

COME TRASFORMARE I PROBLEMI IN TESORI?



Vincenzo De Falco
Partner Gruppo Galgano

LA QUALITÀ: LA VIA VERSO L'ECCELLENZA

La Qualità Totale insegna l'Ecceellenza. Perché rappresenta un modo profondamente diverso di concepire la gestione dell'azienda, di svolgere il proprio ruolo manageriale e soprattutto di gestire le persone. Tuttavia la perfezione è un asintoto, "tendere verso". Tendere alla perfezione e quindi all'ecceellenza nelle aziende significa studiare la variabilità dei processi per poterli gestire e migliorare, ponendo attenzione e curando i dettagli che fanno la differenza. Ogni azienda ha come principale obiettivo quello di soddisfare sempre più i propri clienti. Le aziende devono continuamente proiettarsi in avanti, ponendosi nuovi tipi di problemi che, una volta risolti, possano generare la così detta Qualità Latente (Eccitante) necessaria a soddisfare il cliente, "eccitante" perché va oltre le sue aspettative, sorprendendolo. Perché questo avvenga è necessario mobilitare tutto il personale dando strumenti efficaci per affrontare e risolvere i problemi. Solo così si farà fiorire in azienda una "cultura della qualità" dove i problemi sono vissuti come portatori di ricchezza.

Nello spirito della Qualità Totale l'unico significato di "problema" che interessa veramente è quello collegato ai concetti di "opportunità, sfida, obiettivo". Per il successo di un'azienda risolvere i problemi non basta. E' altrettanto importante saper trovare nuovi problemi da risolvere perché, come ci insegna il nostro presidente Alberto Galgano - "i problemi sono veri e propri tesori" per un'organizzazione. La strate-

gia, quindi, per rendere competitiva l'azienda e portarla al successo è quella di trovare tanti problemi e risolverli. L'aspetto strategico è riuscire ad andare al "cuore" del problema. Ma come?

IL PUNTO DI PARTENZA PER LA RISOLUZIONE DEI PROBLEMI: IL CICLO PDCA

Sembra un "ripartire dalle fondamenta"... ma sappiamo che la Qualità non passa mai di moda. Anche se molte aziende ritengono che sia una pratica ormai archiviata, la realtà di noi come consumatori, cittadini, utenti ci racconta una storia diversa perché la Qualità riguarda tutti. Mettere l'accento sul miglioramento in azienda implica dare massima importanza alla misurazione. La Qualità Totale, infatti, tende a far diventare tutti gli operatori dei piccoli scienziati capaci di "parlare" con dati e fatti. Il PDCA (Plan, Do, Check, Act) costituisce la guida per la conduzione di un progetto di miglioramento. Si caratterizza per la sua adattabilità in quanto può essere utilizzato per affrontare gran parte dei problemi in azienda. Si realizza attraverso un'azione ciclica costituita dalle quat-

tro fasi, concluse le quali, dopo un periodo di consolidamento del miglioramento ottenuto, si riparte con un nuovo obiettivo ed un altro ciclo.

La fase "Plan" permette di pianificare a fondo, definendo il problema in modo corretto e preciso e concentrandosi sugli aspetti più importanti. Attraverso le due fasi di esecuzione (Do) e di controllo (Check), si giunge alla quarta: "Act", in cui si standardizza la procedura assicurandosi che venga rispettata e mantenuta nel tempo. L'errore che in molti casi commettono le aziende è quello di concentrarsi sulla fase "Do" tralasciando le altre tre.

GLI STRUMENTI STATISTICI

Gli strumenti statistici possiamo definirli come una "cassetta degli attrezzi" in cui trovare quello più adatto a risolvere il problema.

Le aziende spesso sono piene di numeri che, raccolti con dei criteri non oggettivi e strutturati, risultano poco interpretabili e, quindi, non utili. Il dato è il numero estratto con dei criteri definiti, pertanto ripetibile e confrontabile: rappresenta la materia prima per raggiungere gli obiettivi.

Il foglio di raccolta dati, base delle analisi statistiche, è lo strumento attraverso il quale si raccolgono i dati in modo che questi possano "parlare". Ogni azione di miglioramento deve prevedere una fase di raccolta dei dati che sappia "fotografare" il fenomeno studiato per la successiva elaborazione.

I dati raccolti - anche mediante interviste - sono stratificati e organizzati in base a criteri diversi. Si possono, così, individuare gruppi omogenei di dati discriminanti rispetto ad altri gruppi in termini di significatività. Il foglio di sintesi che si ricava permette di cogliere a colpo d'occhio, in modo chiaro, facile e univoco, le differenze facendo nascere in chi l'osserva la domanda "perché è avvenuto questo?".

L'istogramma permette di capire la struttura statica dei dati raccolti e di interpretarne il significato: il diagramma a barre offre, infatti, una visione sintetica e completa dei dati.

Secondo la legge di Pareto l'80% degli

effetti si può spiegare col 20% di cause prioritarie. Il **diagramma di Pareto** permette di evidenziare questo 20%, evitando di sprecare energie e tempo ad analizzare le cause meno rilevanti.

Questa metodologia grafica individua i problemi più importanti in funzione della situazione in cui ci si trova e degli obiettivi che ci è posti. La finalità è quella di sviluppare una mentalità atta a comprendere quali siano le "poche cose più importanti" per concentrarsi solo su di esse.

Il **diagramma causa-effetto** è la rappresentazione grafica di tutte le cause relative a un fenomeno, raggruppate per famiglie. Il diagramma, anche detto di Ishikawa o a lisca di pesce, permette di passare dal macro (il problema, l'effetto) al micro (le cause) attraverso un livello di approfondimento sempre maggiore che porta a chiedersi continuamente "perché". Con questo strumento si identificano tutte le possibili cause, si selezionano quelle più probabili sfruttando la conoscenza e l'esperienza e si evidenziano le cause vere. *"Più grande è il perché, più facile è il come"* ha affermato Jim Rohn, filosofo d'affari americano.

Altrettanto utile, nel caso il problema sia relativamente semplice, la **tecnica dei Cinque Perché**, altro metodo di indagine molto potente: con un susseguirsi di domande-risposte/causa-effetto si può raggiungere la radice vera del problema.

Un particolare diagramma causa effetto che prevede l'uso dei post-it è il **diagramma Cedac**, uno strumento operativo da mettere a vista la dove nasce il problema.

La visualizzazione delle cause, segnalate dagli operatori mediante post-it, favorisce la loro condivisione fra tutti gli operatori, che si sentono in prima persona sollecitati a proporre idee di miglioramento.

Questo diagramma può essere inserito nella Settimana Kaizen o Settimana di Miglioramento Rapido, l'approccio al miglioramento più efficace per raggiungere risultati eccezionali in soli 5 giorni. I risultati sono sorprendenti in termini di velocità del processo di osservazione e di condivisione delle informazioni a tutto il gruppo.

Essere "realizzatori" significa, infatti, perseguire tre strategie per il successo: utilizzare modelli di riferimento, applicare la legge universale delle priorità, impiegare al massimo le risorse disponibili.

Questo focus su alcuni strumenti del problem solving ci ricorda come la qualità nasca nei processi aziendali, i quali per essere migliorati hanno bisogno della visione del top manager e del coinvolgimento di tutto il personale che va motivato e allenato all'utilizzo delle metodologie più adeguate.

