



unimc

l'umanesimo che innova

Lezione 6

Corso di Economia e Gestione delle Imprese a.a. 2012-2013

Prof. Elena Cedrola

elena.cedrola@unimc.it

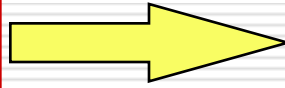
<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>

Contenuti lezione 6:

La qualità e il Total Quality Management

- ☐ La definizione di qualità
- ☐ I modelli di analisi della qualità
- ☐ La filosofia del Total Quality Management
- ☐ Le metodologie e gli strumenti di TQM
- ☐ Il diagramma CEDAC

**QUALITA' DEL PRODOTTO /
SERVIZIO**



SODDISFAZIONE DEL CLIENTE



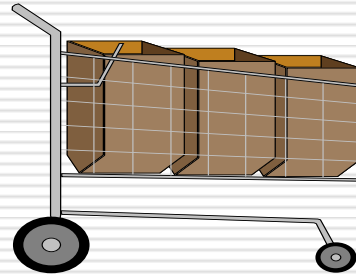
EFFETTI POSITIVI SUI RICAVI

EFFETTI POSITIVI SUI COSTI

**EFFETTI POSITIVI SUL
"PATRIMONIO AZIENDALE"**

EFFETTI POSITIVI SUI RICAVI

CROSS - SELLING



**DISPONIBILITA' DEL CLIENTE
A PAGARE UN "PREMIUM" DI
PREZZO**



AUMENTO "RETENTION"



1 anno



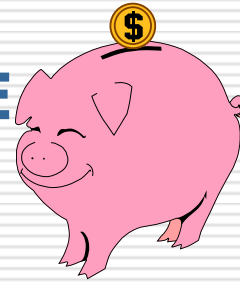
3 anni



5 anni

EFFETTI POSITIVI SUI COSTI

**MINORI COSTI DI GESTIONE
DEI CLIENTI ACQUISITI**



**MINORI COSTI DI ACQUI-
SIONE DI NUOVI CLIENTI
(PASSAPAROLA)**

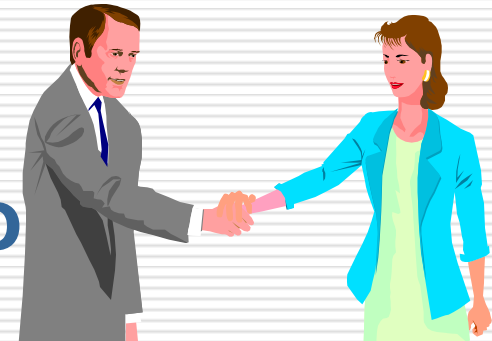


EFFETTI POSITIVI SUL "PATRIMONIO AZIENDALE"

**MIGLIORAMENTO
DELL'IMMAGINE
AZIENDALE**



**MIGLIORAMENTO DEL CLIMA
TRA I DIPENDENTI PERCHE' I
CLIENTI SODDISFATTI MANDANO
SEGNALI POSITIVI**



Il costo dell'insoddisfazione ⁽¹⁾

- ❑ Perdite di opportunità su clienti insoddisfatti
 - Clienti perduti
 - ❑ Minori ricavi
 - ❑ Passaparola negativo
 - Clienti rimasti
 - ❑ Minori acquisti da cross e up selling
 - ❑ Minori opportunità di premium price
 - ❑ Passaparola negativo
- ❑ Maggiori costi di conquista di nuovi clienti
- ❑ Deterioramento dell'immagine aziendale

Il costo dell'insoddisfazione ⁽²⁾

- ❑ Costi della gestione del disservizio
 - Su clienti
 - ❑ Sconti
 - ❑ Omaggi
 - ❑ Rifacimenti
 - Sui dipendenti
 - ❑ Morale
 - ❑ Turnover
 - In genere (su tutti)
 - ❑ Azioni di recupero dell'immagine
-

La qualità: il modello di Normann

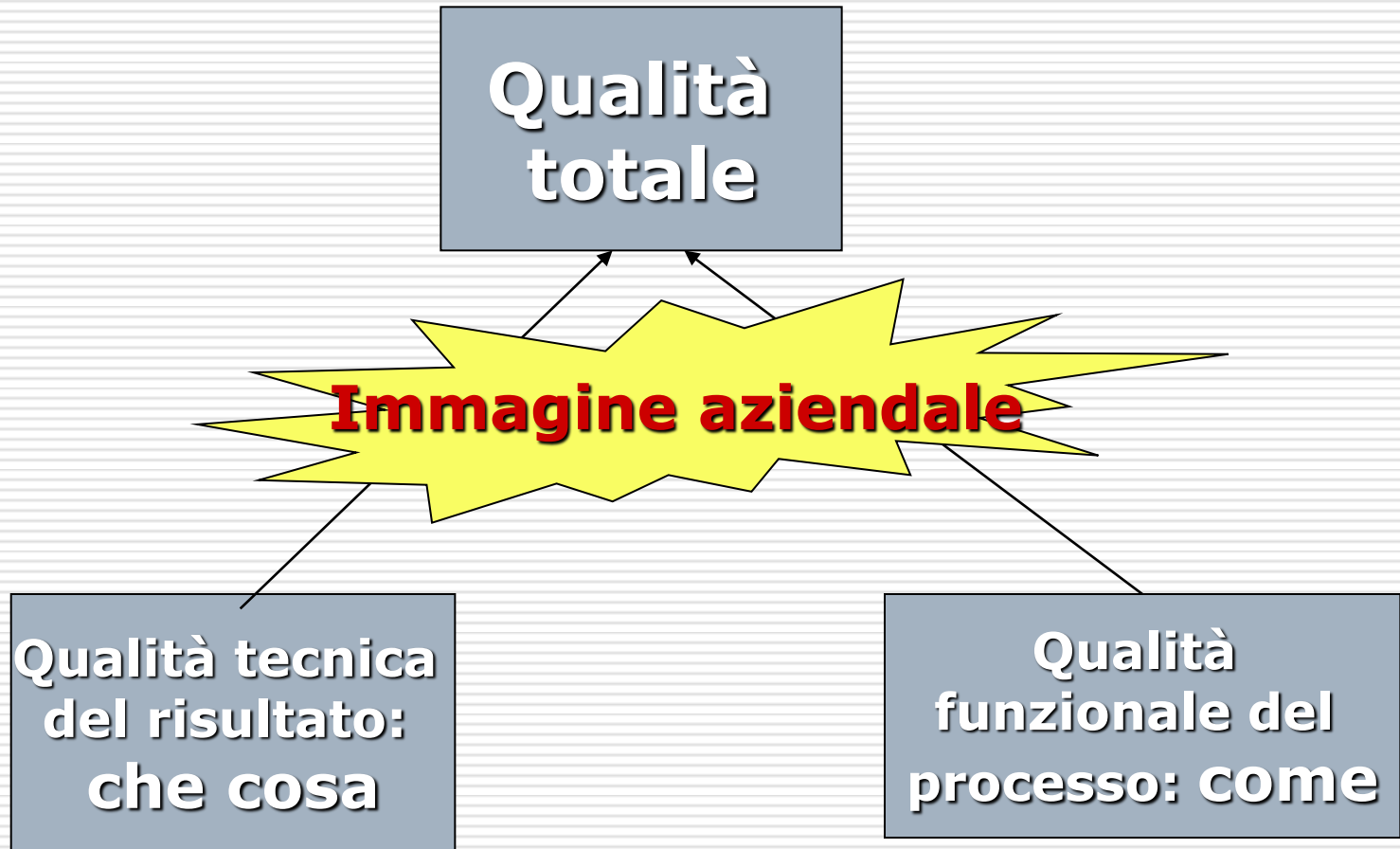
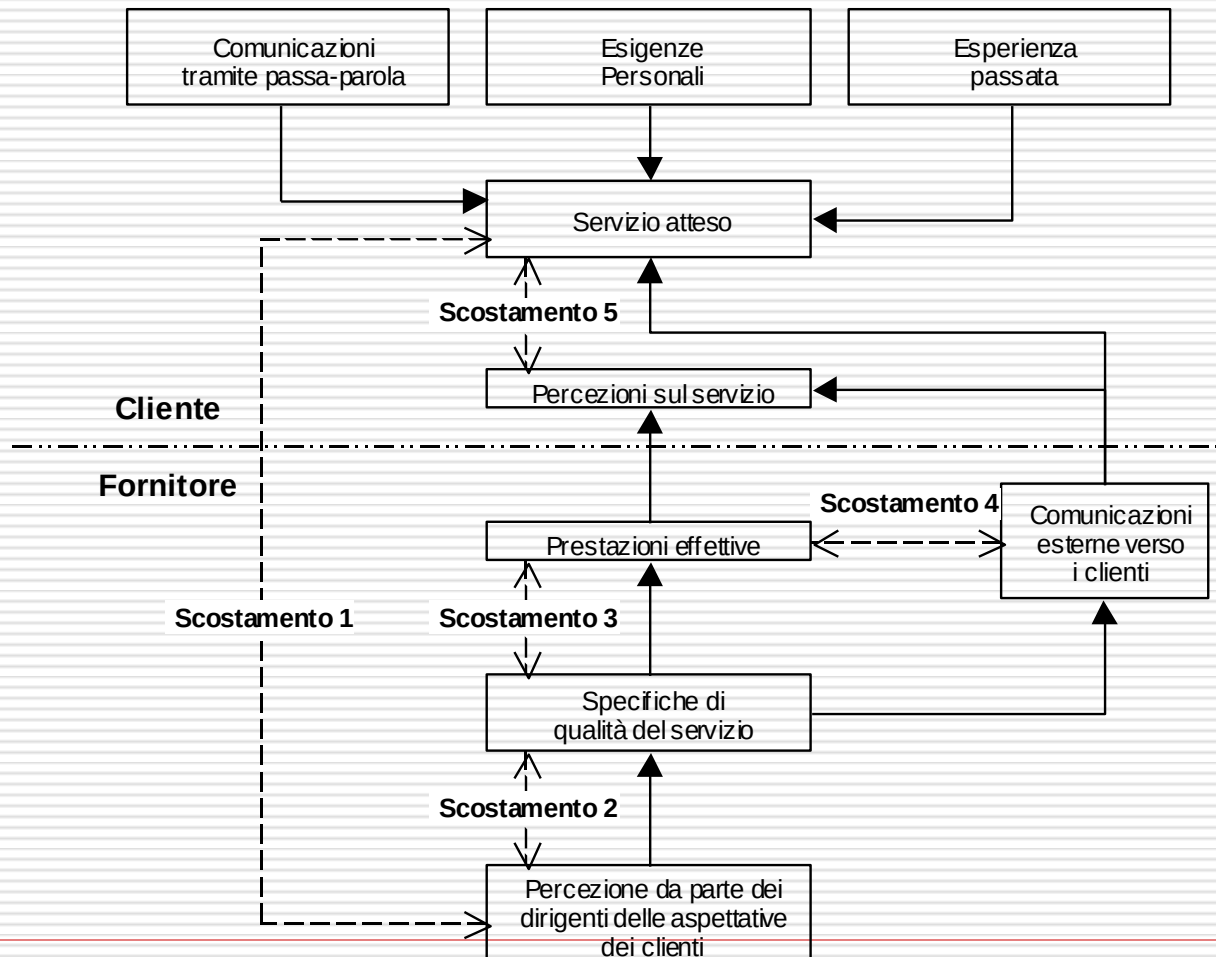


TABELLA 13.4 Motivazioni di apertura e chiusura di un conto corrente bancario a confronto

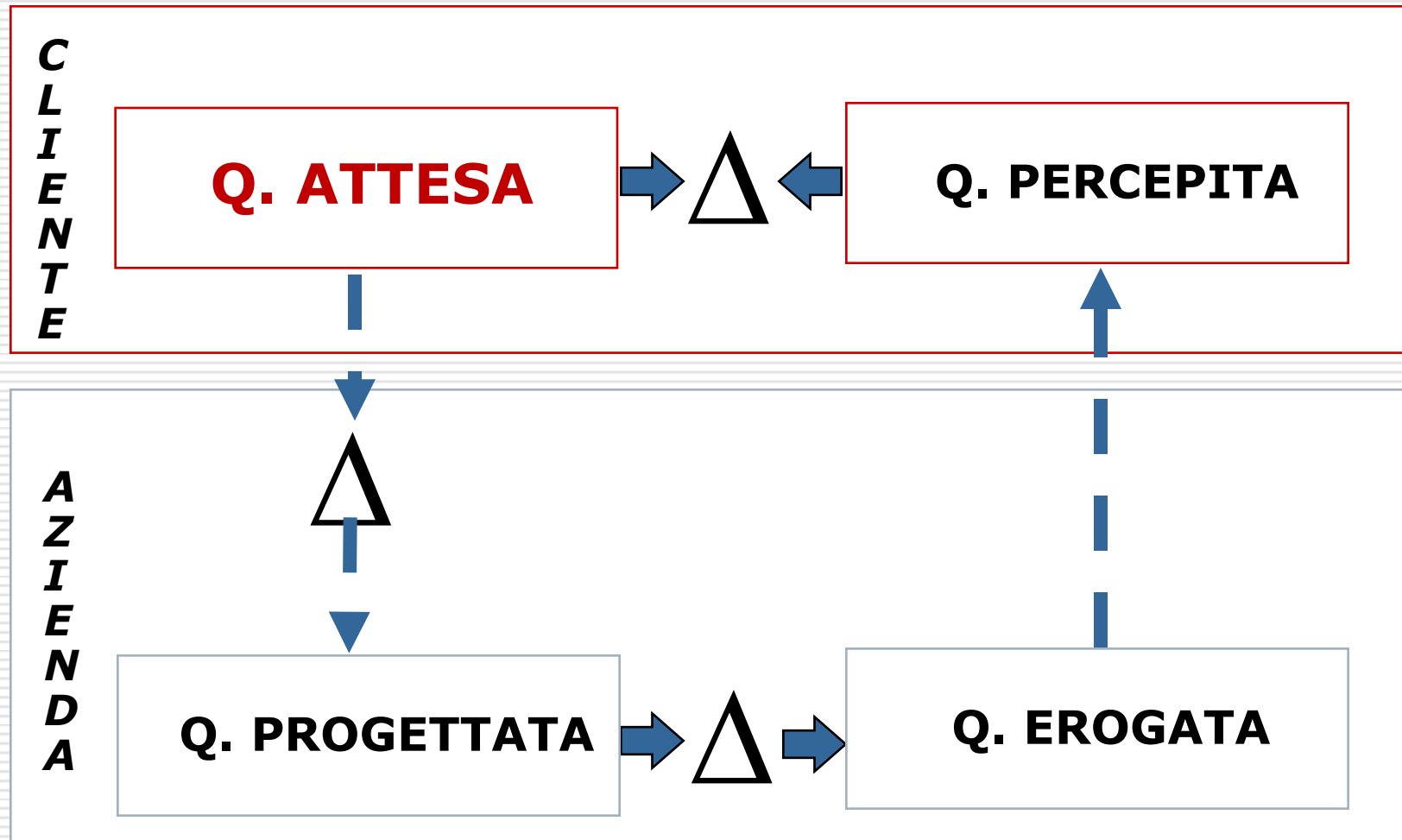
Fonte: Marketing Retail Banco Ambrosiano Veneto

<i>Motivo apertura conto</i>	<i>% sul totale telefonate</i>	<i>Motivo chiusura conto</i>	<i>% sul totale telefonate</i>
Passaparola e relazioni con il personale	30,80%	Passaparola e relazioni con il personale	45,90%
Segnalazione di familiari	15,80%	Rapporto non seguito	18,80%
Conoscenza personale del direttore	6,00%	Turn over del personale	14,30%
Conoscenza personale di un dipendente della filiale	3,80%	Comportamento del personale	9,80%
Passaparola di conoscenti	3,80%	Scarsa professionalità del personale	3,00%
Rapporto iniziato dal precedente titolare d'azienda	1,50%		
Logistica	18,80%	Logistica	19,50%
Logistica cliente	18,00%	Logistica cliente	19,50%
Pochi code	0,80%		
Mercato	9,10%	Mercato	42,20%
Condizioni	6,80%	Condizioni	41,40%
Assenza di concorrenza	2,30%	Beneficenza/sponsorizzazione da parte di altri istituti	0,80%
Immagine	2,30%	Immagine	0,00%
Banca più grande e diffusa in Veneto	1,50%		
Banca sicura, parte del Gruppo Intesa	0,80%		
Politica cliente	9,00%	Politica cliente	12,90%
Cliente storico	6,00%	Cessazione attività	5,30%
Ex fornitore della banca	1,50%	Ex fornitore della banca	0,80%
Avere più banche fornitrici	0,80%	Motivi interni organizzazione cliente	4,50%
Convenzione datore di lavoro	0,80%	Riduzione numero conti	2,30%
Sviluppo commerciale	6,80%	Servizio	6,80%
Sviluppo BAV	5,30%	Disservizio	6,00%
Unica banca che gli aveva dato fiducia accordando un fido	1,50%	Altre spese per manutenzione POS	0,80%
Motivazione non specificata	32,30%	Motivazione non specificata	5,30

La qualità: il modello di Parasuraman – Zeithalm – Berry

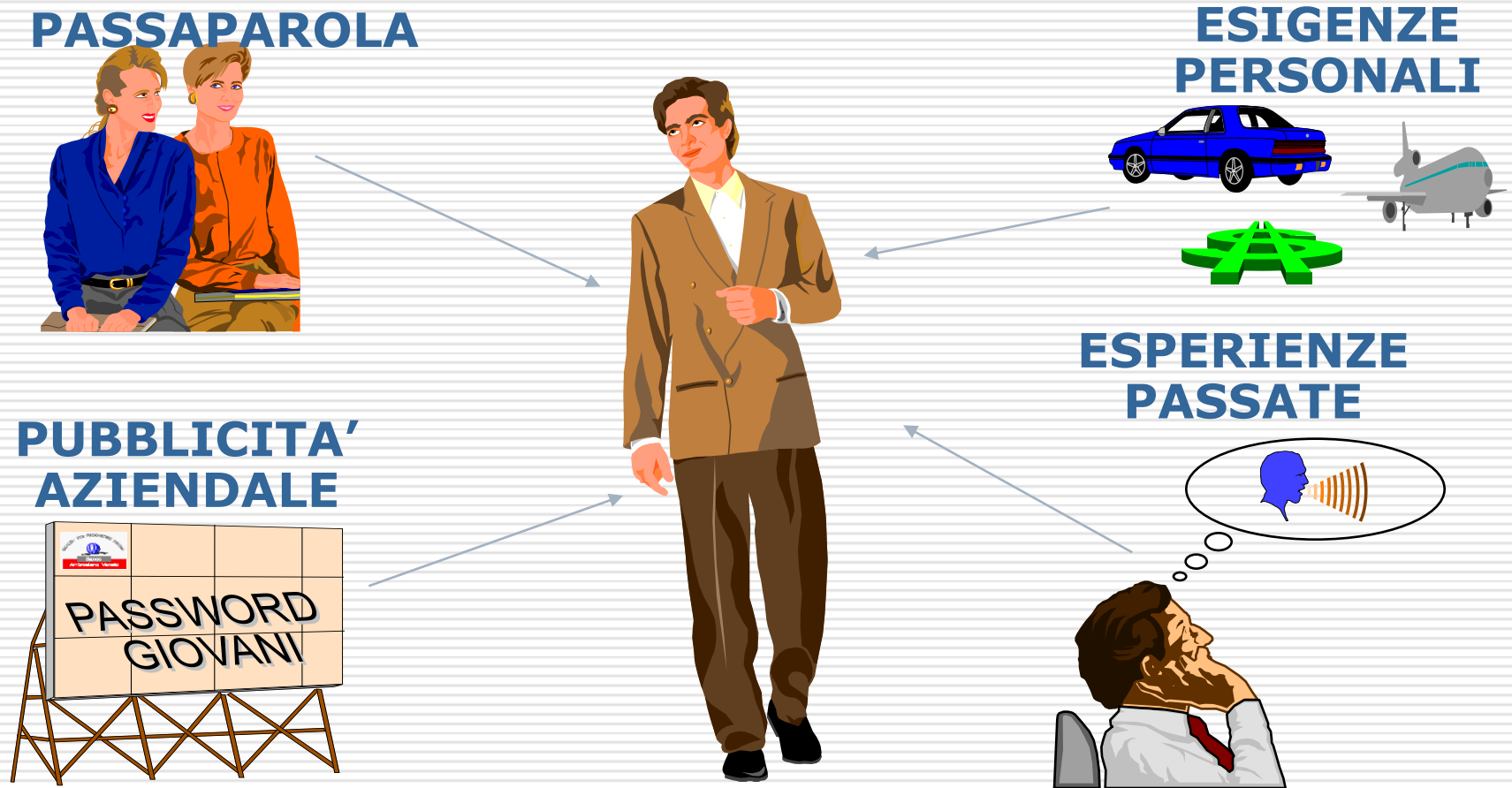


La qualità: il modello di Parasuraman – Zeithalm – Berry

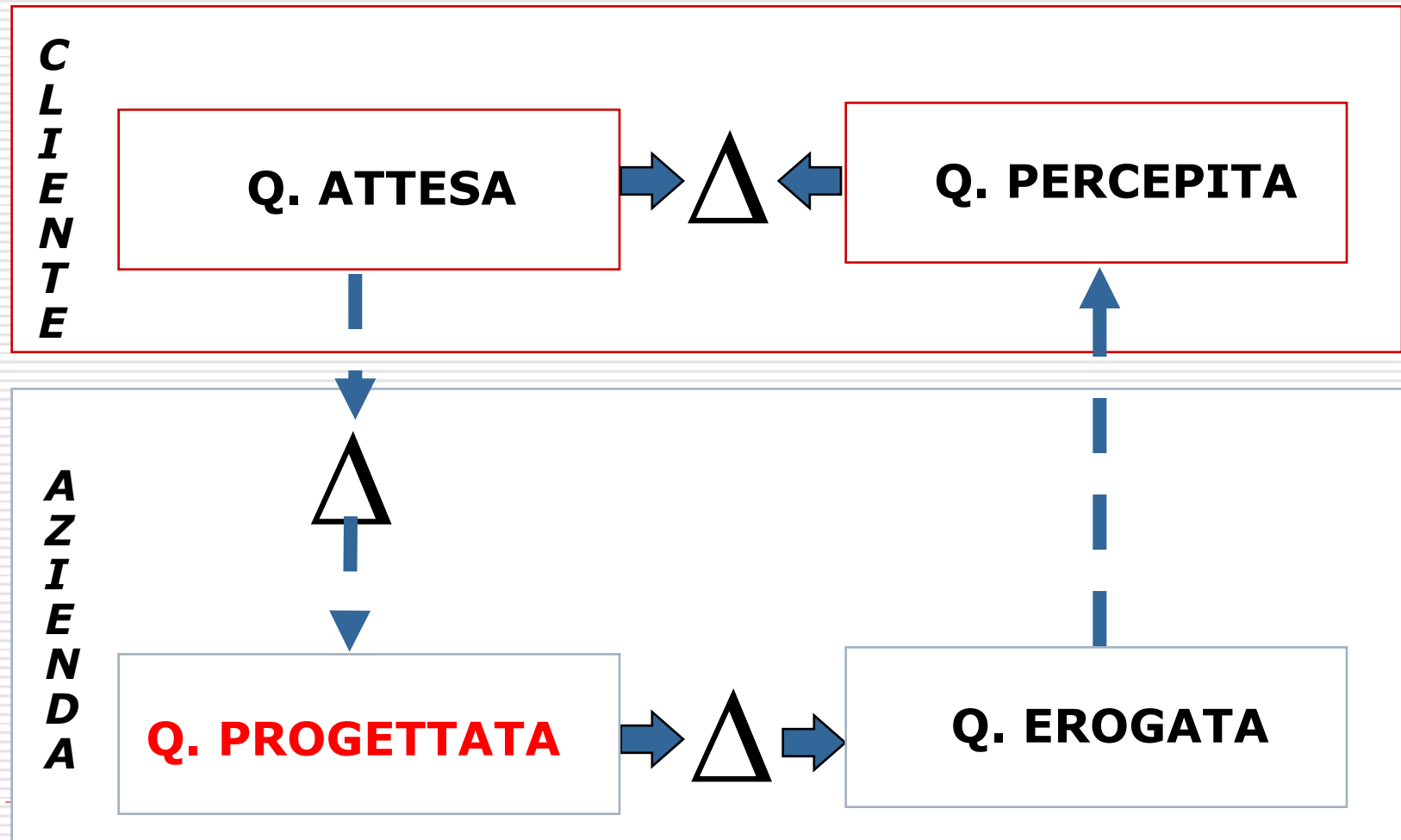


LA QUALITA' ATTESA

La formazione delle aspettative



La qualità: il modello di Parasuraman – Zeithalm – Berry



LA QUALITA' PROGETTATA

1° STEP

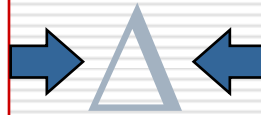
INDIVIDUAZIONE DELLE
ASPETTATIVE
DEI CLIENTI DA PARTE DEL
MANAGEMENT

2° STEP

LA TRASFORMAZIONE DELLE ASPET-
TATIVE RILEVATE IN SPECIFICHE DI
SERVIZIO:

COSA?	→	elementi del servizio
A CHI ?	→	target
COME?	→	canali distributivi
COSTI?	→	prezzo del servizio

Q. ATTESA



Q. PROGETTATA

P E R C H E' ?

1

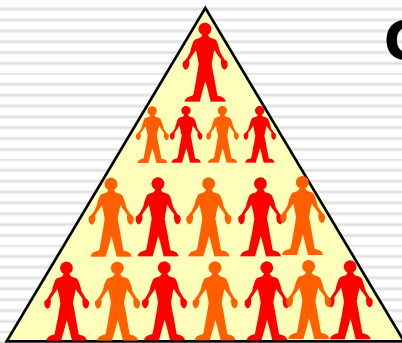


- RICERCA DI MERCATO INSUFFICIENTE
- USO "IMPROPRIO" RISULTATI RICERCHE
- MANCATA INTERAZIONE TRA MANAGEMENT E CLIENTI

2

**COMUNICAZIONE VERSO L'ALTO
INADEGUATA**

3



**TROPPI LIVELLI GERARCHICI TRA
MANAGEMENT E RETE DISTRIBUTIVA**

Q. ATTESA



Q. PROGETTATA

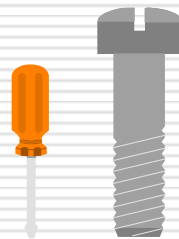
PERCHE'?

4



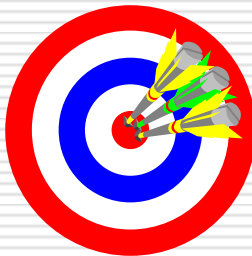
**SCARSO IMPEGNO PER LA
QUALITA' DEL SERVIZIO**

5



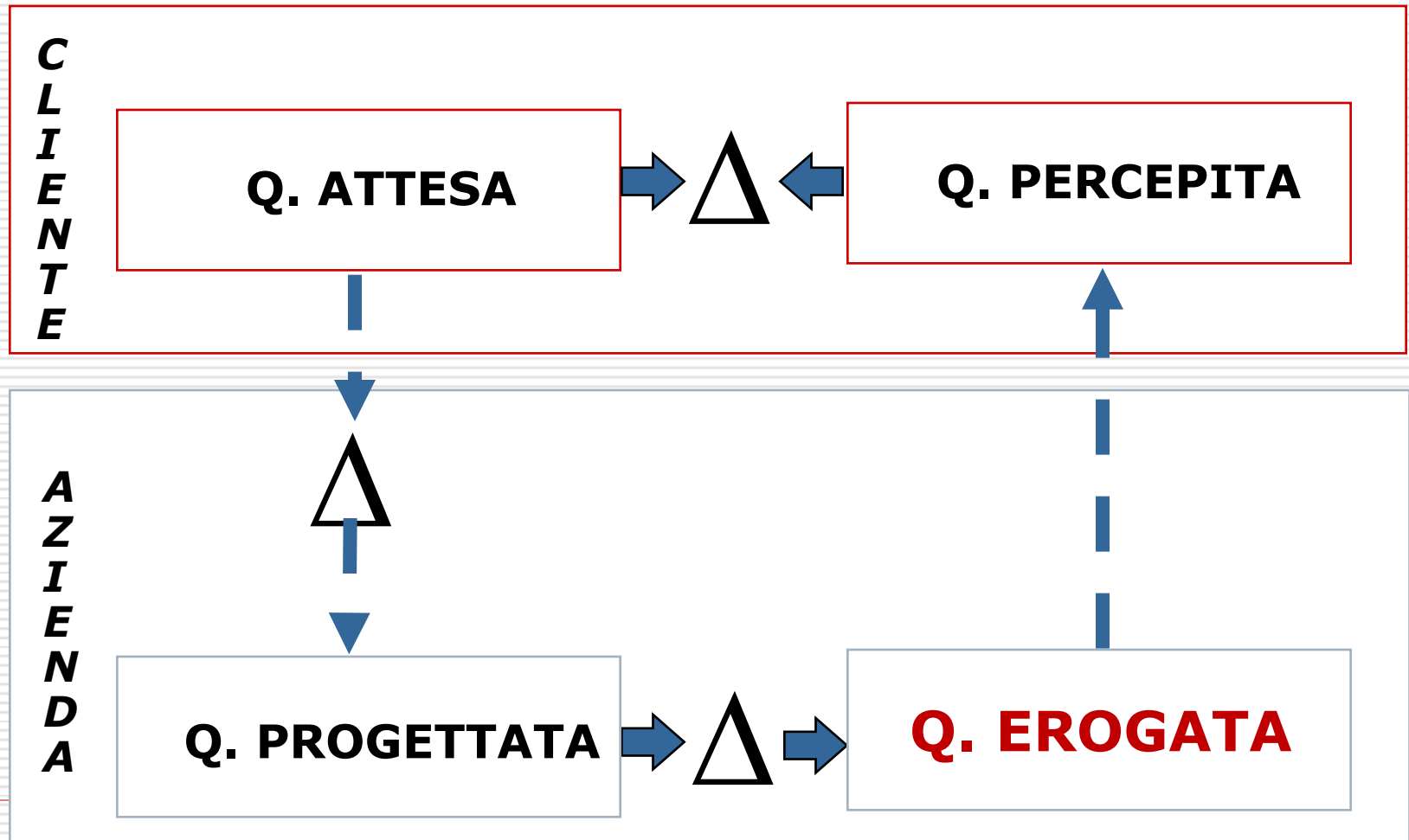
**MANCATA STANDARDIZZAZIONE
DEI SERVIZI**

6



**MANCATA DEFINIZIONE OBIETTIVI
DI QUALITA' DEL SERVIZIO**

La qualità: il modello di Parasuraman – Zeithalm – Berry



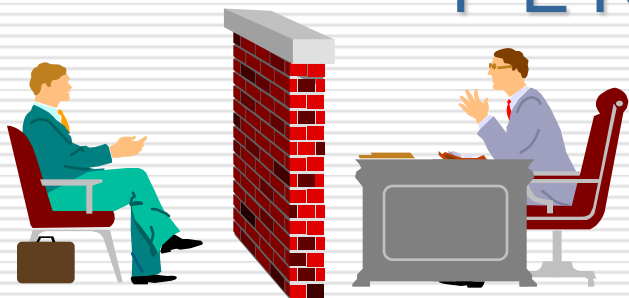
Q. PROGETTATA



Q. EROGATA

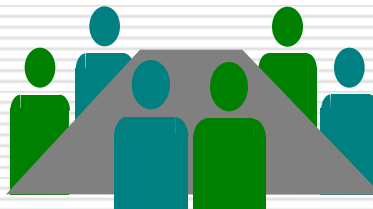
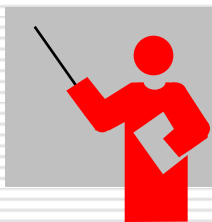
PERCHE'?

1



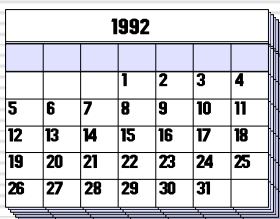
**COMUNICAZIONE INTERNA
MANCANTE O CARENTE**

2



**FORMAZIONE DEL
PERSONALE
"NON PERMANENTE"**

3



**SCARSA ORGANIZZAZIONE E/O
PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITA'**

Q. PROGETTATA



Q. EROGATA

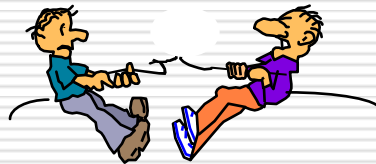
PERCHE'?

4



**MANCANZA DI STRUMENTI
DI LAVORO ADEGUATI**

5



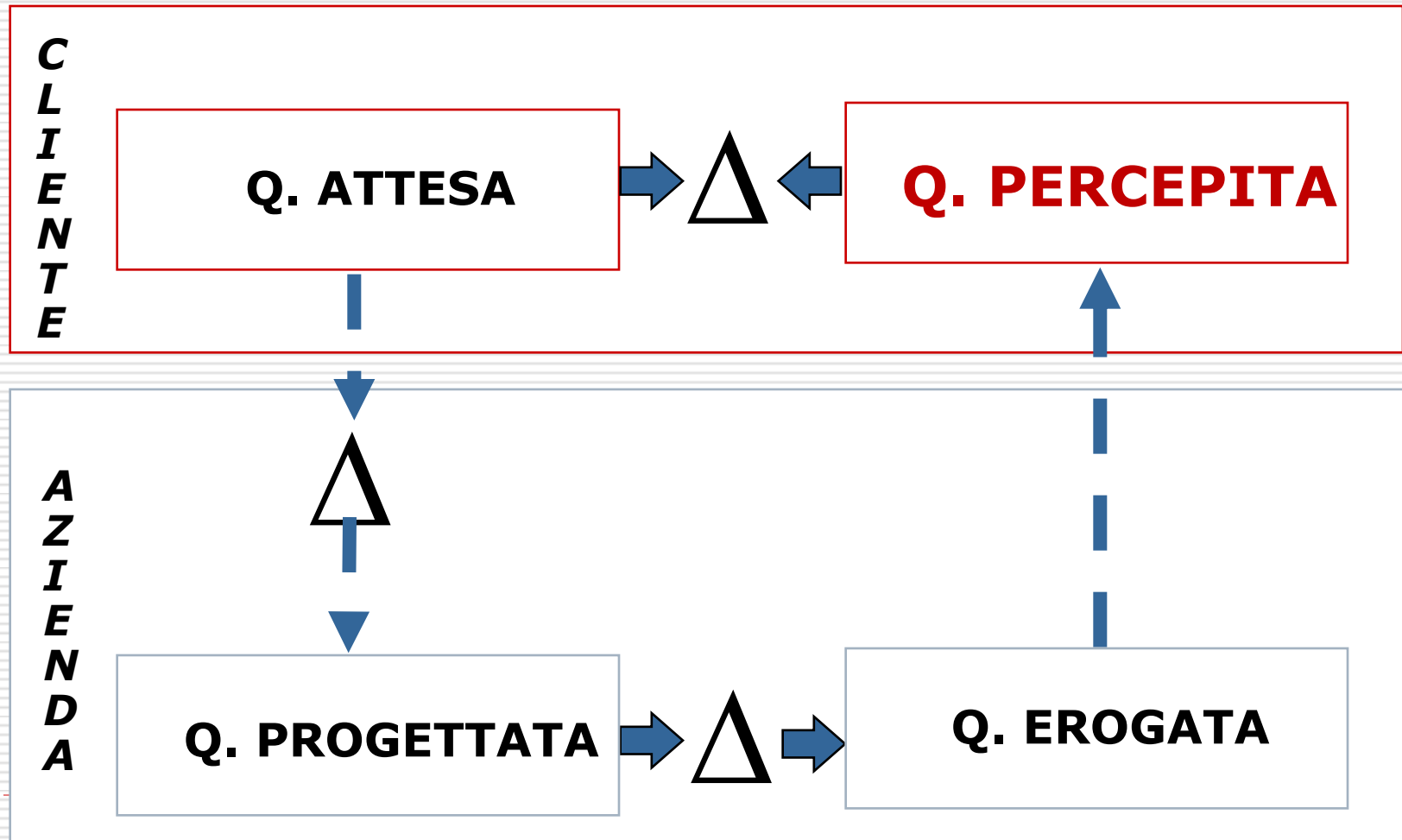
**MANCANZA DI GIOCO
DI SQUADRA**

6



**SISTEMA DI CONTROLLO
INESISTENTE O INADEGUATO**

La qualità: il modello di Parasuraman – Zeithalm – Berry



Q. ATTESA



Q. PERCEPITA

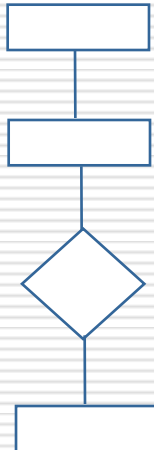
PERCHE'?

1



**CIO' CHE L'AZIENDA
HA PROMESSO
DIFFERISCE DA
CIO' CHE HA FORNITO**

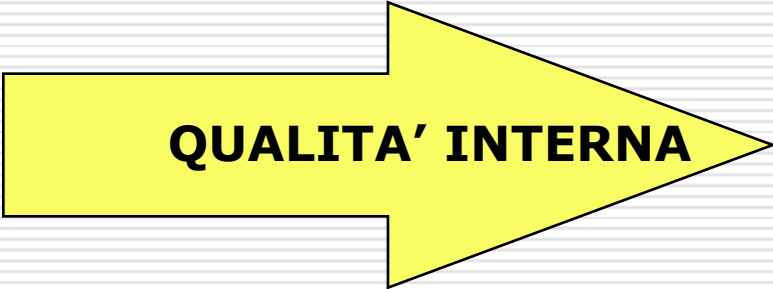
2



**SI RENDONO ESPLICITI TUTTI I
DESCRITTI NELLE
PRECEDENTI FASI**



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 storia della qualità

Fine anni '30	La qualità nasce negli Stati Uniti
1950	Ne inizia la diffusione in Giappone: Deming: controllo statistico Juran: miglioramento continuo Ishikawa: approccio per immagini
1970	Diffusione negli Stati Uniti
1989	Inizia la diffusione in Italia

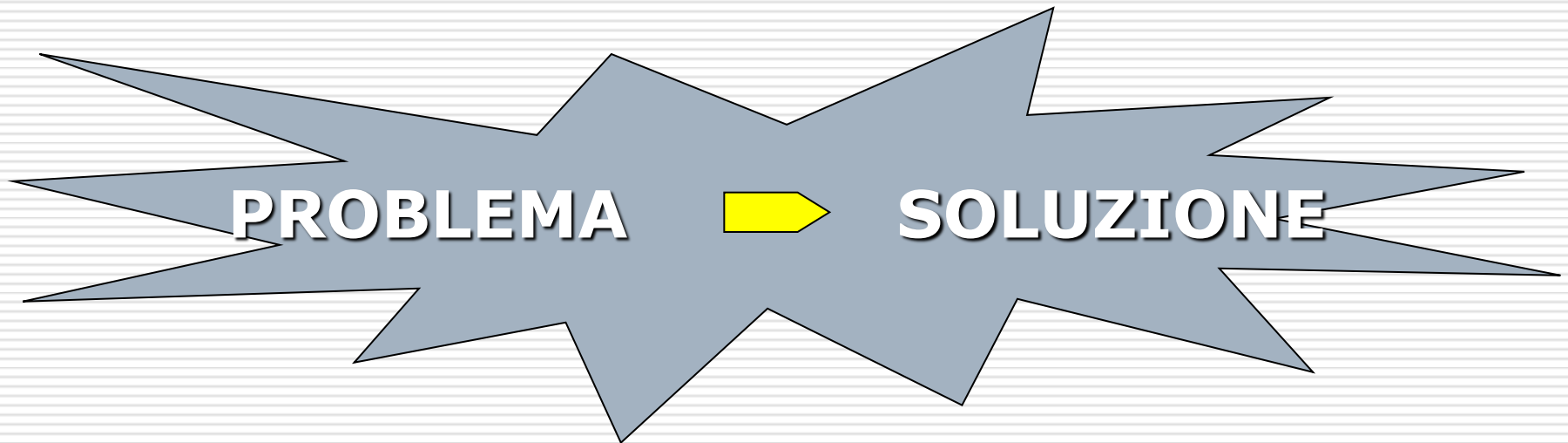
“La trasformazione verso il concetto di qualità totale si può realizzare solo con l’uomo, non con la macchina. Non si può comprare il cammino verso la qualità”

E. Deming

Filmati qualità

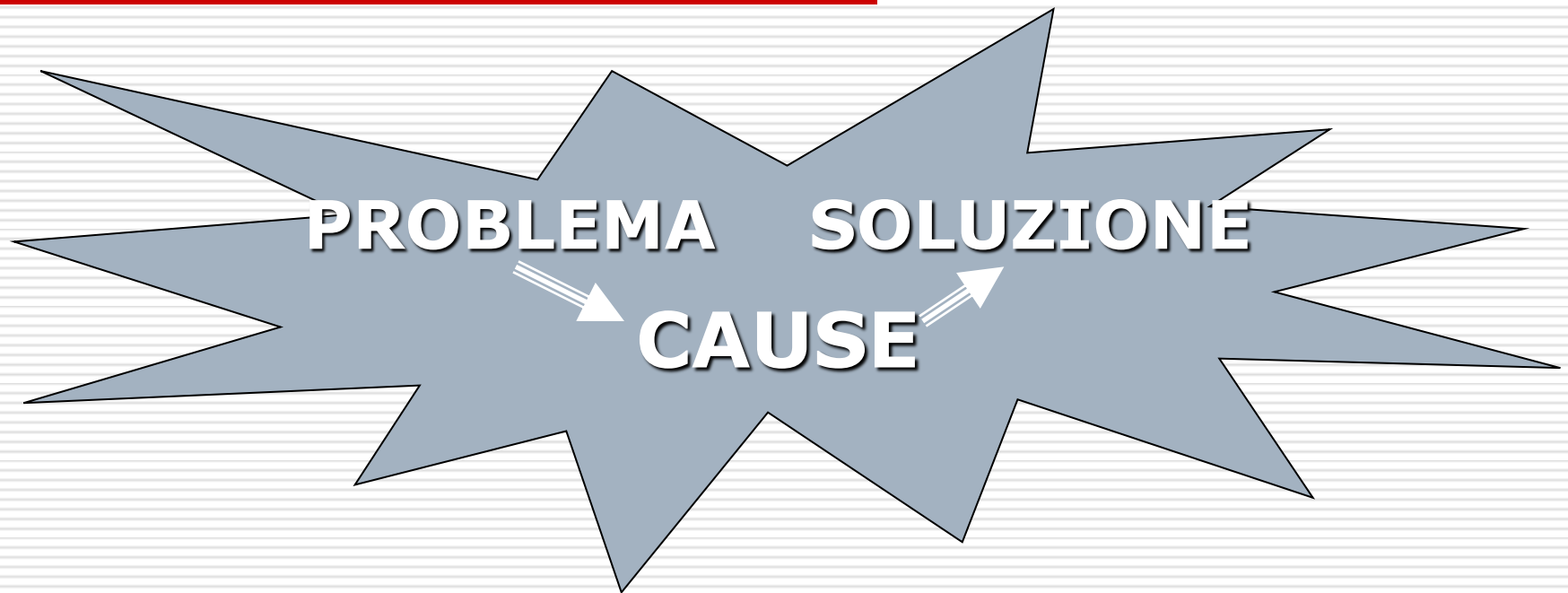


La filosofia del total quality management ⁽¹⁾



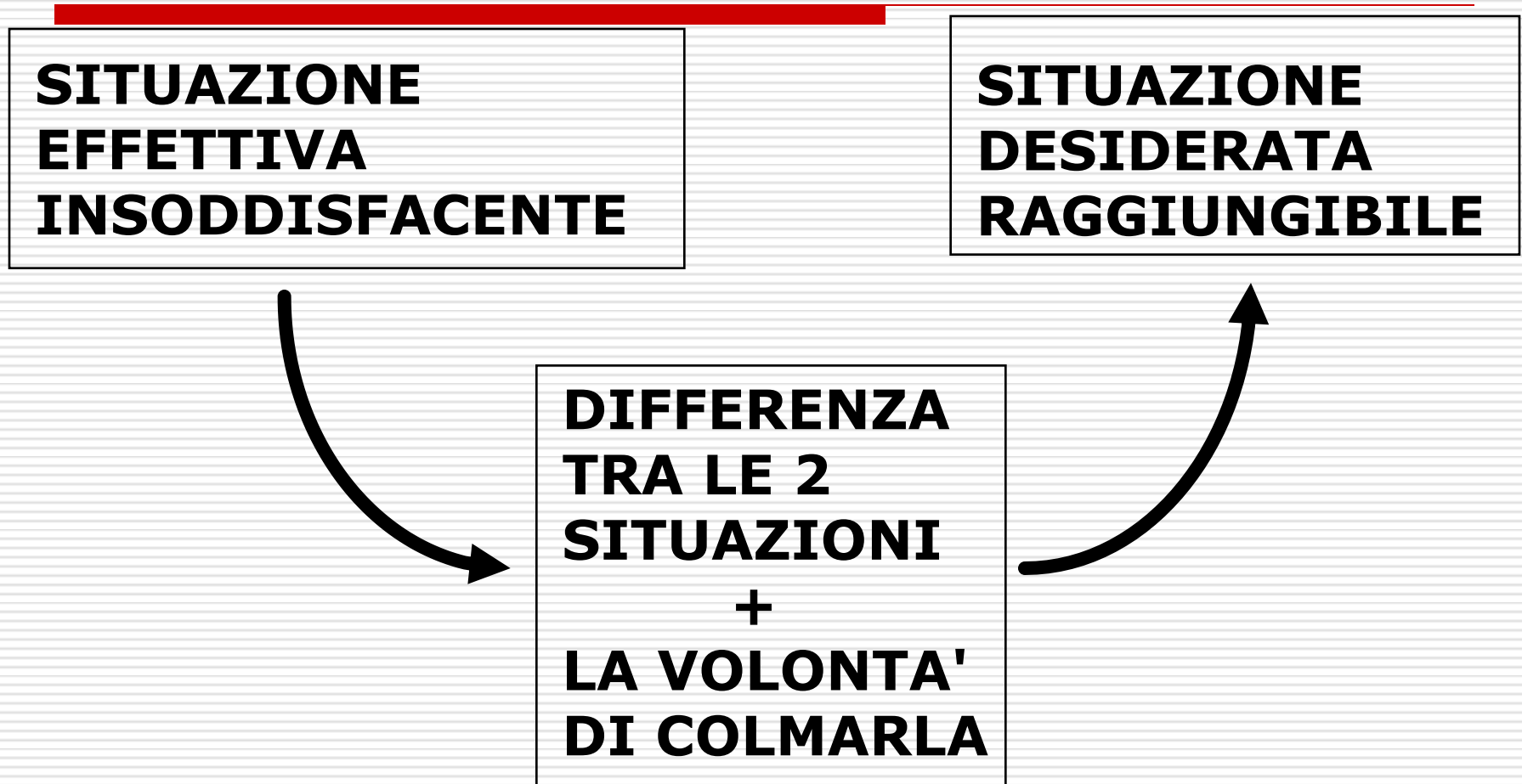
**AZIONI DI "TAMPONAMENTO"
(AGISCO SEMPRE SULL'EFFETTO
QUANDO SI MANIFESTA)**

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



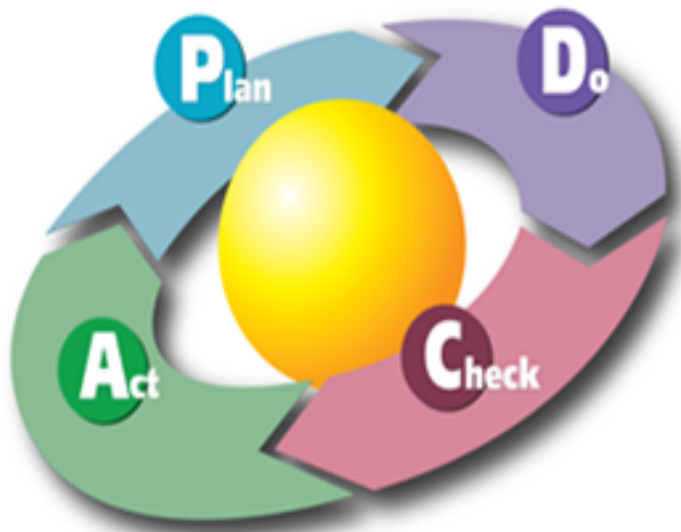
IL PROBLEMA E' QUALSIASI COSA CHE DIMINUISCA:

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



PLAN: stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati conformi ai requisiti del cliente ed alle politiche dell'organizzazione;

DO: dare attuazione ai processi;

CHECK: monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti;

ACT: adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.

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
D=Do (Applica)	5. TESTARE LE SOLUZIONI
C=Check (Controlla)	6. CONTROLLARE IL TEST
A=Act (Agisci)	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 N T O	Quante volte si verifica?	CIRCA IL 5% DEI CONTI ORDINARI IN ESSERE
	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 2008

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

ANNO 2009

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)	1. INDIVIDUAZIONE DEL PROBLEMA
	2. RACCOLTA E ANALISI DELLE INFORMAZIONI
	3. RICERCA E ANALISI DELLE CAUSE
	4. DEFINIRE E PIANIFICARE LE SOLUZIONI
D=Do (Applica)	5. TESTARE LE SOLUZIONI
C=Check (Controlla)	6. CONTROLLARE IL TEST
A=Act (Agisci)	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"

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

DIAGRAMMA CEDAC GALGANO

Cause

Effect

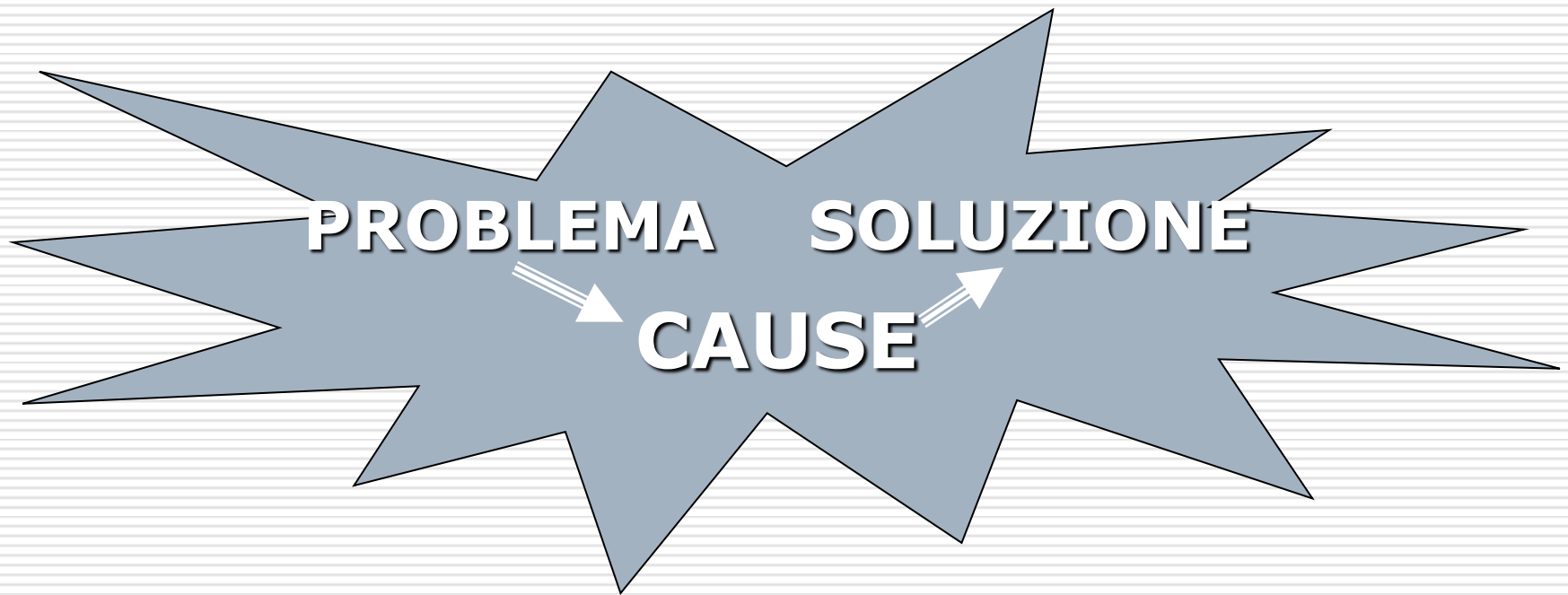
Diagram with

Additional

Cards

L'ottica della Qualità Totale

L'approccio ai problemi

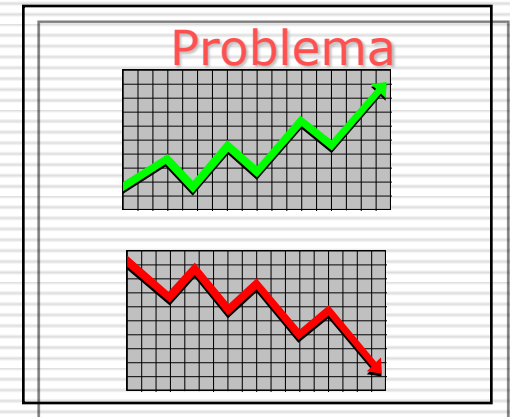
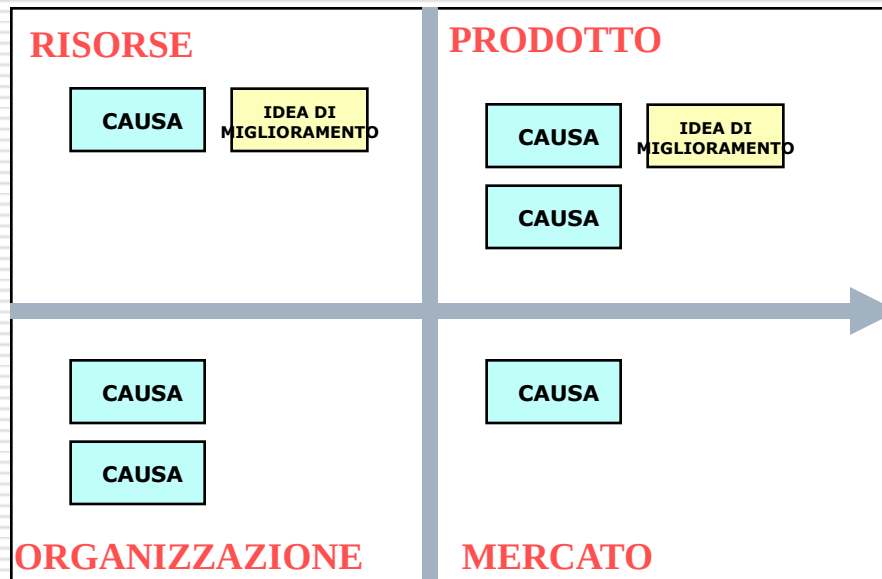


Il diagramma CEDAC

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

