



Lezione 6.1

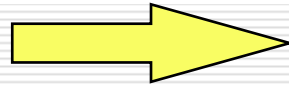
Corso di Economia e Gestione delle Imprese a.a. 2009-2010

Prof. Elena Cedrola

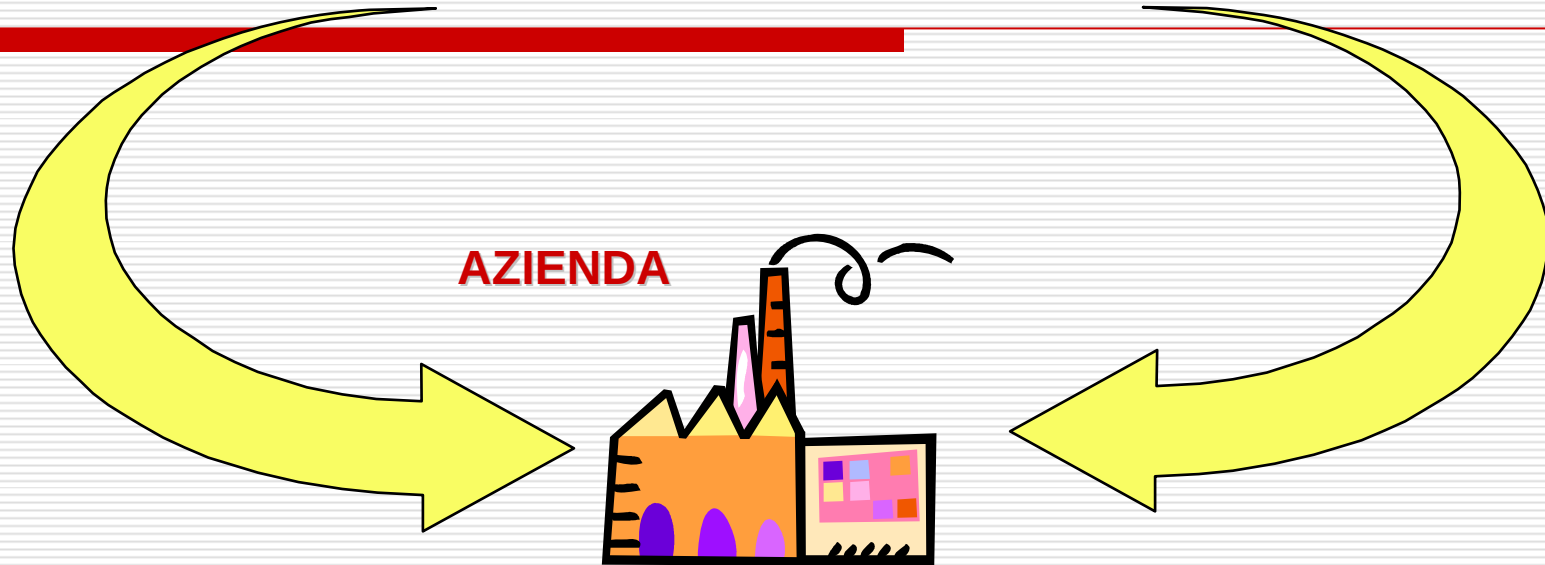
elena.cedrola@unimc.it

<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>

**QUALITA' DEL PRODOTTO /
SERVIZIO**



SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

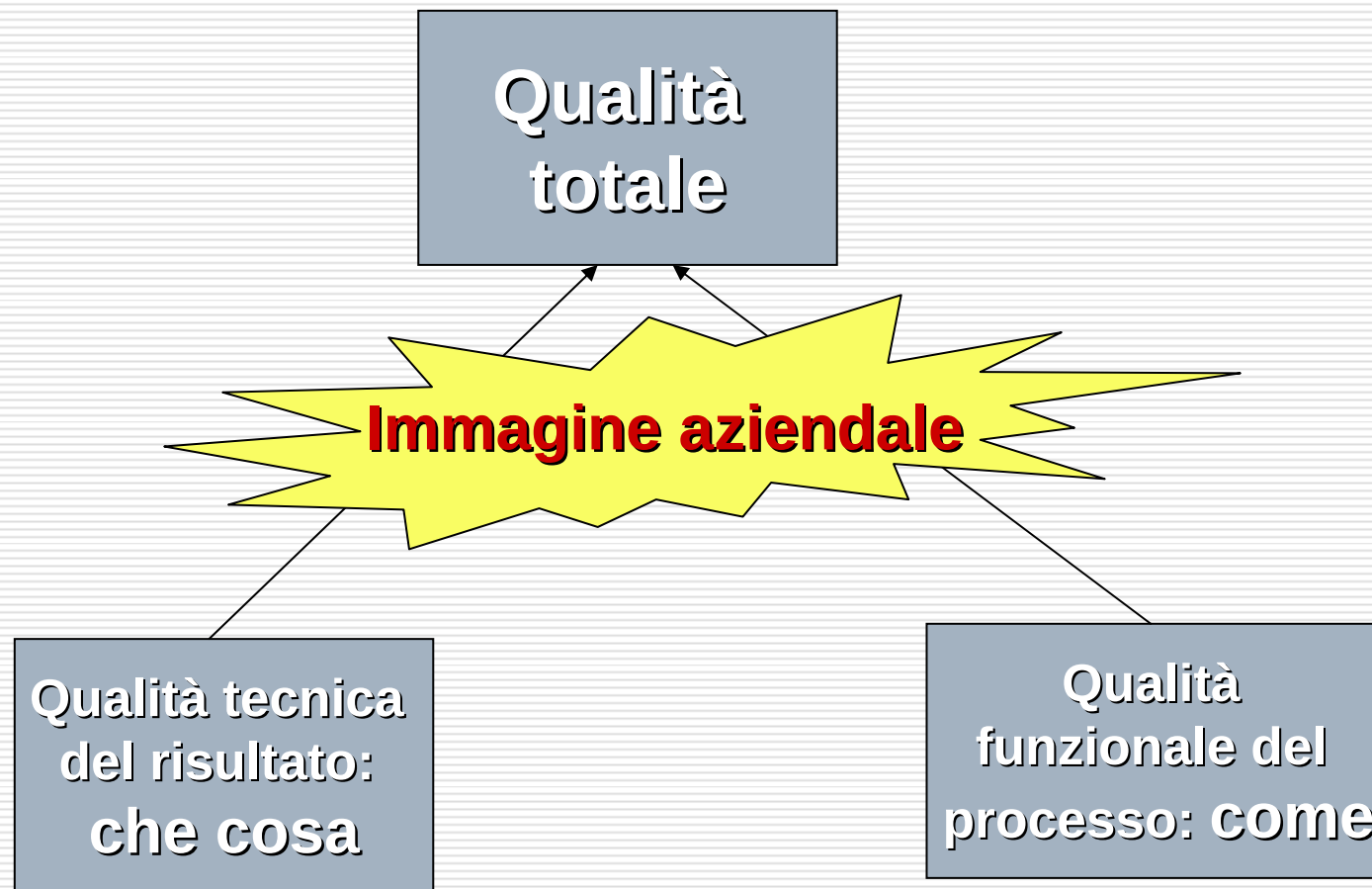


EFFETTI POSITIVI SUI RICAVI

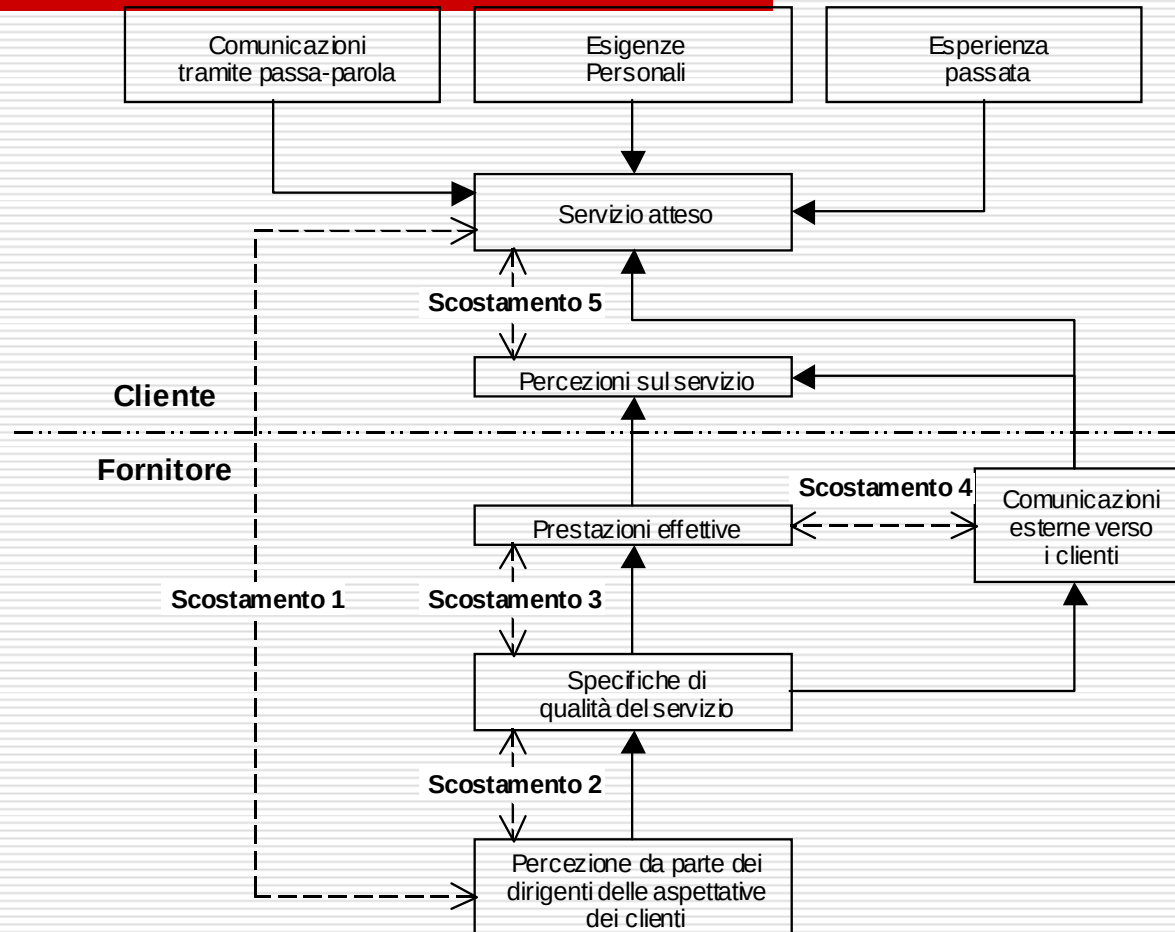
EFFETTI POSITIVI SUI COSTI

**EFFETTI POSITIVI SUL
“PATRIMONIO AZIENDALE”**

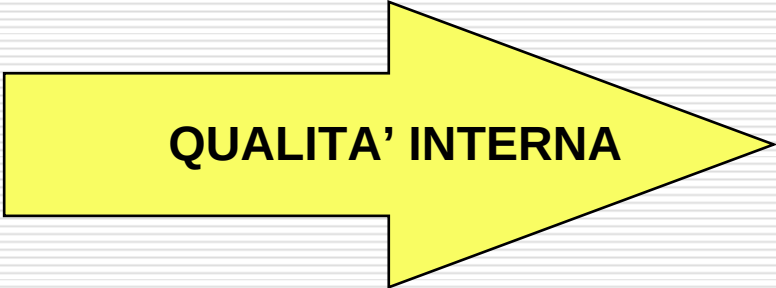
La qualità: il modello di Normann



La qualità: il modello di Parasuraman – Zeithalm - Berry



Implementazione della strategia di fidelizzazione della clientela



QUALITA' INTERNA

REVISIONE PROCESSI

**PROGRAMMA MIGLIORAMENTO
QUALITA'**

**CREAZIONE DI UN DIALOGO APERTO
E CONTINUO CON IL CLIENTE
ATTRAVERSO:**



QUALITA' ESTERNA

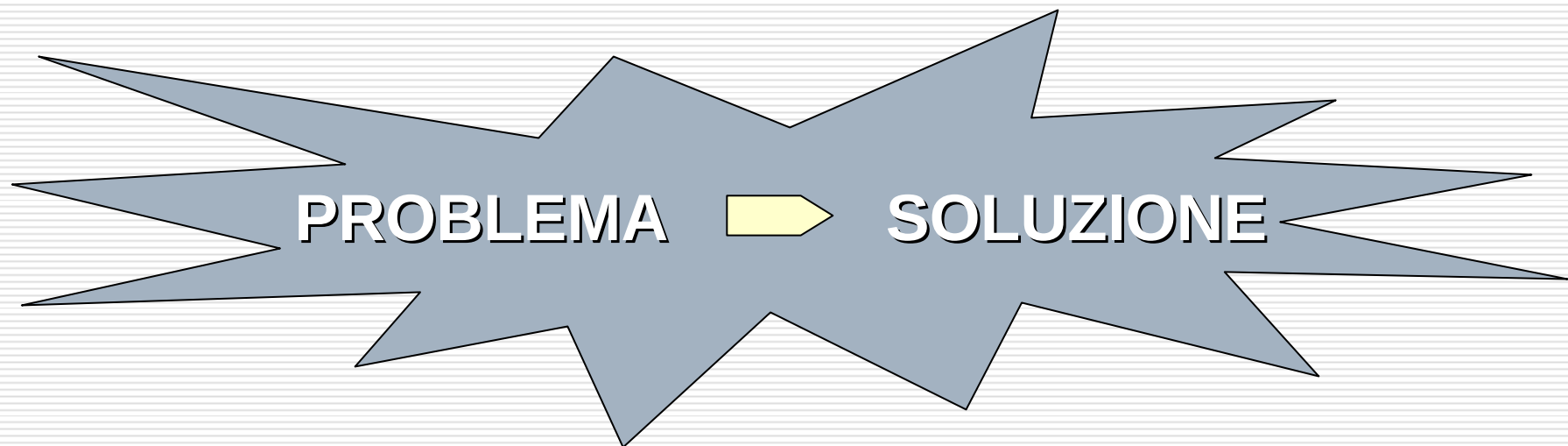
**1. ANALISI DELLA SODDISFAZIONE
DEL CLIENTE**

**2. ANALISI DELLE ESIGENZE DEL
CLIENTE PER LA DEFINIZIONE DI
NUOVI PRODOTTI**

“La trasformazione verso il concetto di qualità totale si può realizzare solo con l'uomo, non con la macchina. Non si può comprare il cammino verso la qualità”

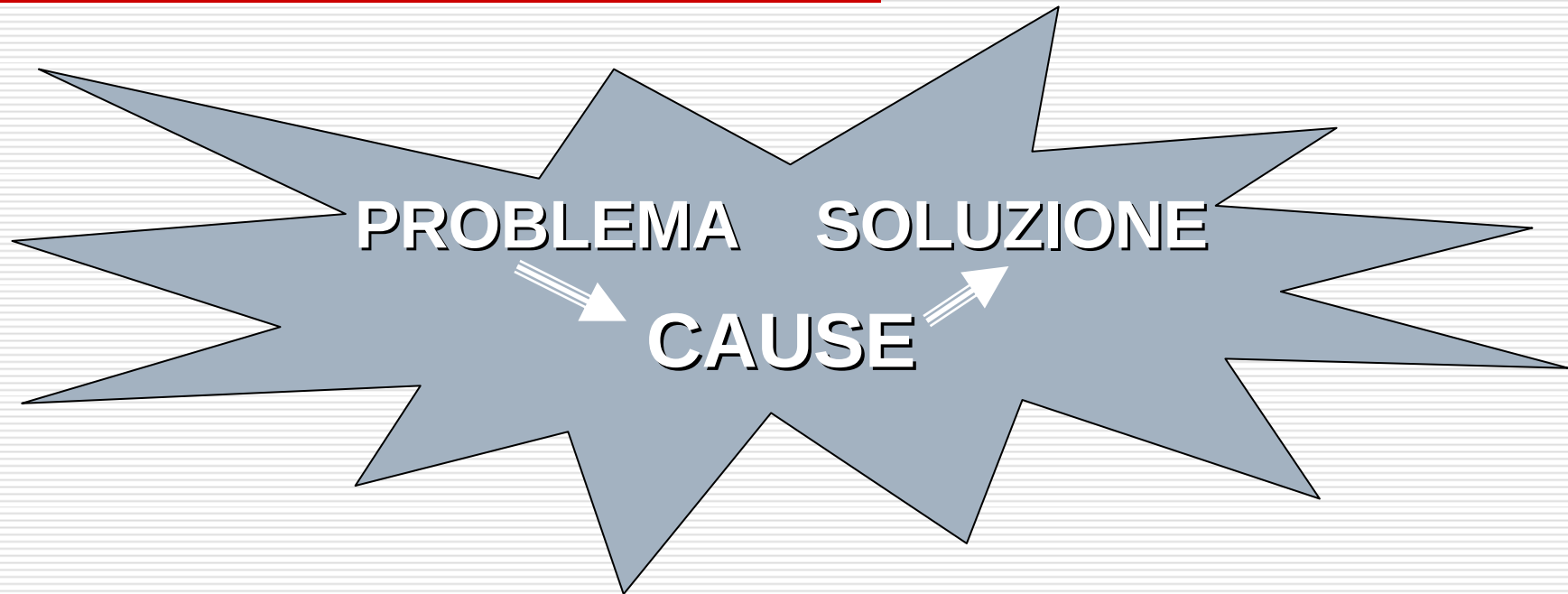
E. Deming

La filosofia del total quality management ⁽¹⁾



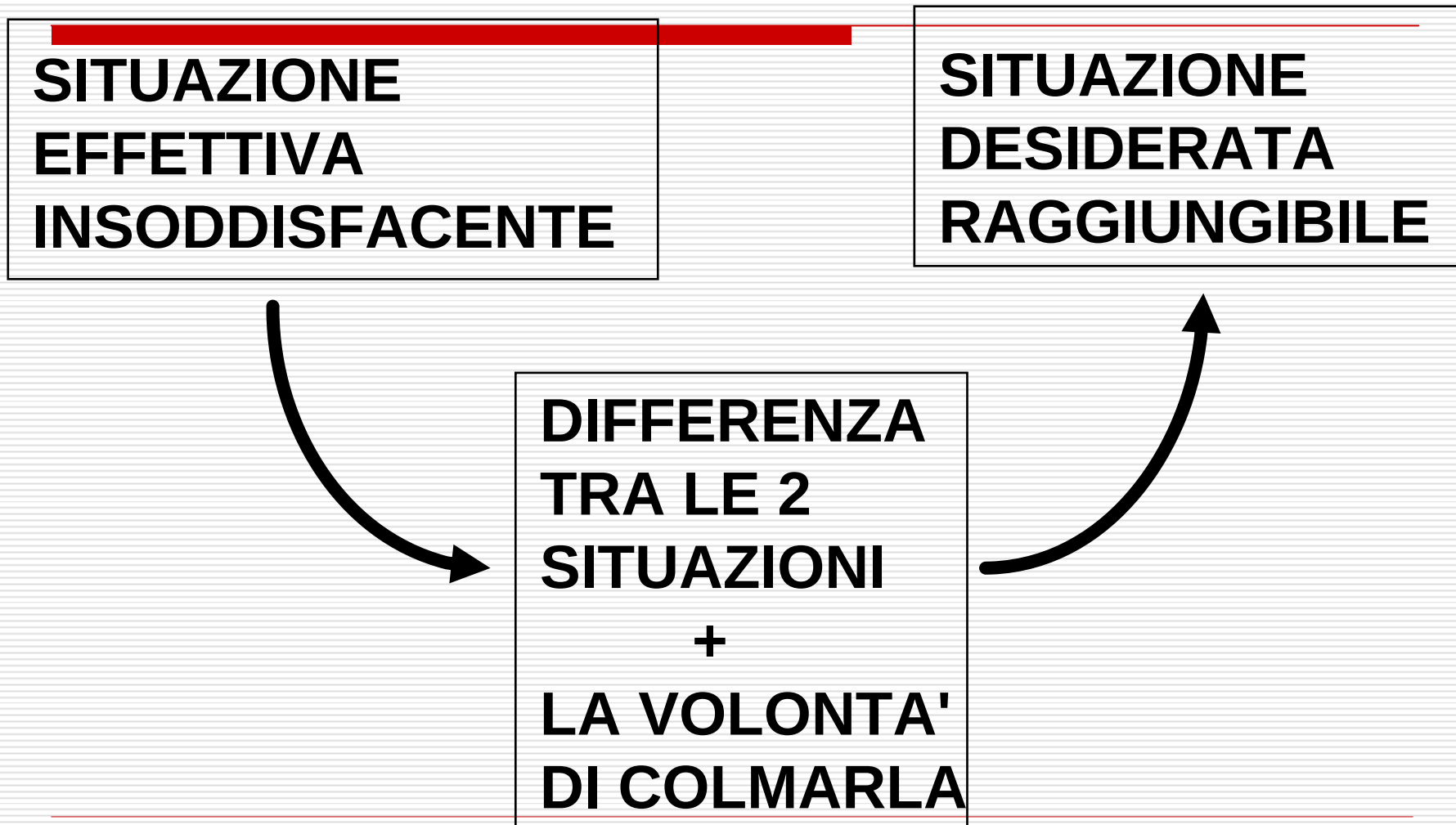
**AZIONI DI "TAMPONAMENTO"
(AGISCO SEMPRE SULL'EF-
FETTO QUANDO SI MANIFESTA)**

La filosofia del total quality management ⁽²⁾



AZIONE DI "PREVENZIONE" (VADO A FONDO DEL PROBLEMA E LO ELIMINO ALLA RADICE IN MODO CHE NON SI RIPRESENTI)

IL PROBLEMA



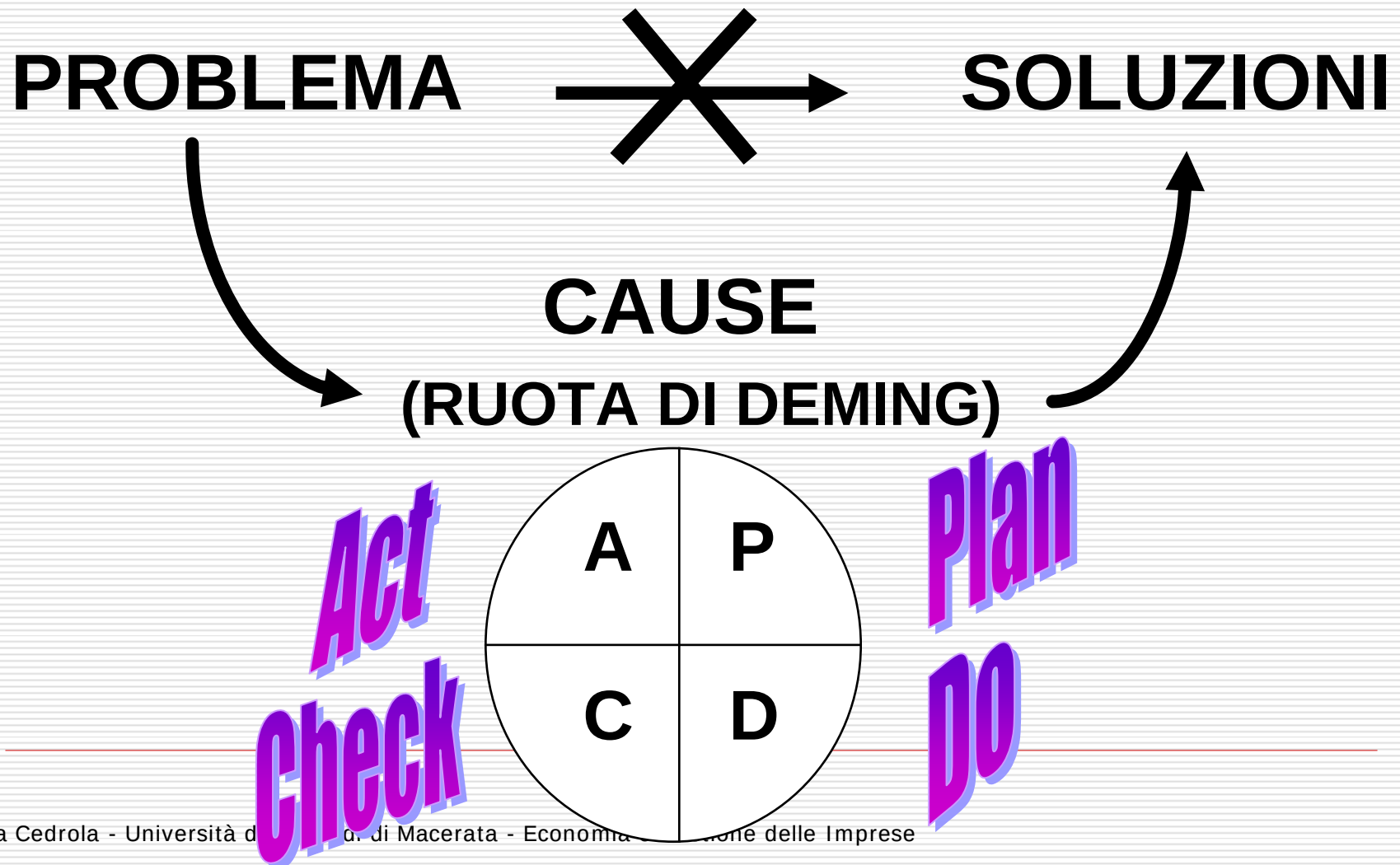
IL PROBLEMA E' QUALSIASI COSA CHE DIMINUISCA:

L'EFFICACIA (*Capacità di soddisfare il cliente*)

L'EFFICIENZA (*Capacità di utilizzare al meglio le risorse disponibili per il servizio*)

L'ELASTICITA' (*Capacità di adeguarsi ad una situazione in movimento*)

METODOLOGIA DI RISOLUZIONE DEI PROBLEMI



METODOLOGIA DI RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

P=Plan

(Studia e
pianifica)

**1. INDIVIDUAZIONE DEL
PROBLEMA**

**2. RACCOLTA E ANALISI
DELLE INFORMAZIONI**

**3. RICERCA E ANALISI
DELLE CAUSE**

**4. DEFINIRE E PIANIFICARE
LE SOLUZIONI**

5. TESTARE LE SOLUZIONI

D=Do

(Applica)

C=Check

(Controlla)

A=Act

(Agisci)

6. CONTROLLARE IL TEST

**7. STANDARDIZZARE O
RIPETERE IL CICLO**

L'individuazione del problema

La scheda delle 5W e delle 2H:

- ☐ What?
 - ☐ Who?
 - ☐ Where?
 - ☐ When?
 - ☐ Why?
 - ☐ How?
 - ☐ How much?
-

TEMA ASSEGNATO:

.....

.....

C O S A	Di cosa trattiamo?	
	Qual è il problema?	
C H I	Chi lo affronta?	
	Chi lo origina?	
D O V E	Dove si manifesta?	
	Dove si origina?	
Q U A N D O	Quando si verifica nell'ambito del flusso operativo?	
C O M E	Come si manifesta?	
		

TEMA ASSEGNATO: Conti correnti inattivi

C O S A	Di cosa trattiamo?	CONTI CHE NON HANNO MOVIMENTAZIONI “PROPRIE” DA ALMENO 6 MESI
	Qual è il problema?	SIGNIFICATIVA PRESENZA DI CONTI CORRENT INATTIVI
C H I	Chi lo affronta?	DIRETTORE DI FILIALE E OGNI NUCLEO COMMERCIALE
	Chi lo origina?	DIREZIONE DI FILIALE
D O V E	Dove si manifesta?	IN FILIALE
	Dove si origina?	IN FILIALE
Q U A N D O	Quando si verifica nell’ambito del flusso operativo?	NON PIANIFICAZIONE DEI CONTATTI COMMERCIALI
C O M E	Come si manifesta?	TABULATI CHE EVIDENZIANO I RISULTATI DI FILIALE
Q U A	Quante volte si verifica?	CIRCA IL 5% DEI CONTI ORDINARI IN ESSERE
N T O	Quanto costa?	MANCATI PROVENTI DA SERVIZI (STIMA NUMERICA SE POSSIBILE) - RISCHIO DI PERDITA DEL CLIENTE

Il foglio raccolta dati: come si costruisce

- ☐ Definire l'obiettivo della raccolta dati
 - ☐ Precisare gli aspetti da osservare o misurare
 - ☐ Decidere la durata, le frequenza e la qualità delle osservazioni
 - ☐ Precisare il campione da cui ricavare i dati
 - ☐ Progettare un modulo su cui trascrivere tutti i dati
-

*** % C/C INATTIVI PER L'ISTITUTO**

Esempio:

ANNO 1993

C/C in essere	895.000	
di cui inattivi	61.755	(6,9%)

ANNO 1994

C/C in essere	945.000	
di cui inattivi	63.315	(6,7%)

*** % C/C INATTIVI PER OGNI AREA
TERRITORIALE IN CUI E' SUDDIVISA
LA BANCA**

*** % C/C INATTIVI PER OGNI FILIALE
DELL'AREA**

*** % C/C INATTIVI DELLE FILIALI DEI
COMPONENTI IL GRUPPO**

METODOLOGIA DI RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

P=Plan

(Studia e
pianifica)

D=Do

(Applica)

C=Check

(Controlla)

A=Act

(Agisci)

**1. INDIVIDUAZIONE DEL
PROBLEMA**

**2. RACCOLTA E ANALISI
DELLE INFORMAZIONI**

**3. RICERCA E ANALISI
DELLE CAUSE**

**4. DEFINIRE E PIANIFICARE
LE SOLUZIONI**

5. TESTARE LE SOLUZIONI

6. CONTROLLARE IL TEST

**7. STANDARDIZZARE O
RIPETERE IL CICLO**

Regole da applicare durante il brainstorming

- ☐ Sospendere ogni giudizio critico sulle idee. Non domandarsi se si tratta di una buona o di una cattiva idea
- ☐ Sono benvenuti tutti i pensieri a ruota libera, anticonformisti, perché spesso costringono ad affrontare il problema da una prospettiva nuova
- ☐ Durante la sessione l'obiettivo è la quantità
- ☐ Sviluppare ogni idea

Tipologie di brainstorming

NON STRUTTURATO

- ☐ Libero
- ☐ A giro tavolo
- ☐ Implementativo

STRUTTURATO

- ☐ Scritto, con l'ausilio di cartellini. E' composto da tre fasi:
 - di riflessione (individuale),
 - di espressione (gruppo)
 - di discussione (gruppo)

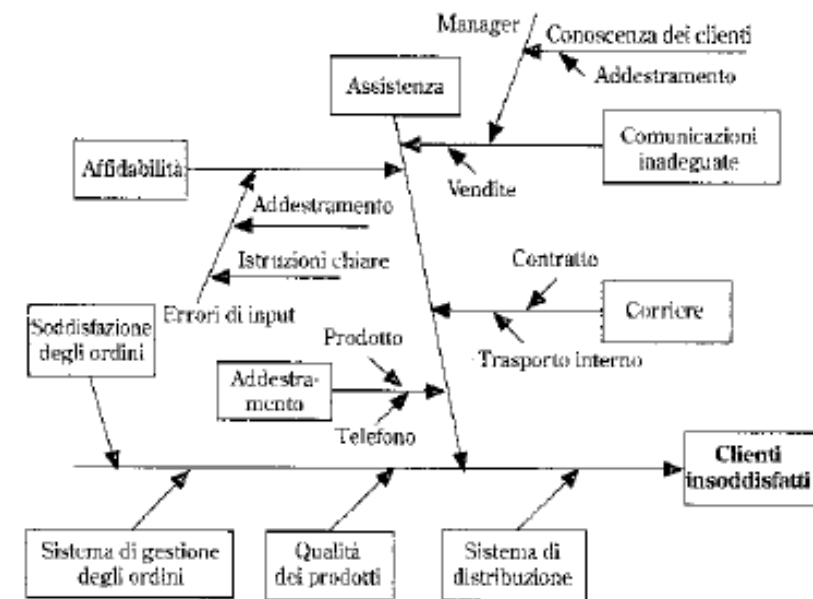
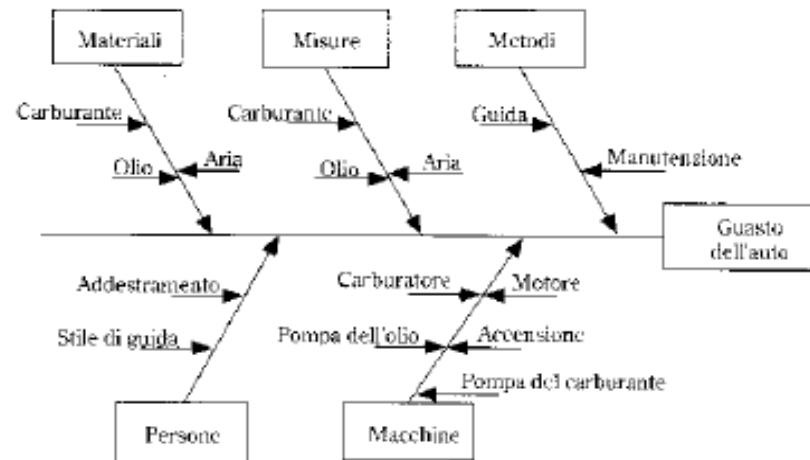
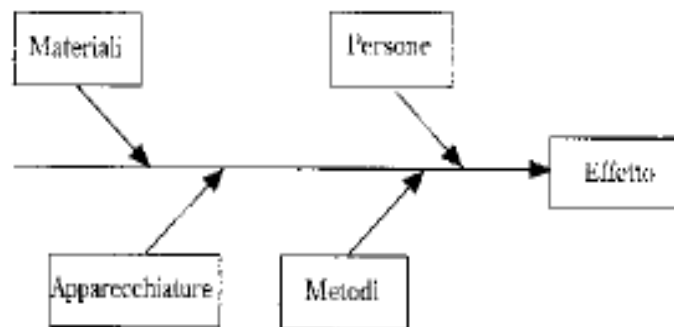
La classificazione

- ☐ Competenza/formazione
 - ☐ Componenti tecniche
 - ☐ Comunicazione
 - ☐ Organizzazione
 - ☐ Comportamento
 - ☐ Caratteristiche del mercato
 - ☐ Caratteristiche del prodotto
 - ☐
-

Il diagramma di causa-effetto (Ishikawa)

E' uno strumento che permette di presentare in forma grafica le cause che generano l'effetto oggetto di analisi "In un rettangolo a destra riportiamo l'effetto; tracciamo una lunga freccia da sinistra a destra: è il ramo centrale del diagramma. Tracciamo poi per ognuna delle categorie individuate, una freccia in direzione della freccia principale, formando tanti rami quante sono le categorie. Su ogni ramo rappresentiamo le cause per sottogruppi omogenei seguendo il principio del perché, per arrivare alla causa che, tra tutte quelle evidenziate dal gruppo, spiega l'effetto"

Alcuni esempi di diagramma di causa-effetto



METODOLOGIA DI RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

P=Plan

(Studia e
pianifica)

D=Do

(Applica)

C=Check

(Controlla)

A=Act

(Agisci)

**1. INDIVIDUAZIONE DEL
PROBLEMA**

**2. RACCOLTA E ANALISI
DELLE INFORMAZIONI**

**3. RICERCA E ANALISI
DELLE CAUSE**

**4. DEFINIRE E PIANIFICARE
LE SOLUZIONI**

5. TESTARE LE SOLUZIONI

6. CONTROLLARE IL TEST

**7. STANDARDIZZARE O
RIPETERE IL CICLO**

ASSE	CAUSE	FATT.	FREQ.	GRAV.	TOT.
NIZZAZIONE IALE	Difficoltà di inserimento nei progetti di lavoro	2,8	5,8	5,2	84,45
	Spesso non si conoscono le attitudini e le predisposizioni di ciascuno	5,2	8,2	3,4	144
	Troppa anarchia, poca responsabilità	8,8	5,9	7,6	394
	Mai affrontato il problema da parte dello staff di filiale	10	10	7	700
	Mancanza di tempo per imparare	3,4	7,6	4	103
	Manca un clima adeguato (umano)	9,4	2,2	10	206
	In filiale ci sono troppi anziani (poco duttili) nello stesso settore	10	1	10	100
	Scarsa leadership per ottenere il coinvolgimento	10	1	10	100
	Le persone “in gamba” sanno che verranno difficilmente spostate	8.8	2,20	7	135
	Non c'è flessibilità tra settori	7,6	2,8	8,8	187
	Ci sono persone difficili da coinvolgere	8,2	5,2	7,6	324
	Concepire i colleghi come funzionali solo alle esigenze momentanee	7	6,4	7	313
	Rifiuto di crescere di certe persone dipende anche da come vengono gestite	8,8	4,2	8,8	325
	Rifiuto di flessibilità	5,2	5,8	7	211
ORTAMENTO	Scarsa disponibilità a fare l'interesse dell'istituto	7,6	5,8	9,4	414
	Mancanza di preparazione di base	7	1,6	7	78
AZIONE	Difficoltà a seguire le operazioni a tp da parte di alcuni	4	6,4	4,6	117

METODOLOGIA DI RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

P=Plan

(Studia e
pianifica)

D=Do

(Applica)

C=Check

(Controlla)

A=Act

(Agisci)

**1. INDIVIDUAZIONE DEL
PROBLEMA**

**2. RACCOLTA E ANALISI
DELLE INFORMAZIONI**

**3. RICERCA E ANALISI
DELLE CAUSE**

**4. DEFINIRE E PIANIFICARE
LE SOLUZIONI**

5. TESTARE LE SOLUZIONI

6. CONTROLLARE IL TEST

**7. STANDARDIZZARE O
RIPETERE IL CICLO**

... uno strumento di gestione della qualità ma anche di marketing interno

DIAGRAMMA CEDAC GALGANO

Cause

Effect

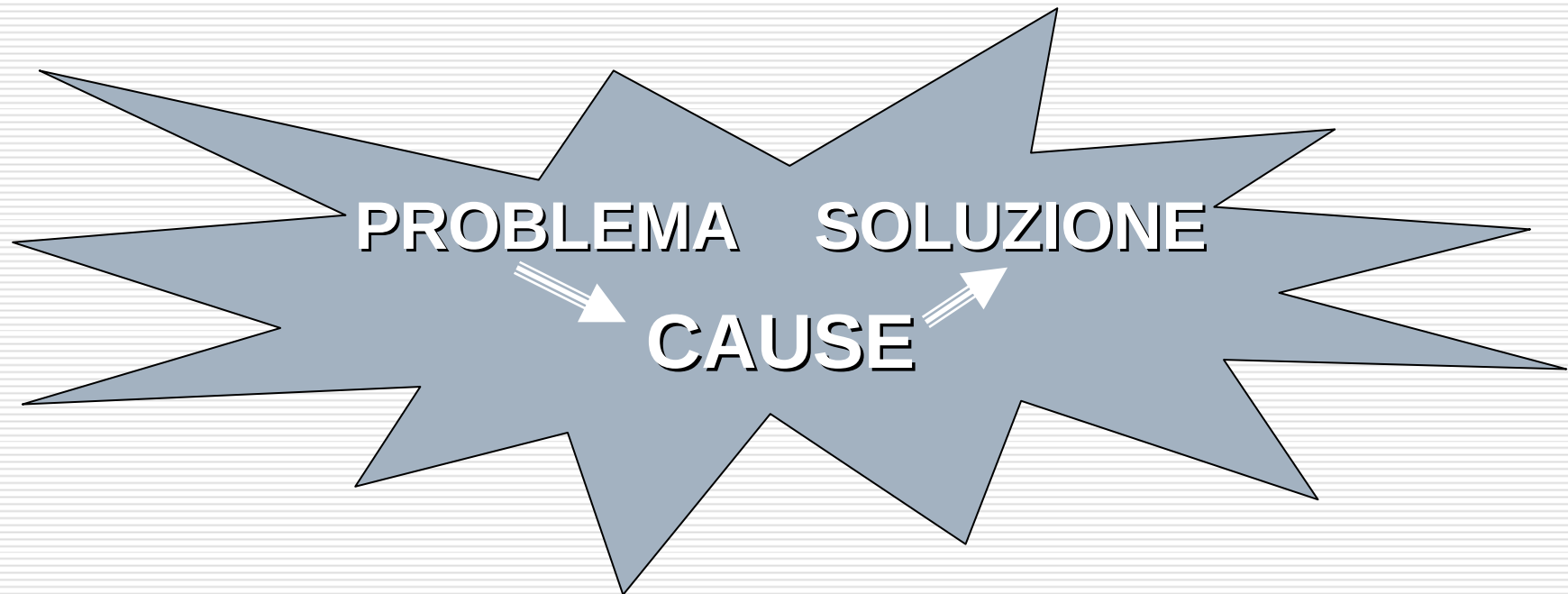
Diagram with

Additional

Cards

L'ottica della Qualità Totale

L'approccio ai problemi

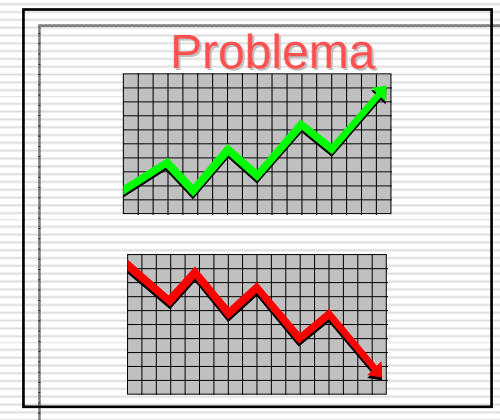
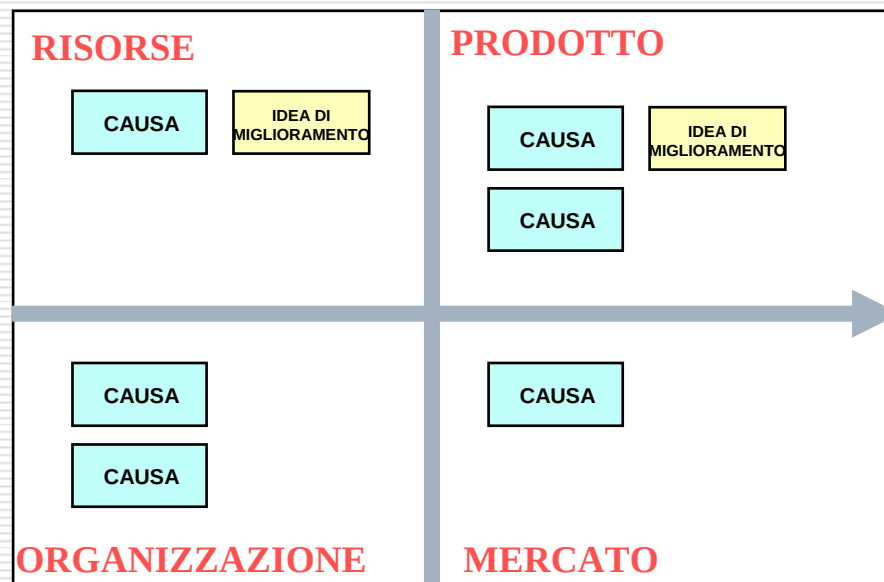


Il diagramma CEDAC

E' un tabellone schematizzabile in due parti:

- LATO DEGLI EFFETTI:** grafici per il monitoraggio dell'andamento del progetto
- LATO DELLE CAUSE/SOLUZIONI:** interventi tesi all'individuazione di cause e soluzioni del problema

Il CEDAC in azienda



**Lato delle
cause**

**Lato degli
effetti**

Cosa fare per gestire un progetto CEDAC

- ☐ Definire i parametri per misurare i risultati delle azioni di miglioramento
 - ☐ Definire la frequenza di raccolta dei parametri
 - ☐ Definire l'obiettivo di miglioramento
 - ☐ Organizzare una riunione di presentazione dello strumento
 - ☐ Valutare e implementare le idee di miglioramento
 - ☐ Standardizzare le idee che si sono dimostrate efficaci
-

Definizione dei parametri

I parametri devono essere:

- ☐ Misurabili (Fattibilità)
- ☐ Riferiti al problema: indicatori di prestazione e di correlazione
- ☐ Rappresentabili agevolmente su grafico per consentire la "gestione a vista"
- ☐ Importante: la raccolta dei dati non deve essere onerosa in termini di costo e di tempo

Definizione dell'obiettivo di miglioramento

- ❑ L'obiettivo, identificato anche sul diagramma, deve essere quantitativo e temporale
- ❑ Può essere variato durante lo svolgimento del progetto se:
 - E' stato raggiunto prima del previsto
 - Si è rivelato troppo ambizioso

Compilazione dei cartellini delle cause (autonoma o attivata)

- ☐ Devono contenere cause, fatti, difficoltà oggettive, ostacoli
 - ☐ Devono essere scritti in modo leggibile (stampatello)
 - ☐ Devono essere compilati usando frasi complete
 - ☐ Devono contenere una sola causa
 - ☐ Devono essere datati, firmati e numerati progressivamente
-

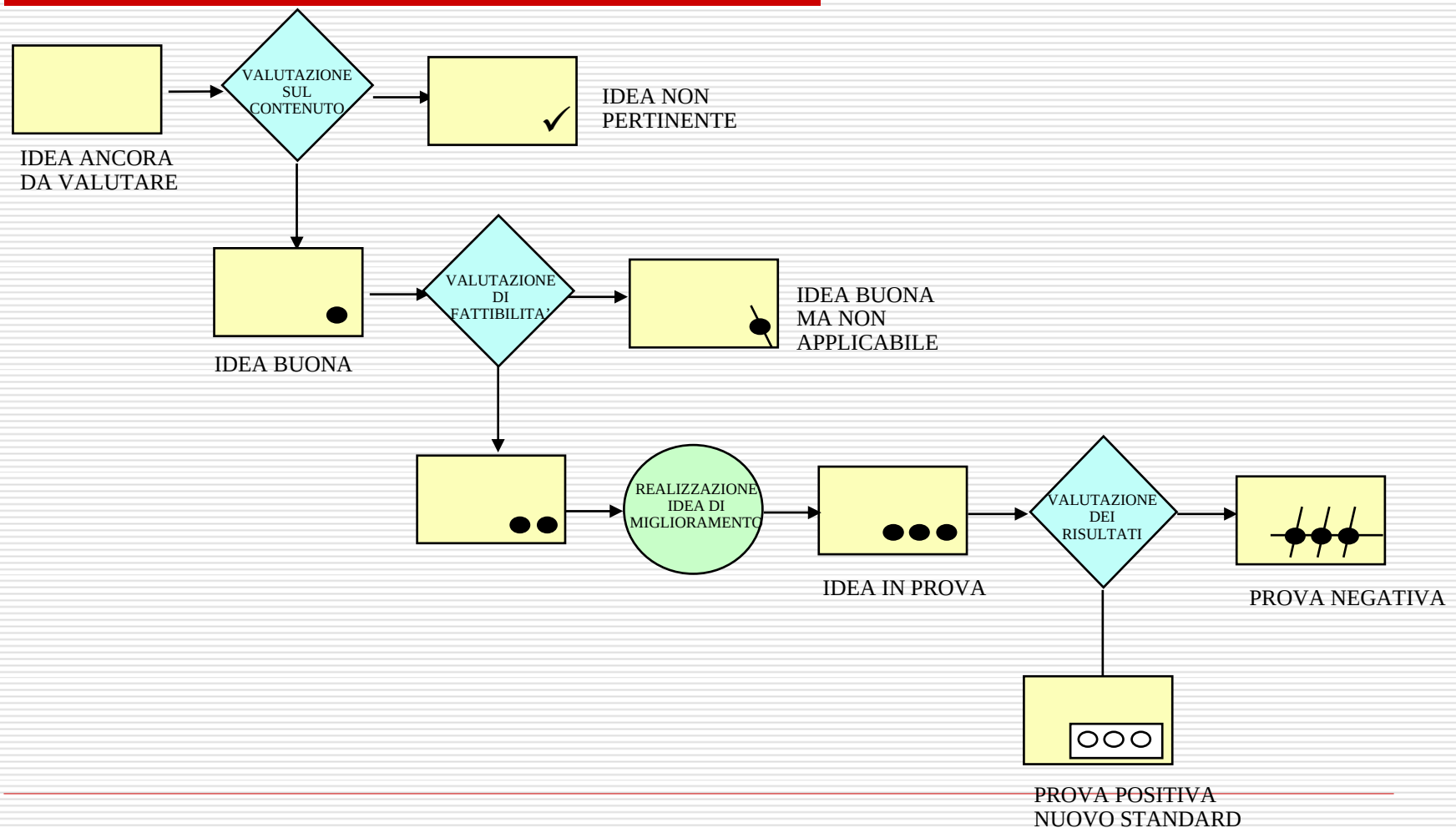
Compilazione dei cartellini delle idee di miglioramento

- ☐ Devono contenere un'unica idea di miglioramento concreta e specifica (i messaggi di sensibilizzazione non servono!)
- ☐ Devono essere compilati usando frasi complete
- ☐ Devono essere scritti in modo leggibile
- ☐ Devono essere datati, firmati e numerati (causa di riferimento)

Valutazione e implementazione delle idee di miglioramento

- ❑ Questa fase viene gestita dal Cedac Leader che coinvolge le persone ritenute più competenti per l'analisi dell'idea. Molto spesso viene interpellata la persona che ha suggerito l'idea
- ❑ La valutazione effettuata va evidenziata con un'apposita simbologia:
Es. visto, non interessante
 idea buona
 idea non applicabile
 idea pianificata
 idea in prova
 prova negativa
 standard

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI CARTELLINI DELLE IDEE DI MIGLIORAMENTO



ESERCITAZIONE: Quali di questi cartellini di cause sembra scritto correttamente?

La disponibilità di un solo tabulato delle anagrafiche non consente ai numerosi addetti una facile e rapida consultazione
1 6 Maggio 2004

No, ... l'osservazione è buona, ma manca la firma

La procedura di registrazione del contatto è laboriosa e non è conosciuta da tutti gli operatori.
2 Rossi, 11 Aprile 2004

No, ...perchè riporta due cause su un unico cartellino

Il tabulato xy non riporta il dato cumulativo e dunque non consente di avere una situazione aggiornata sul quale basare la propria pianificazione. 6 Rossi e Giorgetti, 6 Marzo 2004

Sì, questo è corretto

La gestione degli appuntamenti con il cliente è confusa.

Bertoni, 3 Maggio 2004

No, ...perchè è troppo generico e manca il numero progressivo

Siamo alle solite con la stampante!

5

Restelli, 6 Aprile 2004

No, ... perchè non è chiaro quale sia il problema

ESERCITAZIONE: quali di questi cartellini di idee di miglioramento sembra scritto correttamente?

Bisogna cercare di essere più attivi nella promozione commerciale.

1.1

Germano, 25 Marzo 2004

No, ... perchè è troppo generico, manca il “come”

Sarebbe necessario che il Responsabile del settore facesse stampare una volta ogni 15 giorni un tabulato riepilogativo sulla base del quale effettuare dei solleciti mirati

2.3

Setti, 30 Aprile 2004

Sì, ... questo è abbastanza completo e specifico

Preparare un piccolo dépliant riassuntivo delle caratteristiche del prodotto di supporto per gli addetti.

3.2

No, ... l'idea è buona, ma manca la firma e la data

Il sistema informativo è totalmente da rivedere.

Monti, 28 Marzo 2004

No, ... perchè si tratta di una soluzione troppo generica e conseguente-mente irrealizzabile e manca il numero progressivo