




Mario Cislighi
AICQ-CI

**La relazione cliente/fornitore
dal punto di vista normativo:
il cliente al centro dell'evoluzione
dalla norma attuale
alla ISO 9001:2000 (VISION 2000)**



1. Premessa

Nelle norme ISO/DIS 9000:2000 in fase d'emissione, chiamate comunemente Vision 2000, il focus sul cliente è molto forte. Tutta la struttura delle tre norme è impostata in modo da raggiungere, come obiettivo principale, la soddisfazione del cliente. La soddisfazione del cliente è l'obiettivo primario, e ciò è evidenziato nella struttura generale delle norme. La focalizzazione del cliente è evidente nell'impostazione generale delle norme e cioè nelle definizioni (rif.: ISO/DIS 9000), nei principi fondamentali (rif.: ISO/DIS 9000, 9001, 9004) e nel modello per processi (rif.: ISO/DIS 9000, 9001, 9004), ed è poi puntualmente richiamata in diversi punti fondamentali dei processi del Sistema di Gestione per la Qualità.

2. Impostazione generale delle norme

2.1 Definizioni

Alcune definizioni sono fondamentali per comprendere l'ottica con cui il cliente è visto nelle nuove norme. Le definizioni fondamentali (Rif. ISO/DIS 9000:2000) sono:

- **QUALITÀ:** Capacità di un insieme di *caratteristiche* inerenti ad un *prodotto, sistema o processo* di ottemperare a *requisiti* di *clienti* e di altre *parti interessate*;
- **REQUISITO:** Esigenza o aspettativa che può essere espressa o usualmente implicita o obbligatoria;
- **CLIENTE:** Organizzazione o persona che riceve un prodotto (*Esempi: consumatore, committente, utilizzatore finale, dettagliante, beneficiario ed acquirente. Nota: un fornitore può essere interno o esterno all'organizzazione del cliente*).

Da queste definizioni derivano alcune considerazioni basilari. Le definizioni citate indicano chiaramente che l'obiettivo finale del siste-

ma per la gestione della qualità è la soddisfazione del cliente e delle altre parti interessate. Tutto si fonda sul fatto che il cliente basa la sua percezione e valutazione sul risultato finale dell'intero sistema aziendale, cioè sul risultato dell'insieme dei processi aziendali e naturalmente deve essere soddisfatto.

I requisiti del cliente sono perciò un insieme ampio di richieste e necessità del cliente e riguardano tutto ciò che serve per soddisfarlo. Non sono perciò le sole caratteristiche intrinseche del prodotto ma tutto ciò che è la risultante dei processi aziendali visibili al cliente. Naturalmente e conseguentemente i requisiti del cliente sono espressi ma anche impliciti e obbligatori e riguardano, non solo il prodotto, ma i processi ed il sistema. È perciò fondamentale che l'organizzazione fornitrice del prodotto/servizio sia responsabile di individuare tutti i requisiti (siano essi espressi, impliciti e obbligatori).

Infatti la competenza per capire le reali necessità del cliente è nell'organizzazione fornitrice, il cliente può esprimere le sue necessità ma può dare per "scontato" molti aspetti che invece fanno parte dei requisiti di base della fornitura. Inoltre il cliente può non conoscere le leggi ed i regolamenti "obbligatori" ed ancora meno può essere capace di darne la giusta interpretazione applicativa.

Anche questa competenza appartiene all'organizzazione fornitrice che dovendo progettare e realizzare il prodotto/servizio non può certamente ignorare i vincoli e gli obblighi cogenti (anzi n'è responsabile).

Le nuove norme vanno però oltre il semplice rapporto tra cliente ed organizzazione fornitrice. Infatti qualità significa soddisfare anche le altre parti interessate cioè i proprietari, i dipendenti, i fornitori, i finanziatori, le associa-

zioni di categoria, i partner, la società in generale, ecc. e ciò dimostra la generalità dell'approccio.

La base del successo nel soddisfare il cliente è infatti insita nell'approccio più generale di garantire la soddisfazione delle altre parti interessate. Infatti la soddisfazione delle altre parti interessate è un presupposto per soddisfare il cliente. Un'organizzazione che non soddisfa i propri dipendenti che quindi risultano poco motivati, oppure che risulta poco remunerativa per i proprietari che conseguentemente diventano poco propensi ad investire per lo sviluppo e la crescita dell'organizzazione stessa, oppure che non può contare su un parco di fornitori interessati e motivati, difficilmente è un'organizzazione di successo. In tale situazione generalmente i clienti sono anch'essi insoddisfatti e pronti a passare ad un altro fornitore appena risultasse disponibile.

2.2 Principi

Le tre norme ISO 9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000 costituiscono un insieme coerente incentrato intorno a otto principi della gestione per la qualità. I principi sono (rif. ISO/DIS 9000:2000):

- Organizzazione orientata al cliente;
- Leadership;
- Coinvolgimento del personale;
- Approccio basato sui processi;
- Approccio sistemico alla gestione;
- Miglioramento continuativo;
- Decisioni basate su dati di fatto;
- Rapporto di reciproco beneficio con i fornitori.

In particolare per spiegare che cosa significa "Organizzazione orientata al cliente" la norma ISO/DIS 9000:2000 fornisce la seguente descrizione:

"Le organizzazioni dipendono dai clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, rispettare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative".

Gli otto principi fondamentali confermano la visione incentrata sul cliente come punto focale centrale. Ricordiamoci che il cliente riceve il risultato finale dei processi aziendali (prodotti/servizi). È significativo che il primo dei principi fondamentali è "L'orientamento al cliente" inteso come elemento fondamentale per conseguire la soddisfazione del cliente.

Gli altri principi sono altrettanto importanti e devono essere visti in correlazione al primo, cioè come elementi altrettanto fondamentali per garantire l'obiettivo primario della soddisfazione del cliente. Un modo di leggere i principi potrebbe essere il seguente:

"L'obiettivo è di raggiungere la soddisfazione del cliente. Propedeutico a ciò è il fatto che le altre parti interessate siano motivate e soddisfatte e quindi agiscano di conseguenza al fine di raggiungere efficacemente tale obiettivo garantendo, al contempo, l'adeguata efficienza interna dell'organizzazione necessaria anche per soddisfare le loro esigenze (azienda profittevole e remunerativa per gli azionisti ed il personale addetto, interessi convergenti e partnership con i fornitori, ecc.). Ma per raggiungere tali obiettivi non basta un forte orientamento al cliente, occorre una forte leadership interna ed un altrettanto forte coinvolgimento del personale. L'approccio aziendale deve essere basato sui processi, sulla loro ottimizzazione, sull'efficacia dei risultati ottenuti e sull'efficienza delle prestazioni. L'azienda è un sistema di gestione dove la qualità è integrata nel sistema stesso. La visione sistemica è perciò fondamentale. È una naturale conseguenza che tale approccio por-

ti a prendere decisioni basate su dati di fatto e non su basi "emotive" e che, conseguentemente, tali decisioni siano più valide ai fini di ottenere i risultati prefissati ed impostare il processo di miglioramento continuativo necessario a mantenere l'azienda molto competitiva. Infine nessun'azienda può oggi permettersi di produrre tutto al proprio interno. Non è solo un problema quantitativo di mancanza delle risorse necessarie ma è in molti casi un problema di mancanza di risorse dal punto di vista qualitativo. I fornitori, con le loro competenze, specializzazioni e professionalità vanno visti come parte integrante del sistema-azienda e contribuiscono fortemente al successo o all'insuccesso che l'azienda avrà."

Gli otto principi vanno perciò visti come un insieme integrato e molto correlato. Ricordiamoci che il cliente basa la sua valutazione sulla qualità dei prodotti/servizi ricevuti, ma anche su tutti gli altri elementi visibili risultanti dai processi dell'azienda. Alcuni fattori che derivano dai processi aziendali e dai comportamenti degli attori e che influenzano la percezione del cliente ed il suo giudizio globale sulla qualità fornita sono ad esempio:

- *pubblicità, modo di porsi sul mercato;*
- *solidità, garanzia presente e futura;*
- *comportamento dell'azienda verso i clienti; le altre parti interessate, la società;*
- *atteggiamento e comportamento del personale;*
- *fama, confronto sul mercato;*
- *ecc.*

La qualità intrinseca del prodotto/servizio non è perciò l'unico elemento oggetto di valutazione da parte del cliente. Il cliente ha quindi una visione "globale" della qualità fornita, cioè vede i risultati di un sistema e non di una

semplice "catena produttiva". La risposta dell'azienda fornitrice a questa visione "globale" del cliente non può altro che essere altrettanto "globale". È il "sistema-azienda" che va impostato nella sua interezza sui principi della qualità ed orientato al cliente ed alla sua soddisfazione.

Ecco che gli otto principi enunciati dalle norme ISO diventano fondamentali per l'impostazione di tale sistema.

In conclusione di queste prime considerazioni, e nel caso non si fosse sufficientemente convinti di tale impostazione, "*ricordiamoci che l'Azienda potrà esistere solo fino a quando avrà clienti soddisfatti che acquistano i suoi prodotti/servizi*".

2.3 Il modello di riferimento

Le norme descrivono il modello per processi rappresentato in *Figura 1*. Molte cose relative al modello per processi sono già state dette nel precedente paragrafo 2.2.

Il modello conferma comunque che la soddisfazione del cliente è l'obiettivo primario. Il cliente e la sua soddisfazione sono l'obiettivo che guida tutte le attività e la soddisfazione del cliente è oggetto di analisi e misurazione al fine poi di migliorarla.

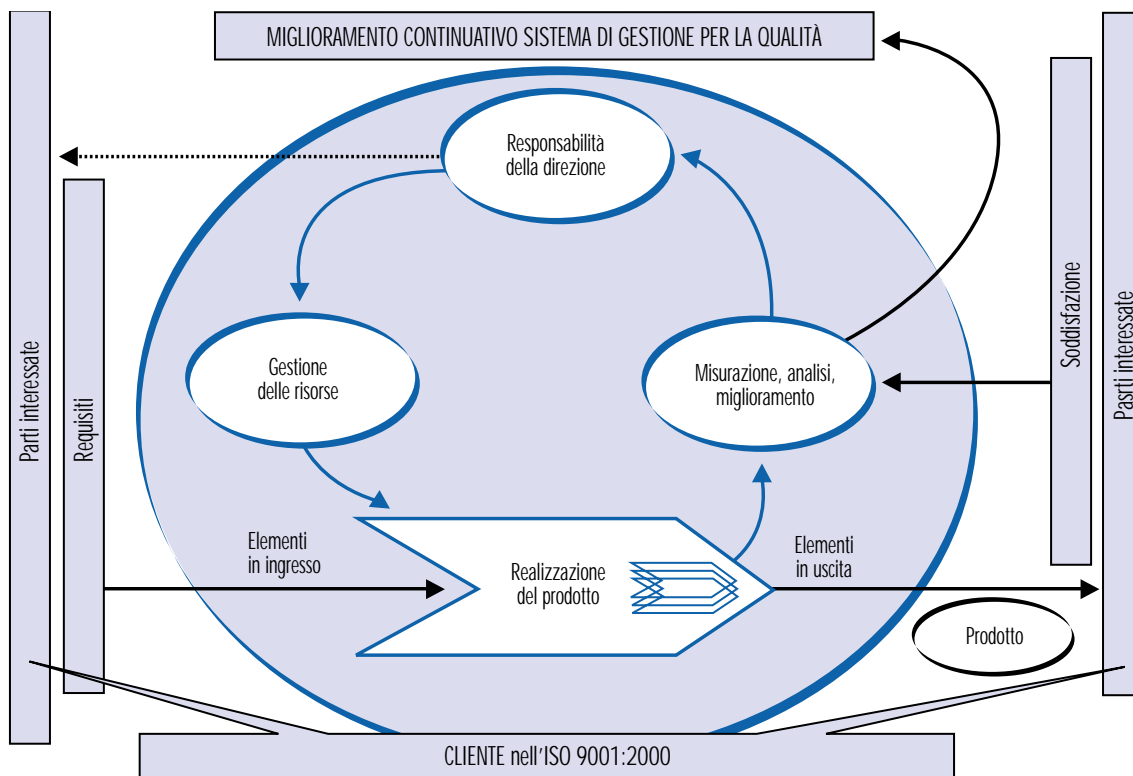
Nel modello:

- i requisiti del cliente sono l'elemento essenziale di partenza e di riferimento per tutto il processo;
- i requisiti del cliente devono essere oggetto di una specifica e responsabile attenzione da parte della Direzione;

A conferma anche di quanto già detto nel paragrafo 2.2, nel modello si evidenzia che:

- il cliente, focus di tutto, è il punto di partenza ed arrivo del sistema di gestione per la qualità (o meglio del sistema di gestione

Figura 1 – Modello di approccio basato sui processi (rif. ISO 9004: 2000)



aziendale di cui il sistema di gestione per la qualità è una parte primaria e importante) e con la sua soddisfazione condiziona il successo dell'organizzazione;

- le altre parti interessate, in un sistema di gestione per la qualità completo ed efficace, dovrebbero essere considerate allo stesso livello di attenzione dato al cliente;
- la soddisfazione delle altre parti interessate è essenziale per gestire efficientemente ed efficacemente il sistema azienda.

3. Richiami puntuali nell'ISO/DIS 9001:2000

Leggendo attentamente la norma ISO/DIS 9001:2000 si rileva che i richiami relativi alla cura con cui l'organizzazione fornitrice deve soddisfare le necessità del cliente sono molti, molto precisi e rivolti a dare un quadro com-

pleto di ciò che sarebbe necessario fare a tale scopo. In diversi punti si richiede di porre attenzione specifica ai requisiti del cliente ed alla valutazione della sua soddisfazione:

- Cap. 5 Responsabilità della Direzione, par. 5.1 Impegno della Direzione - punto a);
- Cap. 6 Gestione delle Risorse, par. 6.1 Messa a disposizione di risorse - punto b);
- Cap. 8 Misurazioni, analisi e miglioramento, par. 8.2.1 Soddisfazione del cliente e par. 8.4 Analisi dei dati - punto a) e b).

La focalizzazione sul cliente e sui requisiti è un elemento che pervade la norma in modo esteso.

A) L'Alta Direzione deve assicurare che le esigenze del cliente siano convertite in requisiti (Cap. 5 Responsabilità della Direzione, par. 5.2 Attenzione al cliente) e trasmettere all'or-

ganizzazione l'importanza di soddisfare i requisiti (Cap. 5 Responsabilità della Direzione, par. 5.1 Impegno della Direzione - punto a).

B) L'impegno al rispetto dei requisiti è parte della politica della Qualità (Cap. 5 Responsabilità della Direzione, par. 5.3 Politica per la qualità - punto b).

C) Il rappresentante della Direzione deve promuovere la necessaria consapevolezza dei requisiti da parte dell'organizzazione (Cap. 5 Responsabilità della Direzione, par. 5.5.3 Rappresentante della direzione - punto c).

D) In occasione dei riesami della Direzione si riesaminano le informazioni di ritorno dal cliente (Cap. 5 Responsabilità della Direzione, par. 5.6.2 Elementi di ingresso per il riesame - punto b) e si definiscono azioni di miglioramento ai requisiti (Cap. 5 Responsabilità della Direzione, par. 5.6.3 Risultati del riesame - punto c).

E) I requisiti (inclusi quelli non precisati dal cliente) devono essere definiti e riesaminati prima di prendere impegni (Cap. 7 Realizzazione del prodotto, par. 7.2.1 Individuazione dei requisiti del cliente e par. 7.2.2 Riesame dei requisiti di prodotto).

F) I requisiti (nel caso non siano forniti dal cliente) devono essere confermati dallo stesso (Cap. 7 Realizzazione del prodotto, par. 7.2.2 Riesame dei requisiti di prodotto - punto b).

G) Le differenze tra requisiti contrattuali, ordinativi e requisiti valutati in sede di offerta devono essere risolte (Cap. 7 Realizzazione del prodotto, par. 7.2.2 Riesame dei requisiti di prodotto - punto c).

H) L'organizzazione deve assicurarsi di avere la capacità di soddisfare i requisiti stabiliti per i prodotti (Cap. 7 Realizzazione del prodotto, par. 7.2.2 Riesame dei requisiti di prodotto - punto d).

I) L'organizzazione deve individuare e rendere operativo un sistema di comunicazione con il cliente in merito a informazioni sul prodotto, gestione delle richieste, ordini e relative varianti, informazioni di ritorno dal cliente incluso i reclami (Cap. 7 Realizzazione del prodotto, par. 7.2.3 Comunicazioni con il cliente).

J) Si devono adottare adeguati metodi nel monitorare i processi necessari a soddisfare i requisiti del cliente (Cap. 8 Misurazione, analisi e miglioramento, par. 8.2.3 Misurazioni e monitoraggio dei processi).

K) L'analisi dei dati deve essere rivolta a verificare la soddisfazione del cliente e la conformità del prodotto ai requisiti (Cap. 8 Misurazione, analisi e miglioramento, par. 8.4 Analisi dei dati - punti a) e b).

4. Alcuni spunti presi dall'ISO/DIS 9004:2000

Alcuni spunti presi dall'ISO/DIS 9004:2000 ed in particolare dal "par. 8.2.1 Misurazioni e monitoraggio delle prestazioni del sistema" sono molto importanti per comprendere come deve essere interpretata la relazione con il cliente. Riportiamo qui di seguito i punti più significativi riportando e/o sintetizzando il testo della norma.

- Par. 8.2.1.1 - *"L'organizzazione dovrebbe individuare le metodologie necessarie per individuare le aree di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia di tutto il sistema di gestione per la qualità. Esempi di metodologie di misurazioni e monitoraggio sono:*
 - *Misure della soddisfazione del cliente, ecc."*
- Par. 8.2.1.2 - L'organizzazione dovrebbe:
 - prendere atto che esistono molte fonti di informazione relative ai clienti;

- individuare le fonti interne ed esterne (di informazioni verbali o scritte) sui clienti e sugli utenti finali;
- attivare processi di raccolta, analisi e conoscenza di queste informazioni.
- Par. 8.2.1.2 - Esempi di informazione sono:
 - informazioni di ritorno sul prodotto;
 - requisiti cliente;
 - informazioni contrattuali;
 - esigenze di mercato;
 - dati relativi all'erogazione del servizio;
 - informazioni relative alla competizione.
- Par. 8.2.1.2 - I processi adottati per rilevare e monitorare le informazioni sulla soddisfazione/insoddisfazione del cliente dovrebbero:
 - fornire informazioni con continuità;
 - riguardare la conformità ai requisiti;
 - riguardare la rispondenza alle esigenze ed aspettative dei clienti;
 - riguardare i prezzi e i termini di consegna.
- Par. 8.2.1.2 - L'organizzazione dovrebbe:
 - individuare e utilizzare fonti di informazione sul cliente;
 - cooperare con i propri clienti per anticipare esigenze future;
 - pianificare ed attivare processi per sviluppare adeguate attività di marketing;
 - pianificare ed attivare processi per raccogliere efficacemente "la voce del cliente".
- Par. 8.2.1.2 - L'organizzazione dovrebbe pianificare e definire:
 - le metodologie;
 - le misure da effettuare;
 - la frequenza di raccolta ed analisi dei dati per il riesame.
- Par. 8.2.1.2 - Esempi di informazioni sulla soddisfazione del cliente sono:
 - reclami;
 - comunicazioni dirette;

- questionari/indagini;
- "focus group";
- rapporti di organizzazioni dei consumatori;
- rapporti dai diversi mezzi di informazione;
- studi di settore.

5. La definizione di gestione totale per la qualità

Nel concludere è utile richiamare la definizione di "Total Quality Management" così come è riportata nella norma UNI EN ISO 8402 attualmente in vigore:

"Modo di governo di un'organizzazione incentrato sulla qualità basato sulla partecipazione di tutti i suoi membri, che mira al successo a lungo termine ottenuto attraverso la soddisfazione del cliente e comporta benefici per tutti i membri dell'organizzazione e per la collettività."

Non vorremmo trattare in questa sede il significato profondo di questa definizione in cui il senso di ogni parola andrebbe soppesato e valutato attentamente nel contesto in cui è riportata.

Da quanto detto fino ad ora appare evidente come il modello proposto, l'impostazione ed il contenuto delle norme siano ampiamente improntati agli elementi di base del "Total quality management".

Ciò conferma quanto già detto in precedenza che l'oggetto da mettere sotto controllo (o meglio da governare efficientemente ed efficacemente) è il "sistema-azienda". L'obiettivo di tale sistema deve essere il raggiungimento della soddisfazione del cliente e delle altre parti interessate.

Sulla base anche di molte (purtroppo!) interpretazioni errate date in passato ed ancora oggi all'applicazione dei sistemi qualità (burocrazia aziendale finalizzata a raggiungere il

solo obiettivo del “bollino blu” e non l'efficacia dei risultati e l'efficienza interna, ecc.) il modello proposto dalle norme potrebbe far sorgere una domanda un po' provocatoria.

La domanda su cui fare una riflessione conclusiva è la seguente:

“Un sistema di gestione per la qualità mirato alla soddisfazione del cliente e delle altre parti interessate è un'utopia oppure una necessità di sopravvivenza?”

In un mercato sempre più libero, globale e con una competizione sempre più elevata, le aziende che affrontano il mercato fornendo

prodotti/servizi che soddisfano pienamente i propri clienti e che, sono impostate su una gestione dinamica, efficace ed efficiente, basata su obiettivi concreti, con addetti e proprietà molto motivati e con fornitori partner sono le aziende “vincenti”.

È chiaro perciò che il modello proposto dalle nuove norme è essenziale per essere molto competitivi sul mercato e continuare ad esserlo.

La risposta perciò alla domanda può apparire “brutale” poiché non si tratta di “utopia” ma di “necessità di sopravvivenza”.

Nota

Il presente documento prende come riferimento le norme ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004 nella versione DIS.

Anche se non ci si aspettano sostanziali cambiamenti tra gli attuali DIS e le versioni definitive delle norme, ogni commento o valutazione potrà essere rivisto in funzione degli eventuali cambiamenti che saranno introdotti nella versione definitiva delle norme.