



L'evoluzione della Qualità

Dall'ispezione alla world class

Di cosa parleremo...



Cos'è la Qualità?

1

Le origini della Qualità

2

Ispezione, Controllo statistico
Affidabilità e Total Quality Control

3

Assicurazione Qualità, Responsabilità
Miglioramento della Qualità e coinvolgimento

4

Gestione della Qualità
Eccellenza, world class

5



Cos'è la Qualità?



Ognuno di voi provi a definire con parole sue cos'è la Qualità.

- La cosa più difficile da fare è definire questa entità misteriosa ma per capire come si è evoluta, dobbiamo prima **identificarla bene.**



Cos'è la Qualità? (2)



La definizione di Qualità può cambiare, ad esempio, a seconda del contesto:

- 1) in Germania: “qualità” significa conformità alle specifiche, puntualità
- 2) in Francia: “qualità” è un segno di classe, o c'è o non c'è
- 3) negli USA: “qualità” è ciò che funziona



Cos'è la Qualità? (3)



La definizione che ne dà la ISO è la seguente:

“...la totalità delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che mirano a soddisfare i bisogni dichiarati o implici del cliente...”



Anche la Qualità si evolve



Il concetto di “qualità” tende ad evolversi con il mutare del mercato e delle esigenze.

- Da quando si è iniziato a parlare di qualità, si è fatta molta strada e l'approccio è cambiato profondamente, così come sono cambiate le norme che ne descrivono l'applicazione

**A quando risale la
Qualità?**



Anche la Qualità si evolve (2)



- Ci viene tramandato che, già ai tempi dei **Fenici**, ci fossero ispettori che mozzavano la mano a chiunque violasse gli standard stabiliti.
- Nel codice di **Hammurabi** si descriveva, invece, come dovessero essere costruite le case e si prescriveva che un muratore che avesse costruito male una casa, dovesse essere addirittura ucciso!
- Anche il *Controllo della Qualità*, talora immaginato e descritto come disciplina moderna ha, in realtà, una storia antichissima. Basti ricordare, ad esempio, che metodi di *Controllo della Qualità* erano stati introdotti nell'**antica Cina** già al tempo delle dinastie *Shang* e *Zhou* (dal diciassettesimo all'ottavo secolo a.C.).



Anche la Qualità si evolve (3)



- Fra i grandi *teorici della qualità* del passato un posto di primo piano spetta indiscutibilmente ai filosofi. Un'intera branca della filosofia, l'**estetica**, si occupa del concetto della Qualità. **Aristotele** è il primo filosofo a dare alla qualità la dignità di *categoria*. Il discorso aristotelico sulla Qualità ci riporta continuamente all'*essenza* o *sostanza prima*, irriducibile: l'individuo, la sua identità.
- L'introduzione nelle fabbriche dei principi di organizzazione scientifica di **Frederick W. Taylor** che separa i compiti della programmazione da quelli della esecuzione, impone la necessità del ricorso ad una schiera di specialisti in grado di *controllare la qualità* del lavoro degli operai.



Anche la Qualità si evolve (4)



- Nell'**impresa fordista** la qualità ha il ruolo di governare al meglio il processo produttivo favorendo:
 - 1) il conseguimento delle **economie di scala** attraverso la sincronizzazione delle attività
 - 2) la **minimizzazione dei costi** di adattamento tra le parti attraverso la definizione di standard
 - 3) la diffusione di **procedure di svolgimento** del lavoro per raggiungere gli obiettivi quantitativi e qualitativi del programma di produzione.



Le fasi dell'evoluzione



12 passi per la perfezione



- Controllo Qualità

- 1,2,3,4

- Assicurazione Qualità

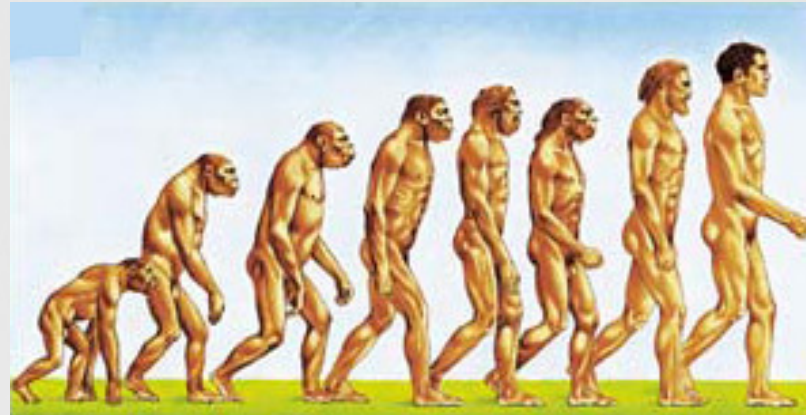
- 5,6,7,8

- Gestione della Qualità

- 9, 10, 11, 12



Le fasi dell'evoluzione (2)



ISPEZIONE

**CONTROLLO
STATISTICO**

AFFIDABILITA'

**TOTAL QUALITY
CONTROL**

**ASSICURAZIONE
QUALITA'**

**RESPONSABILITA'
DI PRODOTTO**

**MIGLIORAMENTO
DELLA QUALITA'**

**COINVOLGIMENTO
NELLA QUALITA'**

**GESTIONE DELLA
QUALITA'**

**QUALITA' DELLA
GESTIONE**

ECCELLENZA

WORLD CLASS



L'ispezione



Il primo passo...



- L'ispezione ha lo scopo di verificare la qualità dei materiali, dei semilavorati e dei prodotti finiti

- Il suo compito è quello di verificare che le **attività stabilite vengano svolte secondo le specifiche** contrattuali, gli **standard** di riferimento e le **leggi** del Paese.
- L'ispezione, insieme agli audit di controllo e all'assistenza alle prove, certifica che la Qualità venga controllata.



Il controllo statistico



Il secondo passo...



- Con l'avvento della produzione di massa il Controllo Qualità divenne statistico, assicurando che il prodotto fosse conforme ai requisiti cogenti, volontari e contrattuali mediante test a campione stabiliti statisticamente

- Questa metodologia può essere considerata come il **primo stadio** dell'applicazione della Qualità ed è utile **in realtà dove un errore può costare** moltissimo
- Iniziò a diffondersi negli **anni '30** quando si vide che scarti e rilavorazioni pesavano troppo sulle finanze delle aziende
- L'applicazione si deve a Shewhart



Il controllo statistico (2)



Questa metodologia può essere applicata solo se:

- E' ben **definito il livello di Qualità** richiesto (con specifiche chiare)
- Sono **assicurate tutte le condizioni di controllo** necessarie
- Sono **definiti i punti di controllo**, la **frequenza** dei controlli e gli **elementi** da controllare
- I test vengono eseguiti **puntualmente**
- Si interviene subito **per riportare la varianza entro i limiti** ammessi



L'affidabilità



Il terzo passo...

- **La conformità alle specifiche non basta. Ci vuole anche l'affidabilità.**



*Affidabilità (in inglese "Reliability") è l'**attitudine di un oggetto ad adempiere alla funzione richiesta** nelle condizioni fissate e per un periodo di tempo stabilito.*



L'affidabilità (2)



- La ricerca dell'affidabilità di un prodotto è un vero e proprio **investimento** perché:
 - 1) fa diminuire i costi legati alle garanzie
 - 2) migliora l'immagine dell'azienda e, di conseguenza, le vendite
- L'impulso all'affidabilità nasce da:
 - 1) l'affermarsi di settori in cui la **sicurezza** è importante
 - 2) **prodotti sempre più complessi**
 - 3) l'utilizzo di **macchine automatiche** prive di operatore



Il Total Quality Control



Il quarto passo...

- Il TQC nasce con Armand Feigenbaum



- Si basa sul **coinvolgimento di tutti** nella ricerca della Qualità
- Attenzione al termine “*total*”!

“...è un sistema efficace per integrare e coordinare lo sviluppo della Qualità, il suo mantenimento e gli sforzi per il suo miglioramento in modo da permettere una produzione ed un servizio che soddisfino del tutto il cliente, ai costi minimi” (Armand Feigenbaum)



L'assicurazione qualità



Il quinto passo...



- L'applicazione della metodologia dell'Assicurazione della Qualità mira ad aumentare la fiducia del cliente, assicurandogli che i suoi requisiti verranno rispettati (insieme ai requisiti cogenti e ai requisiti volontari adottati dall'organizzazione).

- La novità introdotta da questo tipo di approccio consiste in un sistema integrato di assicurazione della qualità che poggia su una fase di **pianificazione** e di **progettazione del sistema** di controllo e su **responsabilità** ben definite per quanto riguarda l'implementazione del sistema e la sua documentazione.



L'assicurazione qualità (2)



L'affidabilità del prodotto/servizio si evolve, dato che non si basa più soltanto sulla conformità al momento della consegna ma si estende alla **conformità durante il tempo di utilizzo**.

Applicando l'Assicurazione della Qualità, si passa da una qualità vista come mero raggiungimento dei requisiti prefissati e statici a una **qualità dinamica**. La conformità, infatti, rappresenta solo il primo passo per migliorarsi continuamente.

Non ci si limita più, quindi, alla mera correzione dell'errore. Si cerca di **impedire che l'errore si verifichi**, pianificando, applicando procedure documentate, estendendo le attività di controllo, ecc.

L'Assicurazione Qualità interpreta un'importante esigenza, quella di potersi fidare. La **fiducia diventa strategia** per competere.



La responsabilità di prodotto



Il sesto passo...



- La responsabilità di prodotto è il recepimento in Italia della Direttiva CE n°83/374 riguardante l'attribuzione delle responsabilità nel caso di danni provocati da prodotti.
- Con il Decreto del Presidente della Repubblica D.P.R. 224/88 del 24/05/1988 viene introdotto nel Diritto italiano il principio della “**responsabilità oggettiva o incolpevole**” con l'attribuzione al produttore e non più al consumatore l'onere di dimostrare la non difettosità del proprio prodotto in caso di danno.



Il miglioramento della qualità



Il settimo passo...



- **L'indicatore più affidabile del miglioramento della Qualità di un prodotto o di un servizio è l'incremento quantificabile della soddisfazione del cliente.**
 - I processi vanno migliorati per fornire un servizio migliore ai clienti, per contenere i costi e le tempistiche e per diventare maggiormente competitivi.



Il coinvolgimento nella qualità



L'ottavo passo...



- **Per costruire una Qualità eccellente è importante puntare sull'ascolto, sul coinvolgimento, sull'allineamento valoriale delle risorse umane.**

- Nel mondo del lavoro si sente, spesso, parlare di "**impegno**", concetto che è a dir poco fondamentale nel mondo della Qualità. Ma cos'è esattamente l'impegno e quante sfaccettature può avere?
- Una popolare storiella inglese ci aiuterà a capire meglio la differenza tra il semplice **coinvolgimento** (l'"*involvement*" inglese) e **l'impegno in prima persona** (che corrisponde al "*commitment*" anglosassone). Protagonisti sono una gallina e un maialino e la preparazione di una bella colazione a base di uova e pancetta.



La gestione della qualità



Il nono passo...



- **L'applicazione della Gestione della Qualità consiste nel rendere operativo un sistema formalizzato che permetta di ottenere il massimo dei risultati (efficacia) con il minimo dei costi (efficienza).**
 - Con la Gestione della Qualità si passa, per la prima volta, dal controllo del prodotto (controllo ex-post) e dall'assicurazione che i processi necessari alla sua realizzazione siano monitorati, al **governo dei processi (cultura della qualità)**.
 - Per governare davvero i processi e per soddisfare sempre i nostri clienti, lo strumento giusto è l'applicazione del miglioramento continuo che sta alla base della Gestione della Qualità.



La gestione della qualità (2)



- Se dovessimo riassumere questi concetti in una semplice frase, dovremmo utilizzare quella di **A. Lincoln**: *“Se ho otto ore di tempo per abbattere un albero, ne passerò quattro ad affilare la mia ascia”*.
- Se dovessimo, invece, tratteggiarli con un'immagine useremmo quella di una **mappa** che ci permette di trovare la strada più breve (o, semplicemente, la migliore) per raggiungere i nostri obiettivi. Gestire la qualità, infatti, significa avere le competenze necessarie per padroneggiare le metodologie per la sua **pianificazione**, la definizione della sua **politica** e dei suoi **obiettivi**, l'**implementazione** e il **controllo** delle attività necessarie per raggiungerli.



Qualità della gestione



Il decimo passo...



- **Si deve imparare a concentrarsi non solo sulla Qualità ma sull'intera gestione dell'organizzazione**

- Dalla "Gestione della Qualità" alla "Qualità della Gestione"
- Tutto deve concorrere a creare la soddisfazione del cliente



L'eccellenza



L'undicesimo passo...



- **Diviene sempre più importante, in termini di sopravvivenza sul mercato, perseguire l'eccellenza in tutti i processi aziendali, in modo tale da poter superare i diretti concorrenti.**
 - Perseguire l'eccellenza significa accettare l'idea che, per competere con successo, un sistema di gestione per la qualità è necessario ma non sufficiente. Occorre, in realtà, combinare costantemente le azioni di miglioramento dei processi con l'**innovazione di prodotti/servizi/processi**, sfruttando al meglio le soluzioni tecnologiche e manageriali emergenti.



World class



Il dodicesimo passo...



- Con WCM si definisce un sistema di produzione che riguarda l'organizzazione della fabbrica nel suo complesso: dal Sistema Qualità alla manutenzione, dalla gestione dei costi alla logistica, in un'ottica di miglioramento continuo

- La produzione industriale *world class* non è più statica ma **in costante evoluzione**, dinamica e creativa. La differenza tra uno stabilimento di alto livello e uno mediocre non sta nella tecnologia ma nel **management e nelle risorse umane**.
Le macchine svolgono il lavoro di routine mentre le persone controllano e **migliorano i processi di gestione della conoscenza**. Tutto questo significa gestione delle risorse: è necessario qualificare le persone a usare le informazioni e a prendere decisioni.



Un confronto...



Controllo, assicurazione e gestione della Qualità a confronto

- COSTI
- I costi legati al Controllo Qualità sono **molto alti** perché il difetto viene scoperto solo alla fine.

I costi legati all'Assicurazione Qualità si devono alla redazione delle **procedure**, alla conduzione delle **verifiche ispettive** e al mantenimento delle **registrazioni** che evidenzino l'aderenza alla conformità.

I costi della Gestione della Qualità sono legati alla **formazione**, all'impostazione delle **misurazioni e dei monitoraggi** dei processi, alle **analisi**, al **miglioramento** continuo, alla creazione e al mantenimento di un **ambiente** in cui le persone siano motivate a compiere spontaneamente le azioni giuste.



Un confronto... (1)



Controllo, assicurazione e gestione della Qualità a confronto

VANTAGGI

- Il vantaggio del Controllo Qualità è che, controllando ogni cosa, siamo sicuri che al cliente **non arriverà mai un prodotto difettoso**.
- I vantaggi legati all'Assicurazione Qualità sono tangibili perché **l'azione diventa pianificata e sistematica** e si rivolge al sistema nella sua interezza. I vantaggi acquisiti si vedono, soprattutto, nella **diminuzione degli scarti** perché fare le cose bene fin dalla prima volta costa meno.
E' sicuramente vantaggioso anche passare da un orientamento temporale volto al passato (controllare la qualità a posteriori) ad un orientamento temporale volto al futuro ("costruire" la qualità).
- I vantaggi della Gestione della Qualità sono moltissimi, perché, per la prima volta, si lavora in base a **feedback oggettivi** che derivano dai dati ottenuti dalle misurazioni dei processi, dalle informazioni che ci arrivano dai clienti (reclami, segnalazioni contenute nei questionari), dal benchmarking, ecc. Per la prima volta la qualità diventa strategia.



Un confronto...(2)



Controllo, assicurazione e gestione della Qualità a confronto

- DIFETTI
- Nel Controllo Qualità le persone che effettuano i controlli sono **deresponsabilizzate**
- Tra i difetti dell'Assicurazione Qualità ricordiamo la **mancaanza di controllo dei costi** (per l'assicurazione qualità è importante l'efficacia, non l'efficienza), una certa burocrazia e formalismo nell'approccio e l'assenza di elementi che si riferiscono al miglioramento (staticità del sistema).



L'eccellenza è la sola strada



"Dovete imparare le regole del gioco. E poi giocare meglio di chiunque altro"
Albert Einstein (scienziato)

"Noi siamo quello che facciamo, sempre. L'eccellenza non è un atto ma un'abitudine."
Aristotele (filosofo)



E voi siete pronti a percorrere la strada verso l'eccellenza?



Domande?



QualitiAmo – La Qualità gratis sul web

<http://www.qualitiamo.com>

