



Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**KAIZEN, LA STRATEGIA DI MANAGEMENT GIAPPONESE**

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Giovanni Maria Mariani

Matr. 185231

ANNO ACCADEMICO

2016/2017

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>I MODELLI ORGANIZZATIVI</b>	<b>4</b>
LE ORGANIZZAZIONI	4
DIMENSIONI STRUTTURALI E FATTORI CONTINGENTI	4
LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA	5
TIPOLOGIE DI ORGANIZZAZIONI	6
STRATEGIE E APPROCCI PER L'EFFICACIA ORGANIZZATIVA	7
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	8
LA TECNOLOGIA	12
CULTURA ORGANIZZATIVA E VALORI ETICI	14
<b>LO SVILUPPO DEL KAIZEN</b>	<b>15</b>
L'ORIGINE DEL TERMINE E LA SUA STORIA	15
APPROCCIO EUROPEO VS. APPROCCIO GIAPPONESE ALLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	18
I PRINCIPI DEL KAIZEN	21
ENGINEERING DEI PROCESSI E FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO	25
<i>KAIZEN</i> E RISORSE UMANE	28
<i>KAIZEN</i> IN AZIENDA	30
<b>STUDIO DI CASI</b>	<b>31</b>
ISTITUZIONI SANITARIE (DEPARTMENT OF EMERGENCY MEDICINE AT VANDERBILT UNIVERSITY MEDICAL CENTER)	31
IL <i>KAIZEN</i> COME STRUMENTO PER LA RIDUZIONE DEGLI SPRECHI	33
SETTORE AUTOMOBILISTICO	35
ASSA ABLOY ROMANIA- A SUCCESS STORY	36
STABILIMENTI INDUSTRIALI MESSICANI (“ <i>MAQUILADORAS</i> ”)	37
<b>CONSIDERAZIONE FINALE</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b>	<b>39</b>

## **Introduzione**

Il mondo di oggi è un mondo di cambiamenti. Tutto si muove e tutto cambia, anche gli ambienti interni ed esterni delle società cambiano. Se un'azienda vuole avere successo sul mercato, raggiungendo i propri obiettivi commerciali, deve inevitabilmente adeguare le proprie strategie e la propria organizzazione in modo tale che riflettano i cambiamenti. Cambiano gli scenari, così sono costrette a modificare la loro organizzazione anche le aziende. Nel corso degli anni abbiamo visto susseguirsi diverse scuole di pensiero e diverse modalità di gestione dell'organizzazione. Da Taylor, con la standardizzazione delle procedure, a Mintzberg che crede nel miglioramento del rendimento produttivo grazie alla responsabilizzazione del personale. Gli scenari non variano solo con il passare del tempo, ma variano anche per la localizzazione geografica. Il modus operandi occidentale non sempre coincide con quello asiatico. Probabilmente, anzi, sono proprio le caratteristiche asiatiche che influenzano le modalità di organizzazione delle aziende occidentali. Il modello più in voga è il *kaizen*, per la prima volta messo in pratica presso una grande realtà come Toyota. *Kaizen* significa rinnovamento a piccoli passi, da farsi giorno dopo giorno, step-by-step, con continuità, in radicale contrapposizione con concetti quali innovazione, rivoluzione e conflittualità di matrice squisitamente occidentale. Piuttosto che di un insieme di tecniche e strumenti, si parla quindi di un modo di pensare, una vera e propria filosofia di ricerca di un continuo miglioramento, attraverso piccoli cambiamenti che deve essere condivisa da tutti i componenti di una qualsiasi organizzazione. La duttilità di questa filosofia fa sì che può essere applicata in tutti i campi, non solo quello lavorativo, e quindi, ad esempio, anche nella vita di tutti i giorni.

## I MODELLI ORGANIZZATIVI

### **Le organizzazioni**

Per capire a fondo una strategia di management come il *Kaizen* bisogna prima necessariamente parlare delle organizzazioni e delle loro funzioni che sono diventate con il tempo fondamentali per l'intero ambiente socio-economico-politico.

Le organizzazioni vengono definite come *entità sociali guidate da obiettivi, progettate con sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno*. Difficili da verificare, poiché noi vediamo solo ciò che di esse affiora (come ad esempio un edificio) queste sono composte da persone e dalle loro reciproche relazioni al fine di raggiungere scopi differenti.

Ad oggi, l'organizzazione e la gestione della stessa hanno assunto un ruolo di rilievo. Questo perché, una corretta organizzazione, ha dimostrato negli anni di sapere affrontare gli ambienti sempre più instabili e in continuo mutamento.

Una giusta organizzazione è in grado di:

- Mettere insieme risorse per raggiungere gli obiettivi desiderati;
- Produrre beni e servizi in maniera efficiente;
- Facilitare l'innovazione;
- Utilizzare moderne tecnologie produttive e dell'informazione;
- Adattarsi all'ambiente in trasformazione e di influenzarlo;
- Conciliare le sfide di diversità, etica e coordinamento;
- Creare valore per gli azionisti, i clienti e i dipendenti.

### **Dimensioni strutturali e fattori contingenti**

Il primo passo per comprendere le organizzazioni è quello di guardare le caratteristiche che descrivono specifici tratti della struttura organizzativa. Tali caratteristiche rappresentano le organizzazioni nello stesso modo in cui la personalità e i tratti fisici descrivono le persone. Ciò che interagisce nelle organizzazioni e che ne determina un tipo piuttosto che un altro sono le **dimensioni strutturali** e i **fattori contingenti**.

Le dimensioni strutturali descrivono le caratteristiche interne dell'organizzazione :

- Formalizzazione: quantità di documentazione scritta riguardante l'organizzazione;
- Specializzazione: come e in che misura i compiti sono ripartiti tra i dipendenti;
- Gerarchia
- Centralizzazione: a seconda che l'attività decisionale sia ristretta o meno ai livelli superiori.

I fattori contingenti influenzano le dimensioni strutturali:

- Dimensione: numero di dipendenti, stabilimenti, fatturato, ..;
- Tecnologia: strumenti e tecniche utilizzate per trasformare input in output (sistemi informativi, internet, ..);
- Ambiente: elementi esterni che direttamente o indirettamente interagiscono con l'organizzazione (altre organizzazioni, fornitori, clienti, Governo, creditori, ..);
- Obiettivi e strategia: come gestire e allocare le risorse/attività per raggiungere gli obiettivi;
- Cultura: insieme di valori fondamentali, convinzioni, conoscenze e regole condivise dai dipendenti.

### La progettazione organizzativa

Lo studio e l'analisi delle organizzazioni sono affidati alla teoria e alla progettazione organizzativa che ha subito un'evoluzione nel tempo dovuta ai cambiamenti di scenario, riuscendo a dare le migliori risposte alle nuove sfide che si incontravano:

1. “*Scientific Management*”, Taylor ritiene che dopo uno studio attento delle diverse situazioni, efficienza e produttività del lavoro possano essere incrementate con metodi e tempi di lavoro stabiliti scientificamente e con precise procedure standardizzate. I lavoratori vengono visti come macchine;
2. Fayol stabilisce principi su come deve essere organizzata e come deve funzionare un'organizzazione nel suo complesso;
3. “*Organizzazioni burocratiche*”, Weber ritiene che le organizzazioni debbano essere caratterizzate da regole standard, impersonalità, autorità, razionalità;
4. “*Scuola delle Relazioni Umane*”/ “*Esperimenti di Hawthorne*” danno maggiore attenzione alle persone e al loro valore “umano” che, se gestito correttamente, permette di ottenere lavoratori più motivati e quindi più produttivi.
5. Mintzberg sostiene invece che le organizzazioni si compongono di 5 parti. Un nucleo operativo formato da dipendenti che trasformano input in output e che svolgono il lavoro basilare; una tecnico-struttura che permette all'organizzazione di adattarsi all'ambiente nonché offre innovazioni per il nucleo operativo; uno staff di supporto, responsabile della manutenzione dell'organizzazione, gestisce le risorse umane, forma e sviluppa i dipendenti, svolge attività di assistenza e riparazione dei macchinari, ..; una linea intermedia che coordina le varie parti; un vertice strategico responsabile della direzione, strategia, obiettivi conseguiti e conseguibili, ..

Il risultato più evidente che è emerso può essere riassunto nella frase “**IT ALL DEPENDS**”: le organizzazioni non possono essere trattate tutte come simili poiché dipendono, in maniera differente tra loro,

da fattori contingenti per cui deve essere ricercata una corrispondenza tra questi, l'organizzazione interna e l'ambiente con cui questa entra in contatto.

### Tipologie di organizzazioni

A seconda dell'approccio e del sistema utilizzato dalle organizzazioni, queste possono essere classificate lungo un continuum che vede a un estremo il sistema meccanico, all'altro il sistema organico mentre nel mezzo si trovano molteplici diversi modelli "ibridi".

MODELLI MECCANICI	MODELLI ORGANICI
<b>Str. Centralizzata</b> (potere decisionale è affidato a poche persone che si trovano ai vertici della gerarchia organizzativa)	<b>Str. Decentralizzata</b> (potere decisionale è affidato anche a persone appartenenti a livelli gerarchici più bassi)
<b>Compiti specializzati</b> (dipendenti svolgono precise attività a loro assegnate)	<b>Ruoli allargati</b> (lavoratori godono di maggiore autonomia e discrezionalità nello svolgere attività) <b>Lavoro in Team</b>
<b>Sistemi Formali</b> (numerosi regolamenti, norme, procedure standard, ..)	<b>Sistemi Informali</b> (poche norme)
<b>Comunicazione verticale Top-Down</b> (dirigenti informano collaboratori e lavoratori su obiettivi e strategie, istruzioni, .., i lavoratori viceversa informano i dirigenti su performance, problemi, dati finanziari, ..)	<b>Comunicazione orizzontale</b> (condivisione informazioni tra i diversi livelli gerarchici ma anche con clienti, fornitori, concorrenti, ..)
<b>Grande dimensione</b>	<b>Piccola dimensione</b>
Strategia di <b>EFFICIENZA</b>	Strategia di <b>INNOVAZIONE</b> , <b>APPRENDIMENTO</b>
Ambiente <b>STABILE</b>	Ambiente <b>MUTEVOLE</b>
Cultura <b>RIGIDA</b>	Cultura <b>ADATTIVA</b>

## Strategie e approcci per l'efficacia organizzativa

Le organizzazioni devono essere in grado di adattarsi alle strategie e agli obiettivi stabiliti dai top manager nonché al mutevole ambiente esterno affinché raggiungano l'efficacia organizzativa. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, in un ambiente stabile l'organizzazione può avere una struttura meccanica che enfatizzi il controllo verticale, l'efficienza, la specializzazione, le procedure standardizzate e un processo decisionale accentrato; un ambiente in rapido cambiamento, invece, può richiedere una struttura organica più flessibile, con un forte coordinamento e una forte collaborazione orizzontale. Per quanto riguarda la strategia, possono essere citate due differenti correnti di pensiero principali:

1. PORTER: Egli ritiene che possono essere messe in atto due differenti strategie, “*leadership di costo*” e “*differenziazione di prodotto o di processo*”. Con la prima, adatta per strutture organizzative meccaniche, si punta a mantenere bassi i costi rispetto ai concorrenti tramite impianti efficienti. La differenziazione si adatta invece meglio a strutture organiche il cui obiettivo è quello di distinguere i propri prodotti o servizi rispetto a quelli dei competitors.
2. MILES & SNOW: Ritengono invece che le strategie debbano essere congruenti con l'ambiente esterno con cui entrano in contatto.
  - *Str. di esplorazione*: innovare, assumere rischi e ricercare nuove opportunità. Strategia adatta per strutture organiche e ambienti dinamici e in crescita (es. Nike);
  - *Str. difensiva*: ricerca stabilità offrendo prodotti affidabili e di alta qualità, non ricerca innovazione né crescita. Strategia adatta per strutture meccaniche e ambienti in declino o stabili (es. Paramount);
  - *Str. analitica*: mantenere certe attività ad un livello stabile e allo stesso tempo innovare altre attività; ambienti stabili ma anche ambienti nuovi e dinamici (es. Amazon);
  - *Str. reattiva*: non prevede piani a lungo termine, né obiettivi, ma intraprende qualsiasi azione reputata adatta per rispondere alle esigenze immediate che si manifestano.

Data la molteplicità dei soggetti con cui un'organizzazione entra in contatto, è difficile misurare l'efficacia organizzativa complessiva raggiunta da questa poiché i diversi soggetti avranno diversi interessi e utilizzeranno dunque criteri valutativi diversi per misurarla: una valutazione positiva di uno stakeholder può coesistere con una valutazione negativa di un altro stakeholder. Sono stati sviluppati differenti approcci in grado di misurare l'efficacia organizzativa:

- Approccio “Resource-based”: L'efficacia viene identificata con la capacità di ottenere e gestire risorse scarse e di valore, tangibili e intangibili per ottenere prodotti, servizi o performance superiori;

- Approccio dei “*Processi interni*”:
- Qui l’efficacia è parametrata sullo stato di salute, sul clima di lavoro, processi interni fluidi e ben funzionanti, cultura aziendale, interazione tra le parti, crescita e sviluppo dei dipendenti;
- Approccio dei “*Costituenti Strategici*”:
- Per comprendere l’efficacia del modello si analizza il livello di soddisfazione degli stakeholders chiave (dipendenti, fornitori, clienti, Stato, creditori, ..). Gli indicatori più utilizzati in questo approccio sono il rendimento finanziario, la retribuzione, la qualità dei prodotti e servizi offerti, l’affidabilità creditizia e il rispetto delle leggi.
- Approccio dei “*Valori competitivi*”:
- Qui l’efficacia si basa sull’integrazione degli obiettivi di output, con l’acquisizione e gestione delle risorse e la gestione delle risorse umane.
1. Enfasi sulle **RELAZIONI UMANE**: si forniscono ai dipendenti opportunità di autonomia e sviluppo, ci si concentra più sui dipendenti che sull’ambiente esterno;
  2. Enfasi sui **SISTEMI APERTI**: si cerca di creare un buon rapporto con l’ambiente per acquisire risorse e crescere;
  3. Enfasi su **OBIETTIVI RAZIONALI**: tramite pianificazione interna e selezione degli obiettivi si cerca di ottenere profitti, efficienza, ..;
  4. Enfasi sul **PROCESSO INTERNO**: tramite una comunicazione efficiente e una gestione dei processi decisionali si ricerca la stabilità nonché mantenere un ambiente ordinato.

	<i>STRUTTURA FLESSIBILE</i>		
<i>FOCUS INTERNO</i>	RELAZIONI UMANE	SISTEMI APERTI	<i>FOCUS ESTERNO</i>
	PROCESSO INTERNO	OBIETTIVI RAZIONALI	
	<i>STRUTTURA RIGIDA</i>		

### La struttura organizzativa

La struttura organizzativa rappresenta l’insieme dei rapporti di dipendenza formale, il numero di livelli gerarchici, nonché comprende la progettazione di sistemi che assicurino una comunicazione e un coordinamento efficaci.

L’**organigramma** è lo strumento che permette di analizzare la struttura organizzativa delle diverse organizzazioni. Ci permette di comprendere i suoi livelli gerarchici, la direzione verso la quale si muovono i



flussi informativi, come sono collegate e coordinate le varie parti di un'organizzazione ma soprattutto fornisce linee guida e un senso di direzione comune che incoraggia le persone a lavorare insieme.

Affinché un'organizzazione possa raggiungere gli obiettivi prefissati è necessario che la propria struttura sia in grado di fornire flussi costanti di informazioni sia verticali (tra diversi livelli gerarchici) sia orizzontali (tra unità organizzative di uno stesso livello gerarchico).

- Informazioni VERTICALI: Caratterizzano i sistemi e i modelli di tipo meccanico. Le informazioni sono basate sulla creazione di collegamenti, regole e piani per facilitare la comunicazione e il coordinamento “top-down” tra il vertice e i livelli gerarchici inferiori. L'obiettivo è il controllo, l'efficienza e un processo decisionale accentrato;
- Informazioni ORIZZONTALI: Caratterizzano i sistemi e i modelli di tipo organico. Questo tipo di informazioni enfatizzano la comunicazione e il coordinamento orizzontale con lo scopo di creare una struttura flessibile, improntata sull'apprendimento, collaborazione e su un processo decisionale decentrato. Poche regole, molti team e task-force.

\*A seconda dell'intensità del collegamento e del coordinamento orizzontale possiamo avere diverse figure che svolgono questi ruoli:



Il coordinamento relazionale corrisponde ad una comunicazione frequente orientata al “problem solving” ottenuta mediante rapporti umani; le informazioni circolano liberamente, si condividono conoscenze e i dipendenti possono operare con flessibilità.

I team non sono altro che task-force permanenti, a volte anche virtuali, formati da persone connesse tra loro tramite tecnologie e comunicazioni digitali.

Gli integratori full-time sono persone/unità che hanno l’esclusivo compito di coordinare diverse unità.

Le task-force sono dei comitati temporanei formati dai rappresentanti di ogni unità che riscontra un problema. Una volta che i problemi portati alla luce vengono risolti, questi si sciolgono.

I ruoli di collocamento vengono svolti da persone allo scopo di comunicare e coordinare più unità organizzative.

I sistemi informativi invece permettono che informazioni su problemi, opportunità, decisioni, .. possano essere scambiate costantemente all’interno dell’organizzazione così che le parti interessate possano venirne a conoscenza.

Si possono trovare diverse possibili tipologie di strutture organizzate a seconda di come vengono raggruppate le diverse attività svolte dall’organizzazione:

**1. Raggruppamento funzionale -> struttura funzionale**

Definito “*U-Form*”, questo tipo prevede che vengano raggruppati dipendenti che svolgono funzioni simili e che hanno quindi conoscenze e capacità analoghe. I vantaggi di questa struttura sono il conseguimento di economie di scala (condivisione strutture, riduzione sprechi, ..) e lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite. Gli svantaggi sono invece il tempo di risposta ai cambiamenti lento, lo scarso coordinamento orizzontale (può però essere migliorato instaurando collegamenti orizzontali come i sistemi informativi, task-force, team, ..), l’accumulo di risorse al vertice (centralizzazione del potere decisionale) e una minore innovazione.

**2. Raggruppamento divisionale -> struttura divisionale**

Definito “*M-Form*”, in questo tipo le persone vengono raggruppate in base all’output, ciò che l’organizzazione produce. Si creano quindi divisioni separate, ognuna responsabile di singoli prodotti, servizi, progetti. I vantaggi che offre questo raggruppamento sono la creazione di una struttura adatta a rapidi cambiamenti dell’ambiente (potere decisionale decentralizzato), una maggiore soddisfazione del cliente e unità con maggiore autonomia. Vengono però eliminate le economie di scala (strutture vengono duplicate per ogni prodotto diverso), si verifica uno scarso coordinamento tra linee di prodotto, una scarsa specializzazione tecnica nonché si ricercano benefici per le singole divisioni e non per l’intera organizzazione.

### 3. **Raggruppamento multifocalizzato -> struttura matriciale/ibrida**

Questo sistema sfrutta simultaneamente i raggruppamenti per funzione e per prodotto. Si ricorre a questo tipo quando:

- Bisogna condividere risorse scarse tra linee di più prodotti;
- Sono necessarie contemporaneamente una conoscenza tecnica approfondita e un'innovazione di prodotto per soddisfare le esigenze dei clienti;
- Ambiente di riferimento complesso e incerto.

È quindi un modello che ben si adatta velocemente ai cambiamenti elevati, facilita la comunicazione e il coordinamento, la discussione e l'adattamento a problemi inaspettati permettendo alle risorse di poter essere allocate in maniera più flessibile. Gli svantaggi colpiscono i partecipanti che subiscono una duplice autorità creando confusione e frustrazione. Questo assorbe molto tempo e richiede grandi sforzi per mantenere bilanciati i poteri.

### 4. **Raggruppamento orizzontale -> struttura orizzontale**

I dipendenti vengono raggruppati intorno ai processi chiave (“*processo*”= insieme di compiti e attività finalizzati a trasformare input in output). Tutti coloro che lavorano per un determinato processo costituiscono un *gruppo/team* così da facilitare la comunicazione tra loro e coordinare i proprio sforzi. A capo di questi c'è un *process owner* che ha la responsabilità di portare a termine il processo. Ad ogni team sono fornite competenze e strumenti necessari per portare a termine i vari compiti. Il raggruppamento orizzontale garantisce una flessibilità e una velocità di reazione maggiori ai cambiamenti, l'apertura, la fiducia e la collaborazione quindi una maggiore attenzione alla creazione di valore per il cliente e alla *customer satisfaction*. Tutta questa organizzazione richiede però una formazione significativa dei dipendenti nonché una lunga fase di determinazione dei processi.

### 5. **Raggruppamento a rete -> struttura a rete**

Si basa sul fatto che le unità, qui, sono vere e proprie organizzazioni distinte tra loro, sparse in tutto il mondo e collegate tra loro (le funzioni vengono affidate ad aziende separate che però vengono tutte controllate e coordinate da un quartier generale unico). Si realizza un'estrema decentralizzazione. Da un lato una struttura di questo tipo permette ad un'organizzazione piccola di operare su scala mondiale vendendo prodotti e servizi in tutto il mondo, senza dover ricorrere ad investimenti eccessivi, garantendo flessibilità e rapidità di risposta. Dall'altro i manager non hanno controllo su molte attività, si richiede molto tempo per gestire i rapporti con partner e la fedeltà e la cultura aziendale sono scarse.

### 6. **Struttura per area geografica**

Poiché ogni regione/nazione può avere gusti e necessità differenti, vengono create unità geografiche dotate di tutte le funzioni necessarie per produrre e commercializzare prodotti e servizi in quella zona.

## La tecnologia

La tecnologia è quell'insieme di processi, tecniche e macchinari utili a trasformare gli input in output. Soprattutto oggi questa rappresenta, se ben gestita ed inserita nel giusto modo nel processo produttivo, un vantaggio competitivo importante per le organizzazioni.

I più importanti studi in tema vennero compiuti da Woodward e Perrow.

- Woodward ritiene che le scelte tradizionali sul tipo di tecnologia da adottare dipendono dalla struttura e dal tipo di attività svolta. Se la produzione è unitaria e a piccoli lotti questa dipenderà soprattutto dal fattore umano che deve essere altamente qualificato; se la produzione è di massa e a grandi lotti questa sarà standardizzata, routinaria e potrà dunque essere svolta perlopiù da macchine; se la produzione è a processo continuo tutto sarà meccanizzato e automatizzato a discapito del fattore umano. Con l'avvento dell'*Era digitale*, dei computer e delle tecnologie all'avanguardia che sfruttano sistemi come *CAD, CAM, MPM, PLM, ..* si è venuta a delineare un nuovo tipo di fabbrica: la "*fabbrica digitale*" / "*fms*" / "*fabbrica intelligente*", punto cardine della filosofia manageriale giapponese del *Kaizen*, la quale permette una "produzione snella" e, inoltre, offre diversi vantaggi (migliore qualità dei prodotti e maggiore quantità, riduzione dei costi, maggiore soddisfazione dei clienti, interdipendenza persone ed elementi tecnologici, approccio scrupoloso ai dettagli).
- Perrow ritiene invece che a differenti tecnologie utilizzate debbano corrispondere diverse strutture organizzative.

<u>TECNOLOGIA</u>	<u>STRUTTURA</u>
<b>Routinarie:</b> compiti formalizzati e standardizzati, basso grado di varietà dei compiti.	<b>Meccanica:</b> formalizzazione, centralizzazione, rigidità dei processi di gestione, comunicazione top-down.
<b>Artigianali:</b> + varietà di attività e compiti, dipendenti hanno maggiore esperienza, conoscenze, intuizione.	<b>Prevalentemente organica:</b> comunicazioni orizzontali, scarsa formalizzazione e centralizzazione.
<b>Ingegneristiche:</b> alta varietà di attività gestite con formule e procedure prestabilite.	<b>Prevalentemente meccanica:</b> formalizzazione e centralizzazione.
<b>Non routinarie:</b> alta varietà di attività svolte con esperienza e conoscenza.	<b>Organica:</b> flessibilità, comunicazione orizzontale, lavoro in team.

Qualora i manager siano in grado di allineare tecnologie, strategie e strutture nonché trovare il giusto equilibrio ed interazione tra sistema tecnico (materiali, macchine, strumenti) e sistema sociale (persone, comportamenti, cultura organizzativa, comunicazione), l'organizzazione ottiene vantaggi competitivi significativi come:

- “*job simplification*”: compiti semplificati ma che causerebbero però una maggiore insoddisfazione dei lavoratori che si ritrovano a dover svolgere funzioni noiose e ripetitive.
- “*job enrichment*”: poiché la tecnologia è avanzata i dipendenti hanno maggiori responsabilità e opportunità di crescita, formazione e sviluppo.
- “*job rotation*”: ai dipendenti vengono cambiati continuamente i compiti (“itinerari di carriera”).
- “*job enlargement*”: i dipendenti si trovano a dover eseguire molteplici e diverse attività.

Le tecnologie sono state applicate anche al campo delle informazioni ed hanno subito nel tempo un'evoluzione. Le prime tecnologie dell'informazione (“*IT*”) furono le **TPS**, tecnologie usate per automatizzare ed efficientare le attività produttive sostituendo la manodopera con le macchine (“*data warehousing*” e “*data mining*”). A queste seguirono le **informazioni e tecnologie a supporto del processo decisionale** (“*MIS*”, “*EIS*”, “*DSS*”) e **a supporto del controllo** (“*budget*”, “*stato patrimoniale*”, “*conto economico*”, “*rapporti statistici*”, “*executive dashboard*”, “*bench-marking*”, “*balance score-card*”). Le tecnologie dell'informazione oggi rappresentano un valore aggiunto per l'organizzazione poiché rendono possibile un maggiore coordinamento interno e con terze parti:

- **INTRANET**: sistema informativo privato che, sfruttando internet, permette a tutti i dipendenti di mantenersi in contatto, condividere idee, informazioni e collaborare;
- **KNOWLEDGE MANAGEMENT**: capacità dell'organizzazione di saper trovare, organizzare e rendere disponibili le informazioni, conoscenze, innovazioni, know-how. Rappresenta il “capitale intellettuale” dell'organizzazione;
- **SOCIAL NETWORK**: canali di comunicazione in cui gli utenti possono interagire, condividere informazioni, notizie, foto, ...;
- **ENTERPRISE RESOURCE PLANNING**: sistemi che permettono di raccogliere, elaborare e fornire informazioni riguardanti ogni settore dell'organizzazione (vendite, acquisti, risorse umane, ..);
- **EXTRANET**: sistema informativo che permette ad un'organizzazione di collegarsi e quindi condividere dati e informazioni con altre organizzazioni (es. fornitori, clienti, partner) per creare quindi prodotti che soddisfino al meglio le esigenze del consumatore finale.

## Cultura organizzativa e valori etici

Come poi si vedrà anche nel *Kaizen*, un ruolo molto importante è ricoperto anche dalla “*cultura organizzativa*” e dal “*capitale sociale*” che, oggi più che mai, rappresentano significativi punti di forza per le organizzazioni.

Per “*capitale sociale*” s’intende la qualità delle interazioni tra le persone, quindi la condivisione di una prospettiva comune.

La “*cultura organizzativa*” invece rappresenta quell’insieme di valori, opinioni e conoscenze condivisi dai membri di un’organizzazione. Come un iceberg questa è costituita da una parte visibile, composta dai comportamenti osservabili, sistemi di controllo, cerimonie, abbigliamento, .. e da una parte non visibile, molto più vasta, rappresentata da opinioni, sentimenti, credenze e valori più profondi radicati nelle menti dei membri di un’organizzazione. Tanto più i manager sono stati in grado di ottenere un vasto consenso sull’importanza di questi valori, tanto più la cultura organizzativa sarà forte e coesa. Questi infatti, sapendo che poi i dipendenti adotteranno comportamenti simili, devono “dare il buon esempio” sviluppando una *leadership basata sui valori* (trattare bene gli altri, essere disponibili e gentili, fornire sostegno, essere onesti e umili, trattare tutti allo stesso modo, accettare gli errori, responsabilizzare i dipendenti). Diversi sono i vantaggi che un’organizzazione potrebbe ottenere da questo approccio:

- Fornire ai membri un senso di IDENTITA’ ORGANIZZATIVA così da saper relazionarsi al meglio tra loro e lavorare insieme efficientemente (condivisione della missione, direzione in cui l’organizzazione intende muoversi);
- Aiutare l’organizzazione ad ADATTARSI ALL’AMBIENTE ESTERNO;
- Migliorare le performance, se la cultura organizzativa è “costruttiva” (vale a dire consapevolezza di ciascuno che il tutto è più importante delle singole parti, dunque no comportamenti egoistici, libero flusso di persone, idee, informazioni, uguaglianza, fiducia, s’incoraggia l’assunzione di rischi, cambiamenti, ..).

Per comprendere e manifestare la cultura organizzativa si possono utilizzare:

1. RITI e CERIMONIE: si organizzano eventi per mostrare ad un pubblico su quali valori l’organizzazione si poggia;
2. STORIE e MITI: racconti reali/non reali che circolano tra dipendenti per trasmettere informazioni e valori dell’organizzazione;
3. STRUTTURE ORGANIZZATIVE: strutture meccaniche/organiche influiscono sul modo di concepire la cultura aziendale;
4. RAPPORTI CON IL POTERE: formalità/informalità dei rapporti;
5. SISTEMI DI CONTROLLO: gestione informazioni, controllo dei comportamenti, sistemi di ricompensa, ..

A seconda poi della **strategia** (interna, esterna) e della **struttura** (flessibile, rigida) adottata, i manager possono scegliere tra 4 diversi tipi di cultura che meglio rispondono a queste esigenze:

1. Cultura ADATTIVA (esterna, flessibile): rilevare, interpretare e tradurre segnali provenienti dall'esterno per adattarsi a questi e creare quindi prodotti/servizi che soddisfino le esigenze dei clienti;
2. Cultura della MISSIONE (esterna, rigida): poiché i cambiamenti non sono rapidi, gli obiettivi sono la crescita del fatturato, redditività, quote di mercato;
3. Cultura di CLAN (interna, flessibile): coinvolgimento e partecipazione attiva di tutti i membri dell'organizzazione; fornire loro tutto ciò di cui hanno bisogno per creare un'organizzazione che sappia adattarsi ai cambiamenti;
4. Cultura BUROCRATICA (interna, rigida).

## **LO SVILUPPO DEL KAIZEN**

### **L'origine del termine e la sua storia**

Il **Kaizen** è un termine giapponese che deriva dalle parole giapponesi “**kai**” (cambiamento) e “**zen**” (buono, migliore): si tratta dunque di una strategia di management giapponese che significa “*cambiare in meglio*” o “*miglioramento lento e continuo*” che rende i vari processi e attività più efficienti, effettivi, controllabili, trasparenti e adattabili. Si basa sulla convinzione che tutti gli aspetti della vita possano essere costantemente migliorati: “*kaizen significa miglioramento continuo nella vita personale, nella vita domestica, nella vita sociale e in quella lavorativa ...un miglioramento continuo che coinvolge tutti, manager e lavoratori... nessun giorno può trascorrere senza che venga fatto un miglioramento nel business*” (Masaaki Imai). Secondo Brunet, invece, il kaizen è un “*metodo basato sul continuo miglioramento in cui si sottolinea uno spirito di cooperazione ed impegno*”.

La *vision* della strategia *Kaizen* è quella del *rinnovamento a piccoli passi*, da farsi giorno dopo giorno, *step-by-step*, con continuità, in radicale contrapposizione con concetti quali innovazione, rivoluzione e conflittualità di matrice squisitamente occidentale. Piuttosto che di un insieme di tecniche e strumenti si parla quindi di un modo di pensare, una vera e propria filosofia di ricerca di un continuo miglioramento, attraverso piccoli e grandi cambiamenti, estesa a tutti i componenti di una qualsiasi organizzazione. La base del rinnovamento infatti è quella di incoraggiare ogni persona ad apportare ogni giorno piccoli cambiamenti, il cui effetto complessivo diventa un processo di selezione e miglioramento dell'intera organizzazione finalizzato a creare valore ed eliminare i “*muda*”, ovvero le attività inutili o improduttive che non portano

reale beneficio ai clienti. Questa visione, “*non significa solo che un’azienda dovrebbe esclusivamente continuare a ricercare cose nuove. Piuttosto si riferisce ad un processo disciplinato di esplorazione sistemica, cui segue poi una sperimentazione controllata e quindi l’adozione delle nuove procedure*” (Hal R. Varian, “*Kaizen, That Continuous Improvement Strategy, Finds Its Deal Environment*”, *The New York Times*, 2007). L’approccio *Kaizen* è stato applicato per la prima volta nella realtà manifatturiera della Toyota, ma ad oggi, è applicato con successo da aziende di tutto il mondo, operanti nei settori più disparati, e persino da alcuni Governi. Da sempre infatti la stampa aziendale ha accostato alle tecniche di produzione giapponesi elementi come la “*produzione snella*”, tecniche di produzione “*just-in-time*” o ancora il *TQM (Total Quality Management)*. Ora di questi aspetti se ne sente parlare molto più raramente proprio perché questa filosofia di management, squisitamente giapponese, ha preso il largo e si è diffusa a macchia d’olio in tutto il mondo, diventando cosa comune.

Lo sviluppo di questa filosofia si fa risalire ai lontani anni '30.

Sakichi Toyoda, fondatore della Toyota, che allora produceva telai automatici, amava dire ai suoi collaboratori: “*aprite la finestra, c’è un mondo enorme là fuori*”.

Robert Maurer, autore di “*One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way*”, fa notare che il *Kaizen* mosse i suoi primi passi a partire dalla metodologia ***Training Within Industries (TWI)***, uno strumento che si è sviluppato negli Stati Uniti dopo la grande Depressione e che spingeva, appunto, a migliorarsi su una base continua.

Il Sistema di Produzione Toyota, secondo Taichii Ohno, inventore del ***TPS, Toyota Production System***, nacque per una vera e propria necessità: finita la Seconda Guerra Mondiale, Toyota si trovò a dover competere con una produzione di massa occidentale avendo, però, solo la possibilità di produrre su piccoli volumi e dovendo seguire la forte richiesta di varietà del prodotto che proveniva dal mercato interno.

L'unico modo per centrare un risultato di questo tipo era quello di eliminare ogni forma di spreco presente in azienda, rendendo allo stesso tempo l'organizzazione molto flessibile.

Secondo Ohno, i materiali dovevano scorrere all'interno di un flusso ordinato e non restare fermi in attesa delle lavorazioni, così come doveva avvenire un'attenta riprogettazione dei layout dei reparti produttivi e una diligente applicazione delle metodologie e dei principi della Qualità.

Quando la Seconda Guerra Mondiale coinvolse gli Stati Uniti, alle fabbriche fu chiesto di aumentare la produzione mentre, nello stesso tempo, stavano perdendo lavoratori a causa del massiccio reclutamento per il servizio militare.

Nel 1950 Toyota riuscì ad implementare la produzione e la qualità di quest’ultima sviluppando quello che oggi viene chiamato *Toyota Production System* o *SPT* (“*4P*”: philosophy, process, people, problem solving). Questo si basa su un miglioramento continuo e incrementale della qualità, della cultura aziendale, della produttività, della sicurezza e della leadership. Questi continui piccoli miglioramenti apportano enormi benefici nel lungo periodo ad esempio: consegne più veloci, costi minori e una maggiore soddisfazione della



clientela.



Modello delle "4P" di Toyota, "Quality continuous improvement strategies" A. O. Paraschivescu, 2015

(Dalla terminologia del *Toyota Production System* sul sito aziendale del loro impianto di Georgetown, Nov. 2003. "Il Kaizen, o miglioramento continuo, è il marchio di fabbrica del Sistema di Produzione Toyota. I suoi elementi chiave enfatizzano il concetto di rendere ogni attività più semplice e più facile da fare attraverso il re-engineering dei processi, aumentare la velocità del lavoro e l'efficienza, mantenere un ambiente di lavoro sicuro e salubre e migliorare costantemente la qualità dei prodotti".) Toyota sarà poi riconosciuta infatti negli anni successivi come l'azienda leader nell'applicazione del *kaizen* all'interno del suo processo produttivo: Nella sua formulazione iniziale questo metodo veniva perlopiù applicato nella produzione, dove la sperimentazione poteva stabilire un nuovo processo che avrebbe portato miglioramenti di qualità o risparmi su costi in pochi mesi. Più difficile infatti risulta applicare il *kaizen* alla progettazione di un prodotto, poiché può richiedere molti anni per progettarne e commercializzarne uno nuovo. Per fare un esempio, l'iPhone è stato due anni e mezzo in fase di elaborazione prima di essere lanciato sul mercato. In aggiunta, lo sviluppo di prodotti può costare centinaia di migliaia di dollari rendendo quasi impossibile eseguire un esperimento controllato con un'introduzione sul prodotto.

Risulta dunque essere più semplice eseguire un esperimento controllato con una pagina web: sul web, il miglioramento continuo è davvero continuo, le imprese online più riuscite sono quelle costruite sul kaizen (Hal R. Varian, “*Kaizen, That Continuous Improvement Strategy, Finds Its Deal Environment*”, *The New York Times*, 2007).

Nel 1986 Masaaki Imai introdusse la parola giapponese *Kaizen* nel mondo occidentale e la rese famosa con il suo libro “*Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*”. Tradotto in 14 lingue, il concetto di *Kaizen* divenne presto un “must” in tutto il mondo e fu accettato come uno dei concetti chiave del management. L'autore riteneva che lo strumento giusto per sostenere il miglioramento continuo dei processi, dei prodotti e dei sistemi produttivi, eliminando i difetti, i rifiuti e con la partecipazione attiva della forza lavoro, fosse proprio, appunto il *kaizen*. Altre pubblicazioni che influenzarono notevolmente il pensiero occidentale circa l'approccio giapponese furono, a seguire, “*The machine that changed the world*” di James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos (1990) e “*The Toyota way*”, 2004, di Jeffrey K. Liker. Oggi le organizzazioni di tutto il mondo, dai produttori agli ospedali, alle banche, agli sviluppatori di software o ai governi ottengono rilevanti risultati adottando le mentalità, metodologie e filosofie del *kaizen*. Seppur queste strategie hanno avuto negli anni nomi differenti (*miglioramento continuo della qualità, gestione della qualità totale, just-in-time, six-sigma, produzione snella, ..*) sono state accomunate dal fatto che hanno posto l'attenzione sul cliente, sul “*gemba*” e sul *kaizen* come filosofia di management ed è proprio grazie a questi aspetti che sono state anche le più riuscite ed efficaci.

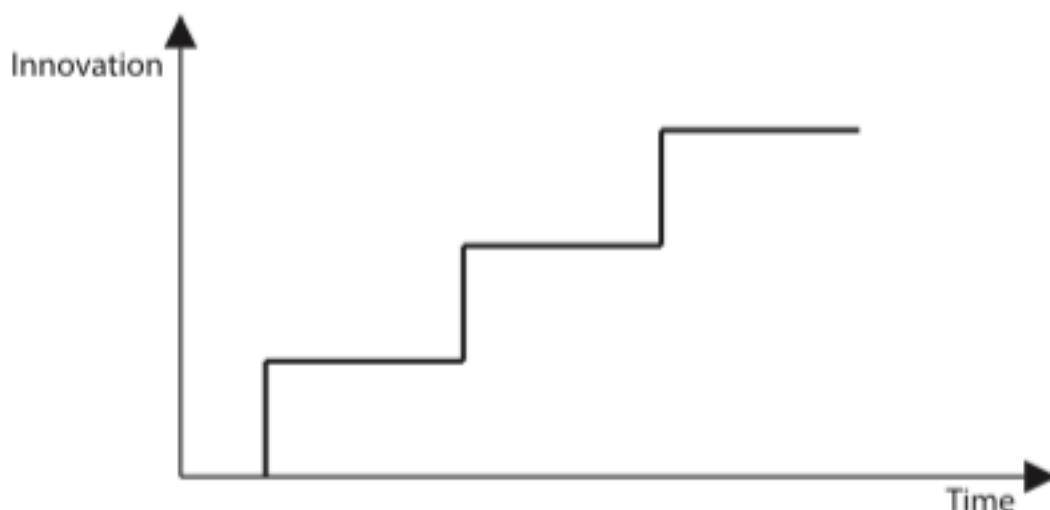
### **Approccio europeo vs. Approccio giapponese alla gestione del cambiamento**

La comprensione dell'innovazione e del cambiamento è completamente diversa negli approcci alla gestione “occidentali” e “giapponesi”: questi danno diversi significati all'innovazione e adottano differenti principi di gestione delle innovazioni.

Le società dell'Europa Occidentale sono state sempre orientate verso l'esito. Il risultato e l'obiettivo infatti sono stati sempre preferiti al percorso e non è un caso che in molti paesi europei si segua il motto “il fine giustifica i mezzi”.

L'approccio occidentale prevede che le innovazioni vengano percepite come cambiamenti fondamentali in cui viene posto l'accento sullo sviluppo tecnologico o sull'implementazione dei più recenti concetti e tecnologie adottate dai manager. L'innovazione è radicale, drammatica e attrae grande attenzione. Le logiche conseguenze di tali grandi cambiamenti sono naturalmente enormi investimenti. Questo approccio può dunque essere riassunto in due termini: tecnologie e denaro. L'innovazione è intesa come un processo singolo e breve: il miglioramento è previsto in brevi periodi di tempo e attraverso salti (implementazione nuove tecnologie, nuovi sistemi di management, ..). Questo approccio però può impedire loro di individuare e andare oltre i bisogni immediati; inoltre, la pianificazione a breve termine dei processi può limitare la visione aziendale, i livelli di produzione e redditività. Esemplificativo è il principio di re-engineering di

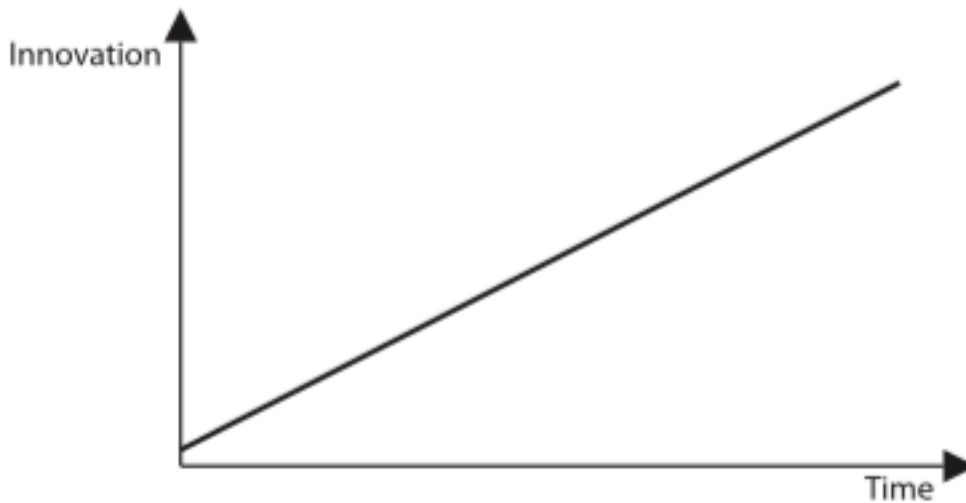
Michael Hammer e James Champy che è stato uno dei concetti di gestione più perseguiti all'inizio degli anni '90. L'idea alla base di questo principio era quella di attivare i processi obsoleti che avevano ostacolato la realizzazione dei piani delle grandi aziende europee: l'azienda inizia con un foglio di carta vuoto prima di determinare i suoi processi cercando al contempo di mettere da parte le vecchie pratiche routinarie. Masaaki Imai sostiene che il miglioramento può essere diviso in kaizen e in innovazione. Kaizen significa piccoli miglioramenti come risultati di continui sforzi. L'innovazione invece prevede drastici ed improvvisi miglioramenti come risultati di investimenti di risorse in nuove tecnologie o attrezzature.



Rappresentazione del miglioramento, tramite l'innovazione, secondo l'approccio occidentale

Il successo di molte imprese giapponesi viene invece fatto dipendere dal riuscire a istituire alti standard qualitativi per prodotti, processi produttivi, servizi e abilità dei lavoratori. Affinchè ciò si realizzi, nella maggior parte delle imprese orientali si adotta la filosofia di management che prende il nome di “*kaizen*”. Il termine sta ad indicare il concetto di cambiamento in qualcosa di migliore: può essere quindi inteso come un processo o una strategia il cui obiettivo è una perfezione continua e a lungo termine che, a differenza dell'approccio occidentale, non richiede grandi investimenti o cambiamenti radicali (“*use your head, not your money*”, Taiichi Ohno); i principali cambiamenti che devono essere attuati non riguardano le tecnologie o le attrezzature produttive bensì il modo di pensare della gente. Proprio per questo motivo i principi del *kaizen*, come afferma lo stesso fondatore Masaaki Imai, non sono utilizzabili esclusivamente nel lavoro bensì anche nella vita privata di ognuno. L'intento è quello di stimolare il pensiero creativo (dipendenti vengono spinti ed incoraggiati a prendere decisioni, fare proposte, sperimentare, partecipare ai cambiamenti, ..), stabilire i compiti routinari nonché le aree che devono essere migliorate. Oggigiorno il *kaizen* riassume in sé molti altri principi, sempre di origine giapponese, che sono poi stati esportati, col tempo, in tutto il mondo, si pensi ad esempio al *TPM*, al *TQM*, ai *Circoli di Qualità*, sistemi di suggerimento all'innovazione,

all'automazione, alla robotizzazione, al *Kanban* o ancora al *JIT*, solo per citarne alcuni. Anziché per salti, quindi, si raggiunge l'innovazione tramite una filosofia di miglioramento lento e continuo, passo dopo passo. (Petr Besta, "Right management Summary", 2008).



Corso dell'innovazione, nelle condizioni di miglioramento continuo, tramite il *kaizen*

Tutto questo è possibile grazie all' *“assimilazione profonda delle filosofie del buddismo, del confucianesimo, del taoismo e dello scintoismo nello stile di vita giapponese che si è esteso dall'individuo fino alla gestione organizzativa e alle pratiche commerciali, passando chiaramente attraverso la famiglia e la comunità. Si realizza sotto questi aspetti una vera e propria fusione dei principi seguiti “a casa” e quelli nelle imprese. Per la stessa natura di queste filosofie, la cultura giapponese sottolinea l'autorità, la disciplina, il rispetto e la riverenza per la famiglia, l'età o lo status. Questi a loro volta prevedono stabili gerarchie sociali che tollerano le disuguaglianze da un lato e l'armonia sociale, la cooperazione tra le strutture social, organizzazioni ed individui dall'altro”* (Hill, J.S. (2007), *“Religion and the shaping of east asian management styles: a conceptual examination”*). La gestione in stile giapponese comporta il rispetto dell'autorità nonché il rispetto delle gerarchie, avere fiducia e saper instaurare relazioni evitare il conformismo e i conflitti, consenso decisionale, stretti rapporti tra governi, imprese e lavoratori. Sotto il profilo etico-sociale le imprese orientali prevedono incentivi economici basati su salari e bonus, occupazioni a vita, salari basati sull'anzianità, programmi di welfare aziendale, di formazione ed educazione interni. È proprio attraverso questi incentivi infatti che si crea nei dipendenti un senso di appartenenza alla “famiglia aziendale”.

Ancora, la società giapponese mantiene un insieme stabilito di confini ben definiti che guidano il comportamento pubblico di un individuo, ma questi confini non tendono a definire il comportamento dell'individuo nel privato. In questa sfera infatti gli individui sono liberi di nutrire la loro creatività. L'importante ruolo e compito svolto dalle organizzazioni è quello di canalizzare questa creatività privata in **un'** arena più pubblica: l'ambiente *kaizen*. Qui si manifestano le espressioni della creatività di un individuo, diventando strumenti e metodi di miglioramento, efficienza e progettazione del prodotto. Il *kaizen* è quindi un punto di trait-d'-union tra i confini culturali e sociali del Giappone e i bisogni individuali di creatività.

Per quanto riguarda invece il processo di creazione della conoscenza il mondo occidentale e quello orientale sembrano condividere una stessa visione. Tuttavia le aziende giapponesi si concentrano sulla rotazione regolare del lavoro (cd "itinerari di carriera") allo scopo di ampliare le esperienze dei lavoratori e di approfondire le conoscenze attraverso le loro interazioni con i lavoratori adiacenti. Questo approccio fa sì che oltre all'apprendimento, i lavoratori cerchino di testare le loro capacità personali e il loro perseguimento della creatività, attraverso nuovi lavori e nuovi luoghi di lavoro, con conseguente formazione: esperienze e conoscenze acquisite vengono ereditate, accumulate e condivise con gli altri membri. L'Occidente sta invece ultimamente prendendo spunto dall'Oriente per quanto riguarda la sua filosofia di gestione delle risorse umane. Nella maggior parte delle organizzazioni giapponesi infatti questo aspetto risulta essere la fonte più dinamica e importante per la creazione di valore futuro, molto più che la gestione delle funzioni aziendali come la produzione, la finanza o l'inventario. In un ambiente basato sul *kaizen*, vengono integrate qualità fisiche e mentali e turnover nel management così da creare un'organizzazione dinamica che sia proattiva e reattiva ai cambiamenti ambientali interni ed esterni. Il *kaizen* integra l'individuo con le operazioni e quest'ultime con l'organizzazione creando un ambiente pervasivo e sostenibile dal suo interno.

Le organizzazioni occidentali che vogliono raggiungere il successo attraverso l'implementazione di quest'approccio orientale devono sforzarsi dunque di implementare l'allenamento, la formazione ed istruzione formale (seminari e workshop interni) ed informale (leadership top-down e bottom-up) dei lavoratori. Aspetto essenziale è che l'istruzione sia regolare e coerente a tutti i livelli dell'organizzazione.

### **I principi del Kaizen**

*"Il Kaizen è un metodo che si pone come obiettivo principale la ricerca continua del miglioramento dei prodotti e dei processi organizzativi interni. Questo miglioramento, ottenuto da un'incessante attività di ricerca e sviluppo, può condurre ad un'innovazione di tipo incrementale (sensibile miglioramento in termini di prestazioni qualitative superiori o di costi inferiori) o radicale (prodotti o cicli produttivi hanno caratteristiche significativamente diverse rispetto a quelle precedenti, sotto il profilo strutturale, tecnologico o sistemico)."* (Marco Orlandi, *"La strategia del miglioramento continuo: il metodo kaizen"*)

I principi alla base di questa filosofia di management sono dunque il miglioramento continuo e graduale delle caratteristiche qualitative dei prodotti, un'organizzazione ottimale ed efficiente dei metodi di organizzazione delle varie attività di gestione e controllo dei processi produttivi, riduzione degli sprechi ed

errori, il raggiungimento di una determinata capacità produttiva in grado di aumentare la competitività dell'impresa nel mercato nonché una diminuzione o quantomeno un controllo dei costi interni di produzione. Per misurare questi costi ed etiam quelli generali amministrativi si fa solitamente ricorso alla c.d tecnica dell'*activity based costing* o *ABC*, che prende in considerazione i processi aziendali nella loro totalità, al fine di comprendere i rapporti esistenti tra i vari input ed output di una singola azienda e incrementare al contempo la produttività e l'impiego efficiente delle risorse aziendali; l'*ABC* si ispira ai principi della "*produzione snella e flessibile*" ("*lean production*"). Questa metodologia di controllo dei costi si propone di individuare gli input improduttivi, gli sprechi aziendali e le eventuali sovrapposizioni di risorse finanziarie, umane o materiali attraverso un'analisi congiunta di diverse aree, processi e unità produttive. Il criterio di imputazione dei costi indiretti (costi comuni industriali, commerciali ed amministrativi) si fonda sulla suddivisione dell'attività secondo la catena di Porter. Scopo ultimo dunque di questa modalità di controllo e gestione dei costi è quello di organizzare in modo idoneo ed adeguato il flusso produttivo al fine di ridurre i costi di produzione e sprechi (costi diretti di produzione, costi generali amministrativi, spese per consulenze legali e servizi professionali, costi di marketing, oneri finanziari) nonché incrementare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse aziendali e la produttività ("*La strategia di miglioramento continuo: il metodo kaizen*", Marco Orlandi).

Secondo il *Kaizen* o *Miglioramento continuo* l'indicatore più affidabile del miglioramento della Qualità di un prodotto o di un servizio è l'incremento quantificabile della soddisfazione del cliente.

Per applicare la metodologia *Kaizen*, dunque, occorre adottare una strategia centrata sui risultati in materia di soddisfazione della clientela, integrandola con un ciclo annuale di pianificazione di tutte le attività dell'organizzazione.

La creazione di una cultura incentrata su questa filosofia non è qualcosa che si può adottare in un'organizzazione dall'oggi al domani tanto è vero che cambiare la mentalità delle persone, le loro abitudini, le tecniche e gli approcci quotidiani non è cosa da poco e spesso risulta addirittura impossibile. Non sono rari i casi infatti di imprese che, nei primi anni successivi all'adozione di questo approccio, non abbiano conseguito i risultati positivi attesi ma anzi siano andate incontro a perdite rilevanti.

La creazione di una cultura *Kaizen*, capace cioè di migliorare l'organizzazione in maniera continua, richiede una posizione ferma da parte dell'Alta Direzione, la partecipazione attiva al progetto, un sostegno concreto che mostri apertamente di appoggiare l'iniziativa e di aderire ai suoi principi oltre che l'assegnazione di tutte le risorse necessarie all'applicazione del progetto.

Il miglioramento della Qualità non si può ottenere solo con un programma fine a se stesso. Si tratta del risultato di un processo di miglioramento continuo che deve essere sempre presente e sempre alimentato. Per fare dei progressi concreti occorre una leadership forte, una guida sicura in seno all'organizzazione che tracci la strada del miglioramento continuo e che sia disposta a percorrerla fino in fondo. E' cruciale, infatti, per ragioni di credibilità e di influenza, che gli sforzi per migliorare i prodotti, i servizi e la Qualità in generale provengano anche dall'alto e non solo dai collaboratori.

Il modo migliore per affrontare le sfide connesse con l'attuazione di una cultura del miglioramento continuo della Qualità è quello di coinvolgere quante più persone possibile.

Per conseguire una partecipazione efficace da parte del personale conviene partire dalla creazione di gruppi di lavoro (team) in modo da abituare le persone a lavorare insieme costituendo una catena di attività tutte collegate, una all'altra.

I *key-point* di questo modello di gestione sono:

- Le risorse umane sono la cosa più importante per un'azienda;
- Approccio sistemico in cui tutte le parti devono essere collegate tra loro e devono sentirsi (**far**) parte di un'unica realtà che persegue un obiettivo preciso e condiviso da tutti (personale coinvolto e che si identifica con la vision aziendale);
- *Learning by doing, searching, experimenting*: il *kaizen* è una filosofia che spinge tutti i soggetti coinvolti nell'azienda a prendere decisioni, sperimentare e condividere idee e suggerimenti (“suggestion box”);
- Progressiva eliminazione del lavoro pesante/ripetitivo (“*mura*”) con ampio ricorso a processi automatizzati;
- Formazione continua del personale tramite processi di riqualificazione tecnologica e *stages* di apprendimento dedicati;
- Addestramento del personale all'utilizzo del metodo scientifico e del problem solving per identificare gli sprechi o i problemi e superarli/eliminarli (*Root Cause Analysis, Diagramma di Ishikawa, 5 Why's* di Sakichi Toyoda);

Quando si verifica un problema, bisogna intervenire subito.

Shyam Bhatawdekar ha illustrato un'analogia estremamente valida tra la metodologia *Kaizen* e il lavoro che i dottori compiono nei riguardi dei pazienti.

I medici, quando entrano in contatto con una persona malata, cercano immediatamente di visitarla e di curarla. Il paziente viene visitato immediatamente e si cerca di ricavare tutte le informazioni che derivano dall'osservazione dei sintomi della malattia ancora freschi per iniziare immediatamente il trattamento e la cura della malattia. Il dottore può chiedere nuove informazioni, nuovi test e nuovi esami ma valuterà sempre la cura in base a dati raccolti di recente.

Un medico va sempre alla ricerca delle vere cause che hanno scatenato la malattia (diagnosi) per cercare di debellarla con una cura ad hoc.

Questo è ciò che dovrebbe fare qualsiasi persona che voglia lavorare in un ambito *Kaizen*: affrontare prontamente i problemi in modo da individuare meglio le cause che li hanno scatenati e porvi al più presto rimedio.

Questo tipo di approccio organizzativo inoltre enfatizza l'aspetto umano e il significativo apporto che le risorse umane possono dare per incrementare la produttività e la qualità dei beni/servizi, facendo quindi dell'umanizzazione dei posti di lavoro e del coinvolgimento ad ogni livello operativo e decisionale i capisaldi di questa filosofia. Non a caso il personale dell'organizzazione, dal *C.E.O.* all'addetto delle pulizie, ma anche tutti gli stakeholders, sono coinvolti inderogabilmente nel processo di miglioramento e nella gestione della Qualità.

- Team working;
- Trasformazione management aziendale da “*controller*” a “*team leader*” con capacità di leadership carismatica e di coaching, i manager devono garantire la partecipazione di tutti i dipendenti ai processi dell'intera catena di approvvigionamento. Sono responsabili della motivazione dei dipendenti, vera forza motrice della società. Devono inoltre sforzarsi di sviluppare specifiche abilità manageriali (capacità di creare gruppi di lavoro, tenere esercitazioni, premiare i dipendenti, incoraggiarli e stimolarli) che permettano di costruire forti relazioni con i proprio dipendenti basate sulla fiducia e sul senso di appartenenza;
- Enfasi sui canali comunicativi (CRM, reporting, auditing, ...);
- Implementazione riunioni periodiche.

Secondo Masaaki Imai nel *kaizen* si fondono la maggior parte dei concetti giapponesi quali l'attenzione posta sul cliente, l'attenzione sulla qualità, utilizzo e analisi dei dati, controllo della variabilità, *JIT*, zero difetti, gestione partecipativa, *kamban*, miglioramento della produttività e così via. Egli ritiene inoltre che per raggiungere con successo una strategia *kaizen* è necessario che vengano utilizzati sistemi come il *Total Quality Management*, sistemi di produzione *Just-In-Time*, mantenimento della produttività totale (*TPM*), implementazione delle norme, sistemi di suggerimenti e attività svolte in piccoli gruppi. Il segreto e il successo del *kaizen* risiede nell'essere una strategia basata sui lavoratori, considerati il fattore chiave. Secondo la visione dell'autore, il *kaizen* deve incoraggiare ogni lavoratore a proporre suggerimenti su possibili miglioramenti in ogni attività o processo, anche se gli effetti sono piccoli: sforzi, realizzazioni e miglioramenti contribuiscono a mantenere un graduale e costante cambiamento nonché un miglioramento continuo della qualità in cui tutti sono coinvolti. E' verificato che ogni anno, ogni dipendente di un'organizzazione che sfrutta il *kaizen* propone all'incirca dai 25 ai 30 suggerimenti e che il 90% di questi vengono realmente implementati: intorno al 1900 la Toyota era considerata l'azienda leader nell'applicazione di questo principio tanto è vero che 7000 dei suoi dipendenti presentarono più di 75000 suggerimenti e ben il 99% di questi vennero portati a termine). Affinchè ciò sia possibile, i dipendenti dovrebbero essere premiati, in proporzione o no, per il numero di suggerimenti proposti con certificati, doni o titoli. Nella sua trattazione Masaaki Imai sottolinea anche come questa filosofia possa incontrare ostacoli nella sua applicazione, dati dall'incapacità dei manager di aprirsi ai cambiamenti o di riconoscere problemi, la resistenza dei dipendenti ai cambiamenti o ancora la scarsa comunicazione tra manager e questi ultimi.



## Engineering dei processi e fasi dell'implementazione del miglioramento continuo

Vengono utilizzati 5 idiomi giapponesi, noti come il *Modello delle 5 "S"*, per spiegare l'engineering dei posti di lavoro di quelle organizzazioni che adottano il *kaizen* come modello di gestione.

Un ambiente di lavoro organizzato secondo questo sistema è allineato con i principi "*lean*": richiede meno spazio, meno sforzo, costa meno, si fa prima a fare le cose, e si fanno con meno difetti.

L'implementazione del sistema porta a maggiore disciplina, ed eventuali errori ed inefficienze diventano subito evidenti. Crea una "*visual factory*", che permette di capire, dando un'occhiata, se qualcosa è fuori posto:

1. *Seiri* (ordine, separare): distinzione ed eliminazione del superfluo che crea disordine e disturbo, quindi spreco di tempo e risorse ("*muda*"), da ciò che invece è essenziale e utile;
2. *Seiton* (riordinare): mettere a posto tutto ciò che risulta utile ("Point of Use", "Visual Management");
3. *Seiso* (pulizia): regolare manutenzione e ripristino dell'ordine dopo ogni turno di lavoro, pulizia del posto di lavoro e delle attrezzature: "*ogni cosa al suo posto, un posto per ogni cosa*" ("*Total Quality Management*");
4. *Seiketsu* (standardizzazione): uniformità e ripetizione delle attività lavorative e istruzioni operative standardizzate, postazioni di lavoro che svolgono uno stesso tipo di attività sono uguali e intercambiabili;
5. *Shitsuke* (sostenere): adottata una prassi, questa deve essere mantenuta e, in caso, migliorata, evitando di guardare ai vecchi standard, abitudini o al passato (follow-up).

Questo tipo di approccio rappresenta uno dei punti su cui si basa il concetto di *Lean Manufacturing* o di *Produzione snella*, la quale fa propri concetti come:

- *SMED*: strumento che permette di ridurre i tempi di setup e di avere un Quick Changeover (QCO), ovvero poter passare in modo veloce da una produzione all'altra in tempi brevi;
- *TAKT TIME*: tempo massimo permesso per produrre un prodotto in modo da soddisfare la domanda;
- *JIT/ KANBAN*: filosofia industriale basata sulla logica "pull" per la quale occorre produrre solo ciò che è stato venduto o che si prevede di vendere in tempi brevi, alleggerendo e riducendo al massimo le scorte in magazzino. Permette di ridurre i costi di immagazzinaggio e gestione delle scorte nonché aumentare la qualità e i servizi resi al cliente.

- *POKA-YOKE*: strumento o apparecchiatura che, ponendo dei limiti al modo in cui un'operazione può essere compiuta, forza l'utilizzatore a compiere determinate operazioni e a ridurre gli errori per distrazione;
- *7 SPRECHI*: difetti, sovrapproduzione, trasporto, attesa, scorte, movimento e sovrprocessi.

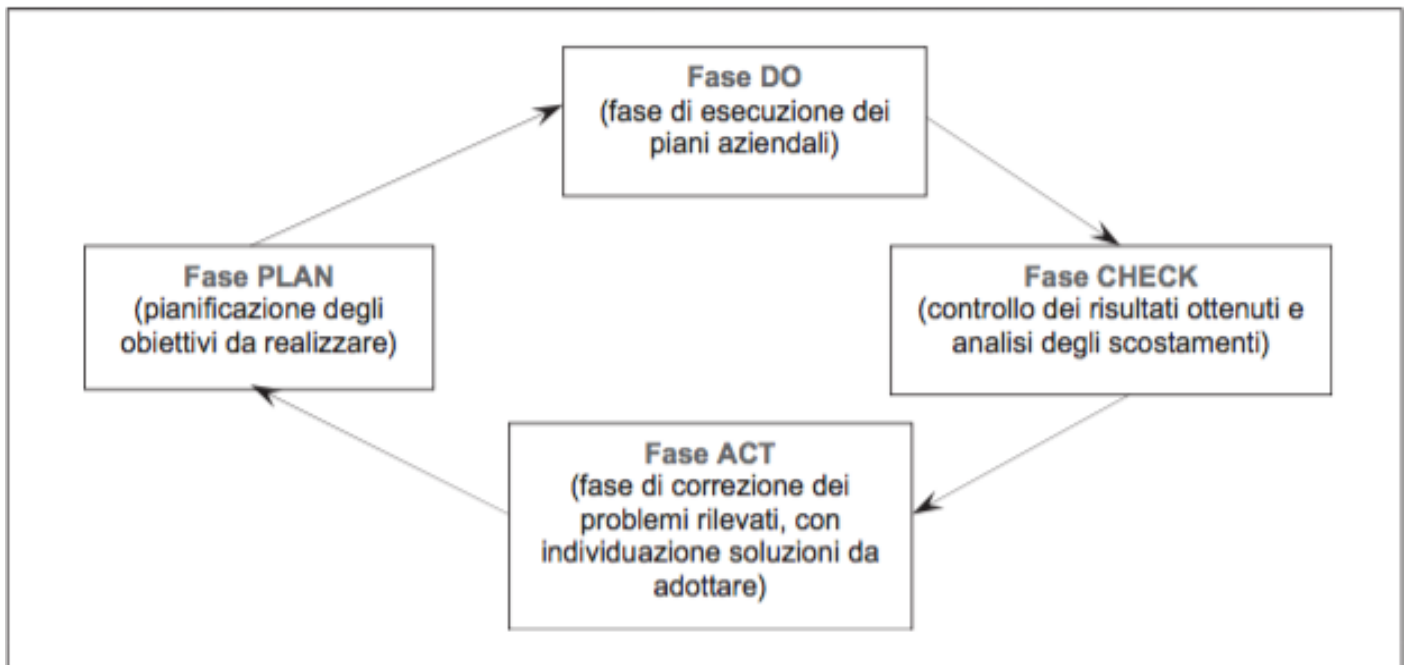
I risultati che si ottengono da questo approccio sono una migliore qualità dell'attività svolta e del prodotto/servizio fornito al cliente, riduzione del *lead-time* e quindi consegne più rapide, utilizzo di risorse minime e quindi riduzione delle scorte, gestione più semplificata, riduzione dell'attività gestionale ed amministrativa (struttura meno rigida) e infine la realizzazione di costi minimi e profitti massimi. L'autore John Kamauff propone nel suo libro, "*Manager's guide to operations management*", 5 principi inerenti al "pensare snello": "value" (prodotti e servizi devono essere tali da ricomprendere i valori ritenuti fondamentali dai clienti), "value stream" (identificare per ogni prodotto o famiglia di prodotti l'intero flusso di valori necessario per fare arrivare questi ai clienti), "flow", "pull" (a differenza della logica push, questa prevede che siano i clienti con i loro bisogni a richiedere i prodotti e servizi) e "perfection" (ricercare sempre la perfezione, riducendo gli sforzi, tempo, spazi, errori, costi, offrendo quindi prodotti ai clienti di valore sempre maggiore).

Il miglioramento continuo si articola in tre fasi:

1. Pianificazione e preparazione: La prima cosa da fare è identificare quale area vogliamo sottoporre ad un rapido cambiamento poiché in questa si riscontrano colli di bottiglia, flussi disordinati, problemi di vario genere, sprechi o inefficienze organizzative-produttive. Una volta individuata l'area/processo produttivo/amministrativo "target" si crea un team interfunzionale di persone in grado di aggredire i problemi e risolverli velocemente.
2. Implementazione: Il team inizia a raccogliere tutte le informazioni necessarie per comprendere come meglio intervenire e a chi assegnare specifici ruoli di ricerca e di analisi. I membri del team cercheranno insieme, ad esempio tramite la tecnica del brainstorming, soluzioni e idee di miglioramento. Le idee che, una volta testate nell'area sotto esame direttamente o tramite simulazioni, saranno ritenute le migliori, verranno implementate. Nel superamento di questi ostacoli, oltre al team appositamente creato, vengono coinvolti anche il top management nonché il personale esecutivo-operativo, a sottolineare come sia fondamentale in questa filosofia di gestione, la creazione di una visione e un senso di identità comune.
3. Follow-up: In questa fase si prevedono tutte le attività che assicurano che i cambiamenti apportati siano sostenuti e non siano solo temporanei. I membri del team dovranno rilevare con regolarità le performance riferite al processo e all'area di intervento per documentare i miglioramenti ottenuti anche a lungo termine.

Queste 3 frasi riassumono in poche righe quello che viene definito *ciclo PDCA* (plan, do, check, act) o *Ciclo di Deming*. Questo ciclo rappresenta, in chiave circolare, un modello costruito per un'evoluzione positiva e continua della qualità, sia a livello di processi sia per l'allocazione e l'utilizzo delle risorse umane. Le fasi di avanzamento si articolano dunque in:

- *Plan*: analisi della situazione, dell'ambiente interno ed esterno, dei propri concorrenti, dei clienti attuali e futuri acquistabili, dei punti di forza e debolezza, delle opportunità e delle minacce (analisi *SWOT*, mappe di posizionamento prodotti e brand), definizione e individuazione degli obiettivi aziendali da realizzare;
- *Do*: insieme di strategie d'azione atte a realizzare gli obiettivi prestabiliti, determinazione degli strumenti operativi per eseguire i piani operativi, gestionali e di marketing, ripartizione delle risorse umane e finanziarie a livello di budget;
- *Check*: controllo dei risultati ottenuti e del grado di realizzazione e attuazione degli obiettivi prefissati tramite una verifica dei rendimenti produttivi, analisi delle vendite realizzate, quote di mercato raggiunte, rapporto costi/vendite, redditività, efficienza ed efficacia raggiunta;
- *Act*: controllo, revisione ed adeguamento del piano iniziale al fine di correggere e migliorare l'andamento dell'attività aziendale, una volta che sono state individuate le cause degli scostamenti e delle deviazioni rispetto agli standard prefissati, e trovare quindi una strategia aziendale ancora più efficace, in grado di migliorare redditività, le performance aziendali rafforzando quindi il suo trend in crescita.



Ciclo di Deming, *“La strategia del miglioramento continuo: il metodo kaizen”*, Marco Orlandi

### ***Kaizen e risorse umane***

Il capitale umano costituisce la risorsa principale di ogni impresa.

A questo concetto si legano però tutta una serie di problemi che per essere risolti richiedono ai manager una profonda conoscenza delle relazioni umane e delle potenzialità lavorative delle singole persone facenti parte dell’organigramma aziendale:

- Definizione obiettivi;
- Controllo organizzativo interno;
- Gestione dei conflitti organizzativi;
- Motivazione dei lavoratori;
- Lavoro in team;
- Rapporti con l’ambiente esterno.

*“Il metodo kaizen si caratterizza in primis per l’importanza che viene riposta nello sviluppo e nel rafforzamento delle relazioni e delle risorse umane nel luogo di lavoro. La gestione del personale e delle risorse umane costituisce uno degli aspetti più delicati e complessi da risolvere a livello organizzativo, soprattutto in contesti aziendali altamente competitivi, dove gli scenari e le situazioni nei mercati cambiano e si modificano repentinamente”*. Questo approccio si articola quindi in tutta una serie di iniziative, opportune ed indispensabili, *“dirette a potenziare la qualità delle risorse umane impiegate, tramite un accrescimento continuo e costante delle capacità, competenze ed abilità professionali”*. Il risultato che se ne

ottiene è un rafforzamento della competitività, maggiori possibilità di crescita e sviluppo ma anche un'agevolazione nella gestione del cambiamento in cui ogni lavoratore viene coinvolto nella realizzazione degli obiettivi aziendali. Per coinvolgere le risorse umane in un progetto *kaizen* è necessario sostenere ed organizzare un programma che consenta un miglioramento continuo *step-by-step*, mediante il lavoro combinato di “*Circoli della Qualità*” e “*Gruppi di Progetto*”. Questi ultimi vengono designati dalla Direzione che affida loro un tema di miglioramento che, generalmente, coinvolga più enti aziendali. I componenti vengono scelti in base alle conoscenze ed esperienze maturate in relazione all'impegno che devono affrontare. Una volta portato a termine il proprio compito, questo si scioglie. La partecipazione ai *Circoli di Qualità* invece è esclusivamente volontaria e anche la scelta dei temi di miglioramento è libera. I componenti appartengono alla stessa area di lavoro con mansioni simili. A differenza dei primi, i “*Circoli di Qualità*” sono permanenti: risolto un problema, ne affrontano un altro, sempre relativo all'area di appartenenza. Entrambi si riuniscono poche ore alla settimana in orario di lavoro o fuori orario, sotto la guida di un leader scelto tra di loro, per verificare l'andamento del programma, individuare i temi di miglioramento e stanziare le risorse necessarie. Il loro lavoro è coordinato da un comitato di direzione, presieduto dal direttore generale e dai dirigenti delle aree aziendali in cui operano “*Gruppi di Progetto*” e “*Circoli della Qualità*”. Membro permanente del comitato di direzione è il *facilitatore* che ha il compito di facilitare i rapporti tra gruppi, circoli, comitato e il resto dell'organizzazione, addestrare i leader, supportare e assistere gruppi e circoli nell'implementazione dei progetti di miglioramento: si adopera per creare la giusta atmosfera perché essi possano operare il più efficientemente possibile.

Il metodo *kaizen*, come già più volte detto, si basa sull'individuazione dei problemi e, una volta identificati esattamente, “*questi devono essere risolti, nella maniera più rapida possibile, attraverso l'adozione dei cambiamenti necessari per migliorare l'efficienza e la produttività. È però indispensabile l'apporto dei singoli, che con spirito collaborativo, devono saper comunicare e suggerire soluzioni utili allo sviluppo del business, evitando di creare situazioni di conflitto o di contrapposizione che potrebbero compromettere ed indebolire il lavoro dei team o, come in questo caso, dei Circoli e dei Gruppi. E' pertanto opportuno favorire un approccio collaborativo dei singoli, premiando eventualmente i dipendenti, coinvolgendoli alla crescita aziendale, con sistemi retributivi variabili o con forme di partecipazione agli utili realizzati*” (Marco Orlandi, “*La strategia di miglioramento continuo: il metodo kaizen*”).

- Partecipazione attiva dei singoli dipendenti;
- Comunicazione interna;
- Solidarietà e aiuto reciproco;
- Condivisione delle informazioni e miglioramento continuo;
- Crescita professionale di ogni singolo dipendente (“*itinerario di carriera*”);
- Graduale e progressiva diminuzione di ogni comportamento contrario alle regole base.

Quando i dipendenti si sentono a proprio agio con il loro lavoro e vi è un ambiente di lavoro migliore, questi si sentono maggiormente coinvolti e tale coinvolgimento migliora, come conseguenza, anche l'immagine dell'azienda in sé: ansia, stress da lavoro e assenteismo vengono ridotti notevolmente.

### ***Kaizen in azienda***

La premessa necessaria che va fatta è che un unico modello di *kaizen* non può affrontare tutti i problemi, e quindi risolverli, in ogni azienda infatti, seppur considerato ormai indispensabile, opera in maniera differente per adattarsi alle circostanze: è dunque necessaria un'implementazione flessibile che sia frutto della collaborazione tra forza lavoro, direzione e servizi tecnici. È uno strumento che permette l'integrazione della strategia **tecnologica** con quella aziendale dell'organizzazione; oggi la tecnologia, per ogni innovazione che viene messa in pratica, sta costringendo le organizzazioni ad essere sempre più competitive ed al passo con i tempi. Tutte le recenti innovazioni, sotto forma di gestione della qualità totale, processi di reengineering e sistemi di produzione flessibile, condividono lo stesso obiettivo: servire il cliente nella miglior maniera possibile e con una maggiore efficienza operativa.

All'interno dell'azienda, il metodo *kaizen* fa leva sulla capacità di risoluzione immediata e pratica dei problemi che si presentano seguendo 3 concetti principali:

1. *Gemba* (luogo di lavoro): luogo in cui si realizza la trasformazione e dove avviene la creazione di valore per il cliente. È il luogo dove si verificano gli eventi, dove si acquisiscono le esperienze, dove la conoscenza viene generata e condivisa. È il luogo dove l'implicito diventa esplicito, dove l'intangibile diventa tangibile. È il luogo dove si manifesta la filosofia sottostante la cultura giapponese;
2. *Gemjitsu* (realtà concreta)
3. *Gembutsu* (oggetto concreto)

Come precedentemente detto, così come un medico interviene immediatamente qualora un suo paziente sia malato, allo stesso modo con questa filosofia i soggetti che riscontrano problemi o anomalie all'interno dell'azienda si recano sul luogo di lavoro (*gemba*) per verificare l'oggetto concreto che causa problemi (*gembutsu*: macchina, materiale, guasti, scarti, ...) evitando di fare inutili supposizioni od analisi a tavolino senza che venga osservata la realtà dei fatti. Una volta individuata la fonte del problema si prendono immediatamente le migliori contromisure per eliminare il problema nonché si avvia una fase di standardizzazione per evitare che il problema si riverifichi: il processo di cambiamento viene reso visibile a tutta l'azienda così che tutto il personale facente parte dell'organizzazione possa imparare ad operare con consapevolezza (“*senso e dimentico, vedo e ricordo, faccio e capisco*”). “Attualmente le aziende che sfruttano il *kaizen* hanno un vantaggio intrinseco rispetto ai nuovi entranti. Le aziende già operanti infatti

*possono sperimentare e scoprire. I nuovi partecipanti, dalla loro, hanno il vantaggio di poter evitare errori precedenti, possono copiare operazioni di successo e quindi migliorare, ma devono comunque riuscire ad indovinare cosa funzionerà realmente” (Hal R. Varian, “Kaizen, That Continuous Improvement Strategy, Finds Its Deal Environment”, The New York Times, 2007).*

### **Studio di casi**

Vengono in seguito riportati alcuni esempi significativi per sottolineare quanto l'utilizzo di questa filosofia di management giapponese, da parte di diverse imprese operanti in diversi settori, abbia contribuito a conseguire migliori risultati, sia in termini di performance, sia in termini di customer satisfaction, sia in termini di profitti, ma anche nel raggiungimento di posizioni dominanti rispetto ai competitors nei vari mercati considerati.

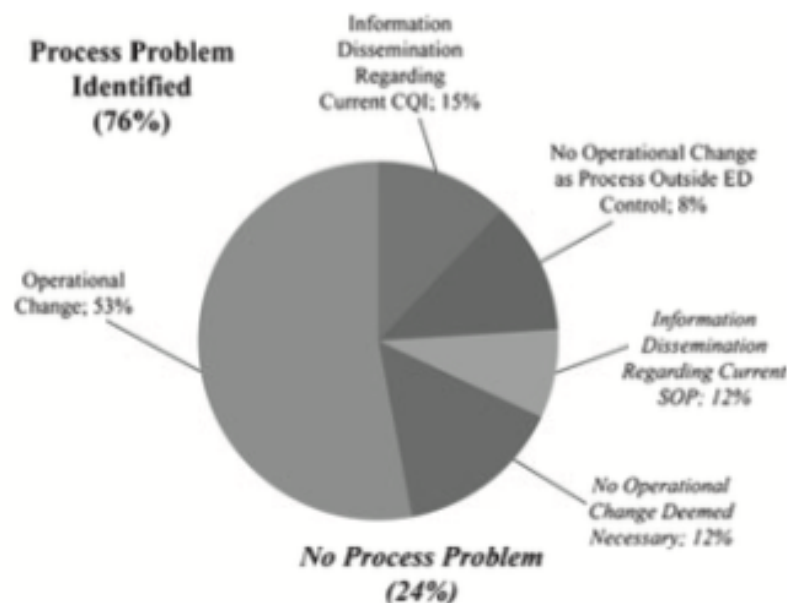
#### **Istituzioni sanitarie (Department of Emergency Medicine at Vanderbilt University Medical Center)**

Già nel lontano 2009, alcune organizzazioni sanitarie, come quella sopra citata, avevano sostenuto nonché adottato strategie di miglioramento simili a quelle su cui si basa il *kaizen*: un miglioramento continuo da attuare a piccoli passi che si basa su piccoli, economici miglioramenti a basso costo e rischio (*CQI*, *Continuous Quality Improvement*). Divenne, quindi, pensiero comune che l'intero dipartimento salutistico potesse essere un ambiente ideale dove poter applicare i principi del *kaizen*. In questo senso, infatti, si riteneva che dovesse essere seguito un modello di miglioramento che non richiedesse un impegno di grandi dimensioni, fosse facile da implementare, che potesse portare benefici all'intero settore e che spingesse tutti i medici coinvolti a sperimentare, evidenziare problemi o suggerire soluzioni nuove a problemi. L'ipotesi era che un tale programma promuovesse un coinvolgimento sostenibile dei fattori di emergenza negli sforzi di miglioramento del sistema, implementabile con bassi costi operativi. I risultati ottenuti da questo dipartimento sono stati il frutto di un percorso durato 4 anni e che si è articolato in diversi step:

1. *Pretracker phase*: Sono state tenute lezioni durante le quali sono state rese note la storia e i principi del *kaizen* soprattutto attraverso le letture dirette del libro di Masaaki Imai, “*Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success*”. È stato, quindi, creato un apposito *Kaizen program* che permettesse a qualsiasi medico ed in qualsiasi momento, durante il proprio turno di lavoro, di poter presentare e proporre delle idee (“*Iniziativa Kaizen*”) tramite l'accesso ad una pagina web appositamente creata (“*Portale Kaizen*”). Una volta che l'iniziativa veniva registrata sulla pagina web, questa veniva mandata sottoforma di mail agli amministratori. L'obiettivo di questo portale era quello di incoraggiare i medici ad utilizzarlo per identificare tutte quelle aree che necessitavano di un miglioramento immediato. Tuttavia questo primo strumento ha portato nelle mani degli amministratori moltissime mail duplicate che hanno rallentato quel processo di miglioramento

immediato e continuo auspicato proprio perché non si basava su un metodo/approccio efficiente di lavoro.

- Tracker phase*: Per superare le prime inefficienze e le disorganizzazioni incontrate si è allora progettata e costruita una nuova applicazione web (“Kaizen Tracker”). Questo nuovo strumento permetteva di classificare ogni specifica iniziativa presentata in categorie predeterminate (“apparecchiatura”, “radiologia”, “farmacia”, ..) che venivano quindi assegnate ad uno specifico personale. Lo stesso Tracker consentiva ad ogni medico di poter visualizzare tutte le proposte e iniziative precedentemente fatte e portate a compimento così da evitare una ridondanza delle stesse e quindi superare quegli ostacoli che il primo portale aveva incontrato. Sia che le iniziative venissero portate a compimento, sia che venissero, invece, respinte, i responsabili erano tenuti a fornire spiegazioni esaustive in via elettronica oppure durante le riunioni che venivano fissate mensilmente. Con questo strumento si è riscontrato che è stata data il 100% di risposta alle Iniziative Kaizen e che colui che l’aveva presentata è stato informato sugli aggiornamenti e sviluppi successivi nonché sull’esito delle operazioni.
- Data Collection and Analysis*: Sono stati analizzati i numeri e i tipi delle varie Iniziative Kaizen presentate che hanno portato a risultati significativi come l’implementazione della comunicazione, acquisto di nuove apparecchiature o un generale miglioramento del flusso di lavoro (le modifiche al processo operativo hanno rappresentato il 53% di tutte le iniziative proposte dai medici).



“Kaizen: A method of process improvement in the emergency department”, 2009

Grazie ai risultati positivi ottenuti, l’approccio *kaizen* a Vanderbilt è stato ampiamente e frequentemente utilizzato portando addirittura più di 400 cambiamenti all’interno del dipartimento di emergenza.



Questo programma, infatti, prevedeva e prevede un meccanismo attivo 24 ore su 24 che promuove(va) il miglioramento continuo permettendo a chiunque di poterlo utilizzare sia per proporre iniziative nuove, sia per trovare soluzioni.

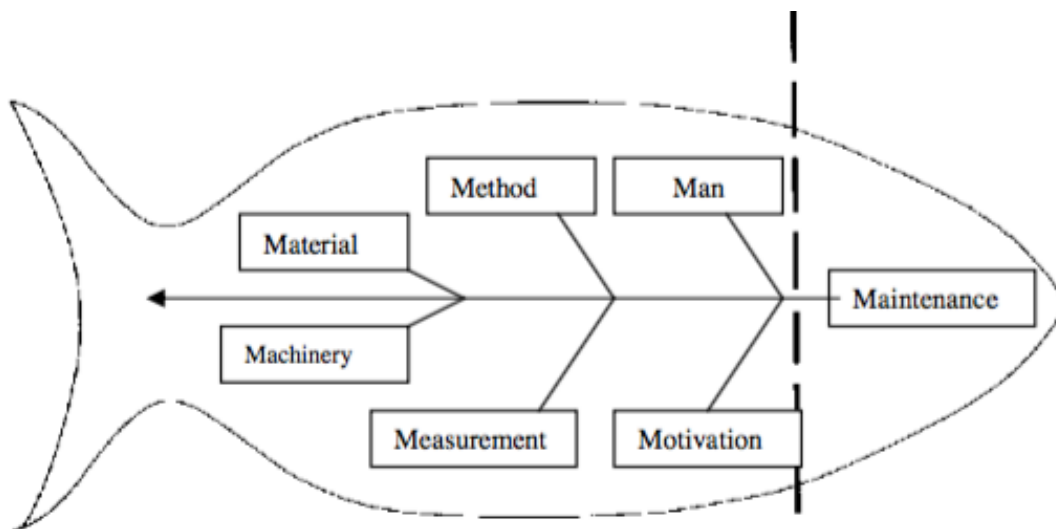
### **Il *kaizen* come strumento per la riduzione degli sprechi**

Come già anticipato precedentemente, il *kaizen*, e, quindi, tutti quei principi inglobati al suo interno, permettono ad un'impresa di poter percorrere la strada del miglioramento continuo perseguibile a piccoli passi al fine di poter operare nella maniera più efficiente possibile, quindi anche riducendo enormemente costi e sprechi. Per spiegare quest'ultimo concetto ricorro ad un articolo scritto da Boca Gratiela Dana, della North University Baia Mare, Romania nel 2011.

La scrittrice sostiene, infatti, che l'andamento dei cosiddetti prodotti "verdi" è diventato molto più di una tendenza popolare, ovvero un vero e proprio modo di fare business. I proprietari di imprese, infatti, devono riconoscere che gestire un business "verde" non è solo buono per l'ambiente, ma anche per la propria attività poiché un approccio simile consente di risparmiare denaro, conservare riserve e, quindi, tagliare i rifiuti. Sempre più persone si iniziano a preoccupare dell'ambiente e la conseguenza di ciò è che imprese ed imprenditori stanno rendendosi conto della necessità di dover apportare cambiamenti all'interno delle loro attività. Non basta più rispettare norme e regolamenti sull'ambiente, ma bisogna bensì spingersi oltre: i produttori sono chiamati a riesaminare i processi produttivi per determinare dove e cosa hanno bisogno di cambiare al fine di implementare la produzione "verde" senza sprechi. Prassi comune vuole che quando si parli di "verde", la maggior parte delle persone fa riferimento al riciclaggio. È tuttavia importante far capire agli imprenditori che il riciclaggio è sì rispettoso dell'ambiente, che è sì importante, ma che non rappresenta l'unico mezzo per rendere "verde" un business: il riciclaggio è solo una parte dell'attività ecocompatibile. I proprietari delle imprese possono essere rispettosi dell'ambiente anche riducendo la quantità dei rifiuti nella loro produzione o nelle operazioni commerciali. Queste riduzioni possono essere conseguite sviluppando nuove tecnologie di produzione, aumentando le prestazioni delle macchine impiegate, limitando gli sprechi nella produzione o aumentando le prestazioni dei dipendenti. Lo sfruttamento di questa filosofia di gestione dell'attività fa sì che non solo si riducano i rifiuti e si ottengano risultati tangibili ed immediati, ma si renda anche la produttività più efficiente, il che funge da stimolo per i lavoratori. Come più volte affermato il *kaizen* richiede, infatti, un ampio coinvolgimento di tutti i dipendenti, sia che facciano parte dell'alta amministrazione sia che siano semplici lavoratori, i quali devono condividere il desiderio di cambiamento o semplicemente fare le cose in maniera differente rispetto a come venivano fatte prima. Oggigiorno, nell'attuale contesto economico, tenuto conto dell'importanza dei ricavi, il focus del management è stato trasferito sul sistema di gestione della qualità nonché sull'abilità di riduzione dei costi che, se ben gestita, può risultare un'importante fattore di vantaggio competitivo. Difetti e variazioni di qualità possono essere studiati tramite analisi, diagrammi "fishbone" o diagrammi di causa-effetto.

Si può far riferimento, ad esempio al modello delle “5 M”:

1. *Man*: staff, personale. Questi vengono periodicamente formati così che skills, abilità e competenze siano al passo con le nuove tecnologie.
2. *Methods*: processi seguiti per eseguire i compiti. Rientrano in questo punto il modello delle “5 S”, precedentemente menzionato, il *kaizen*, brainstorming, *Circoli di Qualità*.
3. *Machines*: macchine, utensili e attrezzature.
4. *Materials*: materiali o pezzi di ricambio necessari per ripristinare l’attrezzatura, il riciclaggio e la ristrutturazione dei possibili processi difettosi.
5. *Measurements*: dati e risultati generati dai processi. Una volta analizzati e studiati, l’imprenditore è in grado di capire cosa ha funzionato bene e cosa, invece, meno bene e che, quindi, va migliorata o modificata.



“The fishbone and the new 7 M’s”, Source: Hammersmith I.M., 1997

L’idea alla base dello sfruttamento del *kaizen* è che i miglioramenti continui su cui esso si fonda non sono onerosi, non costano nulla, ma allo stesso tempo possono significativamente incrementare l’intero processo produttivo, andando, quindi, ad influire sulla conseguente riduzione dei costi e sprechi. Questi ultimi vengono catalogati in 3 differenti tipologie che il *kaizen* chiama “*muri*”, ovvero sprechi nel design, “*mura*”, sprechi in fase di implementazione e “*muda*”, sprechi nello svolgimento delle attività. Essere, quindi, in grado di individuare, capire ed analizzare gli sprechi permette l’intervento immediato e specifico degli imprenditori e l’eliminazione dei difetti o sprechi (problemi di trasporto, difetti d’inventario, movimenti inutili, errori nella tempistica, sovrapproduzione o sottoproduzione, eccessivi processi, difetti di produzione).

La facile conclusione a cui la scrittrice giunge, è che ancora una volta il *kaizen* risulta essere un'effettiva ed efficace tecnica per produrre cambiamenti nelle operazioni di produzione attraverso miglioramenti continui i quali si basano su principi propri della “produzione snella” (riduzione degli sprechi, zero difetti, controlli di alta qualità in tutti i livelli produttivi, garanzia di qualità, bassi costi, puntualità). Questi miglioramenti (, **come più volte detto,**) riducono i rifiuti ed eliminano tutte quelle attività che aggiungono costi: sovrapproduzione, eccesso di personale o di materiali, lavori difettosi.

### **Settore automobilistico**

Data la competizione sempre più crescente e forte nell'industria automobilistica, le aziende hanno spostato la loro attenzione al risparmio e alla riduzione dei costi operativi. Nel 1600 venne per la prima volta introdotto il sistema di fabbricazione, un sistema duro che poco si preoccupava della salute e la sicurezza dei dipendenti nonché dei luoghi di lavoro. A questo si sostituì quindi la cosiddetta “produzione snella” la quale era in grado di *fornire alti livelli di produttività e qualità* allo stesso tempo (Womack, Jones, Roos, 1990). Questa, infatti, si basava e si basa tutt'ora sull'eliminazione dei rifiuti e sprechi che si verificano durante il processo produttivo. Si sviluppò per la prima volta in Giappone quando l'ingegnere giapponese Eiji Toyoda lasciò lo studio dell'impianto Ford, dopo aver studiato attentamente il sistema di produzione di fabbrica, il più diffuso, grande ed efficiente complesso manifatturiero del mondo dell'epoca. Egli, dopo numerose analisi e studi, giunse alla conclusione che la produzione di massa non avrebbe mai funzionato in Giappone e, quindi, sviluppò una sua idea di produzione che prese il nome di “sistema di produzione toyota” o “produzione snella”. In seguito si diffuse un nuovo modo di pensare che prevedeva la creazione di una cultura di miglioramento continuo (*kaizen*) senza sprechi e con costi ridotti senza che però venissero trascurati il benessere dei lavoratori e le condizioni dei luoghi di lavoro.

Quattro professori di università brasiliane, Leandro Vieira, Giles Balbinotti, Adriano Varasquin e Leila Gontijo hanno condotto una ricerca in una fabbrica di auto brasiliana la quale basava il suo sistema produttivo sulla produzione snella (modello delle “5 S”, standardizzazione, “*learning by doing, training, experimenting*”, ergonomia e *kaizen*, *JIT*, controllo di qualità, ..). Il sondaggio è stato condotto in una fabbrica che conta 4000 dipendenti e 3000 dipendenti di imprese esterne i quali sono stati sottoposti a dei questionari, atti a verificare il loro grado di conoscenza del sistema produttivo dell'organizzazione di cui facevano parte. Dall'analisi dei dati, i professori hanno potuto notare che la fabbrica si preoccupava principalmente del miglioramento continuo delle condizioni di lavoro degli operatori per evitare che questi ultimi finissero in situazioni lavorative stressanti o addirittura pericolose per la loro salute e integrità fisica; l'assenteismo è calato drasticamente negli anni, dal 14,88% al 3,03%, grazie anche ad una riorganizzazione delle attività; il tasso di incidenti, calcolato in proporzione agli incidenti verificatisi durante le ore lavorative si è ridotto, passando dal 10,75% al 3,94%; le condizioni di lavoro sono migliorate costantemente e così anche la produttività dei lavoratori. Adottando la “produzione snella”, la fabbrica è riuscita a diminuire i

costi, ridurre la presenza di articoli difettosi ed addirittura proporre una miriade di nuovi prodotti, qualitativamente superiori rispetto a quelli dei “competitors”. Un altro dato importante che è emerso, è che oggi, come già anticipato, il livello di preoccupazione per la qualità della vita lavorativa nel mondo degli affari è aumentata: la salute e la qualità dei posti di lavoro devono essere costantemente monitorati così da evitare che i dipendenti si ammalino e allo stesso tempo evitare che l’impresa “perda” i propri lavoratori, vedendosi quindi costretta ad assumerne di nuovi ed addestrarli, generando più costi da sostenere. Si può ancora notare che lavorare adottando un approccio “snello”, basato sul *kaizen*, permette alla società di ottenere risultati migliori e costanti nel tempo.

### **Assa Abloy Romania- a success story**

*Assa Abloy* è un gruppo di imprese relativamente giovane istituito nel 1994 dall’unificazione di due società: *Assa* e *Abloy*, appunto. Il gruppo produce e distribuisce serrature, cilindri, prodotti elettromeccanici, porte blindate e serramenti in tutto il mondo. Queste società, al tempo, erano leader nei loro mercati, rispettivamente svedese e finlandese. Come strategia di sviluppo, il gruppo decise di comprare tutti i leader locali, regionali o addirittura continentali nei loro settori specifici di attività. In Romania il leader del mercato era “*Urbis*”, una società di proprietà statale con una lunga e sostanziale tradizione e storia. *Assa Abloy* avviò, quindi, il processo di acquisizione che portò “*Urbis*”, nel 1998, a sviluppare attività simili a quelle del gruppo svedese-finlandese. Il personale della fabbrica rimase molto entusiasta del cambiamento della proprietà: introduzione/implementazione di nuovi metodi e nuove tecnologie, raggiungimento di nuovi mercati. Tuttavia nell’anno 2000 non furono troppe le cose che cambiarono e non si videro tutti i risultati attesi poiché vennero portate dai paesi occidentali soltanto piccole capacità produttive differenti. Solamente un anno dopo si poté assistere al primo significativo trasferimento di tecnologia, quando dalla Norvegia vennero trasferite una fonderia in alluminio e una capacità produttiva di galvanizzazione. Altre fonderie in alluminio e una fabbrica di serrature per porte vennero trasferite dalla Germania tra il 2002 e il 2004. La vera svolta avvenne nel Novembre del 2008, quando il direttore generale venne sostituito da uno il cui obiettivo era quello di ricostruire il business, dopo le perdite importanti registrate, e far riacquistare alla compagnia credibilità nel mercato. Il nuovo direttore, infatti, era una persona con una significativa esperienza pratica nella gestione “snella” delle attività, acquisita negli anni attraverso precedenti incarichi. Egli, come prima cosa, parlò individualmente con i top manager per identificare quelli che erano i punti di forza e debolezza del gruppo, ma anche per capire la loro disponibilità a contribuire al successo dello stesso. Il risultato di queste riunioni fu la decisione, presa in comune, di adottare e intraprendere una nuova strategia basata sul *kaizen* e sulla produzione snella. A questa dovette seguire necessariamente una fase di formazione dei direttori i quali possedevano una troppo bassa e superficiale conoscenza in materia (training sessions, esempi, workshops). Grazie a questo cambiamento di rotta, *Assa Abloy Romania* raggiunse dei traguardi, in termini di prestazioni generali, strabilianti: nel 2009 venne situata al 26esimo posto sulle 40 totali del gruppo, nel 2012 raggiunse il primo posto, assieme ad una società tedesca. Se si considerano, invece, le vendite, il progresso è stato ancora più impressionante: nel 2009 4 milioni di euro sono stati ricavati da

queste, nel 2013 19 milioni di euro e nel 2014 22 milioni. Nonostante, dunque, gli iniziali inconvenienti, la società ha saputo superare i momenti difficili, la reale minaccia di chiusura e anzi addirittura implementare una significativa modifica ai progetti e strategie. È emerso come sia stato necessario, durante l'applicazione del *kaizen*, comprendere o comunque diffondere i principi della produzione “snella” e il modello delle “5 S” affinché si potesse creare una mappa del flusso di valore generato nei vari passaggi dei processi. Lo sviluppo del pensare “snello” si implementa con l'applicazione dei principi *kaizen* ai quali segue un miglioramento notevole delle prestazioni in specifiche aree. Va sottolineato, però, che l'applicazione della “lean production” non è così immediata né tantomeno facile: questa, infatti, richiede impegno costante, cambiamenti importanti nella filosofia e nella gestione nonché una forte leadership dei manager in grado di tenere uniti tutti i soggetti coinvolti, anche nei periodi difficili, al fine di raggiungere obiettivi condivisi.

### **Stabilimenti industriali messicani (“*maquiladoras*”)**

Midiala Oropesa-Vento, Jorge Luis Garcia Alcaraz, Aidè Aracely Maldonado Macias e Valeria Martinez Loya sono professori universitari messicani che hanno condotto nel 2016 un esperimento, tramite un questionario proposto a 423 lavoratori di differenti imprese del Tobasco, Baja California, Sinaloa e Chihuahua, per verificare quali fossero gli effetti dell'impegno manageriale e dello sviluppo professionale delle risorse umane sui vantaggi ottenuti dall'attuazione del *kaizen* in fase di progettazione negli stabilimenti industriali messicani. Il questionario prevedeva 3 sezioni: pianificazione, esecuzione e controllo; benefici derivanti dall'attuazione del *kaizen*; dati demografici dei partecipanti. La prima sezione prevedeva 51 domande, la seconda 41 (14 per valutare i benefici economici, 14 per la competitività acquisita, 13 per le risorse umane), mentre l'ultima 5. Dall'analisi dei dati incrociati i professori hanno tratto le seguenti conclusioni:

- L'impegno manageriale è la chiave per il successo dell'implementazione del *kaizen*. Questa variabile ha dimostrato di avere un impatto diretto e positivo sullo sviluppo professionale delle risorse umane, sui loro benefici e sui profitti economici delle imprese;
- Sviluppo professionale e formazione delle risorse umane devono essere adeguatamente pianificate affinché si vogliano raggiungere i benefici che il *kaizen* permette di raggiungere. La mancata fornitura di un'adeguata formazione ai dipendenti o di un'opportunità di sviluppo professionale danneggia i continui miglioramenti effettuati nei processi produttivi. Anche questa variabile produce un impatto diretto e positivo sui vantaggi economici degli stabilimenti industriali. I manager devono adoperarsi per fornire ai lavoratori opportunità di addestramento e crescita professionale, in quanto questi ultimi sono considerati il vero motore per il cambiamento;
- Manager devono focalizzarsi sul raggiungimento di benefici per le risorse umane poiché queste hanno il maggior impatto sui vantaggi economici: lavoratori e dipendenti soddisfatti garantiscono maggiori profitti alle aziende.

## **Considerazione finale**

L'obiettivo che mi sono posto di raggiungere con questo mi lavoro è stato quello di analizzare, prima, e comprendere poi l'efficacia della filosofia manageriale orientale rispetto a quella occidentale se correttamente applicata nelle imprese. Quest'ultima infatti, come emerge dal lavoro, sembra non riuscire più ad offrire soluzioni strategiche per soddisfare le nuove ed innumerevoli esigenze di un mondo sempre più in continuo movimento. Se fino a qualche anno fa, quindi, si poteva parlare di una vera e propria "orientalizzazione" del mondo che passava attraverso l'elettronica, il cibo, la moda nonché le stesse filosofie di management; oggi si assiste ad una progressiva integrazione dei diversi modelli organizzativi di management, occidentali ed orientali, in funzione della globalizzazione del mercato, della decolonizzazione delle attività e della fusione di imprese che hanno prodotto multinazionali che operano a livello globale. Ciò che ancora separa i modelli occidentali e il Kaizen è la visione filosofica dell'uomo: nel mondo occidentale la persona non si identifica con il lavoratore, tanto che il lavoro non ha valore etico e i rapporti fra le varie figure che operano nelle aziende sono regolati per lo più da regole e norme sindacali e tutto ciò mette a dura prova il benessere del lavoratore il quale non può godere della positività delle relazioni sociali e di un ambiente di lavoro sereno e dinamico. Al contrario, nelle filosofie orientali, si pensi anche allo scintoismo, il lavoro e le gerarchie sociali, dalla famiglia alle relazioni più estese, rivestono carattere etico e religioso. Su questa base è chiaro che il Kaizen diventa quasi naturale mentre per il lavoratore occidentale è necessaria una vera e approfondita formazione non solo di strumenti organizzativi, ma anche di una più generale visione di tutto ciò che lo circonda. È quindi necessario se si vogliono ottenere gli stessi effetti e benefici ottenuti nelle realtà orientali che questo approccio venga calato, modellato ed adattato alla diversa realtà concreta occidentale, ben diversa per tradizioni, usi, costumi e filosofie di pensiero ancora lontane dalla nostra cultura.

## **Bibliografia e Sitografia**

- Marco Orlandi, *“La strategia di miglioramento continuo: il metodo kaizen”*.
- <http://www.qualitiamo.com/miglioramento/kaizen/fasi.html>
- <http://www.qualitiamo.com/miglioramento/kaizen/miglioramento%20continuo.html>
- [http://www.lean-manufacturing.it/Italiano/sette\\_sprechi.htm](http://www.lean-manufacturing.it/Italiano/sette_sprechi.htm)
- <http://www.lean-manufacturing.it/Italiano/kaizen.htm>
- [http://www.lean-manufacturing.it/Italiano/poka\\_yoke.htm](http://www.lean-manufacturing.it/Italiano/poka_yoke.htm)
- <http://www.lean-manufacturing.it/Italiano/JIT.htm>
- <http://www.leanmanufacturing.it/strumenti/smed.html>
- <http://www.5-s.it/index.html>
- [http://www.lean-manufacturing.it/Italiano/5\\_S.htm](http://www.lean-manufacturing.it/Italiano/5_S.htm)
- <http://lastoriadelgiappone.blogspot.it/2010/06/kaizen-il-miglioramento-costante.html>
- [http://www.confindustria.vicenza.it/pdf/guida\\_1567.pdf](http://www.confindustria.vicenza.it/pdf/guida_1567.pdf)
- *“Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success”*, Masaaki Imai.
- *“Creating a kaizen culture”*, Jon Miller, Mike Wroblewski, Jaime Villafuerte.
- *“Organizzazione Aziendale”*, Richard L. Daft
- Hal R. Varian, *“Kaizen, That Continuous Improvement Strategy, Finds Its Deal Environment”*, *The New York Times*, 2007.
- Petr Besta, *“Right management Summary”*, 2008.
- Koontz H., Wehrich H., *“Management”*, McGraw-Hill, 1989.
- *“Kaizen: A Method of Process Improvement in the Emergency Department”*, Gregory H. Jacobson, Nicole Streiff, Richard Lescalette, Stephan Russ, Corey M. Slovis.
- *“Kaizen methodology in quality management to reduce wastes”*, Boca Gratiela Dana, North University Baia Mare, Romania.
- *“Religion and the shaping of east asian management styles: a conceptual examination”*, Hill J.S., 2007.
- *Journal of Business Strategy*, *“Kaizen: a japanese philosophy and system for business excellence”*, Wayne G. Macpherson, James C. Lockhart, Heather Cavan, Anthony L. Iaquinto,
- *“Ergonomics and kaizen as strategie for competitiveness: a theoretical and practical in an automative industry”*, Leandro Vieira, Giles Balbinotti, Adriano Varasquin, Leila Gontijo.
- *“A ergonomia como principio e prática nas empresas”*, Balbinotti G., 2003.
- *“Effects of management commitment and organization of work teams on the benefits of kaizen: planning stage”*, Midiala Oropesa-Vento, Jorge Luis Garzia-Alcaraz, Leonardo Rivera, Diego F. Manotas, 2015.

- “Kaizen-driven approach while managing industrial projects. A scandinavian company succeeds in eastern europe”, Daniel Popescu, 2015.
- “The impact of managerial commitment and kaizen benefits on companies”, Midiala Oropesa-Vento, Jorge Luis Garzia-Alcaraz, Aidè Aracely Maldonado Macías, Valeria Matínez Loya, 2016.