

# Più qualità e meno costi

di ALBERTO FELICE DE TONI

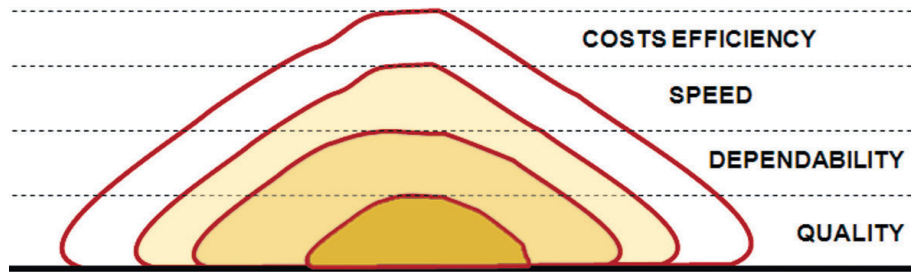


La concorrenza attuale impone di essere competitivi su prodotti, prezzi e servizi. Ma come farlo? Perseguendo tutte le prestazioni o una sola?

In letteratura manageriale il tema è noto con il termine di *manufacturing trade-off* o 'compromesso produttivo', introdotto da Skinner nel 1969. La tesi è semplice: non è possibile eccellere in tutte le prestazioni ed è necessario progettare e gestire il sistema operativo in funzione di esplicite performance da perseguire. In altre parole, un sistema di produzione non può essere in grado di garantire, ad esempio, prodotti caratterizzati da costi bassi ed elevata qualità. Ci sono compromessi da fare, allo stesso modo di quelli che si fanno nella realizzazione di un aeroplano: nessuno fino a ora è stato in grado di produrne uno capace di trasportare comodamente 500 passeggeri e decollare e atterrare su una portaerei. In modo analogo, in un sistema produttivo sono in *trade-off* variabili come l'investimento in tecnologie, la specializzazione della manodopera, la qualità dei prodotti, il costo dei materiali. L'aumento della qualità del prodotto avviene a scapito di costi maggiori, ad esempio di materiali più resistenti, migliori tecnologie incorporate nel prodotto, design avanzato.

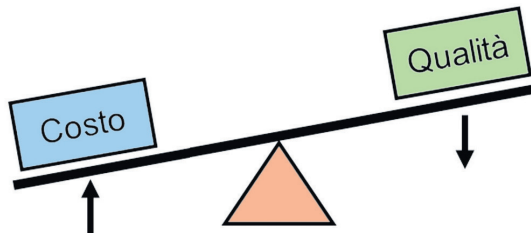
## IL PRINCIPIO DEL CONO DI SABBIA

Gli sviluppi degli studi successivi a quelli di Skinner hanno condotto a una revisione e a un parziale superamento del concetto del *trade-off*. De Meyer e Ferdows hanno proposto nel 1990 un nuovo modello denominato 'cono di sabbia'. Il loro punto di vista è che a seconda della sequenza adottata per lo sviluppo delle



*capability*, la natura dei *trade-off* cambia. In certi casi il *trade-off* non esiste e una *capability* può addirittura favorire l'aumento di un'altra *capability*.

Nella loro ricerca gli autori hanno ipotizzato la seguente sequenza di un percorso di miglioramento: qualità, affidabilità, velocità di reazione dell'impresa ed efficienza. La qualità è la condizione preliminare per i miglioramenti duraturi nelle capacità di produzione. Mentre gli sforzi per migliorare la qualità continuano, l'impresa può impegnarsi per rendere le operation più affidabili. Mantenendo gli



sforzi su qualità e affidabilità, l'obiettivo successivo diventa la velocità: i miglioramenti in questo ambito sono cumulativamente costruiti su fondamenta di qualità e di affidabilità. Solo a questo punto l'impresa avvia programmi mirati a ridurre i costi e a migliorare l'efficienza. De Meyer e Ferdows raffigurano il modello proposto come un cono di sabbia con diversi strati; le capacità che si sviluppano in modo cumulativo sono più durature e meno fragili rispetto a capacità sviluppate a spese di altre capacità.

## IL COMPROMESSO STRATEGICO

ESSERE, CONTEMPORANEAMENTE, COMPETITIVI SU PRODOTTI, PREZZI E SERVIZI È POSSIBILE. ANZI, SE SI INVESTE NELLE PRESTAZIONI DEL PRODOTTO SI RIESCE ANCHE A OTTENERE UNA MAGGIORE EFFICIENZA NEL PROCESSO

Gli autori fanno notare che molte aziende che promuovono programmi di miglioramento della qualità, ottengono anche una riduzione dei costi. Questo dimostra che efficienza e prestazioni di qualità non si escludono necessariamente a vicenda, ma che la riduzione dei costi può essere una conseguenza degli investimenti in programmi di miglioramento della qualità.

## COMPROMESSI VIRTUOSI

Un altro punto interessante è che quanto appena detto non sembra funzionare al contrario: ovvero l'aumento dell'efficienza non sembra migliorare la qualità. Così, il *trade-off* sembra funzionare in un modo, ma non viceversa. Queste osservazioni non invalidano del tutto il concetto del *trade-off*, dato che, in sono molti casi, i compromessi esistono eccome. Il modello del cono di sabbia non nega l'esistenza in generale di *trade-off* tra generiche capacità e prestazioni operative. Esso suggerisce che l'esistenza di *trade-off* dipende dalla sequenza di intervento e dall'orizzonte temporale considerato. Ad esempio, costo e qualità sono in *trade-off* uno contro l'altro se l'attenzione viene messa sul costo; tuttavia, entrambi migliorano se l'attenzione viene messa sulla qualità. E ancora, i *trade-off* rischiano di apparire quando si adotta un orizzonte di breve termine.

detoni@uniud.it