

ALBERTO GALGANO

PROBLEMI COME TESORI

Un segreto della Qualità Totale

Illustrazioni di Romano Carrier Ragazzi

PREMESSA

Il significato di problema e come affrontare la sua analisi sono il tema di questo volumetto.

La tesi che sta alla base della trattazione è la seguente:

i problemi sono veri e propri tesori.

La vera ricchezza è più dentro di noi che fuori di noi.

La strategia per rendere competitiva la nostra azienda e portarla al successo non è poi così difficile: basta inventarsi tanti e tanti problemi.

Questo è uno dei segreti della Qualità Totale.

Questa affermazione viene presa come una battuta di spirito e normalmente fa soltanto sorridere.

Nella realtà l'affermazione i "problemi sono dei tesori" nasconde una delle verità più profonde ai fini del successo aziendale.

La ricchezza di cui parliamo è la ricchezza dell'azienda, ma il discorso vale anche a livello personale.

Per bene intendere la nostra affermazione è necessario avere in testa il vero significato di problema. E' quello che si cercherà di chiarire in questo volumetto.

Nei romanzi di avventura dietro un tesoro nascosto c'è sempre una mappa, sempre molto contesa, necessaria per andare alla sua ricerca.

Nel nostro linguaggio questa mappa sta per "analisi del problema". Questa analisi è la prima fase del processo che serve a portare a compimento un problema ed è di norma la più delicata e la più difficile.

La seconda parte di questo volumetto è dedicata a questo tema.

Per chi desidera approfondire le tematiche qui trattate, si suggerisce il libro pubblicato dalle edizioni Il Sole 24 Ore: "I 7 Strumenti Manageriali della Qualità Totale".

Alberto Galgano

INTRODUZIONE

8 La parola “problema” è tra quelle più usate in azienda e nella vita.

Nelle aziende tutto il personale, a qualsiasi livello gerarchico si trovi, ha continuamente davanti a sé dei problemi.

Il significato di problema non è così semplice come può sembrare ed esso il più delle volte esprime un fenomeno negativo.

In questo primo capitolo si vuole mettere alcuni punti fermi sul significato di questa parola.

Il significato che si dà in azienda alla parola problema è molto importante in quanto vi è uno stretto legame tra il significato dato e il livello di eccellenza raggiunto.

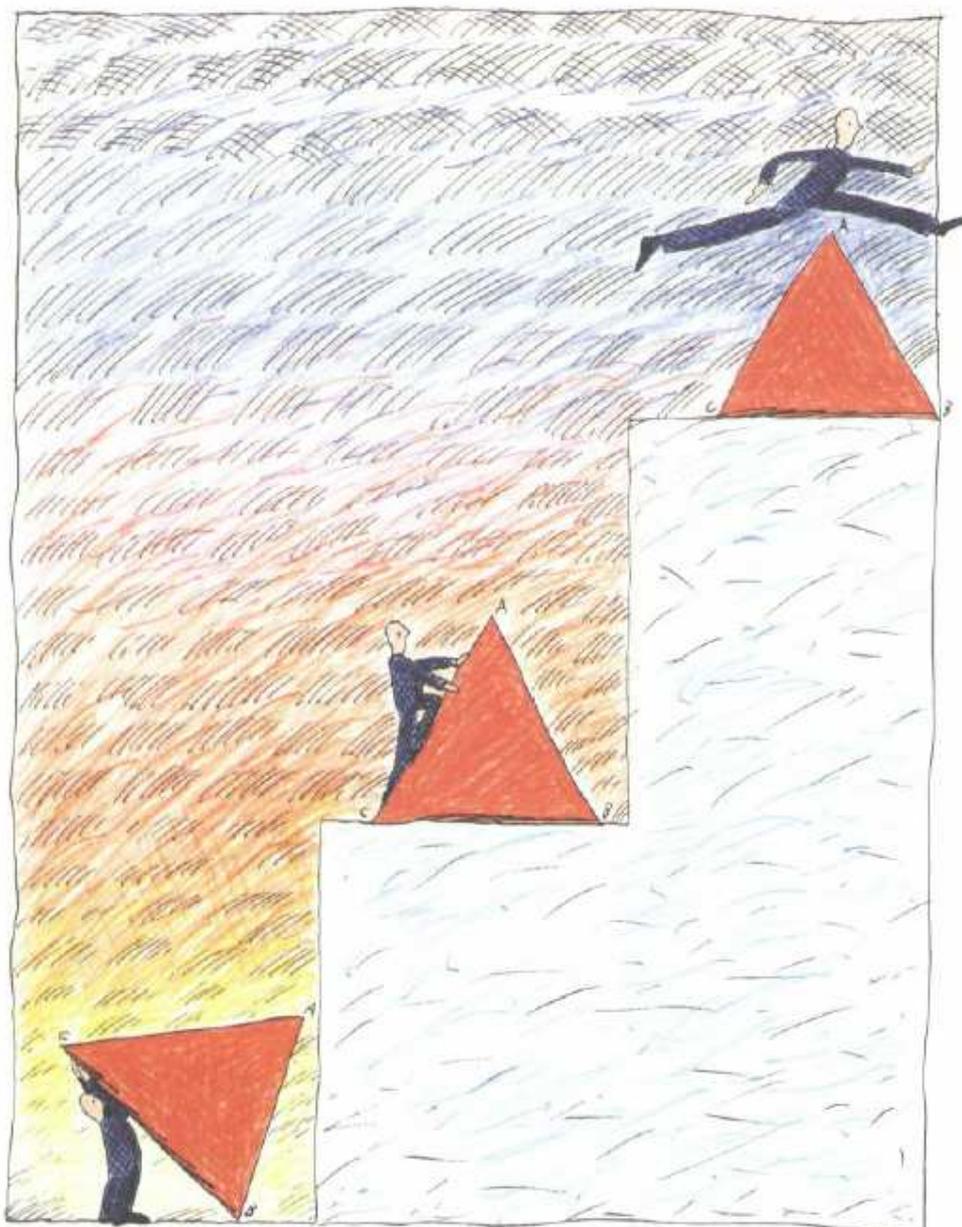
Avendo chiaro il significato di problema risulta più facile all'azienda stimolare i propri collaboratori.

1. DEFINIZIONE DI PROBLEMA

Nel vocabolario troviamo diverse definizioni di problema.

Eccone alcune:

- Ogni ordine di difficoltà la cui soluzione incerta implica la possibilità di un'alternativa (Zanichelli)
- Questione complicata, dubbio da risolvere (Zanichelli)
- Quesito che attende una soluzione (Devoto-Oli)



I tre livelli della parola "problema"

- Difficoltà che ostacola un'azione (Dizionario alla rovescia, Readers' Digest)
- Una situazione o un compito dubbi o difficili (Concise Oxford Dictionary)

Nel campo aziendale queste definizioni non sono molto utili.

Per andare più in profondità dobbiamo fare riferimento alle "associazioni" di parole che possiamo legare alla parola problema.

Le associazioni possono essere collocate a tre livelli.

10

Livello zero	soluzione, incertezza, scelta, rischio
Primo livello	difficoltà, ostacolo, disturbo, dilemma, puzzle
Secondo livello	opportunità, sfida, obiettivo

Al livello zero abbiamo delle parole che si collegano al concetto più generale di problema.

Al primo livello abbiamo le parole che si collegano al concetto più conosciuto della parola problema e che è quello espresso dalle definizioni che troviamo nei vocabolari.

Al secondo livello troviamo le parole che si collegano al concetto più utile nel campo aziendale: il problema come opportunità, sfida, obiettivo.

Le differenze tra il primo e il secondo livello vengono bene esemplificate dalla nota storiella dei due venditori di scarpe che sbarcarono in una zona dell'Africa.

Il primo inviò un telegramma alla sua ditta informandola che sarebbe rientrato subito perché la popolazione andava a piedi nudi.

Il secondo inviò un telegramma chiedendo una grossa spedizione di scarpe adducendo lo stesso motivo.

E' evidente che il primo riscontrò nella situazione trovata un ostacolo mentre il secondo un'opportunità.

Nello spirito della Qualità Totale l'unico significato di problema che ci interessa veramente è quello legato al secondo livello.

Per meglio interiorizzare questo significato è necessario esaminare le "condizioni" per l'esistenza di un problema di questo tipo.

2. CONDIZIONI PER L'ESISTENZA DI UN PROBLEMA

Per andare sempre più in profondità nel significato di problema del secondo livello è necessario tenere presente quanto segue.

- a) L'esistenza di un problema, per una persona, per un organo di una azienda o per l'azienda stessa è una questione di sensibilità;
- b) un problema non è un fatto assoluto ma "relativo".

Riportiamo due esempi:

11

vi sono due aziende diverse che producono prodotti simili con macchine uguali.

La stessa percentuale di scarto di prodotti difettosi (ad esempio 2%) può essere un problema in un'azienda e non nell'altra. Nella prima si impegnano risorse per ridurre l'entità dei prodotti difettosi, nella seconda si accetta il valore esistente e non si prendono provvedimenti.

Esempio No. 2:

vi sono due aziende diverse che mettono sul mercato prodotti molto simili.

Nella prima azienda esiste il problema del rinnovamento della gamma dei prodotti e tutti i settori coinvolti sono attivamente impegnati.

Nella seconda non si sente questo problema e si è soddisfatti degli attuali prodotti e non si pensa minimamente di cambiare.

Prendiamo spunto dai punti citati e dai due esempi per definire le condizioni necessarie per l'esistenza di un problema. Esse sono:

- la sensibilità verso una certa situazione
- lo stato di insoddisfazione nei confronti della situazione
- la decisione di colmare lo stato di insoddisfazione

Se la sensibilità verso la situazione arriva al punto di creare uno stato di insoddisfazione e, a sua volta, lo stato di

insoddisfazione ci fa decidere di investire risorse per colmare lo stato stesso, a questo punto la situazione diventa un “problema” o, possiamo anche dire, una “situazione problematica”.

Desideriamo rimarcare che nel nostro significato di problema vi è un importante concetto operativo: esiste la decisione di colmare lo stato di insoddisfazione.

E' pertanto necessario disporre non solo di strumenti per risolvere il problema a tavolino ma strumenti che servano a implementare con successo le soluzioni trovate.

Possiamo ora tentare di dare una definizione di problema utile per dare dinamismo alla nostra organizzazione. Riportiamo questa definizione nella tabella che segue.

12

Un problema è una particolare “situazione” caratterizzata da due elementi:

- *nasce da uno stato di insoddisfazione;*
- *esiste la determinazione di impiegare delle risorse per ridurre o annullare lo stato di insoddisfazione*

Inizialmente e a seconda dei casi l'obiettivo del problema può essere definito o indefinito.

Nel caso di uno scarto l'obiettivo può essere molto preciso: ridurre lo scarto del 50%.

Nel caso della decisione di lanciare un nuovo prodotto, l'obiettivo iniziale sarà indefinito e si chiarirà man mano con l'avanzamento del progetto.

5. IL PROBLEM FINDING

Il verbo che più frequentemente è associato alla parola problema è “risolvere”.

In azienda si investono risorse per insegnare al personale come risolvere i problemi e viene data, a ragione, molta importanza alla capacità di risolverli.

Per il successo dell'azienda risolvere i problemi non basta. E' altrettanto importante saper trovare nuovi problemi da risolvere.

Trovare/inventare i problemi che risolti possono dare grandi risultati ha un'importanza strategica per l'azienda. Risolvere i problemi sbagliati o quelli meno importanti sarà un fatto negativo per l'azienda stessa.

13

Di norma per noi è più facile risolvere che trovare un problema perché nella prima attività le nostre funzioni intellettuali devono “reagire” a qualcosa. Nella seconda dobbiamo invece “generare” questo qualcosa.

Nella risoluzione del problema noi analizziamo e selezioniamo le informazioni.

Nella ricerca del problema dobbiamo “generare” le informazioni e creare il contesto in cui operare.

Se in un'azienda ci si limita a risolvere i problemi che si hanno di fronte senza trovarne di nuovi si va verso la stagnazione.

In sintesi i verbi da associare alla parola problema sono due:

- trovare
- risolvere

4. PROBLEMA COME TESORO

Abbiamo affermato che per l'esistenza di un problema è necessario uno "stato di insoddisfazione".

Lo stato di insoddisfazione crea in una persona delle "aspettative". Per spiegare il significato di questa parola faremo un esempio: un alpinista ha come obiettivo la cima del Monte Bianco. Le sue aspettative sono raggiungere l'altezza di 4810 metri. Un altro alpinista sceglie invece l'Everest. Le sue aspettative si posizionano a 8872 metri d'altezza.

14



*Raggiungere obiettivi molto più elevati ponendosi
aspettative elevate*

E' ovvio che in nessun caso il primo potrà arrivare a 6000 metri e oltre.

Il secondo alpinista se vorrà arrivare sulla vetta sarà obbligato a mettere a punto un programma molto più impegnativo e a trovare soluzioni a problemi molto più

complessi, ma raggiungerà obiettivi molto più elevati. Al concetto di aspettative possiamo collegare il concetto di “ricchezza”.

Per spiegare questo collegamento ci serviremo dell'esempio citato a pag. 11 riguardante gli scarti di un reparto.

Nell'azienda A si vuole ridurre gli scarti sotto il 2%.

Nell'azienda B si è soddisfatti della situazione esistente e cioè del livello 2% di scarti

15

Nell'azienda A si vuole ridurre gli scarti sotto il 2%

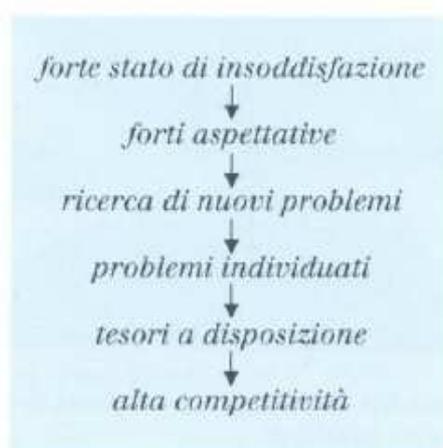
Nell'azienda B si è soddisfatti della situazione esistente e cioè del livello 2% di scarti.

E' evidente che l'azienda A è potenzialmente più ricca dell'azienda B perché, se riuscirà nei suoi intenti, risparmierà del denaro.

E' questo il motivo per cui in Giappone nelle aziende che hanno applicato la Qualità Totale i problemi vengono chiamati “tesori”.

Più “problemi” un'azienda riesce a porsi più “tesori” essa possiederà.

L'iter logico è il seguente:



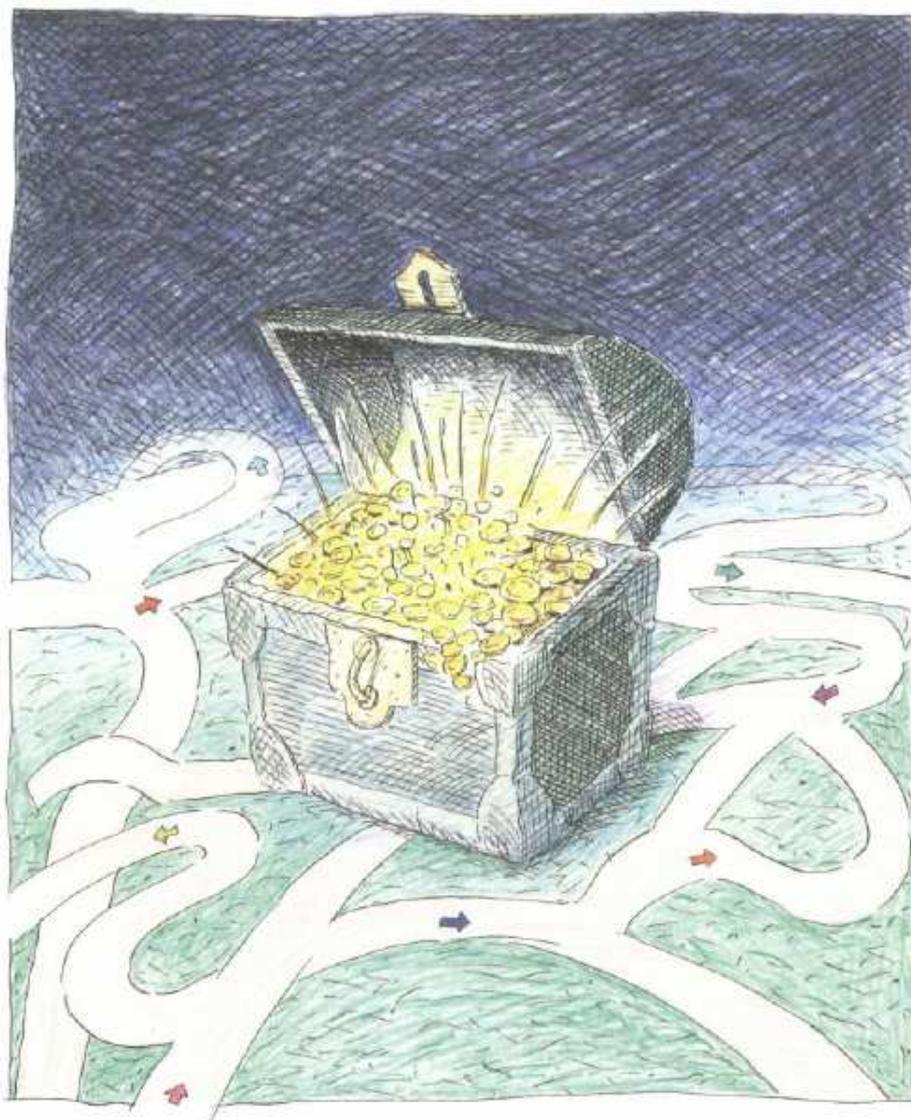
Il successo del sistema aziendale giapponese rispetto a quello occidentale ha le sue basi sulle maggiori aspettative che si sono posti i giapponesi.

La qualità più elevata delle automobili giapponesi rispetto a quelle occidentali si spiega con le maggiori aspettative dei costruttori come la Toyota e la Honda.

Negli anni '70, al contrario, le aspettative di aziende come la General Motors e la Ford sono state molto basse.

Altri esempi delle maggiori aspettative giapponesi sono gli obiettivi di "difetti zero", "tempi di set-up macchine zero", "fermate macchine zero".

16



Il problema è come un tesoro: più problemi un'azienda riesce a porsi, più tesori possiederà

5. DUE GRANDI CATEGORIE DI PROBLEMI

I problemi o, come possiamo anche dire, le “situazioni problematiche” possono essere divise in due grandi categorie:

Situazione A

Situazioni in cui le risorse impegnate devono soltanto ristabilire le condizioni precedenti o comunque delle condizioni progettuali di riferimento già stabilite. Il problema si manifesta come una “deviazione”, un effetto indesiderato che occorre eliminare o correggere.

17

Di norma sia la “situazione problematica” sia gli obiettivi da raggiungere sono ben definiti (tipo ed entità della deviazione, grandezza della stessa).

Esempio:

in un reparto da anni gli scarti di produzione si sono posizionati al 2%. Da alcuni giorni la percentuale è salita al 3,5%. La Direzione ha deciso che questa deviazione è un problema da correggere.

Nel linguaggio della Qualità Totale in questa situazione si usano le seguenti espressioni:

1. E' una situazione di Qualità Negativa;
2. Si è nel campo di azione del “Controllo di Qualità Difensivo” in quanto viene messa in atto una reazione e quindi una difesa.

In questa situazione viene prevalentemente impiegato “l'approccio analitico”.

E' l'approccio che, basandosi prevalentemente sui dati numerici, applica gli strumenti del metodo scientifico. I 7 Strumenti Statistici della Qualità Totale trovano largo impiego per questo approccio.

Situazione B

Situazione in cui le risorse impegnate devono superare i riferimenti esistenti e devono modificare il progetto in atto (di un processo, di un prodotto, di una procedura, di

un rapporto tra persone o Enti, ecc.).

Spesso la “situazione problematica” può essere incerta, non ben definita, a volte anche confusa.

Le risorse impegnate hanno pertanto come primo compito quello di definire la stessa “situazione problematica” (analisi e formulazione del problema).

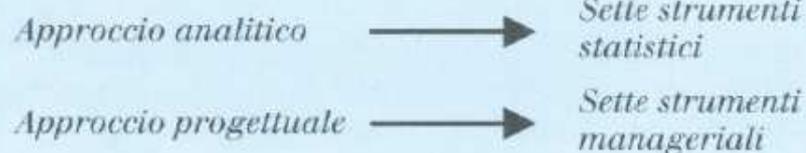
Nel linguaggio della Qualità Totale si usano le seguenti espressioni:

1. E' una situazione di Qualità Positiva;
2. Si è nel campo del “Controllo della Qualità Offensivo” in quanto l'azione messa in atto è proiettata in avanti, all'attacco .

In questa situazione viene prevalentemente impiegato l'approccio progettuale o “design approach”.

E' l'approccio che serve a creare nuove condizioni progettuali di base e a guidare la soluzione del problema fino al raggiungimento degli obiettivi.

I Sette Strumenti Manageriali messi a punto in Giappone trovano largo impiego per questo approccio.



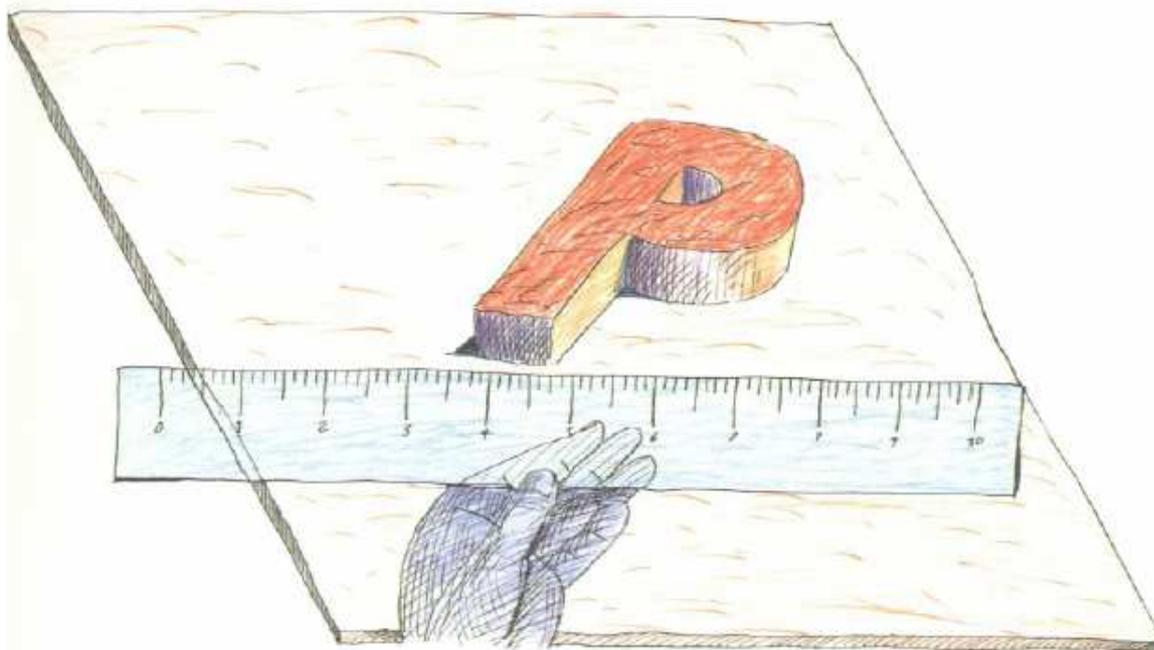
6. LE TRE FASI PER LA SOLUZIONE DI UN PROBLEMA

In generale per portare a compimento un problema è bene distinguere tre fasi:

- a) Analisi del problema
- b) Soluzione/messa a punto delle azioni per risolvere il problema stesso
- c) Pianificazione delle azioni per raggiungere gli obiettivi che abbiamo definito per la situazione problematica

19

Riportiamo alcune considerazioni su queste 3 parti.



Per affrontare con successo un problema esso deve essere innanzitutto ben definito

a) Analisi del problema

Per affrontare con successo un problema esso deve essere anzitutto ben definito.

E' pertanto necessaria una fase di analisi del problema per arrivare alla sua corretta formulazione.

In molti casi questa fase è la parte più difficile di tutto il processo risolutivo.

In base a come è condotta essa può condizionare negativamente o positivamente le fasi successive del processo.

Si dice che una volta che il problema è definito correttamente la soluzione è a portata di mano. La parte II è stata dedicata a questa fase.

b) Soluzione/messa a punto del problema

In questa parte le attività più importanti sono:

- definizione di ipotesi per risolvere la situazione problematica o definizione del progetto che soddisfa i dati della formulazione del problema
- conferma delle ipotesi o del progetto anche in base a test e ricerche
- definizione delle azioni, provvedimenti da prendere

Al termine di questa fase il problema si è trasformato in un "progetto".

c) Pianificazione delle azioni

In questa fase vengono pianificate le azioni per raggiungere gli obiettivi che sono stati definiti nella fase precedente.

Una parte importante di questa fase riguarda la preparazione preventiva di alternative nel caso vi sia un cambiamento nelle condizioni.