

IL COSTO DELLA NON QUALITÀ



CONSIGLI PRATICI
PER TRASFORMARE
LA TUA IMPRESA IN UN'AZIENDA
DI SUCCESSO

OSM *Value*

IL COSTO DELLA NON QUALITÀ

ASSUMERE COLLABORATORI EFFICACI E PRODUTTIVI

"Meglio mantenere una nazione intatta che distruggerla, meglio mantenere un esercito intatto che distruggerlo, meglio mantenere una divisione intatta che distruggerla, meglio mantenere un battaglione intatto che distruggerlo, meglio mantenere una compagnia intatta che distruggerla. Questa è una regola fondamentale dell'arte della guerra"
Sun Tzu, L'Arte della Guerra, capitolo L'Assedio.

Con riferimento ai collaboratori, la citazione di cui sopra si applicherebbe in questo modo:

"Meglio un posto di lavoro scoperto piuttosto che tenuto da un collaboratore inefficiente o incompetente."

Il perché è semplice, almeno sapete che è scoperto e potete occuparvene.

Quando invece abbiamo delle funzioni tenute da collaboratori inefficienti o incompetenti, spesso tendiamo a fare affidamento su di loro, solo per scoprire poi di aver ricevuto un'altra scottatura...

La morale è molto semplice: se un manager non assume collaboratori produttivi ed efficienti, corre il rischio di coprire solo in apparenza le funzioni dell'azienda.

COME REPERIRE CANDIDATI VALIDI

"Quando si vogliono trovare dei collaboratori, indubbiamente la prima dote di chi assume è la **PERSISTENZA!** "Il generale non riesce a controllare l'impazienza, lancia l'esercito all'attacco della fortezza come uno sciame, e un terzo degli uomini viene ucciso senza prendere la fortezza: questo è un attacco disastroso."

- **Sun Tzu, L'Arte della Guerra, capitolo L'Assedio.**

"Qualità Totale = fallo giusto la prima volta!"

Voi mettete un annuncio, ma i candidati che vi rispondono non hanno i requisiti necessari per la posizione in esame. Comunque, visto che avete già speso i soldi dell'annuncio e vi serve subito un collaboratore che si occupi di quella funzione, decidete di prendere il meno peggio di loro, anche se effettivamente non presenta tali requisiti. Risolvete (o almeno, credete di aver risolto) un problema impellente. Ma cosa succederà tra due mesi? Dopo sei mesi il collaboratore continua a creare dei problemi e la formazione su di lui non sembra dare i frutti sperati. Il collaboratore non era all'altezza della posizione. Un anno dopo che è stato assunto, le difficoltà con lui sono arrivate al culmine e il collaboratore decide di cambiare azienda. Voi siete daccapo con la necessità di riempire quella posizione, ri-formare un altro collaboratore, insegnargli i trucchi e i segreti del mestiere. E avete perso un anno di lavoro. Questa non è Qualità Totale.

Offrireste mai al vostro miglior cliente un prodotto che sapete avere delle evidenti lacune? Funziona allo stesso modo nella gestione degli uomini. Se volete la qualità dei collaboratori, persistete.

E continuate a persistere fino a quando non avete trovato il collaboratore giusto. Un collaboratore non adatto alla lunga può solo nuocervi.

Analizziamo quanto sopra in chiave strategica:

"L'esercito vittorioso prima si assicura la vittoria e poi dà battaglia, mentre l'esercito destinato alla sconfitta prima dà battaglia e poi cerca la vittoria"

- **Sun Tzu, L'arte della Guerra, Capitolo Lo Schieramento.** Accettare di prendere un collaboratore meno valido a causa dell'urgente necessità equivarrebbe a dare prima battaglia e poi cercare la vittoria. Un metodo che porta solo alla sconfitta.

Morale: non demordete dopo un annuncio che non porta il candidato che cercavate. Mettete un altro annuncio. Continuate a vedere candidati. Insistete. Risolvete il problema. Non post-ponetelo.



(continua)

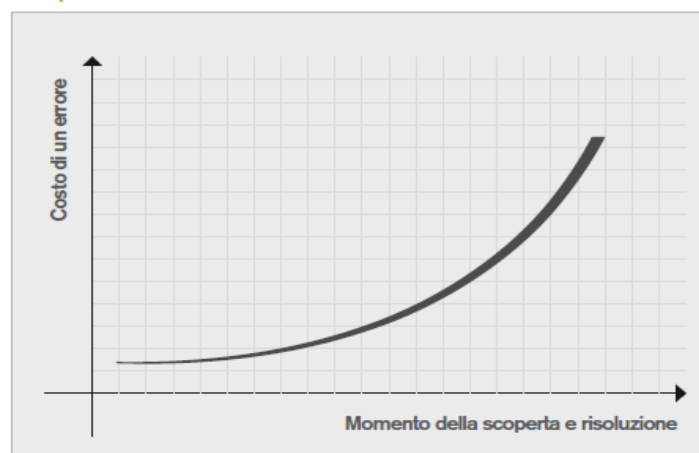
IL COSTO DELLA NON QUALITÀ

Il Costo della Non Qualità o C.N.Q. è un concetto sviluppato da Joseph Juran, uno dei pionieri nel campo della Qualità Totale.

Grazie al C.N.Q. sempre più aziende hanno cominciato ad investire tempo e denaro nella prevenzione degli errori, invece che risparmiare prima e pagare in seguito un conto molto più salato. Nel C.N.Q. non guardiamo ai costi diretti, ma piuttosto all'effetto valanga che si verrà a creare più avanti nel processo. Uno studio condotto alla Hewlett Packard (fonte: H. James Harrington, Poor Quality Cost, New York 1987), per esempio, ha mostrato che scoprire e sostituire subito un fusibile che non funzionava costava 2 Cents. Se l'errore invece veniva scoperto e riparato quando il computer era già sulla catena di montaggio, sostituirlo costava 4 volte di più. Al punto di controllo finale, scoprire e riparare l'errore costava 50 volte di più. E se l'errore veniva scoperto solamente quando il computer era già nelle mani del cliente, avrebbe potuto costare anche qualche centinaio di dollari. Più il tempo passa, più il costo del fusibile non funzionante aumenta.

I costi derivanti da un errore o da un difetto, se tale difetto non viene isolato e risolto, aumentano in modo ESPONENZIALE col passare del tempo.

Per prendere un caso specifico, pensate quanto è costato alla INTEL® l'aver scoperto che il microprocessore PENTIUM® non sempre eseguiva le divisioni in modo corretto, dopo che tale microprocessore era stato già installato su milioni di computer in tutto il mondo.



I costi derivanti da un errore o da un difetto, fintanto che tale difetto non viene isolato e risolto, aumentano in modo ESPONENZIALE col passare del tempo.

IL COSTO DELLA NON QUALITÀ PER QUANTO RIGUARDA I COLLABORATORI

Siccome le aziende sono composte da persone, e siccome sono le persone che eseguono o si prendono cura dell'esecuzione della maggior parte delle funzioni aziendali, ci possiamo subito rendere conto del fatto che il Costo della Non Qualità per quanto riguarda i collaboratori può essere elevatissimo. Basta un collaboratore sbagliato in una funzione chiave di sviluppo per l'azienda per bloccare il lavoro di decine e decine di altri collaboratori, per rendere il budget irraggiungibile, per demotivare, per sprecare i soldi di campagne pubblicitarie. I costi di un "fusibile umano" non funzionante nella struttura aziendale possono essere elevatissimi. Possono essere addirittura cento o mille volte più grandi della retribuzione pagata a tale collaboratore. Vediamo quanto potrebbe costare ad un'azienda assumere o non correggere un Responsabile Commerciale che non ha le caratteristiche adatte per riuscire nella funzione. Al momento della selezione, valutare il candidato con il sistema di valutazione attitudinale I-Profile e identificare le sue lacune avrebbe potuto costare qualche centinaio di euro. Anche dopo la sua assunzione, non appena si iniziavano a manifestare i primi dubbi riguardo alle sue capacità, il collaboratore avrebbe potuto essere analizzato, così da avere consigli sul da farsi, per più o meno la stessa cifra. Ma ammettiamo ora che, nella "speranza" che le cose migliorino, si lasciasse che il collaboratore continuasse ad operare (il che sarebbe come se alla Hewlett Packard notassero qualche difetto in un fusibile ma lo lasciassero comunque

sul computer "sperando" che quando il computer arriva dal cliente il fusibile cominci a funzionare).



"basta un collaboratore sbagliato in un ruolo chiave per bloccare il lavoro di decine di altri collaboratori"

(continua)

Per quanto l'esempio sia ironico, tale situazione nel campo del personale avviene più spesso di quanto non si creda.

Provate a calcolare quanto tale collaboratore non adatto potrebbe costare all'azienda in termini di:

- Retribuzione pagata direttamente.
- Investimenti pubblicitari che non vengono fatti fruttare come dovrebbero.
- Perdita di validi collaboratori commerciali che vengono demotivati e spinti ad andarsene.
- Vostro stress e tempo, in quanto siete costantemente costretti a intervenire direttamente per risolvere i problemi dell'area in questione.
- Perdita di affari potenziali che avrebbero potuto essere conclusi.
- Clienti già in essere che non vengono seguiti in modo adeguato e vengono persi.
- Lavori che devono essere rifatti.

MORALE

1. La selezione dei collaboratori è indubbiamente un momento molto importante. Assumere un candidato inadatto vuoi per carenza di candidati vuoi per errata valutazione, comporterà, col passare del tempo, costi esponenziali. Prima di assumere il candidato è opportuno fare verifiche adeguate e approfondite, così da assicurarsi che renderà in maniera adeguata nella sua nuova posizione.

Ciò include verifiche della competenza, della personalità/ potenzialità e della motivazione per quella posizione. Fare altrimenti potrebbe comportare costi molto salati in termini di C.N.Q.

2. Così come alla Hewlett Packard non possono permettersi di "sperare" che un fusibile che dà segni di non funzionamento abbia di colpo delle performance ottimali, allo stesso modo chi gestisce i

È facile vedere che la cifra potrebbe essere anche molte migliaia di volte più grande di quella che sarebbe stata necessaria per verificare se il candidato era adatto o meno per la posizione o anche di quella che sarebbe stata necessaria per reperire un nuovo responsabile commerciale.

Provate a fare l'esercizio relativo al C.N.Q. per quanto riguarda:

- Un magazziniere
- Un impiegato amministrativo
- Un venditore/agente
- Un dirigente

Fatto ciò avrete un'idea di quanto il CNQ relativo ai collaboratori possa incidere nei conti della Vostra azienda. I "fusibili umani" che non funzionano possono avere un costo salatissimo!

collaboratori non può permettersi di "sperare" che prestazioni non ottimali migliorino di colpo. Tali prestazioni non ottimali sono un segno di qualche cosa che non funziona.

Sono un segno che c'è qualche fusibile che non funziona in modo adeguato. E in quel caso è opportuno verificare e analizzare per circoscrivere e risolvere il problema.

Altrimenti il conto che ci ritroveremo a pagare in termini di C.N.Q. potrebbe anche essere MOLTO elevato... molto più grande di quanto ci sarebbe costato verificare subito il problema e risolverlo.

Come esempio pratico, a HEWLETT PACKARD, AT&T e FORD è stato calcolato che il costo degli errori amministrativi, da solo, corrispondeva ad una cifra che cadeva tra il 20 e il 40% di tutte le spese retributive dell'azienda. (Fonte: H. James Harrington, Poor Quality Cost, New York 1987)

QUANTO VERIFICARE?

Prima di fare un investimento che potrebbe farvi guadagnare o perdere alcuni milioni di euro, quante verifiche fareste per assicurarvi di investire il vostro denaro in maniera corretta?

La risposta a tale domanda vi dà la stima di quanto dovrete verificare un dirigente o un venditore prima di inserirlo nella sua nuova posizione.

Con pochi calcoli è facile vedere che avere il candidato giusto o sbagliato in una posizione importante può fare una differenza, per l'azienda, nell'ordine di uno o più milioni.

Prima di fare un investimento che potrebbe farvi guadagnare o perdere alcuni milioni di euro quante verifiche fareste?"



(continua)

QUALITÀ AL 99.9%

Quanta qualità è necessaria?

**In un paese come il Canada,
lo 0.1% di non qualità
significherebbe:**



1 ora di acqua

non potabile al mese

2 atterraggi insicuri

al giorno all'aeroporto di Toronto

16.000 lettere

perse ogni giorno

20.000 ricette mediche

sbagliate ogni anno

500 operazioni chirurgiche

fallite in una settimana

50 bambini

che scivolano all'infermiera e cadono per terra ogni giorno

22.000 assegni

che vengono incassati dal conto corrente sbagliato ogni giorno

SOMMARIO

Le scelte che facciamo oggi riguardo ai collaboratori da assumere determineranno il successo della nostra azienda nel futuro. Fermiamoci un attimo e osserviamo. Abbiamo oggi nella nostra azienda il collaboratore giusto al posto giusto? Come è andata finora l'assunzione e, soprattutto, come vogliamo funzioni nel futuro?

Quante sono le "funzioni coperte solo in apparenza" che ci richiedono di intervenire e di occuparci di cose che avrebbero dovuto essere gestite da altri? E soprattutto, se in azienda abbiamo situazioni del genere, le azioni che stiamo intraprendendo sono efficaci per risolvere la situazione o stiamo solo

"tirando avanti", post-ponendo il problema e sperando che i "fusibili umani" comincino a funzionare da sé? Il solo fatto di porsi queste domande e di iniziare ad agire in tal senso può fare una grande differenza in termini di C.N.Q. Ponendocele ora possiamo prevenire i problemi e mantenere/incrementare la nostra forza per la sfida competitiva sempre più caotica di domani. Non ponendocele e continuando a "sperare" che i "fusibili umani" migliorino da sé, ci ritroveremo costantemente a gestire crisi, difficoltà e problemi. È il "Signor C.N.Q." che presenta la sua fattura. Agendo ora la prossima volta non sarà così esosa.

OSM VALUE SRL

VIA E. ALBANESE 92/A – 90139 PALERMO

091 7854763 – GRUPPOSICILIA@OSMANAGEMENT.IT



WWW.OSMVALUE.COM



OSM Value, partner di Open Source Management per tutto il Sud Italia, aiuta le migliori imprese a creare valore facendo crescere il proprio business in tempi difficili trasferendo le azioni **vincenti** collaudate da imprese che stanno incrementando i fatturati negli scenari moderni.

Vogliamo contribuire al miglioramento dell'economia migliorando le imprese del Sud Italia e le persone che le compongono, trasferendo loro **le migliori tecniche di management** e aiutando chi è in cerca di lavoro a trovare le migliori imprese.

La nostra missione è quella di creare **un firmamento di aziende etiche che brillano sul mercato e costruiscono reti di imprese di valore.**

Ogni giorno lavoriamo al fianco di quegli **eroi**, chiamati imprenditori, per sostenerli nei loro piani di **crescita aziendale e personale.**

I clienti che ottengono i migliori risultati diventano i nostri **ambasciatori** e ci aiutano a diffondere alle imprese del loro territorio e del loro mercato le **idee vincenti** per fare impresa con successo.

Insieme creiamo un network di aziende che **crescono e si espandono.**

OSM Value sostiene i progetti di crescita degli imprenditori con la formazione manageriale operata attraverso la **Business School MBS**, il perno attorno al quale si svolge l'attività di OSM Value che sostiene i piani di crescita degli imprenditori attraverso la formazione. I percorsi di formazione aiutano l'imprenditore ad acquisire le competenze manageriali moderne nell'organizzazione d'impresa, leadership, gestione finanziaria, marketing, vendita emozionale e tanti altri manuali d'apprendimento importanti per la formazione imprenditoriale.



OSMVALUE.COM