

### 13. Gli strumenti del miglioramento continuo e del *breakthrough*,

di *Giovanna Druda*

- |   |     |
|---|-----|
| 1. La spinta all'innovazione                                      | 170 |
| 2. I nuovi strumenti/metodi di lavoro e di <i>problem solving</i> | 170 |
| 3. L'approccio strutturato ai problemi                            | 171 |
| 3.1 I sei cappelli per pensare                                    | 171 |
| 3.2 Il <i>Breakthrough Thinking</i>                               | 172 |
| 4. Gli strumenti che guidano la scelta della soluzione            | 173 |
| 5. Gli strumenti dell'innovazione e della creatività              | 175 |
| 6. Riferimenti bibliografici e bibliografia                       | 178 |

### 14. Il *Breakthrough Thinking* nel *Total Quality Management*,

di *Gerald Nadler, John W. Moran Jr. e Glen D. Hoffherr*

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Premessa   | 180 |
| 2. I limiti intrinseci degli approcci attualmente adottati  | 180 |
| 2.1 Cosa bisogna fare?                                      | 181 |
| 3. L'attivazione dei <i>breakthrough</i>                    | 182 |
| 3.1 Il principio dell'unicità                               | 182 |
| 3.2 Il principio degli obiettivi                            | 182 |
| 3.3 Il principio della soluzione ideale                     | 183 |
| 3.4 Il principio dei sistemi                                | 183 |
| 3.5 Il principio della raccolta limitata d'informazioni     | 183 |
| 3.6 Il principio della partecipazione                       | 184 |
| 3.7 Il principio del miglioramento continuo                 | 184 |
| 4. Il cambiamento paradigmatico dei modelli di ragionamento |     |

Pag. 169

## INTRODUZIONE

Nella loro sintesi olistica, l'Innovazione e la Qualità costituiscono la chiave del successo competitivo, in quanto consentono di attuare strategie *time-based*, comprimendo il *time to market* ed il *break-even time*, e di presidiare la "fabbrica" dei nuovi prodotti-servizi, specialmente per quanto attiene alla visibilità gestionale, ai costi totali (compresi quelli di industrializzazione e di produzione) ed alla *responsiveness* alle esigenze, strutturate e/o destrutturate, esplicite e/o latenti, espresse dal mercato nella sua integralità e nelle sue segmentazioni.

Muovendo da questo assunto e ad esso ritornando, percorrendo il "circolo virtuoso" lungo il quale si estrinseca la *partnership* paritetica tra Innovazione e Qualità, i contributi raccolti nel Volume - in parte ripresi da "De Qualitate - Rivista Italiana della Qualità" e, per l'occasione, rivisitati dagli Autori - concorrono a ribadire come il vantaggio competitivo dei sistemi industriali e dei sistemi-Paese dipenda proprio dall'integrazione tra *plusses* innovativi e qualitativi.

L'innovazione - che può essere classificata in funzione dell'oggetto, della portata, del vantaggio indotto e del raggio d'azione - discende, secondo sequenze causa-effetto di tipo non biunivoco, dall'invenzione (prima applicazione tecnologica del risultato direttamente originato dalla ricerca scientifica) e la sua diffusione spazio-temporale è fortemente influenzata dall'efficacia e dall'efficienza delle politiche e dei sistemi per il trasferimento. Quest'ultimo, se è di tipo esterno o indiretto - e se, quindi, la "catena dell'innovazione", lungo cui fluisce il *know-how*, collega organizzazioni reciprocamente indipendenti - può, a tutti gli effetti, configurarsi come un rapporto cliente-fornitore che, attraverso la cooperazione, determina il positivo "incontro" tra "produttori" ed "utilizzatori" di tecnologia innovativa. Occorre, tuttavia, tenere sempre ben presente che il trasferimento tecnologico non può - e non deve - risolversi in una mera transazione tra soggetti economici, poiché la ricerca (soprattutto quella a finanziamento pubblico) è "parte integrante della cultura della società che la esprime" e, di riflesso, l'utilizzazione dei risultati non può non porsi come obiettivo fondamentale la "soddisfazione" dell'intera comunità.

Oltre al semplice miglioramento di ciò che già esiste, l'integrazione tra Innovazione e Qualità deve, e può, interessare anche l'innovazione "discontinua", l'innovazione "frattura", favorendo così, nella sua congruenza dialettica e dialogica - *fare qualcos'altro e farlo bene* - l'affermazione di modelli di co-evoluzione creatrice che portino i diversi attori (Uomo, Impresa ed Ambiente) ad interagire in maniera sempre più estesa, sfruttando appieno ogni opportunità di sinergia per comprendere, interpretare, anticipare e preagire.

Il binomio "Innovazione e Qualità" finisce, pertanto, con il rappresentare la piattaforma su cui costruire, senza soluzioni di continuità, le competenze distintive per vincere le sfide del futuro, attraverso una spiccata *market-in orientation* ed una costante attenzione verso i tre *atout* del processo di sviluppo dei nuovi prodotti-servizi (privilegiare le componenti attive e latenti, ovvero le dimensioni qualitative verticali; incrementare il *value for money*, realizzando *mix tangible-intan-*