

NUOVE TECNICHE DI MIGLIORAMENTO

Come nelle grandi multinazionali anche in Fontana è in corso l'implementazione del Programma 6 Sigma. Un'esperienza importante dal punto di vista organizzativo, capace di allineare gli obiettivi operativi alle priorità aziendali, di individuare ed evidenziare i problemi e di superarli attraverso progetti di breve termine, a favore dei clienti

«**I**n Fontana si è cominciato a parlare con una certa assiduità di Programma 6 Sigma a partire dallo scorso anno» – ricorda Rocco Furfari, responsabile del progetto.

«L'occasione è stata offerta dalla Caterpillar, uno dei nostri clienti più importanti, che ha deciso di organizzare un corso specifico, che si prefiggeva di sensibilizzare alcuni dei suoi fornitori più qualificati, tra i quali la Fontana Luigi Spa. sull'applicazione di una metodologia, già utilizzata con successo da alcune grosse multinazionali, che permettesse di minimizzare i costi del processo o del prodotto, nel senso di eliminare quelle attività che non danno valore aggiunto per il cliente».

«Fontana ha sempre operato efficacemente per minimizzare i costi, seppur in modo non strutturato come invece è previsto dal processo 6 Sigma - prosegue Furfari - Per cui l'azienda, dopo aver effettuato le valutazioni necessarie, ha deciso di migliorare ulteriormente i suoi processi aziendali, attraverso l'applicazione di questo programma».

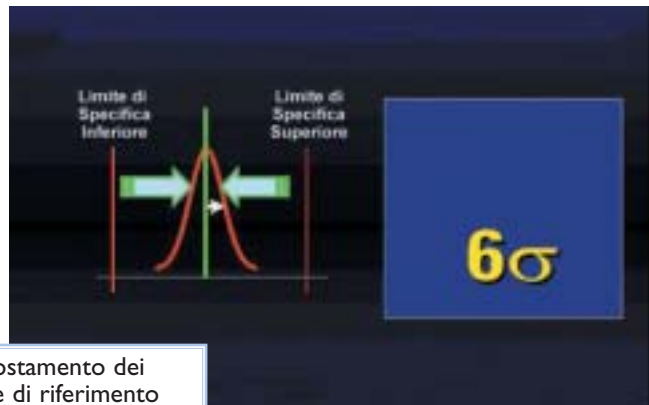
STEP-BY-STEP

Creato da Motorola nel 1987 il Programma 6 Sigma è un approccio/sistema manageriale orientato all'eccellenza, strutturato e concreto, che conduce a miglioramenti radicali dei processi di business, enfatizzando l'importanza della progettazione e del reengineering dei processi e dei pro-



I moderni impianti produttivi della Fontana Luigi a Veduggio.





Sigma misura lo spostamento dei valori della variabile di riferimento rispetto al valore medio e quindi indica la performance di un processo.

dotti. La forza del Programma 6 Sigma risiede nel forte impegno a ottenere e mantenere la qualità in tutta l'azienda, oltre che nell'aggregare gli obiettivi di miglioramento prefissati, che tendono a portare i processi a un valore di sigma pari a 6 (processo virtualmente privo di difetti).

«Se per Sigma si intende lo scostamento dei valori della variabile di riferimento rispetto al valore medio - spiega Furfari - ecco che così si può misurare la performance di un processo».

Proviamo a dare qualche numero:

UNA STRUTTURA DEFINITA

Per il successo di un Programma 6 Sigma è importante la presenza di una cultura orientata all'apprendimento e al knowledge sharing.

Infatti esso si caratterizza per l'importanza fondamentale attribuita alla formazione del personale coinvolto, per l'elevato coinvolgimento di tutti i dipendenti e per la possibilità di essere applicato a tutti i

- Black Belt & Green Belt sono responsabili del raggiungimento dei risultati e coordinano il team eventualmente attivato per lo specifico progetto;

- Yellow Belt sono tutti i dipendenti aziendali, ai quali viene data un'infarinatura di nozioni sul processo statistico.

VANTAGGI PRATICI

«Nell'ambito del corso di formazione promosso dalla Caterpillar - prosegue Furfari - è stato chiesto di presentare dei progetti che, rappresentando l'applicazione pratica della metodologia 6 Sigma, permettesse di verificare la ricaduta di questo tipo di esercizio nell'ambito aziendale. In una serie di incontri all'interno dell'azienda sono stati individuati alcuni processi che potevano essere oggetto di miglioramento». Ma quali sono i vantaggi di questa metodologia?

«I benefici per un'azienda che applica il Programma 6 Sigma sono di breve/medio termine e vanno dalla riduzione dei costi al miglioramento dei profitti e della produttività, dall'aumento della soddisfazione dei clienti al miglioramento del "valore" dell'azienda, dall'ampliamento delle conoscenze e delle competenze sui prodotti e sui processi alla riduzione degli scarti, delle difettosità, delle non conformità e dei tempi ciclo, per finire con l'impiego di metodologie e strumenti comuni a tutta l'azienda, per il raggiungimento degli obiettivi, e con il miglioramento della comunicazione e del lavoro di gruppo attraverso la condivisione di idee, successi, problemi».

La strada dell'eccellenza

processo 2 Sigma	308.537	parti per milione di difettosità
processo 3 Sigma	66.807	parti per milione di difettosità
processo 4 Sigma	6.210	parti per milione di difettosità
processo 5 Sigma	230	parti per milione di difettosità
processo 6 Sigma	3,4	parti per milione di difettosità

«Un modo efficace per dare la sensazione fisica di cosa vuol dire un processo 6 Sigma - continua Furfari - è legato alla differenza di rumore che possono fare 3,4 pallini di piombo versati in un secchio di metallo (processo 6 Sigma) rispetto ai 6210 pallini versati nello stesso secchio (processo 4 sigma)».

«Una volta raggiunti i limiti naturali del processo con la tecnica del miglioramento step-by-step, per migliorare ancora non posso fare altro che cambiare il processo. Nel primo caso la metodologia si chiama DMAIC, acronimo di Define, Measure, Analyze, Improve, Control, nel secondo prende il nome di DFSS (Design for six sigma)».

processi aziendali. Il programma poggia su strutture organizzative che comprendono:

- Business Quality Control, con la funzione di coordinare e integrare i diversi progetti;
- Quality Leader, il responsabile del Programma 6 Sigma;
- Champion, che garantisce sia l'indirizzo strategico ai gruppi di miglioramento della propria area sia il coordinamento fra gruppi di progetti e il Business Quality Council, di cui fa parte;
- Material Black Belt, che fornisce assistenza, training, supervisione e aiuto ai diversi gruppi di champion e hanno una Master Black Belt di riferimento;