

Minicorso il Sistema per la Gestione della Qualità

di Andrea Saviano

Parte 2

- Il Reclamo , premessa,
- Trattamento del Reclamo ammissibile,
- Non conformità gravi e non conformità leggere,
- Il reso, la nota d'accredito e altre forme di risarcimento del danno procurato,
- Il trattamento delle non conformità gravi e il piano d'azione.

Premessa

Due sono i segnali forti che un'Azienda riceve dal mercato:

- il bilancio d'esercizio;
- i reclami (intesi anche come semplici segnalazioni o osservazioni).

Spesso le due voci concordano, ad esempio: se una fornisce un utile disastroso (o addirittura una perdita), l'altro segnala un'inadeguatezza alle richieste del mercato.

Ne deriva che un'attività ordinaria, quasi quotidiana, di un Sistema per la Gestione della Qualità è la gestione e documentazione del cosiddetto circolo virtuoso del miglioramento continuo:

- **Reclamo**, la segnalazione di un disagio da parte del Cliente¹;
- **non conformità**, il non rispetto dello standard concordato;
- **azione correttiva/preventiva**, l'eliminazione del problema specifico e la prevenzione del ripetersi del problema in futuro.

Un Sistema per la Gestione della Qualità vede nel Reclamo un'**occasione di miglioramento** (quindi un fatto positivo) piuttosto che come una sirena d'allarme (un fatto negativo), intendendo il Reclamo come principale strumento di *customer-care*.

Il Sistema per la Gestione della Qualità concepisce l'Azienda come un **Dojo** (**do** = via, **jo** = luogo), cioè come il luogo in cui s'apprende e si ricerca il proprio equilibrio con gli altri. In cui ci si migliora per migliorare il sistema Azienda.

Il miglioramento del fatturato e dell'utile quindi diventano secondari, non sono la causa del Sistema per la Gestione della Qualità, ma il fine naturale del perseguire la "via". Seppure si tratti di pura filosofia, bene spiega il fallimento occidentale alla Qualità. La ricerca degli alibi non aiuta a risolvere i problemi perché:

« Io non conosco il modo di sconfiggere gli altri, ma la "via" per sconfiggere me stesso »

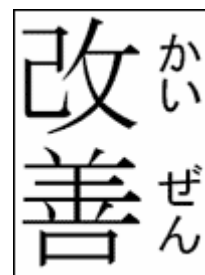
All'interno dell'industria, il *kai-zen* si applica in pratica come risoluzione immediata dei problemi che si presentano.

Con questa strategia, si segue anche il principio dei "tre **gen**":

- **gen-ba** (il luogo di lavoro),
- **gen-jitsu** (la situazione),
- **gen-butsu** (il prodotto).

Si deve accertare con sicurezza il luogo, gli oggetti, i contenuti che hanno a che fare con un problema. Si ritiene inopportuno, infatti, fare analisi a tavolino senza osservare come si svolgono i fatti nella realtà. L'innovazione (*kakushin*) consiste quindi nel comprendere la soluzione ai problemi attuando un **cambiamento mentale** al livello più basso possibile (cioè più vicino possibile a dove le attività si svolgono). Allora Reclamo è lo strumento principe per l'innovazione, perché il malessere di una parte dell'organismo deve essere vissuto come il malessere di tutto l'organismo.

« Un problema a livello Azienda è sempre un problema anche mio »



¹ Ne deriva che un Reclamo si considera chiuso quando cessa lo stato di disagio del Cliente.

Le fasi del Reclamo

Nel trattamento di un Reclamo (indifferente se da Cliente o verso Fornitore) s'individuano le seguenti differenti fasi:

- annotare,
- esaminare,
- analizzare,
- decidere,
- misurare.

Annotare

Il Reclamo essendo una comunicazione ufficiale tra il Cliente e l'Azienda, deve essere sempre:

- **registrato**, cioè annotate quelle chiavi di ricerca che permettano poi di effettuare misurazioni e analisi;
- **archiviato**, riposto in un luogo noto e condiviso da tutti, in modo che l'informazione sia fruibile dal sistema.

Esaminare

Il primo esame di un Reclamo deve avvenire dal referente commerciale del Cliente il quale è l'unico a poter comprendere se il Reclamo è connesso a:

- **aspettative implicite**, qualità specifiche che il Cliente s'attendeva, ma che non erano contemplate in contratto;
- **aspettative esplicite, ma secondarie**, qualità specifiche che erano contemplate nel contratto ma che non pregiudicano l'utilizzabilità del prodotto (quindi non procurano un reale danno, piuttosto un disagio);
- **aspettative esplicite primarie o caratteristiche speciali**, qualità specifiche fondamentali e che pregiudicano l'usabilità (quindi causano un danno).

Analizzare

Il Sistema per la Gestione della Qualità lavora sui problemi a livello Azienda, quindi dopo l'esame del Reclamo, l'analisi deve individuare se si tratta di un problema che investe il sistema Azienda.

Il coinvolgimento di risorse umane ha un costo, se tale costo non è giustificato dall'esistenza di un problema a livello Azienda, non ha senso sostenere i relativi costi, perché il Sistema per la Gestione della Qualità non è in grado di porre rimedio alle sbadataggini occasionali.

Decidere

Questo livello operativo può coinvolgere oltre al commerciale di riferimento, anche la Direzione e, a volte, l'Amministrazione, perché ci si può spostare dall'ambito puramente **operativo** a quello **strategico**.

Si intravedono tre orizzonti temporali:

- breve termine,
- medio termine,
- lungo termine.

Breve termine

Il **breve termine** consiste nell'eliminare al Cliente la sensazione di disagio questo può accadere utilizzando vari strumenti, ad esempio:

- una lettera di cortesia contenente le scuse e l'impegno a rimuovere le cause del contrattempo,
- una rilavorazione,
- un reso/sostituzione del materiale,
- l'applicazione di uno sconto,
- l'emissione di una nota d'accredito.

Si tratta quindi di **azioni tampone** che possono essere comunicate al Cliente nel volgere di 24 (al massimo 48) ore.

Medio termine

Il **medio termine** consiste nella rimozione dell'effetto che ha portato al Reclamo, cioè nel rendere conforme ciò che non lo era:

- una **rilavorazione**,
- un **reso/sostituzione** del materiale,
- un **piano di ispezioni** e controlli che fermi il prodotto non conforme prima che arrivi al Cliente.

Si tratta quindi di **azioni correttive** che richiedono un orizzonte temporale di giorni e che correggono il difetto.

Lungo termine

Il **lungo termine** consiste nell'indagine che partendo dagli effetti (la non conformità) risale alle cause primarie, in modo da evitare che in futuro il problema si ripresenti.

Questo tipo di attività coinvolge il Sistema Azienda, perché spesso necessita di:

- di **tempo** per effettuare rilevazioni in modo da basare i giudizi su dati di fatto,
- **risorse umane** (gruppi di lavoro) per mettere insieme tutte le competenze,
- **mezzi** e attrezzature, per poter conseguire gli obiettivi,
- investimenti in **formazione**, addestramento e verifica, per porre rimedio ad eventuali lacune o per introdurre nuove metodologie.

Si tratta quindi di **azioni preventive** che richiedono tempi lunghi e competenza al fine di prendere in considerazione i quattro cardini di ogni processo:

- la **materia prima**,
- le **macchine** e le **attrezzature**,
- le **metodologie** di lavoro,
- gli **uomini**.

Ereditando dalla medicina il linguaggio, noti i **prodromi** (avvisaglie) le fasi di questo processo sono:

- **test funzionali**, raccolta di dati sperimentali;
- **analisi/anamnesi**, la prima si basa sui test, la seconda sull'esperienza;
- **diagnosi**, conclusioni effettuate in base a cultura e competenza;
- **terapia**, attività atte a eliminare i **sintomi** rimuovendo le **patologie**.

Il risultato è la rimozione definitiva della causa stessa della non conformità.

Si tratta quindi di **azioni preventive** che richiedono un orizzonte temporale di settimane e che eliminano la possibilità del ripresentarsi difetto.

I costi sono indubbiamente alti e la Direzione deve decidere se si tratta di:

- un **miglioramento del sistema Azienda**, l'eliminazione dei costi sostenuti per le azioni correttive ammortizza i costi da sostenere per le azioni preventive;
- una **vana applicazione della fatica di Sisifo**², il ciclo di vita del prodotto in questione non è in grado di ammortizzare i costi da sostenere per l'attuazione di un'azione preventiva.

Attenzione il Sistema per la Gestione della Qualità non è obbligato ad attuare azioni preventive, ma ad analizzare i due parametri decisionali:

- **costo della qualità**,
- **costo della non qualità**.

Documentando i motivi che portano a una o all'altra decisione.

Misurare

Poiché le decisioni devono essere prese su dati di fatto il Sistema per la Gestione della Qualità tramite il Responsabile dell'Assicurazione Qualità è tenuto a misurare:

- la **quantità**, il numero di non conformità imputabili al singolo processo Aziendale;
- la **qualità**, il livello di gravità, la possibilità di rilevare e la frequenza con cui si presenta la non conformità³;

² Si tratta di un mito greco consistente nella condanna di dover portare una pietra rotonda sulla cima di una montagna senza però la speranza che la pietra possa restarvi in equilibrio, per cui di continuo occorre recuperarla dal fondovalle per spingerla nuovamente in cima.

³ Secondo il principio che: "**bisogna temere solo ciò che effettivamente può accadere**".

- l'**efficienza** delle decisioni, i tempi medi necessari per attuare le azioni (tampone, correttive, preventive);
- l'**efficacia** delle decisioni, l'effetto sortito dalle azioni (tampone, correttive, preventive) attuate dei reclami.

Il modulo di registrazione del Reclamo

Si comprende quindi perché un modulo per la registrazione (nel caso specifico di un Reclamo) sia suddiviso in aree di differente colore, perché in base alle attività esaminate, s'individuano le seguenti differenti responsabilità:

- **registrazione del Reclamo**, ad opera dell'**ufficio clienti**;
- **gestione operativa del Reclamo**, ad opera del responsabile **commerciale di riferimento**;
- **gestione strategica dei reclami**, da parte della **Direzione**;
- **verifica, misurazione e analisi dei reclami**, ad opera del **Responsabile Assicurazione Qualità**.

Il flussogramma

Tutte le attività descritte prevedono una **registrazione documentale delle singole mansioni da parte dei loro legittimi proprietari**. La definizione di dove avvenga all'interno del processo la singola attività e quale sia il modulo in cui il responsabile della mansione deve annotare il proprio operato è facilmente descrivibile in un quadro grafico riassuntivo che prende il nome di flussogramma.

In esso le persone sono raffigurate mediante colori diversi a seconda del loro tipo di responsabilità (il colore si rifà a quello posseduto dalle varie zone del modulo di registrazione) e le attività fluiscono mediante percorsi a frecce una nell'altra a volte attraverso itinerari alternativi. In questo caso ogni bivio è sempre rappresentato da un'attività decisionale di tipo logico **sì/no** (oppure vero/falso, on/off).

La realizzazione di tali diagrammi e la collocazione presso i luoghi ove le attività si svolgono è consigliata.

Avvio di una non conformità

Ci sono tre forme attraverso le quali i reclami originano una non conformità⁴:

- durante la fase d'esame da parte del commerciale egli rileva **uno scostamento negativo del comportamento di una caratteristica speciale, rispetto al valore concordato**;
- durante la fase decisionale da parte della Direzione si rileva **uno scostamento negativo rispetto agli obiettivi di politica della qualità pianificati**;
- durante la fase di misurazione da parte del Responsabile Assicurazione Qualità si rileva **uno scostamento negativo rispetto agli standard di efficienza/efficacia del sistema Azienda**.

Avvio di una non conformità da parte del commerciale

Di fronte ad una non conformità grave, il commerciale dopo aver dato luogo alle seguenti attività:

- **chiusura del Reclamo**,
- **avvio delle azioni tampone**,

rende partecipi gli altri, convocando una breve **riunione consultiva** e affrontare la non conformità con:

- azioni correttive,
- azioni preventive,

individuando tre livelli di coinvolgimento:

- persone per le quali è **necessaria la presenza**, perché responsabili di funzione o di processo,
- persone da informare mantenere informate, per cui è **facoltativa la partecipazione** (tipicamente Direzione e Assicurazione Qualità);
- risorse, persone che poi da punto operativo dovranno svolgere delle attività e che basta **informare delle decisioni prese**.

Trattandosi di una riunione consultiva, lo scopo è riunire le competenze per comprendere il problema nei suoi aspetti cruciali:

- ipotizzare il perché sia emersa questa non conformità,
- comprendere come rimediare al problema (azione correttiva),
- identificare le attività da svolgere (piano d'indagine e/o piano d'azione),

⁴ ATTENZIONE: **una non conformità può anche partire da un'azione interna all'Azienda**, non necessariamente da un Reclamo.

- chi deve svolgere le singole attività;
- le risorse necessarie per lo svolgimento dell'attività;
- l'intervallo temporale (inizio e fine) entro il quale ogni singola attività deve essere svolta.

In questo modo è possibile **definire i tempi dell'azione correttiva e i costi di un'azione preventiva**.

Avvio di una non conformità da parte della Direzione

Di fronte ad una segnalazione di disagio da parte del Cliente ravvisato come un problema a livello Azienda da parte della Direzione per:

- il danno d'immagine (missione – visione - politica Aziendale),
- il continuo ripetersi (cronicità),
- i costi sostenuti (controllo di gestione),

la Direzione può:

- direttamente
- incaricando il suo rappresentante (Responsabile Assicurazione Qualità)

convocare una riunione consultiva e dar luogo alle medesime attività del caso precedente.

Avvio di una non conformità da parte del Responsabile Assicurazione Qualità

A seguito di **Verifica Ispettiva Interna** (audit) e manifesta:

- inefficacia delle metodiche d'ispezione, misurazione e controllo (misure),
- scorretta applicazione delle metodologie di lavoro (uomini),
- non rispondenza delle materie prime (materie prime),
- mancanza di manutenzione programmata (macchine),

o **misurazione e analisi dei reclami**, con cronicità dovuta a:

- continuo ripetersi del problema,
- continuo imputazione alla medesima area funzionale,
- mancanza dei requisiti necessari da parte di uno specifico prodotto,

il Responsabile Assicurazione Qualità può intravedere la presenza di un problema a livello Azienda e:

- informando della cosa la Direzione
- agendo direttamente

convocare una riunione consultiva per dar luogo alle medesime attività dei due casi precedente.

Responsabilità

Una volta aperta una non conformità documentando le attività da svolgere è:

- compito di chi ha aperto la non conformità indire **una riunione conclusiva per verificare se le attività pianificate sono state svolte e concluse**,
- compito dei singoli responsabili delle attività **tenere informato il gruppo di lavoro dello stato dell'arte e delle eventuali difficoltà incontrate** nell'assolvere l'incarico, sia sul piano dell'efficienza (mancato rispetto dei tempi pattuiti), sia sul piano dell'efficacia (impossibilità a conseguire l'obiettivo),
- compito del Responsabile Assicurazione Qualità verificare l'efficacia delle attività nel tempo e l'impatto sui reclami delle azioni intraprese tramite l'avvio di un **piano delle azioni correttive/preventive**⁵,
- compito della Direzione valutare a consuntivo i costi della qualità e della non qualità..

Attività collaterale

Il Reclamo è l'occasione per capire cosa il Cliente pensa dell'Azienda sul medio/lungo termine. Ne deriva che partendo dall'elenco dei reclami è utile verificare l'opinione maturata dal Cliente ad un anno dalla chiusura del Reclamo come normale attività di *customer-care* nell'ambito del marketing.

⁵ Un documento in cui le persone coinvolte nelle varie attività s'impegnano (apponendo la loro firma) a rispettare quanto pattuito.