



Six Sigma e outsourcing di processi per l'innovazione operativa

A cura di Michele Ciceri

Non sempre i progetti di outsourcing conseguono pienamente i risultati che il management si attende.

L'impostazione non corretta degli aspetti operativi riguardanti l'esternalizzazione dei processi aziendali è considerata dalle analisi più diffuse la causa più frequente d'insuccesso. Di conseguenza laddove l'outsourcing viene affrontato con un approccio strutturato per la gestione dei processi, le probabilità di successo saranno maggiori e i benefici per l'organizzazione si avvicinano maggiormente a quelli attesi in termini di efficienza ed efficacia.

Applicato per la prima volta nel 1987 in Motorola nell'ottica della Total Customer Satisfaction, l'approccio metodologico Six Sigma consente l'analisi dei processi, ne individua le criticità e permette di intervenire in modo efficace nell'alveo di un percorso volto al miglioramento continuo.

L'outsourcing di processi, Business Process Outsourcing (BPO) secondo la dizione di Gartner, è entrato nella prassi della gestione aziendale anche in Italia sulla scorta dei buoni risultati in Europa e soprattutto negli Stati Uniti. Sulla scia di un ricorso all'outsourcing in maniera sempre meno tattica e sempre più strategica, le domande che le imprese si pongono sull'argomento non riguardano tanto la validità di tale scelta quanto piuttosto la consapevolezza del come e per quale motivo attuarlo.

Quali processi conviene affidare a un outsourcer e quali invece conviene conservare o implementare all'interno dell'organizzazione? A questa domanda si risponde con gli argomenti dell'innovazione operativa del modo di gestire le aziende, ridisegnando l'organizzazione per processi e fornendo al management le informazioni necessarie a supporto delle decisioni di outsourcing dei processi stessi, analizzabili e ridefinibili attraverso Six Sigma.

La tavola rotonda di Sviluppo & Organizzazione che si svolta l'11 aprile ha unito la voce di osservatori dei cambiamenti aziendali alla testimonianza di alcuni manager e degli operatori del mercato per una visione più completa e approfondita possibile dell'argomento.





I partecipanti

- **Gabriele Arcidiacono** è Professore Associato di Ingegneria Industriale all'Università degli Studi Guglielmo Marconi di Roma;
- **Giamila Buzzi** è Operation Manager di Progetto Lavoro;
- **Massimo Citterio** è Managing Director di Sanmarco Consulting, società del Gruppo De Pasquale, operante nella consulenza organizzativa;
- **Fabio Armari** è HR Process Re-engineering Manager di Autogrill;
- **Antonio Giangrosso** è Analista di Business di Edison;
- **Maria Teresa Orlando** è CFO & HR Director di Endress +Hauser;
- **Maurizio Decastri** è Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'università di Roma Tor Vergata e Presidente di Eos Management Consulting

Definisci, misura, analizza, migliora, controlla: cinque azioni che smontano e rimontano i processi aziendali per capire cosa non funziona e farlo funzionare meglio. Quando si guarda a un problema con il *Six Sigma*, o con il *Lean Six Sigma*, capita anche di scoprire che l'intoppo sta in un punto diverso da quello che si pensava, la qualcosa permette di impostare soluzioni appropriate senza sprechi e perdite di tempo. Ecco perché è utile che l'azienda, o il *business provider* nelle operazioni di outsourcing, meglio se entrambi, padroneggino questi metodi di approccio al miglioramento continuo.

A prima vista lo strumento non è dei più semplici e il lavoro degli esperti *Six Sigma*, che devono essere certificati secondo requisiti impegnativi e condivisi a livello mondiale, è prima di tutto quello di semplificarne la comunicazione e l'applicazione. I risultati però sono misurabili contabilmente in termini di efficienza e di *saving* e numerosi 'illustri' progetti dimostrano che il gioco vale la candela e anche qualcosa di più.

Un metodo adatto alle grandi organizzazioni, ma non solo: se negli Usa le conoscenze di *Six Sigma* non possono mancare nel cv di un Amministratore delegato, in Italia, provincia di Varese, un imprenditore l'ha introdotto nella sua azienda di 80 dipendenti incamerando benefici quantificabili in 1 milione di euro su 10 di fatturato. Il *commitment*, però, deve arrivare dall'alto e il primo a farsene carico dev'essere l'AD insieme ai suoi primi riporti; meglio ancora se è la Direzione aziendale a 'sorvegliare' l'applicazione della strategia e anche a indirizzare i progetti.

Se comunicato e applicato nella maniera corretta, *Six Sigma* ha un potenziale positivo 'micidiale' nel miglioramento delle attività e delle competenze delle figure coinvolte, prima ancora che nella riduzione dei costi. Attenzione però alle avvertenze: usare *Six Sigma* equivale a fare *change management* e il buon esito dipende dal coinvolgimento delle persone nel cambiamento organizzativo. Per que-

sto è opportuno che chi ha preso decisioni tecnicamente ineccepibili (sul *Six Sigma*) non sia diverso da chi quelle decisioni le deve applicare. Altrettanto importante è la durata dei progetti: mai più di qualche mese dall'inizio alla fine perché i numeri legati a *define, measure e analyze*, cambiano velocemente.

Un'azienda dovrebbe conoscere *Six Sigma* senza aspettare di averne veramente bisogno o di trovarsi nel mezzo di una crisi, ma la casistica in questo senso è molto varia. Dovrebbe conoscerlo sempre nel momento in cui si accinge a esternalizzare un processo, o preoccuparsi che a conoscerlo (bene) sia l'*outsourcer*. Un *outsourcer* che conosce e applica *Lean Six Sigma* offre garanzie maggiori in termini di affidabilità e di successo dei progetti.

L'argomento da tre diversi punti di vista

Di questo si è parlato l'11 aprile nel corso della Tavola Rotonda organizzata da Sviluppo&Organizzazione in collaborazione con l'*outsourcer company* Progetto Lavoro, con il professor Gabriele Arcidiacono, associato di Ingegneria Industriale all'Università Marconi di Roma e coordinatore della Commissione UNI sul *Six Sigma*, alla presenza delle aziende Autogrill, Endress+Hauser ed Edison, con il contributo del professor Maurizio Decastri, Ordinario di Organizzazione aziendale all'Università Tor Vergata di Roma. Una 'tavola' equilibrata che ha messo insieme diversi punti di vista - gli esperti, l'operatore del mercato, gli utenti finali - per un momento di incontro e di approfondimento sul metodo del miglioramento continuo che chiama in causa il *change management* e diventa importante nelle operazioni di esternalizzazione.

Da qui l'interesse di Progetto Lavoro, *outsourcing business partner* di numerose aziende italiane, presente con la Operation Manager **Giamila Buzzi**, certificata *Green Belt* (vedi box) e con **Massimo Citterio**, Managing Director di Sanmarco Consulting, società del Gruppo



Gabriele Arcidiacono



Definizioni

Il **Six Sigma** è una metodologia di process improvement rigorosa e sistematica, basata sull'utilizzo dei dati e dell'analisi statistica, volta alla misurazione e al miglioramento delle *performance* aziendali. Il *Six Sigma* è una filosofia che predica l'eccellenza: "i numeri governano il mondo, ciò che non si misura non si conosce, e ciò che non si conosce non si governa".

Il **Lean Six Sigma** è una strategia operativa consolidata finalizzata all'eccellenza operativa.

Perché integrare le due metodologie?

Perché il *Six Sigma* non è in grado di dare quella spinta ai processi in termini di velocità e flessibilità. Perché il *Lean* non è in grado di tenere sotto controllo statistico un processo.

Certificazioni

I requisiti condivisi a livello mondiale sono:

Green Belt

1. Partecipazione al 75% delle ore di training (Corso *Lean Six Sigma Green Belt*).
2. Realizzazione di un progetto aziendale (con un *saving* di progetto maggiore di 15.000 euro/anno).
3. Superamento di un test scritto.

Black Belt

1. Certificazione *Green Belt*.
2. Partecipazione al 75% delle ore di training (Corso *Lean Six Sigma Black Belt*).
3. Realizzazione di un progetto aziendale (con un *saving* di progetto maggiore di 30.000 euro/anno).
4. Superamento di un test scritto.

De Pasquale. "La nostra azienda adotta da sei anni la metodologia Lean – ha affermato Buzzi – e di recente ha introdotto anche *Six Sigma* per rispondere in modo pieno all'esigenza di disporre di elementi di standardizzazione oltre che di linearizzazione dei processi nel momento in cui vengono posti in *outsourcing*. Che si tratti dell'azienda committente o dell'*outsourcer*, ritengo fondamentale che ci sia *Six Sigma* quando si esternalizza. Un'azienda che conosce questo metodo ha di sicuro un'idea più precisa e trasparente di quello che desidera dall'*outsourcer* e ciò costituisce una garanzia per entrambi".

Maurizio Decastri, che nel corso della discussione non ha mancato di sottolineare gli aspetti critici del metodo, è stato ancora più netto: "Alle aziende che fanno *outsourcing* consiglio assolutamente di verificare se l'*outsourcer* conosce metodologie di questo tipo. Non è problema di costi, ma di competenza, di riprogettazione dei processi, di efficienza; tutti aspetti fondamentali per chi acquista *outsourcing*". D'accordo anche **Fabio Armari**, HR Process Re-engineering Manager di Autogrill: "La conoscenza di *Six Sigma* è senza dubbio un indice dell'affidabilità dell'*outsourcer*".



Fabio Armari

A spingere le tre aziende a partecipare alla Tavola Rotonda è stata fondamentale la curiosità di approfondire la conoscenza di *Six Sigma* e *Lean Six Sigma*, che al momento non sono adottati all'interno dell'organizzazione pur se vengono seguiti metodi simili per individuare e risolvere le criticità dei processi in vari ambiti aziendali. Alla luce di questo, assume particolare importanza il commento fatto nel corso dell'ultimo giro di tavola a valle di due ore e venti minuti di discussione intensa.

"Sulla base della mia esperienza, ritengo importante che questi progetti non siano solo un esercizio accademico calato dall'alto, ma un reale impegno in grado di guidare il miglioramento continuo in azienda", ha affermato **Maria Teresa Orlando**, CFO e HR Director di Endress+Hauser. "Poi certamente serve una metodologia strutturata perché se i problemi sono ben definiti, e nella fase di definizione sta l'ottanta per cento della difficoltà, tutto diventa più facile. Credo anche – ha aggiunto – che un'azienda dovrebbe immaginare di adottare *Six Sigma* in un momento non critico, potendo quindi contare su una certa lungimiranza da parte di chi ha il potere decisionale, guardando agli aspetti di mercato che lo rendono davvero strategico. In un momento



non critico, anche le persone vivono il cambiamento in modo più positivo”.

Antonio Giangrosso, Analista di Business in Edison, ha sottolineato l'importanza della comunicazione. “Il metodo mi sembra abbastanza valido, certo efficace se applicato correttamente. Tuttavia l'aspetto cardine è a mio avviso quello della cultura aziendale, l'unico davvero in grado di determinare il successo o l'insuccesso di un'iniziativa di questo tipo. Un progetto *Six Sigma* ha senso soltanto se l'azienda sposa totalmente questa metodologia: un'adesione convinta è importante tanto quanto una sua applicazione rigorosa. Gli attori di business non dovranno subire passivamente il six sigma ma dovranno approvare e condividere attivamente la metodologia, perseguendola come obiettivo comune di business”.

In Autogrill non è ancora stato introdotto *Six Sigma*, ha fatto presente **Armari**, anche se l'Azienda già utilizza metodologie molto simili “nate dall'esperienza delle persone a lavorare su processi”. “Certamente – ha aggiunto – l'adozione di questo metodo potrebbe aiutarci ancora di più sul *change management*, che rimane l'aspetto più delicato ogni volta che si intraprende un'iniziativa di revisione dei processi e delle modalità operative consolidate all'interno dell'Azienda”.

La metodologia *Six Sigma*, applicata per la prima volta nel 1987, si è evoluta nel corso degli anni. “Se all'inizio l'implementazione di un progetto rischiava di essere qualcosa del tipo ‘armiamoci e partite’, oggi si è tutti concordi sul fatto che una comunicazione capillare è uno dei punti focali di ogni iniziativa”, ha affermato **Gabriele Arcidiacono**, studioso e divulgatore delle metodologie *Six Sigma* e *Lean Six Sigma*. “Questo è il motivo per cui nella formazione delle figure *Green Belt* e *Black Belt* non si punta solo sulla competenza tecnica, ma anche sulla capacità di motivare le persone e sulla comunicazione”.

Six Sigma e Lean Six Sigma

Arcidiacono ha aperto la discussione sottolineando positivamente l'opportunità offerta dalla Tavola Rotonda di parlare di un tema che non ha molte occasioni di essere comunicato. “È un piacere dare il via a questo incontro sul *Six Sigma*, un tema che mi è molto caro da diverso tempo e che mi adopero di divulgare attraverso l'università, ma anche attraverso occasioni come questa tavola Rotonda. Prima di affrontare gli aspetti più tecnici – ha proseguito – credo sia utile qualche premessa. *Six Sigma*, o *Lean Six Sigma* come integrazione di più metodologie, è sempre letto come un approccio al miglio-

ramento e alla ricerca dell'eccellenza, che nasce in primo luogo dal voler ridurre tutti gli sprechi possibili presenti all'interno dell'azienda. E se è vero che fino a pochi anni fa qualche spreco poteva passare inosservato, oggi l'efficienza è la chiave di sopravvivenza per molte organizzazioni. Ragion per cui queste metodiche sono diventate di crescente attualità e la discussione è passata dall'opportunità o meno di adottarle agli strumenti per passare dalla teoria alla pratica. Perché la teoria può essere molto allettante, ma se poi le aziende non sono in grado di applicarla nel modo migliore le parole rimangono tali. In questa direzione va per esempio l'impegno che sto portando avanti a livello normativo UNI e che mira a chiarire meglio, per esempio,



Giamila Buzzi

come un'azienda può dirsi *Six Sigma* e come questo viene percepito all'esterno.

La metodologia *Six Sigma* ‘parla’ a tutti i settori industriali, a partire dal primo caso in Italia che è stato quello di General Electric all'inizio del 1995. “*Six Sigma* in questi 15 anni è diventato *Lean Six Sigma* e dal settore prettamente manifatturiero si è diffuso anche a tutte le aree transazionali”, ha proseguito **Arcidiacono**. “In effetti tutti i settori sono interessati a una metodica che prima ancora di essere una tecnica è una diversa *forma mentis* nell'approcciare le problematiche aziendali. Trovo positivo potermi rivolgere anche a persone con esperienza nei settori *finance*, *hr* e *operation* perché i progetti più interessanti nascono spesso da quelle aree. Me ne viene in mente uno relativo al marketing e finalizzato a misurare un processo di comunicazione”.

Green Belt, Black Belt e la conoscenza del Six Sigma

Green Belt e *Black Belt* sono due livelli differenti di project leader: *Green* è il livello di una persona che ha un paniere di strumenti tecnici con cui può affrontare la risoluzione di processi industriali con un grado di approfondimento un meno avanzato rispetto a *Black*. Le differenze sono anche altre: *Green Belt* lavora su uno o due progetti all'anno, *Black Belt* invece è una figura che in genere è dedicata full time a progetti *Six Sigma*. Un'azienda che inizia un progetto *Six Sigma* si affida a queste figure.

“Negli USA – ha spiegato **Arcidiacono** – la figura *Black Belt* rimane in carica per almeno un paio d'anni acquisendo una capacità analitica talmente forte da diventare una *conditio sine qua non* per diventare amministratore delegato. Questa è la regola che tutte le multinazionali americane si sono date per avvalorare l'importanza del ruolo e che vedo come essere sempre più tra i requisiti



fondamentali che le aziende chiedono anche a noi in università quando si tratta di inserire figure chiave nel loro organigramma”.

“Endress+Hauser è una società con sede in Svizzera che ha basato la propria crescita sul miglioramento continuo: produciamo e commercializziamo strumentazione per la misurazione dei processi industriali, un mercato di nicchia ma estremamente importante e molto vivo”, ha raccontato **Maria Teresa Orlando**. “Per struttura e forma mentis dell’azienda, essendo organizzata per processi, lavoriamo tutti la metodologia chiamata *Kaizen*, una parola che da noi è diventata magica in ragione della sua importanza. Dove ci spingerà questo metodo, dove andremo e quando approcceremo anche ad altre metodologie non lo so. Di sicuro è utile da parte mia, poter apportare il mio contributo di miglioramento imparando da chi lo ha già fatto con successo ed è per questo che sono qua”.

Le ha fatto seguito **Antonio Giangrosso** di Edison. “La curiosità che giustifica la mia presenza qui è dovuta al fatto che in azienda il gruppo di cui faccio parte segue sia la gestione dei processi sia i progetti volti al miglioramento del lavoro in relazione all’aumentare della complessità imposta dal settore e dal mercato. Dal nostro punto di vista, il mercato sta crescendo e i clienti continuano ad aumentare mentre le risorse rimangono costanti, il che evidentemente costituisce una criticità. Allora ci siamo chiesti se il nostro lavoro fosse sufficientemente efficiente e quindi eccellente e, all’aumentare dei carichi di lavoro, se fosse possibile sfruttare metodologie e approcci innovativi in grado di darci la possibilità di gestire al meglio la complessità. Una delle risposte alla domanda è stata portare avanti un progetto di *outsourcing* che prevedeva l’applicazione di una metodologia che si rispecchia molto nelle fasi del *Six Sigma*, anche se non è stata esplicitamente denominata così. Sarebbe interessante se da una maggiore conoscenza di questa metodologia derivassero degli ulteriori spunti per migliorare la gestione di questo progetto e di progetti futuri”.

Fabio Armari ha spiegato che “Autogrill pone molta attenzione al tema della ‘re-ingegnerizzazione’ dei processi. Negli ultimi anni, l’azienda è cresciuta molto per via delle varie acquisizioni. Questo comporta la continua necessità di armonizzare attività, processi, ruoli e responsabilità all’interno dell’organizzazione. A tal fine è stata creata, a diretto riporto del Group Chief HR & Organization Officer, una struttura che si occupa di organizzazione e *process reengineering*, di cui sono responsabile. Oggi in Autogrill, l’approccio alla definizione o revisione dei processi

aziendali avviene con modalità molto simili a quelle del *Six Sigma*. Il tema *continuous improvement*, cioè continuare a migliorare, è al centro delle nostre attività di revisione dei processi: laddove gli sprechi non sempre sono economici, ma spesso legati a una scarsa efficacia dei processi in essere. In questa direzione la metodologia *Six Sigma* potrebbe supportare ed agevolare ancor di più il raggiungimento dei nostri obiettivi. Lavoriamo sia su processi operativi sia su processi più centrali come HR, Finance e Marketing. Ad esempio è di recente realizzazione un progetto di revisione del processo di innovazione di prodotto all’interno della funzione Marketing”.

Outsourcing e Six Sigma

Progetto Lavoro è una società di servizi con una ventina d’anni di storia alle spalle. “Il principio del *Lean*, che magari in azienda non viene chiamato esattamente con questo nome, ci appartiene da tempo”, ha affermato **Giamila Buzzi**. “Con questo metodo abbiamo sempre tentato di verificare tutti i progetti esternalizzati nel momento in cui il progetto diventava operativo e di analizzare le perdite di efficienza dovute ad attività non legate a un valore per il cliente. In pratica, di eliminare tutto quello che non è valore aggiunto. Di recente abbiamo aggiunto *Six Sigma*, per una mia convinzione che spiego come segue. Progetto lavoro ha tre sedi in



Massimo Cillerio

Italia: Milano, Roma e Torino, tutte con grossa componente di ore-uomo perché se i nostri clienti esternalizzano lo fanno generalmente per ridurre l’incidenza di attività operative su quelle core. A fronte della decisione di non effettuare il servizio dall’estero, perché ciò non rientra tra gli obiettivi aziendali, ci siamo trovati a dover ridurre i costi. Posto fuori dal perimetro del ragionamento il costo del personale, abbiamo cominciato ad aggiungere elementi a quelli già applicati per analizzare le difettosità dei processi, riducendo la loro variabilità e contenendo quindi i costi connessi alla non qualità. Quindi due anni fa ho iniziato il corso per ottenere la certificazione *Green Belt* mirato all’introduzione di questa metodologia nell’organizzazione di Progetto Lavoro. Però va detto che la forza di questi progetti sta nella collaborazione e nella possibilità di allargare la sensibilità alla standardizzazione dei processi su tutti coloro che svolgono operativamente il lavoro. Avere un *Green Belt* in azienda non serve a molto, serve invece che si diffonda la sensibilità verso la metodologia; ecco perché stiamo facendo corsi *Yellow Belt* per esempio. Si parlava prima delle attività a scarso valore aggiunto: in *outsourcing* non abbiamo mai un grande valore aggiunto da dare e quindi serve coinvolge-



re gli operatori nel risultato finale facendo capire quanto è importante un loro adeguato intervento sui processi e sull'organizzazione. Non andremo all'estero, non faremo *outsourcing* offshore e abbiamo necessità di dare un'offerta di qualità al mercato: *Six Sigma* ci aiuta a distinguerci in questo senso”.

Massimo Citterio ha rafforzato il concetto: “L'*outsourcing* è notoriamente un'attività che le aziende non considerano *core* per diverse ragioni. Ciò per *outsourcer* come noi implica la necessità di snellire il più possibile quei processi non a valore aggiunto che ci vengono affidati. Quello che facciamo, una volta che il potenziale cliente inizia a pensare in un'ottica di *outsourcing*, è iniziare un piccolo progetto pilota come fase di studio e di analisi. È fondamentale non avere fretta di portare a casa la commessa, magari non ben pianificata e portatrice di una serie di problemi che poi si ripercuotono su di noi. Procediamo con i piedi di piombo, e in maniera strutturata e organica anche grazie al *Six Sigma*”.

Il problema degli indicatori

Uno degli aspetti più critici in assoluto nell'analisi di un processo aziendale è rappresentato dall'individuazione dell'indicatore più rappresentativo del processo in esame. “Progetto Lavoro ha al suo interno un sistema di rilevazione della produzione a preventivo e a consuntivo molto dettagliato, con una quantità di dati di output davvero molto elevata”, ha spiegato **Gianni Buzzi**. “Frequentando il corso per diventare *Green Belt* ho scoperto però che i dati a mia disposizione non sono i soli significativi. Pensavo di avere tantissimi dati e invece ho dovuto ricominciare una nuova raccolta in modo asettico per giungere a ciò che mi interessava, integrando i dati presenti con altri, creando un set di informazioni in grado di aderire a un quadro completo del processo in analisi”.

“Spesso la difficoltà principale per le aziende è trovare un indicatore rappresentativo del processo che si vuole analizzare. Tante volte si legge un indicatore associandolo a un processo anche quando non è l'indicatore più opportuno. Altre volte si prende l'indicatore più comodo, quello che si è sempre raccolto per abitudine. Altre volte ancora ci si ferma ai macro-indicatori, senza capire che essi sono a loro volta fatti di indicatori e che alcuni pesano più di altri: l'abilità sta nell'andare a scegliere l'indicatore giusto”, ha affermato **Arcidiacono**.

Fabio Armari ha invece sollevato il tema della qualità dei dati. “L'obiettivo è avere dei dati corretti e di qualità. Per questo in un'analisi oculata dei proces-

si è giusto concentrarsi su quella parte che effettivamente genera la criticità. Mi riallaccio a un evento di Sviluppo&Organizzazione sul tema della misurazione della *performance*: misuriamo, ma quello che serve misurare. L'obiettivo è infatti quello di avere i dati che possano essere di valore per il *decision making*”.

Aspetto critico è anche quello legato alla dimensione temporale dei processi. “Un altro dei punti fondamentali sui quali *Six Sigma* spinge tantissimo è la necessità di processi ben delineati; i progetti che durano più di 4 - 5 mesi non sono *Six Sigma*” ha affermato **Arcidiacono**. “È importante la capacità di prendere un pezzo piccolo del processo e studiarlo in verticale: una porzione troppo ampia, infatti, non solo darebbe una visione superficiale del problema, ma non permetterebbe di indagarne le origini. Conoscere il processo in modo vago serve a poco: meglio prenderne una parte piccola e andare a fondo”.

Gli indicatori corretti hanno permesso per esempio a Edison di migliorare un processo aziendale, come racconta **Giangrosso**: “La difficoltà nella gestione delle misure, è dovuta principalmente alla complessità del settore, più di 330 distributori locali, Elettrico e Gas, con cui necessariamente dobbiamo interfacciarci e alla mancanza di

uniformità nei tracciati e nei formati di comunicazione bilaterali con gli stessi distributori. Misurando alcuni indicatori, quali per esempio il numero mensile di contestazioni del cliente per dati stimati, si è ritenuto necessario intervenire per ottimizzare l'intero processo, dall'acquisizione del dato di misura alla fatturazione dello stesso verso il cliente finale. Dopo un'attenta analisi, la soluzione è consistita nel dare la parte del processo a basso valore aggiunto in *outsourcing*, il che ci ha permesso di liberare

risorse da dedicare al controllo, al monitoraggio ed al miglioramento continuo. La specializzazione del partner ha avuto un ruolo chiave in questa operazione”.

Misurare il processo, ma come? “È importante – ha spiegato **Arcidiacono** – che la misurazione non sia fatta con l'indicatore unico della media ma anche per esempio con quello legato alla dispersione. Avere una doppia dimensione del numero fornisce informazioni maggiori ed è la differenza tra il mondo Lean, in cui si è più abituati ad analizzare con riferimento alle medie, rispetto al *Six Sigma*”. È importante anche la visione dall'esterno: “È decisamente più facile porsi delle domande dall'esterno e analizzare un processo altrui che non cercare di guardare le cose dall'interno sforzandosi di individuare le derive strane. È preferibile che l'avvocato del diavolo lo faccia qualcuno che non ha parentela con il processo”.



Maria Teresa Orlando



Giangrosso è tornato sull'esperienza interna a Edison: "È stato indispensabile affiancare ad una un'analisi dettagliata delle criticità del processo, un'analisi costi-benefici. I risultati delle analisi congiunte ci hanno spinti verso l'*outsourcing* della parte, a basso valore aggiunto, di acquisizione e normalizzazione delle informazioni contenute nelle comunicazioni con i distributori locali, e verso l'ottimizzazione delle fasi del processo ad alto valore aggiunto, al fine di migliorare sensibilmente gli indicatori precedentemente misurati, cercando di garantire al cliente finale un livello di servizio più elevato possibile".

"Media e varianza devono sempre andare di pari passo - ha sottolineato **Armari** -. Ad esempio: all'interno della nostra Direzione ICT, il supporto utente e la risoluzione anomalie sulle dotazioni informatiche è stato in parte esternalizzato. È significativo rilevare il tempo medio di risoluzione di un ticket, ma

se non si analizzano le diverse tipologie di ticket e quanto per ognuna di essa varia il tempo di risoluzione, si rischia di effettuare un'analisi parziale. I due indicatori sono entrambi importanti e devono essere complementari per individuare eventuali aree di intervento e miglioramento. L'ambito di analisi deve sempre contemplare le diverse dimensioni, per evitare di trarre conclusioni affrettate".



Antonio Giangrosso

Cultura e metodo Six Sigma

La cultura però da sola per non basta, ci deve essere un metodo. Ed è qui che *Six Sigma* sprigiona tutta la sua forza. Il metodo si compone di cinque passi-azioni riassunti nell'acronimo DMAIC: *define, measure, analyze, improve, control*. Li ha spiegati **Arcidiacono**.

"**DEFINING** (definizione) è la prima e fondamentale fase del lavoro come prima cosa definire il problema. Se non si ha il problema in mano non lo si può risolvere. Definire significa individuare le fasi non a valore aggiunto per il cliente e dare un ordine di priorità ai problemi tenendo conto che per ogni progetto si può lavorare al massimo 4/5 mesi. Il cambiamento è forte: spesso si tende a risolvere il maggior numero di problemi possibili contemporaneamente, mentre *Six Sigma* ci consiglia di affrontarli uno alla volta ma bene. *Defining* significa anche stabilire con il cliente qual è l'indicatore principale e, una volta definito, qual è la distanza dall'obiettivo. Definire il problema, definire l'indicatore, definire il processo coinvolto in questo problema.

Con il secondo step, **MEASURING** (misurazione), inizia la raccolta dei dati relativi all'indicatore prescelto, non a tutti gli indicatori. In maniera oggettiva, perché si tratta dell'indicatore condiviso con il cliente. Il risultato è una

fotografia reale non di come dovrebbe essere processo, ma di come effettivamente è. Che è ben diverso.

ANALYZING (analisi). La terza fase è quella di una vera e propria analisi alla radice che ci permette di capire: dove sta il problema. Con la fase *analyzing* l'azienda arriva a conoscere veramente bene il processo.

Queste prime tre fasi del progetto fanno storia a sé e generalmente occupano il settanta per cento del tempo. Sono

quelle che danno l'evidenza del problema, lo quantificano e abilitano le due fasi seguenti, quelle di **IMPROVING** (miglioramento) e **CONTROLLING** (controllo). Il messaggio di *Six Sigma* e *Lean Six Sigma* è chiaro: se non si è prima definito e analizzato il problema, meglio non prendere in considerazione alcuna soluzione".

Tipico del *Six Sigma* è individuare problemi che all'inizio non erano evidenti e riorientare soluzioni magari già prese. "Una

volta analizzate a fondo le esigenze del cliente capita anche di cambiare il suo focus sull'oggetto del probabile *outsourcing*", ha affermato **Giamila Buzzi**. "Un nostro cliente per esempio riteneva di avere un problema sulla riconciliazione bancaria e noi, in base a un'analisi fatta con *Six Sigma*, abbiamo spostato il focus su un processo diverso che era la quadratura dei fogli cassa. Il cliente ha quindi risolto il suo problema esternalizzando un'attività a minor valore aggiuntoma ad elevato impatto intermini di ore impegnate nell'attività".

"Quest'analisi è fondamentale sia quando si lancia un progetto di *outsourcing* - perché può far capire al cliente che l'area di intervento è un'altra rispetto al pensiero iniziale - sia all'interno dell'Azienda per evitare che si individuino azioni correttive con un effetto parziale a causa di un'analisi affrettata", ha aggiunto **Armari**. Tornando sulla questione dei tempi, Arcidiacono ha aggiunto che "In ferrari *DMAIC* è stato fatto in due settimane: fondamentale perché altrimenti la fotografia del *Defining* diventa vecchia".

Due esempi

Qualche esempio aiuta a capire. **Arcidiacono** ne ha citati due, il primo *top-down* e il secondo *bottom-up*.

1. Azienda di 1.200 dipendenti, due siti in Italia, uno in Brasile, uno in Cina. L'Amministratore delegato, davanti a tutti i suoi primi riporti, ha dichiarato: ricordatevi che il *Lean Six Sigma* viene prima del business. Perché il business si può fare se c'è il *Lean Six Sigma*, l'inverso invece non è garantito. Chi non crede in questo lo dica subito e abbia il coraggio di lasciare la lettera dimissioni sul tavolo. Chiusa la riunione.



2. Un Direttore della qualità giovane, con un piccolo budget e un'idea interessante che però l'AD non voleva seguire: una fatica tremenda per farsi ascoltare, ma una convinzione ferrea. Questo succedeva nel 2005; ora questo ragazzo ha 35 anni, è diventato dirigente e direttore tecnico, mentre l'AD è cambiato e l'azienda è stata acquisita da gruppo svizzero. La casa madre Svizzera ha adottato *Lean Six Sigma* mutuandolo dall'azienda italiana acquisita e ora questo metodo è un punto fermo in azienda.

Gli aspetti maggiormente critici

Maurizio Decastri, che è intervenuto nella seconda parte della tavola Rotonda, ha sottolineato le criticità. “*Six Sigma* è uno strumento bello, è certamente efficace, nella mia esperienza tutte le volte che l’ho visto usare ha funzionato. È però il ‘nipotino’ di strumenti già visti all’opera nel passato, un *Business Process Reengineering* colorato di nuovo e reso più concreto, più ficcante. È anche uno strumento complesso, cosa di cui è bene essere consapevoli. E, soprattutto, richiede prima di essere applicato, una seria analisi costi-benefici: ho visto far partire progetti molto sofisticati, con il vento in poppa e AD entusiasti, ma con risultati diversi dalle aspettative, deludenti. Quindi, prima di usare il *Six Sigma*, attenzione a quello che potremmo chiamare il ‘business plan di progetto’. Passando al lato risorse umane, si ha di fronte il solito problema della (non) diffusione delle competenze azienda lidi riprogettazione organizzativa e della resistenza al cambiamento:



Maurizio Decastri

il rischio è trovarsi con una separazione sin troppo netta tra esperti che sanno tutto di *Six Sigma* e utenti che non sono coinvolti, che stanno a guardare, che subiscono, a volte malvolentieri. Usare *Six Sigma* vuol dire affrontare un progetto di cambiamento, un progetto di *change management* vero e proprio. Quello che io vedo e che considero tecnicamente sbagliato e inefficace è separare la fase e il gruppo di lavoro che utilizza *Six Sigma*, dalla fase e dal gruppo di lavoro che usa (o che subisce?) i risultati di *Six Sigma*. Separare l’analisi e la progettazione da quella che poi è la presa in carico problemi della nuova organizzazione è un errore. È vero che se si fa così, si accorciano i tempi di progettazione, si fa prima, si rende il progetto meno ansiogeno e apparentemente meno costoso. Ma è altrettanto vero che si allungano i tempi di applicazione o, addirittura, si mette a rischio il successo del progetto nella fase realizzativa: chi ha preso decisioni tecnicamente splendide è diverso da chi deve le deve applica-

re... Meglio allora innalzare il livello di coinvolgimento anche durante la fase progettuale, magari rallentare i tempi, ma avere garanzie maggiori sull’accettazione dei risultati del *Six Sigma*”.

Anche **Massimo Citterio** ha citato due esempi riferiti ad aziende che hanno affrontato i problemi con metodi basati sull’analisi dei processi e che dimostrano quale sia il percorso più corretto.

1. Azienda a livello *worldwide*: un piano di rilancio globale perché l’azienda non performa. Si lancia un piano della qualità totale che coinvolge tre stabilimenti in Italia e si parla di coinvolgimento della direzione e delle maestranze in fabbrica, di strumenti e di formazione. L’iniziativa di cambiamento è stata lanciata in modo da coinvolgere tutti e questo è stato il presupposto del suo successo.
2. Grande azienda italiana, momento di passaggio generazionale dal genitore ai figli in un momento di mercato difficile. Responsabile del Personale viene nominato un uomo che arriva dalla linea, dalla produzione. Un segnale forte che è l’anteprema di un piano complesso di cambiamento e di rilancio con il coinvolgimento dei quadri e delle maestranze. Anche questo secondo esempio dimostra che il successo dei progetti passa attraverso il coinvolgimento di tutti.

“Il *Lean Six Sigma* è certamente un percorso di cambiamento: ciò è evidente perché si va a cambiare la cultura mentale delle persone e il modo di affrontare le cose. Il *Change management* è uno dei cambiamenti culturali che *Lean Six Sigma* si porta dietro”, ha affermato **Arcidiacono**.

Fondamentale è il modo di condurre i progetti: “Non si spara ai moscerini con il cannone e se si pensa di laddove non è necessario strumenti molto complessi, modelli di regressione multivariata, probabilmente si sbaglia l’approccio. In realtà *Six Sigma* diventa sofisticato laddove lo rendiamo sofisticato: semplificare è il lavoro degli esperti, tenendo presente che *Lean Six Sigma* non è un *training* ma un *on the job training*”.

Arcidiacono ha infine sottolineato che, secondo la sua esperienza, *Six Sigma* non appartiene solo alle grandi aziende. “Alla Commissione che coordino all’UNI sul gruppo di lavoro *Six Sigma* e a livello ISO non partecipano solo le grandi aziende ma anche gli AD delle piccole e medie imprese. Ricordo l’esempio dell’AD di un’azienda di Varese con ottanta dipendenti con quattro *Green Belt* all’interno e di un progetto *Lean Six Sigma* che ha prodotto il risultato di un milione di euro di *saving* su dieci milioni di fatturato”.

