

SixSigmaIn Team Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

## **Six Sigma Program Success Factors**

SixSigmaIn Team Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

Published by American Society for Quality in Six Sigma Forum Magazine (November 2001)

SixSigmaIn Team Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

**Mark Goldstein, Goldmark Consultants Inc.**

Goldmark Consultants Inc.  
12211 Old Shelbyville Rd, Suite C - Louisville, KY 40243 - USA

Tel.: 502-244-6921

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

SixSigmaIn Team - Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

SixSigmaIn Team - Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

SixSigmaIn Team - Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©



*Dagli esordi ad oggi sono stati condotti diversi studi per fornire una descrizione completa delle caratteristiche del progetto, della metodologia che lo contraddistingue, dei tools che lo completano e del grado di diffusione ed evoluzione raggiunto.*

*Per questa ragione vogliamo contribuire a fare "il punto della situazione" attraverso una presentazione della metodologia Six Sigma rivolta a tutte le organizzazioni che hanno già implementato tale sistema nei loro core business, a quelle che accarezzano l'idea di farlo e a quelle semplicemente interessate all'argomento.*

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

Dai tempi in cui il programma di qualità Six Sigma è stato, per la prima volta, implementato presso la GE Appliances (GEA) nel 1995, ho avuto numerose occasioni di presentare una descrizione generale del programma alle organizzazioni che stanno considerando il Six Sigma per le loro aziende.

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

Dopo aver trascorso diversi anni a seguire lo sviluppo e l'implementazione dei Piani di Deployment del programma **Six Sigma** in diverse aziende posso affermare di aver individuato quali fattori concorrono a realizzare il programma e a garantirne il successo.

Grazie a questa esperienza maturata a contatto con contesti di business, culture aziendali e approcci organizzativi sempre vari e differenti, è stato infatti possibile **studiare e isolare i fattori che giocano un ruolo chiave** nell'efficace implementazione della metodologia Six Sigma.

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©



La prima domanda alla quale solitamente si è chiamati a dare una risposta è la seguente:

“In cosa si differenzia il **Six Sigma** dal **TQM** (Total Quality Management) o dagli altri sistemi di miglioramento delle performance che lo hanno preceduto?”

Mi ricorda la storia dei nuovi vestiti dell'imperatore e del ragazzino che mise in evidenza che l'imperatore era davvero nudo.

In effetti il **Six Sigma**, spogliato dai suoi aspetti di commercializzazione e messo a nudo, apparentemente non mostra differenze lampanti rispetto ai suoi predecessori. Ma vi assicuriamo: di differenze ce ne sono e, anzi, sono proprio questi elementi di differenziazione a garantire il successo del **Six Sigma** dove i suoi illustri predecessori hanno immancabilmente fallito.

Ho osservato differenti tipologie di organizzazioni dedicarsi con estrema tenacia ad inculcare la dedizione, l'impegno e la fiducia reciproca tra le proprie risorse ottenendo notevoli risultati: per esempio, la LG Electronics ha realizzato una riduzione delle non conformità pari al 50% distribuita su di un arco di cinque anni dalla data di avvio del progetto

Ho lottato invece con imprese decise ad individuare ogni scorciatoia possibile nel programma Six Sigma. Ho anche visto organizzazioni prestigiose attraversare grosse difficoltà e persino fallire nell'impresa a causa della loro convinzione che si possano percorrere strade alternative al **Six Sigma** capaci di portare ai medesimi risultati ma con un dispendio minore di tempo e risorse. **Se le scorciatoie avessero funzionato, sicuramente il Six Sigma non sarebbe mai stato sviluppato.**

Vorrei pertanto, attraverso questo scritto, elencare, condividere e discutere i fattori di successo e i vantaggi apportati dalla metodologia Six Sigma.

La più importante *lesson learned* tratta dalle diverse esperienze è stata la realizzazione che tali fattori debbano essere sempre presenti ed operare in sinergia perché venga garantito il successo di ogni nuova grande impresa di business, e non solo per realizzare l'implementazione del **Six Sigma**.



Elenco di seguito quelli che riteniamo essere i fattori imprescindibili per affrontare ogni tipologia di business con efficacia e ottenendo dei risultati di rilievo:

- 1. Formulare un buon Piano di Deployment**
- 2. Ottenere la partecipazione attiva del Top Management**
- 3. Effettuare dei controlli periodici del progetto**
- 4. Fornire l'appropriato supporto tecnico (Master Black Belt)**
- 5. Dedicare risorse full-time o part-time in modo oculato**
- 6. Effettuare delle sessioni di Training**
- 7. Ottenere e fornire una chiara comunicazione**
- 8. Essere in grado di selezionare i progetti con precisione**
- 9. Seguire sempre da vicino i progetti**
- 10. Stabilire dei programmi di incentivazione**
- 11. Realizzare un clima sereno e un ambiente che stimoli la creatività**
- 12. Pianificare il coinvolgimento dei fornitori strategici**
- 13. Stupire i clienti**



## Fattore di Successo 1 – Formulare un buon Piano di Deployment

Recentemente Stanley Marsh (SAM Group) ha definito il Six Sigma simile al TQM con l'aggiunta però di un Piano di Deployment. Ma cosa significa esattamente realizzare un Piano di Deployment?

Deployment in questo contesto significa principalmente AZIONE. La mancata comprensione di questo punto fondamentale, unito spesso alla scarsa esperienza nello sviluppo di un Piano di Deployment, è uno dei fattori primari responsabili del fallimento di molti programmi di miglioramento delle performance precursori del Six Sigma.

Tuttavia non tutti i precursori del Six Sigma fallirono. Ma di certo, nei casi in cui produssero risultati apprezzabili e significativi, nell'organizzazione era presente una persona o un team di persone in grado di intuire l'importanza e la necessità di definire un Piano di Deployment ben strutturato.

Se è vero infatti che ogni struttura fonda la propria prosperità e la propria fortuna sulle basi che la sostengono allora la chiave per progettare delle solide fondamenta è conoscere e prevedere in anticipo quali saranno le forze che agiranno su tale struttura. Le forze di cui stiamo parlando potrebbero essere costituite sia da entità fisiche, sia da caratteristiche specifiche ed intrinseche all'organizzazione sia da una nuova iniziativa di business. Che tipo di sforzi devono essere affrontati dalle fondamenta di un'organizzazione perché sia in grado di sostenere l'impatto dell'implementazione di una nuova iniziativa di business come il Six Sigma?

La metodologia Six Sigma venne implementata con successo utilizzando un metodo Top-Down, partendo cioè dal vertice dell'organizzazione sino a raggiungerne la struttura di base. Il Piano di Deployment deve pertanto prendere in considerazione dettagliatamente e minuziosamente ogni possibile eventualità. Se è necessario dovrà persino prevedere la necessità di ristrutturare l'organizzazione per fornire l'adeguata infrastruttura di supporto a garanzia del corretto



svolgimento delle sessioni di training, di una chiara comunicazione e di un adeguato sistema remunerativo.

Il Management dovrà essere totalmente coinvolto e rappresentare un sostegno attraverso la propria leadership. I progetti dovranno essere accuratamente selezionati e seguiti con attenzione nei loro sviluppi perché possa esserne assicurata la realizzazione; *last but not least* dovranno essere presenti tutti i fattori chiave di successo elencati precedentemente.

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

SixSigmaIn Team - Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

SixSigmaIn Team - Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©



## Fattore di Successo 2 – Partecipazione attiva del Top Management

Nè il Six Sigma nè nessun'altra grande iniziativa possono sopravvivere a lungo senza poter fare affidamento sul costante supporto e partecipazione dell'alta sfera manageriale dell'organizzazione. Non si sta parlando di persone che si limitano ad approvare il budget di progetto e che successivamente "scaricano il barile" assegnando al manager di turno il compito di realizzarlo con successo. Perché una grande iniziativa produca dei risultati concreti è indispensabile che il senior management si rimbecchi le maniche e si accinga con estrema energia a motivare le persone coinvolte nel progetto. Se visitassimo una organizzazione in cui il management partecipa attivamente al programma secondo voi che comportamenti potremmo osservare? Sicuramente saremmo colpiti dalla chiarezza con cui sono stati stabiliti obiettivi quali l'abbattimento dei costi, la riduzione delle non conformità e dalla precisione della tempistica prevista per raggiungere tali risultati.

Potremmo inoltre constatare che tutti i membri dell'organizzazione ricevono o hanno ricevuto una chiara e costante comunicazione in merito alle caratteristiche dell'iniziativa, agli obiettivi, ai report sullo stato di avanzamento lavori e alle modalità in cui ogni dipendente può portare il proprio apporto alla realizzazione del progetto. La dirigenza quindi dovrà necessariamente frequentare un programma di training realizzato per insegnare loro come partecipare in modo intelligente e proficuo alle fasi di controllo del progetto.

Non sarebbe improbabile che molti di loro possano anche aver lavorato a un'iniziativa simile in passato.

Il management dovrà anche presenziare con estrema regolarità alle fasi di revisione del progetto e farsi attento ascoltatore dei dubbi, dei problemi e delle opinioni espresse da coloro che intervengono con pertinenza e produttività alle discussioni. Per implementare con successo la metodologia Six Sigma la dirigenza dovrà inoltre aprire ogni nuova sessione di training formativo per indirizzare e motivare i partecipanti, dicendo chiaramente ciò che ci si aspetta da



loro, mostrando di essere una figura solida su cui si può contare e impegnata a dare il massimo contributo alla realizzazione del progetto. Inoltre il management dovrà essere presente alla chiusura di ogni sessione di training per ringraziare i partecipanti per la loro disponibilità e l'impegno con cui hanno partecipato.

Il senior management in sostanza dovrà rappresentare la parte visibile dell'organizzazione che sostiene apertamente il progetto. Non possiamo infatti aspettarci da nessuna altra figura all'interno dell'organizzazione la presa in carico di tali responsabilità.

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

SixSigmaIn Team - Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

SixSigmaIn Team - Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©



## Fattore di Successo 3- Revisione del progetto

Per quale motivo è necessario effettuare delle revisioni del progetto?

Se le revisioni sullo stato di avanzamento lavori vengono condotte utilizzando una base appositamente programmata lo sviluppo del progetto si manterrà costante e focalizzato sul lavoro delle Black Belt (BBs, cioè i process owner) e sulle Green Belt (GBs, cioè gli esecutori) che hanno il compito di realizzarlo. Le revisioni di progetto daranno la certezza che le BBs e le GBs stanno seguendo correttamente la strategia e la metodologia Six Sigma e garantiscono, inoltre, che i tools del sistema vengano utilizzati in modo corretto ed efficace.

Non si tratta tuttavia di controlli a carattere tecnico.

Lo scopo delle revisioni di progetto infatti non è fornire alle BBs delle soluzioni tecniche ai problemi ma comprendere se si sta percorrendo la strada giusta.

Le critiche, le domande e i feedback devono essere forniti in modo costruttivo.

Il senior management deve utilizzare questo *forum* per comprendere a che punto sono le BBs nella fase di realizzazione del progetto.

Congrattatevi quindi con loro per le vittorie conseguite e per la creatività dimostrata e sosteneteli nei momenti più difficili.

Il processo, inoltre, deve essere in grado di generare mutuo apprendimento e fiducia reciproca e deve essere pensato come se fosse una specie di workshop.

I senior manager possono utilizzare anche la fase di revisione progetto per comprendere le barriere percepite dalle BBs che ostacolano i loro progressi. Anche in questa situazione è necessario che siano le BBs a proporre soluzioni e a fornire materiale alla discussione in piena libertà.



## Fattore di Successo 4 – Supporto Tecnico

Quante volte abbiamo acquistato un nuovo oggetto per la casa che recava in calce sulla confezione le seguenti parole: "Alcune parti necessitano di assemblaggio".

Subito l'angoscia ci cattura, soprattutto se siamo persone che non hanno l'hobby del fai da te!

Così, spesso l'ideatore dell'oggetto cerca di metterci a proprio agio descrivendoci l'estrema semplicità delle operazioni di assemblaggio e i pochi e semplici strumenti richiesti; ma nell'elenco degli attrezzi e delle cose utili costoro dimenticano quasi sempre il più importante: un amico.

Il concetto di amicizia viene introdotto perché costituisce il perno fondamentale intorno al quale ruota la figura della Master Black Belt (MBBs).

Ma qual'è il loro ruolo?

I leader di progetto o BBs necessitano supporto da parte della Direzione esecutiva (Senior Management o Champions) per indirizzarsi secondo le linee stabilite dall'organizzazione, ma necessitano anche di supporto tecnico. Questo è il ruolo precipuo delle MBBs. Le persone che rivestono questo importante compito riassumono in sé le qualità di un buon maestro, di un mentore e di un coach per le BBs e delle GBs. Non pensate che questo sia solo un inutile orpello voluto da Mikel Harry nell'implementazione del Six Sigma. Non è così: troppi programmi vengono interrotti quando le persone in prima linea si trovano a fronteggiare ostacoli di carattere tecnico che non sanno padroneggiare appieno o che sfuggono alla loro comprensione per via della scarsa esperienza. A volte invece si verificano casi in cui il team di progetto pensa di capire pienamente il problema ma il loro approccio non riesce a fornire il risultato desiderato. Allora cala il vento in poppa, le vele si sgonfiano e il progetto si arena. Le MBBs devono incontrare le BBs regolarmente, almeno un giorno ogni settimana per valutare lo stato di avanzamento lavori del progetto, l'approccio utilizzato dal team e i risultati dei loro sforzi. Le



MBBs devono essere in grado di riportare in carreggiata il progetto quando si allontana dalla via maestra e devono aiutare a anticipare i problemi che potrebbero presentarsi di volta in volta. Questo è un punto critico specialmente quando le BBs e le GBs non sono ancora molto esperte. Quante MBBs servono? Ogni situazione è a se stante. Bisogna partire considerando l'obiettivo della organizzazione e lavorare in funzione di esso.

- **Il risultato qualitativo (riduzione delle non conformità o raggiungimento del livello sigma) determinerà la durata e l'orientamento degli sforzi**
- **La mole e la complessità delle operazioni determineranno il numero di progetti da completare ogni anno per raggiungere il livello qualitativo desiderato entro la data stabilita.**
- **Il numero dei progetti e la velocità nell'eseguirli determinerà il numero di BBs necessarie per implementare e condurre il programma**
- **Infine, il numero di BBs presenti nell'organizzazione determinerà il numero di MBBs necessario per svolgere l'azione di supporto. Ci si aspetta che una MBBs trascorra almeno un'ora alla settimana in contatto diretto con ogni BBs che sta seguendo.**

Quando dovrete decidere di quante MBBs avrete bisogno considerate anche il tempo che una MBBs dovrà dedicare al training d'aula e ad altre relative attività di deployment.

Questo vi aiuterà a determinare il numero di MBBs da utilizzare. Potreste partire con un numero scarso di MBBs ed incrementarlo nel corso del progetto secondo le sopravvenute necessità.

Quali sono le caratteristiche delle MBBs? Devono essere i migliori nel loro campo. Scegliete quindi persone che hanno dimostrato una forte leadership nel corso degli anni e in grado di adattarsi con facilità a situazioni in continuo cambiamento ed evoluzione. Cercate persone che hanno realizzato con successo grossi progetti sotto la loro diretta responsabilità e che hanno saputo correggere in corsa gli errori commessi da altri. Queste sono le persone di cui avete bisogno e che dovete cercare. Il Six Sigma non è una bacchetta magica che risolve problemi in



modo automatico attraverso il semplice inserimento di dati in un software appositamente programmato. Esso richiede persone intelligenti, con grandi capacità creative e di analisi. Scegliete quindi persone che desiderano fortemente far parte del progetto. Se possibile create un'atmosfera in cui il Six Sigma venga amorevolmente coltivato anziché spinto con esagerato fervore. In altre parole i partecipanti devono essere coinvolti non perchè sono obbligati ma perché per loro costituisce una grande opportunità partecipare alla realizzazione di un programma simile. Infatti i comportamenti ambivalenti che abbiamo riscontrato in diverse sessioni di training derivano generalmente dalle persone che hanno partecipato contro la loro volontà o di malavoglia rispetto a chi invece era genuinamente interessato all'evento e alla materia.

Perciò non aspettatevi alcuno sforzo da persone che si impegnano in imprese contro la propria volontà, soprattutto nei momenti critici! Non perdetevi tempo con queste persone: risulterebbe controproducente per voi e per loro. **Se infatti, alla partenza del programma la maggior parte dei dipendenti si sente poco coinvolta, sarà difficile poter fare affidamento sul loro aiuto quando ce ne sarà bisogno, e fidatevi, ce ne sarà bisogno.**

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

SixSigmaIn Team - Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©



## Fattore di Successo 5 – Risorse Full-Time o Part-Time?

Uno dei dilemmi affrontati nel corso di un programma Six Sigma è se assegnare le BBs a un impegno full-time o part-time.

Questa è una decisione da effettuare su base individuale.

Non c'è una risposta univoca valida a priori per tutte le organizzazioni.

Qui di seguito vengono elencati alcuni punti da prendere in considerazione quando si deve prendere questo tipo di decisione:

- **C'è un grosso competitor che minaccia fortemente la vostra situazione di prosperità?**
- **Un vostro grosso cliente minaccia seriamente di abbandonarvi perché insoddisfatto delle vostre performance?**
- **La vostra situazione finanziaria è fortemente in crisi?**
- **Avete in progetto l'introduzione immediata di un nuovo prodotto o programma?**
- **E' già stata pianificata entro la fine dell'anno la riprogettazione di un prodotto o di un servizio?**
- **L'organizzazione sta presidiando in modo poco soddisfacente le proprie quote di mercato?**
- **Quali sono i vostri obiettivi in termini di riduzione dei costi e di riduzione delle non conformità e qual è il vostro programma per realizzarli?**

Se state affrontando un evento particolarmente significativo un impiego part time delle risorse non sarà ottimale per raggiungere gli obiettivi desiderati nel tempo prestabilito. Gli analisti di business furono impressionati dal risultato che Jack Welch raggiunse per la GE a partire dal 1995: la realizzazione del Six Sigma per l'anno 2000. Welch ebbe il pieno sostegno dell'organizzazione, le risorse a sua disposizione erano parecchie e molte di loro dedicate a



tempo pieno al progetto. Non tentate di emulare tali risultati e di stabilire obiettivi troppo elevati finché non siete preparati a dedicare le risorse in modo totale al progetto. Se veramente avete fiducia nel Six Sigma e pensate che il vostro personale sia in grado di implementarlo correttamente e con successo sarete sorpresi nel constatare che tra i risultati del progetto vi sarà una grande riduzione dei lavori che non producono valore aggiunto e delle risorse ad essi dedicate.

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

SixSigmaIn Team - Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©

SixSigmaIn Team - Technologies, Services, Training for Six Sigma and Design of Experiments

A roadmap for the right use of Statistical Tools for Six Sigma - DMAIC with Minitab ©

Documento riservato - Distribuzione a terze parti non permessa

© SixSigmaIn Team snc - <http://www.sixsigmain.it> ©



## Fattore di Successo 6 - Training

Assicuratevi che il programma di training sia completo, ma non sovraccaricate le persone.

Evitate di stipare le persone in aula in modi che rasentano l'assurdo. Abbiamo visto una sessione di training composta da oltre 80 persone; molte di queste, stipate agli angoli dell'aula, non sono state pienamente coinvolte e non hanno compreso molti aspetti del programma.

Questa mancanza di attenzione nei confronti delle persone causa grosse perdite di tempo e di denaro. Tenete presente che nessuno di noi è un automa. La strategia di training deve essere costruita seguendo un'impostazione matematica. Il CEO deve decidere quante persone devono essere formate nel corso dell'anno. A seconda del numero del training team verrà calcolato quello dei trainer, delle settimane disponibili e delle persone che parteciperanno alle sessioni.

Assicuratevi che le BBs lascino l'aula con una preparazione completa, indipendentemente da chi sia l'istruttore, dal materiale usato e dal programma seguito. Utilizzate un test per valutare all'inizio di ogni giornata il livello di comprensione dei concetti presentati nel giorno precedente. La revisione di progetto contribuirà a rivelare il grado di sviluppo delle BBs.

Se si verificano dei gap di preparazione allestite dei programmi di recupero.

Il programma di training iniziale solitamente dura 4 settimane, una sessione ogni settimana.

Ogni sessione è rivolta a analizzare le quattro fasi del Six Sigma: misurare, analizzare, perfezionare e controllare.

Una delle maggiori difficoltà relative al programma consiste nella capacità di effettuare una buona analisi-selezione delle CTQs. Pensavamo che ciò fosse ovvio all'inizio ma non lo è per molte persone. Così introducemmo una nuova fase, detta di definizione, al training. Siate pronti a fare aggiustamenti in corsa: la progettazione di un programma del genere è in itinere ad ogni punto del percorso, non è mai definitiva. William Hunter, studioso di statistica disse: "Tutti i modelli sono sbagliati, alcuni però lo sono meno di altri".



## Fattore di Successo 7 - Comunicazione

Sviluppate un piano per comunicare il programma Six Sigma all'intera organizzazione.

All'inizio del programma comunicate:

- **In cosa consiste la metodologia Six Sigma**
- **Perché l'organizzazione vuole utilizzare il Six Sigma**
- **Quali sono gli obiettivi del programma**
- **Com'è strutturato il Piano di Deployment**
- **In che modo ogni membro dell'organizzazione vi parteciperà**

Nella fase di implementazione del programma comunicate:

- **Come sarà strutturato il programma di training**
- **I progetti selezionati, quelli in corso e quelli portati a termine**
- **I risultati realizzati dalla data di inizio progetto sino a oggi**
- **L'impatto sui clienti, i nuovi clienti creati e il livello di incremento delle vendite**

Fate in modo che le persone si sentano direttamente coinvolte dal programma. Non lasciate che siano solo dei semplici spettatori passivi. Possibilmente fate in modo che tutti i membri dell'organizzazione partecipino al programma: costituiranno in tal modo un supporto ai progetti in qualità di Team Members fornendo degli utili suggerimenti alla realizzazione del Six Sigma. Le BBs condurranno i progetti attraverso l'aiuto dei membri dell'organizzazione. Anche in questo caso non trascurate nessuno.



## Fattore di Successo 8 – Selezione dei progetti

Una delle più frequenti fonti di perplessità sollevata dalle imprese che vogliono implementare il Six Sigma riguarda la scelta dei progetti. Definiremo prima i fattori che rendono un progetto un buon progetto. Quindi discuteremo delle modalità per selezionare un progetto prioritario rispetto ai possibili candidati.

- **Focus sul CQT.** Un buon progetto deve avere un impatto misurabile sul CQT. In altre parole, se avete scelto un progetto appropriato e lo avete realizzato con successo i vostri clienti devono necessariamente percepire una differenza qualitativa. Questo avviene sia per i clienti esterni che per quelli interni.
- **Le variazioni possono essere facilmente misurate.** In una azienda abbiamo incontrato delle difficoltà a realizzare il sistema di misurazione del livello di tensione delle cinghie. Ci rivolgemmo così ad alcune organizzazioni operanti nel mercato automotive per chiedere un parere. In sostanza, pur avendo un'esperienza maggiore rispetto alla nostra non furono in grado di fornirci una risposta al problema e credo che non l'abbiano tutt'ora trovata. Esistono però delle metodologie di lavoro specifiche per venire a capo di problemi come questi. Comunque finché l'impatto di problemi come questo non si riverbera anche sui vostri clienti o sulla vostra situazione finanziaria essi non costituiscono un'alta priorità. Inoltre, questi tipi di progetti è meglio svolgerli dopo aver acquisito una discreta esperienza con la metodologia Six Sigma.
- **Dovrebbe derivare un beneficio economico per il business.** L'ideale è partire ponendosi degli obiettivi realizzabili come 50.000 Euro di abbattimento di costi all'anno grazie all'implementazione del progetto. Un pomeriggio dedicai alcuni minuti ad ascoltare pazientemente una BBs che descriveva il proprio progetto. In fine gli chiesi che tipo di



conseguenze aveva registrato sul business dalla non conformità che mi aveva descritto. Non seppe rispondere direttamente. Gli chiesi che costi generasse una non conformità del genere. Mi rispose: "Nessuno". Allora gli domandai: "Perché stai svolgendo questo progetto allora?". Ipotizzai che un costo derivante dal difetto dovesse pur esserci ma che non gli era chiaro quale potesse essere. Bisogna risalire sempre all'impatto che hanno le non conformità sui costi finché non si riesce a fornire una risposta definitiva. Ecco perché è importante che un membro del team sia competente per gli ambiti inerenti alla gestione economico finanziaria. Una persona competente in queste discipline può costituire un grande contributo all'esito positivo del progetto.

- **I dati possono essere facilmente raccolti.** Certamente esistono progetti per i quali la raccolta dei dati costituisce un processo lento e laborioso specialmente se svolta su unità produttive a basso volume. Ma sebbene possa sembrare inizialmente una scelta saggia valutare come priorità bassa tali unità produttive a causa della difficoltà di raccogliere una adeguata quantità di dati esse non cessano di rivestire importanza a causa del costo che potrebbe insorgere dal loro basso livello di qualità. Una non conformità nelle unità produttive a basso volume potrebbe risultare costosissima in termini di business: immaginate che si rompa il sistema di refrigerazione. Non è possibile ripararlo, così la soluzione, quando accade una cosa del genere, è sostituire l'intero sistema sostenendo un costo enorme. Una volta compresa la rilevanza della problematica che potrebbe insorgere raccogliere i dati inerenti alle unità produttive a basso volume potrebbe diventare il progetto prioritario almeno finché la situazione non si dimostrerà essere sotto controllo.
- **Il progetto ha un'alta probabilità di successo**
- **Il progetto può essere completato entro 4-6 mesi**
- **Non permettete che le BBs siano i soli responsabili della scelta dei progetti.** Queste persone costituiscono spesso una grande risorsa in termini di idee e creatività per proporre



nuovi progetti ma sarebbe più auspicabile allestire una piccola task force che abbia una visione d'insieme preposta all'approvazione e all'assegnazione dei progetti. Il team responsabile dello sviluppo del processo di selezione dei progetti avrà il compito di raccogliere tutte le proposte e di avalarle per effettuare la scelta finale dei progetti da implementare. Sarà di sua competenza stabilire i criteri di priorità.

L'obiettivo ultimo di questo progetto è di avere un serbatoio di progetti sempre pieno dal quale attingere. Infatti, non appena le BB o le GB chiudono un progetto, ce ne deve essere uno in coda che deve essere loro assegnato.

- **E' necessario utilizzare l'approccio corretto.** Il metodo che scegliete di utilizzare deve tenere in considerazione i sistemi informativi, le fonti dei dati e la struttura dell'organizzazione attualmente in essere. Per esempio, se la vostra organizzazione è fortemente centralizzata, dovrete fare leva su una posizione già presente nell'organizzazione che divenga il guru del serbatoio progetti. Se avete un sistema formalizzato di ricezione dei feedback forniti dai clienti o di raccolta diretta dei dati qualitativi, stabilite un criterio per dare le priorità e presentate questi dati al team di selezione progetti. Se queste fonti di informazione non sono presidiate costituirà parte del vostro piano di deployment renderle operative.

Segue una serie di approcci differenti utili per identificare i progetti:

- **1. Raccogliete la base dei dati qualitativi.** Utilizzate i diagrammi di Pareto per sistematizzare i problemi più significativi e raggruppare i dati. In una precedente esperienza di implementazione del Six Sigma in una azienda approcciammo il problema della selezione dei progetti assegnando un progetto a una BBs in corrispondenza di ogni area di business in modo da coprirle tutte. Il risultato non fu molto brillante e presto ci trovammo piuttosto fuori strada rispetto agli obiettivi. Infatti quando venne portata a termine la prima tornata di progetti la percezione dell'aumento di qualità da parte dei clienti fu scarsa e non vennero



percepiti nemmeno miglioramenti nel business. In seguito iniziammo ad assegnare progetti connessi strategicamente. Questa concentrazione produsse dei risultati sensibili.

- **2. Sviluppate una mappa onnicomprensiva dei processi operativi che descriva i passi per fornire i vostri prodotti o servizi.** Misurate il primo passaggio prodotto ad ogni step della mappa. Sebbene questa procedura possa richiedere molto tempo e grandi sforzi, i benefici derivanti dall' impostazione di una mappa comprensiva dei processi saranno sicuramente percepiti nel lungo periodo.
- **3. Utilizzate il programma di valutazione delle prestazioni per i vostri processi critici (competenze core).** Chiedetevi in che modo sarebbe sostenibile o raggiungibile un livello competitivo di idoneità per ogni processo?
- **4. Determinate il costo della bassa qualità.** Fate attenzione a non scegliere la priorità dei vostri progetti solo sulla base della frequenza con la quale si presentano le non conformità. L'alto costo sostenibile causato da un difetto particolare può aumentare la priorità di un progetto a discapito di una bassa frequenza di occorrenza.



## Fattore di Successo 9 - Project Tracking

Stabilite un sistema per seguire ogni progetto.

Questo dovrà includere i progetti sottoposti a valutazione, i progetti da implementare, quelli in fase avanzata e quelli già portati a termine. Mantenere una lista dei progetti proposti e respinti può essere di aiuto per evitare di riesaminare le stesse questioni qualora sorgessero da altre fonti dell'organizzazione.

Un buon sistema di tracking è uno strumento di management che:

- Considera i risultati ottenuti dai progetti completati in termini di riduzione delle non conformità e dei costi
- Allerta sui progetti che attraversano una fase di stallo
- Crea un database di ricerca e di informazioni che possono essere utilizzate da tutta l'azienda per imparare dalle esperienze precedenti, per creare resident know how e per velocizzare così l'attuazione e l'implementazione dei progetti
- Crea uno storico per facilitare il compito dei futuri process owner (BBs) qualora il personale salga di livello all'interno dell'organizzazione.

Un buon sistema di tracking deve essere facile da usare, sia per caricare che per aggiornare i progetti nel sistema e deve includere una funzione in grado di produrre documentazione di reportistica.



## Fattore di Successo 10 – Programmi d'incentivazione

Dobbiamo ammettere che fummo piuttosto sorpresi quando iniziammo a realizzare che le BBs erano molto preoccupate dell'impatto che il Six Sigma avrebbe potuto produrre sulle loro carriere. Effettivamente, quando il Six Sigma venne introdotto nelle prime aziende in modo sperimentale non esisteva un piano di carriera. Ai tempi si sapeva soltanto che il Six Sigma era un sistema che aveva a che fare con la qualità o poco più. Le persone a cui venne chiesto se volevano partecipare al progetto mostrarono quindi una certa titubanza ad accettare e molte di loro rifiutarono proprio a causa dell'incertezza che permeava l'argomento. Coloro i quali vennero considerati idonei a ricoprire il ruolo di BBs dovettero comprendere in che modo il programma avrebbe influito sul loro sviluppo professionale e sui loro piani di carriera.

La lista seguente mostra gli elementi utili per garantire la motivazione e il coinvolgimento delle persone chiamate a realizzare il progetto:

- La scelta degli uomini migliori come membri del team
- Compensi che possono essere raggiunti in breve tempo
- Premi per il raggiungimento sia degli obiettivi individuali che di team
- Possibilità di ricoprire posizioni di leadership nel progetto come le BBs. Il Six Sigma non rallenta le carriere: è un piano di carriera.



## Fattore di Successo 11 – Clima creativo

I veri problemi non emergeranno mai se le persone hanno paura di dire ciò che pensano e di essere vittime di ripercussioni. Infatti spesso accade che si creino dei rapporti di diffidenza tra il senior e il middle management e venga quindi meno la voglia di portare contributi positivi al progetto.

L'errore è ritenere le persone responsabili delle operazioni senza che queste abbiano:

- Ricevuto una comunicazione sufficientemente chiara in merito a ciò che ci si aspetta da loro
- Familiarizzato con i processi e usufruito dell'attrezzatura adeguata
- Usufruito della formazione necessaria per l'utilizzo degli strumenti
- Avuto l'autorità di intervenire o fermare la linea per effettuare dei miglioramenti.

La insoddisfazione creata dalla mancanza di queste garanzie, che devono essere fornite dal management, portano la conseguenza di creare un ambiente difficile e poco creativo, dove regna la diffidenza.

**Se questa è la situazione della vostra organizzazione utilizzate il Six Sigma per responsabilizzare il vostro management.**

Certo ci vorrà del tempo perché possiate ripristinare un clima di fiducia ma se non lavorate per realizzare un ambiente in cui i problemi vengono affrontati e discussi apertamente la vostra organizzazione avrà dei grossi problemi a completare il programma Six Sigma e qualsiasi altro programma.



## Fattore di Successo 12 – Coinvolgere i fornitori strategici

Nel mondo odierno dominato da un elevato grado di specializzazione, molte aziende hanno trovato più vantaggioso sviluppare al massimo livello i propri core business abbandonando il modello a integrazione verticale. Il risultato è un aumento della dipendenza dai fornitori che sono diventati dei partner strategici. Anche se la vostra organizzazione fornisce servizi avete comunque dinanzi lo stesso panorama. Se pensate quindi di poter incrementare la qualità dei vostri beni o servizi senza coinvolgere i vostri fornitori nel progetto commettete un grosso errore di valutazione.

Infatti un fornitore che produce o offre beni qualitativamente scarsi costituirà il vostro punto debole.

Supponete di essere nel campo della consulenza e di aver sviluppato del materiale formativo per un cliente. Se l'editore a cui lo affidate per stamparlo non svolge un buon lavoro il materiale risulterà illeggibile e il vostro programma formativo, pur di alta qualità, fallirà.

Considerate anche il caso della Ford Motor Co. che si è valsa della fornitura di pneumatici da parte della Firestone: la scarsa qualità di questi pneumatici influì pesantemente sulla qualità del prodotto finito (notate anche la sproporzione tra la totale creazione del veicolo contro l'acquisto di 4 pneumatici). Perciò coinvolgete i vostri fornitori. Anche se si teme che aumentare il livello di qualità dei fornitori possa favorire la concorrenza sappiate che non esiste altra scelta. Se non aiutiamo i nostri fornitori ad aumentare la qualità dei beni o servizi che riceviamo da parte loro inevitabilmente la qualità dei nostri beni e dei nostri servizi subirà un declino e, in ultima analisi, provocherà insoddisfazione nei nostri clienti. Non c'è davvero alternativa! Anche se in linea di massima è vero che lavorando per aumentare la qualità dei fornitori i competitors potrebbero trarne vantaggio avrete comunque pianificato deliberatamente il vostro programma Six Sigma differentemente da loro. In questo caso sarete i pionieri nell'utilizzo di una nuova metodologia e questo riveste un grande vantaggio: sarete sempre un passo davanti a loro e costituirete il modello che cercheranno di imitare. Infatti anche la Whirlpool, dopo qualche tempo, tentò di copiare il programma Six Sigma della GE, sebbene sotto un altro nome. Come



potete coinvolgere i fornitori? Sarebbe fantastico se riusciste a convincerli tutti a entrare nel mondo Six Sigma, ma sarebbe poco realistico. Molti di loro vi direbbero “dimostrami subito i risultati” oppure “siamo troppo occupati” o “costa troppo”.

Identificate allora i vostri fornitori strategici. Inserite un membro chiave dell’organizzazione dei vostri fornitori strategici nei vostri programmi di training. Assicuratevi che la persona scelta sia un uomo chiave nell’organizzazione partner e che vi resti a lungo.

Assicuratevi inoltre che il top management del vostro fornitore strategico si impegni fermamente a supportare il suo uomo.

**Se questa persona dovesse fallire sarà molto difficile mantenere viva l’iniziativa.**



## Fattore di Successo 13 – Stupire i clienti

Molte organizzazioni che hanno deciso di utilizzare il Six Sigma hanno focalizzato i loro sforzi nello sviluppo delle bottom line per ridurre i costi.

Ricordatevi il motivo del business: generare profitto!

La vostra strategia di base per raggiungere questo obiettivo è soddisfare i bisogni del cliente.

Se il lavoro che svolgete ogni giorno è strettamente attinente a tale obiettivo e allineato con questa strategia, i benefici che deriveranno saranno sintetizzabili in riduzione dei costi e aumento delle vendite.

Le organizzazioni come la GEA invece hanno implementato il progetto con un impatto diretto sulla loro top line aumentando gli stipendi e i benefit.

Alcuni dei progetti realizzati impressionarono a tal punto i clienti che la GEA realizzò una crescita impressionante sia per dimensioni, sia per la mole di nuovi ordini che di livello di fidelizzazione.

E la fidelizzazione del cliente è una merce che vale oro nel mercato odierno.

Questi risultati furono raggiunti attraverso:

- **La scelta di progetti a impatto diretto** facilmente constatabile da parte dei clienti. Nel caso della GEA i clienti immediati sono distributori o commercianti all'ingrosso. Molti dei loro CTQs sono determinati dalla ciclicità periodica dell'emissione degli ordini, dall'accuratezza della merce da consegnare e dall'accuratezza della fatturazione.
- **L'implementazione di un progetto i cui confini si estendono sino a toccare le operazioni del cliente con un approccio simile alla convivenza tra buoni vicini.**



## Conclusioni

Se siete in procinto di intraprendere un programma Six Sigma i fattori suddetti vi aiuteranno nella vostra impresa. Se avete già avviato il programma e non vedete i risultati attesi questi fattori vi aiuteranno a ricondurre il treno sui giusti binari. Come abbiamo visto, realizzare un sistema Six Sigma richiede una onesta valutazione della realtà corrente in termini di pianificazione, risorse dedicate e contributi.

Nulla però potrà essere migliorato o implementato se non siete convinti del valore del sistema.

Avendo la possibilità di valutare e discutere i fattori di successo qui presentati potete considerare se implementare il Six Sigma o se preferite utilizzare qualche altra scorciatoia. La filosofia del Six Sigma afferma che dobbiamo determinare le variabili chiave da inserire nel processo al fine di gestire e ottimizzare gli output di processo. Pensate a questi fattori come gli input chiave di processo, le variabili chiave che permetteranno la realizzazione del vostro programma. La nostra profonda convinzione è che, al di là del Six Sigma, questi siano i fattori chiave per perseguire con successo ogni grande iniziativa.

**Il Six Sigma non ha soltanto rivoluzionato le strategie sulla qualità ma le ha ridefinite in ragione dell'ottenimento del successo a livello globale, valido per ogni tipo di iniziativa.**

