

INDICE

Prefazione, di <i>Alberto Galgano</i>	Pag. 16	
Introduzione, di <i>Lionello Negri</i>	20	
Lo stato dell'arte della qualità in Italia , di <i>Franco D'Egidio</i>	24	
1. Il passato	24	
1.1 Il campione delle imprese e gli obiettivi dell'indagine	25	
1.2 I risultati della ricerca ed il confronto con la precedente edizione	26	
1.3 La domanda più significativa del questionario	26	
1.4 Gli obiettivi del processo di miglioramento	27	
1.5 Le analisi di <i>customer satisfaction</i>	27	
1.6 Il confronto con i concorrenti	28	
1.7 Il <i>commitment</i>	28	
1.8 <i>MV²: Mission, Vision e Value</i>	28	
1.9 La valutazione dei fattori di successo dei programmi QT	29	
1.10 Considerazioni riepilogative	30	
2. Il presente	30	
3. Il futuro		
La qualità nelle imprese della Provincia di Pavia , di <i>Gabriella Borghi</i>	34	
1. Premessa	34	
1.1 La metodologia	34	
2. L'indagine sul campo	34	
2.1 Un indicatore sintetico della capacità competitiva delle imprese	35	
2.2 La qualità in ambito aziendale	37	
3. La gestione della qualità	38	
3.1 La posizione competitiva "percepita"	38	
3.2 L'approccio alla qualità	39	
3.3 La certificazione di qualità	40	
3.4 Il ruolo dell'operatore pubblico	40	
4. Conclusioni		
Opzioni strategiche e strumenti operativi per il miglioramento della qualità nelle piccole-medie imprese manifatturiere , di <i>Lionello Negri</i>	42	
1. Lo sviluppo della qualità nel settore manifatturiero	42	
1.1 L'era del controllo: la <i>shadow factory</i> ed il costo della qualità	43	
1.2 L'era della prevenzione ed il costo della non-qualità		
1.2.1 La <i>quality loss function</i>	Pag. 43	
2. La qualità nelle pmi manifatturiere italiane: situazione e prospettive	44	
2.1 Il quadro generale e gli elementi distintivi	45	
2.2 Le tendenze evolutive di breve-medio termine	48	
3. Riferimenti bibliografici	50	
L'industria italiana del settore "forbici" , di <i>Fabrizio Arnaldi</i> , <i>Massimiliano Galli</i> e <i>Massimo Redolfi</i>		
1. Colmare il <i>gap</i> tra qualità "concepita" e qualità percepita	52	
2. Riconcepire su nuove basi un prodotto comune come le forbici	52	
3. I produttori continuano ad identificare la qualità delle forbici con la capacità di taglio	54	
4. Allargare le dimensioni della qualità oltre l'orizzonte tecnologico	55	
5. Da consumatore a "configuratore" della qualità	57	
6. Ampliare il concetto di qualità per allargare le opportunità di prodotto	58	
7. Riferimenti bibliografici e bibliografia	59	
L'industria italiana delle macchine per il confezionamento e l'imballaggio , di <i>Massimiliano Galli</i> e <i>Massimo Redolfi</i>		
1. Note introduttive	62	
2. Le funzioni d'uso delle macchine per il confezionamento e l'imballaggio	62	
3. Le tecniche di contenimento	63	
4. Le tecnologie impiegate	64	
5. La nascita e lo sviluppo del distretto industriale	64	
6. L'evoluzione più recente	65	
7. Le prospettive per il futuro	67	
8. Riferimenti bibliografici e bibliografia	69	
Come nasce la qualità nelle media impresa tedesca , di <i>Massimiliano Galli</i> e <i>Stefano De Paolis</i>		
1. La Germania e la cultura della qualità	72	
2. Il concetto di <i>Transparenz</i> e la generazione del prodotto/servizio	72	
3. Condizionare il comportamento del consumatore verso la qualità dei prodotti	73	
4. Il sistema scolastico e la formazione professionale in Germania	73	
5. Il ruolo delle medie imprese nella economia del Paese	75	
6. Le moderne tecnologie al servizio del livello qualitativo dei prodotti	76	
7. Il contributo dei <i>Meister</i> nell'indirizzare il lavoro verso la qualità	77	
8. Una rete di servizi per sostenere le imprese e per favorire la diffusione della cultura della qualità	78	
9. Riferimenti bibliografici e bibliografia	79	

Albatros System , di <i>Alberto De Toni e Stefano Tonchia</i>	Pag. 81
1. Note introduttive	82
2. La necessità di innovare i sistemi contabili	83
3. L' <i>Activity-Based Costing</i> (ABC)	84
4. La contabilità in Albatros System	85
5. Il progetto ABC	85
5.1 L'analisi dei processi aziendali	85
5.2 Il processo di assistenza post-vendita	86
5.3 Il calcolo dei costi delle attività del processo	87
5.4 L'assorbimento di attività da parte dei prodotti	88
6. Conclusioni	89
7. Riferimenti bibliografici	
Apple Ireland , di <i>Brian Fynes</i>	92
1. Dallo spostamento dei materiali ai canali di distribuzione	93
2. Dalle <i>pipeline</i> alle reti ed all'alimentazione snella	94
3. Il percorso della Apple Ireland verso la <i>lean supply</i>	95
4. La gestione della catena di alimentazione: il centro fornitori	97
5. Considerazioni conclusive	97
6. Riferimenti bibliografici	
Azienda Ospedaliera Policlinico di Modena , di <i>Gian Franco Baraghini, Riccardo Cavallini, Fabio Marani, Laura Roli, Barbara Trevisani e Augusto Cavina</i>	100
1. Premesse	103
2. Valori di riferimento e strumenti del Sistema Qualità aziendale	103
2.1 La politica della qualità	103
2.1.1 La <i>mission</i>	103
2.1.2 Gli obiettivi e gli impegni aziendali	104
2.2 Gli strumenti operativi fondamentali del Sistema Qualità	104
2.2.1 Le ISO 9000 quale riferimento metodologico	105
2.2.2 L'architettura del Sistema Qualità aziendale	105
2.2.3 L'analisi ed il miglioramento dei processi produttivi: aspetti organizzativi, tecnico-funzionali e relazionali	106
2.2.4 Gli strumenti di comunicazione	106
2.2.4.1 La Carta dei Servizi/Carta delle Garanzie: un patto con i nostri utenti	108
2.2.4.2 Il modulo di accoglienza	108
2.2.4.3 Il catalogo aziendale: caratteristiche del servizio ed elementi "qualificanti"	109
2.2.5 La formazione permanente ed il coinvolgimento degli operatori	109

3. Esperienze e risultati raggiunti: sviluppo del Sistema Qualità e traguardi di qualità	Pag. 110
3.1 La certificazione ISO 9002: le verifiche dei Sistemi Qualità da parte di enti di terza parte in cinque Unità Operative	110
3.2 Il miglioramento: assicurare agli utenti il massimo rispetto degli impegni assunti con la Carta delle Garanzie	111
4. Il miglioramento continuo e la qualità come normalità	112
5. Conclusioni	113
6. Bibliografia	114

Azienda Trasporti Consorziali di Bologna , di <i>Laura Londrillo</i>	
1. Premessa	116
2. La qualità del servizio e la sua misurazione: il sistema SERVQUAL	116
3. La qualità del servizio di trasporto pubblico nell'area urbana ed extraurbana di Bologna	122
3.1 Un'applicazione del sistema SERVQUAL come strumento di <i>customer satisfaction</i>	122
3.2 Un'applicazione al SERVQUAL dell'analisi delle corrispondenze multiple	125
3.3 La <i>cluster analysis</i>	128
3.3.1 Gruppo 1 - "I pensionati"	129
3.3.2 Gruppo 2 - "Gli studenti"	129
3.3.3 Gruppo 3 - "I più insoddisfatti"	129
4. Riferimenti bibliografici e bibliografia	130

Centro Ricerche Fiat , di <i>Roberto Fontana</i>	
1. L'applicazione del <i>Design of Experiments</i> presso il CRF	132
2. Dai Metodi Taguchi alla modellazione statistica multivariata	132
3. Alcune applicazioni sviluppate dal CRF	135
3.1 Gli esperimenti reali	135
3.1.1 Il <i>laser radar</i>	135
3.1.2 Le batterie per trazione	136
3.2 Gli esperimenti simulati	136
3.2.1 La riduzione dell'ovalità delle canne cilindro di un motore IVECO	137
3.2.2 Le prestazioni ed i consumi di un veicolo	138
3.2.3 Il progetto (CE) ²	139
4. Il sistema esperto TES	139
5. Conclusioni	140
6. Riferimenti bibliografici	141

Eaton Controls , di <i>Alberto De Toni e Stefano Tonchia</i>	Pag. 143
1. Considerazioni preliminari	144
2. L'azienda	144
3. La misurazione della qualità	145
3.1 La valutazione del Sistema Qualità	145
3.2 La misurazione della qualità percepita e della soddisfazione del cliente	147
3.3 La misurazione della qualità operativa	147
3.3.1 La misurazione della qualità in ingresso	147
3.3.2 La misurazione della qualità interna	147
3.3.3 La misurazione della qualità in uscita	147
3.4 Il controllo sui costi della qualità	149
4. La presentazione e la diffusione dei risultati sulla qualità	149
5. L'autovalutazione ed il "benchmarking" della qualità in Eaton Controls	149
6. Riferimenti bibliografici	152
Electrolux-Zanussi , di <i>Guido Nassimbeni e Stefano Tonchia</i>	154
1. La gestione dei processi	155
2. Le conseguenze della gestione per processi	156
3. La gestione per processi ed il <i>Total Quality Management</i>	157
4. Il caso Electrolux-Zanussi S.p. A.	158
4.1 Il progetto "Qualità Totale" Zanussi	158
4.2 L'organizzazione per processi in Zanussi	160
4.3 I confronti con l'orientamento ai processi adottato da FIAT	162
4.4 L'Assicurazione ed il Controllo Qualità in Zanussi	164
5. Conclusioni	164
6. Riferimenti bibliografici	164
IBM Italia , di <i>Mario Fontanazza</i>	168
1. La metamorfosi del mercato	168
2. Le risposte alla metamorfosi	169
3. Il processo della trasformazione	169
3.1 Il ruolo guida della direzione	170
3.2 Le aspettative e la soddisfazione dei clienti	171
3.3 Il ridisegno dei processi	171
3.4 Lo sviluppo delle competenze	172
3.5 La valutazione dei progressi	172
3.5.1 La <i>customer satisfaction</i>	172
3.5.2 Il miglioramento ed il ridisegno dei processi	172
3.5.3 La qualità dl sistema aziendale	172
3.5.4 La gestione per processi	173

3.5.5 La <i>balanced scorecard</i>	Pag. 173
3.5.6 Il valore della <i>Market Driven Quality</i>	174
3.5.7 L'immagine	174
4. Cosa abbiamo imparato?	174
4.1 Il massimo impegno della direzione aziendale	174
4.2 L'integrazione con le strategie ed i piani aziendali	175
4.3 Il piano di realizzazione globale ed i progetti pilota	175
4.4 La formazione e la pratica	175
4.5 La partecipazione di tutti	175
4.6 La continuità	175
5. La seconda fase del processo d'implementazione della <i>Market Driven Quality</i>	175
Istituto Zooprofilattico Sperimentale dell'Abruzzo e del Molise "G. Caporale , di <i>Donatella Nannini, Lucilla Ricci e Vincenzo Caporale</i>	
1. Note introduttive	178
2. La storia	178
2.1 Le funzioni dell'Istituto	178
2.2 Lo scenario interno	179
2.3 L'inversione di tendenza	180
3. Il progetto "Accreditamento"	181
4. Il percorso operativo verso l'accreditamento	182
4.1 La politica della qualità	182
4.2 La verifica dello stato dell'arte	183
4.3 Le decisioni operative	183
4.3.1 L'organigramma e le responsabilità	184
4.3.2 Il progetto AQUA/L	184
5. L'accreditamento	185
6. Alcune riflessioni	186
7. Riferimenti bibliografici	187
Labein Research Centre , di <i>Javier Ruiz Fernández</i>	
1. Il Labein Research Centre	190
2. L'attenzione per le esigenze del cliente della R&S: l'impiego del QFD	190
3. La trasformazione culturale ed organizzativa	192
4. Il Sistema Qualità multidimensionale	193
5. L'implementazione del <i>continuous improvement</i>	193
6. Considerazioni conclusive	195
7. Riferimenti bibliografici	195

Merloni Elettrodomestici di <i>Massimiliano Galli, Massimo Redolfi e Giuseppe Marchitto</i>	Pag. 197
1. Le priorità competitive negli anni Novanta	198
2. Il settore degli elettrodomestici	199
3. Le caratteristiche tecniche del prodotto	200
4. La metodologia di analisi del valore	201
5. I risultati ottenuti	203
6. Riferimenti bibliografici e bibliografia	205
Microsoft Ireland , di <i>Sean Ennis, Brian Fynes e Lionello Negri</i>	208
1. La Microsoft Corporation	208
2. La Microsoft Ireland	208
3. L'organizzazione originaria: 1985-1988	209
4. La svolta verso la <i>lean production</i> : 1988-1990	209
4.1 La selezione e la riduzione dei fornitori	210
4.2 La definizione delle dimensioni dei lotti per le diverse linee-prodotto	211
4.3 Il coinvolgimento del personale e la sua partecipazione attiva al processo di miglioramento	211
4.4 Lo sviluppo di fabbriche focalizzate per ogni specifico segmento del mercato di riferimento	212
5. L'adozione di modelli logistici di tipo <i>service-driven</i> : 1990-1992	213
5.1 La perdita di visibilità nel controllo delle scorte	213
6. Considerazioni conclusive	214
7. Riferimenti bibliografici	214
Nouvelles Frontières , di <i>Frédéric Jallat</i>	216
1. Considerazioni introduttive	216
2. L'uso strategico del concetto di catena di valore per il miglioramento della qualità	219
3. La reingegnerizzazione della catena del valore del settore turistico: l'esempio di Nouvelles Frontières	220
3.1 Il coordinamento e l'integrazione dei circuiti di distribuzione	221
3.2 Il coordinamento delle attività di trasporto aereo e l'aumento del potere contrattuale	222
3.3 Le strategie prudenziali di crescita ed il coordinamento delle attività alberghiere	223
5. Riferimenti bibliografici	223
Pininfarina , di <i>Lorenza Pininfarina e Giorgio Oggero</i>	226
1. Il Gruppo Pininfarina	226

2. La qualità come strategia	Pag. 226
3. Il piano Qualità Totale	227
3.1 Le priorità strategiche	228
3.2 L'analisi dei processi critici	228
4. Il miglioramento del processo di sviluppo dei nuovi prodotti	229
4.1 La <i>Design Review</i>	233
4.2 Il <i>Design of Experiments</i>	233
4.3 Il <i>Quality Function Deployment</i>	233
4.4 La <i>Failure Mode and Effect Analysis</i>	233
4.5 I primi risultati ottenuti	233
5. Il Progetto Ethos: una famiglia di vetture innovative	234
5.1 Ethos, Ethos 2 ed Ethos 3	235
5.2 Ethos 3 EV	236
Worthington - Ingersoll Dresser Pump , di <i>Massimiliano Galli, Carlo Grossi e Giovanni Brusasca</i>	
1. La Qualità Totale: un'opportunità per cambiare il modo di gestire il <i>business</i>	238
2. Ripensare la struttura per processi permette di individuare le attività critiche	238
3. Il progetto è iniziato con la formazione	239
4. L'intervento è stato effettuato a parità di risorse e di tecnologia	240
5. L'organizzazione per gruppi di lavoro si è sposata con i principi del <i>Cell Manufacturing</i> e della <i>Group Technology</i>	242
6. I processi di supporto funzionale e le unità di miglioramento coordinano e stimolano il cambiamento	243
7. La misura del miglioramento	244
8. Conclusioni	250
9. Riferimenti bibliografici e bibliografia	250