

Attualità HISI

4

SPECIALE QUALITÀ

Secondo semestre 1986

Honeywell
Honeywell Information Systems Italia

Sped. in abb. post. - Gruppo IV/70%



Honeywell
Honeywell Information Systems Italia



Dall'Uomo la Qualità



Supplemento a "Conoscere Honeywell"

ATTUALITÀ HISI

SPECIALE QUALITÀ

4

Secondo semestre 1986
Anno XXI

Supplemento a
CONOSCERE Honeywell
Periodico
d'informazione
e di vita aziendale
della
**HONEYWELL
INFORMATION SYSTEMS ITALIA**

Direttore responsabile
Enrico Guidotti

Coordinamento: Annabella Bassani

Editrice
Honeywell Information Systems Italia

Redazione
via G.M. Vida, 11 - 20127 Milano
Tel. (02) 6779.3243

Grafica: Enrico Remondina



Associato all'USPI
Unione Stampa Periodica Italiana

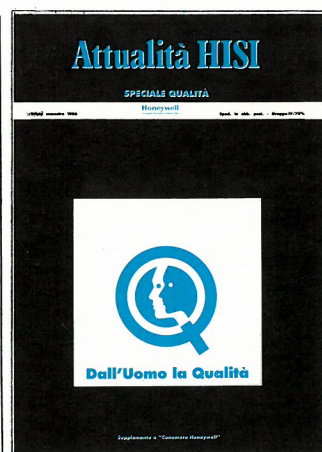
Registrato presso il Tribunale di Milano
il 28 luglio 1972, con n. 292

Fotocomposizione e stampa
Grafiche Signorelli - Calvenzano (Bg)

Fotolito
Sele 3 - Vimodrone (Milano)

"Qualità HISI" è un supplemento di "Attualità HISI"
e viene spedito a tutti i dipendenti della Honeywell
Information Systems Italia.

Per ottemperare alle formalità previste per questo tipo
di periodici aziendali, la data del fascicolo può non
coincidere con quella effettiva di spedizione.



SOMMARIO

Impegno a conseguire nuovi obiettivi in termini di qualità

3

Far meglio quello che prima si faceva bene, attraverso il coinvolgimento e la consapevole partecipazione di più funzioni e processi, nello spirito di una nuova cultura aziendale.

Il "Quality Improvement Process" alla Honeywell Information Systems Italia

4

Valutazioni statistiche sul livello di diffusione, in HISI, del processo di miglioramento della qualità.

La competitività delle aziende di successo si fonda sulla qualità, non sui costi

5

La qualità è l'arma competitiva più efficace di cui la maggior parte delle imprese possa disporre.

di Robert Luchs
Strategic Planning Institute

Premiati i gruppi di qualità HISI maggiormente distintisi nel raggiungimento degli obiettivi prefissati

12

Presente alla simpatica cerimonia, svoltasi a Pregnana Milanese, l'amministratore delegato Bruno Pavesi.

I "Quality Improvement Groups" della Direzione Generale Gruppi Sistemi

17

Composizione dei Q.I.G. di secondo livello.

Rebus qualità

18

IMPEGNO A CONSEGUIRE NUOVI OBIETTIVI IN TERMINI DI QUALITÀ NELLO SPIRITO DI UNA NUOVA CULTURA AZIENDALE

IN QUESTA nostra epoca così sensibile agli slogan e condizionata da altrettante mutevoli tendenze, anche la "qualità" potrebbe sembrare una di queste mode momentanee. In effetti, se ben consideriamo, questo concetto è qualcosa di ben più che una forma passeggera; infatti essa è parte integrante dell'evoluzione dell'umanità. Se l'uomo non avesse cercato in ogni momento di svolgere sempre meglio il proprio lavoro per raggiungere gli obiettivi che lui o la natura imponevano, e impongono, difficilmente sarebbe riuscito ad evolversi.

Un processo continuo

Il miglioramento della qualità è pertanto un processo che non ha mai fine, in quanto implica ogni volta un cambiamento di cultura nell'ambiente in cui opera.

Quanto più un'attività dovrebbe essere correlata intimamente all'individuo, tanto più facilmente la trascuriamo e ce ne scordiamo. È ormai assodato che per mantenere il miglioramento della qualità permanente e istituzionalizzato non sono più sufficienti né gli sforzi individuali né le esercitazioni, ma occorre una formazione, una pianificazione ed i relativi strumenti organizzativi.

La qualità dei prodotti, dei servizi e di tutte le attività che direttamente o indirettamente si esplicano fra l'azienda ed il mercato, è la risultante di tante qualità generate dai singoli processi, siano essi nell'ambito individuale, che commerciale, che amministrativo, che di pianificazione. Lo sforzo massimo che l'azienda, e quindi ciascuno di noi, deve effettuare si traduce nel concentrarsi sulla qualità dei singoli processi.

Le aree di intervento

Non si deve credere che la qualità interessi e valga solo nell'area della produzione di beni; ma dobbiamo estendere il concetto di "fabbrica" anche nelle aree del servizio (quali l'area commerciale, amministrativa, di formazione, di assistenza tecnica, del personale).

Anzi, è proprio in queste aree che diventa più utile intervenire in termini qualitativi, anche se siamo perfettamente consapevoli che i servizi, in quanto tali, dipendono

dagli esseri umani e sono condizionati da molte variabili. Possiamo così constatare che ogni attività dei servizi (lavori amministrativi, funzioni di tipo marketing, relazioni con il personale) non si esplica sulla base di procedure fisse e di specifiche precise, e quindi ha il privilegio di svolgersi secondo schemi non sempre economicamente validi.

Pertanto, i costi di non conformità sono alti, difficilmente identificabili in modo netto, e la loro eliminazione può avvenire solo se le persone si fanno partecipi e colgono gli effettivi benefici indotti dalla ricerca continua di una migliore qualità fatta in modo preventivo.

Anche nella DGGM ogni processo deve essere individuato, identificato e valutato onde poterne controllare di volta in volta i risultati, cioè il rispetto degli obiettivi, oppure migliorare la qualità intervenendo in modi diversi al fine di far meglio quello che prima si faceva bene.

Ricerca di nuove vie

Questa ricerca di continuo miglioramento della qualità porta alla identificazione di nuove vie che richiedono il coinvolgimento e la partecipazione attiva di più funzioni e processi. È compito quindi di team specifici, formati da personale operativo, procedere tramite incontri periodici all'individuazione delle aree critiche, alla loro analisi e alla soluzione del processo di miglioramento della qualità. La DGGM è impegnata, come tutte le altre aree aziendali, al conseguimento di nuovi obiettivi in termini di qualità.

Tale sforzo ha portato alla sensibilizzazione entro l'anno in corso del proprio personale e alla istituzione di 29 progetti, di cui 11 già conclusi positivamente. L'impegno di ciascuno di noi deve essere tale che il miglioramento della qualità diventi sempre più "nostro", in modo da modificare i nostri quotidiani comportamenti ed atteggiamenti nello spirito di una nuova cultura aziendale. Solo seguendo questa strada di continua ricerca della miglior qualità sarà possibile alla nostra azienda continuare ad essere fra i leaders del settore ed a ciascuno di noi trovare più motivazioni e soddisfazione nell'attività quotidiana.

IL "QUALITY IMPROVEMENT PROCESS" IN HISI

Dati statistici

Tabella 1

IL PROCESSO di miglioramento della Qualità ha ormai raggiunto alla Honeywell Information Systems Italia un ragguardevole livello di diffusione, tale da consentire valutazioni statiche. In termini molto sintetici, ma non per questo meno significativi, i dati che riportiamo sono indicativi in merito. La tabella n. 1 enumera i progetti per aree aziendali e ne specifica il coinvolgimento in termini di persone (va tenuto presente che i Gruppi di Qualità sono formati prevalentemente da 3 ÷ 5 persone, con un massimo

di 8). Il grafico della tabella n. 2 evidenzia la distribuzione dei Gruppi di Qualità per tipo di attività. Il grafico della tabella n. 3 si riferisce, invece, al livello di interfunzionalità, ossia alle dimensioni delle strutture aziendali, coinvolte. come si può osservare, i Gruppi si costituiscono e operano principalmente all'interno delle Direzioni Generali o delle Direzioni di Divisione. Il numero dei Gruppi di Qualità su cui sono basati i due grafici è di 79.

	DGGM	DGGS	ENTI CENT.	HISI
Numero di progetti/gruppi attivi nel 1986 (al 31 agosto 1986)	30	36	25	91
Numero di progetti/gruppi esistenti al 1° gennaio 1986	18	16	3	37
Numeri di progetti/gruppi nati nel 1986 (al 31 agosto 1986)	12	20	22	54
Numero di progetti/gruppi chiusi nel 1986 (al 31 agosto 1986)	11	14	2	27
Numero di persone coinvolte nel 1986 (conteggiate su 72 G.d.Q.)	70	139	79	288

Tabella 2

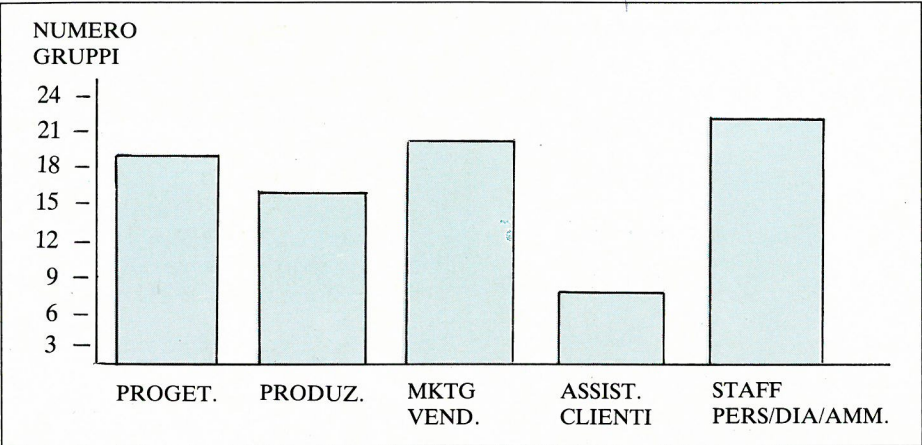
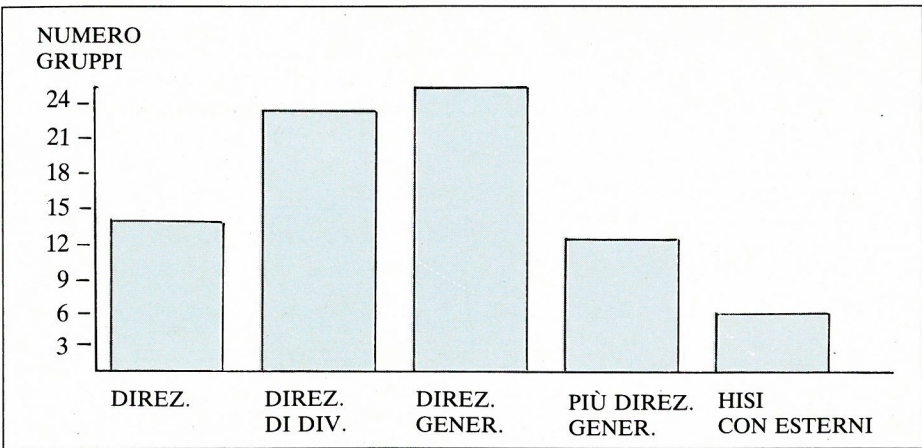


Tabella 3



LA COMPETITIVITÀ DELLE AZIENDE DI SUCCESSO SI FONDA SULLA QUALITÀ, NON SUI COSTI

PREMESSA

TRA IL 1974 ed il 1982 l'industria dell'imballaggio nel Regno Unito registrò una riduzione dei costi unitari vicina al 30 per cento in termini reali. Parrebbe un dato impressionante se si ignorasse il fatto che nello stesso periodo i prezzi reali scesero del 35 per cento. Questo caso sconcertante non è l'unico, anzi fatti analoghi si sono verificati in ogni genere di industria in tutta Europa. Mercati stagnanti e in declino, eccessi di capacità produttiva e crescita della concorrenza straniera, hanno avuto come conseguenza una concorrenza sui prezzi così spietata che, nonostante sostanziali riduzioni dei costi, per molte aziende rimane un miraggio il raggiungimento di un ragionevole livello di profittabilità.

Questo andamento del mercato ha risvegliato l'interesse verso la qualità e la differenziazione per uscire da questo circolo vizioso, in cui ogni ulteriore riduzione di costi sembra portare solamente a prezzi anche più bassi. Tuttavia, benché a parole si riconosca la necessità di livelli più elevati di qualità e di servizio, in realtà la gran maggioranza delle imprese rivolge principalmente la sua attenzione ai costi. Il motivo per cui di qualità si parla molto più di quanto si faccia effettivamente sta forse nella convinzione diffusa che costi di più dei benefici che essa può procurare. È ora di passare dal pensiero all'azione: la qualità è l'arma competitiva più efficace di cui la maggior parte delle imprese possa disporre.

LA QUALITÀ COME CONCETTO STRATEGICO

LA NECESSITÀ di una rivoluzione del comportamento manageriale in questo campo è evidenziata dal significato attribuito attualmente alla qualità dalla maggioranza delle aziende.

Il management è portato a giudicare la qualità dei suoi prodotti secondo un'ottica interna: il prodotto è conforme a specifiche predeterminate? Quando chiedete di parlare con gli specialisti della qualità in molte aziende, vi presentano a qualcuno del settore produzione.

La figura tipo di specialista della qualità prende a modello i Giapponesi nei loro obiettivi di "zero difetti" a fronte delle specifiche prescritte e di bassi scarti di lavorazione.

Senza voler negare l'importanza di questo tipo di controllo qualità, riteniamo tuttavia essenziale avere una visione più ampia del problema. Citiamo alcune ragioni, tra le più ovvie.

SPECIFICHE IMPERFETTE

È UN'OTTIMA cosa cercare di rispettare le specifiche, ma cosa succede se esse sono sbagliate? L'esperienza insegna che molti nuovi prodotti, fabbricati a regola d'arte, sono stati un fallimento sul mercato. Il gruppo di progettazione può non

aver colto l'importanza attribuita dal cliente ad una certa funzione, o aver progettato un prodotto troppo complesso o non essere riuscito a stare al passo con l'evoluzione delle esigenze e preferenze dei clienti.

LA QUALITÀ PUÒ DEGRADARSI

GRAN PARTE dei programmi di controllo qualità non va oltre ai confini della fabbrica. In realtà, possono intervenire molte altre cause di degradazione del prodotto, prima che esso giunga al cliente. L'introduzione sul mercato europeo di un prodotto dolciario è fallita miseramente a causa della durata eccessiva del ciclo di distribuzione. Non si calmano i clienti infuriati dicendo loro: "il prodotto era perfetto quando l'abbiamo spedito".

IL COMPORTAMENTO DELL'UTENTE CAMBIA

I VOSTRI CLIENTI devono, come voi, affrontare un cambiamento continuo. Non ci si deve pertanto meravigliare che il vostro prodotto possa presto trovarsi in condizioni ambientali diverse da quelle previste dal progettista. Quando l'energia era a buon mercato in America, nessuno si preoccupava del consumo di benzina al chilometro

Robert Luchs,
Strategic Planning Institute

segue

né del consumo orario di elettricità. I tempi sono senza dubbio cambiati e lo è pure la percezione della qualità dello stesso prodotto. Anche il grado di utilizzazione di un prodotto può non corrispondere più all'ipotesi iniziale del progettista. La fotocopiatrice del mio ufficio, che mi avevano garantita adeguata alle mie esigenze, è spesso soggetta a riparazioni perché le faccio fare molte più copie di quelle previste dal venditore. Per sfortuna sua e della sua azienda, io considero questa continua inattività della macchina come sua colpa, non mia.

L'INFLUSSO DELLA CONCORRENZA

L'ADDETTO al controllo qualità si preoccupa raramente della concorrenza; per contro, il cliente confronta costantemente il vostro prodotto con gli altri presenti sul mercato. Se il vostro concorrente offre ad un certo punto prestazioni superiori, voi vi troverete nella situazione di dover ridurre il prezzo ad ogni costo per sopravvivere. Assieme all'hardware, va inoltre considerata l'assistenza tecnica ed il supporto. Molti costruttori di computer hanno imparato a loro spese questa lezione e molti computer, apparentemente superiori dal punto di vista tecnico, sono stati o saranno estromessi dal mercato per deficienza di supporto tecnico o di software.

Un'indagine sui giudizi dei clienti

È evidente che, quando si parla di qualità, è necessario ampliare la nostra visuale oltre il tradizionale controllo di qualità. Questa esigenza è stata evidenziata dai risultati del lavoro di una task force della General Electric che svolse un'indagine sui giudizi dei clienti a proposito delle diverse linee di prodotto della azienda. Le divisioni dell'azienda i cui prodotti non godevano di una buona immagine sul mercato vennero giudicate così:

- sottovalutavano il punto di vista del cliente,
- avevano della qualità il concetto di tolleranze strette rispetto alle specifiche,
- collegavano gli obiettivi di qualità al flusso della produzione,
- esprimevano gli obiettivi di qualità

in termini di difetti per unità di prodotto, e

- formalizzavano sistemi di controllo qualità solo per il processo produttivo.

Si scoprì, al contrario, che i clienti apprezzavano quelle divisioni e unità dell'azienda che:

- attribuivano importanza alle aspettative reali dei clienti anziché a quelle presunte,
- determinavano le loro esigenze reali per mezzo di ricerche di mercato,
- misuravano la qualità delle prestazioni secondo i criteri del cliente, e
- formalizzavano sistemi di controllo qualità per tutti i processi aziendali e non solo per la produzione.

La causa che impedisce a molte aziende di allargare la loro visuale e di porre in opera programmi di qualità interfunzionali è probabilmente dovuto al fatto che:

- è più facile quantificare i difetti per 1.000 unità prodotte che quantificare la vasta gamma di preferenze ed esigenze dei clienti,
- un'esperienza specifica insufficiente accentua le difficoltà di un'analisi della qualità nel suo contesto più ampio e di capire il

modo per ottenere i vantaggi attesi.

Una base scientifica alla "Qualità"

A questi problemi viene data ora una risposta dal data base PIMS (Profit Impact of Market Strategy), concepito dallo Strategic Planning Institute, e dai risultati delle ricerche compiute dal suo personale dedicato e dalle società collegate. L'impiego intelligente di queste risorse consente finalmente di dare una base scientifica al tema della qualità finora trattato quasi esclusivamente sotto forma di aneddoti. Lo Strategic Planning Institute dispone attualmente di dati operativi e strategici su quasi 3.000 aziende nel Nord America ed in Europa. Tra i dati raccolti per ogni azienda è inclusa la qualità "relativa" percepita dal cliente. La qualità relativa percepita dal cliente è definita in questi termini:

- comprende l'hardware, il software ed i servizi,
- confronta la linea di prodotti di una azienda e quella dei principali concorrenti,
- prescinde da considerazioni di prezzo (di cui si tiene conto altrove nel PIMS).

L'INFLUENZA DELLA QUALITÀ SUL ROI (ritorno sugli investimenti)

POICHÈ per ogni azienda registrata nel database del PIMS sono stati memorizzati almeno 5 anni di dati, il sistema mette a nostra disposizione oltre 15.000 anni di dati relativi alla qualità. A questa mole di dati va aggiunto un insieme di indici qualitativi di particolare importanza, oltre 200 per ogni azienda, che consentono di analizzare come la qualità interagisce con le altre variabili strategiche, ad esempio la quota di mercato, e spazia attraverso le diverse funzioni aziendali (come il marketing, la ricerca e lo sviluppo). Nella figura 1 vengono esaminate più da vicino alcune prove dell'importanza strategica della qualità che si evincono da questa immensa raccolta di dati. Le 3.000 aziende presenti nel PIMS sono state raggruppate nel grafico in base al livello medio di qualità in un periodo di 4 anni. La colonna a

sinistra riguarda circa 600 aziende che hanno indicato un livello di qualità, come fatto percepito dai clienti, inferiore a quello della concorrenza. Proseguendo verso destra del grafico, si può constatare che a prodotti e servizi via via di qualità superiore si accompagna una crescente prestazione media. Sulla destra sono raggruppate le aziende che maggiormente si differenziano in senso positivo dalla concorrenza. L'altezza delle barre rappresenta i livelli medi di ritorno sugli investimenti (ROI) e di ritorno sulle vendite (ROS) per ognuna delle 600 aziende di ciascun gruppo. Emerge chiaramente dal grafico che esiste una forte e positiva correlazione tra l'offerta di prodotti e servizi di elevata qualità e la profittabilità media. Ci si può interrogare a buon diritto sul perché. Un motivo evidente è che

FIGURA 1

La qualità relativa del prodotto amplifica i tassi di ritorno

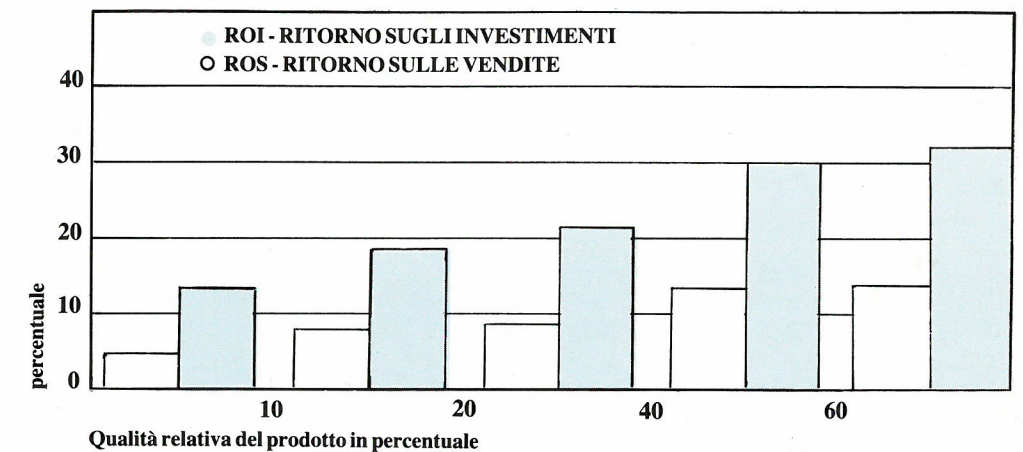
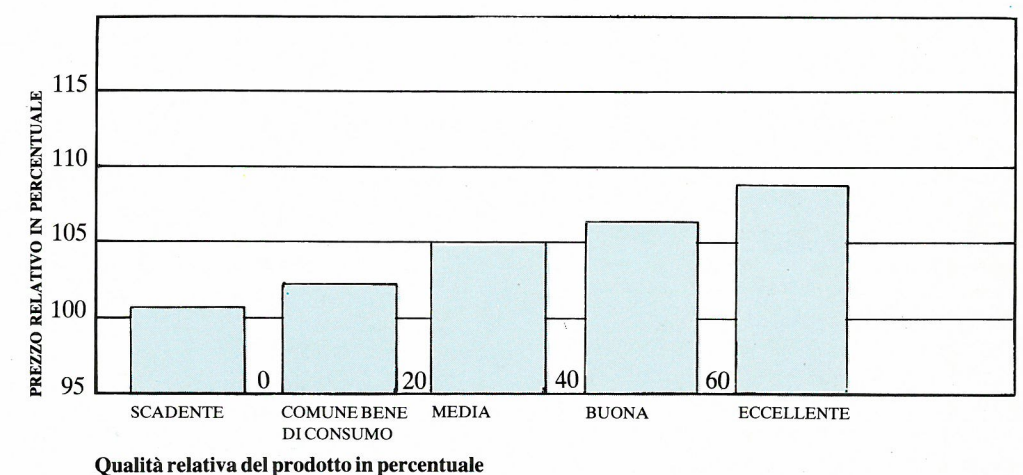


FIGURA 2

I clienti pagano di più per prodotti migliori



le aziende di qualità superiore riescono a ottenere prezzi mediamente superiori a quelli della concorrenza, per prodotti simili (figura 2).

Se ciò è abbastanza intuitivo, non lo è invece un'altra scoperta dei ricercatori del PIMS database: non esiste una correlazione semplice e diretta tra qualità relativa più elevata e costi diretti più elevati, anzi, al contrario.

Costi e differenziazione

Si discute ormai da alcuni anni su due strategie di base: la supremazia globale dei costi e la differenziazione. Mentre alcuni autori sostengono che alcune aziende hanno perseguito entrambe le strategie con notevole successo, altri invece fanno notare che la combinazione delle due strategie è rara, spesso per motivi d'ordine "culturale". Il PIMS rivela al contrario che il doppio approccio è frequente (figura 3).

Il relativo diagramma è stato costruito suddividendo le aziende del PIMS in tre gruppi, secondo il criterio dei costi diretti relativi medi (ordinate) e della qualità relativa calcolata (ascisse), sulla base di rilevazioni nell'arco di un quadriennio.

Ogni casella della griglia così formata riporta la percentuale delle aziende rilevata. Si noti che il numero di aziende contraddistinte sia da una elevata qualità che da alte quote di mercato supera quasi il numero di aziende che hanno applicato con successo l'una o l'altra strategia (supremazia dei costi e differenziazione).

Questa constatazione ha fornito argomenti molto validi ai fautori del controllo qualità, tra cui Phil Crosby, il quale sta sostenendo da molto tempo che, tenuto conto dei risparmi nei costi per le modifiche e le rilavorazioni, gli investimenti nel miglioramento della qualità sono spesso gratuiti.

Se il PIMS convalida l'affermazione che "la gente è disposta a prendere una strada diversa dal solito per un prodotto di qualità superiore, e quindi accetta il pedaggio di un costo supplementare", questo prezzo relativo più alto che si può chiedere non è però l'unico motivo per cui una qualità superiore è intrinsecamente remunerativa. Per meglio comprendere l'azione complessa che la qualità esercita sulla promozione della profittabilità, poniamola in relazione con un'altra variabile importante nella percezione di un prodotto da parte dei clienti: il prezzo.

Qualità e profittabilità

La figura 4 è una mappa dei valori. Essa rappresenta la distribuzione statistica delle aziende nel PIMS in funzione di due variabili, la qualità relativa ed il prezzo relativo di un prodotto, rappresentati sui due assi

segue

FIGURA 3
Qualità elevata non implica necessariamente costi elevati

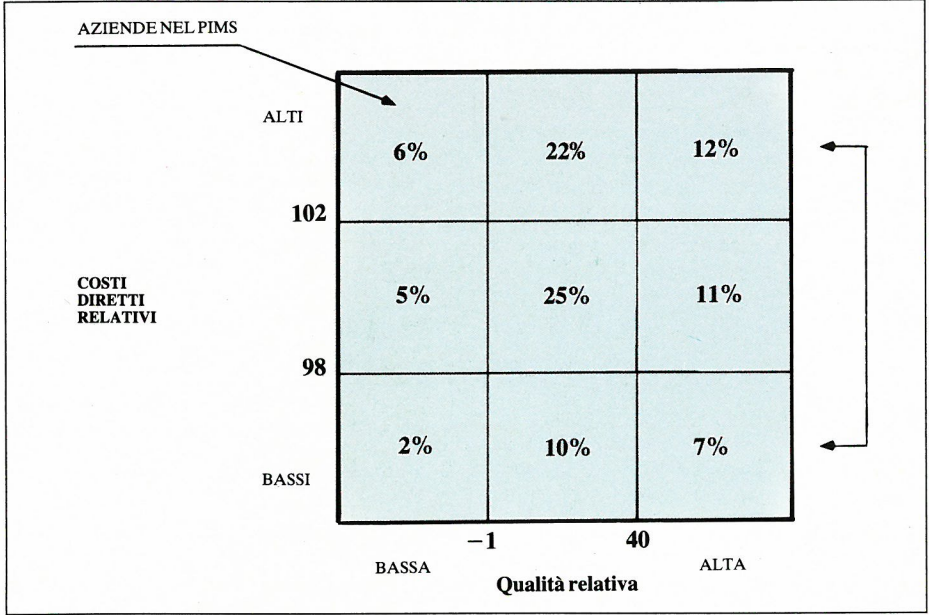
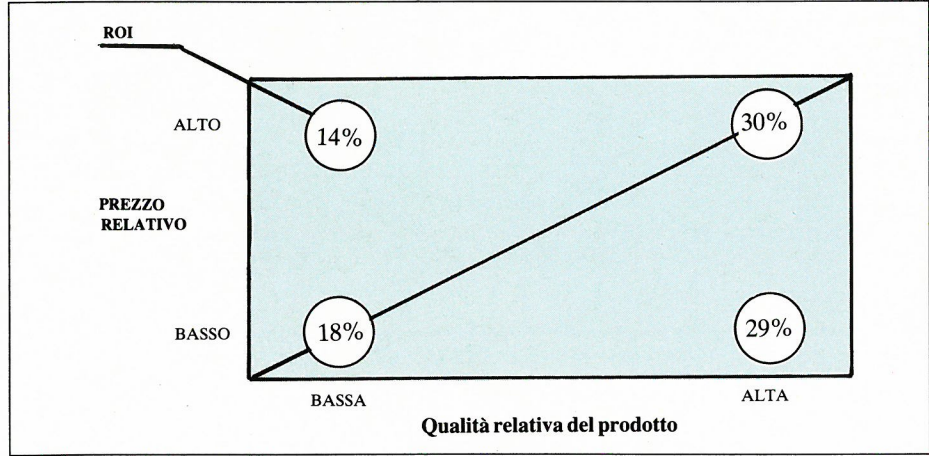


FIGURA 4
La minore qualità relativa porta a risultati scadenti



cartesiani. Più della metà delle aziende cadono lungo la riga obliqua, cioè le imprese che registrano una qualità relativa più elevata hanno tendenzialmente anche prezzi più alti, mentre quelle che praticano prezzi inferiori alla concorrenza offrono tendenzialmente anche una qualità inferiore. Ci sono però anche alcune aziende che, accidentalmente o deliberatamente, finiscono in una posizione "anomala", cioè o senza maggiorazione di prezzi per elevata qualità relativa o che si fanno pagare prezzi maggiori per beni di qualità inferiore. I 4 cerchi negli angoli del diagramma di figura 4 indicano la profittabilità media nelle 4 diverse posizioni del piano cartesiano. Possiamo così

notare che la qualità sembra sufficiente ad alzare il profitto, non il prezzo e che le aziende con prezzi alti ma qualità scadente si comportano in modo piuttosto mediocre, mentre le aziende contraddistinte da qualità elevata senza prezzi particolarmente alti si comportano pressapoco come quelle che fan pagare la qualità a caro prezzo. Per comprendere meglio i motivi, si osservi ora la figura 5. Le aziende che offrono ai loro clienti un valore povero, cioè prezzi superiori per qualità inferiore, perdono in quota di mercato, mentre le aziende al polo apposto (prezzo relativo inferiore accoppiato a qualità relativa superiore) guadagnano in quota di mercato, mediamente in

FIGURA 5
Le aziende che offrono un valore povero perdono in quota di mercato

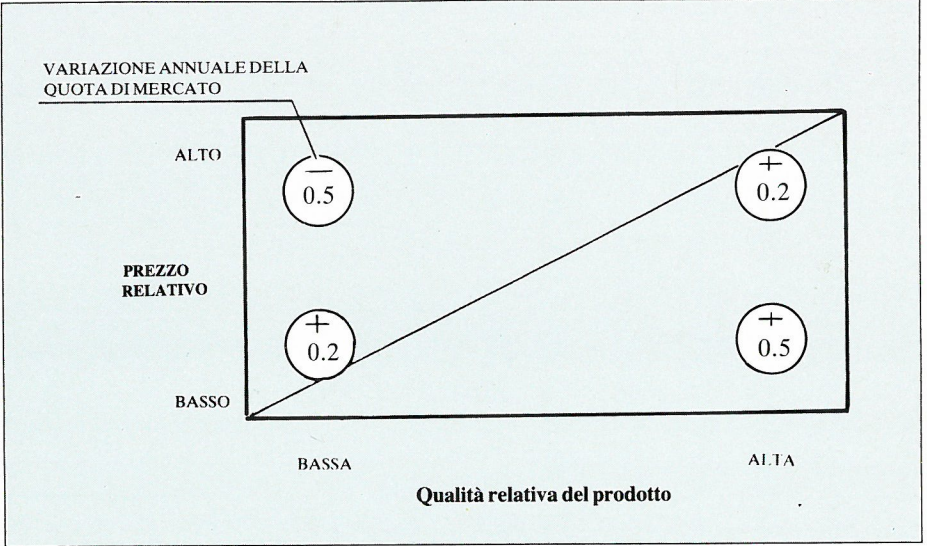
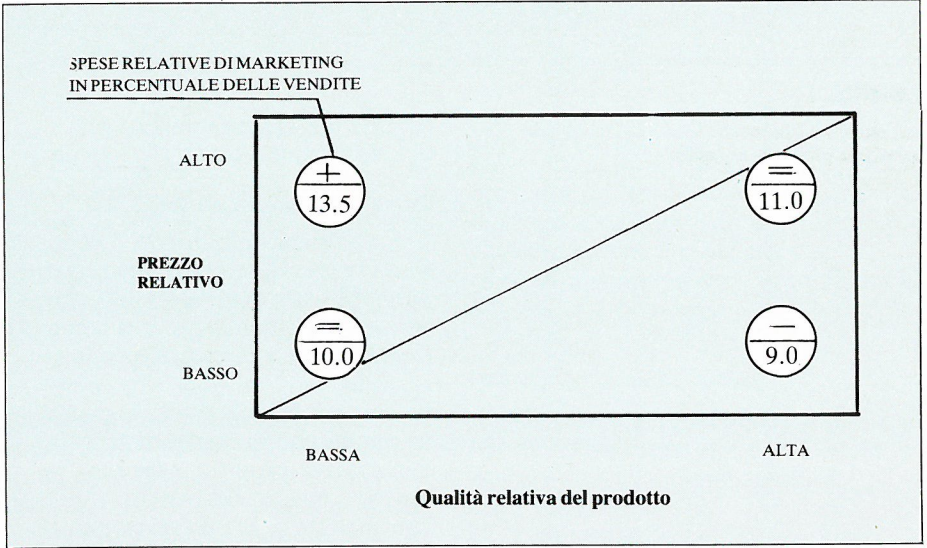


FIGURA 6
Le aziende che offrono un valore povero perdono in quota di mercato nonostante le maggiori spese di marketing



modo molto rapido. Quando si prendono in esame le conseguenze operative della perdita o del guadagno di quota di mercato ed il loro effetto sull'utilizzo della capacità produttiva, sulla produttività e sui costi relativi, appare evidente uno dei principali vantaggi della buona qualità accoppiata a bassi prezzi, come pure il pericolo di tentare il contrario. Ma i vantaggi di maggiori volumi e di migliori costi di produzione non sono l'unico motivo delle differenze di profitto osservate, come mostra la figura 6. Le aziende nel PIMS riportano i livelli di spese marketing sia in valore assoluto che relativi alla concorrenza, espressi in percentuale rispetto alle vendite.

Le cifre riportate nei cerchi del diagramma di figura 6 mostrano che le aziende che offrono prodotti di valore povero spendono nel

per la migliore qualità che offrono, sono molteplici:
● maggior affezione della clientela,
● acquisti ripetuti,

	Valore molto povero	Valore molto buono
Marketing/Vendite	16%	9%
ROI	5%	33%

marketing molto di più rispetto alle altre imprese e ciononostante tendono a perdere mercato, come si è visto. In conclusione, i benefici derivanti alle aziende

● minore vulnerabilità al prezzo,
● possibilità di manovra dei prezzi relativi senza ripercussioni sulla quota di mercato,

segue



- costi marketing inferiori e
- crescita della quota di mercato.

Il diagramma della figura 7 esprime sinteticamente le conclusioni tratte dal PIMS su come la qualità agisce nel senso di migliorare e sostenere la profittabilità e la crescita delle aziende.

Il mercato da voi servito è composto da clienti che necessitano di determinati prodotti e servizi. Se lavorate meglio del vostro concorrente nel soddisfare questi bisogni, voi conseguite un vantaggio di qualità relativa.

Ci possono essere due modi generici per sfruttare questo vantaggio: una via è quella di aumentare i prezzi senza compromettere la vostra quota di mercato ed i vostri volumi, l'altra è quella di rinunciare all'aumento o di accontentarsi di un aumento modesto, e di offrire ai vostri clienti un valore superiore.

Quando il valore offerto è buono, la risposta tipica del cliente è

“LA CURVA di esperienza”, che costituisce l’elemento strategico dominante da quasi dieci anni, è una teoria non soltanto logicamente irrefutabile, ma anche verificabile sperimentalmente con i dati forniti

favorevole, e ne risulterà quindi un accrescimento della vostra quota di mercato che, come ci dicono spesso i consulenti strategici, può significare minori costi relativi.

La parte destra del diagramma illustra il ruolo importante, benché subordinato, che la concezione tradizionale della qualità svolge in questo processo.

La stesura di specifiche corrette ed una migliore implementazione rispetto alla concorrenza contribuiscono evidentemente a migliorare la vostra classifica qualitativa globale.

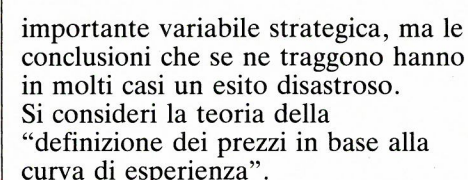
I clienti vogliono prodotti che funzionano, e questo è un elemento importante, anche se raramente l'unico, della percezione complessiva della qualità. Inoltre, come ci hanno mostrato i giapponesi, fare le cose bene subito può anche costare meno e assicurare addirittura un vantaggio sui costi.

Risulta chiaro che la qualità è una delle variabili strategiche più visibili che le aziende devono considerare.

dal PIMS.

Le aziende che godono di quote di mercato superiori tendono ad avere costi relativi più bassi e pertanto profitti più alti e più continui nel tempo. La quota di mercato è una

Le riduzioni di prezzo sono efficaci solo per le aziende già avvantaggiate in partenza



Secondo questa teoria, ci si può permettere di ridurre i prezzi in prospettiva di una riduzione di costi derivante dai maggiori volumi che saranno possibili. Se si conseguono maggiori volumi, cioè maggiori quote di mercato, rispetto alla concorrenza è probabile che si consegua anche un vantaggio sui costi relativi. I più alti ritorni che otterrete vi permetteranno di costruire nuove difese per rafforzare le vostra posizione di preminenza, ad esempio con un servizio ed un sistema di distribuzione di prima qualità. Questa strategia è talvolta efficace, come esemplificato dal caso della Texas Instruments per le calcolatrici tascabili.

Ma la stessa strategia ha avuto successo solo per poche aziende del PIMS, ed anche quelle che hanno accresciuto la loro quota di mercato non hanno ottenuto il successo finanziario della T.I. per le sue calcolatrici ma piuttosto un rendiconto finanziario disastroso, del tipo sperimentato della Texas Instruments per i personal computers.

Una spiegazione di questo fatto offerta dal PIMS è che le riduzioni di prezzo portano vantaggi solo se si

riesce a ottenere un prezzo inferiore a quello dei concorrenti. Quanti però di essi, edotti dai consulenti strategici sulla importanza delle quote relative di mercato, vi permetteranno di ottenere impunemente un simile vantaggio sui prezzi?

L'evidenza del PIMS suggerisce che essi faranno di tutto, fino a vendere gli arredamenti d'ufficio, prima di cedervi i loro clienti e le loro quote di mercato. Il risultato di tutto questo non sarà un "vincitore" o un chiaro leader, ma bensì utili bassi per l'intero settore industriale. In effetti, tra le aziende del PIMS che sono riuscite a conseguire una significativa riduzione di prezzi relativi, solo quelle che hanno usufruito fin dall'inizio di un rilevante vantaggio di costi hanno migliorato in misura significativa la loro posizione dopo 4 anni (vedere figura 8).

Per di più, le aziende nel PIMS che hanno conseguito quote relative di mercato alte riescono raramente a costruirsi le barriere protettive che dovrebbero, secondo la teoria della definizione dei prezzi e secondo la curva di esperienza.

Al contrario, esse di norma perdono gradatamente mercato nei confronti dei loro concorrenti.

Può essere forse che queste aziende siano state sacrificate dalle loro corporations al ruolo di mucche da mungere nella loro strategia globale

| di conquista del mercato?

È possibile anche questo. L'evidenza del database PIMS suggerisce che moltissime aziende con alte quote di mercato perdono posizioni per mancanza di investimenti in persone, impianti e attrezzature, innovazione e ricerca, e in qualità.

La via più sicura: la qualità

Il PIMS evidenzia ancora che la via più sicura per costruire e difendere la propria quota di mercato passa attraverso la qualità.

In un suo recentissimo libro, Tom Peters afferma che "benché i propugnatori della 'curva di esperienza' non abbiano niente contro la qualità, la focalizzazione sui costi che consegue dal loro approccio strategico produce l'effetto, sia pure non intenzionale, di distogliere l'attenzione dalla qualità e dal servizio".

I risultati emersi dalla ricerca PIMS dicono che, qualora non sia possibile salvaguardare contemporaneamente gli aspetti di costo e qualità, è il secondo aspetto che deve essere messo a fuoco poiché è quello che porterà in definitiva a quote di mercato relativamente più alte.

Per concludere citiamo l'affermazione di David Packard, uno dei fondatori della Hewlett-Packard e cioè che "la quota di mercato non deve essere considerata un obiettivo ma un premio", un premio per aver lavorato meglio della concorrenza.

PREMI "DALL'UOMO LA QUALITÀ"

Festeggiati, a Pregnana Milanese, i quattordici Gruppi di qualità maggiormente distintisi nel raggiungimento degli obiettivi prefissati

I GRUPPI di qualità maggiormente distintisi nel raggiungimento degli obiettivi prefissati, sono stati festeggiati nel corso di una manifestazione svoltasi il 25 giugno scorso in un albergo di Pregnana Milanese.

Sono state premiate 53 persone, costituenti 14 gruppi di lavoro, ognuna delle quali ha ricevuto, insieme con un diploma, un lingotto d'oro o una litografia d'autore, consegnati dall'amministratore delegato della Honeywell Information Systems Italia, Bruno Pavesi.

Ha aperto la simpatica riunione Ettore Stanghellini, che ha sottolineato il significato del riconoscimento, "il quale evidenzia - ha detto - la coerenza dell'azienda nel perseguire gli obiettivi che il

processo di miglioramento della Qualità sta diffondendo da quasi tre anni".

L'elevato numero di premiati - ha concluso Stanghellini - è la dimostrazione che tale processo è diffuso e vitale e la conferma viene anche dal fatto che nel 1986 sono già stati portati a termine circa 20 progetti di qualità ed altri 60 sono in corso di svolgimento.

Prendendo a sua volta la parola, Rodolfo Baggiani ha rilevato che, al di là dell'atto formale, la cerimonia di premiazione ha inteso soprattutto ribadire l'impegno della Honeywell per la qualità.

Ha ricordato, a tale proposito, gli investimenti in attività di formazione e di sensibilizzazione, finalizzate alla necessità di creare una cultura sulla qualità, cultura che, quando acquisita, diventerà il modo normale di operare.

Baggiani ha quindi posto l'accento sulla modalità interfunzionale con la quale si sviluppano i Gruppi di Qualità, comprendenti diverse funzioni aziendali, con scopi che non riguardano solo il prodotto ma tutte le attività, comprese quelle di servizio.

Rilevato, infine, che con queste premesse l'attività per la qualità significa "coinvolgimento e partecipazione alla vita e al successo dell'azienda", Baggiani ha concluso il suo intervento mettendo l'accento sul legame che il processo di miglioramento della qualità mantiene sinergicamente con altri temi, altrettanto importanti, quali la partecipazione e l'imprenditorialità. Prima di procedere alla consegna dei riconoscimenti, Bruno Pavesi ha tenuto ad esprimere ai 53 premiati gli apprezzamenti della Honeywell e personali.

Premesso che è la prima volta che in Honeywell si premia, in modo formale e con un riconoscimento tangibile, l'attività svolta per la qualità, l'amministratore delegato della HISI ha sottolineato la presa di coscienza, avvenuta in questi due ultimi anni, del fatto che la qualità è un fattore strategico di successo.

"La qualità - ha detto Pavesi - non è una scelta ma una necessità. È un fattore che valorizza gli ingredienti dell'impresa: capitale, lavoro,

organizzazione; un fattore che si impone, per raggiungere i risultati, insieme alla innovazione e alla imprenditorialità".

"L'aspetto che oggi più emerge - ha proseguito Pavesi - è il rapporto fornitore-cliente. Il cliente scontento non ci fa progredire, mentre il cliente contento avrà un livello più elevato di fedeltà e assicurerà fatturato, profitto e quindi crescita. Il rapporto fornitore-cliente si pone, di riflesso, anche all'interno dell'azienda dove, mediante uno sforzo individuale e collettivo, è necessario imparare a vedere le

interfacce come clienti".

Osservato che la qualità, intesa come un contributo di base del proprio lavoro, fa superare i limiti culturali insiti nelle attività tradizionali, e fa esprimere più innovazione e più imprenditorialità Bruno Pavesi ne ha tratto motivo per evidenziare che "questa nuova mentalità ci insegna che i nostri colleghi si attendono, da parte nostra, un prodotto/servizio valido, per il quale sono disposti a pagare il giusto controvalore". L'amministratore delegato della Honeywell Information Systems Italia ha concluso invitando "ad

avere coraggio e a rompere con le tradizioni, creando stimoli innovatori. Ci si deve chiedere ogni volta - ha detto - perché si fanno le cose, se effettivamente esse servono e a che cosa servono, evitando in ogni caso di 'fare tanto per fare'. E non dimenticare, mai, che è sulla qualità che proviene dalle persone che si gioca il successo, e quindi il futuro, dell'azienda".

Ai cinquantatré premiati sono stati consegnati, nel corso della manifestazione, un lingotto d'oro (nella foto) o una litografia d'autore.



Dall'Uomo la Qualità



ALBO-RICORDO DEI "PREMI QUALITÀ"

Pregnana Milanese, 25 giugno 1986



L'amministratore delegato della Honeywell Information Systems Italia, Bruno Pavesi, durante la cerimonia di premiazione. Gli sono accanto Ettore Stanghellini e Rodolfo Baggiani. Sullo sfondo: le litografie d'autore facenti parte del premio.



Da sinistra verso destra: Angela Pignocco, Silvana Ferrero, Edmondo Salzone, Giovanna Paola Vercellotti e Palmira Actis Grosso. Hanno contribuito al raggiungimento di livelli di qualità elevatissimi nell'allestimento o dei sistemi, o delle stampanti, o delle PWA.



Furio Faidutti. Ha contribuito alla realizzazione e messa in opera di un banco di test per GCOS4 e per UNIX.



Alberto Spinosa e Angelo Giorgetti. Hanno contribuito alla revisione critica dello standard Honeywell di affidabilità.



Fabrizio Frassinetti e Gerolamo Calvi. Hanno collaborato con Marco Romani (non presente nella foto) al miglioramento del processo di selezione orientamento, assunzione e inserimento del personale in azienda.



Carla Barbaglio, Margherita Karlin, Sofia Pilon. Hanno contribuito con Gian Enrico Pellegrina (non presente nella foto) alla definizione di una metodologia di misura della qualità del software ed alla relativa applicazione.



Vittorio Faure, Stefano Rodondi, Bruno Petrini. Hanno contribuito con Pasquale Angarano (non presente nella foto) all'incremento dell'affidabilità e ottimizzazione del ripristino data base nel sito di Caluso.



Valerio Zanella. Ha contribuito con Gian Paolo Troielli (non presente nella foto) al miglioramento dell'affidabilità/prestazioni, unitamente ad una riduzione dei costi, concentrando terminali ed elaboratori di via Vida.



Vittorio Faure, Carla Gaggianesi, Valerio Dell'Oro, Domenico Grossi. Hanno contribuito, con PierLuigi Coli (non presente nella foto), alla definizione di una nuova metodologia di lavoro per l'utilizzo del DPS8 di Borgo in modo unattended.



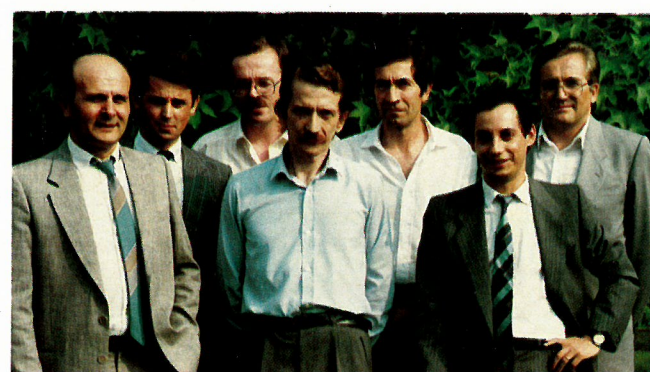
Maurizio Civitelli, Emanuele Russo, Paolo Ghelfi, Pier Giorgio Dajelli. Hanno contribuito alla promozione e miglioramento della facilità d'uso del COM in sostituzione dei messaggi scritti.



Giorgio Lonati, Margherita Karlin, Dario Cenci, Ettore Bonadio. Hanno contribuito alla semplificazione e alla rapidità di aggiornamento del software dei clienti attraverso l'uso di diskette applicabili direttamente dal cliente.



Angelo Anselmi, Gino Maselli, Massimo Giusti, Romano D'Incerti. Hanno contribuito alla definizione del processo di pianificazione delle carriere per capi e specialisti e realizzazione degli strumenti di supporto.



Aldo Zola, Carlo Povolo, Secondino Costanzo, Franco Bergagna, Giovanni Bianco, Nicodemo Larosa, Emilio Stevenin. Hanno contribuito alla realizzazione di un significativo miglioramento della qualità delle PWA riducendone la difettosità del 32 per cento.



Nuccio Biasin, Pier Franco Gnani, Alberto Cusanno. Hanno contribuito all'introduzione del feed-back automatizzato nella linea di produzione della compuprint per migliorarne la qualità.



Claudio Avalli, Carla Gaggianesi, Giovanni Momo, Dino Campion. Hanno contribuito, con Aldo Fedeli (non presente nella foto), all'incremento dell'affidabilità e performances del T.P. con contemporanea ottimizzazione del tempo di restart.

I "QUALITY IMPROVEMENT GROUPS" DELLA DIREZIONE GENERALE GRUPPO SISTEMI

A COMPLETAMENTO di quanto pubblicato nei numeri precedenti di "Attualità HISI", riportiamo la composizione dei "Quality Improvement Groups" di secondo livello che operano all'interno delle direzioni, coerentemente con gli obiettivi dei Q.I.G. di primo livello.

RAPPRESENTANTI NEL Q.I.G. DELLA DIREZIONE TECNOLOGIE, METODOLOGIE E INFORMATICA END USER

D. Bauer
G. Chiappa
S. Leva
A. Passoni
A. Spinosa
P. Cipollini (chairman)

RAPPRESENTANTI NEL Q.I.G. DELLA DIVISIONE STAMPANTI

U. Bertolazzi
G. Angiolini
A. Giorgetti
P. Paganini
P. Viano
V. Pasotti (chairman)

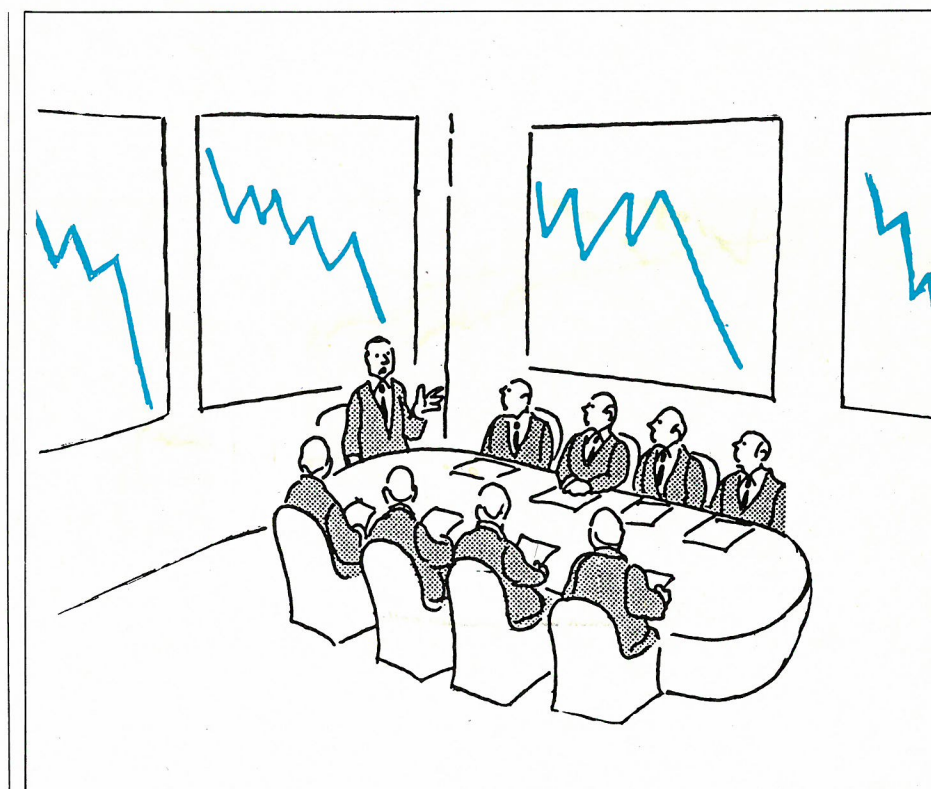
RAPPRESENTANTI NEL Q.I.G. DELLA DIVISIONE DI PRODUZIONE

N. Biasin
C. Povolo
R. Poppa
S. Crudeli
E. Contenti
U. Mosso
G. Cannelli
E. Stevenin
A. Vitale
G. Caprettini
M. Gardinali (chairman)

RAPPRESENTANTI NEL Q.I.G. DELLA DIVISIONE MANUFACTURING E SISTEMI INTEGRATI

F. Barbarito
P. Dalla Vecchia
P. Gattini
A. Guarneri
V. Rischia
P. Rivera
R. Pederzini (chairman)

Un problema di qualità



Io direi di abolire il motto "soddisfatti o rimborsati".

REBUS QUALITÀ

L E SOLUZIONI dei rebus pubblicati nel numero precedente di "Attualità HISI" sono:
«Operare bene a priori, non a posteriori»
e «Puntare sulla qualità è obiettivo comune».

Hanno risolto i due rebus, e riceveranno quindi in premio il libro di P. Crosby "La qualità non costa", cinquantatré persone, che elenchiamo in ordine alfabetico.

Albonetti Ivan
Arborio Francesca
Attisano Antonio
Baccigalupo Enrico
Bergamaschi Pietro
Bertinazzo Giovanni
Bettaglio Tiziano
Biasin Nuccio
Bina Gianni
Biraghi Renato
Borroni Mariangela
Cane Oreste
Captini Luciana
Celestino Pietro
Corradini Francesco
De Fabritiis G. Carlo
Della Corte Simonetta

Del Moro Federico
Di Placido A. Maria
Fabrizi Luciano
Franzone Alberto
Gaggianesi Carla
Gallo Claudio
Garavaglia Roberto
Garetto Luigi
Gobbini Bruno
Gorreri Cesare
Karlin Margherita
Lucariello Camillo
Mandelli Claudio
Martinelli Felice
Masera Piero
Minardi Maurizio
Nannariello Giuseppe
Palmieri Paola
Passera M. Teresa
Pierini Roberto
Quadrelli Serafino
Radice P. Luigi
Regis Eusebio
Romaniello Antonio
Rossi Anna Paola
Salvagno Elvio
Scalia Santo
Scapino Emma
Scrobogna Ciro
Semita Lorenzo
Soncini Umberto
Sozza P. Giorgio
Taglioretti Enrico
Tedone Rocco
Tricomi Serafina
Personale del Distretto Nord-Ovest



(Frasi: 8, 8, 1, 11)



(Frasi: 2, 7, 3, 5)

FAVOLE MODERNE



Questa è la storia, a lieto fine, di una principessa bellissima e virtuosa, di un principe bello, intelligente e ardito, e di un temibile drago che, ai nostri giorni, incuteva con la sua pestifera presenza...