscite a modellizzare i loro processi produttivi all'interno di opportuni software, che basandosi sulla scelta opportune regole statistiche, riescono ad eseguire simulazioni che permettono il settaggio ottimo dei parametri produttivi nei diversi scenari ipotizzati.

Una volta definiti i punti critici di ogni processo, saranno necessarie registrazioni (cartacee o elettroniche) che confermino il trasferimento di informazioni e /o la correttezza delle lavorazioni rispetto alle specifiche.

Nelle mie valutazioni presso le aziende ho notato una scarsa fantasia nella definizione di questi indicatori soprattutto quelli per le funzioni non direttamente produttive, mi permetto quindi di provare a suggerirne qualcuno:

FUNZIONE	INDICATORI
Commerciale	% di scostamento tra margine previsto e margine realizzato (a valle di 3 mesi di attività). Tempo medio di predisposizione di un'offerta. N° gare non aggiudicate per ritardi o incompleta documentazione % Punteggio tecnico nelle gare pubbliche
Progettazione	Risultati dell'attività di validazione Costi da varianti non riconosciute dal committente N° revisioni per errori progettazione
Acquisti	% di forniture da fornitori non selezionati o non presenti in albo % sul fatturato di penali o ritardi di consegna o decurtazioni riferibili a forniture non corrette.
Risorse Umane	% indicazioni non soddisfacenti sulla formazione erogata (fornita dai discenti verso i docenti della formazione) % indicazioni non soddisfacenti sugli effetti della formazione richiesta (fornita dai richiedenti formazione nei confronti dei collaboratori a valle della formazione.



CAN I GET.... CUSTOMER SATISFACTION?

Parlando genericamente di soddisfazione del cliente tutti o quasi sono d'accordo che si tratta di un'informazione molto importante.

Come al solito però la norma non lavora con le ovvietà e quindi per ricavare del valore aggiunto ci dobbiamo confrontare con le solite difficoltà di raccolta e gestione dei dati, in questo caso con l'ulteriore

complessità che i clienti sono una componente esterna all'azienda e quindi la collaborazione può essere strumentale, non sincera o, il più delle volte, mancare completamente.

Anzitutto è bene ricordare che l'obiettivo più sfidante del Sistema di Gestione Qualità è quello di trasformare in promotori i nostri clienti, quindi già dalla qualità dell'atteggiamento di questi ultimi possiamo intuire molte cose sull'importanza relativa che la nostra azienda riveste agli occhi del cliente.

Le prime difficoltà sorgono già a livello di raccolta dati: molti di noi, in special modo lavorando in un ufficio acquisti, saranno venuti in contatto con i classici modolini, che qualche fornitore ha inviato via fax sperando di trovare qualcuno che avesse il buon cuore di compilarlo e rimandarlo.



E' probabile che chi ha mandato il fax fosse già gratificato nel ricevere una risposta qualunque ... analizzare i risultati? Qualcuno ci penserà.

Naturalmente quasi nessuno ormai risponde più e durante gli audit i poveri Responsabili qualità allargando le braccia si lamentano che non sanno che fare... in cuor

loro ormai lo reputano un requisito della norma non applicabile alla loro società salvo poi scoprire che, ben occultati nei dossier di gestione commesse o nelle e-mail del commerciale, si trovano decine di reclami o segnalazioni più o meno formalizzate e più o meno variamente trattate.

Volendo procedere in modo strutturato, sarà bene distinguere l'attività di recepimento ed analisi del dato, senz'altro ascrivibile ad un'indagine di mercato, con le conseguenti decisioni, che meritano necessariamente un confronto inter funzionale.

Come dicevo, la reale difficoltà di questo lavoro sta nel fatto che gli intervistati, oltre a non possedere tutte le informazioni che ci servono, potrebbero non essere stimolati a collaborare, inficiando il grado di sincerità delle risposte e quindi la coerenza tra certi giudizi ed i comportamenti commerciali conseguenti.

Se l'azienda ha molti clienti con strutture organizzative complesse, recepire dati di qualità potrebbe non essere banale, da qui la decisione da parte di alcune aziende di far eseguire le interviste da una società terza opportunamente istruita le fasi dell'operazione sono:

- 1- identificare il riferimento operativo e quello contrattuale, ovvero il firmatario del contratto
- 2- stabilire le domande chiave per le due tipologie di cui al punto precedente.
- 3- stabilire se può essere sufficiente un'intervista telefonica o può essere necessaria un'intervista di persona.

Generalmente le interviste personali si riservano ai rappresentanti di spicco dei clienti più importanti, va detto che la possibilità di successo dipende molto dalla capacità dell'intervistatore, che dovrebbe unire disponibilità, perspicacia e fermezza arrivando al punto di far sentire l'intervistato lusingato di essere ritenuto oggetto d'intervista.

Nel caso in cui il budget o la complessità del parco clienti non giustificasse una soluzione esterna, sarebbe comunque possibile ottenere preziose informazioni affidando l'incarico a personale all'interno dell'organizzazione ricordando un paio di regole:

- 1- I contatti o le telefonate devono essere condotti dal responsabile commerciale o meglio, dalla Direzione direttamente a rappresentare al massimo il prestigio della società; assolutamente da evitare un'impressione di basso profilo o, peggio, di scarso interesse.
- 2- Decodificare le informazioni da richiedere cercando di standardizzare le domande anche in funzione di chi potrebbe concederci l'intervista; vanno evitate "chiacchierate" ed informazioni generiche, non sufficienti ad alimentare contenuti statistici utili alle successive analisi. Per evitare quindi di perderci lungo l'intervista, è importante predisporre una scheda che serva da traccia.

Di seguito propongo un breve elenco di domande utili per predisporre il modulo di registrazione (questionario):

- a- Chi è l'interlocutore che può darci le informazioni più funzionali al rinnovo del contratto? Se questi non fosse disponibile chi rappresenterebbe l'alternativa migliore?
- b- Il nostro interlocutore è al corrente del campo di applicazione e dei contenuti del contratto? (Occorre prevedere delle domande "trabocchetto" che comprovino il grado di sincerità della risposta che sarà pressoché sempre positiva es: nell'ambito dei servizi offerti le pulizie sono adeguate? E le pulizie non sono incluse nel contratto.
- c- Esistono reclami (anche non formalizzati) o penali dall'ultima intervista? Il nostro interlocutore ne è direttamente coinvolto?

- d- Eventuali osservazioni riferibili all'ultima intervista sono state prese in carico efficacemente? Se così non fosse c'è un motivo plausibile?
- e- Siccome il giudizio del nostro interlocutore può modificarsi durante l'intervista un buon questionario è organizzato prevedendo delle domande cruciali tipo il giudizio complessivo sull'azienda, all'inizio e alla fine dell'intervista.

Se facciamo eseguire le interviste da un terzo è possibile che qualche cliente la conceda ma desideri non apparire nel rapporto; benché rendano difficile circostanziare le criticità, tali questionari anonimi hanno di solito il pregio della sincerità. Per non rischiare di perdere il canale di comunicazione, si dovrebbe resistere alla tentazione di fare pressioni per scoprire a chi sono riferite.

Un altro punto da definire nella fase di raccolta dati è rappresentato dalla frequenza con cui effettuare le interviste: in assenza di motivazioni straordinarie, come l'uscita di un nuovo prodotto o servizio, è ragionevole evitare di superare la frequenza annuale puntando, dove possibile, ad alternare le figure degli intervistati.

A valle dalla raccolta dati e all'analisi statistica verrà poi il momento del confronto con obiettivi di breve e di lungo periodo; di solito capita che appena si parte con questa attività vengono alla luce diverse iniziative che con poco sforzo forniscono sensibili miglioramenti; più ci si avvicina però a soglie di eccellenza più sono necessari progetti ed investimenti importanti per ottenere piccoli livelli di miglioramento. Ogni funzione dovrebbe identificare i progetti di miglioramento classificandoli in funzione della rapidità di attuazione /significanza verso le indicazioni di criticità emerse. In questa fase potrebbero risultare utili strumenti quali il diagramma causa- effetto, le matrici di correlazione che se efficacemente utilizzate permettono di perlustrare le possibili diramazioni delle elementari azioni di miglioramento all'interno delle diverse funzioni, ove non dei veri e propri progetti, a cui assegnare delle vere e proprie task force inter funzionali.

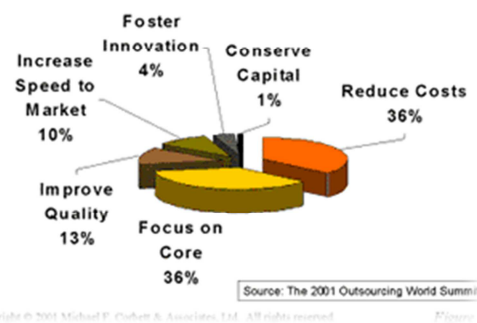
Le azioni o i progetti di miglioramento, opportunamente pianificate dai responsabili, saranno seguite e verificate dal Responsabile del Sistema Qualità oltre che dalla Direzione.

Se l'attività registrasse aspetti critici, es. un reclamo formale o una successione di eventi ripetuti, potrebbe essere utile o addirittura necessario predisporre un nuovo specifico incontro presso il cliente in cui presentare l'attività o il progetto di recupero.

PROCESSI DATI IN OUTSOURCING

Normalmente nei momenti in cui i mercati sono in espansione, la progettazione possiede un elevato potere all'interno delle società l'attenzione dal spostata verso la riduzione assiste ad un ufficio nei confronti degli Un modo veloce di certa "blindatura" del specializzare i processi e contrattualizzare aziende via sempre più

Top Reasons for Outsourcing



poi, attraversando periodi di crisi, miglioramento del prodotto si del costo, parallelamente si depotenziamento di questo acquisti.

ridurre i costi (stante anche una mercato del lavoro) è quello di quindi selezionare e partner cui affidare attività via strategiche.

In base a queste veloci osservazioni si spiega il potenziale strategico dell'outsourcing e conseguentemente del ruolo della certificazione di qualità come strumento per mantenere il controllo sull'erogazione del prodotto /servizio.

Avendo affrontato la faticosa scelta tra "make or buy" nella direzione del buy, chi compra dovrà identificare chiaramente le caratteristiche delle prestazioni o dei prodotti che si aspetta di ricevere dal potenziale fornitore.

Sembrerà strano, ma nel corso della mia attività di auditor, ho registrato un numero di non conformità sull'argomento decisamente superiore a quello che la sua apparente semplicità suggerirebbe.

Precisare chiaramente tolleranze, livelli di servizio, condizioni logistiche o di post vendita documenta il grado di governo del processo e quindi la capacità di mantenere il baricentro del core business saldamente nelle nostre mani.

Stabilito l'oggetto del nostro acquisto è buona cosa controllare l'impianto contrattuale e quindi rivedere le condizioni generali d'acquisto in modo da preservarsi da possibili rischi derivanti da ricadute d'immagine o richieste danni dovute a comportamenti non corretti dei nostri fornitori nei confronti della nostra organizzazione.

Alcune aziende hanno predisposto un albo in cui classificano i fornitori per categoria merceologica cui attingere per sveltire la selezione e velocizzare per esempio, le operazioni necessarie all'inizio di una gara.

Volendo costruire questo albo dovremo quindi precisare, in funzione delle differenti categorie merceologiche oggetto degli acquisti, le condizioni che gli aspiranti fornitori dovranno soddisfare e quali evidenze saranno necessarie; valutare poi le condizioni assolutamente bloccanti da altre che possono essere oggetto di misura e valutazione in senso relativo, sulla base dell'attribuzioni di punteggi.

Devo dire che è molto difficile introdurre nell'ambito degli acquisti, la scelta di un fornitore che non sia riferita puramente al costo, è possibile però che al fornitore più qualitativo si chieda uno sforzo per adeguarsi al livello di costi più basso.

CONTROLLI OPERATIVI

Dopo tante parole spese nell'inquadramento del Sistema: raccolte dati e conseguenti analisi, sarebbe finalmente giunto il momento di "andare a metterci il naso".

L'importanza di questa attività non ha bisogno di preamboli; il concetto stesso di controllo produttivo è quasi un sinonimo di quello di qualità, purtroppo però necessita di entrare nel merito dell'oggetto o servizio prestato.

Alcuni consigli sull'impostazione dei controlli potrebbero comunque risultare utili per approfondire l'argomento; anzitutto dobbiamo eseguire la distinzione tra attività interne, esterne e processi speciali, ovvero quelli che non possono essere verificati a valle della fornitura (es le saldature).

Visti i tempi fare affidamento sui fornitori sperando che siano affidabili e rispettosi dei contenuti contrattuali è un grosso azzardo. Il gioco al massacro tra la funzione acquisti che chiede sconti sempre più alti e i fornitori che tendono a farsi ampi sconti sui capitolati trova un argine nella consapevolezza che saranno messi in campo dei controlli operativi.

Anzitutto i controlli saranno più semplici quanto più saremo stati precisi nell'ordinare secondariamente, in base alle caratteristiche del prodotto: costo, unicità, distanza del fornitore, andrà definito il quando e il dove eseguirli: possono svolgersi presso il fornitore, al ricevimento della merce o, come nel caso dei servizi, solo contestualmente o dopo l'esecuzione.

E' chiaro che più il prodotto è importante, più sarà meglio anticipare i controlli, malgrado questo possa essere più costoso; se il fornitore si mostra organizzato, sarà possibile valutare l'opportunità di utilizzare il suo schema di controlli, magari opportunamente modificato e darci evidenza delle registrazioni.

Altra cosa parimenti il numero dei prodotti o

esistono delle norme Uni che orientarsi in base alle quantità comunque, il nostro settore di particolari, come sempre il condurci a risultati tutt'altro



importante è stabilire la frequenza ed servizi da ispezionare,

forniscono delle tabelle in cui del bene da controllare ; in caso lavoro non preveda livelli di sigma buon senso e l'esperienza possono che trascurabili.

Quindi, se il fornitore è nuovo andrà verificato con una frequenza alta, che eventualmente decrescerà in base ai risultati positivi, anche il numero di lotti sottoposti a controllo dipenderà dal tipo di controllo: per esempio distruttivo, non distruttivo; della facilità di misura: calibri passa non passa vs accuratezza delle misure e del quantitativo in gioco.

Una definizione precisa di questi parametri è imprescindibile da una attenta valutazione dell'azienda e del suo contesto produttivo anche per permettere di stabilire i parametri di controllo e lo strumento di registrazione: check list o visivo.



...SE INTERESSA APPROFONDIRE L'ARGOMENTO

Ing. Alberto Monziani da oltre 10 anni Responsabile Qualità Sicurezza e Ambiente presso il gruppo Pirelli RE occupandomi di Facility, Project e Document Management. Da circa un anno Consulente free lance nel Gruppo Manutencoop, Responsabile Prevenzione Protezione in Climalombarda e Auditor presso la TUV Rheinland.

Posso contribuire a creare un sistema di gestione integrato che crei sinergia tra esigenze produttive, commerciali e conformità normativa.



Contatti:
Ing. Alberto Monziani
amonziani@gmail.com
www.albertomonziani.com
Cell. 3351208444