



DISPENSA

**MODELLI DI GESTIONE**

**per il miglioramento organizzativo, l'aumento del Valore,  
l'ottimizzazione dei Flussi e la riduzione degli Sprechi**

In questa Dispensa sono forniti alcuni cenni sulle più affermate metodologie di gestione delle Organizzazioni, metodologie orientate al miglioramento organizzativo, all'aumento del Valore, all'ottimizzazione dei Flussi e alla riduzione degli Sprechi:

- Lean Thinking
- Six Sigma
- Teoria dei Vincoli
- Teoria della Conoscenza Profonda
- Modelli EFQM/Premio Qualità (Total Quality Management).

Si sottolinea come queste metodologie possono vedere rafforzate le loro potenzialità in modo esponenziale, se integrate tra loro e, soprattutto, con approcci molto più profondi come Theory U, le Cinque Discipline/Learning Organization. Questa integrazione consente il passaggio dall'Eccellenza alla Peak Performance (sulle **Peak Performances**, si veda il sito [www.managementbymagic.it](http://www.managementbymagic.it)).

Per qualsiasi approfondimento, non esitate a contattarci: su questi Modelli mettiamo a disposizione dei nostri Clienti le migliori professionalità!

## PILLOLE DI LEAN THINKING

Il Lean Thinking ("pensiero snello") è una vera e propria filosofia manageriale nata nel mondo Toyota e derivata dal Toyota Production System ("Lean Manufacturing").

L'obiettivo di fondo è quello di puntare ad avere un'Azienda "snella", che basi i propri ritmi (non solo produttivi) sulla domanda del Cliente (logica "pull" contrapposta a quella "push", riduzione dei lead time, ecc.) e che non si appesantisca con attività che non aggiungono valore e che comportano sprechi.

Quali sono dunque i caratteri essenziali di un'Azienda "snella"?

L'Azienda "snella" è un'azienda che pone costante attenzione a tre capisaldi della gestione:

- Il **Valore** creato
- L'attenzione sistematica alla riduzione degli **sprechi**
- L'ottimizzazione dei **flussi** realizzativi

Il **Valore** è quanto l'Azienda riesce a "dare" ai propri clienti rispetto al prezzo pagato e all'offerta dei concorrenti. In ogni Organizzazione, il Valore si crea lungo tutte le attività e fasi aziendali, a qualunque processo esse appartengano. Così, ogni fase dovrebbe essere riletta alla luce del contributo al valore complessivo che essa è in grado di dare.

Ma quale effettiva consapevolezza c'è, all'interno delle Organizzazioni, su ciò che è valore e ciò che non lo è, quali azioni e attività contribuiscono effettivamente ad accrescere il Valore e quali invece non sono altro che sprechi?

La caccia agli **sprechi** è l'altro fattore chiave del Lean Thinking.

E' una battaglia che va combattuta sistematicamente, da tutti, con metodo e con l'impiego di strumenti ben precisi.

L'obiettivo è scoprire gli sprechi ed eliminarli o, almeno, ridurli.

Il Pensiero Snello, anche su questo secondo elemento, è di un'utilità decisiva: il termine utilizzato per identificare lo spreco è "**Muda**", parola giapponese che sta ad significare una vera e propria dissacrazione: ed infatti è così che è visto lo spreco nel Lean Thinking.

Definizione di Spreco: *Qualsiasi attività umana che assorbe risorse ma che non crea valore.*

Anche in questo caso, il rischio è quello di accontentarsi, di considerare alcune inefficienze come "fisiologiche" e, quindi, interiorizzarle nel Sistema come 'dati di fatto'.

L'approccio invece deve essere quello di fare il possibile per ridurre gli sprechi. Ecco, a titolo di esempio, la classificazione di sprechi così come impostata da Taiichi Ohno, mitico dirigente Toyota e padre del Toyota Production System:

Tipo di Muda	Descrizione
Muda di sovrapproduzione	Si ha quando la produzione non segue la domanda e produce quindi prodotti non necessari. Ciò porta con sé costi di gestione di questi prodotti (immagazzinamento e conservazione, utilizzo anticipato di risorse, ...)
Muda per attese	Si ha ogni qualvolta un dipendente non svolge alcuna attività perché è in attesa di qualcosa (il completamento di una fase a monte, mancata consegna di un fornitore, rottura di un macchinario, ecc.)
Muda di processo	Esecuzione di attività o lavorazioni non necessarie, che quindi hanno un costo e non aggiungono valore
Muda per scorte	Magazzini di materiali e prodotti in attesa di ulteriori lavorazioni o di essere utilizzati
Muda per trasporto	Trasporti, non necessari, di materiali, perdite di tempo causate dalle loro movimentazioni in azienda
Muda dei movimenti	Attiene, a differenza del precedente, alle persone: sono tutti i movimenti e gli spostamenti non necessari di persone. Non dimentichiamo che solo il "lavoro utile" aggiunge valore, il movimento improduttivo no.
Muda per difettosità	E' il muda connesso agli scarti, alle rilavorazioni. I difetti aumentano il lead time: lavorare pezzi difettosi è inutile e costa

Ma per comprendere dove si crea Valore e dove si annidano gli Sprechi, quale è il miglior modo per vedere le varie attività aziendali? Il rischio, infatti, è quello di disperdersi in dispendiose e infruttuose analisi locali, per le quali però non si è in grado di apprezzare l'effettiva rilevanza a livello complessivo.

Invece, il miglior modo è focalizzare l'attenzione sui **tre flussi** che concorrono alla determinazione del valore del prodotto/servizio:

- il flusso della progettazione
- il flusso della produzione/erogazione del servizio
- il flusso delle informazioni (dalla richiesta del cliente fino alla consegna e pagamento).

Ogni attività aziendale, ogni decisione da prendere, ogni valutazione da fare, vanno analizzate riconducendole a questi tre flussi primari: quell'attività, per come è svolta (o per come, ad esempio, si vorrebbe migliorarla), quanto valore aggiunge ad uno o più dei tre flussi? E quanto spreco nasconde?

In tal modo, dunque, si dispone di una chiave di lettura formidabile per valutare la bontà di decisioni anche locali.

Si intuiscono quindi anche quali possono essere le decisioni e le azioni da porre in essere per innescare **cicli di miglioramento continuo**. Questi, infatti, derivano dalla classificazione delle attività svolte in Azienda in tre categorie:

- 1) *Attività che creano valore* percepito dal cliente.

2) *Muda di Tipo Uno*: Attività che *non creano valore ma* che sono *al momento necessarie* (e, quindi, *difficilmente eliminabili*) considerando lo stato attuale dell'organizzazione.

3) *Muda di Tipo Due*: Attività che *non creano valore* e che possono essere *subito e prontamente eliminabili*.

Naturalmente, l'obiettivo per l'Azienda è puntare a riconoscere queste attività, valorizzando e rafforzando le prime e combattendo in maniera sistematica le seconde e le terze (se pur con un diverso livello e profondità di aggressione).

Come detto, il set di strumenti e tecniche fornito dal Lean Thinking è amplissimo. In questa sede non se ne può che fare un'elencazione, peraltro solo parziale:

- Value Stream Map (per analizzare in ogni flusso dove si crea valore e dove no, e comprendere quindi come migliorare il flusso in termini di aumento di valore e riduzione degli sprechi)
- Sistema SMED (per migliorare i tempi di attrezzaggio)
- Le 6 S (per la gestione ottimale delle postazioni di lavoro)
- La manutenzione TPM
- La settimana Kaizen
- Il Quality Function Deployment
- Logica dell'One Piece Flow
- Metodo Kanban
- Ecc.

Tutto ciò viene fatto anche mediante piani di formazione e coinvolgimento del personale attentamente studiati e monitorati nel loro avanzamento.

E' bene sottolineare come le logiche Lean si applichino (con gli opportuni adeguamenti) a qualsiasi realtà, non solo quelle manifatturiere: innumerevoli sono già le applicazioni nel mondo dei servizi, nella Pubblica Amministrazione, nella Sanità, ecc.

## PILLOLE DI SIX SIGMA

*“Se dovessi riassumere in poche parole il mio messaggio per il management, direi: riducete la variabilità”*  
W. E. Deming

**Six Sigma** è un approccio di gestione aziendale e dei processi incentrato sulla riduzione della variabilità.

La variabilità, in effetti, come indicava lo stesso Deming, è il nemico numero uno della qualità: un processo caratterizzato da elevata variabilità è meno “prevedibile” e gestibile (inoltre, se vi fossero addirittura cause speciali di variazione, ci troveremmo di fronte ad un processo completamente non prevedibile).

Six Sigma nasce in azienda, specificatamente nella Motorola. Dalla sua nascita è stato implementato in innumerevoli aziende, di ogni dimensione.

In Six Sigma l'attenzione alla riduzione dei difetti è costante, ed infatti il suo obiettivo è ambizioso: arrivare a non più di 3,4 difetti per milione di opportunità. Questi livelli di difettosità corrispondono a 6 sigma (dove “sigma” è una delle misure della variabilità presente un processo) e, se raggiunti, porteranno evidenti benefici in termini di riduzione dei costi della non qualità (rilavorazioni, scarti, ecc.), di prevedibilità del processo, di riduzione dei lead time, ecc.

Per far questo, si utilizzano una serie di strumenti e approcci, così sinteticamente riepilogabili:

- Strumenti statistici:  
qui troviamo il cuore del Modello, costituito da quel complesso di tecniche e metodologie che consentono di misurare le prestazioni dei processi in termini di variabilità, ecc.  
E' la logica del Controllo Statistico dei Processi, con le carte di controllo e gli altri strumenti di analisi e risoluzione di problemi esistenti

- **Formazione:**  
questo è uno dei motori del Modello. L'attenzione infatti alla formazione del personale ed al suo coinvolgimento è, in Six Sigma, un autentico punto di forza.  
A questo scopo, in percorsi Six Sigma si arriva a definire una struttura organizzativa che vede l'individuazione di specifiche figure, le quali assicureranno nel tempo il presidio sui processi di miglioramento in corso, le competenze necessarie per realizzarli, il giusto coinvolgimento di tutti.  
Si tratta di figure quali: il **Quality Leader**, il **Champion**, il **Master Black Belt**, i **Black Belt** e i **Green Belt** (naturalmente caso per caso, in funzione anche delle dimensioni aziendali, si definirà la struttura più adatta).  
Per ciascuno di questi ruoli Six Sigma definisce percorsi formativi ad hoc.
- **Flusso di analisi partendo dalla "voce del cliente":** questa, si traduce poi in requisiti interni/specifiche interne. Si arriva cioè, partendo dalle "caratteristiche rilevanti per il cliente", alle caratteristiche interne critiche per la qualità ("CTQ: Critical To Quality").  
Ciascuna di queste caratteristiche deve essere poi espressa in forma misurabile per potervi applicare la logica Six Sigma e pervenire, quindi, a percorsi di miglioramento continuo.
- **Potenti strumenti di analisi quali:**
  - \* Metodologia **DMAIC**, utilizzata per migliorare i processi esistenti e punta alla riduzione dei difetti in essi esistenti
  - \* Metodologia **DMADV**, che si utilizza invece per progettare e riprogettare i processi/prodotti. La sua attenzione è quindi alla prevenzione dei difetti.

Scendere nel dettaglio di tali strumenti e metodologie (e di altri qui non riportati) esula dagli obiettivi di questa pagina. Ciò che desideriamo in conclusione però rimarcare è come Six Sigma in realtà trovi negli approcci di Deming, Juran e Shewart (solo per citare alcuni importanti autori e studiosi del Management) importanti predecessori, che ne hanno in buona parte anticipato i contenuti e le logiche. Si pensi, a solo titolo di esempio, alla Teoria della Conoscenza Profonda di Deming.

E lo stesso Deming mette poi in guardia sull'uso sbagliato che spesso si fa del controllo statistico dei processi e delle carte di controllo, soprattutto da parte degli statistici. Chi volesse approfondire questi temi può trovare nel volume "*The Deming Dimension*" di Henry Neave interessanti angoli di osservazione e considerazioni.

## PILLOLE DI TEORIA DEI VINCOLI

*"L'obiettivo non è risparmiare, ma guadagnare"*  
*Eli Goldratt*

### **Introduzione**

Quali sono le due esigenze fondamentali per ogni azienda?: da un lato controllare i costi e dall'altro massimizzare i ricavi. Semplice, in apparenza.

Ma il modo corretto per realizzare ciò non è così scontato. Tutt'altro!

Eli Goldratt è uno dei massimi esponenti del pensiero manageriale. La sua Teoria dei Vincoli (TOC: Theory of Constraints) si pone come una delle più innovative del pensiero manageriale moderno e rivede, sotto una luce completamente diversa, i principali assunti e paradigmi che regolano l'attuale stile di management.

Il risultato è un modello di controllo delle prestazioni che permette un presidio costante sull'obiettivo principale di ogni azienda (il profitto) ed una coerente misurazione di tutte le principali voci di costo; quello che si ottiene è una gestione in cui è possibile valutare, in ogni momento, il contributo di ciascuno (attività, persone, decisioni, ecc.) alle prestazioni aziendali ed individuare le opportune azioni migliorative (e, ovviamente, misurarne l'impatto).

Se poi le tecniche e gli approcci messi a disposizione dalla Teoria dei Vincoli si fondono, secondo opportune modalità e ponendo attenzione a specifiche variabili, con quelli forniti dal Lean Thinking e da Six Sigma, si arriva a disporre di un Modello di gestione dalla valenza indiscussa e dalle opportunità infinitamente accresciute.

Ma la TOC è in realtà una teoria molto ampia, che ingloba tutte le dinamiche gestionali di un'Organizzazione: la definizione di piani strategici ed operativi, la gestione delle risorse umane, lo studio del mercato e le risposte da portare

verso l'esterno, il Project Management, la logistica, la supply chain, ecc.: tutte queste attività vengono riviste sotto una luce nuova e con strumenti innovativi quali i cosiddetti "Thinking Processes Tools".

## La Teoria dei Vincoli

La Teoria dei Vincoli (TOC – Theory of Constraints") è una innovativa Teoria manageriale che rivede l'intera gestione aziendale sotto una luce completamente diversa. Il suo padre è E. Goldratt, autentico guru del pensiero manageriale moderno.

Di seguito forniamo un "assaggio" di tale Teoria, con lo scopo di far almeno intuire la portata e l'impatto che essa può avere nel "guidare un'Organizzazione".

## L'Azienda in catene.

### La TOC: una sbirciatina attraverso il buco della serratura

E' oramai condiviso che il miglioramento continuo sia la strada obbligata per restare competitivi oggi.

Il punto fondamentale allora è: come intraprendere reali, duraturi ed efficaci percorsi di miglioramento continuo?

Al riguardo, c'è una visione tradizionale del mondo aziendale, che Goldratt chiama il "mondo dei costi". In breve: proviamo ad immaginare l'Azienda come una catena (ossia, una serie di anelli concatenati: c'è chi acquista, chi produce, chi vende, chi progetta, chi dirige, ecc.).

Se vogliamo migliorare l'Azienda (ossia, la catena) possiamo agire su due 'leve':

- ridurre i costi
- aumentare le vendite

Ipotizziamo di focalizzarci sui costi:

i costi sono in tutte le aree aziendali, ossia in ogni anello della catena.

I costi, nella metafora dell' "Azienda-catena", sono rappresentati dal peso della catena. Ed il peso della catena è dato dalla somma dei pesi dei suoi singoli anelli.

Quindi, se riduciamo il peso di qualsiasi anello della catena (ossia i costi di una certa area aziendale) otteniamo una riduzione del peso dell'intera catena (ossia dei costi complessivi dell'Azienda). In questa visione, pertanto, ogni riduzione di peso, di qualunque anello, porta ad un beneficio, ad un miglioramento dell'intera catena.

Ciò è come dire che ogni miglioramento locale porta al miglioramento complessivo: l'ottimo complessivo è la somma di tutti gli ottimi locali. Questa è la visione tradizionale, quella del mondo dei costi.

In realtà ...

...il mondo dei ricavi:

In realtà, proviamo a domandarci: cosa è che determina la forza di una catena? E' il suo peso? No.

La forza della catena è determinata dalla forza del suo anello più debole. Se si migliora un altro anello (ossia, non quello più debole), la catena, nel suo complesso, non si sarà rafforzata di nulla!! Semplicemente, con questo "rafforzamento", non siamo riusciti ad incidere sulla sua resistenza!

Ecco: spostare l'attenzione dal peso della catena alla sua forza coincide con spostare l'attenzione dal mondo dei costi al "mondo dei ricavi", e questo rappresenta un deciso cambio di rotta rispetto alla visione tradizionale.

Nel mondo dei ricavi, come abbiamo appena visto, non è vero che l'ottimo complessivo è la somma di ottimi locali. I miglioramenti apportati sui singoli anelli della catena non servono a migliorare la performance complessiva.

Dunque la cosa fondamentale, in azienda, è individuare l'anello (ossia l'area, la fase, ecc.) più debole (quello che si chiama "vincolo", da cui 'Teoria dei Vincoli') e su questo lavorare. Tutto il resto dell'Azienda va subordinato all'ottimizzazione del vincolo (del 'collo di bottiglia').

Ora, in queste poche righe è impossibile presentare le profonde implicazioni di questo diverso (opposto) modo di vedere l'Azienda.

Possiamo solo dire che, secondo questa visione, l'approccio tradizionale della contabilità industriale non porta alcun beneficio, tanto che dalla Teoria dei Vincoli discende una nuova metodologia di controllo di gestione, il **Throughput Accounting**. Tale metodologia (basata su chiare impostazioni e strumenti di analisi dei costi) consente di valutare le prestazioni aziendali e, conseguentemente, guidare nel processo decisionale, avendo come obiettivo l'ottimo globale dell'Organizzazione.

Applicando il Throughput Accounting si scopre facilmente come i tradizionali metodi di controllo di gestione semplicemente non funzionano: questi ultimi, infatti, si basano su una visione sbagliata dell'Azienda, quella che discende dal "mondo dei costi" (focalizzazione sul peso degli anelli).

E' invece necessario dotarsi di uno strumento di controllo basato sul "mondo dei ricavi" (il focus deve spostarsi alla forza della catena).

Goldratt, quando ha elaborato la sua Teoria, si è preoccupato anche di definire il corrispondente sistema di misura (il

Throughput Accounting, appunto): il successo delle aziende che lo hanno applicato dimostra in pieno quale è la strada giusta!

### **TOC: i passi fondamentali da compiere per innescare efficacemente il processo del miglioramento continuo**

Alla luce di quanto detto prima, possiamo elencare i cinque passi fondamentali che è necessario compiere in un'Organizzazione per innescare concreti percorsi di miglioramento.

Si fa presente che ciascuno di questi 5 passi si basa su specifici approcci metodologici che, per ovvie ragioni di spazio, non vengono riportati; ci rendiamo in effetti conto che l'elencazione sotto indicata può apparire piuttosto criptica, ma il suo approfondimento richiederebbe attenzioni e dettagli non proponibili in una pagina di "pillole" come questa:

- identificare il vincolo (qui la Teoria dei Vincoli è molto articolata, ad esempio si distingue tra vincoli fisici e vincoli costituiti da politiche, ossia "abiti comportamentali" sbagliati. Inoltre il vincolo potrebbe essere all'esterno dell'azienda, cioè essere il mercato. Potrebbe, a volte, esserci più di un vincolo. Ognuno di questi casi va affrontato in modo diverso, con "tecniche" diverse)
- sfruttare al massimo il vincolo (ogni istante perso dal vincolo è un istante perso dall'intera Organizzazione)
- subordinare tutte le decisioni rispetto a quanto definito al punto precedente (deve essere il vincolo a dettare i ritmi dell'intero sistema)
- elevare il vincolo
- ritornare alla prima fase.

### **TOC: una teoria generale di management. I TPTools**

La Teoria dei Vincoli insegna a focalizzarsi. Guida il management a rispondere correttamente a tre domande fondamentali per ogni dirigente che voglia definirsi tale: *"Cosa cambiare? In che cosa cambiare? Come indurre il cambiamento?"*.

La Teoria dei Vincoli è applicabile a tutti gli aspetti di gestione di un'Azienda, non solo quelli produttivi (interessantissime, ad esempio, le applicazioni nel project management e nel marketing).

In questo senso, lo ribadiamo, essa è una vera e propria filosofia di management attraverso la quale impostare l'intera conduzione aziendale.

La TOC evidenzia che in ogni sistema c'è almeno un vincolo. Se non fosse così, le aziende farebbero profitti illimitati. Occorre dunque focalizzarsi sui vincoli, rafforzare gli "anelli deboli", impostare la gestione di tutti gli altri anelli conseguentemente e pervenire così al miglioramento dei ricavi.

Ma Goldratt evidenzia anche che spesso i vincoli in Azienda non sono "fisici", ma "mentali": risiedono in visioni sbagliate della realtà ed in errori nell'analisi dei problemi.

Per superare questi ostacoli (che poi sono i più ostici per ogni Organizzazione), Goldratt ha ideato una serie di strumenti, denominati "THINKING PROCESSES TOOLS" (TPTools), che aiutano nel processo di analisi e decisionale.

Si tratta di strumenti basati su mappe di concatenazione logica tra causa ed effetto, denominate "alberi".

Attraverso essi è possibile scendere al cuore dei problemi di un'Azienda (il "core problem") e pervenire all'individuazione di soluzioni "win win", condivise da tutti (è l'applicazione del metodo socratico).

La trattazione dei TPTools necessita di uno spazio amplissimo, il loro fascino e la loro efficacia lo meriterebbero, ma esulano dallo scopo di questa pagina.

Per chiunque volesse saperne di più, non esiti a contattarci!

### **TOC: scopriamola con le parole di Goldratt**

La Teoria dei Vincoli è applicabile a tutti gli aspetti di gestione di un'Azienda, non solo quelli produttivi. In questo senso, lo ribadiamo, essa è una vera e propria filosofia di management attraverso la quale impostare l'intera conduzione aziendale.

Solo a titolo esemplificativo, ricordiamo alcune applicazioni, e lo faremo utilizzando le parole di Goldratt.

- *"Possiamo applicare la teoria dei vincoli, come un principio scientifico, a tutte le situazioni e a tutte le organizzazioni. Alcuni esempi di applicazioni sono: il Comando trasporti dell'esercito americano, scuole elementari, medie e superiori, ecc."*

- *"Quando una cosa ha senso lo si capisce al volo. Naturalmente bisogna agire sistematicamente. Non si può limitare il processo di cambiamento ai primi due o tre livelli dell'organizzazione. Bisogna fare in modo che sia un processo pervasivo e generalizzato, e adesso c'è un modo per farlo. La sua rapidità e la sua semplicità sono davvero sorprendenti".*

- L'approccio proposto da Goldratt sembra andare contro le regole convenzionali del business

*"In effetti viola le regole, ma non il buon senso.*

*Il punto è che queste soluzioni non vanno contro la logica convenzionale; vanno contro le assunzioni convenzionali. Le*

aziende hanno operato male a causa delle assunzioni sbagliate sulla vecchia filosofia, ormai superata, secondo la quale un miglioramento in un anello costituisce un miglioramento di tutta la catena. E il sistema errato di misurazione dell'efficienza che è nato da questa filosofia, ha impedito per decenni ai manager di agire in conformità al loro buon senso.

*Un'intera mandria di vacche sacre è già stata mandata al macello da queste idee. E ne seguiranno delle altre".*

- L'applicazione della Teoria di Vincoli nel marketing porta a risultati sorprendenti.

*"Se si vuole essere competitivi, occorre centrarsi sulla percezione del valore avvertita dal mercato. Agli occhi del mercato, il valore del prodotto non deriva dagli sforzi e dalle spese sostenuti dal produttore. Deriva dai benefici attesi dai clienti. Ciò che conta non è il costo del prodotto, ma il valore del prodotto".*

## **PILLOLE DI TEORIA DELLA CONOSCENZA PROFONDA (Deming)**

*"Sarà pure una visione semplicistica la mia, ma mi pare innegabile che all'origine di molti nostri guai ci sia quest'ansia della gente di volere la risposta, invece di cercare chi ha un METODO per arrivare alla risposta"  
(Richard P. Feynmann, Il senso delle cose)*

### **La storia di un uomo unico**

*"Se non potete venire di persona, non mandate nessun altro!"  
Deming*

La vita di W. Edwards Deming è tra le più affascinanti nel panorama dei maestri del management; in sostanza, attraversa un intero secolo (1900-1993).

Deming fu, insieme al suo compatriota Joseph Juran, colui che diffuse la filosofia della Qualità Totale in Giappone subito dopo la fine della seconda guerra mondiale; i suoi insegnamenti, non recepiti inizialmente dai connazionali americani, trovarono infatti terreno fertile nella terra del Sol Levante; il messaggio di Deming fu compreso dagli imprenditori giapponesi, che affollavano i suoi famosi seminari.

Ed in effetti, è stato proprio questo uno dei fattori chiave del successo della "Qualità Totale" in Giappone: 'Qualità' come leva chiave per il successo, approccio direzionale e non 'strumento' da affidare a tecnici.

Negli inviti agli imprenditori per i suoi seminari, campeggiava una sorta di 'monito': "Se non potete venire di persona, non mandate nessun altro!".

Nel 1951 il Giappone istituì il "Premio Deming" (rivolto alle aziende che hanno compiuto i maggiori progressi qualitativi), che ancora oggi è uno dei premi più prestigiosi a livello mondiale.

A Deming l'imperatore giapponese conferì l'Ordine del Sacro Tesoro, una delle massime onorificenze mai concesse ad uno straniero.

Deming si laureò in ingegneria elettronica nel 1921 ed in seguito ottenne anche il Ph.D in fisica matematica presso l'Università di Yale.

Lavorando presso gli stabilimenti della Western Electric di Hawthorne di Chicago (sì, proprio quella in cui Elton Mayo realizzò i suoi famosi esperimenti sulla comunicazione e sulla motivazione! "psicologia sociale delle Organizzazioni") egli scoprì il lavoro di Walter Shewart, il padre del controllo statistico dei processi e delle carte di controllo.

In seguito divenne esperto in statistica lavorando per il governo americano al censimento nazionale del 1939/40.

Dal 1942 iniziarono i suoi corsi agli imprenditori sull'insegnamento dei metodi di Shewart e, dal 1950, iniziò il suo prodigioso lavoro in Giappone, di cui ancora oggi si sentono gli effetti.

Ecco un suo breve commento su quegli anni:

*"credo di essere stato l'unico in Giappone nel 1950 a credere che entro cinque anni i produttori di tutto il mondo avrebbero invocato protezione contro le importazioni giapponesi. Bastarono quattro anni".*

Dopo il successo in Giappone, anche gli Americani lo "richiesero a gran voce"; memorabili i suoi risultati alla Ford (anni '70), alla Nashua Corporation, ecc.

Il "metodo" di Deming non è, come si mostrerà brevemente di seguito, un semplice "puzzle" di tecniche. E' una vera e propria "teoria manageriale", che impatta tutte le leve di gestione aziendale.



## Cosa è la Teoria della Conoscenza Profonda di Deming?

*“Non ci sono sostituti per la Conoscenza”  
Deming*

Quando si parla di Deming si pensa sempre al suo contributo allo sviluppo della Qualità, al suo ruolo (insieme a Juran) nella rincorsa del Giappone sull'Occidente a partire dagli anni 50 del secolo scorso.

Deming viene accostato alle “tecniche” di controllo statistico dei processi, alle carte di controllo, ecc.

Tutto ciò, se pur vero, limita l'effettivo contributo di questo autentico guru del management.

Egli stesso avrebbe odiato termini quali “tecniche di controllo statistico dei processi”, “installare le carte di controllo”, ecc.

Perché?

Perché questa terminologia riconduce a meri tecnicismi e non ad una visione generale di gestione dell'Azienda, ad una filosofia che dovrebbe ispirare tutta l'Organizzazione, a partire dalla Direzione.

La Teoria della Conoscenza Profonda riguarda la gestione dell'intera Azienda.

Al pari di un altro guru del management, Goldratt, egli rivoluziona molti dei principi ed assunti che ancora sembrano guidare le Organizzazioni e dimostra come questi conducano ad errori di fondo che nel lungo periodo rischiano di compromettere la capacità dell'Azienda di restare sul mercato.

E' da questi assunti sbagliati che Deming costruisce la Teoria della Conoscenza Profonda, la nuova via per il management!

Si, perché risiede proprio nel management il potenziale per il successo (e, quindi, per l'insuccesso) delle Organizzazioni. Il Controllo Statistico dei Processi (uno degli aspetti portanti della Teoria della Conoscenza Profonda) non è così un semplice strumento “operativo”, da utilizzare in produzione (come purtroppo oggi viene in realtà utilizzato), ma il riferimento per una filosofia gestionale e strategica. Ed oggi, il controllo statistico dei processi è uno dei pilastri di un'altra importante teoria manageriale: Six Sigma.

*“Se dovessi riassumere in poche parole il mio messaggio per il management, direi: riducete la variabilità!”*, ripeteva Deming.

E la variabilità permea, impatta su ogni area aziendale, inclusa la gestione delle risorse umane.

Egli, dunque, basa la sua Teoria della Conoscenza Profonda sull'analisi degli errori di fondo che lo stile tradizionale del management induce a commettere.

Nel suo libro “Out of crisis” (capitolo 3) egli riporta così quali sono gli ostacoli e le malattie che affliggono gran parte delle aziende moderne (*“Va in rovina il mio popolo per difetto di scienza”* Osea, 4, 6: è la frase che significativamente Deming pone ad inizio del capitolo in questione).

La distinzione tra ostacoli e malattie si basa sulla relativa difficoltà a superarli e sulla gravità dei danni provocati.

Tra questi ostacoli e malattie ci sono molti assunti considerati invece come sicuri punti di riferimento per la gestione aziendale (ad esempio: il mito ‘zero difetti’, la valutazione delle persone in base al merito, ecc.).

L'Azienda è vista da Deming come una “Sistema”, ossia una *“rete di processi interdipendenti che lavorano insieme per raggiungere l'obiettivo dell'Organizzazione”*.

Le parole chiave di questa definizione sono dunque:

- Processi

un solo spunto di riflessione: se non si conosce la variabilità di un processo, si può dire di avere il presidio di esso? E se la variabilità è “fuori controllo”, si può ancora parlare di processo? E se non conosciamo la variabilità dei nostri processi, come pensiamo di migliorarli?

Ecco dunque un esempio dei contenuti di questa “conoscenza profonda” che le Organizzazioni devono sviluppare al proprio interno

- Interdipendenze

Qui la Teoria di Deming si fonde benissimo con quella di Goldratt (Teoria dei Vincoli)

- Obiettivo comune

Senza obiettivo comune non c'è Sistema. Siamo sicuri che nelle nostre Organizzazioni ci sia un obiettivo comune che coaguli tutti?

Cosa facciamo per diffondere correttamente tale obiettivo?

E come abbiamo sviluppato il sistema di misura all'interno per valutare il costante perseguimento di tale obiettivo?

Non è forse il nostro sistema di gestione che invece crea frammentazione, compartimenti stagno, orticelli in conflitto tra loro?

Ognuno degli argomenti sopra indicati è affrontato da Deming in maniera approfondita, fornendo la corretta visione, il corretto approccio, gli strumenti e le metodologie necessarie.



Egli, poi, vede nel cliente “la parte più importante della linea di produzione” (ovviamente il concetto è esteso anche ai servizi).

Elaborando tale concetto, egli sottolinea come avere un cliente soddisfatto non è abbastanza. “Il profitto nel business viene dal cliente fisso, cioè dai clienti che sono orgogliosi di avere i vostri prodotti e i vostri servizi e che portano altri clienti”.

Da queste considerazioni discende la Teoria della Conoscenza Profonda.

Tale Teoria si basa sui famosi Quattordici Punti.

E' Henry Neave, nel suo libro “*The Deming Dimension*” che illustra chiaramente come essi vanno considerati.

Non si tratta infatti di istruzioni o tecniche, ma piuttosto di “*veicoli per aprire la mente a un nuovo modo di pensare, a considerare le possibilità che vi siano modi radicalmente diversi e migliori di organizzare le nostre aziende e di lavorare con le persone*”.

Ed è bene ribadirlo, lo stesso controllo statistico dei processi, non va visto come una semplice tecnica: in realtà, il controllo statistico dei processi è sempre stato, per prima cosa e fondamentalmente, un MODO DI PENSARE, al quale è capitato che si attaccassero alcune tecniche. Ecco come D. J. Wheeler e D. S. Chambers presentano questo argomento nel loro “*Understanding Statistical Process Control*”:

*“L'utilizzo delle carte di controllo consente di avere conoscenza. Ma senza un sistema organizzativo che sappia diffondere ed operare sulla base dell'informazione acquisita, la sola conoscenza è un guadagno illusorio. Essa è utile solo se è la base per la decisione e per l'azione; senza la capacità di trasformare la conoscenza in un opportuno cambiamento dell'organizzazione, il controllo statistico dei processi non sarà così utile come potrebbe. Fino a quando vi saranno delle barriere interne e degli ostacoli che impediscono all'organizzazione di utilizzare le carte di controllo, non capiterà assolutamente nulla.*

*Teniamo presente che ogni incremento di conoscenza ricavato dal controllo statistico dei processi pone una sfida all'organizzazione. Se l'organizzazione risponde positivamente si rinforzeranno le nuove attitudini a spese delle vecchie. Con nuove attitudini anche il controllo statistico dei processi diventa più efficace e pone altre sfide all'organizzazione. Questo ciclo di retroazione è la base del miglioramento continuo”.*

Ecco allora il modo più corretto di vedere la gestione aziendale: una gestione incentrata sulla “CONOSCENZA” come guida per perseguire la trasformazione e il miglioramento continuo.

Questa è la visione di Deming.

In particolare, gli elementi di base del Metodo Deming sono contenuti nella Teoria della Conoscenza Profonda (TPK).

Questi elementi sono:

1. COMPRESIONE DEI SISTEMI.
2. CONOSCENZA DELLA VARIABILITÀ'.
3. TEORIA DELLA CONOSCENZA.
4. PSICOLOGIA DEGLI INDIVIDUI, DELLA SOCIETÀ' E DEL CAMBIAMENTO.

## **PILLOLE**

### **Un modello di TQM: il PREMIO QUALITÀ' ITALIA (PQI).**

#### **Descrizione del modello**

##### **Obiettivi**

Nato nel 1997, il Premio Qualità Italia ha come obiettivo quello di “*migliorare la competitività delle PMI utilizzando le più moderne metodologie di gestione d'impresa e stimolando così le aziende ad intraprendere percorsi strutturati e consistenti, orientati al Miglioramento Continuo ed all'eccellenza*”.

##### **Chi può partecipare**

Possono concorrere al Premio Qualità Italia le imprese industriali ed artigiane produttrici di beni e servizi, che non abbiano più di 250 dipendenti. I risultati delle precedenti edizioni hanno dimostrato che la dimensione dell'impresa non è discriminante ai fini della partecipazione al Premio Qualità Italia, come non lo è l'eventuale certificazione ISO 9000; quello che veramente conta ai fini del Premio è il “livello di qualità” raggiunto nella conduzione del sistema aziendale e nei risultati.

Scopo del Premio Qualità Italia è di contribuire a diffondere tra le piccole e medie imprese italiane l'adozione di strumenti che siano in grado - a differenza della certificazione che è solo garanzia di rispetto degli standard nel tempo - di consentire una costante crescita di competitività sui mercati, premiando quelle realtà che si sono distinte nell'applicazione dei principi della Gestione Totale per la Qualità (Total Quality Management) secondo il modello adottato dal Premio.

Dell'efficacia dei principi del Total Quality Management è convinta sostenitrice l'Unione Europea, impegnata da anni in numerose iniziative di promozione, prima tra tutte la settimana europea della qualità. Già nel 1988 del resto l'allora presidente della Commissione Europea, Jacques Delors, affermava con convinzione che: «la battaglia per la Qualità è uno dei prerequisiti per il successo delle nostre aziende».

### **I vantaggi per chi partecipa**

Con il Premio Qualità Italia viene offerta a tutte le piccole e medie imprese industriali ed artigiane italiane un'occasione unica di avvalersi, praticamente a costo zero, dell'esperienza di esperti di grande professionalità impegnati sia nell'organizzazione del Premio sia nella valutazione delle imprese partecipanti.

La partecipazione al Premio Qualità Italia permette all'impresa di:

- adottare un sistema di misurazione della gestione aziendale in tutti i suoi aspetti (prestazioni interne, gestione delle risorse umane, percezione dei Clienti, rapporti con la Società esterna), conosciuto e condiviso in tutta Europa e nel mondo, che permette confronti con concorrenti nel proprio settore merceologico;
- apprendere tecniche e metodi di gestione "eccellenti";
- valutare i punti di forza e le debolezze del proprio modo di operare nei diversi aspetti che compongono la gestione aziendale (leadership, politiche e strategie, gestione delle attività/processi, gestione delle risorse umane, gestione delle partnership e dei fornitori, gestione delle risorse, ecc., ecc.);
- motivare i propri dipendenti al miglioramento inducendoli al continuo confronto con i criteri del modello;
- beneficiare di suggerimenti forniti dai valutatori attraverso un rapporto analitico;
- confrontarsi direttamente con i valutatori nel corso della visita sul posto, nel caso sia ammessa alla fase finale;
- confrontare i propri risultati con la media di quelli dei partecipanti al Premio;

In definitiva la partecipazione al Premio costituisce un momento di crescita dell'impresa soprattutto perchè fornisce meccanismi di autovalutazione, perciò essa dovrebbe essere intrapresa dal maggior numero di imprese, indipendentemente dalle possibilità di successo che possano intravedere al termine della competizione.

Poiché la vera competizione avviene sui mercati, un metodo di autovalutazione, basato sui dati oggettivi di gestione ed i risultati, costituisce uno strumento per aumentare le possibilità di successo delle Piccole e Medie Imprese.

### **I benefici per chi vince**

Il Premio Qualità Italia testimonia l'eccellenza raggiunta dall'impresa nel particolare settore in cui essa opera e nel più vasto contesto della gestione generale di impresa. Ciò contribuisce ad aumentare la credibilità dell'impresa sul mercato e nella comunità locale e nazionale. Il ritorno di immagine dato alle imprese vincitrici, alle quali sarà riservata anche una particolare visibilità nel corso della cerimonia di premiazione, sarà assicurato da interviste ed articoli su quotidiani e riviste specializzate. Le imprese vincitrici saranno invitate a fornire la propria testimonianza nel corso delle manifestazioni organizzate dall'Associazione per la diffusione del modello.

Le imprese migliori avranno l'opportunità di partecipare al Premio Europeo riservato alle PMI (European Quality Award for Small and Medium sized Enterprises), ottenendo una visibilità a livello europeo.

Le aziende vincitrici potranno inoltre utilizzare sui propri documenti ufficiali il logo dell'Associazione Premio Qualità Italia.

### **Il modello**

Con l'attuale modello c'è il superamento dei termini "Qualità" e "Gestione Totale per la Qualità"... L'enfasi è posta sul concetto di ECCELLENZA.

L'ECCELLENZA può essere definita come *"eccezionale capacità di gestione dell'organizzazione e di conseguimento di risultati, basata su alcuni concetti fondamentali, fra i quali, gli otto di seguito riportati:*

- *Orientamento ai risultati*
- *Attenzione rivolta al cliente*
- *Leadership e coerenza negli obiettivi*
- *Gestione in termini di processi e fatti*

- Coinvolgimento e sviluppo delle persone
- Apprendimento, innovazione e miglioramento continui
- Sviluppo della partnership
- Responsabilità pubblica"

Uno degli assunti base del PQI è che "Una buona organizzazione ed una buona gestione devono condurre a buoni risultati".

E' per questa ragione che il Modello del PQI è distinto in DUE PARTI, di uguale peso ed uguale importanza:

PARTE SINISTRA del Modello:

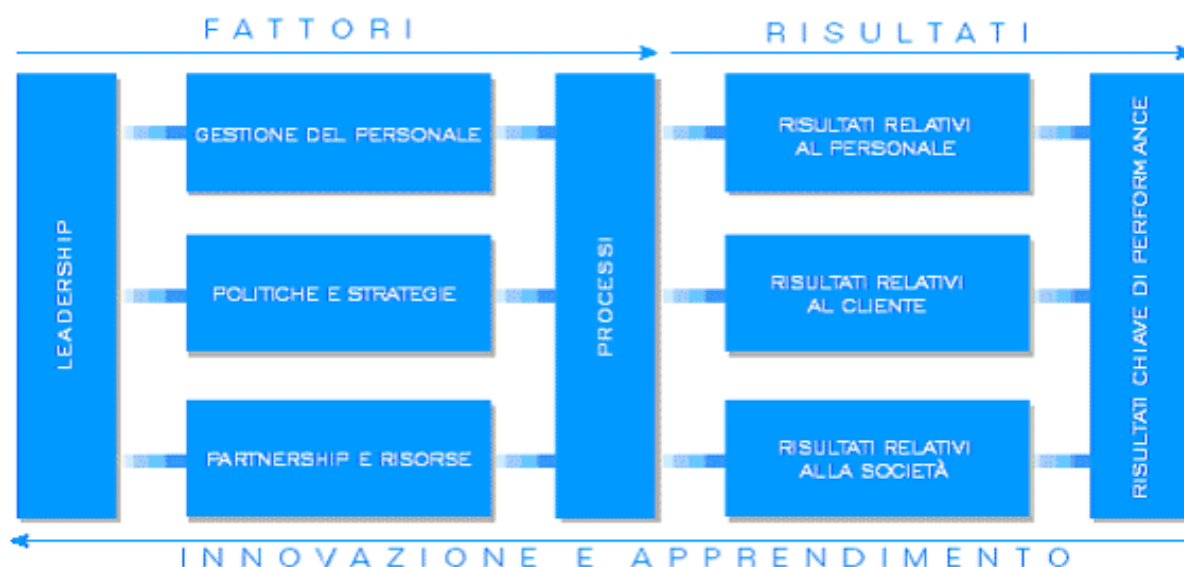
**FATTORI (sono le leve organizzative e gestionali):**

- Leadership,
- Politiche e Strategie,
- Gestione del personale,
- Partnership e Risorse,
- Processi.

PARTE DESTRA del Modello:

**RISULTATI:**

- Risultati relativi al cliente,
- Risultati relativi al personale,
- Risultati relativi alla Società,
- Risultati chiave di performance.



® Il Modello EFQM per l'Eccellenza è un marchio registrato

FATTORI e RISULTATI sono strettamente collegati: I Risultati devono essere il frutto degli Approcci posti in essere dall'Azienda.

Dunque, il Modello indica che...:

...Risultati di Eccellenza relativi a...

**Risultati**

- performance,
- clienti,
- risorse umane e
- società

sono raggiunti attraverso ...

**Fattori**

- Un'Azione di guida della Leadership su
- Politiche e Strategie,
- Personale,
- Partnership e risorse,
- Processi

## Il criterio di valutazione

Le Aziende che partecipano al PQI sono valutate sulla base del criterio R.A.D.A.R. = Results (risultati), Approach (Approccio), Deployment (Diffusione), Assessment & Review (Valutazione, riesame e review)



### Le Fasi per partecipare al premio

Fase 1 - L'azienda invia all'Associazione Premio Qualità Italia un documento con la propria autovalutazione.

Fase 2 - I documenti inviati all'Associazione Premio Qualità Italia vengono esaminati da gruppi di valutatori, composti da professionisti appositamente formati.

Fase 3 - Le imprese che non raggiungono un punteggio adeguato per partecipare alla fase finale vengono escluse dalla visita sul posto, ma ricevono comunque il Rapporto di Valutazione.

Fase 4 - Le imprese ammesse alla fase finale ricevono la visita del gruppo di valutatori.

Fase 5 - Al termine di ciascuna visita viene definito il punteggio finale dell'impresa partecipante; i rapporti definitivi vengono sottoposti ad una Giuria che definisce la graduatoria.

Fase 1: L'autovalutazione

Per partecipare al Premio Qualità Italia, sono necessari la compilazione e l'invio all'Associazione Premio Qualità Italia del Modulo di Partecipazione, ai quali fa seguito l'invio del documento che l'azienda compila basandosi sulle indicazioni per la interpretazione del modello del Premio Qualità Italia (Documento di Partecipazione). E' questo il passaggio più impegnativo, ma anche quello più importante per l'impresa perché è l'effettivo momento di crescita manageriale; dall'analisi di questo documento è effettuata la prima selezione dei partecipanti. Dalla compilazione del documento di partecipazione, e la relativa autovalutazione, emerge di fatto il profilo aziendale, documentando il livello di eccellenza raggiunto.

Per compiere questa operazione, l'impresa si avvale dell'ausilio della Guida alla Partecipazione, che sottolinea gli elementi necessari per una descrizione e per l'interpretazione dettagliata dei criteri e sottocriteri del modello, fornendo esempi e precisazioni utili con lo scopo di facilitare il compito di questo fondamentale autoesame. L'impresa, inoltre, può avvalersi anche del supporto informativo e dell'assistenza fornita dall'Associazione.

Le imprese si avvarranno dei suggerimenti che saranno successivamente forniti dai valutatori attraverso il Rapporto di Valutazione; in esso saranno evidenziati i punti di forza e di debolezza riscontrati e le opportunità di miglioramento.

Fase 4: La visita in azienda

I Documenti di Partecipazione inviati all'Associazione Premio Qualità Italia vengono esaminati da gruppi di valutatori, composti da professionisti appositamente formati per applicare correttamente i criteri di valutazione del modello adottato per il Premio. Sulla base del punteggio assegnato avviene la selezione dei partecipanti per la fase finale.

Le imprese ammesse alla fase finale ricevono la visita del gruppo di valutatori. Nel corso della visita, attraverso incontri tra valutatori, responsabili, dipendenti saranno analizzati la rispondenza della gestione ai criteri del modello ed i punteggi attribuiti per integrare la valutazione derivante dall'analisi del Documento di Partecipazione. L'impresa potrà così confrontarsi con un gruppo di professionisti in grado di individuare i suoi punti di forza e di debolezza, dai quali sarà possibile trarre suggerimenti preziosi per migliorare.

Le imprese che non raggiungono un punteggio adeguato per partecipare alla fase finale vengono escluse dalla visita sul posto, ma ricevono comunque il Rapporto di Valutazione.

Fase 5: La giuria e l'assegnazione dei premi

Al termine di ciascuna visita viene definito il punteggio finale dell'impresa partecipante. I rapporti definitivi vengono sottoposti ad una Giuria, costituita dai rappresentanti dei Soci Fondatori dell'Associazione e dal Ministero dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato, che definisce la graduatoria. Una sede prestigiosa ospiterà la cerimonia di assegnazione dei Premi Qualità Italia regionali e quindi di quello nazionale.