



a cura di Mariacristina Galgano

# Leadership di qualità

Un approccio metodologico: il caso Honda Italia Industriale

Innovazione e Qualità si caratterizzano sempre più chiaramente come fattori determinanti per lo sviluppo delle aziende, che sono chiamate a competere in un'arena che prima di tutto è europea e poi mondiale. L'obiettivo è l'eccellenza del prodotto e del servizio. Per elevare a pilastro strategico la Qualità e l'Innovazione, occorre attivare e presidiare le due dimensioni: *top down* e *bottom up*. Non possiamo pensare, infatti, di generare processi e risultati di qualità se a mancare sono proprio le competenze delle persone: dallo 'zero difetti' legati al prodotto allo 'zero difetti' connessi alla relazione. Sviluppando idee innovative in tutti i settori, l'azienda può ottenere una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti e quindi acquisire una reale leadership sul mercato in cui opera. E' importante tener presente che l'Innovazione non si realizza in un ufficio o in un servizio, ma è responsabilità di tutto il personale.

Ma per fare Innovazione si deve per forza inventare qualcosa di nuovo?

Si può essere innovativi tornando alle radici della Qualità Totale e riprendendo metodologie che pensavamo superate o ormai considerate fuori moda?

Il caso Honda ci dice di sì.

## Honda Italia: innovare l'organizzazione

Nata nel 1971 per l'assemblaggio di motoveicoli, Honda Italia Industriale è attualmente composta dalla direzione generale e commerciale con sede a Roma e da uno stabilimento produttivo situato ad Atessa con una estensione totale di 135.040 m<sup>2</sup>. Oggi è uno dei più grandi stabilimenti europei per la produzione di motoveicoli.

La Honda Italia rappresenta un felice matrimonio tra la creatività italiana, il rigore e il metodo giapponesi. Una delle armi vincenti dell'azienda è l'attività dei 'Circoli della Qualità' o 'New Honda Circles-NHC' che ancora oggi si svolgono con cadenza annuale.

Ma cosa sono questi Circoli?

Come ci ricorda Giuseppe Madonna, market quality di Honda Italia Industriale, i 'Circoli della Qualità' sono gruppi di lavoro spontanei (massimo 5 partecipanti/grup-

po) che attivano il processo di miglioramento continuo attraverso il 'risolvere un problema' o il 'vincere una sfida'. I lavoratori, adeguatamente formati e preparati, affrontano problemi specifici della loro area o reparto, con un'attività che si svolge fuori dall'orario di lavoro e si articola in otto fasi: l'organizzazione del gruppo, la scelta del tema, l'inquadramento della situazione di partenza e la relativa focalizzazione sull'obiettivo da raggiungere, la definizione del piano d'azione, l'analisi dei fattori rilevanti, l'esame e lo sviluppo di possibili contromisure, la standardizzazione dell'azione correttiva e, infine, la definizione di possibili sviluppi futuri.

Attraverso l'utilizzo di semplici ma potenti strumenti statistici, gli associati (così si chiamano in Honda i collaboratori) sono in grado di risolvere problemi complessi e introdurre nuove modalità operative che portino a superare gli standard in essere.

## Il processo di miglioramento continuo

Il primo passo è quello di identificare quali problemi esistono sul posto di lavoro; per questo è utile condurre attività di brainstorming tra tutti i componenti del gruppo. Si giunge, così, a scegliere il tema e a dargli un titolo che sappia esprimere l'obiettivo in modo evidente e immediato. Si deve, poi, identificare lo stato dell'arte e l'ordine di misura del problema. Si stabilisce in seguito l'obiettivo di miglioramento, da raggiungere definendo quale cambiamento si vuole ottenere, quali valori si vogliono raggiungere e in quanto tempo. L'analisi dei fattori rilevanti e l'esame delle contromisure viene effettuata attraverso lo strumento del diagramma di Ishikawa e l'utilizzo del ciclo PDCA che consente di analizzare il problema, pianificare le azioni successive, realizzare la contromisura, verificarle e infine aggiornare lo standard operativo.

Per la Honda i 'Circoli' rappresentano un importante fattore di innovazione tecnologica e culturale, un aspetto quest'ultimo non meno importante; in definitiva un fattore strategico nella difficile competizione per il successo in un mercato sempre più instabile e turbolento.