

**Come è nata Eco Italia?**

Mettersi insieme per essere più forti questo è lo scopo con cui Eco Italia è nata, quindi anni fa. Oggi il consorzio conta 22 cooperative in tutto il territorio nazionale, con 750 punti di vendita, un giro d'affari conseguito nel 1990 di 328 miliardi, con l'obiettivo di 420 miliardi per il '91. Negli ultimi tre anni ha realizzato un balzo in avanti nella quota di mercato, passando dall'1,8% al 7% del '90.

**In quale direzione sta andando?**

La strada intrapresa è quella di proseguire nella professionalizzazione del punto vendita, il che operativamente significa che ogni cooperativa dovrà avere una struttura capace di coordinare ed ottimizzare gli acquisti, sviluppare le vendite dei soci attuando le politiche di marketing e sensibilizzare i soci alle problematiche dell'intero sistema. Più figure, quindi, quelle del buyer, del promoter, dell'uomo di marketing. Ma la premessa della professionalizzazione è la formazione, ed ecco quindi la necessità dei corsi manageriali e gestionali per i punti vendita, che coinvolgono i titolari, i loro figli e il personale. A questo proposito ricordo che si è concluso, all'inizio del mese di giugno, un corso di 5 giornate, organizzato in collaborazione con Fordas (Istituto di formazione della distribuzione associata) che ha tenuto impegnati una ventina di nostri associati sul tema "Formazione imprenditoriale per rivenditori elettrodomestici associati Eco". È nostra intenzione, infine, creare un'im-

**A colloquio con il rag. Enrico Turla, responsabile marketing CO-RE delegato Eco Italia per le zone di Brescia e Bergamo**

magine su misura per ogni punto vendita; questo progetto di canalizzazione metterà l'utente in grado di poter riconoscere e identificare con la massima rapidità «cosa c'è» in ognuno dei nostri negozi.

**Altri progetti per il futuro?**

Siamo alla vigilia del mercato unico europeo del '93, che si preannuncia altamente competitivo. Gli orizzonti di Eco Italia devono farsi più ampi. È per questo che è già stata intrapresa una politica di contatti e rapporti internazionali con analoghe organizzazioni dei paesi comunitari. Anche nei riguardi delle aziende si sta ampliando un progetto di marchi esclusivi, mentre si sta arricchendo la nostra strategia pubblicitaria che comprende sia iniziative istituzionali, come lo spot televisivo in programmazione, che promozionali come il nuovo e più sistematico catalogo di vendita. Le strade percorse da Eco Italia sono tante per arrivare al duplice obiettivo di una maggiore forza sul mercato e di un più ampio consenso del consumatore. In questa importante strategia sta la nostra carta vincente.

Ma a livello locale queste direttive sono recepite nella loro interezza?



Tutto alla Co-Re è predisposto per affrontare il continuo mutamento di mercato. Fino al 1990 si effettuava una normale vendita «cash» direttamente dal magazzino, oggi abbiamo dovuto intervenire con cambiamenti sulla rete di vendita per poter raggiungere i soci più lontani. Si è così provveduto all'istituzione di un servizio bisettimanale di

consegna a domicilio che copre oggi il 60-70% delle vendite. I soci, da parte loro, si sono dotati di fax in modo da poter essere continuamente aggiornati sulle novità da parte della sede, così da non perdere l'immediatezza del rapporto diretto cooperativo-socio. È in fase di allestimento anche un sistema informatico di collegamento tra negozi e magazzino per poter avere sotto controllo «via terminale» la disponibilità di merci ed il loro movimento.

**Da questi continui cambiamenti si possono riscontrare miglioramenti anche a favore dei soci?**

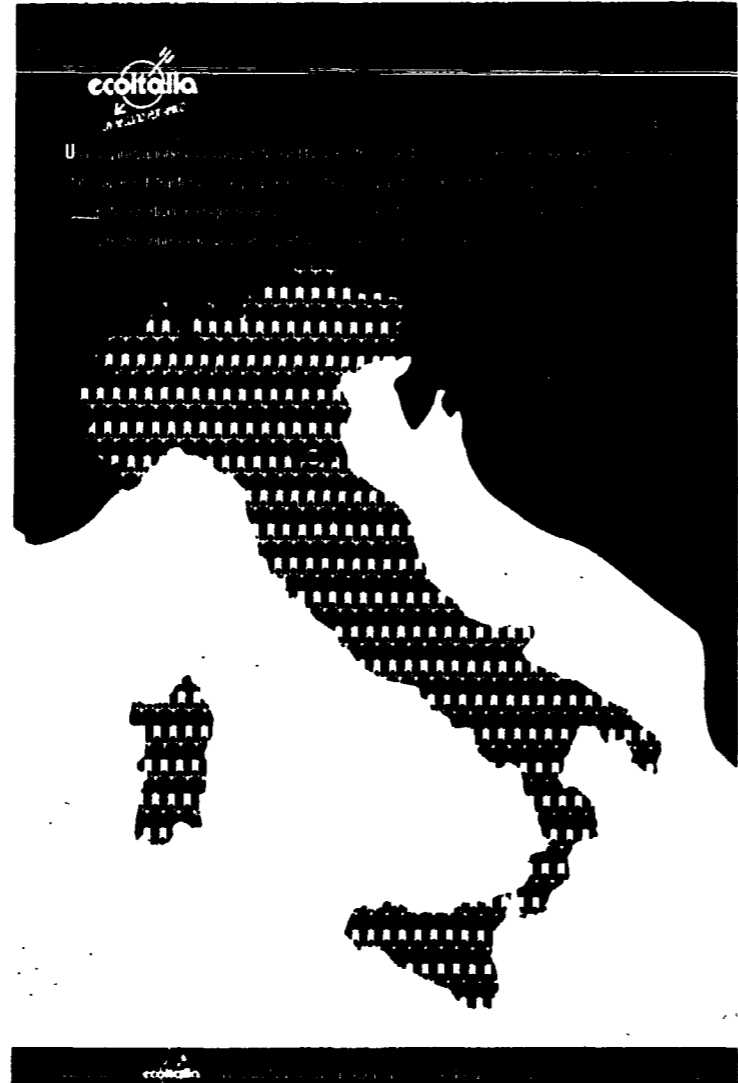
Il tutto è pensato e rivolto esclusivamente in funzione di maggior servizio e minor costo, a favore degli associati, è evidente che il tempo impiegato a documentarsi sulle novità per meglio argomentare la vendita, è di gran lunga più produttivo che non quello perso per andare a ritirare la merce nel magazzino a mo' di facchinaggio. Un'ulteriore iniziativa si verrà ben presto ad aggiungere: una giornata per settimana o ogni quindici giorni, nella quale i soci saranno invitati al magazzino per osservare le novità del mercato.

**Come siete dislocati a livello periferico?**

Dal 1° gennaio 1991 la Co-Re ha la delega Eco Italia alla copertura territoriale della Lombardia Orientale (Bergamo, Brescia, Mantova). Il nostro obiettivo è di contattare operatori commerciali di Bergamo; nei primi mesi abbiamo avuto l'adesione di 5 rivenditori, entro l'anno contiamo di completare la copertura della provincia con un'altra decina di adesioni.

**Quale motivo spinge gli imprenditori a scegliere di entrare in Eco Italia, rispetto ad altre organizzazioni?**

Nel mercato attuale essere soli è praticamente impossibile perché si è inevitabilmente destinati a morire, non avendo la forza sufficiente per restare competitivamente su un mercato dinamico che richiede estrema professionalità a chi vuole non solo sopravvivere, ma essere in grado di confrontarsi con il resto del mercato. Fondamentale nella decisione di aggregarsi ad un gruppo è la leva acquisita al prezzo migliore. Ma dopo un colloquio informale che è necessario sia a noi che ai rivenditori per confrontarci, la problematica viene superata con il riconoscersi in una immagine di catena di negozi a livello nazionale e con la valutazione della moltitudine di servizi messa a disposizione dell'associato. Vogliamo che il nostro associato divenga e si affermi sempre più come professionista nel settore degli elettrodomestici, TVC, video, Hi-Fi.



## Dal Giappone tenta di fare breccia nel nostro paese — Da cuore e cervello parte il viaggio della qualità totale

ROSANNA CAPRILLI

Per designarla i giapponesi si servono di un gesto col palmo della mano sfiorano prima la fronte, poi il petto. Il segreto della Qualità Totale, spiegano i teorizzatori, sta tutto qui: nel cervello e nel cuore. O meglio, nelle loro capacità illimitate. Alla fine della guerra il Giappone era completamente in ginocchio senza risorse, lontano dai mercati internazionali, con una produzione da bassar.

Oggi è fra i Paesi più ricchi del globo terrestre. «Tutto questo lo dobbiamo ai nostri cervelli e al nostro cuore», dicono. Semplicità? «No. È piuttosto un modo per rendere alla portata dei più concetti, e processi anche complicatissimi, che i linguaggi troppo tecnici spesso rendono notosi e incomprensibili. E poi, a ben guardare l'essenza della teoria della Qualità Totale è davvero tutta qui. Dopo si complica nella sua applicazione». Alberto Galgano, ingegnere chimico, titolare dell'omonima società di consulenza, leader nel settore della Qualità Totale, che ha importato e diffuso in Italia, ricorre spesso alla metafora. E lo fa servendosi dei personaggi delle favole: mostri e principesse, atleti che si allenano in palestra con attrezzi mai utilizzati prima, al suono di una musica nuova.

La palestra, sempre nella metafora di Galgano, è il luogo dell'adde-

stramento, (identificabile coi circoli della qualità) dove si fanno esercizi per sviluppare i muscoli, del cervello e del cuore, ovviamente. Gli atleti sono il personale dell'azienda: dal dirigente alle maestranze. Uno dei punti chiave della Qualità Totale (per comodità di scrittura indicheremo con la sigla Q.T.), infatti, è l'impiego di tutte le forze impegnate nel processo produttivo. Dalla favola bella alla cruda realtà: un'autentica rivoluzione del management ben sintetizzata in una frase di Konosuke Matsui (fondatore dell'azienda che produce i marchi Panasonic, National, Technics) durante una conferenza in Europa per illustrare la Q.T. al mondo occidentale. «Per voi l'essenza del management consiste nel tirar fuori le idee dalla testa dei dirigenti per metterle nelle mani degli operatori. Per noi è l'arte di mobilitare le risorse intellettuali di tutto il personale di servizio dell'azienda». Questo, calato nella prassi vuol dire, per esempio, che al miglioramento del

processo produttivo sono chiamati anche gli operai. Vuol dire un diverso rapporto fra dirigenti e subalterni, in una parola significa ridimensionare anche i rapporti di forza all'interno della fabbrica. Ingegnere Galgano, ci dica, lei che ha portato la Qualità Totale in molte aziende, dall'Alitalia alla Fiat, quali sono gli umori?

«Direi che gli operai sono quelli che hanno reagito meglio. Lavorare bene, con intelligenza, fa piacere a tutti, perché gratifica. I circoli della qualità, dei quali si parla da anni, ne sono una dimostrazione. Anche se a onor del vero, nel tempo sono stati fatti degli aggiustamenti, perché abbiamo capito che nonostante siano importanti non sono che momenti all'interno del processo della Q.T. Molto sinceramente, le difficoltà maggiori si trovano a livello dirigenziale». Si calcola che l'applicazione totale del metodo, per un'azienda giapponese, dura 5 anni, per un'italiana, una decina. Ma forse sarebbe più esatto dire che

non finisce mai. La filosofia di management giapponese è invecchiata sul concetto di Kaizen che vuol dire miglioramento continuo.

Fra le aziende italiane che danno alla Q.T. figurano nomi come Olivetti, Montefibre, Ferrero, Dorf computer, Autogrill, Al Zanussi, che faranno certamente da tramo a chi ancora resiste. Praticamente per una questione di A detta degli esperti invece, al trano Q.T. significa maggior profitto. Difficile da dimostrare a caccce alla mano, ma un dato, almeno può essere indicativo. Vedi allora scarti l'incidenza nel bilancio valutata al 20% del fatturato. Significa che un'azienda che fa 200 miliardi l'anno, ne butta via una riduzione attendibile, nell'ordine del 10%, è un indicatore applicabile? La Q.T. al pari della medicina, punta più alla prevenzione che alla cura. Dalla Fiat arrivano un paio di esempi. Nello stabilimento di Termoli, grazie a E. Ippolito, manutentore mecca che dopo aver individuato un tubo che bloccava la linea delle cilindri ha ideato un sistema di regolazione per impedire le fette dell'impianto, l'azienda ha risparmiato di lire l'anno. Salvatore Cassino, con un intervento chirurgico all'efficienza della linea di montaggio di assemblaggio gruppi meccanici, ha realizzato risparmio di circa 2 milioni? Pochi? In Fiat dicono di no. Il vero assoluto è relativo, ciò che conta la sommativa.

Stando ai dati di realtà e agli nari competitivi prossimi venturo delle aziende appare a unico obbligato. O qualità o m

## Il caso della Usl di Cremona — Ma il pubblico deve essere solo inefficienza?

La Qualità Totale è un modello spendibile anche nel pubblico. A Cremona è entrata in corsia, a Rezzato, in Provincia di Brescia, gli amministratori pubblici, sindaco in testa, sono tornati sui banchi di scuola per imparare le tecniche dell'efficienza e della produttività.

La Usl 51 di Cremona ha iniziato un anno e mezzo fa, su proposta dell'Iref, come esperimento di formazione «sul campo». Partendo dalla domanda «cosa vuoi migliorare a costo zero?», sono stati elaborati una quarantina di progetti dai quali ne sono stati individuati 5: quelli che avevano maggiori probabilità di riuscita e quelli che, stando anche alle indicazioni dei dirigenti dimessi espressi in un questionario, sembravano i più urgenti. Tre dei programmi riguardano i cosiddetti servizi alberghieri: cucina, biancheria e pulizia; due i servizi sanitari: riduzione del consumo degli antibiotici e presidi sanitari. «La più grande soddisfazione», dice il dottor Claudio Mancini, direttore sanitario, «è il cambiamento del clima. Personalmente sono venuto in contatto con un centinaio di operatori, prima assolutamente impensabile. C'è un grande spirito di collaborazione, si sono risolti problemi che sembravano senza soluzione».

Il primo esperimento è partito sui quadri intermedi, figure a metà fra chi fa e chi comanda. Le caposala, per esempio, che in collaborazione con l'economato (un rapporto da sempre conflittuale) sono riuscite a razionalizzare e risolvere in armonia il problema della biancheria, «storico» tormentone da anni insoluto. È migliorata la qualità del ser-

vizio di pulizia, così come quello dell'erogazione dei pasti. È migliorato il sistema informativo fra i reparti, con meno dispendio da parte di tutti e migliore produttività, elenca con soddisfazione il direttore sanitario. E il personale? «Trovare consensi non è stato difficile, del resto la partecipazione è volontaria. Ma una cosa si è finalmente evidenziata: è che non è vero, come troppo spesso si dice, che il personale non ha voglia di lavorare; chiede di lavorare meglio, e il risultato paga, perché si sente più gratificato».

Visti i risultati positivi, da quest'anno la Usl si è accollata parte delle spese per nuovi programmi, già avviati, sulle direzioni amministrativa e sanitaria. Uno su tecnica e controllo dei processi più importanti, l'altro su gestione, acquisto dei materiali e magazzino. Sulla bontà del metodo per uffici e servizi non ci sono dubbi, qualche perplessità sussiste, invece, per il sistema diagnostico e terapeutico.

Il problema di come far funzionare meglio la macchina burocratica se lo sono posti anche gli amministratori di Rezzato, stimolati da un «assaggio» sponsorizzato dalla vicina società Autogrill, già veterana dei Circoli della qualità. Per ora è tornato sui banchi di scuola il 30% del personale. Primi fra tutti, i dirigenti apicali, poi la segreteria e l'agente. Anche per il Comune di Rezzato è troppo presto per fare un bilancio - il primo stage è iniziato nel gennaio dello scorso anno - ma i sintomi del miglioramento dell'organizzazione interna ci sono già. «Il presupposto per la buona riuscita», dice Beppe Joannes, primo cittadino di Rezzato, «è che ci creda il vertice: la giunta e naturalmente il sin-

daco. Sui tempi di programmazione e di attuazione è ovvio che rispetto a un organismo privato, l'Ente pubblico incontra maggiori difficoltà a causa delle interruzioni oggettive. Tutto quello che posso dire è che dopo una certa diffidenza iniziale c'è stata piena accettazione. Il modello partecipativo ha finito per coinvolgere e la soddisfazione dei dipendenti è già una ricaduta positiva. L'ultima parola, ovviamente, spetterà ai cittadini».

Intanto (la notizia è del maggio scorso) il sottosegretario Paolo Del Mese ha dato il via a una commissione per la qualità nelle imprese a partecipazione statale. Ne fanno parte i direttori generali di Efim, Iri, Ente cinema ed Ente fiera d'oltremare, insieme a un rappresentante del presidente dell'Eni, due dirigenti del ministero delle Partecipazioni statali e un gruppo di esperti. La commissione dovrà concludere i lavori entro cinque mesi. L'iniziativa rientra nel quadro degli interventi in vista dell'internazionalizzazione dei mercati.

capitani d'industria, Romiti in testa, al capezzale del paradigma tecnologico, egemone negli anni Ottanta, prendono a modello la Q.T. La risposta alla crisi degli strumenti tradizionali si basa sulla partecipazione di tutti i soggetti dell'impresa. La democratizzazione del processo produttivo, riafferma la centralità del lavoro, ma i circoli della qualità, volano della nuova metodologia, insieme ai primi risultati hanno mostrato limiti e incongruenze del sistema giapponese, che l'industria nazionale intende ricalcare.

Esiste una via italiana alla qualità totale? Giriamo la domanda a Giampiero Castano, segretario regionale Fiom.

Noi siamo convinti che un fattore di competitività, capace di vincere anche a livello internazionale, sia il consenso dei lavoratori che, come condizione, ha la partecipazione.

Ma questo lo troviamo anche nel modello giapponese. Dov'è la differenza?

Partiamo dal consenso: in Giappone il fattore decisivo sta nello spirito di appartenenza, tipico di quella cultura; il giapponese, infatti, si identifica anzitutto con l'impresa per la quale lavora. Per noi è diverso, così come è diverso il nostro sistema, la nostra storia sindacale. Di fatto, il lavoratore ha sempre dato dei suggerimenti, grazie ai quali il modello di produzione rigidamente gerarchico, tanto decantato dalle imprese, ha potuto funzionare. L'elemento di novità è che ora si pretende di formalizzare l'informalità. Il paradosso di Romiti è proprio questo: pensare di avere la dispo-

bilità dei lavoratori senza dare in cambio.

E il sindacato cosa risponde? La nostra proposta, che con un mine un po' pomposo chiamo determinazione, è il diritto di codotore a partecipare alla azione delle scelte d'impresa. Il tutto, ovviamente, formalizzato in termini si tratta di sanzione nero su bianco, che il fattore è organizzato collettivamente, è fermento fondamentale nella stione dell'impresa.

Ciò presuppone - e non particolare di minima - che l'izzazione delle fasi produttive pensata anche partendo dai gni dei lavoratori. In questo se protocollo Iri, che definisce i dello di relazioni sindacali d partecipativo e soprattutto co sce momenti consultivi formali, è un'intuizione.

Vuol dire che anche il ruolo sindacato subirà del mutam? Diciamo che come controparte questo diritto del lavoratore partecipazione, alla codeter zione, il sindacato rinuncia a t tonomia assoluta della p azione; si definiscono cioè, f dure tendenzialmente limitati conflitto. Se la Q.T. è una rivo ne del sistema organizzativo, tende anche la rivoluzione di dacato. Una conclusione alla siamo arrivati dopo una lun flessione. Il titolo di un libru uscirà tra poco, «Sindacato e tà totale, un accordo possibile tetizza la nostra posizione. Ci non condividiamo è la riprop ne pedissequa del modello gi nese, impensabile da calare nostra cultura, sociale e indus

dossier  
qualità totale