

La qualità ed il management della qualità nelle imprese occidentali ed in Giappone

(Tavola Rotonda tenuta all'Assolombarda, Milano, il 20 maggio 1983)

Si è tenuta a Milano, presso l'Assolombarda la manifestazione annunciata nel numero 43 di «Qualità», che ha ottenuto un gran successo di pubblico.

In mattinata hanno preso la parola tre autorevoli specialisti della Qualità: Kaoru Ishikawa, l'inventore dei famosi diagrammi a «spina di pesce»; W. Masing, già Presidente dell'EOQC ed attuale Presidente dell'Associazione Tedesca per la Qualità, ed infine H.D. Seghezzi, della Hilti AG (Liechtenstein), membro dell'Executive dell'Organizzazione Europea.

✱

Dagli interventi degli oratori — riportiamo più oltre nella rivista il primo e l'ultimo — è emerso che l'organizzazione dell'Assicurazione della Qualità sarà sempre per l'Industria un punto centrale di interesse.

Come bene ha rilevato il Prof. Masing, nell'ambito delle 4 «M»: Materiali, Metodi, Macchinario, Macstranze, quest'ultimo è fattore fondamentale. È chiaro a tutti, infatti, che né un macchinario perfetto, né un metodo avanzato, né un materiale adeguato garantiscono da soli un prodotto di qualità, anche se ne costituiscono un presupposto necessario.

Il Prof. Masing ha poi tenuto ad evidenziare come il successo dei prodotti giapponesi sia in massima parte da ricercare nella particolare cura dedicata alla voce «Qualità», ed alla nascita di quei «Circoli della Qualità», cioè di quei piccoli (ma numerosi) gruppi volontari di collaboratori a partire dai più bassi livelli dell'organizzazione che, nelle industrie giapponesi non solo propongono, ma anche realizzano miglioramenti della qualità, della produttività, della sicurezza, del risparmio energetico.

L'intervento del Prof. Masing, che era iniziato con un excursus storico sul problema Qualità o, più generalmente, sull'Organizzazione del Lavoro e sulla Produttività, aveva costituito, nella sua ultima parte un adeguato commento al discorso di Ishikawa che lo aveva preceduto.

✱

Nel pomeriggio si è avuta la presentazione di un «caso pratico»: l'organizzazione, cioè, dei primi Circoli della Qualità alla Fiat Auto.

Esponiamo due momenti di questa presentazione: l'intervista all'Ing. Gambino, dell'Assicurazione Qualità e quella al Dr. Eustache, della Direzione del Personale.

✱

— Ing. Gambino, perché i Circoli della Qualità alla Fiat?

Le crescenti esigenze di Qualità nei prodotti e nei servizi richiedono un coinvolgimento di tutte le fun-

zioni aziendali, al fine di ottenere risultati sempre più competitivi. Inoltre, in un momento in cui l'automazione industriale va progredendo in modo molto rapido, assume crescente importanza il contributo umano a tutti i livelli: questo perché la funzione dell'uomo, ovunque egli partecipi all'attività industriale, diventa sempre più preziosa e determinante.

— Qual è il significato del titolo dato a questo Congresso e della scelta di Milano come sede?

Abbiamo ritenuto opportuno associare ad un discorso su di una esigenza di inquadramento globale dei temi qualità fatto da esperti dell'argomento, una dimostrazione concreta del «come» tale coinvolgimento si può realizzare praticamente all'interno dell'azienda. Mentre infatti, presso Fiat Auto, il coinvolgimento dell'alta direzione e di tutte le funzioni aziendali sul tema qualità procede da tempo, la partecipazione attiva di operai, capi e quadri è un'iniziativa più recente. Abbiamo volentieri accettato l'invito rivoltoci dall'AICQ di tenere la giornata a Milano presso l'Assolombarda, perché siamo convinti che la presentazione delle nostre esperienze svolta nella città cuore e simbolo dell'industria italiana ed indirizzata ad un pubblico di imprenditori e di tecnici ci consenta di ricavare il massimo di verifica e di confronto. In effetti, il dibattito stimolato dalla presentazione e dall'illustrazione dei temi è stato estremamente ricco ed ha permesso di ricavare preziose indicazioni per migliorare la nostra futura linea di sviluppo.

— Qual è la ragione che vi ha condotto a presentare l'esperienza dei Circoli della Qualità?

Riteniamo che presentare fatti e non teorie sia il modo più convincente per dimostrare il nostro impegno nel muoverci coerentemente con la realtà industriale di oggi e che sia altresì premiante per il Circolo portarne la testimonianza in una sede prestigiosa come quella dell'Assolombarda.

— Che cosa può dirci sugli sviluppi della vostra attività?

La nostra azienda prosegue nelle iniziative dei Circoli della Qualità, di cui sta già raccogliendo i primi, interessanti frutti. È anche nostra intenzione illustrare, entro breve tempo, i nuovi risultati conseguiti nella sede più naturale, e cioè a Torino. L'appuntamento sarà l'occasione per rivedere gli obiettivi già conseguiti e per ricevere ulteriori stimoli.

✱

— Dr. Eustache, perché questa testimonianza pubblica?

La giornata di Milano è stata il secondo appuntamento con la realtà extra-aziendale: il primo avvenne allo I.A.F.E. (Centro Formazione ENI) a Roma, e si trattò appunto di un incontro con aziende del gruppo ENI.

Questa seconda occasione è stata sicuramente più importante, in quanto rivolta ad un pubblico maggiormente differenziato e numeroso e nel contesto di un convegno cui hanno partecipato studiosi della Qualità di assoluto rilievo mondiale.

Riteniamo che questi incontri abbiano un duplice, rilevante significato: innanzitutto perché garantiranno un «ritorno» in termini di immagine aziendale; in secondo luogo, poiché pensiamo sia opportuno che le altre aziende interessate a iniziative analoghe, possano conoscere la nostra esperienza ed il nostro patrimonio «culturale» in tale campo ed eventualmente servirsene se lo riterranno opportuno.

— Qual è il motivo della massiccia presenza della funzione del Personale sul problema dei Circoli della Qualità?

Siamo convinti che, oltre a risultati di tipo tecnico, l'attività dei Circoli abbia effetti anche sul clima aziendale in quanto stimola la partecipazione, motivando su problemi reali e di tutti i giorni e comporta una interazione fra capi e maestranza su temi costruttivi e scelti autonomamente. Inoltre, la funzione Personale è coinvolta in quanto lo scambio di esperienze fra uomini che operano all'interno della stessa area tecnologica ed una conoscenza più ampia dei problemi legati al loro lavoro possono comportare un arricchimento professionale da presidiare. I Circoli, infine, significano un notevole investimento in fatto di formazione, ed è quindi naturale l'assunzione di paternità da parte della nostra funzione.

— Gli oratori hanno messo ripetutamente l'accento sul concetto di volontariato dei partecipanti ai Circoli: di che cosa si tratta precisamente?

Il volontariato è la scelta base che abbiamo effettuato ed è da intendersi in maniera assoluta: è volontaria cioè la partecipazione al Circolo, liberi il numero delle

riunioni e la loro durata, libera la scelta del problema da affrontare. Abbiamo adottato questo criterio perché lo consideriamo il miglior sistema per sviluppare la creatività individuale e di gruppo.

— È possibile fare un primo bilancio?

I risultati, dopo un anno, sono fortemente positivi, tali da indurci a raddoppiare i Circoli nel 1983, estendendo altresì le unità aziendali interessate. L'adesione ai Circoli è stata dovunque molto rilevante e siamo in presenza di nutrite liste di attesa di persone che desiderano partecipare. Le soluzioni prospettate fino ad oggi rispondono alle attese che ci eravamo poste nella fase di lancio dell'iniziativa e sono state tutte realizzate.

**

È stato motivo di grande soddisfazione per i componenti di un Circolo di Qualità dello Stabilimento Fiat Auto di Desio presentare la propria esperienza a questo Convegno, al cospetto di un uditorio così altamente qualificato. Sono intervenuti: il coordinatore Giorgio Pinamonti, l'animatore Claudio Farina, ed i membri Antonio Arghirò, Bruno Bollato, Giuseppe Ferraro, Antonio Lopatriello, Gaetano Borello, Antonino Orlando, Domenico Posenato, Silvano Vantellino, Domenico Vergani.

È stato illustrato in dettaglio uno dei problemi affrontati e risolti, quello relativo all'operazione di stampaggio del cestello batteria del modello A-112. Attraverso una serie di riunioni ed utilizzando i metodi e gli strumenti di analisi tipici dei Circoli, è stata formalizzata una proposta consistente nell'impiego di un espulsore applicato allo stampo modificato, al fine di automatizzare l'operazione di scarico del pezzo dallo stampo e, conseguentemente, di ridurre sensibilmente il costo dell'operazione.

I componenti del Circolo hanno risposto in modo convincente a tutte le domande che sono state poste da vari interlocutori.

In particolare, il Prof. Ishikawa, padre fondatore dei Circoli della Qualità in Giappone, si è complimentato con loro ed ha voluto concedere il suo autografo su un foglio in cui il Circolo di Desio aveva disegnato la «lisca di pesce», il tipico schema di analisi dei problemi.