



Kaizen: la sfida Ducati per il mantenimento della competitività

di Marco Giustini

Tag: #Ducati #Kaizen #competitività #lavoro #produttività

I temi del rilancio della produttività del lavoro e della competitività delle aziende sono di forte attualità nel dibattito nazionale, le due vie percorribili per incrementare le rese produttive, sono l'aumento del prodotto a parità di ore lavorate, o il complementare abbattimento del costo del lavoro, gravato in Italia da una forte tassazione. La scelta di delocalizzare la produzione in Paesi in cui il lavoro è meno caro, e quindi ancora competitivo, sembra una delle poche soluzioni adottabili in questo senso. Risolvere la questione con manodopera appartenente ai paesi più ricchi, come il nostro ad esempio, rappresenta una grande sfida cui sono chiamate a rispondere le imprese, grandi e piccole, dei Paesi occidentali. Una possibile risposta alla complessa questione potrebbe però arrivare dall'estremo Oriente, in particolare dal Giappone, da cui proviene una filosofia e una cultura manageriale, nota col termine Kaizen, che garantisce risultati concreti di incremento produttivo, senza penalizzare i salari.

Alcune aziende, come ad esempio Ducati, stanno potenziando l'implementazione dei metodi di gestione già da tempo adottati dai manager Giapponesi, legati alla **filosofia detta Kaizen**, un sistema, quello nipponico, che fu introdotto negli anni Ottanta in Toyota, permettendo il rilancio dell'azienda, ed è stato alla base dello sviluppo della Lean Production e del Total Quality Management, tutti elementi che hanno risollevato le sorti della casa del Sol Levante permettendole oggi di essere ai vertici del mercato mondiale sia come volumi di vendite che come qualità della produzione.

Ma che cosa è esattamente il Kaizen? Kaizen è una parola Giapponese che si compone di due termini: **Kai che significa “cambiamento”, “miglioramento” e Zen, con significato di “buono”, “migliore”,** perciò Kaizen può essere tradotto come “cambiare in meglio” o come “miglioramento continuo”. Questo continuo miglioramento che connota il Kaizen consiste nella pianificazione e nello sviluppo di metodologie sempre più avanzate per acquisire un incremento costante del valore di ogni processo aziendale, attraverso le idee e il contributo di tutto il personale e senza l'impiego di ingenti risorse economiche. Il metodo Kaizen è spesso associato a quelle che sono le cosiddette buone pratiche per la gestione del personale; certamente il ruolo dello Human Resources Management nell'implementazione dei principi di questa metodologia è di fondamentale importanza, ma è anche basilare che la cultura e la filosofia Kaizen si estenda in modo capillare a tutte le aree aziendali, solo così infatti è possibile ottenere un reale miglioramento continuo, supportato da una condivisione trasversale di idee e principi virtuosi.

Masaaki Imai, fondatore nel 1986 del Kaizen Institute, con lo scopo di diffondere oltre i confini del Giappone le metodologie Kaizen, insegna che al fine di introdurre in azienda i principi del

miglioramento continuo è **necessario innanzitutto un cambiamento culturale**, a partire dal top management chiamato al ruolo di motivatore esemplare durante tutto il percorso di riorganizzazione aziendale. Concetto chiave del Kaizen è poi la responsabilizzazione e il coinvolgimento dei lavoratori, a qualsiasi livello, per riuscire a utilizzare le risorse intellettuali di tutti ponendole al servizio dell'impresa.

Il miglioramento proposto dal Kaizen è lento e continuo, **molto diverso dall'idea classica di innovazione occidentale**, caratterizzata invece da uno sviluppo rapido e radicale, che prevede una rottura completa rispetto al passato con forti investimenti infrastrutturali. Cercando il miglioramento continuo e quotidiano infatti è possibile realizzare concrete migliorie nella produzione, nelle condizioni di lavoro e nel prodotto, con conseguente riflesso sulla soddisfazione del cliente finale.

L'obiettivo principale del Kaizen consiste dunque **nel raggiungere l'eccellenza attraverso piccoli ma continui miglioramenti** di ciò che è già presente sul posto di lavoro, con un risparmio reale dei costi, garantendo quindi una maggiore produttività con piccoli investimenti. Questo punto è molto importante soprattutto per realtà di piccole e medie imprese che non sono in grado di sopportare pesanti costi di innovazione, ma possono trovare nel miglioramento continuo la chiave per la competitività.


Il primo passo verso il progresso è quasi sempre la semplificazione, focalizzandosi sui processi, spezzandoli in sotto processi e cercando di migliorare in maniera autonoma ognuno di essi. La semplificazione passa anche dall'**eliminazione degli sprechi** (in giapponese detti Muda), che rappresentano la prima fonte di inefficienza da individuare ed eliminare. Il metodo Kaizen classifica gli sprechi "muda" secondo sette categorie che fanno ormai parte della letteratura sul tema, essi sono: sovrapproduzione, processi inutili, prodotti difettosi, trasporti non necessari, movimentazioni manuali, ritardi/attese, e infine le scorte.

L'ostacolo più importante posto all'utilizzo del metodo Kaizen è la naturale **resistenza delle organizzazioni al cambiamento dei paradigmi, anche culturali**, richiesto per la corretta implementazione di queste metodologie. Non è possibile infatti prescindere dal superamento dell'idea che **"in azienda si è sempre fatto così"**, ed anche una volta intrapresa la via del miglioramento continuo è necessario prendere coscienza del fatto che non esistono soluzioni già confezionate ed applicabili a tutte le imprese. Ogni azienda deve creare il clima culturale necessario allo sviluppo di soluzioni ad hoc per le diverse tematiche e problematiche che si vogliono affrontare, seguendo però un ciclo comune che prevede una prima fase di pianificazione e preparazione, una intermedia di implementazione delle soluzioni e una di *follow-up* che assicuri che i cambiamenti apportati siano sostenuti nel tempo e non siano solo temporanei.

Ducati grazie allo sforzo congiunto di management e lavoratori è stata in grado di realizzare questo cambiamento, che è innanzitutto nella mentalità e nella cultura di chi lavora; grazie a piccoli workshop (definiti GMK – Gruppi di Miglioramento Kaizen) interni all'azienda è stato possibile creare soluzioni di efficienza, non solo realizzate in completa economicità, ma che, una volta applicate avranno anche un riflesso positivo sulla remunerazione dei lavoratori, sotto forma di un premio per i dipendenti, completamente autofinanziato grazie alle efficienze riscontrate sul prodotto. La metodologia Kaizen si è quindi dimostrata un concreto mezzo di aumento della produttività del lavoro all'interno dell'azienda, ma ha anche permesso il miglioramento congiunto delle condizioni di lavoro e dell'ergonomia per i lavoratori di Borgo Panigale. Il coinvolgimento richiesto ai lavoratori ha inoltre permesso lo **sviluppo di nuove forme di collaborazione tra i lavoratori e di partecipazione delle Rappresentanze sindacali** all'individuazione delle principali problematiche da affrontare. Kaizen non solo quindi come esempio di buona pratica manageriale

per l'aumento della produttività, ma come mezzo per favorire relazioni partecipative tra aziende e sindacati, nonché per arrivare a soluzioni condivise, ed in quanto tali, più facilmente realizzabili.

Marco Giustini
ADAPT Junior Fellow

 *@Marco_Giustini*