

Aumentare i risultati cliente e migliorare la posizione competitiva sul mercato

Dr. Fulvio Paparo




European Quality Award Assessor
Titolare EQM Consulting

Quality Function Deployment (QFD) a supporto del Total Quality Management

Il QFD costituisce uno strumento in grado di orientare il progetto di un prodotto verso le reali esigenze di chi lo utilizza, tenendo in considerazione i diversi attributi qualitativi definiti dal cliente. Rappresenta un *evidente e potente mezzo per l'impostazione strutturata e finalizzata dei progetti* e normalmente il suo impiego precede le attività di sviluppo, industrializzazione e produzione di nuovi prodotti e/o servizi. La implementazione del QFD necessita della collaborazione di tutto il personale dell'azienda, dall'alta direzione ai lavoratori di tutte le aree di attività del gruppo aziendale.

Il QFD rappresenta uno strumento di supporto al TQM (Total Quality Management) che consente di annullare o quantomeno ridurre la possibilità che un aspetto essenziale della qualità sia trascurato nel processo di progettazione di un prodotto o di una sua revisione.

Essendo la qualità una grandezza *multidimensionale*, la sua valutazione deve coinvolgere tutte quelle caratteristiche che sono necessarie alla sua rappresentazione estesa: prestazioni, caratteristiche aggiuntive (*optionals*), sicurezza, affidabilità, conformità alle specifiche, durata, assistenza post-vendita (*Service*), estetica, ecologia, manutenibilità, economicità d'uso, ecc. Per poter capire quale obiettivo possa essere raggiunto con il QFD può essere interessante citare un esempio che paragona la situazione attuale con quella antecedente la rivoluzione industriale. *“Quando, più di 400 anni fa, un cavaliere andava da un fabbro specializzato per farsi costruire una nuova armatura, venivano concordate, seduta stante, le caratteristiche di quest'ultima e il suo progetto: ad esempio, si poteva convenire di costruire l'armatura in lamiera piuttosto che in maglia metallica. Successivamente il fabbro trasformava queste specifiche in dettagli di progetto. Egli poteva, ad esempio, decidere lo spessore della lamiera per aumentarne la rigidità: ovviamente una decisione di questo tipo doveva essere approvata dal cavaliere. In seguito l'armaiolo, dai dettagli di progetto, decideva il processo di produzione in modo da ottenere le caratteristiche concordate: ad esempio, temprando la lamiera per conferire all'acciaio la durezza desiderata. Per ultimo, l'armaiolo derivava dal processo di produzione la pianificazione dettagliata della produzione, decidendo, ad esempio, che il fuoco nella forgia doveva essere acceso alle 6 del mattino per ottenere a metà giornata una temperatura sufficiente alla lavorazione a caldo dell'armatura”.*

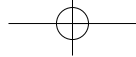
La morale di questa storia, ambientata nel Medioevo, è che la definizione e il *deployment* delle caratteristiche e dei requisiti dell'armatura erano una cosa molto semplice; potevano essere condotti a termine da due soli uomini: l'armaiolo e il suo cliente. Gran parte del processo aveva luogo nella testa dell'armaiolo, che deteneva tutta la conoscenza tecnica del tempo.

La relazione tra livello di qualità “fisica” di un prodotto o di un servizio e il grado di soddisfazione del cliente è una relazione “bi-dimensionale”.

Gli attributi qualitativi definiti dal cliente si possono suddividere in cinque categorie:

- attributi di tipo “B” (**Base o attesa**)
- attributi di tipo “M” (**Mono dimensione**)
- attributi di tipo “E” (**Eccitanti**)
- attributi di tipo “I” (**Indifferenti**)
- attributi di tipo “C” (**Contrari**)

I primi sono attributi che derivano da bisogni di base, che spesso rimangono impliciti per l'utente e fanno parte della cosiddetta “qualità attesa”. La presenza di questi attributi non costituisce agli occhi del cliente né una fonte di soddisfazione né di insoddisfazione, ma la loro assenza si traduce in una forte insoddisfazione. Quindi, un miglioramento nel grado di soddisfazione di questo tipo di richieste non si traduce in un innalzamento del livello di soddisfazione complessiva; viceversa, un peggioramento nel grado di soddisfazione di queste richieste si traduce in un “crollo” della soddisfazione complessiva del cliente.



“Quelli che si innamorano di pratica senza scienza, sono come il nocchiere, ch'entra in un naviglio senza timone o bussola, che mai ha certezza dove si vada. Sempre la pratica deve essere edificata sopra la bona teoria”

Leonardo da Vinci

Gli attributi connessi a richieste di tipo “M” (attributi “lineari” o “mono - dimensionali”) sono caratteristiche di prodotto non eccessivamente allettanti per il cliente, la cui presenza però contribuisce a incrementare la sua soddisfazione e la cui assenza provoca una certa insoddisfazione. Aumentando o diminuendo dello stesso valore il grado di soddisfazione di questi bisogni si ottengono rispettivamente aumenti o diminuzioni del livello globale di gradimento da parte del cliente che sono all'incirca proporzionali.

Gli attributi di tipo “E” (Eccitanti) attraggono e “deliziano” il cliente e sono quelli che contribuiscono a differenziare un prodotto da quello della concorrenza. La loro presenza o un incremento del loro grado di soddisfazione provoca un alto livello di gradimento da parte del cliente, mentre la loro assenza non provoca una particolare insoddisfazione.

Gli attributi di tipo “I” (Indifferenti) sono quelli la cui presenza o assenza non provoca né la soddisfazione né l'insoddisfazione del cliente. Occorre ricordare però che attributi di tipo *Indifferente* non vanno presi in considerazione, perché costituiscono un surplus di sforzo per l'azienda che non si traduce in soddisfazione per il cliente.

Gli attributi di tipo “C” (Contrari) sono invece quelli la cui presenza provoca l'insoddisfazione del cliente, mentre la loro assenza è fonte di soddisfazione.

Il QFD agisce nel campo della **qualità positiva**, cioè dell'insieme delle caratteristiche del prodotto/servizio, capaci di conferire valore per il cliente in termini di adeguatezza all'uso.

Le tre categorie positive individuate non sono “statiche”, ma “dinamiche” nel tempo, nel senso che attributi di tipo *Eccitante* tendono a divenire *mono dimensionali* e, questi ultimi, tendono a divenire attributi di tipo base.

Il QFD è designato a essere sviluppato in gruppo: prima, nella discussione libera sulle esigenze del cliente e sulle caratteristiche che dovrebbe avere il prodotto o il servizio; poi, durante la diffusione di tali informazioni in tutta l'azienda.

L'enfasi che il QFD pone sul lavoro di gruppo si traduce nel far intervenire nel processo di progettazione tutte le funzioni aziendali, quali:

- marketing; ■ progettazione (direzione tecnica); ■ qualità;
- assistenza tecnica; ■ tecnologie; ■ produzione; ■ fornitori.

Rispetto a uno schema tradizionale di progettazione cambia il modo di procedere: non si tratta più infatti di dialogare solamente con chi si occupa della fase successiva, ma tutti portano il loro contributo fin dall'inizio e in ogni momento dello sviluppo del prodotto, tenendo conto delle aspettative del cliente.

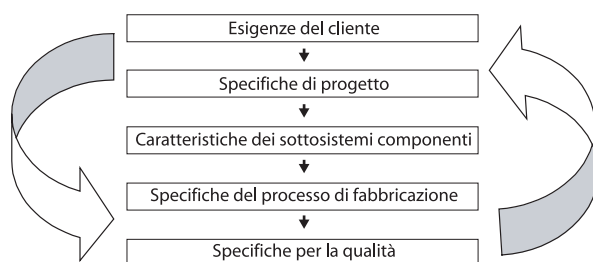
Per sviluppare *ex novo* un progetto con il QFD, vengono costituiti dei gruppi di lavoro *multidisciplinari* composti approssimativamente da 5-7 persone, con tutte le funzioni chiave sopra definite e con la partecipazione, se necessaria, dei fornitori. La metodologia è orientata al consenso ed eccelle negli ambienti creativi e capaci di “correre da soli”, permettendo la sintesi di nuove idee in una maniera strutturata.

Il QFD è al suo meglio in un ambiente favorevole all'innovazione che alimenti le attività creative e la condivisione delle informazioni.

I **benefici** a breve termine consentiti dal QFD comprendono:

- *cicli di sviluppo dei prodotti più brevi*, ● *meno modifiche di progetto*,
- *meno problemi di avviamento*, ● *qualità e affidabilità migliorate*.

In sintesi il processo del QFD ha inizio cercando di individuare le *esigenze* (o *bisogni*) del cliente e convertirli in requisiti interni per l'azienda, denominati specifiche di progetto; in forma schematica la sequenza è la seguente:



In conclusione si può affermare che le imprese italiane seppur difficilmente possono recuperare a tempi brevi i gap negativi sugli sviluppi tecnologici di altri Paesi più avanzati, possono tuttavia introdurre strumenti e metodologie di TQM (Total Quality Management), in ambito organizzativo che contribuiscano a creare maggiore valore per i clienti e garantire così la conquista di posizioni competitive più solide.

Fulvio Paparo
EFQM (European Foundation for Quality Management) Licenced Consultant
European Quality Award Assessor
Fondatore di EQM (Excellence Quality Management) Consulting

EQM Consulting sas di Paparo dr. Fulvio & C.
 Sede centrale: via Malfassi, 3 - 24125 Bergamo (Bg) - Tel. 035 241029 - Fax 035 270595
 www.eqmc.it - info@eqmc.it
 Sede Operativa Reg. Marche: P.zza Salvo D'Acquisto, 39 - 60131 (An) Tel. 071 2905472

