

Q&I

Qualità & Innovazione
per la competitività
del Sistema Italia

LA QUALITÀ
È LA VIA
ALL'ECCELLENZA



GRUPPO GALGANÒ
consulenti di direzione
www.galganogroup.it

Qualità: significati

Prima degli anni 80

la Qualità era:

- aderenza
alle specifiche
- idoneità all'uso

Agli inizi degli anni 80,
come conseguenza del
successo dell'industria
giapponese e della
scoperta della Qualità
Totale, la definizione di
Qualità è diventata:

- *Soddisfazione del
cliente*
- *Essere esente da
carenze*

Il livello delle carenze
è molto elevato e
si misura con i costi
della "Non Qualità".

Nella maggior parte
delle aziende questi
costi variano tra il 10%
e il 30% del fatturato.

La Qualità e il cliente

L'utilità di
considerare il cliente
come un "Mostro"
mai soddisfatto.

L'impiego del Quality
Function Deployment
come il sistema più
completo per tradurre
i bisogni del cliente
in caratteristiche
appropriate del
prodotto/servizio
per soddisfare
questi bisogni.

La “*Casa della Qualità*”
come lo strumento
fondamentale
per definire
le caratteristiche
del progetto
del prodotto/servizio.

L'obiettivo da
perseguire è la Qualità
Latente (detta anche
qualità eccitante) cioè
la Qualità che va
al di là di quella attesa
dal cliente.

Dove si fa la Qualità

L'affermazione più
importante riguardante
la Qualità si deve
al grande esperto
americano
E. W. Deming:
*“La Qualità viene
realizzata nella sala
del Consiglio
di Amministrazione
e non nei reparti
o negli uffici”.*

Un'altra importante
affermazione di Deming
è la seguente:
*“Oltre il 95% dei fatti
che accadono in
un'azienda discendono
dalle prestazioni del
Sistema Aziendale,
prestazioni che sono
una responsabilità
della Direzione. Quindi
meno del 5% dipende
dalle singole persone
(quadri e operatori)”.*

Chi costruisce la Qualità

Perseguire la Qualità richiede perseguire la "perfezione" e cioè il Miglioramento Continuo.

Per la perfezione vale il detto di Michelangelo: *"la perfezione è fatta di dettagli"*.

I dettagli sono curati dal personale operativo (operai e impiegati) e pertanto il

miglioramento deve essere realizzato "bottom-up" con il pieno coinvolgimento di questo personale.

E' indispensabile l'applicazione del metodo scientifico con il ciclo PDCA (Plan Do Check Act).

Tre applicazioni fondamentali per fare Qualità

1. Portare i problemi alla superficie
- applicare per

quanto possibile il "Flusso Continuo" di materiali, pratiche e informazioni

- capi e operatori hanno una sollecitazione diretta per risolvere i problemi

2. Fermare il processo se non è rispettata la Qualità
- creare una cultura della fermata
- il problema deve

essere affrontato
al momento e non
rimandato

3. Evitare che gli errori
diventino difetti

- gli "errori" sono
inevitabili (*errare
humanum est*)
- l'attività
fondamentale è
quella di non far
arrivare gli "errori" al
cliente, altrimenti
diventano "difetti"
- per bloccare gli
errori l'azienda
si deve dotare, negli
uffici e nei reparti,
di un gran numero di

dispositivi a prova
di errore (Poka Yoke).

Principali impegni del Presidente per la Qualità

- 1.** Presiedere il
Comitato Esecutivo per
la Qualità
- 2.** Dare le direttive e
approvare i messaggi

periodici da comunicare
a tutto il personale al
riguardo della Qualità

3. Elaborare le politiche
che servono come punto
di partenza del ciclo
annuale della Direzione
per Politiche

4. Svolgere
annualmente l'Audit
del Presidente

5. Visitare la rete
distributiva e i clienti
per approfondire i
problemi della Qualità.

La carta vincente

Il ruolo chiave della Qualità alla Toyota

Tre dichiarazioni di Katsuaki Watanabe, attuale Presidente della Toyota:

“Io attribuisco alla Qualità la massima importanza e il massimo valore; la qualità è l'elemento fondante del mio stile gestionale”.

“Fintanto che riusciremo a mantenere vivo questo spirito, questa “ossessiva” ricerca della Qualità, la Toyota resterà fedele ai propri valori”.

“Non c'è genialità alla Toyota; facciamo soltanto quel che crediamo sia giusto, cercando di migliorare ogni giorno qualcosa, passo dopo passo. Ma quando piccoli miglioramenti si accumulano per settanta anni, diventano una rivoluzione”.



Q&I

Qualità & Innovazione
per la competitività
del Sistema Italia

**L'INNOVAZIONE
È LA VIA
ALL'ECCELLENZA**

Nell'ambito
della
20ª Campagna
Nazionale
Galgano
della Qualità



GRUPPO GALGANO

consulenti di direzione

www.galganogroup.it

Cos'è l'Innovazione

L'Innovazione è spesso raccontata come un momento di rara genialità o un fortunato incidente. Non c'è nulla di più sbagliato.

La definizione più precisa di Innovazione è la seguente:
“Innovare è cercare una via per fare qualcosa meglio di come sia mai stata fatta prima”.

L'Innovazione è fatta di coraggio, di rifiuto della burocrazia e di opposizione alle barriere che ostacolano la creatività.

Non è solo tecnologica o di produzione, ma riguarda soprattutto i Valori e le Opportunità.

Perché innovare

Nulla crea valore per il cliente come l'Innovazione.

L'Innovazione è uno dei principali mezzi che consentono di ottenere un vantaggio competitivo di lungo termine.

“Se non sei impegnato a re-inventare la tua azienda, ti garantisco che stai andando indietro”.
(Fujio Cho, già Presidente della Toyota)

Chi ha il compito di innovare

L'Innovazione non si realizza in un ufficio o in un servizio, ma è responsabilità di tutti.

Le idee innovative devono essere coltivate ad ogni livello dell'azienda.

Le persone che lavorano nella Ricerca & Sviluppo, nella Progettazione e nel Marketing non

sono più creative di quelle che lavorano nella Contabilità. Fanno solo un lavoro diverso.

Come fare Innovazione

Le idee sono il vero motore dell'Innovazione.

Tutte le idee sono importanti e la tensione creata dalle imperfezioni

stimola l'Innovazione a tutti i livelli.

Solo le idee non bastano. Alla base di tutte le più straordinarie innovazioni c'è una metodologia rigorosa.

Le attività interne per il miglioramento sono alla base delle innovazioni, perché creano un'atmosfera di accettazione del cambiamento.

Quattro pratiche alla base dell'Innovazione

- Lascia che l'apprendimento guidi l'Innovazione

Se non hai una solida routine per risolvere i problemi non riuscirai mai ad innovare.

- Impara ad osservare

I dati sono importanti, ma non così importanti come i fatti e le

informazioni dirette. Afferra i bisogni dei clienti osservando la situazione con i tuoi stessi occhi.

- Cogli l'opportunità delle limitazioni

Quando le limitazioni costringono a ripensare la realtà in modo diverso, si ottengono innovazioni importanti.

- Pensa con le immagini

(Einstein e la Teoria della Relatività)
“Durante tutti quegli anni ebbi la sensazione di una direzione, dell'andare direttamente verso qualcosa di concreto. Naturalmente dietro una tale direzione c'è sempre qualcosa di logico, ma in me è sempre presente sotto forma di una specie di sguardo generale, in un certo senso, in modo visivo”.

Tre miti dell'Innovazione

- La creatività proviene solo da persone creative

C'è una diffusa percezione tra i manager che alcune persone siano più creative di altre; la creatività non deve essere ghettizzata.

- Le scadenze brevi spingono ad innovare

Le pressioni temporali soffocano la creatività. Le persone non possono calarsi al meglio nel problema. C'è bisogno di tempo per far sì che le idee maturino al meglio.

- Per innovare, la competizione è più utile della collaborazione

La creatività raggiunge il suo picco quando le persone lavorano in un gruppo collaborativo. I team più creativi sono quelli che hanno il coraggio di confrontare e discutere le loro idee.

La leadership per l'innovazione

Il vero Leader si dedica alla costruzione di processi e sistemi in grado di incoraggiare i collaboratori a pensare e a utilizzare positivamente il proprio pensiero. Non sono necessarie persone brillanti.

Il leader innovatore possiede 3 qualità di base: **integrità, visione e capacità di guida.**

Le situazioni che il Leader deve evitare per

gestire l'innovazione:

- Non impegnarsi pienamente:
senza convinzioni non si raccoglie nulla.
- Controllare ossessivamente:
seguì dall'alto, non comportarti come un ispettore.
- Delegare le proprie responsabilità:
se le eviti tutto andrà a pezzi.

