



Marcello Centonze
ASSINFORM

**La relazione cliente/fornitore
dal punto di vista del fornitore:
opportunità per una strategia
d'impresa, il vantaggio
competitivo della certificazione**



1. Evoluzione del Concetto di Qualità

Il concetto di Qualità ha subito nel tempo un'evoluzione che ne permette una duplice lettura:

- la qualità di un prodotto/servizio può essere valutata rispetto alla sua rispondenza a determinate caratteristiche predefinite ed oggettivamente misurabili. A tale lettura si associa un concetto di qualità oggettivo, misurabile;
- la qualità di un prodotto/servizio può, invece, essere apprezzata rispetto al valore percepito dal Cliente/Utente. È un concetto di qualità soggettivo che risponde a parametri non facilmente individuabili.

L'ISO (International Standard Organization) ha dato una definizione al termine 'Qualità' che sintetizza efficacemente le diverse letture: *"L'insieme delle proprietà e caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite"*.

Le aziende hanno sempre cercato di utilizzare la *qualità* come elemento distintivo della loro impresa rispetto ai propri prodotti/servizi ed ai modelli di gestione. In questo senso hanno dovuto affrontare il tema della scelta dei modelli di gestione coerenti con le richieste del mercato e le esigenze di competitività.

2. Le ISO 9000

L'ISO ha emanato un gruppo di norme internazionali che indirizzano:

- l'assicurazione della Qualità per il cliente;
- la corretta gestione della Qualità in azienda.

Esse vengono usate come modello per definire, attuare e documentare un Sistema di Qualità efficace. Sono applicabili ad aziende di qualsiasi tipo e dimensione e sono relative ai

processi aziendali e non ai prodotti. La certificazione rispetto alle norme ISO 9000 richiede una verifica ispettiva esterna da parte di un ente indipendente accreditato. La corretta applicazione di tale modello permette all'azienda di fornire ai propri Clienti prodotti/servizi con caratteristiche di qualità omogenee e, con riferimento alla definizione di qualità sopra citata, dovrebbe dimostrare al Cliente l'impegno e la capacità dell'azienda nel soddisfare le sue esigenze.

Possiamo individuare nella 'conformità' la chiave di lettura del modello che è prescrittivo e 'rigido'. La misura della conformità trova nell'esecuzione dei 'piani della qualità' e dei 'piani di verifiche ispettive' il momento del suo formale riscontro. Proprio nella conformità però possiamo trovare il limite del modello di cui parleremo più avanti.

3. Oltre le ISO 9000

Il modello è stato ampiamente recepito in Italia ed è molto usuale trovare la certificazione ISO 9000 come pre-requisito al rapporto contrattuale Cliente-Fornitore.

Le imprese hanno dovuto confrontarsi pertanto con tale esigenza iniziando il loro 'percorso della Qualità' con il fine immediato di ottenere la certificazione. Alcune hanno limitato il loro percorso all'ottenimento della certificazione, altre invece hanno continuato inserendola nella loro strategia d'impresa.

Sono stati rivisti i processi in ottica di miglioramento continuo utilizzando 'modelli di eccellenza' e 'best practices', al fine di ottenere quei vantaggi competitivi che fanno la differenza in un mercato sempre più esigente e competitivo.

Il Cliente infatti non si accontenta più della 'conformità' alle specifiche (elemento neces-

sario ma non più sufficiente), ma punta al 'valore' del prodotto/servizio.

La 'Customer Satisfaction' diviene pertanto l'elemento chiave nella misura del valore complessivo dell'impresa. Ovviamente il raggiungimento di livelli di eccellenza non può prescindere dall'identificazione dei 'processi chiave' della loro misura ed adeguamento in un'ottica di miglioramento continuo. L'organizzazione per processi diventa la risposta organizzativa a queste esigenze.

La gestione per processi permette di gestire la 'dinamica del valore' in modo strutturato ovvero industriale. Aiuta ad identificare i Clienti attraverso la 'value chain' ed i loro parametri di valutazione, stimolando l'integrazione tra le varie componenti organizzative/progettuali.

I limiti della norma ISO 9000 del 1994, ampiamente dibattuti nel corso degli anni, hanno trovato un primo superamento nell'applicazione dei modelli sopra accennati, ma anche una risposta normativa nella revisione delle ISO 9000: le VISION 2000.

Le Vision 2000 hanno una struttura orientata ai processi, una focalizzazione verso il Cliente e sono compatibili con altri sistemi gestionali e normativi (i.e. ISO 14000).

4. Conclusioni

Come già detto, la certificazione diviene un elemento distintivo delle imprese valutato dal Cliente come discriminante selettiva. È ormai usuale anche nei rapporti con la Pubblica Amministrazione che la certificazione venga richiesta come pre-requisito per accedere agli appalti. Esiste però ancora una certa confusione sul tema, si richiede molto spesso la certificazione ISO 9000, che come già detto è relativa ai processi, sui prodotti creando problemi dalle immaginabili conseguenze. Non esiste al momento una normativa complessiva che regoli l'utilizzo della certificazione nei rapporti con la P.A. (in questo senso l'AIPA sta lavorando ormai da tempo su una Bozza di Circolare che risponda a tali esigenze).

La misura della 'qualità' è ancora ancorata al raggiungimento dei livelli di servizio contrattuali i quali non tengono conto della 'dinamica del valore'.

Il corretto utilizzo delle norme visto in chiave evolutiva può portare un vantaggio competitivo complessivo sia per il Cliente/Utente finale, che per il fornitore, viceversa l'utilizzo 'burocratico' delle stesse può invece 'ingabbiare' il rapporto Cliente/fornitore creando situazioni critiche che richiedono ulteriori risorse non pianificate.