

COMPETIZIONE E SUCCESSO
COME MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELL'IMPRESA

Unindustria Venezia – Aicq TRIVENETA

Marghera 10 Giugno 2004

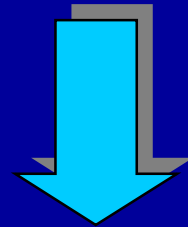
Metodi di Autovalutazione per le PMI
Esperienze di successo in Italia

r.mirandola

Qualital, Consorzio Universitario Ingegneria della Qualità

LE SFIDE DELLA SOCIETÀ DEL 2000

- OPERARE IN UN MERCATO GLOBALE
- GESTIRE (CONTROLLARE) LA COMPLESSITA'
- RAGGIUNGERE L'EFFICIENZA E L'EFFICACIA
- SALVAGUARDARE IL VALORE DELLA CONOSCENZA, DELL'ASCOLTO E DEL CONFRONTO
- CONTEMPERARE LO SVILUPPO E L'ARMONIA, LA CRESCITA TECNOLOGICA E IL RISPETTO DELL'UOMO E DELL'AMBIENTE



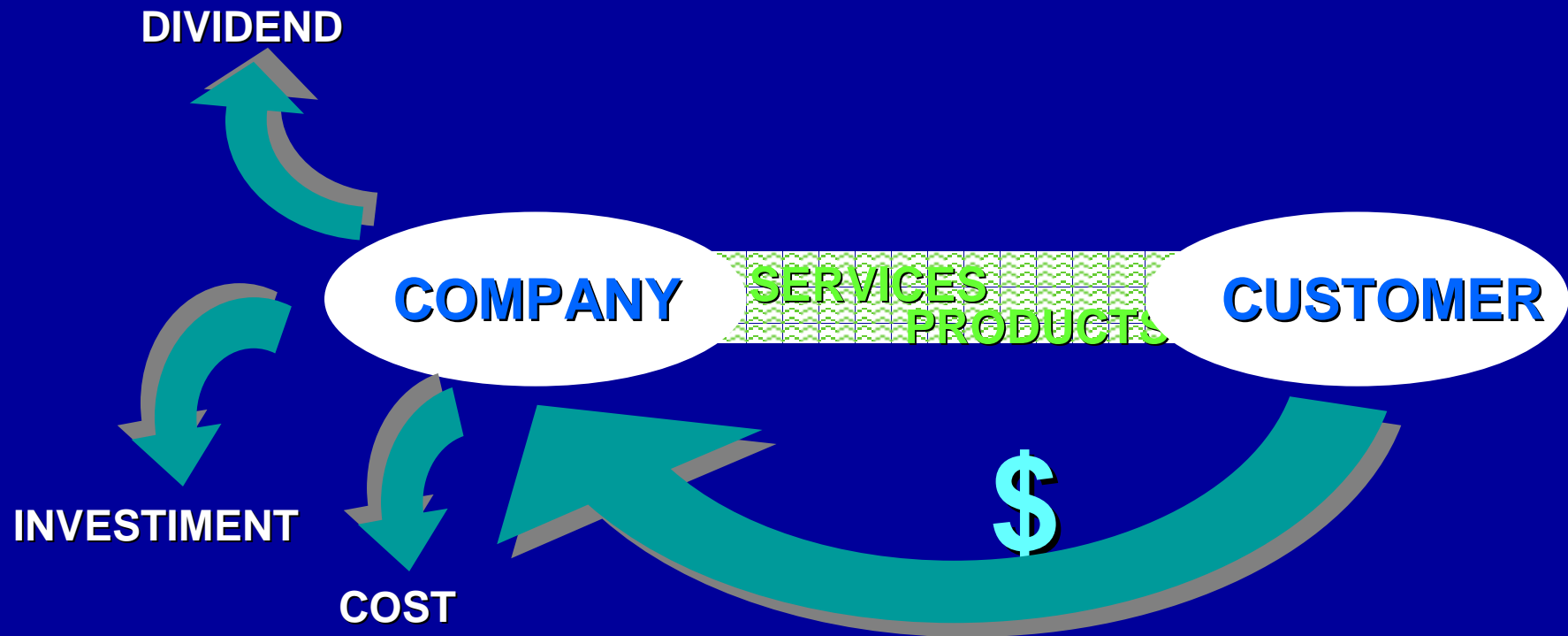
**PROFONDI CAMBIAMENTI DI ATTEGGIAMENTI
E DI VALORI, DI STRATEGIE, DI MODELLI E DI TECNICHE DI
RIFERIMENTO**

SCOPO DI UN PREMIO NAZIONALE

**AUMENTARE LE CAPACITÀ DI UN'ORGANIZZAZIONE DI
COMPETERE CON SUCCESSO A LIVELLO
NAZIONALE ED INTERNAZIONALE**

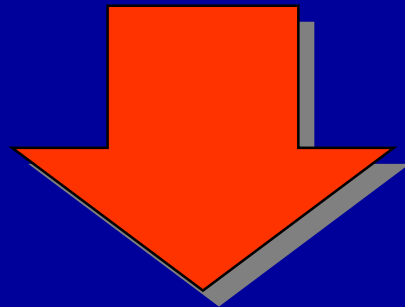


L'IMPRESA

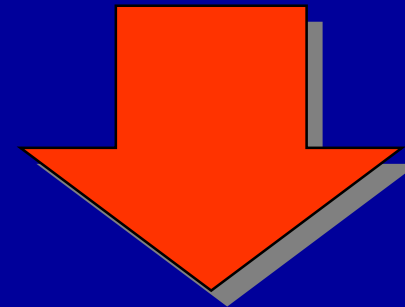


LA NUOVA STRATEGIA INDUSTRIALE

OPERATING RESULT



$$\neq \sum f(i)$$



$$= \prod f(i)$$

Quali risposte

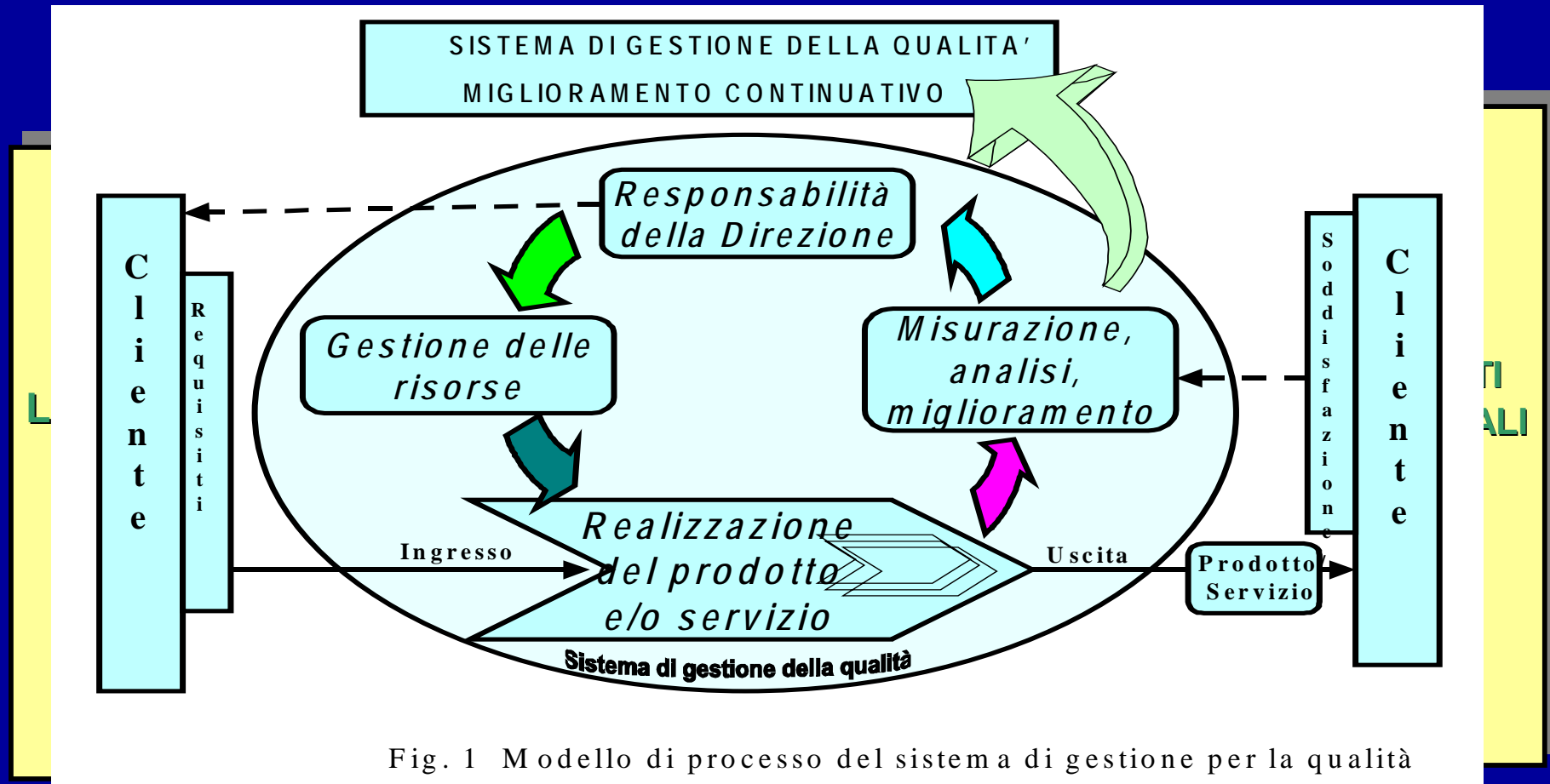


Fig. 1 Modello di processo del sistema di gestione per la qualità

FATTORI ABILITANTI

RISULTATI

50%

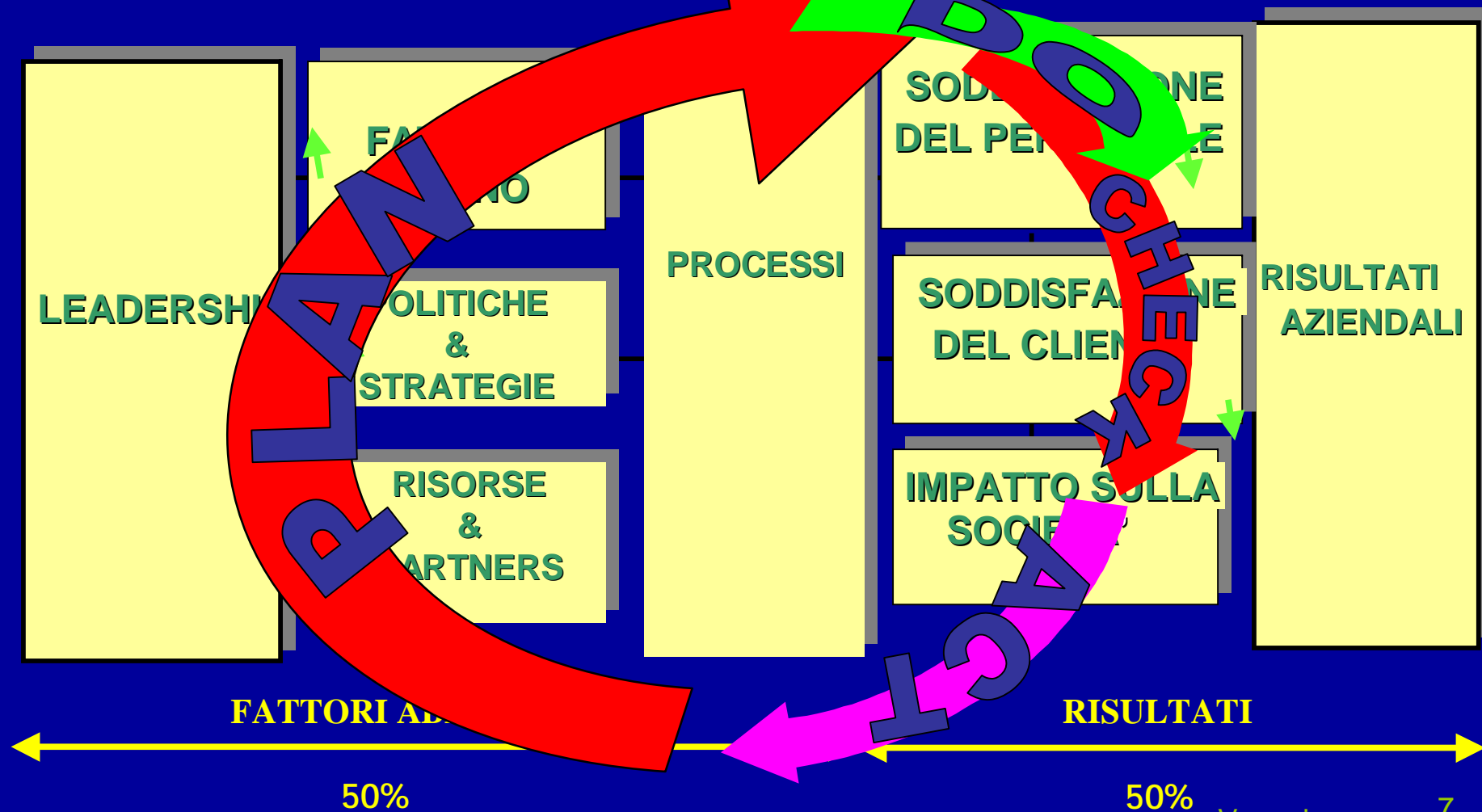
50%

Venezia

6

Modello EFQM

Strumento di Governo per un'Eccellenza sostenibile nel tempo



PERCHÈ PARTECIPARE AD UN PREMIO

- AUTOVALUTAZIONE
- GESTIRE LA CRESCITA DELL'ORGANIZZAZIONE
(sulla base di un modello di riferimento diffuso e riconosciuto)
- CONFRONTARSI
- RITORNI IN TERMINI DI EFFICIENZA, COINVOLGIMENTO, TRASPARENZA E IMMAGINE

Una metodologia per “pensare”
(riflettere e riprogettare)
sulla base dei risultati interni ed
esterni al valore di
obiettivi, scelte e metodi
ovvero
MISURARSI PER MIGLIORARE

CONOSCERE E MISURARSI



**COME VALORE INTERNO AD
UN'ORGANIZZAZIONE, PER MIGLIORARSI
UTILIZZANDO UN MODELLO UNIVERSALE**

ASSOCIAZIONE PREMIO QUALITÀ ITALIA

Soci Fondatori

- CONFINDUSTRIA
- ASSOCIAZIONE ITALIANA CULTURA QUALITÀ (AICQ)
- CONSORZIO UNIVERSITARIO IN INGEGNERIA DELLA QUALITÀ
- CONFAPI
- CONFARTIGIANATO
- CNA

Soci

- CONFINDUSTRIA
- FEDERINDUSTRIA CAMPANIA
- FEDERAZIONE REGIONALE DEGLI IND.LI DEL VENETO
- FEDERAZIONE DELL'INDUSTRIA DELLA PUGLIA
- ASSOLOMBARDA
- ASS.IND.LI PERUGIA
- ASS.IND.LI TRIESTE
- UNIONE IND.LI BERGAMO
- UNIONE DEGLI IND.LI DI ROMA
- FITA
- TRENITALIA
- TELECOM
- UNIONCAMERE

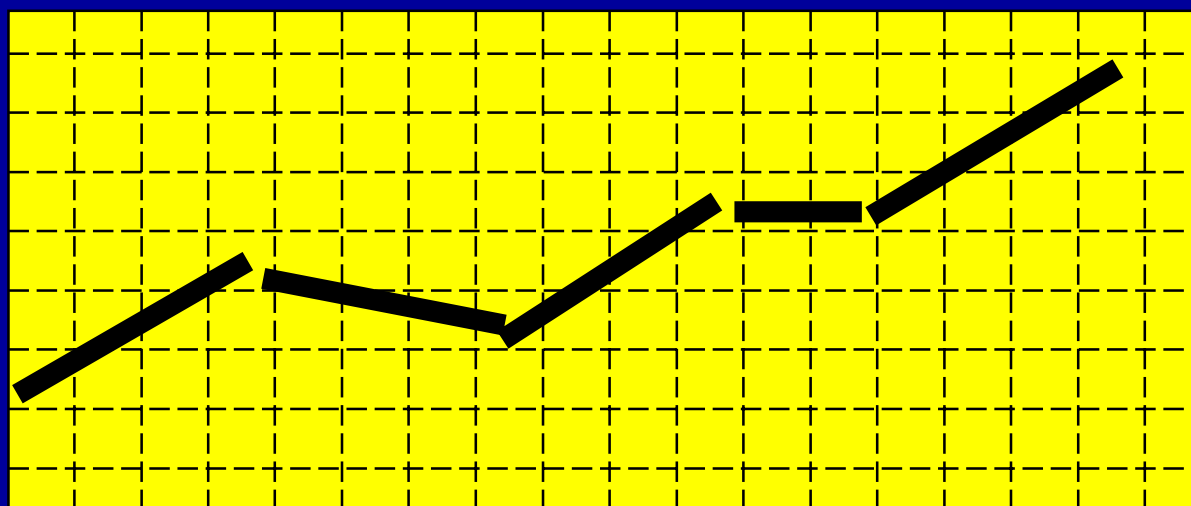
7 ANNI DEL “PREMIO QUALITÀ ITALIA”

- 1996 Fondazione dell'Associazione Premio Qualità Italia per le piccole medie imprese
- 1997 Prima edizione del Premio Qualità Italia

SCOPO DEL PREMIO QUALITÀ ITALIA



**AUMENTARE LA COMPETITIVITÀ
DELLE PMI ITALIANE**



Il processo di autovalutazione e di valutazione del Premio Italia



PQI 2003 – IL PROCESSO

PRESENTAZIONE DOCUMENTO DI PARTECIPAZIONE

Le imprese presentano il documento che descrive la realtà aziendale in relazione ai criteri del modello PQI.



ESAME DEL DOCUMENTO

Il documento è esaminato da un team di valutatori che poi determina consensualmente il punteggio.



SELEZIONE

Le imprese con i migliori punteggi vengono visitate e riesaminate dal team di valutazione.



PREMIAZIONE

In base ai rapporti finali dei team di valutatori, la Giuria designa le imprese da premiare.



RAPPORTO DI VALUTAZIONE

Tutte le imprese partecipanti ricevono il rapporto con punti forti, aree deboli e punteggio.

PQI 2003 - AGENDA

GIUGNO - OTTOBRE

Iniziative di promozione
Iscrizione al Premio

SETTEMBRE - NOVEMBRE

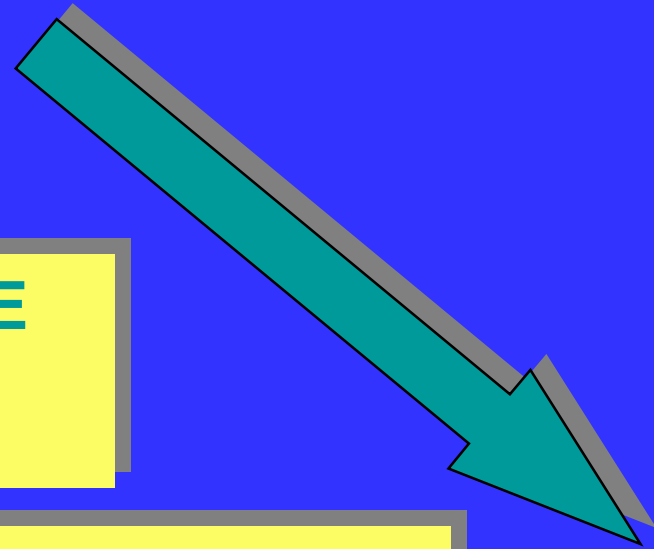
Autovalutazione dell'impresa
Supporto tecnico APQI

DICEMBRE - FEBBRAIO

Valutazione dei documenti
Visite sul posto

MARZO 2004

Premiazione





7 ANNI DEL “PREMIO QUALITÀ ITALIA”

- ❖ **Imprese coinvolte** (*promozione e formazione*) **3000**
- ❖ **Imprese partecipanti al Premio** **500**
- ❖ **Rapporti di valutazione** **400**
- ❖ **Visite sul posto** **250**
- ❖ **Valutatori impegnati nelle varie edizioni** **280**
- ❖ **Giornate complessive di valutazione** **6000**

Qualità: un costo o un'opportunità?

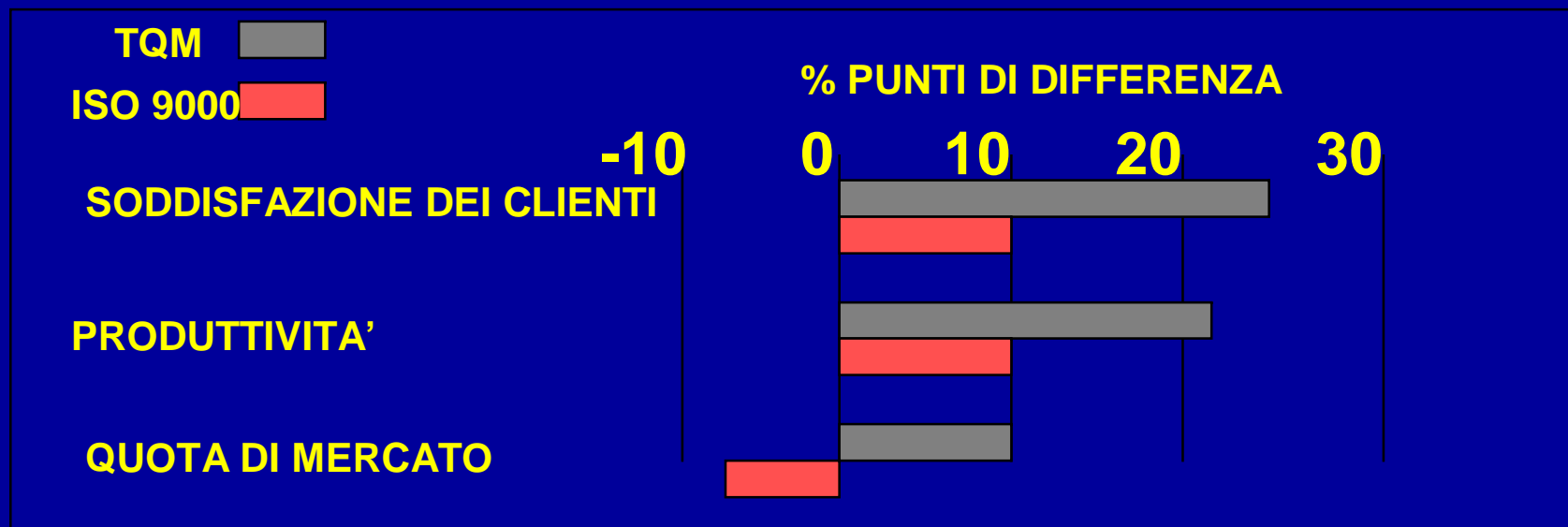
CORRELAZIONE QUALITÀ-BUSINESS

“LA” DOMANDA

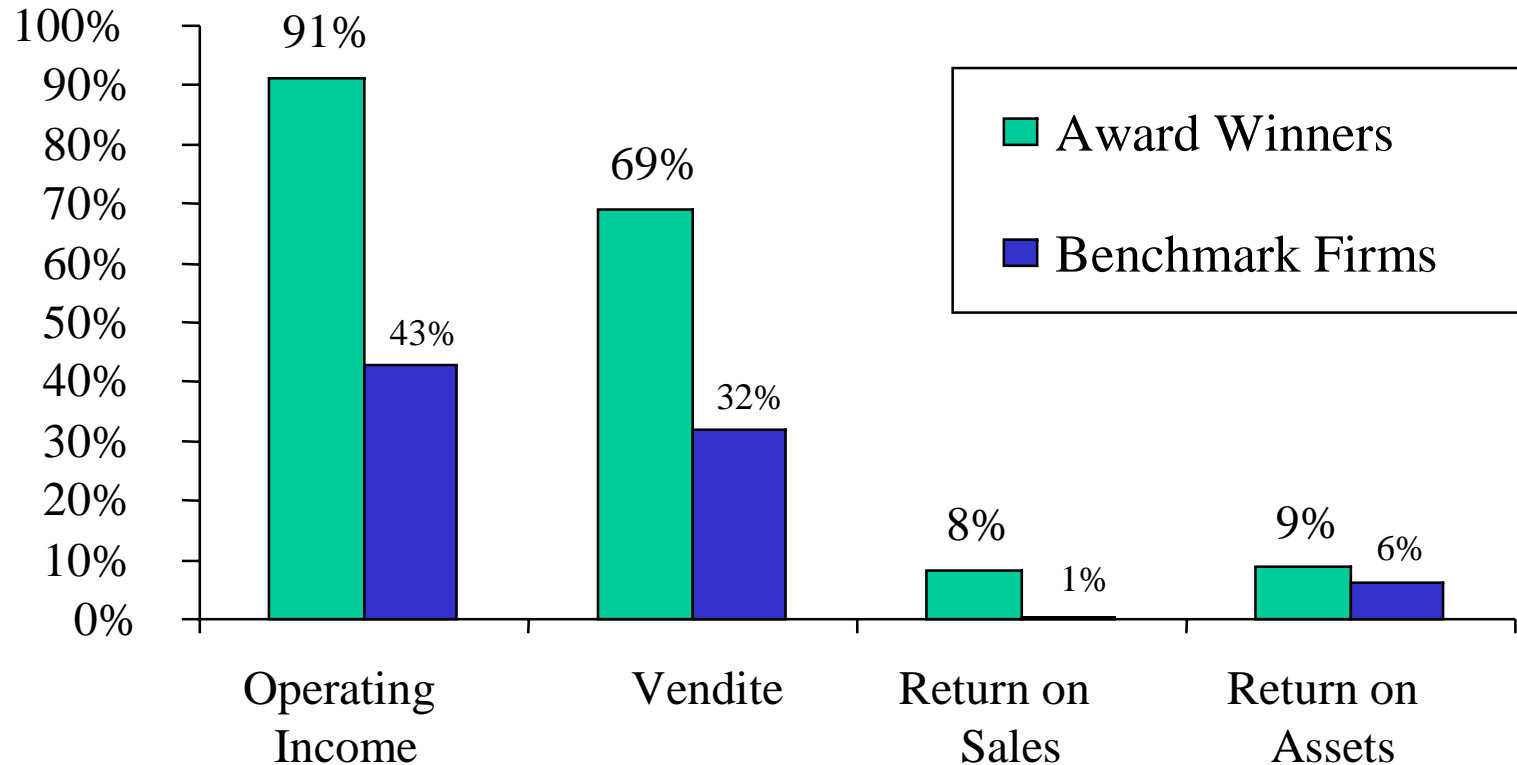


LA QUALITÀ TOTALE PAGA?

UNA RISPOSTA DALLA LONDON BUSINESS SCHOOL -
INDAGINE SU 645 AZIENDE



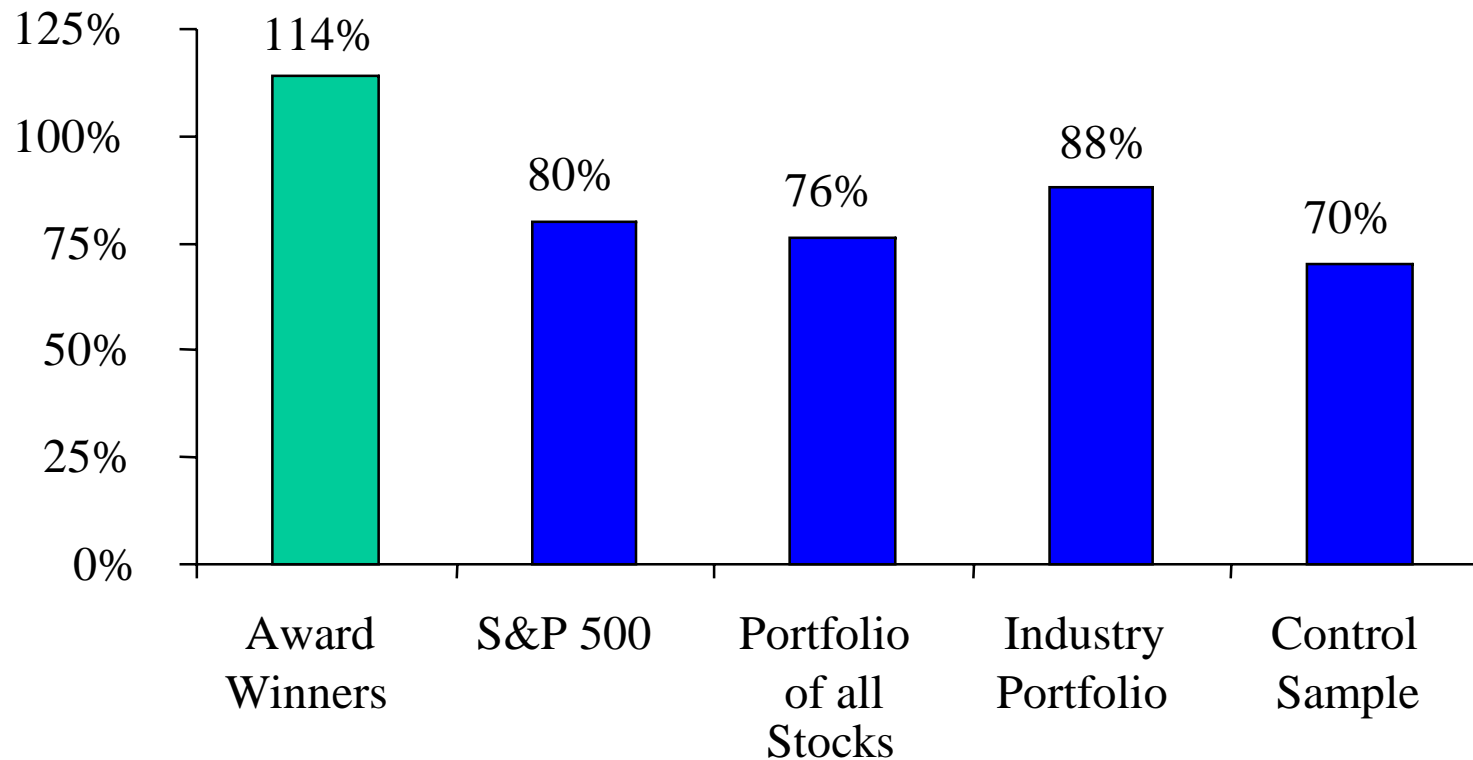
Risultati del periodo il Premio



Confronto tra le prestazioni delle imprese vincitrici di Premi e delle imprese benchmark nel periodo successivo all'applicazione dei criteri del Modello

Fonte: Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA

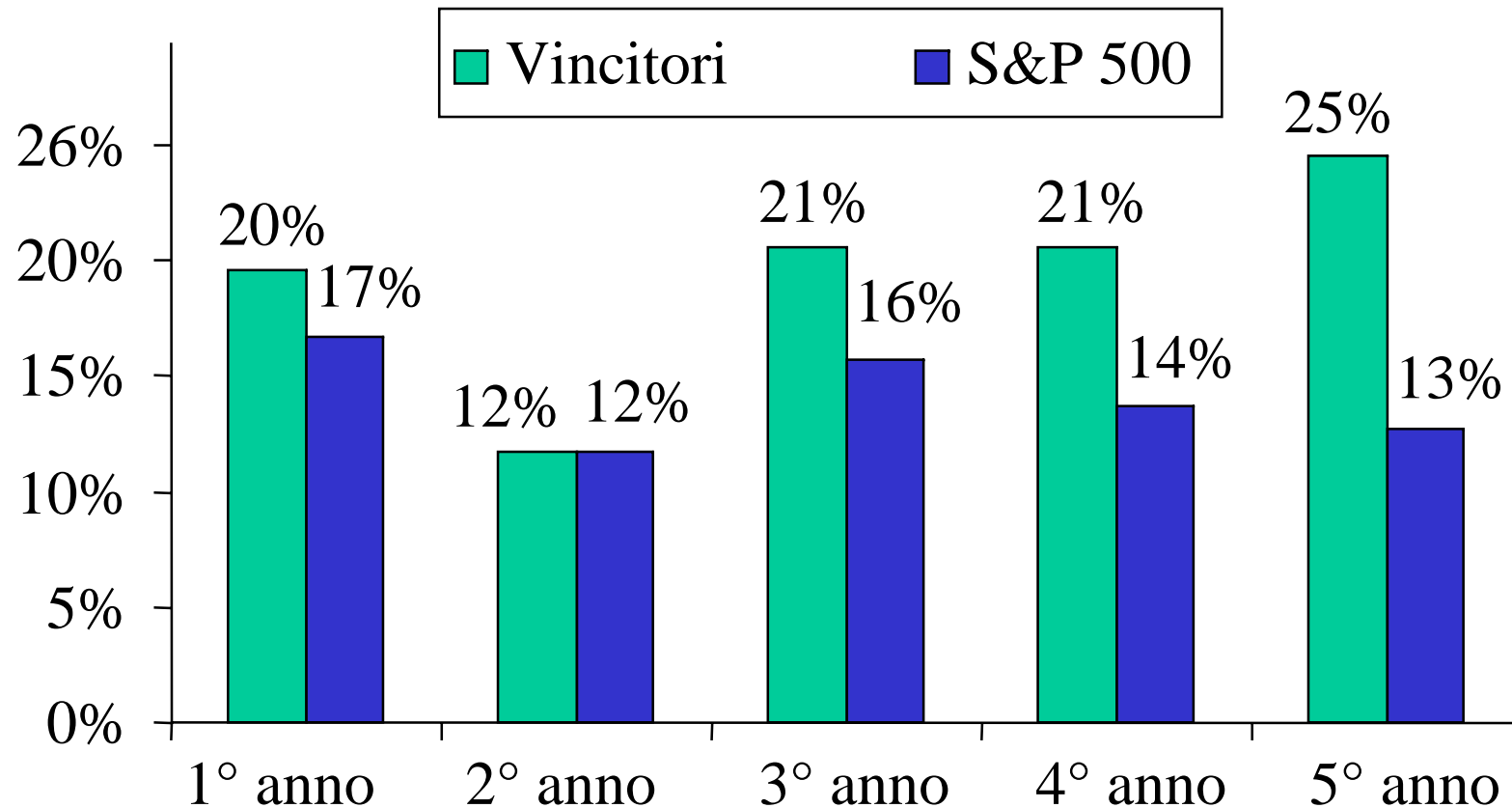
Valore delle azioni



Confronto tra il valore delle azioni delle imprese vincitrici e l'indice di alcuni benchmark nel periodo successivo allo sviluppo

Fonte: Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA

Valore delle azioni



Confronto annuale tra il valore delle azioni delle imprese vincitrici e l'indice S&P 500 nel periodo successivo allo sviluppo

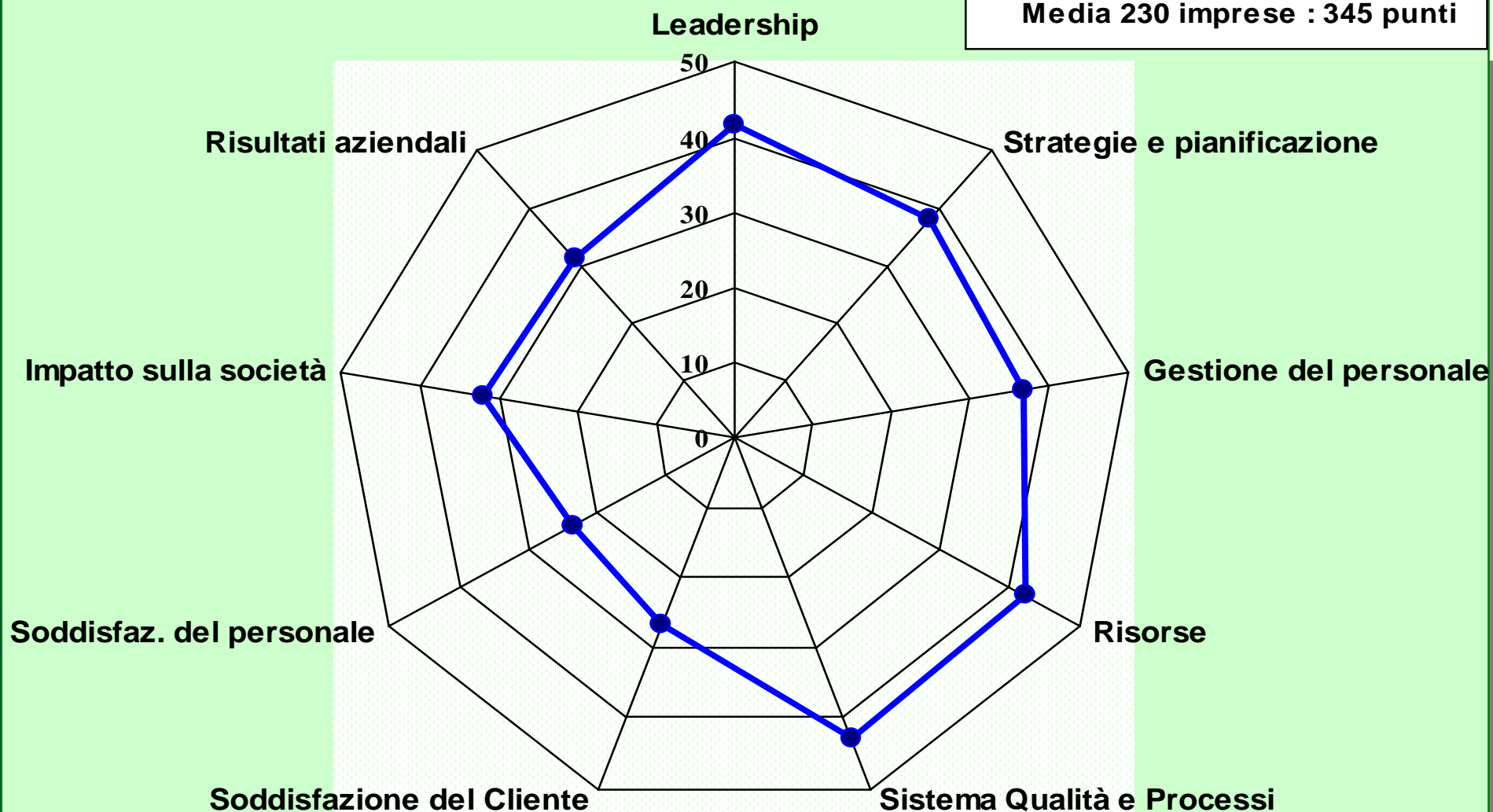
Fonte: Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA



I 6 anni del “Premio Qualità Italia”

IL POSIZIONAMENTO DELLE PMI ITALIANE

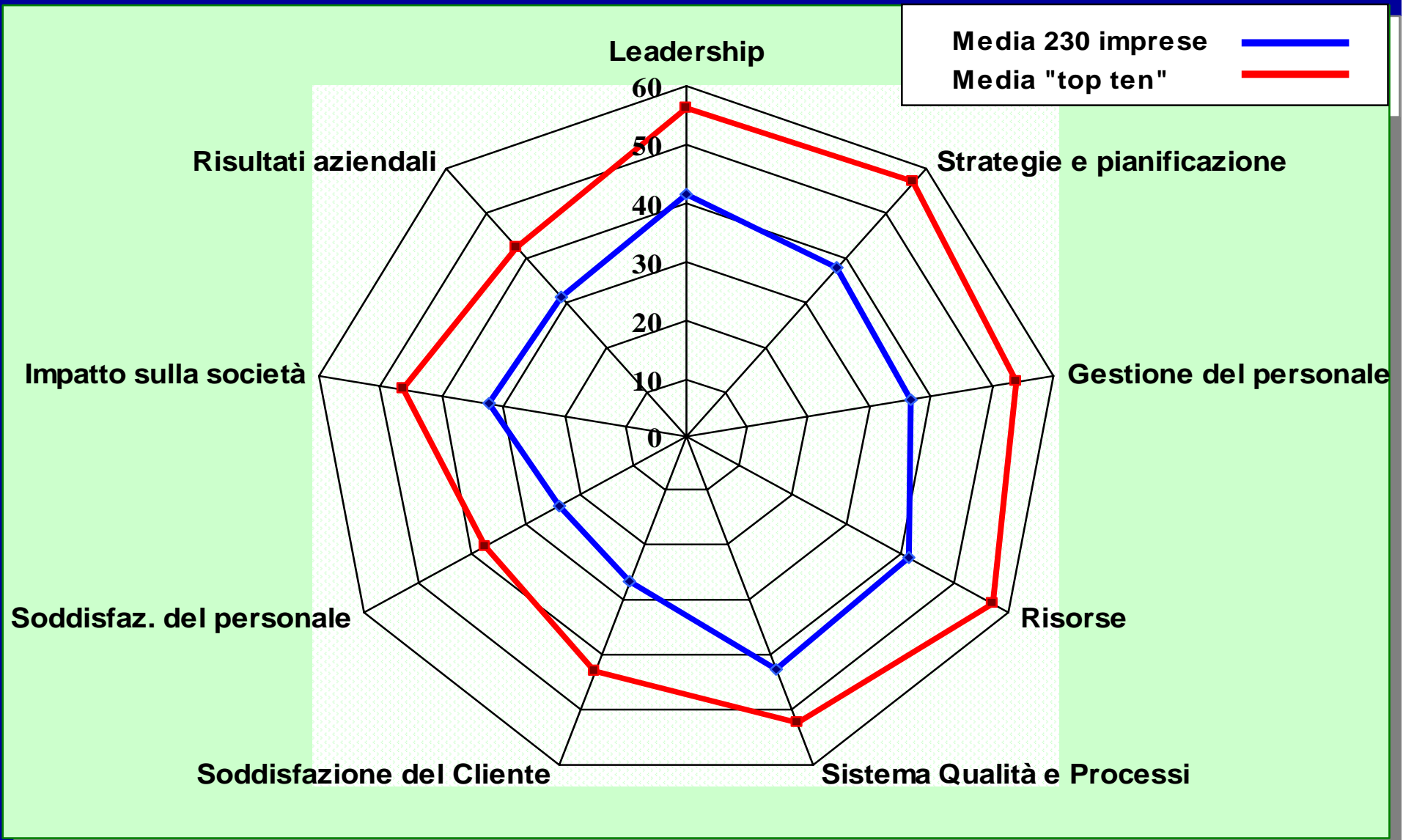
Media 230 imprese : 345 punti





I 6 anni del "Premio Qualità Italia"

IL POSIZIONAMENTO DELLE PMI ITALIANE



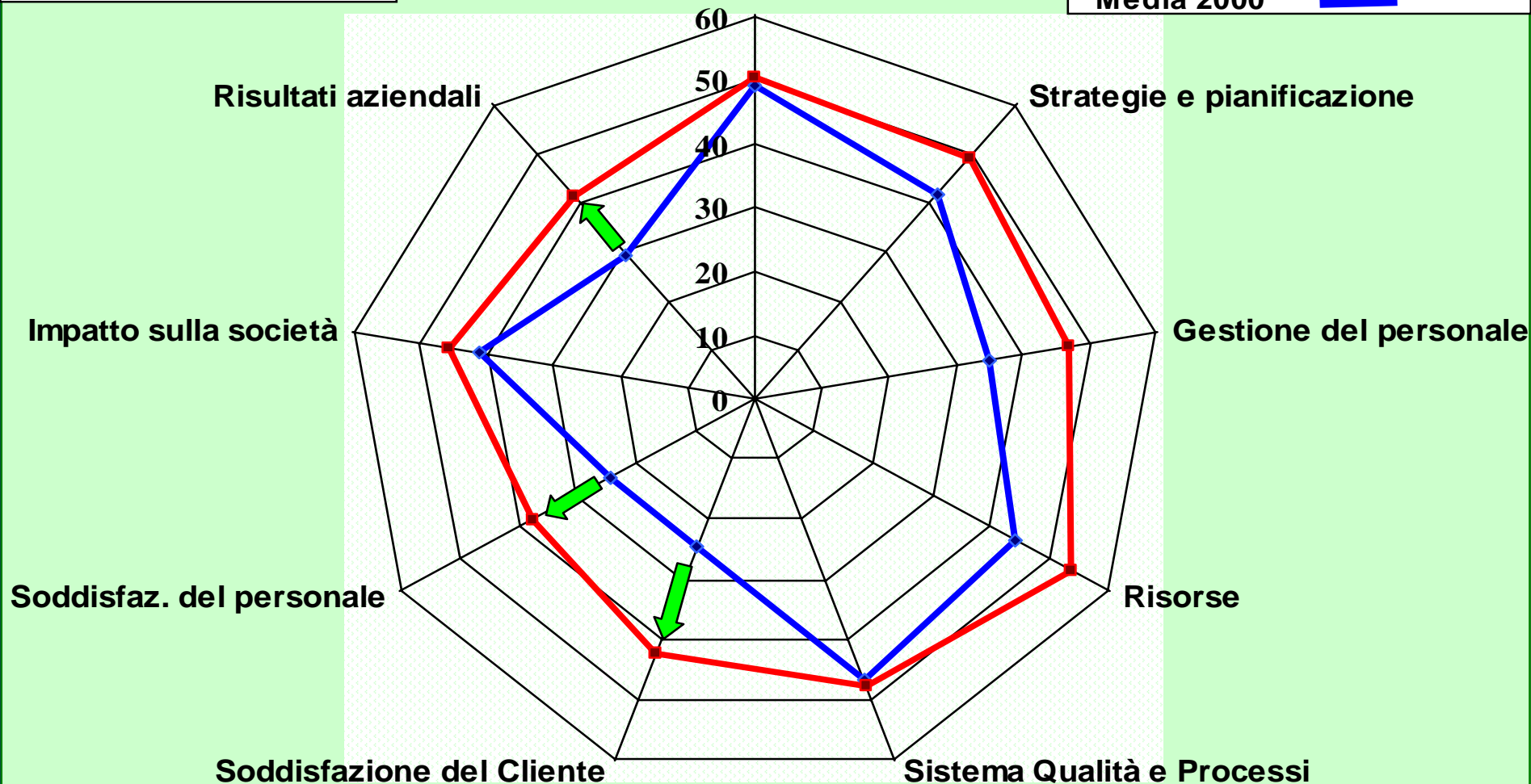


I 6 anni del “Premio Qualità Italia”

Il progresso di 6 aziende che hanno continuato negli anni l'autovalutazione (2002 vs 2000)

Differenza punteggi medi
2002 - 2000: +25%

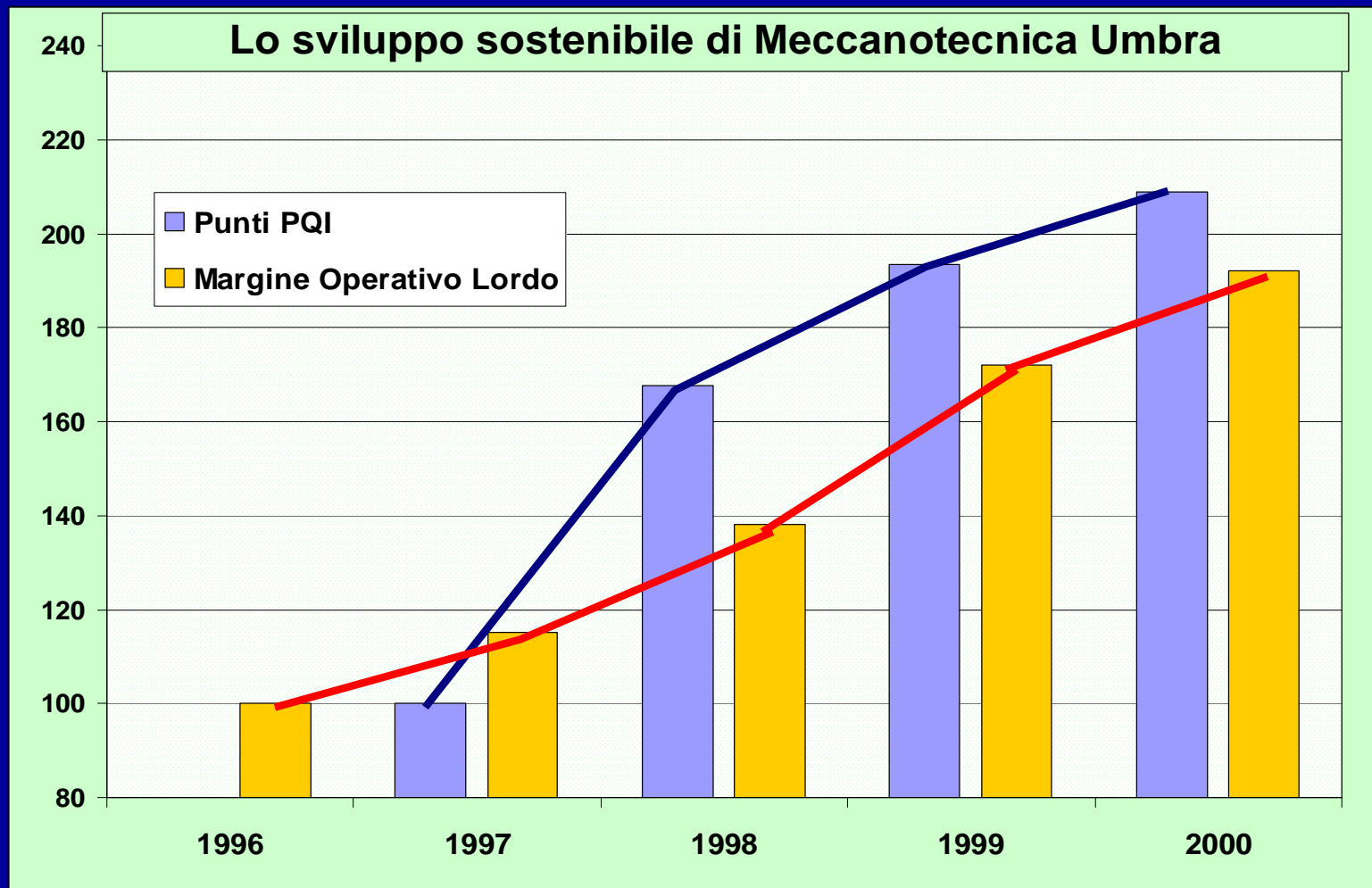
Media 2002 — (red line)
Media 2000 — (blue line)





I 6 anni del “Premio Qualità Italia”

LE STORIE DI SUCCESSO: MECCANOTECNICA UMBRA



*Premio
Nazionale PQI
nel 2000*



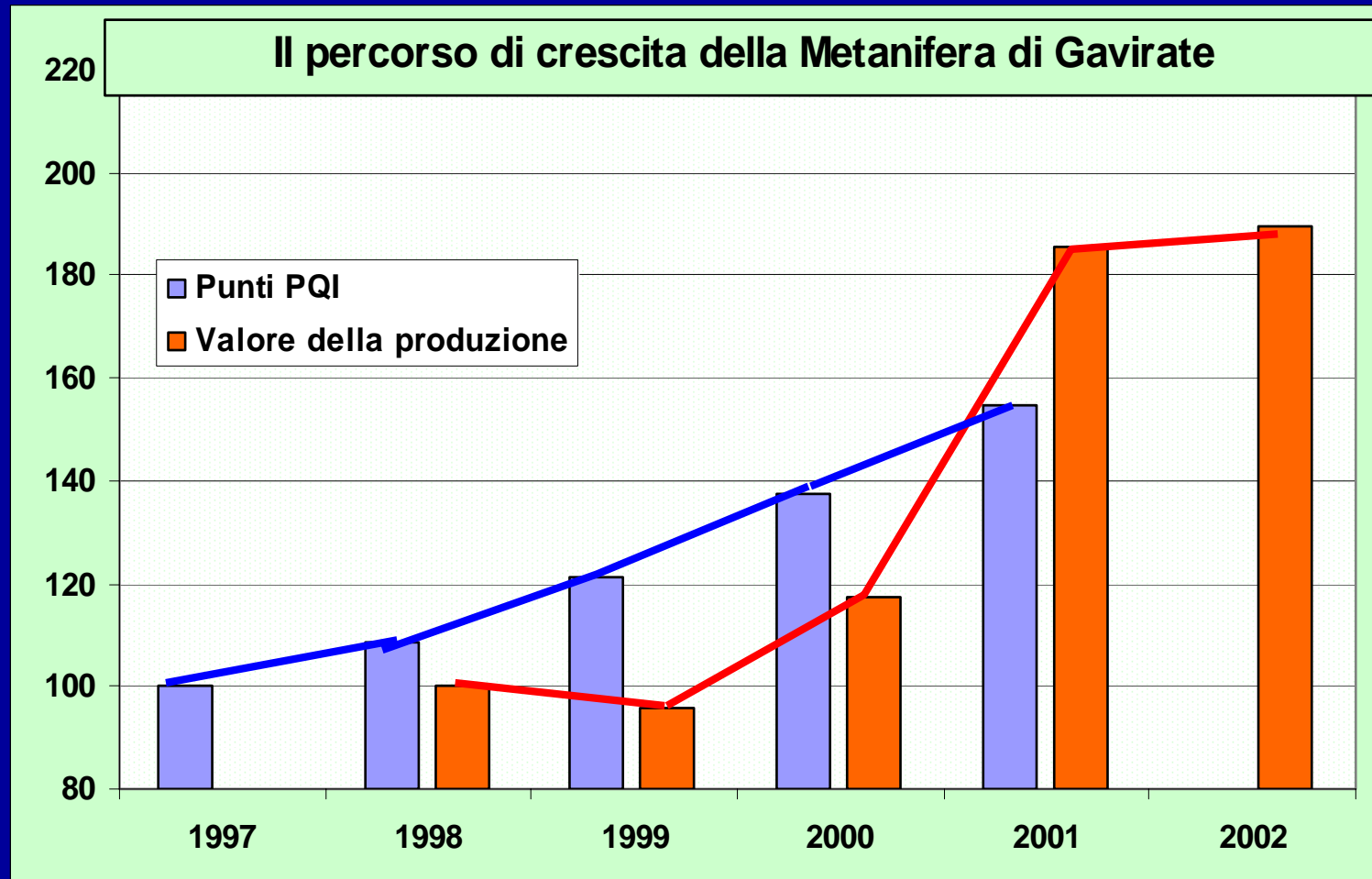
*Menzione
Nazionale PQI
nel 1999*

Caso PQI	MECCANOTECNICA UMBRA SPA
Criterio 5	Sottocriterio 5d
	<p>Un requisito importante per misurare la qualità del prodotto è quello relativo ai suoi tempi di consegna: alla MTU, affinché la valutazione dei <u>tempi di consegna</u> poggi su presupposti il più possibile realistici, <u>ogni anno viene condotta un'analisi storica dei tempi standard relativi alle singole fasi di lavorazione</u>: ciò al fine di <u>valutare le potenzialità del processo al netto di fermate, turni non lavorati, manutenzioni straordinarie e inefficienze del personale</u>. <u>Giornalmente vengono invece controllate le efficienze dei singoli operatori e si approfondiscono le cause di eventuali anomalie</u>: la <u>media annuale dell'efficienza di ciascun operatore</u> viene, a fine anno, utilizzata per procedere ad <u>una valutazione del personale</u>.</p>



I 6 anni del “Premio Qualità Italia”

LE STORIE DI SUCCESSO: METANIFERA DI GAVIRATE



*Finalista EFQM
nel 2002*



*Menzione
Nazionale PQI
nel 2000 e 2001*



CASO PQI**MDG METANIFERA DI GAVIRATE****Criterio 5****Sottocriterio 5a**

I processi aziendali sono descritti in un apposito documento che indica:

- il titolo del processo
- lo scopo del processo
- il proprietario del processo
- quali sono gli output del processo
- quali sono le risorse o gli input del processo
- quali sono gli indicatori dei risultati di economicità del processo
- quali sono gli indicatori dei risultati di competitività del processo
- quali sono gli indicatori di risultati sociali del processo
- qual è il grado di criticità del processo
- quali sono i clienti del processo
- quali sono i fornitori del processo

in Robur

(vincitore PQI 2002, secondo classificato in Europa)

la formazione:

- è imperniata su un percorso di crescita professionale continua, che prevede un modulo di conoscenze tecniche specifiche ed un modulo di formazione umana dedicato allo sviluppo delle capacità trasversali ed alla comprensione delle proprie potenzialità
- ogni dipendente ha una scheda di professionalità, che individua il livello a cui si trova relativamente alla propria mansione: in formazione, autonomo, in grado di insegnare
- durante il periodo di formazione, è previsto un affiancamento
- una volta conquistata l'autonomia in una mansione, si può decidere autonomamente se allargare trasversalmente le proprie competenze, continuando la formazione, oppure se specializzarsi in una mansione e diventare in grado di insegnare

Indicatori di performance per un'azienda che ha applicato il modello del PQI

<i>Valore</i>	<i>Anno 0</i>	<i>Anno 0+3</i>	<i>Var.</i>	<i>Riduzione degli sprechi</i>	<i>Anno 0</i>	<i>Anno 0+3</i>	<i>Var.</i>
N° macchine	100	109	+9	Lead time	100	62	-38
N° dipendenti	100	63	-37	Set-up time	100	50	-50
Spazio occupato	100	80	-20	Down time	100	28	-72
Livelli organizzativi	100	57	-43	percorsi materiali	100	39	-61
N° fornitori	100	50	-50	Riprese lavoro	100	33	-67
N° cicli di lavorazione	100	1	-99	Livello scorte	100	50	-50
				Attese lavoro	100	0	-100
<i>Fattore</i>				<i>Anno 0</i>	<i>Anno 0+3</i>	<i>VAR.</i>	
n. suggerimenti				0	292		
Azioni correttive				0	122		
Ore assenteismo				100	68	-32	
Ore perse per infortuni				100	50	-50	
Ore formazione				100	356	+256	
Livello di multifunzionalità				100	850	+750	

Indicatori di performance per un'azienda che ha applicato il modello del PQI

<i>Indicatori economici</i>	<i>Anno 0 - 1</i>	<i>Anno 0</i>	<i>Anno 0 + 1</i>	<i>Anno 0 + 2</i>	<i>Anno 0 + 3</i>	<i>misura</i>
Fatturato	74,8	70,6	82,9	92,7	125	Mld
Valore aggiunto	28,8	29,2	32,2	37,7	41	Mld
Margine operativo lordo	-0,2	3,2	4,9	7,9	11,7	Mld
Reddito operativo	-2,9	0,9	2,9	5,8	9,5	Mld
Personale	605	517	500	443	439	Mld
ROI		1,8	6,1	13,0	22,6	%



La competitività delle pmi italiane in Europa

I punti di forza:

- l’attenzione al cliente
- l’impostazione del Sistema di Gestione per la Qualità
- la gestione delle risorse materiali

Le aree da migliorare:

- tutte le aree dei risultati (in termini di completezza e posizionamento)
- la pianificazione
- la gestione per processi
- la gestione del personale

Le aree di attenzione:

- la leadership, come “motore” del miglioramento e dell’innovazione

I CAMPIONI NASCOSTI

**LEZIONI DA 500 AZIENDE
FRA LE PIU' SCONOSCIUTE**

Herman Simon
Harvard Business School Press
1996

I “CAMPIONI NASCOSTI”

E' INTERESSANTE ANALIZZARE LE CARATTERISTICHE DOMINANTI COMUNI, CHE CERTAMENTE HANNO A CHE VEDERE CON IL SUCCESSO DI 500 AZIENDE TEDESCHE:

- ↪ **DI DIMENSIONI MEDIE O MEDIE TENDENTI AL GRANDE (FATTURATI DA 5 A 110 MD DI LIRE)**
- ↪ **MOLTE SONO AZIENDE FAMILIARI E COMUNQUE PRIVATE CHE HANNO CONQUISTATO LA 1^A O LA 2^A POSIZIONE SUI MERCATI MONDIALI**

E' UN MESSAGGIO CHE SI AVVICINA MOLTO A QUELLO DEL MODELLO PQI E SIGNIFICATIVO PER LE PMI CHE VOGLIONO CRESCERE ED AVERE SUCCESSO

I MESSAGGI CHE I “CAMPIONI NASCOSTI” INVIANO AL MERCATO

- ☞ LA NOSTRA STRATEGIA E' BASATA SUL VALORE, NON SUL PREZZO**
- ☞ LA QUALITA' RIMANE A LUNGO, DOPO CHE IL PREZZO E' DIMENTICATO**
- ☞ I NOSTRI PRODOTTI, ANCHE SE DI PREZZO PIU' ALTO, SONO ECONOMICI**
- ☞ SAPPIAMO CHE IL CLIENTE RISPONDE CON LA FEDELTA' AL MAGGIOR VALORE APPREZZATO**
- ☞ CI IMPEGNAMO A NON “SFRUTTARE” LA NOSTRA POSIZIONE PERCHE' LA FEDELTA' DEL CLIENTE E' PIU' IMPORTANTE DEL PROFITTO A BREVE TERMINE**

ALCUNI TRATTI COMUNI DELLE STRATEGIE DEI “CAMPIONI NASCOSTI”

↪ **DIFFERENZIAZIONE GUIDATA DAL VALORE PER IL CLIENTE, NON LEADERSHIP DI PREZZO/COSTO**

↪ **LA CHIAVE DELLA DIFFERENZIAZIONE COMPETITIVA E' IL CLIENTE, CHE È CENTRALE**

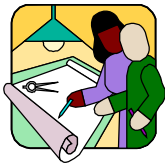
↪ **IL VANTAGGIO COMPETITIVO SI BASA SUI SEGUENTI CRITERI**

- **DEVE ESSERE IMPORTANTE PER IL CLIENTE**
- **DEVE ESSERE PERCEPITO DAL CLIENTE NELLA SUA IMPORTANZA**
- **DEVE ESSERE MANTENIBILE NEL TEMPO**

LA MANTENIBILITA' NEL TEMPO (SUSTAINABILITY) DEI VANTAGGI COMPETITIVI

I VANTAGGI PIU' DIFFICILI DA COPIARE - E PERCIO' PIU' MANTENIBILI - SONO QUELLI CHE SI BASANO SU FATTORI SOFT, COME L'IMPRONTA CHE IL VERTICE HA DATO ALLA CULTURA AZIENDALE E QUINDI AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI:

- **LA QUALITA' DEL RAPPORTO CON IL CLIENTE**



**UN SERVIZIO ECCELLENTE BASATO SU TECNICI
ALTAMENTE QUALIFICATI**



- **LA RAPIDITA' DI RISPOSTA**

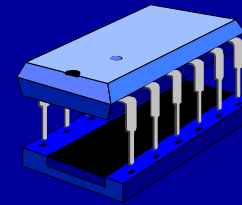


IL PRESENTARSI PIU' COME PARTNER CHE FORNITORE

LE SORGENTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO DEI “CAMPIONI NASCOSTI”

➤ QUALITA' DEL PRODOTTO

➤ INNOVAZIONE



➤ LINEA DI PRODOTTI/INTEGRAZIONE DI SISTEMA

➤ SERVIZIO



➤ PERSONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA



I “CAMPIONI NASCOSTI”

IL RISCONTRO SPERIMENTALE

LE CARATTERISTICHE RICORRENTI E IL MODELLO TQM
L'ESEMPIO DELLA **INNOVAZIONE**

- **BISOGNO DI INNOVAZIONE DIFFUSO**
- **AZIONI DI MIGLIORAMENTO GRADUALI E CONTINUE**
- **KNOW-HOW DI PROCESSO E CONOSCENZA DEL CLIENTE**
- **APPORTO DEL CLIENTE ALL'INNOVAZIONE**
- **DETERMINANTI L'IMPEGNO E LA QUALITA' DELLE PERSONE**
- **STIMOLI OFFERTI DALL'ATTENZIONE PER L'AMBIENTE**

Riferimenti

- [//www.apqi.it](http://www.apqi.it)
- [//www.consorzioqualital.it](http://www.consorzioqualital.it)
- [//coordinamento.ing.unipi.it](http://coordinamento.ing.unipi.it)
- mirandola@ing.unipi.it