

Le cinque regole Kaizen per aumentare la produttività in azienda

La lezione di Masaaki Imai al Muse di Trento: al mondo ci sono troppi che insegnano e troppo pochi che sanno come risolvere i problemi

di Andrea Rossi Tonon (CdS)

La ricetta per non smettere mai di migliorare arriva dal Giappone. Si chiama kaizen, termine che unisce i concetti di cambiamento (Kai) e meglio (Zen), ed è una metodologia di crescita lenta ma costante che coinvolge l'intera struttura delle aziende e si oppone all'idea classica di innovazione, caratterizzata invece da uno sviluppo rapido e radicale, che prevede una rottura completa rispetto il passato. «Al mondo ci sono troppi che insegnano come cambiare ma troppo pochi che sanno come fare – commenta Masaaki Imai, economista giapponese che ha coniato il termine nel 1986, a Trento per festeggiare il decennale del [Kaizen Institute Italia](#) -. Esistono numerosi maestri che posseggono la conoscenza ma che se poi vengono mandati nel reparto di un'azienda non sanno come risolvere i problemi: solo chi ha fatto sa come si fa». Nessuna bacchetta magica e nessun abracadabra, il kaizen si fonda su cinque regole d'oro che servono da leva per migliorare le performance dell'azienda e la sua competitività:

Regola 1: non affidarsi a soluzioni copia e incolla

L'errore più comune degli imprenditori è quello di attendersi una ricetta da applicare rapidamente, in grado di produrre risultati immediati. Imai spiega invece che «applicare il kaizen significa cambiare il sistema operativo delle aziende tradizionali. È un percorso a lungo termine».

Regola 2: partire dal top management

Un altro errore comune sta nel fatto che l'approccio è spesso avviato dal middle management aziendale. Imprenditori, amministratori delegati, direttori generali devono non solo partecipare, ma essere veri e propri motivatori di un percorso di riorganizzazione orientata al miglioramento continuo.

Regola 3: dare responsabilità alla base

Resta fondamentale il coinvolgimento dei lavoratori a tutti i livelli aziendali, anche quelli considerati a torto più bassi, che spesso offrono le migliori soluzioni. Come è accaduto recentemente nel cantiere Kaizen dell'azienda Filiera agroalimentare trentina Spa, dove si è registrato il 37% di recupero di tempo/lavoro grazie a un nuovo modello di gestione della produzione con il quale i lavoratori si sono riappropriati della programmazione, prima affidata ad un software.

Regola 4: far leva sulla flessibilità e sulle dimensioni tipiche delle piccole e medie imprese

Fare kaizen non significa trasferire modelli provenienti dalle grandi imprese e adattarli alle piccole e medie imprese. Significa invece riconoscere i punti di forza che caratterizzano un'impresa media o piccola e trasformarli in una leva per la crescita.

«Piccole e medie imprese – sottolinea Imai – dovrebbero avere molte più possibilità di successo grazie alla loro struttura interna e all'allineamento più veloce in ogni area dell'azienda»

Regola 5: meno ristrutturazione finanziaria, più riorganizzazione operativa

Un chiaro invito a rimettere al centro quello che un'azienda sa fare, il know how interno, le eccellenze produttive. «In questo periodo molto difficile – evidenzia Imai – l'introduzione del kaizen è anche più importante perché porta ad un notevole miglioramento, sia dal punto di vista operativo che economico, senza aver bisogno di grandi investimenti. Ogni volta che la situazione diventa critica, la maggior parte delle aziende sceglie una ristrutturazione finanziaria, mentre la riorganizzazione operativa è molto più importante».