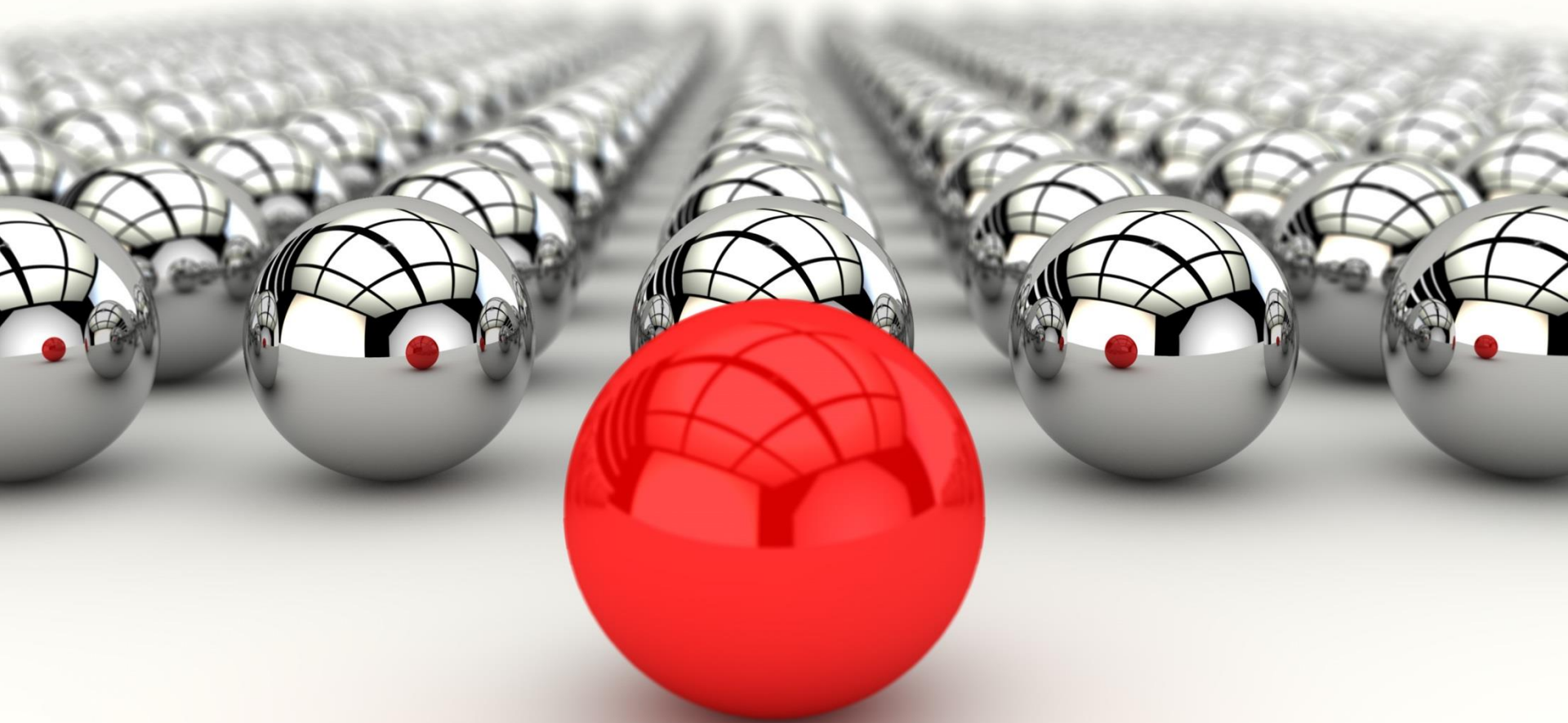


# Standard e eccellenza: un approccio metodologico



**EMC**

EXCELLENCE MANAGEMENT CONSULTANTS

# Presentazione

- La ricerca del miglioramento: ISO 9000 e Business Excellence
- Standard e eccellenza: la visione aziendale unitaria
- L'approccio integrato
- Collegamento e integrazione tra ISO 9000 e EFQM
- Individuazione interventi e priorità
- I risultati
- Conclusioni

# Standard e eccellenza: gap o integrazione?

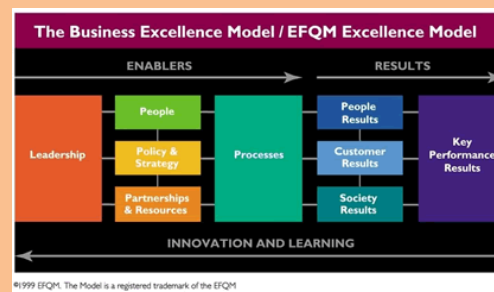


# I due approcci aziendali al miglioramento

## Standard ISO

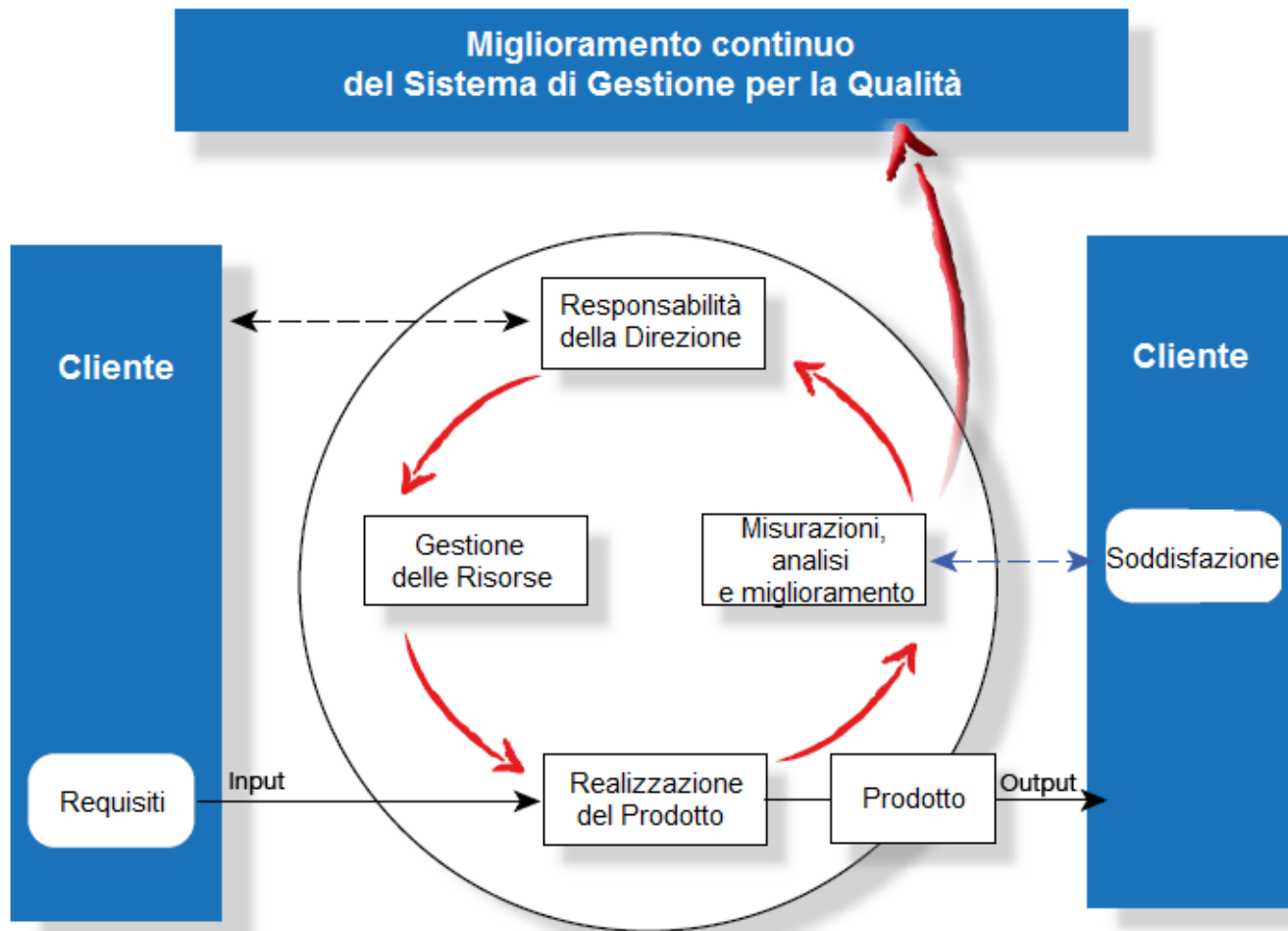


## Business Excellence



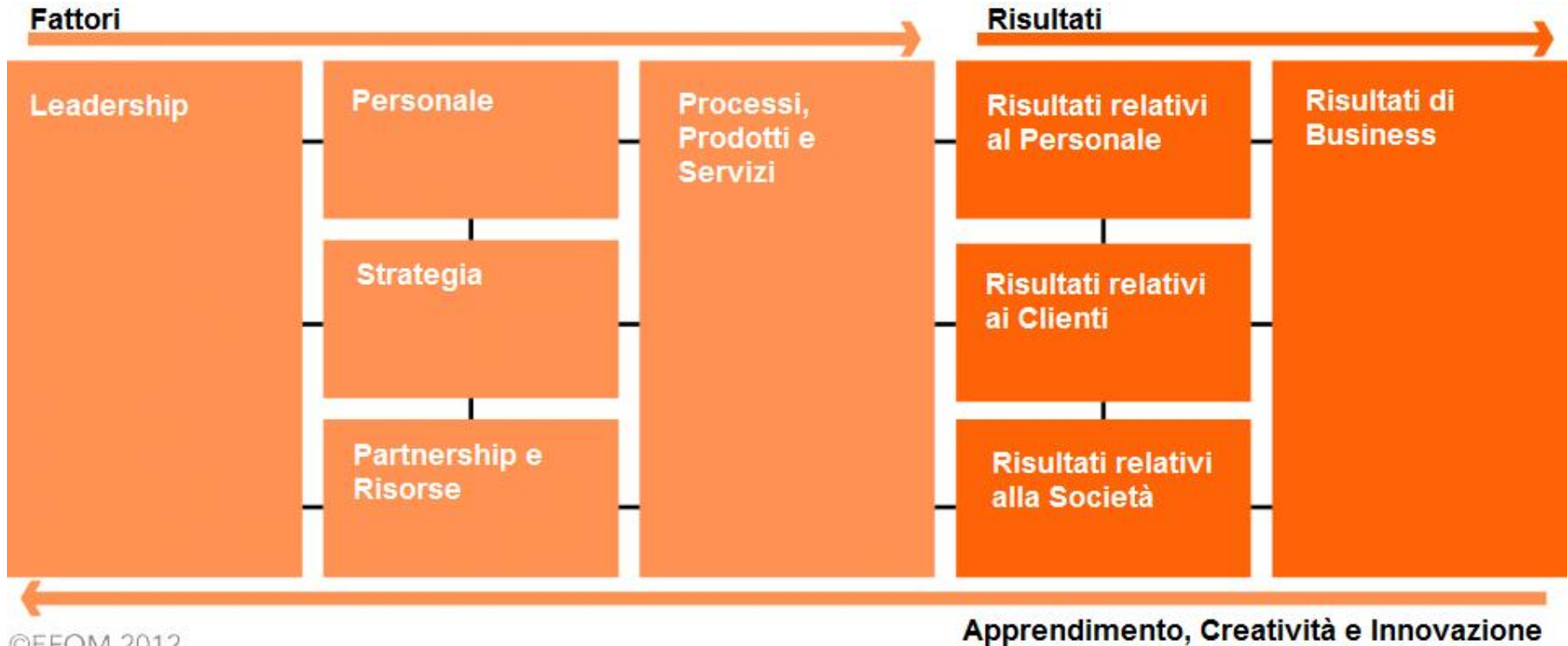
Gli approcci aziendali al tema del miglioramento si sono distinti negli ultimi 20 anni nel perseguimento dello standard (ISO) e nella ricerca dell'eccellenza (EFQM).

# Il modello per lo standard ISO 9000



Nel modello ISO 9000 il miglioramento è rappresentato come un processo ciclico, che ha come obiettivo il cliente.

# Il modello per l'eccellenza di EFQM

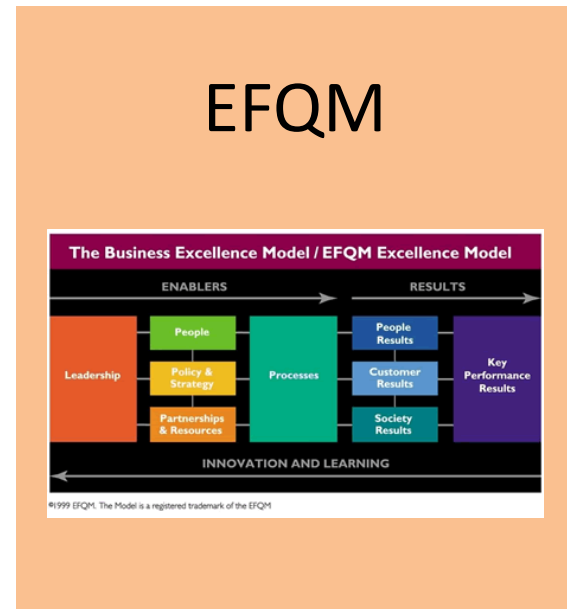


Nel modello EFQM il perseguimento dell'eccellenza avviene attraverso progetti di miglioramento continuo che hanno per obiettivo, oltre ai Clienti le Risorse Umane, la Società (i «portatori di interessi») e il business aziendale.

# Due culture aziendali



Processi, procedure,  
istruzioni (quality manager)

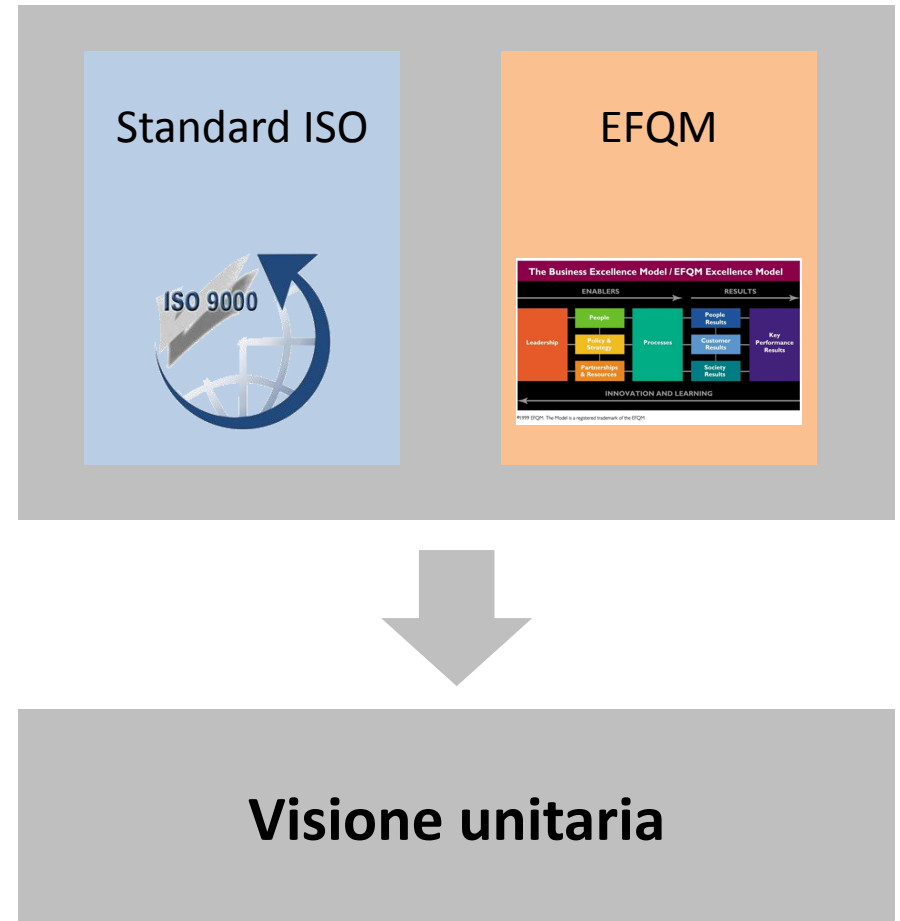


Visione strategica, mission  
(executive manager)

Questi due approcci si sono spesso tradotti in due culture, applicate alla gestione di diverse tipologie di problematiche aziendali in maniera distinta e non collegata.

# La visione unitaria dell'azienda

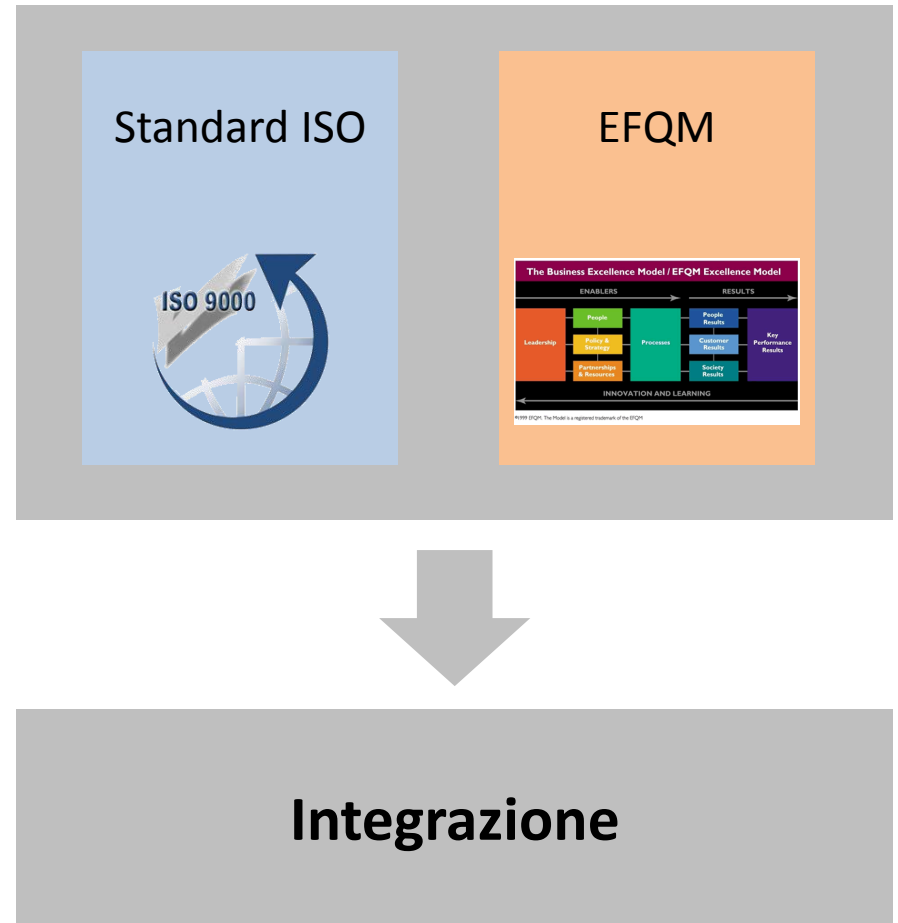
- L'azienda che vuole essere competitiva **deve perseguire l'eccellenza**
- La **conformità allo standard è necessaria ma non sufficiente** per raggiungere l'eccellenza
- L'eccellenza richiede il **collegamento e l'integrazione** tra le scelte strategiche e gli interventi operativi



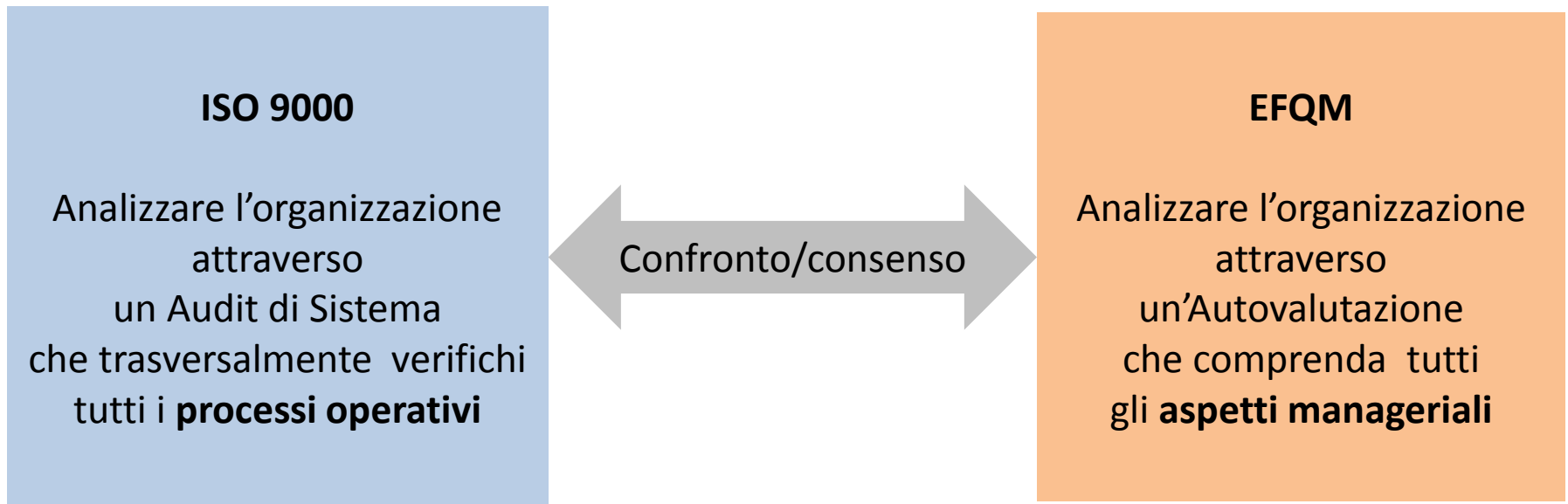


# Un approccio integrato

- **ISO 9000** assicura la **conformità ad uno standard** predefinito
- **EFQM** assicura **l'eccellenza** a partire dalla autovalutazione del management
- L'approccio integrato **collega il modello EFQM alla ISO 9000** in modo strutturato e **condiviso**

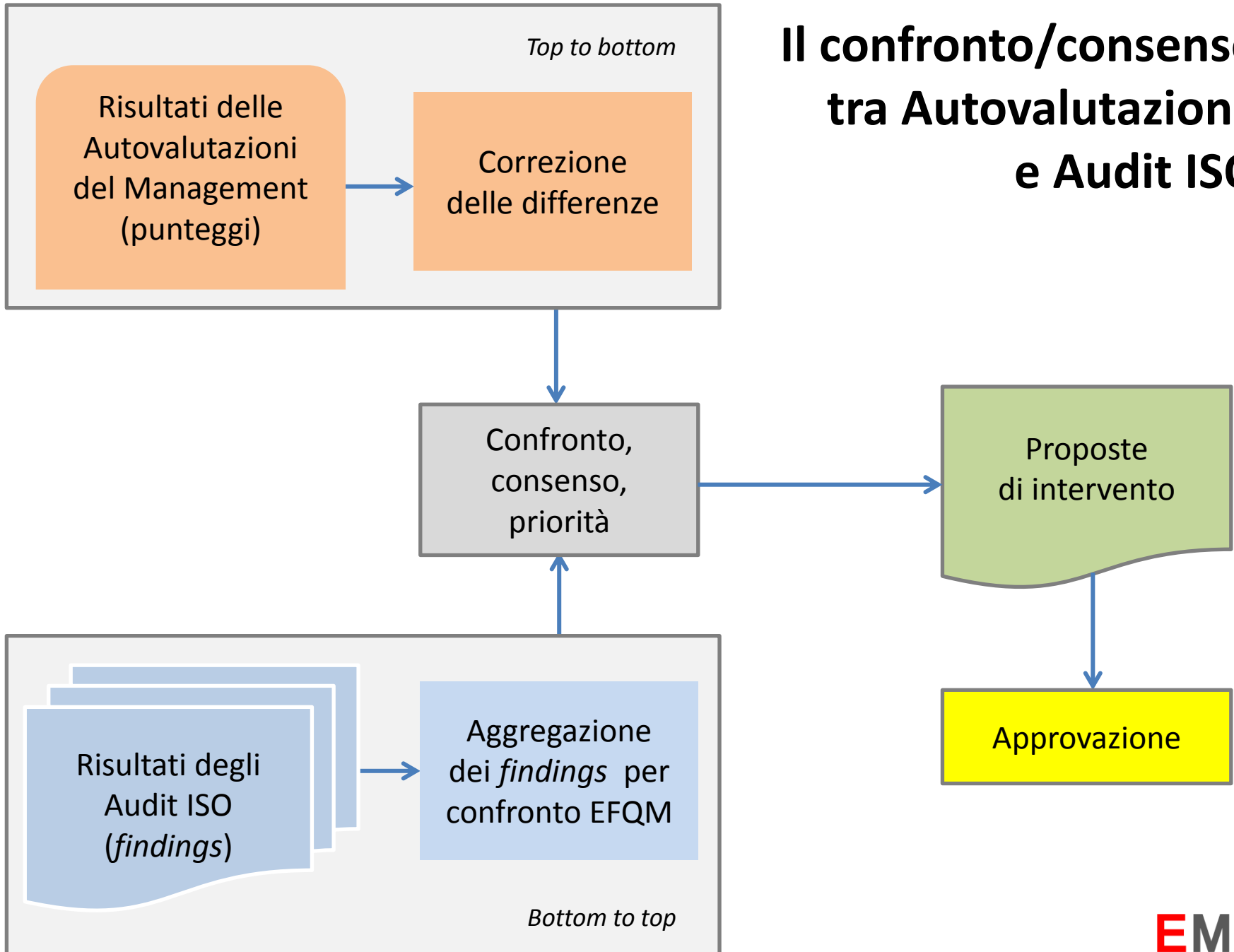


# L'approccio integrato: il confronto/consenso tra Audit e Autovalutazione



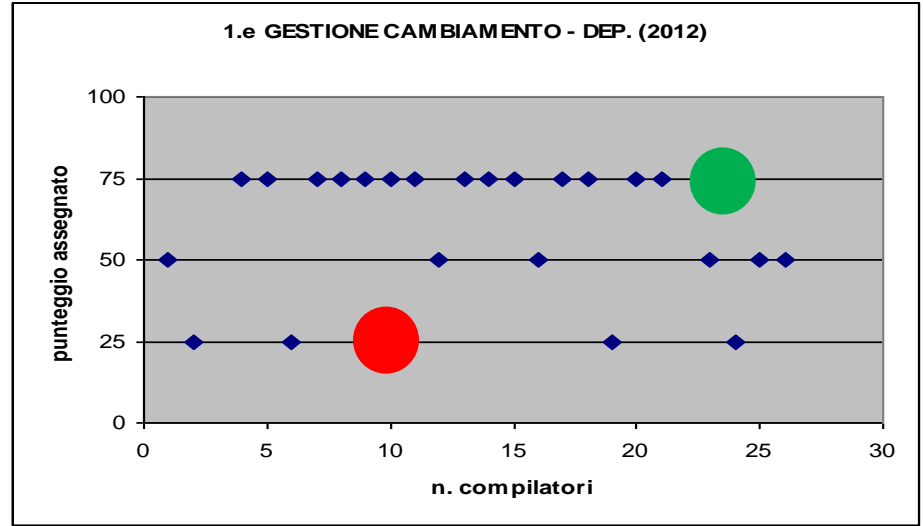
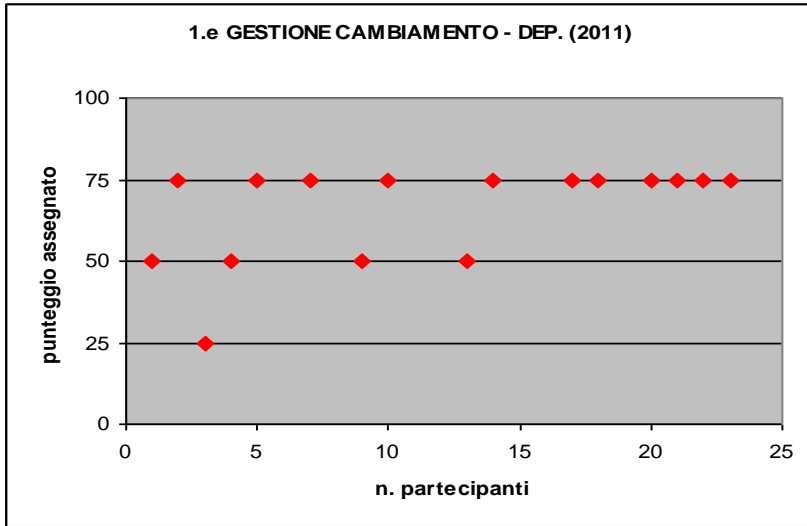
Nell'approccio integrato, il piano di miglioramento scaturisce dal confronto/consenso dei risultati degli Audit di Sistema (ISO) con i risultati dell'Autovalutazione (EFQM).

# Il confronto/consenso tra Autovalutazione e Audit ISO

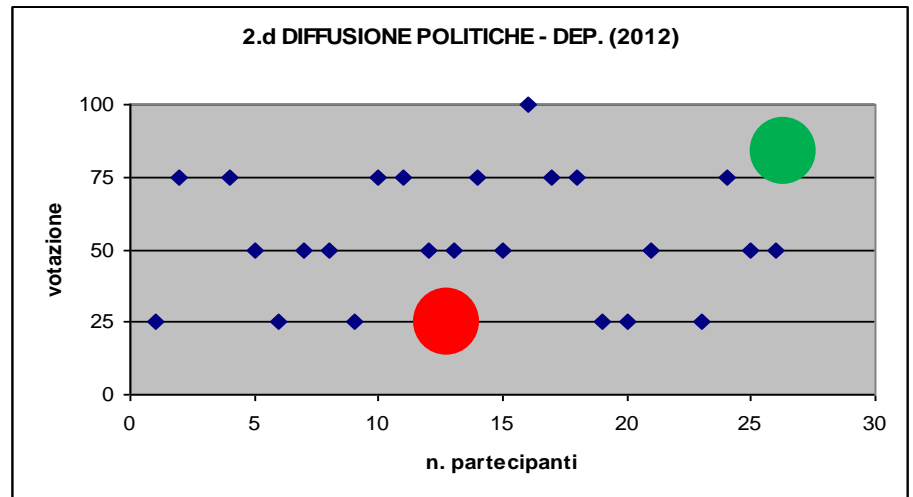
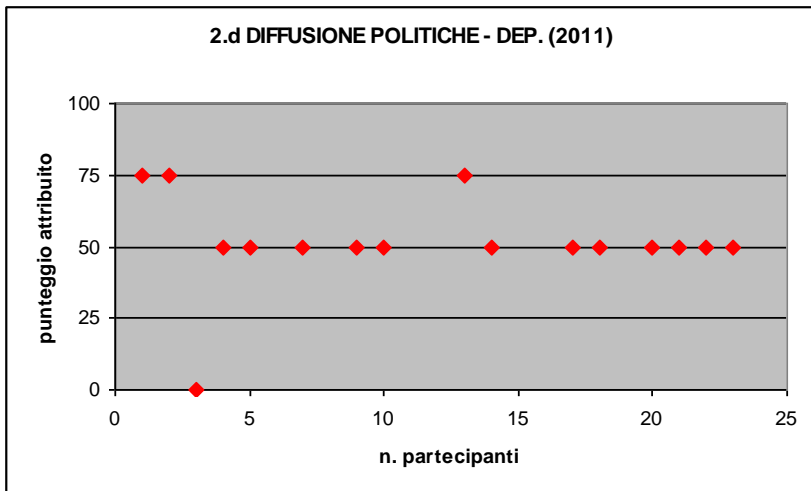


# La correzione delle Autovalutazioni

## 1 E - Gestione cambiamento

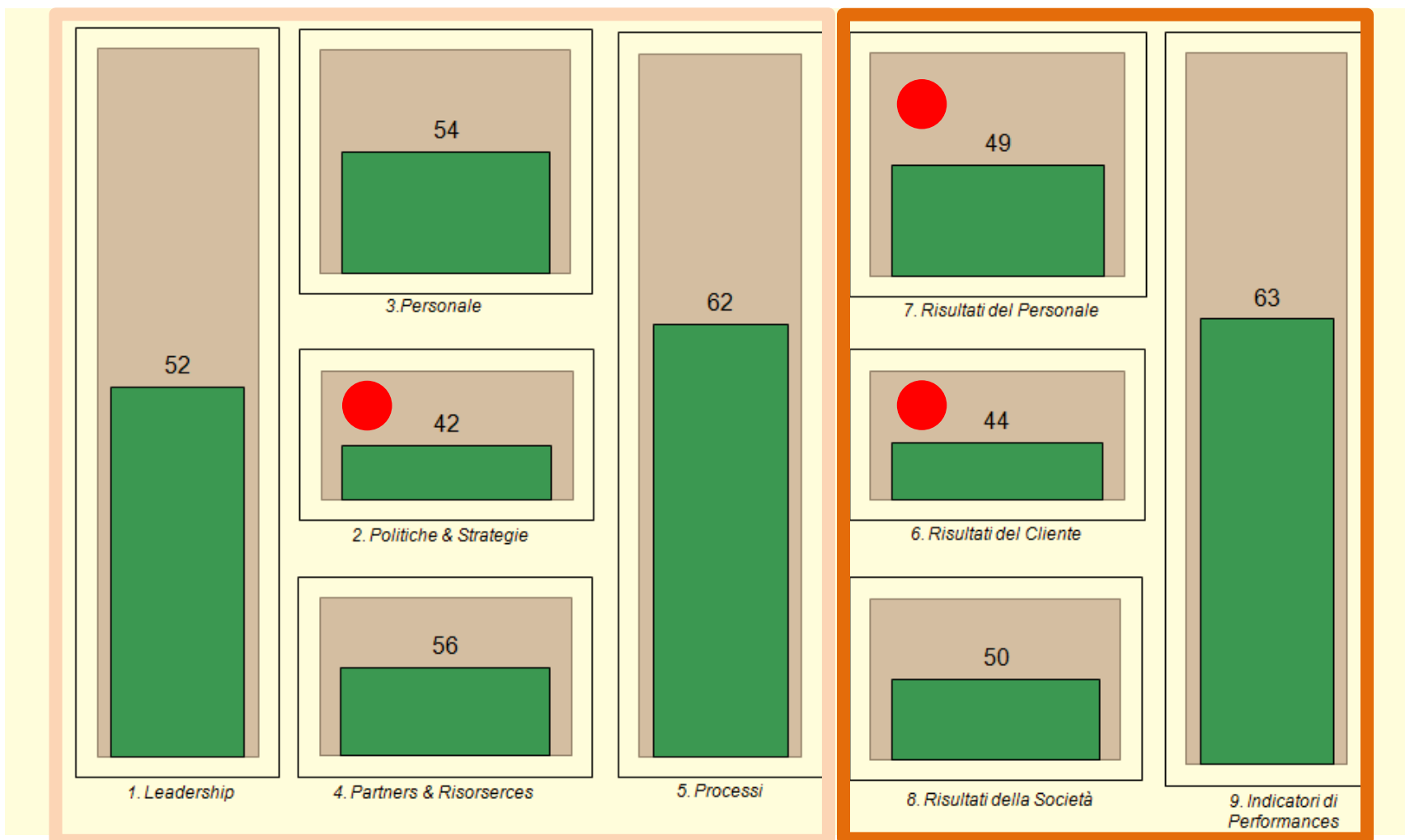


## 2 D – Diffusione delle politiche



Esempio da caso aziendale reale

# I risultati dell'Autovalutazione nel modello EFQM



*Esempio da caso aziendale reale*

L'Autovalutazione secondo il modello EFQM mira ad evidenziare, tramite punteggio, le aree di forza e quelle di miglioramento dell'azienda, secondo le percezioni del management.

# I risultati aggregati dell'Audit ISO

I risultati dell'Audit ISO sui processi si aggregano in temi di intervento, che derivano dalla elaborazione dei *findings* rilevati nel corso dell'Audit.

*Esempio da caso aziendale reale*

1. Gestione strategica risorse/b\_plan

2. Gestione rischio processi

3. Gestione indicatori

4. Gestione del team e comunicazione

5. Gestione standards e dati

6. Gestione feedback cliente

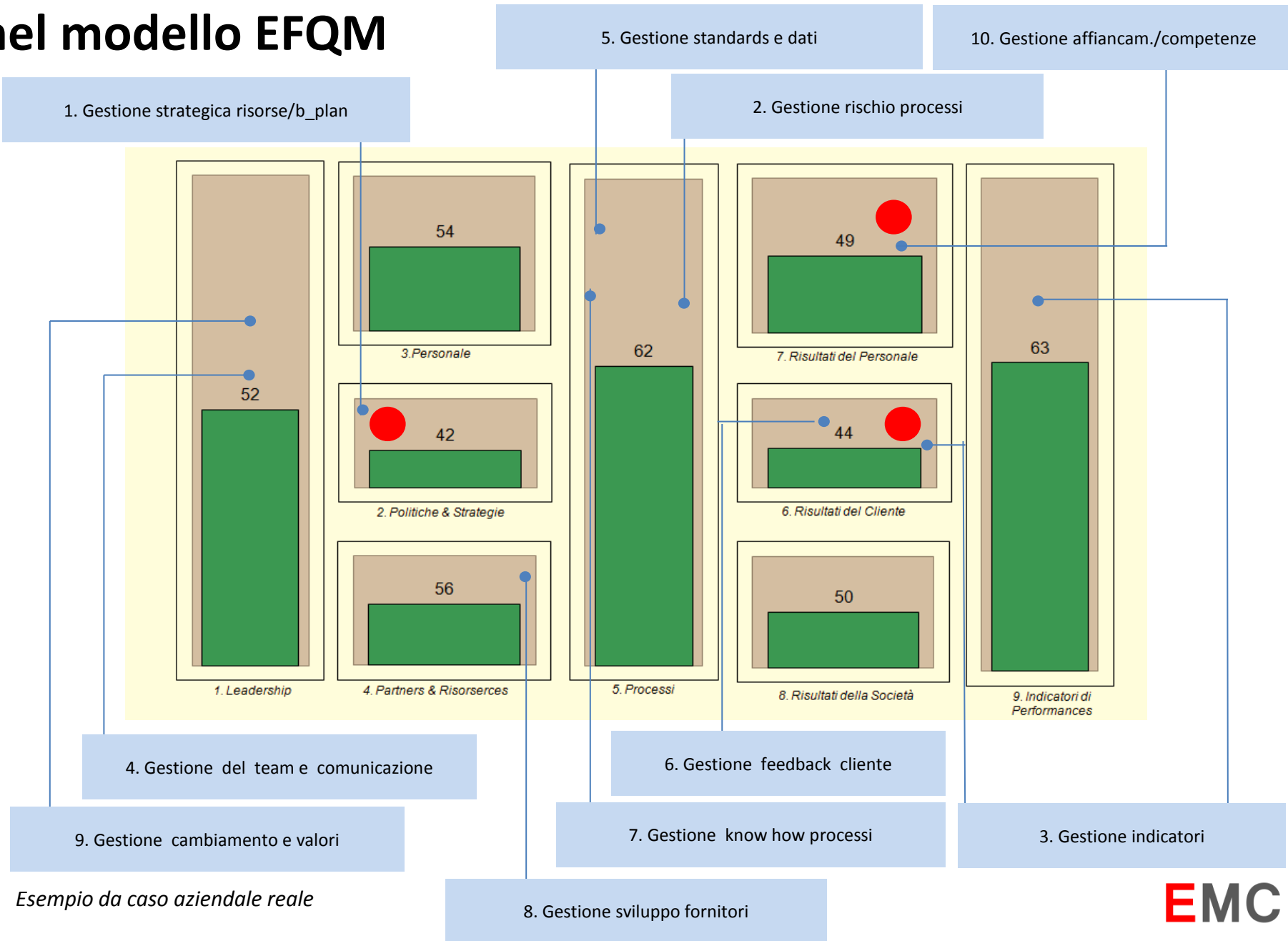
7. Gestione know how processi

8. Gestione sviluppo fornitori

9. Gestione cambiamento e valori

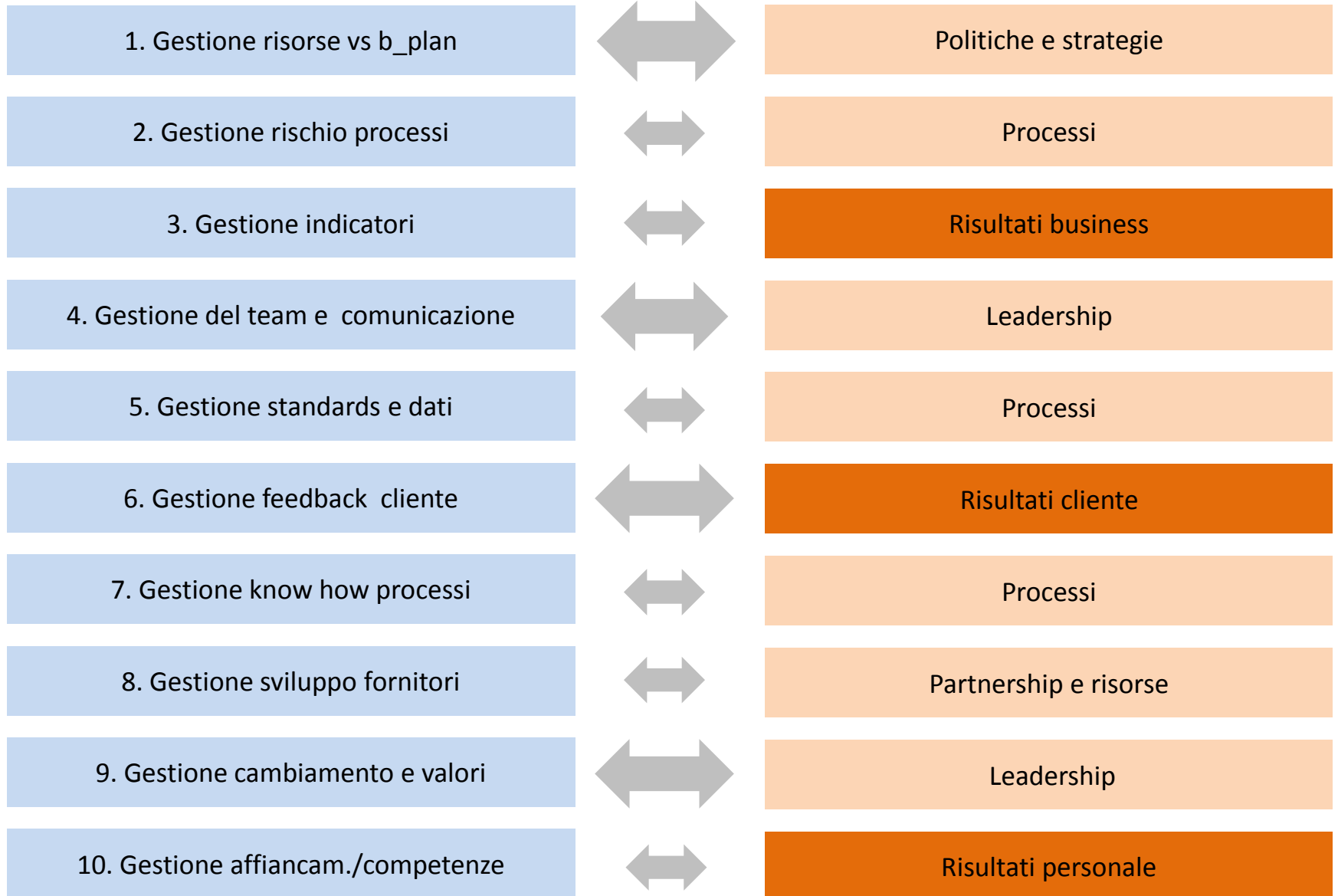
10. Gestione affiancam./competenze

# I risultati collocati nel modello EFQM



Esempio da caso aziendale reale

# Confronto Audit - Autovalutazione

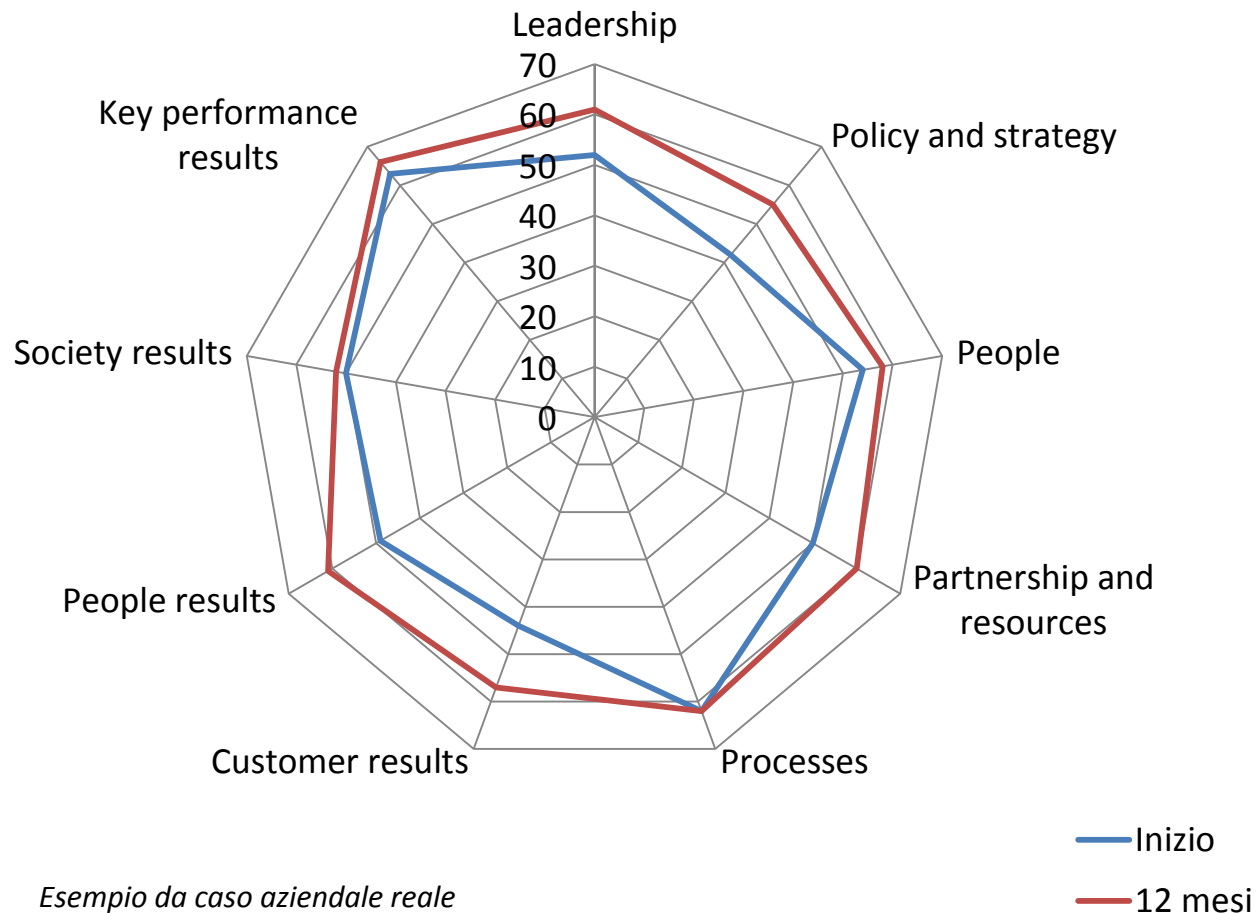


*Esempio da caso aziendale reale*



# I risultati dell'approccio integrato - 1

## L'autovalutazione: prima e dopo



*Esempio da caso aziendale reale*

# I risultati dell'approccio integrato - 2

## Gli interventi sul prodotto

AREA	INDICATORE	DESCRIZIONE	VALORE PROGETTO "X"
ECONOMICS	Variazione di Costo Prototipo	Variazione % del Costo Prototipo calcolato dopo la realizzazione prototipi rispetto al Costo Prototipo stimato in sede di offerta	-49%
	Variazione di Costo Finale	Variazione % del Costo Finale stimato dopo la Pre-Serie rispetto al Costo di Serie stimato in sede di offerta	-7%
	Variazione di Margine Prototipo	Variazione del Margine Diretto su Prototipi calcolato dopo la realizzazione prototipi rispetto al Margine su Prototipi stimato in sede di Offerta	25 p.ti %
	Variazione di Margine Finale	Variazione del Margine Diretto Finale stimato dopo la Pre-Serie rispetto al Costo Finale stimato in sede di Offerta	5 p.ti %
TIME	DOT Prototipo	Rispetto della data di consegna prevista del primo prototipo consegnato in Sala Prove	100%
	DOT Preserie	Rispetto della data di consegna concordata con Cliente del lotto di Pre-Serie	100%
QUALITA'	N° modifiche dopo DT	Sommatoria n° codici modificati nel periodo tra Delibera Tecnica e 6mesi dopo la SOP	TBC
	Hit Rate Components Prototipo	% codici nuovi approvati in fase di prototipo rispetto al totale dei codici nuovi	TBC
	Hit Rate Components Pre-Serie	% codici nuovi approvati in fase di preserie rispetto al totale dei codici nuovi	TBC
	PPM PF su Preserie	Difettosità rilevata su Preserie dal Cliente in parti per milione	In attesa dati da Cliente

*Esempio da caso aziendale reale*

# Conclusioni

- La ricerca del miglioramento in azienda ha dato origine a **due visioni**: quella «*alta*» della **business excellence** (scelte strategiche) e quella «*bassa*» (processi) dello **standard**
- E' necessario **collegare** e **integrare** la visione «*top to bottom*» con quella «*bottom to top*», per individuare **progetti** di miglioramento **efficaci e condivisi**
- L'approccio integrato consente una efficace **visione unitaria**. Il piano di miglioramento e l'individuazione delle priorità scaturiscono dal **confronto/consenso** dei risultati dei due strumenti fondamentali di analisi: gli Audit di Sistema ISO con i risultati dell'Autovalutazione EFQM

# Ringraziamenti

- **Alberto Cecolin** (Studio Petracin)
- **Giovanni Cecolin** (ADVMediastudio)
- **Fabio Doria**
- **Giuseppe Da Villa**
- **Alessandro Fasolo** (ADVMediastudio)