

"...Perché fare qualità significa anche lasciare ai nostri figli un mondo migliore di quello che abbiamo ricevuto dai nostri padri..."

a Emma, Andrea e Francesca

***Sviluppo
e gestione
della qualità
in azienda***

Sviluppo e gestione della qualità in azienda

Autori: Gian Carlo Manzoni - Federico De Angelis

Collana:

econsultant

Publisher: Fabrizio Comolli

Progetto grafico: escom - Milano

ISBN: 978-88-8233-633-2

Copyright © 2007 **Edizioni FAG Milano**

Via G. Garibaldi 5 – 20090 Assago (MI) - www.fag.it

Finito di stampare: nel mese di settembre 2007 da escom - Milano

Nessuna parte del presente libro può essere riprodotta, memorizzata in un sistema che ne permetta l'elaborazione, né trasmessa in qualsivoglia forma e con qualsivoglia mezzo elettronico o meccanico, né può essere fotocopiata, riprodotta o registrata altrimenti, senza previo consenso scritto dell'editore, tranne nel caso di brevi citazioni contenute in articoli di critica o recensioni.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

Nomi e marchi citati nel testo sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive aziende. L'autore detiene i diritti per tutte le fotografie, i testi e le illustrazioni che compongono questo libro.



Sommario

GLI AUTORI	9
PREFAZIONE	11
MICROSOFT AULAPMI	13
INVITO ALLA LETTURA	15
LA QUALITÀ IN AZIENDA - IL CASO SACEA	17
INTRODUZIONE.....	19
1. EVOLUZIONE STORICA DELLA QUALITÀ.....	23
Scopo del capitolo	23
1. Il cammino della qualità: terminologia e concetti	23
2. Origini e sviluppo delle norme della qualità	26
3. Le nuove frontiere	29
Sintesi	32
Esercizi e spunti di riflessione.....	33
2. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ	35
Scopo del capitolo	35
1. Il modo sbagliato di “vedere” e applicare le norme	37
2. Le norme ISO 9000: obiettivi, aspetti e concetti	38
3. I principi di gestione per la qualità.....	43
Sintesi	49
Esercizi e spunti di riflessione.....	52

3. LA QUALITÀ OLTRE LE NORME	53
Scopo del capitolo	53
1. Strategia di gestione totale della qualità	54
2. Principi generali per la gestione totale della qualità	59
3. Struttura e presupposti di un progetto di miglioramento	61
4. Un metodo per la soddisfazione del "cliente interno"	65
Sintesi	67
Esercizi e spunti di riflessione	69
4. OBIETTIVO QUALITÀ: MIGLIORARE SEMPRE!	71
Scopo del capitolo	71
1. Il miglioramento continuo	72
2. La ruota di Deming (ciclo PDCA)	76
3. Come migliorare le relazioni con i fornitori	78
4. Chi è il cliente finale da soddisfare?	80
5. Il miglioramento continuo orientato ai dipendenti	81
Sintesi	83
Esercizi e spunti di riflessione	84
5. QUALITÀ E CAMBIAMENTO IN AZIENDA	85
Scopo del capitolo	85
1. Qualità e velocità	86
2. I primi passi operativi	89
3. Costi e opportunità	94
4. Resistenza diretta o indiretta	100
5. Il coinvolgimento nella Qualità	103
Sintesi	107
Esercizi e spunti di riflessione	107
6. FACILITARE LA QUALITÀ	109
Scopo del capitolo	109
1. Dalla qualità alla motivazione	109
2. Facilitare la formazione	113
3. Counseling per la Qualità	120
Sintesi	122
Esercizi e spunti di riflessione	123

CONCLUSIONI.....	125
GLOSSARIO	127
APPENDICE. LE FILOSOFIE FONDAMENTALI DEI CINQUE GURU DELLA QUALITÀ.....	143
W.E. Deming	143
Philip B. Crosby	146
Joseph Juran	148
Armand V. Feigenbaum.....	150
Masaaki Imai.....	151
BIBLIOGRAFIA	153
PERCORSO QUALITÀ	155
Corsi propedeutici.....	155
Corsi a libera scelta correlati	156
Lezione in aula.....	157



Gli autori

Gian Carlo Manzoni

Ingegnere Elettronico (Politecnico di Milano) e Orientatore Familiare (Università di Navarra), Master in Ipnosi Ericksoniana e Pnl a livello clinico, è Trainer Counselor Privato e Aziendale a orientamento Gestaltico (SICO), Trainer in Pnl (R. Dilts - NLP University di Santa Ceuz, California, Master Advanced e partner dell'istituto europeo NLPunion) e docente e partner dell'istituto europeo NLPunion. È iscritto alla Global NLP Training and Consulting Community ed è Facilitatore professionista certificato dalla IAF (International Associations of Facilitators). Ha fatto parte dell'associazione di Ipnosi Ericksoniana Phoenix ed è ipnologo e responsabile editoriale di ipnosi.it. È formatore aziendale in sviluppo manageriale, comunicazione e cambiamento e managing partner di E-consultant. È practitioner accreditato e partner di Insights Discovery®. È consulente dell'Università di Bergamo nell'area marketing e business technologies nonché di altre università italiane. Con una significativa esperienza aziendale multinazionale in area marketing, tecnologia e web, e in attività di business development lato Internet (Microsoft Italia, Indicod-Ecr, Cegos Italia, NEC CI, Packard Bell), è Master in marketing dei media digitali ed esperto di marketing multicanale e digitale, customer service e direct sales. È stato tra i soci fondatori di www.jobcafe.it, divenuto in pochissimo tempo il primo sito on-line per il mondo del lavoro e per questo acquistato da www.stepstone.it.

Federico De Angelis

Ingegnere gestionale, collabora con diverse società di consulenza e formazione per la progettazione e la conduzione di complessi interventi nell'ambito del Total Quality Management legati allo sviluppo dei Sistemi di Gestione basati sui modelli internazionali (ISO, QS, EFQM), avvalendosi di metodologie consulenziali quali Process Management, BPR, PM, Changing Management, Team Building, Customer Value Analysis, TQM, e fornendo il proprio contributo innovativo anche in progetti di riorganizzazione aziendale. Responsabile dell'area certificazione qualità, ambiente e sicurezza di E-consultant, alterna attività di docenza e consulenza. Sviluppa e fornisce inoltre il proprio contri-

buto in interventi di ottimizzazione sia dell'area processing, attraverso progetti Six Sigma, Lead Time Reduction e TPM, sia nell'area acquisti e logistica, con progetti di cost reduction e outsourcing di servizi. Ha svolto interventi consulenziali e formativi presso aziende di differenti dimensioni e in differenti settori, operando sia nel privato sia nel pubblico.



Prefazione

Quando iniziammo la collaborazione con l'AulaPMI di Microsoft Italia, ci chiedemmo come le aziende italiane e soprattutto le medie e piccole imprese avrebbero colto i messaggi e i percorsi formativi che stavamo cominciando a proporre.

Sapevamo e sappiamo che in Italia ci sono moltissime piccole aziende con un comportamento molto dinamico e che la loro sopravvivenza è continuamente a rischio a causa della loro limitata capacità d'investimento. Decidemmo quindi di partire sapendo che potevamo fare qualcosa di utile per le piccole e medie imprese, soprattutto quelle che potevano riconoscere nella formazione on-line un prezioso strumento competitivo.

Spronati quindi dall'intuizione di Glauco Ferrari, che in Italia era Direttore del Mercato Piccole Imprese di Microsoft, all'interno della Divisione Soluzioni e Partner PMI, iniziammo a utilizzare la piattaforma Microsoft LiveMeeting®, primi in Italia, per fornire strumenti di supporto per lo sviluppo delle risorse umane e per la pianificazione delle attività all'interno delle piccole e medie imprese.

L'esperienza è stata un successo per la motivazione che ci ha spinto e che ha spinto chi ha lavorato con noi sul progetto, soprattutto gli "studenti" dei nostri seminari on-line: dopo più di 20 corsi erogati, ormai diventati percorsi strutturati e articolati, abbiamo verificato che la motivazione prima, durante e dopo la partecipazione a un percorso formativo on-line è la vera molla per rendere possibile il mantenimento dell'interesse di una comunità di "studenti regolari" fino al coinvolgimento operativo direttamente in aula.

Il libro qui presentato ne è il giusto epilogo: da un lato descrive contenuti dei singoli workshop formativi, dall'altro li estende in un percorso strutturato e più ampio, rendendoli strumenti non solo studiati e adattati alle esigenze tipicamente aziendali, ma anche utili a ogni esperienza di sviluppo personale e professionale.

Ringraziamo quindi tutti quelli che hanno permesso questo, da Alberto Mari, Small Business Portal Manager, e Francesca Rizzo, Small Business Portal Web Editor, che ci hanno seguito e ci seguono in questo percorso, al loro staff tecnico, ai nostri colleghi, anche scomparsi, che hanno permesso, con il loro impegno e la loro attenzione, la realizzazione di questo approccio integrato all'e-learning; infine, ringraziamo Microsoft Italia e l'editore, che hanno consentito, compreso e auspicato, la continuità operativa necessaria alla realizzazione del libro.

Rimangono le nostre attese per una buona lettura, la nostra motivazione e soddisfazione per il lavoro svolto e l'augurio di una buona scelta per un buon percorso.

*Ing. Gian Carlo Manzoni
Managing Partner*



Microsoft AulaPMI

Era la primavera del 2005 quando, per la prima volta, iniziammo a parlare di workshop online. E-consultant da un lato con la competenza formativa, Microsoft PMI dall'altro con la tecnologia e il grande pubblico collegato on-line, decidemmo di provare l'esperimento. Il progetto prese subito il nome di AulaPMI.

I primi webcast, realizzati su piattaforma Microsoft LiveMeeting®, e le prime vere e proprie lezioni in diretta on-line, ci vedevano ancora un po' a disagio, sia da un lato sia dall'altro della cattedra. Certo, di e-learning se ne parla ormai da anni su Internet, ma sono comunque poche le persone che hanno effettivamente partecipato a eventi in diretta, con un docente che presenta la lezione e la possibilità di fare domande dal vivo. Con l'arrivo dei primi commenti da parte del pubblico, ogni imbarazzo scomparve: erano entusiasti. Il webcast coniugava in un'unica esperienza la comodità di fruizione di una soluzione formativa online con l'efficacia di una lezione in diretta tipica degli eventi in aula. Un pubblico prevalentemente professionale, poco propenso ad assentarsi per periodi prolungati dall'ufficio, trovò subito comoda la soluzione di un appuntamento su Internet: due ore di lezione, senza tempi di spostamento e senza ritardi, possono essere sfruttate al massimo.

Oggi, dopo decine di webcast erogati e migliaia di utenti collegati in diretta, l'approccio a questa soluzione formativa è molto più disinvolto, sia da parte dei docenti sia da parte del pubblico. Le domande sono cambiate: non più difficoltà tecniche a prendere dimestichezza con l'ambiente ma molte più domande sulla lezione stessa, meno interazione con la tecnologia e più interazione tra allievi e docente. Per scelta non abbiamo mai parlato di e-learning per riferirci ad AulaPMI.

A torto o a ragione il termine e-learning è andato caricandosi di aspettative e connotazioni più grandi di quelle che normalmente è in grado di restituire. Più semplicemente abbiamo parlato di lezioni on-line, o di workshop. Appuntamenti con un docente in aula, con la sola differenza che l'interazione è mediata da Internet.

Vedere oggi AulaPMI approdare alla carta stampata riempie di soddisfazione: nata completamente on-line, l'iniziativa ha raggiunto popolarità e completezza tali da meritarse uno spazio in libreria. Non sono molti i progetti che hanno fatto questo percorso, solitamente l'on-line è l'ultima manifestazione di iniziative che prendono il via sulla carta o su altri media.

È tempo, quindi, di chiudere il computer e tornare a leggere.

Alberto Mari
Small Business Portal Manager
Microsoft
Maggio 2007

Ringraziando Alberto Mari per aver dato supporto e lancio a questa iniziativa, vorrei sottolineare come il volume sulla qualità in azienda contribuisca concretamente a fornire uno scenario sulla qualità, intesa come capacità di capire e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti nel cambiamento organizzativo e di mercato, e quindi non solo come norme da rispettare. Perché fare qualità significa tenere conto anche delle esigenze di tutte le parti interessate.

Walter Vacchini
Small Business Marketing Manager
Microsoft
Luglio 2007



Invito alla lettura

Agli inizi del terzo millennio la sfida dell'innovazione – forse la sfida maggiore che oggi le piccole e medie imprese italiane si trovano a fronteggiare – richiede un nuovo modo di fare impresa e, quindi, di ripensare il lavoro.

Da sempre le aziende vincenti dedicano ingenti risorse alla formazione degli uomini d'impresa a tutti i livelli: gli imprenditori, i manager, gli impiegati e gli operai.

Oggi ancora più di ieri la società e il mondo delle aziende hanno bisogno di stili dinamici, capaci di misurarsi anche in contesti estremamente volatili o troppo normativi che possono frenare l'azione imprenditoriale. E un'impresa innovativa è un'impresa che, prima di tutto, propone nuovi modi di formare il proprio personale: l'iniziativa di e-learning di Microsoft AulaPMI ed E-consultant è un buon esempio di come si possa innovare la formazione nell'epoca della rivoluzione digitale.

Ogni processo innovativo è frutto dell'energia messa in circolo dalle persone e dalle relazioni, dalla loro comunicazione e dalle loro energie per il cambiamento.

Alla base di tutto c'è un capitale personale e sociale che costituisce la vera intelligenza produttiva: se questo capitale viene messo in circolo e condiviso, se viene esposto e valorizzato, ogni azienda, impresa, sistema locale e/o distretto entra in un "circolo virtuoso" che aiuta a valorizzare le migliori esperienze proprie e altrui, mettendole a sistema.

Alcune di queste risorse possono essere già presenti sul territorio, altre trovarsi in associazioni o network di riferimento, altre addirittura in rete, come l'iniziativa di Microsoft AulaPMI e di E-consultant qui raccolta in forma di volumi.

Solo sviluppando forme e risorse efficienti e ragionate di formazione e di investimento, messe a disposizione delle persone, delle comunità e dei territori, infatti, si possono individuare percorsi sostenibili di sviluppo e di crescita per ogni attore coinvolto.

Occorre abilitare queste risorse, da un lato in noi stessi, dall'altro nei collegamenti che si stabiliscono tra i diversi attori del sistema innovazione.

Questa collana ne è un esempio, facilitando la costruzione di relazioni e di collegamenti e attingendo e condividendo quelle conoscenze che possono permettere di creare valore economico.

Rimane poi all'imprenditore o all'imprenditore di se stesso avere quella visione e quella capacità di assumere i rischi che ogni scelta, anche innovativa, comporta. Questo, in poche parole, mi pare l'obiettivo (raggiunto) di questa collana.

Giorgio D'Amore

Presidente Giovani Imprenditori Assolombarda



La qualità in azienda - Il caso SACEA

Sacea è stata fondata nel 1946 da Giampietro Tirinnanzi e da quasi 50 anni è presente nei settori Arredi per Ufficio e Contract per Corporate Identity. Dal 1996 è certificata secondo la norma UNI EN ISO 9001:94 e nei primi mesi del 2002 ha ottenuto l'aggiornamento della Certificazione alla norma UNI EN ISO 9001:2000 (Vision 2000).

Il 2004 vede la nascita del nuovo pay-off "design to work" per esprimere con forza la filosofia che è alla base di tutta la produzione del Gruppo Sacea. Nel 2006 cresce nell'azienda la consapevolezza dell'importanza del rispetto dell'ambiente e inizia con slancio la procedura per l'ottenimento della certificazione UNI EN ISO 14001:2004.

Il Sistema di Gestione per la Qualità e l'Ambiente si fonda sull'applicazione totale della norma internazionale UNI EN ISO 9001:2000, che viene seguita in ogni processo di progettazione, produzione e installazione di sistemi di mobili per ufficio e di arredamenti speciali.

Lo sviluppo aziendale in atto ci spinge a raggiungere obiettivi sempre più importanti. Ormai non basta più voler eccellere nel nostro mercato (eccellere in efficienza, prezzo, affidabilità, prestazioni e immagine), ma è fondamentale offrire eccellenza.

Questo risultato può essere raggiunto focalizzando perfettamente l'obiettivo dell'azienda, che deve essere il proprio sviluppo alimentato unicamente dalla soddisfazione del cliente.

Il perseguimento di questa strategia ci permette, tra l'altro, di essere molto più agguerriti in un mercato sempre più "globale", difficile e competitivo, mirando a un atteggiamento Aziendale orientato a influenzare il mercato anziché a subirne i cambiamenti. La strada per

raggiungere tale obiettivo, che può essere assimilato alla volontà di ottenere la Qualità Totale, passa attraverso tappe obbligate quali:

- continuo miglioramento del coinvolgimento di tutto il personale;
- continuo miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità;
- rispetto della norma UNI EN ISO 9001:2000;
- impegno degli imprenditori nel sostenere l'Ente Assicurazione Qualità nella sua attività di monitoraggio, implementazione e miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità;
- stimolare e aumentare la forza vendita attraverso piani di miglioramento specifici;
- stimolare l'attività produttiva e la Qualità del prodotto mediante l'introduzione graduale di macchinari e attrezzature orientati alla flessibilità tecnologica e produttiva, puntando nel contempo alla semplificazione dei flussi produttivi;
- stimolare l'attività di Ricerca & Sviluppo con particolare attenzione all'analisi dei tempi e dei metodi;
- stimolare e sostenere gli obiettivi definiti nei Piani per la Qualità annuali.

La Qualità si ottiene solo con il totale coinvolgimento di tutta l'azienda. I tempi e i risultati sono proporzionali all'impegno e alla volontà di ciascun componente dell'azienda stessa, nessuno escluso.

Attraverso l'applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità e l'Ambiente, dei processi per il miglioramento continuo e l'assicurazione della conformità ai requisiti richiesti e cogenti, Sacea si adopera per accrescere la soddisfazione dei propri clienti. Proprio grazie a questa attenzione, sempre dedicata ai bisogni della clientela, si è costituita internamente una divisione "contract", in grado di gestire qualsiasi tipo di fornitura "chiavi in mano". In questo modo Sacea fa suoi i principi di gestione dettati dalle norme di Qualità, per raggiungere gli obiettivi e per migliorare con continuità le prestazioni al fine di soddisfare le mutevoli esigenze e aspettative del cliente nel mercato italiano e internazionale.

Sacea Spa

Marco Tirinnanzi

Amministratore Delegato



Introduzione

Perché fare qualità in azienda?

Le risposte a questa domanda variano nel tempo, perché col tempo variano le esigenze e le aspettative delle parti interessate e di conseguenza varia il modo di soddisfarle. Gli obiettivi e le motivazioni per fare qualità negli anni dell'immediato dopoguerra erano molto differenti da quelli validi per fare qualità negli anni 2000.

All'inizio del nuovo millennio, le risposte alla domanda "Perché fare qualità in azienda?" si possono riassumere in pochi punti:

- Perché qualità significa capacità di capire e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti.
- Perché il mercato mondiale dei prodotti e dei servizi è dominato dall'offerta.
- Perché in un mercato dominato dall'offerta prevale l'organizzazione che riesce a meglio soddisfare le esigenze dei clienti e cioè a fornire prodotti e servizi di migliore qualità.
- Perché fare qualità significa tenere conto anche delle esigenze di tutte le parti interessate.
- Perché tra le parti interessate vi è anche la collettività, che siamo tutti noi.
- Perché fare qualità significa anche lasciare ai nostri figli un mondo non peggiore di quello che abbiamo ricevuto dai nostri padri.

Se avete altre risposte o ne abbiamo dimenticate alcune, aggiungetele pure nello spazio sottostante:

.....
.....
.....

A noi pare che siano ragioni sufficienti per pensare seriamente alla qualità, anche oltre la certificazione di prodotto e di sistema, che comunque ne rappresentano un aspetto importante.

Caro lettore,

questo libro non vuole descrivere in maniera specifica, tecnica e dettagliata le norme relative la gestione della Qualità (UNI EN ISO 9001 e le altre) e non è nemmeno un libro che vuole spiegare come si implementano questi sistemi/modelli nelle varie organizzazioni, anche se ad alcuni ovviamente si farà riferimento.

Questo libro non vuole spiegare e descrivere gli strumenti del miglioramento continuo (Pareto, diagramma delle 4M...), anche se ad alcuni ovviamente si farà riferimento.

Questo libro non vuole narrare il pensiero sulla qualità dei grandi fondatori giapponesi o americani (Ishikawa, Deming...), anche se ad alcuni ovviamente si farà riferimento.

Questo libro non ha la pretesa di insegnarvi come fare "qualità" nella vostra organizzazione o nella vita...

...ma è un libro che spiega e cerca di capire insieme a voi perché è indispensabile **fare qualità**.

Ma ...cosa s'intende per qualità?

"Se la qualità è oggettiva, perché mai è impossibile rilevarla per mezzo di strumenti? Se invece fosse soggettiva sarebbe una mera questione di moda e popolarità, e dunque di scarso rilievo" (Bodvar Skutvik, *The Quality Event*).

È solo questione di moda e popolarità? O dipende dal fatto che non possiamo percepire un mondo senza giudizi soggettivi? Certo che no, come afferma Pirsig. Sarebbe difficile riconoscere un mondo senza Qualità. L'arte non esisterebbe, in quanto priva di valore pratico:

"Se non si può distinguere tra bello e brutto in campo artistico, le arti scompaiono. Non ha senso appendere un quadro alla parete quando la parete nuda sembra altrettanto bella. Le sinfonie non hanno ragione

di esistere se un graffio sul disco o il fruscio dello stereo sembrano altrettanto belli. La poesia scomparirebbe, poiché di rado ha significato e non ha un valore pratico” (ZMM, capitolo 18).

Che cos'è per te la qualità? Cosa significa fare qualità? Quando un'organizzazione fa qualità?

Prova a rispondere a queste domande negli spazi sottostanti. In base alla tua esperienza, alla tua conoscenza e al tuo istinto.

.....
.....
.....

Le risposte le troverai con approfondimenti, riflessioni e spiegazioni durante la lettura del libro.

