

Mensile - Anno XX Giugno 2000

ISSN 1129-5597

Organo ufficiale della  
**FEDERCOMATED**  
Federazione Nazionale  
Commercianti Materiali da  
Costruzione Edili



# CE

IL COMMERCIO EDILE

# 227

Materiali e Tecnol

tecniche nuove s.p.a. Spedizione in abbonamento postale - 45% - art. 2 comma 20/b legge 662/96 - Filiale di Milano

**MATERIALI EDILI**  
Finiture superficiali  
per la protezione  
e il decoro

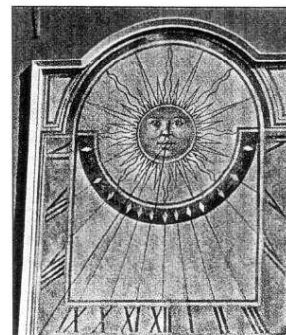
**STRATEGIE**  
*Parola chiave:*  
*concentrazione*

**FEDERCOMATED**  
*Ufemat: Tredici stelle  
per l'Europa della rivendita*

**FISCO**  
*Pressione per la  
diminuzione fiscale*

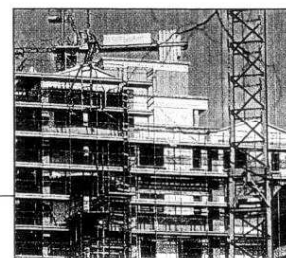
PRIMO PIANO

- 20 *Strategie*  
**Parola chiave: concentrazione**  
Gian Luca Ferri
- 64 *Materiali Edili*  
**Vernici, smalti, pitture e ...**  
Federica Tedeschi
- 70 *Benchmark*  
**Tempi di recupero**  
Pier Angelo Cantù
- 77 *Economia*  
**Il marketing-mix nell'era della moneta unica**  
European Consulting Company
- 82 *Fisco*  
**Pressione per la diminuzione fiscale**  
Piero Merlo



FEDERCOMATED

- 32 **Sotto le torri un sindacato organizzato**  
a cura di Roberto Anghinoni
- 36 **Tredici stelle per l'Europa della rivendita**
- 43 **Pensare globalmente e agire localmente**  
a cura di Virginia Gambino



SPECIALE

- 49 **La certificazione dei magazzini edili**  
Leopoldo Sdino, Ettore Zanatta



RUBRICHE

- 5 **Editoriale**
- 8 **Notizie**  
Enrico Bellani
- 14 **Netcafé**  
J.L.Irons
- 88 **Agenda**  
a cura di Ivan Colonnese
- 90 **Pagine europee**  
Renata Bernardini
- 94 **Consulenza fiscale-amministrativa**  
a cura di Leo Premori
- 98 **Prodotti e applicazioni**  
Giuseppe Zanetti



CE  
IL COMMERCIO  
EDILE

O N - L I N E

Se volete comunicare  
con la redazione  
l'indirizzo  
di posta elettronica è:  
[commercioedile@tecnet.it](mailto:commercioedile@tecnet.it)

Se volete visitare  
il Web server  
di Tecniche Nuove  
l'indirizzo è  
<http://www.tecnet.it>

# La certificazione dei magazzini edili

*Qualità di un magazzino edile significa soddisfazione del cliente. Ma quale è il percorso per raggiungere l'obiettivo? E quali sono i vari elementi di riferimento per comprenderne il vero significato?*

## 1. La qualità e le regole economiche essenziali

Secondo il Building Research Establishment, il più importante centro di ricerca sull'edilizia in Gran Bretagna, la qualità di un qualsiasi bene economico (azienda, prodotto, persona, processo, eccetera) può essere definita come la totalità degli attributi che lo rende adatto a soddisfare i bisogni espressi o impliciti dell'utente finale (privato, impresa, altro).

In altre parole, fare della qualità vuole dire soddisfare il cliente e/o l'utilizzatore finale.

Naturalmente, se il cliente sarà soddisfatto anche l'azienda, o in ogni caso chi offre il bene, ne potrà avere un adeguato e corrispondente ritorno (di norma sotto forma di denaro).

Senza scomodare più del necessario le regole dell'economia, è del tutto evidente che quanto più l'offerta (produttore, rivenditore, professionista, eccetera) riuscirà a orientarsi con la sua prestazione (prodotto o servizio) verso i bisogni espressi dalla domanda (i bisogni sono necessità che possono essere soddisfatte attraverso un mezzo scarso), tanto più il consumatore (intermedio o finale) sarà propenso a pagare per entrare nella disponibilità di quel bene economico.

Quanto sopra è tanto più vero, questo è il caso dei materiali edili, quanto più il rivenditore riuscirà a creare valore aggiunto al prodotto, anche attraverso l'offerta di servizi collaterali. Ciò facendo innalzerà la cosiddetta utilità marginale del bene, intesa come il livello di soddisfazione conseguito dal con-

sumatore per effetto di una dose del prodotto o servizio considerato (mattoni, cemento, serramento, altro).

E, siccome il consumatore nell'allocazione delle sue risorse scarse (denaro) tenderà a massimizzare nel loro complesso le utilità ricevute dai beni che acquista, preferirà o continuerà a preferire il bene offerto dal rivenditore che meglio soddisfa le sue esigenze (o, se consideriamo l'azienda come bene venduto, il rivenditore stesso rispetto a un altro).

In termini economici il consumatore nell'operare le sue scelte tende a livellare le cosiddette utilità marginali ponderate, ossia la soddisfazione ricevuta da ciascuna lira di reddito allocata all'acquisto del bene.

Così facendo il consumatore, di fatto, continuerà a comprare dal rivenditore A sino a quando l'ultima lira spesa gli darà più soddisfazione di quella allocata per l'acquisto presso un potenziale rivenditore B (stesso discorso per due beni alternativi).

Il fare qualità nella rivendita edile, come peraltro in qualunque altra impresa, vuole per questo dire utilizzare al meglio tutto i fattori della produzione (uomini, mezzi, eccetera) per tentare di comprendere quello che il cliente più apprezza e, naturalmente, offrirlo secondo condizioni compatibili.

Il modo nel quale un rivenditore può soddisfare le esigenze del suo cliente varierà, peraltro, da azienda ad azienda e da soggetto a soggetto, sulla base dei fattori che usualmente possono influenzare, nella loro combinazione, la domanda di un bene:

– *prezzo di mercato del bene*: quanto più è alto, tanto meno soddisferà il cliente;

Attraverso la propria struttura, la Sercomated si propone come "consulente" della certificazione, fornendo ai rivenditori interessati l'assistenza completa fino al rilascio della certificazione.



– prezzo di mercato di altri

*beni concorrenziali:* quanto più alta è la differenza di prezzo tra i due prodotti A e B considerabili come equivalenti, tanto più il consumatore tenderà a consumare il prodotto di costo inferiore;

– reddito del consumatore: quanto più è alto il livello medio del reddito a disposizione del consumatore, tanto più aumenterà la domanda dei beni A e B (l'entità e la proporzione dell'aumento sono determinate dalle specifiche caratteristiche del bene e dal livello generale dei redditi);

– *gusti e preferenze del consumatore:* se il consumatore preferisce il prodotto A sarà molto difficile convincerlo a comprare il prodotto B, se non diminuendo consistentemente il suo prezzo (per livellare le sopra dette utilità marginali ponderate).

Per non ingenerare false illusioni, nonché altrettanto pericolose accuse di ovvietà, è utile qualche nota di commento e contestualizzazione operativa.

Il rivenditore di materiali edili nel tentare di aumentare la sua qualità, applicando i principi generali sopra citati, dovrà prestare attenzione alle seguenti azioni.

– Tentare di ridurre il prezzo del prodotto, non necessariamente vendendo il mattone a 50 lire di meno, ma aggiungendo al prodotto fisico una serie di servizi diretti o indiretti aggiuntivi che ne possano fare aumentare l'utilità per il cliente (cortesia in accettazione, informazione tecnica, consegna pron-

ta, tessera premi con viaggio a Bora Bora, calendario personalizzato con Natalia Estrada, e così via).

– Operare, in occasione della scelta dell'assortimento, un'analisi dei prodotti (o delle imprese) concorrenziali tentando di evidenziare che il prodotto offerto presenta caratteristiche talmente diverse (superiori) da renderlo più unico che raro. Naturalmente, ma potrebbe essere pratica illecita, essendo l'obiettivo quello di aumentare il gap tra un prodotto venduto da me e quello venduto da un concorrente, si potrebbe agire tentando di ingigantire i difetti di quest'ultimo. Tutte le azioni sulla differenziazione del prodotto, molto comuni nella grande impresa manifatturiera, in termini economici rientrano nella propensione naturale delle imprese a spostare le caratteristiche del mercato dalla libera concorrenza al monopolio (situazione più vantaggiosa in quanto permette la creazione del cosiddetto extra profitto). Si pensi, a questo proposito, alle azioni di marketing effettuate dalle grandi imprese nella differenziazione dei prodotti equivalenti: non compro un orologio ma acquisto un Volex, non compro una maglietta ma acquisto una Pacoste, non compro una colla ma acquisto la Mapex, eccetera. Vanno, peraltro, in questo senso anche alcuni progetti della Società di servizi dell'Associazione di categoria dei rivenditori edili ("vendere attraverso il rivenditore"). A livello macroeconomico rientrano in quest'ottica anche le azioni di agevolazione all'investimento nell'edilizia (Iva, 41 per cento, eccetera), che creano una maggiore utilità marginale ponderata dei beni collegati attraverso uno sgravio sul prezzo finale (in funzione del minor costo, il consumatore consumerà mattoni e non automobili).

– Non potendo agire direttamente, se non attraverso la mediazione delle organizzazioni di rappresentanza, sull'aumento del reddito a disposizione dei consumatori, il rivenditore attento potrebbe in quest'ambito (anche se questo è argomento molto caldo) for-

nire delle agevolazioni al consumatore sui tempi di allocazione delle risorse monetarie (prendi oggi e paghi poi), agendo così sul reddito futuro, che il cliente pensa o crede migliore. Anche qui a livello macro-economico sono possibili delle azioni (sebbene a doppio taglio): se il governo attraverso delle facilitazioni fiscali decide di agevolare l'acquisto delle automobili, si renderebbe disponibile una maggiore quantità di reddito per l'abitazione (quindi per il mercato dei materiali edili). Ovviamente resta sempre l'effetto di cui sopra, ossia che le agevolazioni concesse siano talmente allettanti da fare sacrificare, invece che aumentare, le risorse che erano prima allocate all'abitazione (il marito alla moglie: «È talmente conveniente che cambiamo subito la macchina e rimandiamo di altri tre anni la ristrutturazione della casa»).



– Infine, ed è questa la variabile maggiore di imponderabilità, resta il cambiamento dei gusti e preferenze del consumatore intermedio e finale. Se l'impresa di costruzione pare orientarsi sull'utilizzo dei blocchi prefabbricati sarà conveniente non offrire mattoni; se la signora Rossi vuole l'idromassaggio Pacuzzi, non offritele quello Maristop (se non a un prezzo talmente inferiore da livellare l'utilità marginale ponderata), o ancora se il signor Bianchi vuole misurarsi nella messa in opera di un parquet, non tenete nello stock proposte a 150mila lire al metro quadrato. Gli esempi, qui, potrebbero continuare all'infinito. Con quanto sopra non si vuole sostenere che operando un'analisi scientifica delle componenti economiche della domanda il rivenditore potrà fare della qualità e aumentare il suo fatturato, ma ricordare che talvolta un ragionamento più sistematico e prospettico aiuta l'imprenditore a operare delle scelte maggiormente fondate e, come va di moda dire, aderenti al suo specifico mercato. Un non secondario problema in tal senso è dove ricercare le informazioni giuste sul mercato: è di fatto impensabile che un singolo rivenditore "scendendo dal muletto" possa effettuare in proprio delle analisi. Questa è una questione che le Associazioni di categoria dovrebbero cominciare ad affrontare in termini più strutturati: sappiamo che qualche tentativo in tal senso è già in essere o in itinere... Coraggio.

Bisognerebbe, con ciò, convincere qualche rivenditore a ragionare secondo un antico proverbio contadino che recita: «I giorni passati a dare la pietra al falchetto in inverno, nella stagione della mietitura non si rivele-

ranno tempo sprecato».

Un ultimo avvertimento, anch'esso ovvio: l'imprenditore è colui che ha la capacità di organizzare i fattori della produzione, e la ragione per cui quell'imprenditore ha o no successo non può dirsi, consiste nell'uomo stesso... ma forse può dirsi il motivo del minore o maggiore successo.

## 2. La qualità è relativa

Come abbiamo visto, il termine "qualità" è relativo rispetto al consumatore cui esso viene, caso per caso, riferito. È palese la differenza tra le richieste e le esigenze di un'impresa piccola, grande e di un privato; tra una linea merceologica e l'altra; tra il mercato delle piastrelle e quello dei materiali pesanti.

Per ognuno dei possibili clienti, infatti, potrà corrispondere un diverso grado di necessità e, quindi, lo stesso prodotto o servizio sarà percepito con diversi livelli di qualità, soddisferà di più una persona e meno un'altra, oppure entrambe allo stesso modo.

L'idromassaggio Pacuzzi (gusti e preferenze) non avrà di fatto rivali per il cliente Rossi (quasi a qualunque prezzo, perchè è troppo grande il piacere della signora quando dice alle sue amiche: «Me la sono fatta»). Analogamente il professor Verdi, ordinario di Tecnologia dei materiali al Politecnico, non saprà resistere a un Fascicolo tecnico di prodotto completo e dettagliato sulla colla "Mapex - Tengo tutto". E, naturalmente, la stessa signora Rossi comprirebbe volentieri un idromassaggio d'imitazione... se però ci fosse la targhetta originale.

Quindi, tutti i ragionamenti di cui sopra andranno fatti pensando alla specifica merceologia e allo specifico cliente. Se per alcuni prodotti o servizi funziona più una cosa (l'idromassaggio Pacuzzi è per lo più problema di reddito, tant'è che in Mozambico se ne vendono pochi), non è detto che funzioni per altre classi merceologiche. Analogamente, una cosa è rivolgersi al mercato degli intermediari (architetti, geometri, ingegneri), altro è indirizzarsi direttamente sull'utente finale (signora Rossi).

Sull'analisi del target e delle merceologie ambito operativo eminente del marketing resta poco da dire, se non consigliare al rivenditore di rivalutare (se esistono) il ruolo e l'importanza strategica di tale funzione in azienda, per il futuro ancor più che per l'oggi (però si potrebbe iniziare con un piccolo questionario ai clienti in tal senso).

Resta, infine, il caso del cliente che non pu

e/o non vuole spendere, al quale è inutile descrivere le doti nascoste del vostro prodotto o servizio: per dimostrargli le vostre qualità dovrete solo fargli un bello sconto.

### 3. Le quattro P della qualità e il processo

Quando si parla di qualità di un bene economico, anche per tentare di evitare molte confusioni abbastanza diffuse è utile individuare e delineare le sue quattro possibili accezioni:

- qualità di progetto;
- qualità di prodotto;
- qualità di persona;
- qualità di processo.

Non vi è dubbio che una componente fondamentale della qualità di un bene è quella realizzata attraverso un buon progetto. Più la concezione del prodotto sarà fondata su un ragionamento preventivo, maggiori possibilità si avranno che il risultato sia di qualità. Questa qualità afferisce soprattutto ai produttori di materiali per l'edilizia, ma potrebbe anche riguardare il progetto organizzativo e di missione di una rivendita di materiali edili. Come la Mapex, prima di mettere in produzione una particolare colla, svolge un'intensa azione di progetto e di verifica in laboratorio, così il rivenditore prima di modificare la sua "missione aziendale" (per esempio, aprire un "fai da te" nel punto vendita), dovrebbe effettuare a tavolino una progettazione di obiettivi, forme, tempi e, soprattutto, delle modalità di misurazione dei risultati effettivamente ottenuti.

A oggi, forse non ancora nello specifico mercato dei materiali edili, questa qualità viene normata e fa riferimento, oltre che al più ragionevole buon operare, a istruzioni operative e di controllo per la progettazione di prodotti e servizi. In tal senso sono state emanate o sono in corso di predisposizione alcune norme Uni che riguardano il progetto d'architettura, d'erogazione del servizio manutenzione in edilizia, di gestione degli immobili, eccetera.

La qualità di un bene potrà essere anche conseguita o misurata attraverso la corrispondenza o meno di un prodotto a determinati standard. È questo il caso dei prodotti da costruzione, per i quali esiste una specifica Direttiva della Comunità europea che ne delinea le caratteristiche esigenti (minime), a partire dalla quale il Cen (Comitato europeo di normazione) è impegnato a produrre una serie di normative specifiche per

le singole tipologie di materiali da costruzione. Questa componente della qualità è molto importante per il rivenditore edile in quanto i prodotti da costruzione, essendo considerati critici, sono o saranno sempre più in futuro soggetti a un'intensa attività di normazione, in alcuni casi anche attraverso l'obbligo di verifiche e certificazioni specifiche (esempio, marchio Ce).

Di fatto, per fare della qualità di prodotto il rivenditore dovrà orientarsi verso la commercializzazione di articoli per i quali un organismo autorizzato abbia certificato la corrispondenza a un protocollo minimo di requisiti, considerati irrinunciabili o caratterizzanti.

Si tratta, quindi, di stabilire le regole del gioco: se devo soddisfare le esigenze del mio cliente, devo sapere e dichiarare (direttamente o indirettamente) che il prodotto che gli vendo è proprio quello che le soddisfa. Resta inteso che il cliente potrà sempre acquistare un cemento sbagliato, ma io rivenditore dovrò dimostrare di aver fatto tutto il possibile per guidarlo, evidenziando le caratteristiche di quello che gli ho venduto e certificando che il cliente si è portato a casa proprio il prodotto che corrispondeva alla mia descrizione.

Come già detto, di questa componente della qualità sentiremo molto parlare e i rivenditori dovrebbero svezarsi sin d'ora a digerire la già imponente normativa di settore (soprattutto Uni e Cei), familiarizzando con marchi di conformità di sacchi e mattoni e, magari, mettendo in atto qualche controllo campionario in sede o in laboratorio.

Non si potrà non dire, ma abbiamo già esaltato l'importanza dell'uomo, che una componente fondamentale della qualità in un'organizzazione che vende prodotti e servizi non sia la professionalità delle persone che la

#### UNI EN ISO 8402

#### Gestione per la qualità e assicurazione della qualità. Termini e definizioni

È la versione in lingua italiana della norma europea En Uni 8402 (1995) che recepisce senza varianti il testo dell'omonima norma internazionale Iso (1994). Stabilisce i termini e le definizioni fondamentali relativi alla qualità, ai sistemi di qualità e agli strumenti e alle tecniche per tenerla sotto controllo. Oltre ai termini in lingua italiana, la norma riporta i corrispondenti termini nelle lingue inglese, francese e tedesca. Rappresenta la revisione delle Uni En 28402-92 rispetto alla quale riporta 45 ulteriori termini e definizioni utilizzati nelle Uni En Iso 9000.

(Tratto da "Il Catalogo UNI")

compongono. Sarebbe inutile che alla reception di un'azienda impostata su un progetto complessivo avanzato (di prodotto, di strategia e di tattica), fosse riconosciuta solo la lingua inglese o che il magazzino non fosse in grado di individuare a vista i diversi tipi di cemento.

*Last but not least*, soprattutto in questo contesto, la qualità di processo. Proseguendo nel ragionamento, se, pur avendo la persona giusta, l'organizzazione non fosse in grado di mettere in atto dei processi definiti e corretti nella gestione delle proprie attività, probabilmente il risultato finale non sarebbe percepito di qualità dal cliente finale.

Sempre esemplificando, si pensi cosa succederebbe se un eventuale reclamo per un ordine evaso non fosse trattato con la giusta tempestività e il cliente fosse costretto a tenere fermo il cantiere; o ancora se non si verificasse la disponibilità di un prodotto promesso al cliente o se lo stesso fosse ordinato al subfornitore in modo errato.

Questa è l'accezione di qualità che sta diffondendosi maggiormente in questi anni e della quale oramai, non foss'altro per i ripetuti richiami associativi e gli articoli su questa e altre riviste di settore, tutti i rivenditori hanno sentito parlare. Questo è anche il modo per fare con il minimo sforzo un primo passo verso la qualità, generica o totale che dir si voglia, toccando e mettendo in discussione tutte le sue componenti: il progetto (vedi punto controllo del progetto della norma di riferimento), il prodotto (attraverso il fascicolo tecnico di prodotto e un controllo dei fornitori e degli approvvigionamenti), la persona (attraverso la formulazione di un organigramma e mansionario, il fascicolo del dipendente e la programmazione della formazione).

Lavorare per processi vuole dire codificare lo svolgimento delle singole attività omogenee in uno o più documenti che descrivano l'attività stessa, le procedure da seguire, le scelte da fare, chi le fa, nonché l'indicazione dei modelli nei quali registrare la reale esecuzione delle attività attraverso un'azione sistematica di evidenziazione oggettiva.

Nulla di nuovo si dovrà fare se l'azienda opera già con dei processi codificati e nel loro insieme armonici: in tal caso si tratterà di scrivere quanto in realtà accade e, paral-

lamente, implementare una serie di moduli in grado di evidenziare tali processi e, soprattutto, a chi è attribuita la responsabilità dell'attività in oggetto.

In altri in casi, i più frequenti, si tratterà di meglio riflettere su come è erogato il servizio, su quali sono le relazioni tra le diverse funzioni aziendali, scoprendo che per alcune attività (per esempio, la gestione del contratto) esiste un modo diverso per fare funzionare l'azienda in grado di fornire maggiore soddisfazione al cliente.

Esiste, a dire il vero, il terzo caso dell'azienda che, per scelta o virtù, diffida dell'innovazione e mal vede un'evidenziazione chiara e precisa di cosa e come fare e, soprattutto, della necessità di registrare in modo strutturato e univoco quasi ogni azione.

In genere tale atteggiamento è vinto a fasi più avanzate del piano di introduzione della qualità di processo, anche attraverso un'intensa attività di mediazione tra la documentazione richiesta e quella presente e ritenuta utile in azienda. Sono, infatti, davvero pochi i punti della norma da accettare passivamente.

Un altro problema, tipico dell'introduzione della qualità nella rivendita di materiali edili (come di qualunque piccola azienda), è la dipendenza per certi versi giusta di tutti i processi dal titolare, che si evidenzia sin dalle prime fasi di costruzione dell'organigramma.

Quando si devono decidere le responsabilità degli specifici processi (punti della norma), in genere il titolare tende a estendere la sua "sovranità" su tutto, dal contratto, all'approvvigionamento, alla documentazione e talvolta alla consegna con mezzo proprio.

Tale onnipresenza tende a dissolversi in una fase più avanzata, quando "Sua Maestà" si accorge che delegare ad altri attività secondarie gli permette di fare meglio il capo o, come è accaduto in un'esperienza reale "quando si accorge che nella rivendita tutte le attività ordinarie possono essere gestite anche senza di lui".

La qualità di processo fa stretto riferimento alla normativa della serie Uni En Iso 9000. Tale norma è valida in tutto il mondo ed è unica per tutte le aziende del mondo.

Infatti, se l'ente "terzo" (colui che vi dirà se siete realmente "in qualità di processo") è riconosciuto, il certificato emesso in Italia



sarà considerato valido negli Usa e, naturalmente, viceversa.

Per concludere, se un rivenditore volesse lavorare in un'edonica qualità globale dovrebbe:

- progettare attentamente tutte le sua attività e verificare che ogni suo sub fornitore progetti e controlli con attenzione le specifiche del prodotto;
  - commercializzare solo prodotti e servizi certificati come conformi a una norma di riferimento da un organismo terzo o da un laboratorio o ente di prova accreditato;
  - utilizzare esclusivamente personale che abbia i requisiti e le caratteristiche idonee per svolgere la particolare funzione, meglio se anche loro certificati da un organismo esterno;
  - implementare un Sistema della Qualità conforme alla normativa Uni En Iso 9000.
- Per passare dal virtuale al reale, per ora e a nostro giudizio, il rivenditore potrebbe accontentarsi di iniziare a riflettere solo sulla qualità di processo, mettendosi con ciò in *pole position* per entrare nella cosiddetta catena della qualità (se io do una bella cosa a te, tu la dai a un altro, l'altro la ridarà a me)... e un domani, forse, si vedrà.

#### 4. Il Sistema della Qualità e le figure principali

Affrontare la qualità di processo vuole dire, nella pratica, predisporre una serie di documenti che descrivano le diverse attività dell'azienda e che insieme andranno a comporre il cosiddetto Sistema della Qualità.

Le attività dell'azienda andranno inquadrare, sebbene non sia obbligatorio, per processi omogenei nei venti punti nei quali è suddivisa la norma Uni En Iso 9000 (vedi riquadro). Per la rivendita edile si tende a escludere la progettazione del servizio (anche se presente); il riferimento diviene, quindi, la Uni En Iso 9002, e i punti della norma diventano diciannove. Sebbene si elimini un solo punto, sia che non esista realmente un'attività di progettazione sia che si decida di non metterla in qualità, si risparmia un quarto del lavoro... e forse quello più complesso.

I documenti da predisporre e sui quali sarà fondato il Sistema della Qualità dell'azienda sono essenzialmente quattro.

- *Il Manuale della Qualità*: suddiviso in sezioni e che rappresenta la fotografia dell'azienda e ne descrive la struttura e i principali processi.
- *Le Procedure gestionali*: che, attraverso

diagrammi di flusso e in collegamento al Manuale, specificano le singole azioni, chi le fa, come devono essere fatte e quali sono i documenti di riferimento.

- *I Modelli operativi*: che, in armonia con il Manuale e le Procedure, danno evidenza oggettiva allo svolgimento delle attività in modo corretto.

- *Le Istruzioni operative*: che forniscono il modus operandi per lo svolgimento di specifiche e importanti attività, di norma critiche per la specifica tipologia di azienda.

Ovviamente, il tutto andrà inteso come un Sistema, una modifica su uno dei documenti influenzerà, in tutto o in parte, le altre attività aziendali e quanto collegato o correlabile.

Le figure chiave nell'introduzione della qualità di processo in un'azienda sono, parimenti, quattro.

- *Il titolare*: convintosi che la qualità sia un miglioramento per la sua azienda, deve dedicarvi del denaro (si dice che ritorni moltiplicato) e, soprattutto parte del suo tempo: l'occhio del padrone ingrassa il bue.

- *Il responsabile della Qualità*: che rappresenta la figura centrale per l'introduzione e la gestione della qualità di processo in azienda e che, soprattutto nelle prime fasi, dovrà investirvi una parte consistente del suo tempo, rappresentando il braccio destro (e sinistro) del titolare su tutto ciò che riguarda la qualità.

- *Il consulente*: che deve aiutare l'azienda, sostenendo il responsabile della Qualità e il titolare, a descrivere e tradurre quanto vede nel linguaggio della qualità, così come vuole la norma Uni En Iso 9000, apportando se necessario e richiesto delle modifiche per quei processi ritenuti fondamentali / innovativi e/o migliorabili.

- *Il certificatore*: che, finito il lavoro di traduzione, scrittura e implementazione (rodaggio del Sistema della Qualità), ne verificherà la rispondenza (documentale ed effettiva) con quanto previsto dalla norma di riferimento. È utile rilevare che il controllore non può coincidere con il controllato; non potrà, quindi, esistere nessun rapporto diretto tra consulente e certificatore. Questa sarà una regola valida anche nel Sistema della Qualità dell'azienda, dove nessuno potrà controllare un'attività da sé stesso svolta.

Naturalmente, nell'introduzione di un Sistema della Qualità certificabile Uni En Iso 9000, saranno toccate tutte le attività delle aziende e, quindi, si dovranno coinvolgere, ai diversi livelli e per quanto di competenza, tutte le altre principali funzioni dell'organiz-





zazione. Pur non essendo compito di questo lavoro trovare delle motivazioni per invitare il rivenditore (gli articoli e gli interventi in tal senso dei dirigenti Federcomated e Sercomated fanno scuola), evidenziamo che affrontare il cammino della qualità di processo vuole dire, tra l'altro, essere in linea con le tendenze europee (vedi riforma qualificazione imprese di costruzione, ordini professionali), rappresentando al contempo un'occasione per riorganizzare l'azienda e migliorare la definizione della missione aziendale.

## 5. Esperienza insegna

Per concludere, è utile fare riferimento all'esperienza che Sercomated ha condotto e finanziato nell'ambito della qualità di processo: il progetto pilota che ha coinvolto otto rivenditori di materiali edili.

I rivenditori, esperienza più unica che rara, hanno lavorato per metà del loro tempo in gruppo, condividendo tra loro gioie e dolori e scambiandosi vicendevolmente diverse modalità di risoluzione agli specifici problemi operativi posti dalla qualità.

Questo confronto ha permesso, talvolta in modo anche conflittuale, di costruire un approccio condivisibile e, soprattutto, effettivamente applicabile nella gestione in qualità di una rivendita di materiali edili.

Non dimentichiamo, infatti, che la norma Uni En Iso 9000 è valida in tutti i settori (dall'agricoltura, all'industria, ai servizi) e costituisce un riferimento per qualsiasi tipologia di azienda: dalla General Motor alla rivendita dei Fratelli Rossi.

Ovviamente cambieranno, attraverso una mirata azione interpretativa, i modi di rispondere, e soddisfarli, ai requisiti posti dalla norma, risposte che saranno verificate in fase di certificazione.

Ad esempio, mentre per alcune tipologie d'azienda è del tutto normale pensare di sottoporre quanto acquistato a controlli di tipo strumentale e parlare di taratura delle apparecchiature, più difficile è pensare ad attrezzare all'interno di una rivendita di materiali edili un laboratorio per prove non distruttive finalizzato a verificare le caratteristiche di un mattone o di un solaio prefabbricato.

Ovviamente si dovrà, in ogni caso, migliorare la consuetudinaria approssimazione della vendita del cemento "a palate", installando un sistema di pesatura o, ancora più semplicemente, posizionando un contenitore (campione primario aziendale) da un metro cubo, al fine di verificare ogni tanto la quantità effettivamente presente nella pala.

In quest'attività di continuo confronto sullo specifico problema, tutte le aziende si sono messe in gioco permettendo di fare comprendere ai colleghi e a tutto il gruppo di la-

### Vision 2000

#### Il futuro dei Sistemi di Qualità

Per aiutare le aziende e tutte le organizzazioni, di qualunque tipo e dimensione, a istituire e far funzionare sistemi di gestione per la qualità efficaci ed efficienti e per perseguire l'obiettivo della semplificazione della normativa, si sta operando una netta riduzione e ristrutturazione delle norme Iso 9000.

Attualmente le norme della famiglia Iso 9000 sono più di venti. Esse saranno ridotte a circa la metà. Le più importanti previste dalla Vision 2000 sono le seguenti:

- Iso 9000 "Quality management systems - Fundamentals and vocabulary" (che descrive i concetti e i fondamenti dei sistemi di gestione per la qualità e la terminologia. Essa è destinata a sostituire le norme Iso 8402 e Iso 9000-1)
- Iso 9001 "Quality management systems - Requirements" (che specifica i requisiti dei sistemi di gestione per la qualità che un'azienda/organizzazione deve soddisfare per dimostrare la sua capacità di fornire prodotti che soddisfino i requisiti del cliente e di ambiti regolamentati. Essa è destinata a sostituire le attuali Iso 9001, Iso 9002 e Iso 9003 divenendo così l'unica norma di riferimento per scopi contrattuali e di certificazione di parte terza)
- Iso 9004 "Quality management systems - Guidelines for performance improvements" (che fornisce una guida sui sistemi di gestione per la qualità, inclusi i processi per il miglioramento continuativo, ai fini della soddisfazione dei clienti, dell'azienda/organizzazione e delle altre parti interessate. Essa è destinata a sostituire le Iso 9004-1, Iso 9004-2, Iso 9004-3 e Iso 9004-4)
- Iso 19011 "Guidelines on quality and environmental auditing" (che fornisce una guida sulla gestione e conduzione delle verifiche ispettive dei sistemi di gestione ambientale e per la gestione della qualità, compresi i requisiti per la qualificazione dei valutatori o auditor. Essa è destinata a sostituire le norme Iso 10011-1, Iso 10011-2, Iso 10012-3, Iso 14010, Iso 14011, Iso 14012).

(Tratto da "Il catalogo UNI")

vorò Sercomated pregi e virtù del loro agire. Questo ha permesso ai partecipanti di individuare (vi sono state alcune coperture autorizzate) una *best practice* per ognuna delle operazioni tipiche della rivendita, sempre in modo conforme a quanto richiesto dalla norma. Ognuno ha dato il meglio di sé stesso; chi ha fatto scuola sulla gestione del contratto, chi degli approvvigionamenti... tutti hanno dato e preso qualcosa.

Soprattutto noi, del gruppo Sercomated, siamo riusciti a intravedere la complessità della rivendita di materiali edili. Il gruppo era, infatti, un campione rappresentativo delle diverse tipologie di rivendita: generalisti, specialisti, grossi, piccoli, orientati al cliente, orientati all'impresa, eccetera.

Quest'ultimo passaggio apre il campo a una riflessione (che faccio solo perché non sono un consulente). La qualità va di moda e tutti la propongono o la predicano. Potrete trovare sul vostro cammino alcuni consulenti che promettono mari e monti senza che voi dobbiate fare nulla. Può darsi che facciano il "miracolo" di portarvi alla certificazione in sei mesi, ma resterete di fatto esclusi dalla comprensione di quel che vuol dire gestire in qualità i vostri processi aziendali (complessità che non si capiscono in cinque incontri) e che in ogni caso nessuno, né ora e né mai, conoscerà meglio di voi.

Un suggerimento in tal senso: chiedete al consulente della Qualità con chi pensa di farvi certificare e verificate che l'ente sia riconosciuto, direttamente o per mutuo accordo, dal Sincert e quanto sia apprezzato sul mercato. In caso affermativo, si può ragionevolmente ritenere che anche il consulente della Qualità sia riconosciuto e apprezzato ma, se avete ancora dei dubbi, rivolgetevi per un consiglio alla vostra Federazione. Non correrete, così, il rischio di rimanere a metà del guado.

Se l'obiettivo è il bollino, va tutto bene (per ora e sinché il Sincert non opererà controlli), ma voi non avrete imparato nulla e dipenderete sempre da un esterno.

L'approccio Sercomated è stato sicuramente duro e, talvolta, anche confuso e conflittuale (tra i componenti del gruppo di lavoro stesso), ma ha avuto il merito (lo pensiamo con qualche presunzione) di fare comprendere davvero la "qualità".

Infine, voglio chiudere con qualche suggerimento derivato dall'esperienza di cui abbiamo qui riportato i dati essenziali, esperienza che, a onor del vero, ha visto da parte del gruppo di lavoro Sercomated qualche errore di conduzione che certamente sarà corretto tuttavia in occasione di prossimi confronti.

Quando si decide di intraprendere il cammino della qualità di processo è importante seguire con precisione le scadenze del gruppo di lavoro e impegnarsi da subito su quanto richiesto e necessario.

Perciò non va preso sottogamba il programma per poi tentare improbabili recuperi... se si hanno altre cose da fare (apertura nuovi punti vendita, ristrutturazione organizzativa in corso, estensione della gamma di prodotto, eccetera), è meglio aspettare e non mettere troppa carne al fuoco. All'inizio bisognerà accettare un approccio teorico (che nelle nuove edizioni Sercomated sarà, comunque, ridotto), perché per applicare correttamente le teorie bisogna conoscerle. Non si può pensare di arrivare subito, anche se la tentazione è forte, alla soluzione pratica del problema; è necessario comprendere il significato della norma, assimilarlo, interpretarlo e trovare il proprio modo di soddisfarlo (non vanno bene le risposte in serie). Perciò occorre evitare di accettare passivamente qualsiasi soluzione preconfezionata, che può rappresentare troppo poco o anche, come spesso accade, troppo rispetto a quanto effettivamente richiesto o necessario. E, naturalmente, solo ciascuno di voi sa se per la sua azienda praticare una specifica attività rappresenta troppo o troppo poco. Parimenti non si può pensare di comprendere il significato della qualità di processo senza conoscere e studiare in modo approfondito la normativa sulla qualità, che rappresenta il vero e principale elemento di riferimento per l'azienda.

Comunque, per chiudere veramente, vi anticipiamo che occorrerà che lavoriate parecchio:

- sui documenti del contratto, da fare firmare anche all'artigiano con... la sigaretta dietro l'orecchio;
- sui controlli in accettazione e in uscita... anche se avete un magazziniere "testardo";
- sulle norme di prodotto: le sorprese, soprattutto su alcune tipologie (sanitari e piastrelle) non saranno mai troppe;
- sui fascicoli tecnici di prodotto che servono a dare evidenza oggettiva di quello che vendete al vostro cliente, anche se lui non vuole;
- sulla ricerca di indicatori gestionali che permettano di valutare con oggettività il grado di performance dell'azienda, generale e sulle singole procedure, nel soddisfare il cliente (in questo senso andrà anche la revisione, Vision 2000, delle Norme Uni En Iso 9000).

