



Masaaki Imai

GEMBA KAIZEN

UN APPROCCIO OPERATIVO ALLE STRATEGIE
DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO

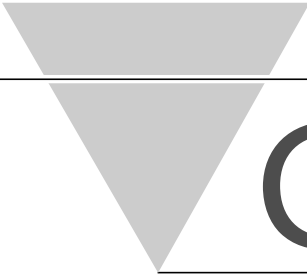
CON LE STORIE DELLE AZIENDE ITALIANE
CHE CE L'HANNO FATTA

FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

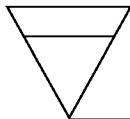
Masaaki Imai



GEMBA KAIZEN

UN APPROCCIO OPERATIVO ALLE STRATEGIE
DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO
CON LE STORIE DELLE AZIENDE ITALIANE
CHE CE L'HANNO FATTA

GEMBAKAIZEN™



FrancoAngeli



Per ulteriori approfondimenti, consultare il sito www.it.kaizen.com

Titolo originale: *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*

Copyright © 2012, 1997 by The Kaizen Institute, Ltd. All rights reserved.

Traduzione dall'inglese: Mauro Formaggio

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Italian Edition Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prolusione	pag.	13
Prefazione alla seconda edizione italiana	»	15
Prefazione	»	17
Il metodo low-cost di buon senso per impostare il miglioramento continuo	»	18
Le basi: <i>housekeeping</i> , eliminazione delle inefficienze, standardizzazione	»	18
Ringraziamenti	»	21
Kaizen Institute	»	23

Parte I

1. Introduzione a <i>kaizen</i>	»	27
1. Concetti fondamentali <i>kaizen</i>	»	28
1.1. <i>Kaizen</i> e management	»	29
1.2. Processi e risultati	»	30
1.3. Cicli PDCA (Plan-Do-Check-Act) e SDCA (Standardize-Do-Check-Act)	»	30
1.4. Qualità prima di tutto	»	32
1.5. Parlare con i dati	»	32
1.6. Il processo a valle è cliente	»	33
2. Principali componenti di <i>kaizen</i>	»	33

2.1. TQC (Total Quality Control) e TQM (Total Quality Management)	pag.	33
2.2. Sistema di produzione Just-In-Time (JIT)	»	34
2.3. TPM (Total Productive Maintenance)	»	35
2.4. <i>Policy deployment</i>	»	35
2.5. Sistema dei suggerimenti	»	35
2.6. Attività per piccoli gruppi	»	36
3. Il fine ultimo della strategia <i>kaizen</i>	»	36
2. Gemba Kaizen	»	38
1. <i>Gemba</i> e management	»	39
2. La casa <i>gemba</i>	»	43
3. Standardizzazione	»	44
4. Le 5S	»	45
5. Eliminazione delle inefficienze	»	46
6. Le regole auree della gestione del <i>gemba</i>	»	48
6.1. Appena si presenta un problema (o un'anomalia), recarsi subito nel <i>gemba</i>	»	48
6.2. Controllare il <i>gembutsu</i> (le "cose del <i>gemba</i> ")	»	53
6.3. Prendere subito i primi provvedimenti provvisori	»	53
6.4. Trovare la causa radice	»	54
6.5. Stabilire degli standard che evitino il ripresentarsi del problema, o dell'anomalia	»	55
7. Applicazione delle regole auree	»	57
3. Qualità, Costo e Delivery nel <i>gemba</i>	»	59
1. Qualità a tutto campo	»	59
2. Gestione della qualità nel <i>gemba</i>	»	62
3. Riduzione dei costi nel <i>gemba</i>	»	65
3.1. Migliorare la qualità	»	66
3.2. Migliorare la produttività	»	66
3.3. Ridurre le scorte	»	67
3.4. Accorciare la linea di produzione	»	67
3.5. Ridurre il tempo di indisponibilità delle macchine	»	68
3.6. Ridurre lo spazio	»	68
3.7. Ridurre il lead time	»	68
3.8. Il ruolo del <i>gemba</i> nella riduzione complessiva dei costi	»	69
4. Delivery	»	69
5. Compatibilità fra miglioramento della qualità e riduzione dei costi	»	70
4. Gli standard	»	72
1. Mantenere e migliorare gli standard	»	72

2.	Standard operativi	pag.	74
3.	Caratteristiche principali degli standard	»	75
4.	L'esperienza della Toyota Machine Works	»	77
5.	<i>Kaizen story</i>	»	78
6.	Il <i>Toyota Business Practice</i> : metodo standard di <i>problem-solving</i> in Toyota	»	79
7.	<i>Kaizen</i> e gli standard internazionali sull'assicurazione della qualità	»	82
5.	Le cinque fasi di <i>housekeeping</i> (5S)	»	84
1.	Le cinque fasi di <i>housekeeping</i>	»	85
2.	<i>Housekeeping</i> urbano: orgoglio civico in Romania	»	86
3.	Approfondimento sulle 5S	»	88
3.1.	<i>Seiri</i> (separare)	»	89
3.2.	<i>Seiton</i> (mettere in ordine)	»	91
3.3.	<i>Seiso</i> (ripulire)	»	92
3.4.	<i>Seiketsu</i> (rendere sistematico)	»	92
3.5.	<i>Shitsuke</i> (standardizzare)	»	93
4.	Introdurre le 5S	»	94
6.	<i>Muda</i>, le inefficienze	»	96
1.	Approfondimento dei <i>muda</i> nel <i>gemba</i> secondo Taiichi Ohno	»	97
1.1.	<i>Muda</i> di eccesso di produzione (sovraproduzione)	»	97
1.2.	<i>Muda</i> di eccesso di scorte (stock)	»	98
1.3.	<i>Muda</i> da difettosità (difetto)	»	99
1.4.	<i>Muda</i> da spostamento (movimento)	»	99
1.5.	<i>Muda</i> di lavorazione (processo)	»	100
1.6.	<i>Muda</i> di attesa	»	101
1.7.	<i>Muda</i> di trasporto	»	101
2.	<i>Muda</i> di tempo	»	103
3.	Tipologie di <i>muda</i> nei servizi	»	103
4.	<i>Muda</i> , <i>Mura</i> , <i>Muri</i>	»	105
4.1.	<i>Mura</i>	»	106
4.2.	<i>Muri</i>	»	106
5.	Eliminazione delle inefficienze nelle organizzazioni del settore pubblico	»	106
7.	Le basi della casa <i>gemba</i>	»	109
1.	La <i>learning enterprise</i>	»	110
2.	Sistema dei suggerimenti e gruppi di miglioramento della qualità	»	112
3.	Autodisciplina	»	114

8. Visual management	pag. 116
1. Dare visibilità ai problemi	» 116
2. Restare a contatto con la realtà	» 117
3. Visual management applicato alle 5M	» 119
4. Visual management per gestire situazioni complesse	» 120
5. Visual management e 5S	» 121
6. Esporre gli standard	» 122
7. Esplicitare gli obiettivi	» 123
9. Il ruolo dei supervisori sul gemba	» 125
1. Training Within Industry	» 125
2. Gestione degli input (manodopera, materiali, macchinari)	» 128
3. Un giorno da supervisore alla Toyota Motor Manufacturing Kentucky	» 130
4. Il mercato del mattino (asaichi)	» 135
5. Certificazione di qualità best-line	» 138
6. Alzare l'asticella	» 139
7. Funzioni di natura manageriale dei supervisori sul <i>gemba</i>	» 140
10. Ruoli e responsabilità di risultato per i manager del <i>gemba</i> (<i>kaizen</i> alla Toyota Astra Motor Company)	» 142
1. Manuali di ruolo alla TAM	» 143
2. Responsabilità dei capisquadra alla TAM	» 145
3. Responsabilità dei capireparto alla TAM	» 146
4. Responsabilità dei supervisori alla TAM	» 147
5. Temi gestionali da affrontare nel <i>gemba</i>	» 147
5.1. Schedulazione giornaliera delle attività per i capisquadra: esempi dal manuale TAM	» 148
5.2. Attività dei capisquadra riguardanti produzione, costi e qualità: esempi dal manuale TAM	» 149
5.3. Attività dei capireparto riguardanti la riduzione dei costi: esempi dal manuale TAM	» 151
5.4. Attività dei supervisori riguardanti la formazione e l'addestramento del personale: esempi dal manuale TAM	» 152
5.5. Ruolo e responsabilità di risultato dei manager: esempi dal manuale TAM	» 154
6. Condizioni necessarie alla buona riuscita della definizione dei ruoli e delle responsabilità di risultato alla TAM	» 154
7. Sviluppo del personale	» 155
7.1. <i>Training on-the-job</i>	» 155
7.2. Addestramento formale in aula	» 155
7.3. Attività volontarie	» 156

8.	Prevenzione	pag. 156
	8.1. Segnalazioni hiyari	» 156
	8.2. Formazione e addestramento di prevenzione	» 157
9.	Benefici <i>kaizen</i> alla Toyota Astra Motor Company	» 157
11.	Dal <i>Just-In-Time</i> al <i>Total Flow Management</i>	» 158
1.	Il sistema di produzione <i>Just-In-Time</i> nella fabbrica della Aisin Seiki a Anjo	» 159
2.	<i>Takt time</i> e <i>cycle time</i>	» 161
3.	Produzione pull e produzione push	» 162
4.	Organizzazione del flusso produttivo	» 163
5.	Introduzione del <i>Just-In-Time</i> alla Aisin Seiki	» 165
	5.1. Prima fase di introduzione di <i>kaizen</i> alla Aisin Seiki	» 166
	5.2. Seconda fase di introduzione di <i>kaizen</i> alla Aisin Seiki	» 167
6.	Diffusione in altri settori dei benefici del sistema di produzione <i>Just-In-Time</i>	» 168
7.	<i>Total Flow Management</i>	» 169
8.	Trasformazione dell'azienda A con il <i>Total Flow Management</i>	» 172
12.	Il sistema di produzione <i>Just-In-Time</i> alla Wiremold	» 187
13.	Il ruolo del <i>chief executive officer</i> in <i>kaizen</i>	» 195
14.	Andare sul <i>gemba!</i> (<i>kaizen</i> per il <i>gemba</i> e <i>kaizen</i> per l'intera azienda)	» 202
1.	<i>Two-day kaizen</i>	» 204
2.	Le checklist come strumento <i>kaizen</i>	» 206
3.	Cantieri <i>gemba kaizen</i>	» 208

Parte II – Un cammino *kaizen* che dura da vent'anni

15.	Cambio della cultura IT alla Achmea	» 217
16.	<i>Kaizen</i> tutti i giorni alla Tork Ledervin	» 221
17.	Sonae MC: la rivoluzione silenziosa	» 224
18.	Al di là delle aspettative, con <i>kaizen</i> alla Embraco	» 232
19.	Innovazione e contatto con il cliente alla Densho Engineering, con <i>kaizen</i>	» 243

20. Finsa utilizza <i>kaizen</i> per emergere rafforzata da una crisi	pag. 249
21. Innovazione con <i>kaizen</i> al Group Health	» 255
22. <i>Kaizen</i> aiuta la Caetano Bus a consegnare con puntualità	» 261
23. <i>Kaizen</i> promuove l'innovazione alla Medlog	» 266
24. Superamento delle aspettative dei clienti al Walt Disney World	» 271
25. Trasformazione culturale con <i>l'empowerment</i> dei dipendenti, alla Excel	» 275
26. Qualità nella sanità: l'ospedale Inoue	» 282
27. Il cammino verso <i>kaizen</i> alla Leyland Trucks	» 288
28. Eliminazione delle inefficienze alla Sunclipse	» 295
29. <i>Housekeeping</i> , autodisciplina e standard alla Tokai Shinei Electronics	» 301
30. Risolvere i problemi che riguardano la qualità nel <i>gemba</i> : la sicurezza alla Tres Cruces	» 308

Parte III – Casi italiani

31. Pierluigi Tosato: quando <i>kaizen</i> ti cambia la vita. Il caso Acqua Minerale San Benedetto	» 319
32. Alf Uno: elementi <i>kaizen</i> nel dna del Nord Est	» 322
33. La fabbrica modello dove si premia l'impegno. Il caso Comer Industries	» 325
34. Esmach e la nascita della panetteria chiavi in mano	» 328
35. Il <i>consumer centric design</i> di Geox: dai focus group alle gallerie del vento	» 332

36. Innovare nell'industria dell'acciaio si può: l'esempio di Pomini	pag. 336
37. Rossimoda: <i>kaizen</i> e creatività nel <i>product development</i>	» 339
38. Il Syncro Corner di Carpigiani, leader mondiale delle macchine per gelati	» 348
Glossario	» 353

Prolusione

La metà del secolo scorso ha assistito all'avvento di una nuova rivoluzione industriale, fondata sull'opera e sull'insegnamento di innovatori dei processi aziendali, come Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi e Crosby. Ispirandosi ad essi, nella teoria e nella pratica, le aziende giapponesi sono state all'avanguardia mondiale in questa profonda trasformazione.

In meno di un trentennio queste pratiche hanno condotto a nuovi standard di performance che riguardano non solamente la qualità, ma anche la produttività: una trasformazione radicale, tanto per le aziende quanto per la società, in virtù della quale le aziende ottengono risultati finanziari migliori, i dipendenti operano in ambienti di lavoro più sicuri e gradevoli e i clienti ottengono prodotti e servizi di buona qualità, a prezzi convenienti.

Trovo particolarmente mirabile il fatto che questo cambiamento straordinario sia riconducibile a due sole idee. La prima è che strumenti e concetti semplicissimi – l'attenzione al cliente, il controllo statistico dei processi (SPC), il ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), i diagrammi cause-effetti – possano portare a miglioramenti rilevanti, in organizzazioni di grandi dimensioni e complessità. La seconda, non meno importante, è che il successo dell'applicazione pratica di quegli strumenti e di quei concetti è questione di disciplina e di determinazione, estese alla totalità dell'organizzazione.

Le aziende giapponesi si sono distinte dalle altre proprio in questo secondo aspetto. Diffondendo lo spirito *kaizen* (il miglioramento continuo) in tutte le loro attività operative, esse hanno non solo migliorato i loro processi produttivi, ma anche acquisito eccellenti competenze nello sviluppo e nell'adozione di nuove idee.

Dagli anni Ottanta del secolo scorso i risultati conseguiti dalle aziende giapponesi sono stati talmente superiori a quelli dei loro concorrenti, in quasi tutti i settori, da stimolare una vasta attività di indagine per capire quali fossero i loro "segreti" e come si potessero applicare ad altri contesti.

La mia azienda, la Embraco, ha iniziato a fabbricare dispositivi di refrigerazione in Brasile nei primi anni Settanta del secolo scorso, inizialmente su

licenza di un'azienda europea. Sul finire degli anni Ottanta ha avviato l'adozione del TQM (*Total Quality Management*) secondo il modello giapponese.

Agli inizi degli anni Novanta ha iniziato ad espandersi su scala mondiale, adottando nel contempo standard di produzione uniformi per tutti i suoi stabilimenti, in Europa e in Cina così come in Brasile. In virtù di questi sforzi, come anche di considerevoli investimenti nell'innovazione di prodotto, la Embraco è diventata, sul finire del decennio, leader mondiale nella produzione di compressori a tenuta stagna.

Nel 2004 l'azienda ha deciso di intraprendere ulteriori passi per migliorare le proprie attività operative. L'anno seguente si è rivolta a Kaizen Institute per impostare un nuovo ciclo di apprendimento, mirato alla formazione dei dipendenti e all'applicazione pratica dei principi del *lean manufacturing*, la produzione snella.

Tale programma ha contribuito sensibilmente al miglioramento della performance aziendale, trasformando profondamente, in molti casi, le pratiche e le procedure operative della Embraco. Una menzione speciale meritano due metodi, ormai saldamente integrati nei nostri processi. Il primo è quello del *Value Stream Mapping* (VSM), la mappatura del flusso del valore che funge da benchmark per i nostri piani annuali di miglioramento: rappresenta le modalità con le quali forniamo valore ai nostri clienti.

Il secondo metodo da menzionare è quello dell'implementazione dei miglioramenti con il *gemba kaizen*, ovvero l'adozione del miglioramento continuo nel *gemba* (luogo in cui si crea il valore: produzione o uffici). È con il *gemba kaizen* che abbiamo imparato a lavorare per team interfunzionali, una modalità organizzativa altamente efficace nel generare il miglioramento.

Sta peraltro cambiando anche la scena mondiale, nella quale noi operiamo. E mentre ci evolviamo, eccoci a fronteggiare nuove problematiche – che comportano una rapidità ancora maggiore nel comprendere e nel cogliere le opportunità e nel rispondere alle richieste del mercato con prodotti e servizi differenziati, come anche nell'offrire una redditività adeguata agli azionisti, affinché continuo ad investire nella nostra azienda. Vi è infine, e non meno importante, l'esigenza di contribuire alla formazione di un mondo più sostenibile.

Per conseguire questi fini occorre ridurre il più possibile le inefficienze nelle attività operative e promuovere una mentalità sinceramente orientata al miglioramento continuo. Un compito che riguarda tutti i membri dell'organizzazione e che va eseguito con disciplina e determinazione, sull'esempio che i giapponesi ci hanno fornito cinquant'anni fa – e che continua ad essere pienamente attuale, ancora oggi.

Questo libro apporterà certamente l'ispirazione e il sapere che ci aiuteranno a proseguire il cammino mai terminato verso l'eccellenza operativa.

Mario Sergio Ussyk
*Vice President, Corporate Management,
Quality & EHS
Embraco*

Prefazione alla seconda edizione italiana

«L'eccellenza si raggiunge solo col massimo della passione»

Goethe

“*Go to gemba and have a good look !*”. Quante volte l’abbiamo sentito dal nostro maestro *sensei* Masaaki Imai! Ma il suo insegnamento ci è stato oscuro fino a che non l’abbiamo provato dal vero nei cantieri *gemba kaizen*, superando i nostri vecchi modelli e conoscenze. *Kaizen* è un cambiamento forte e viscerale. Il *gemba* è il concetto di applicazione al contesto affrontando i problemi reali con le persone reali. Il risultato *Gemba Kaizen* è sorprendente e affascinante. E fa star bene le persone e le aziende.

Si può migliorare senza fine e continuare a crescere? Si può e si deve, soprattutto in azienda. Queste pagine spiegano “come”. E questo “come” si traduce in un termine giapponese ormai conosciuto in tutto il mondo: *kaizen*. Una vera e propria tecnologia del cambiamento che – a differenza di innumerevoli teorie manageriali – non offre soluzioni copia-e-incolla precostituite, ma accompagna le persone che compongono il team aziendale a individuare piccoli e grandi margini di miglioramento e a costruire soluzioni su misura.

Con risultati tangibili: crescita della produttività, azzeramento delle difettosità, diminuzione delle scorte, sviluppo di nuovi prodotti e ampliamento su nuovi mercati. Il tutto con un approccio che prevede un’applicabilità immediata e un percorso capace di produrre miglioramenti giorno dopo giorno.

Giunto alla sua edizione definitiva, *Gemba Kaizen* non smette di offrire spunti concreti per la crescita aziendale. Per la prima volta il volume offre – accanto a una serie di casi aziendali internazionali – una raccolta di testimonianze di imprese italiane che hanno fatto di *kaizen* un potentissimo acceleratore di sviluppo: dalla multinazionale alla “tipica” pmi, una carrellata di storie che dimostrano concretamente come si costruisce il cambiamento.

E proprio l’Italia – dove *Kaizen Institute* è presente da oltre dieci anni – si è rivelata un importante terreno di sperimentazione di nuovi modelli di applicazione del miglioramento continuo. È in Italia che ha preso forma quello che oggi conosciamo come “*Kaizen 2.0*”.

Un modello evolutivo, che rinforza la strategia dell'azienda e la sua posizione competitiva sui mercati di riferimento. Un modello che mantiene la semplicità e la concretezza delle origini estendendola a team operativi e di management che utilizzano la tecnologia dei cantieri *gemba kaizen* per migliorare ed innovare i processi nei diversi ambiti aziendali.

Un modello circolare che incide sulla capacità di ampliare i propri mercati di riferimento, di innovare i prodotti e i servizi offerti su quei mercati, di migliorare il processo che porta quei prodotti e quei servizi al mercato, fino a rivedere il modello di business aziendale.

Ed è proprio questa circolarità che permette di scegliere qualsiasi punto di partenza, rispondendo alle esigenze più urgenti dell'azienda. Un percorso continuo, lungo il quale l'azienda conquista una progressiva autonomia. Un percorso rigoroso, lungo il quale si segue una metodologia chiara, secondo un processo da seguire attivando le persone e le competenze necessarie. Un percorso senza sconti, nel quale sfidare lo status quo e il principio del "non si può fare", del "si è sempre fatto così". Un percorso da intraprendere con passione, con il pieno coinvolgimento di tutti. A partire dal top management.

Desideriamo ringraziare Imai-san per i suoi insegnamenti e apprezzamenti per la nostra attività in Italia in questi dieci anni. Un grazie riconoscente va alle aziende che hanno accettato di raccontare la propria testimonianza in questa edizione italiana di *Gemba Kaizen*: Acqua Minerale San Benedetto, Alf, Carpigiani, Comer Industries, Esmach, Geox, Pomini, Rossimoda. Un ringraziamento particolare agli imprenditori e ai manager che hanno abbracciato la sfida con le proprie imprese: Andrea Cocchi, Luciano Delpozzo, Mauro Medici, Mario Moretti Polegato, Frederic Munoz, Maria Cristina Piovesana, Giorgio Presca, Fabio Storchi, Pierluigi Tosato.

Le pagine che seguono sono il frutto dell'impegno quotidiano di un gruppo di lavoro che abbraccia il mondo intero. Vogliamo dire grazie a tutti loro e in particolare al team italiano di Kaizen Institute: Marco Bergamaschi, Giancarlo Gavioli, Emanuele Govetto, Angelo Gurrieri, Roberto Mannanici, Silvia Pivrotto, Annalisa Simoncini, Alessio Vignato.

Carlo Ratto
Bruno Fabiano
Kaizen Institute Italia

Prefazione

I miei due libri, *Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success* (McGraw-Hill, 1986 – trad. it. *Kaizen: la strategia giapponese al miglioramento*, Il Sole 24 ORE, Milano, 1986) e *Gemba Kaizen: a Commonsense, Low-cost Approach to Management* (McGraw-Hill, 1997 – trad. it. *Gemba Kaizen: come ottenere crescita e profitti con l'innovazione continua*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001) hanno gettato le basi per la scoperta di *kaizen* come filosofia personale e come sistema di miglioramento aziendale per chi vive al di fuori del Giappone. Dopo averlo considerato come un mero aggregato di metodologie, come il TQC (*Total Quality Control*), il TPM (*Total Productive Maintenance*), la gestione *Just-In-Time* (JIT), i QC (*Quality Circles*, i gruppi di miglioramento della qualità) e i sistemi dei suggerimenti, l'Occidente si sta avvicinando sempre di più alla vera natura di *kaizen*: una strategia per risultare vincenti orientando efficacemente le risorse umane al *problem-solving*.

La seconda edizione di *Gemba Kaizen* considera il modo in cui *kaizen* si è diffuso in tutti i continenti e nelle più diverse culture e come ha dimostrato la propria efficacia nell'affrontare problematiche di ogni genere. Nella lingua giapponese il vocabolo “*gemba*” denota “il luogo effettivo” ovvero “il luogo di lavoro effettivo” (o “la scena dell'azione”). Questo libro presenta più di trenta di questi luoghi nei quali *kaizen* è riuscito a lasciare la propria impronta sulla mentalità di chi vi opera. Il libro illustra una metodologia low-cost che fa leva sul semplice buon senso per organizzare il luogo dell'attività operativa – quello dove si aggiunge effettivamente valore – che sia una linea di produzione, o una clinica, o un ufficio, un centro commerciale, un aeroporto, un'impresa di engineering, e così via. Non è un testo di teoria, ma una guida applicativa. Il suo messaggio, in definitiva, è che la conoscenza acquisita, per quanto copiosa, non serve se non viene applicata quotidianamente. *Gemba Kaizen* non fornisce ulteriore conoscenza teorica, ma propone un quadro di riferimento semplice ed efficace per la soluzione dei problemi operativi. A questo scopo presenta molte checklist, molti esempi e numerosi casi applicativi.

Il metodo low-cost di buon senso per impostare il miglioramento continuo

Oggi i manager fanno generalmente ricorso a strumenti e tecnologie per affrontare problemi che potrebbero invece essere risolti con un metodo low-cost, basato sul buon senso. Farebbero invece bene a dismettere l'abitudine di fare ricorso a tecnologie sempre più sofisticate, per risolvere i problemi ordinari. I leader dovrebbero inoltre considerare *kaizen* non tanto come uno strumento o una tecnica, quanto piuttosto come un pilastro della loro strategia. Un pilastro che, a sua volta, continua ad evolversi.

Questo libro tratta l'applicazione pratica del buon senso. È un libro per tutti: manager, tecnici, supervisori e semplici operatori. Oltre alle modalità di applicazione pratica del buon senso, *Gemba Kaizen* considera nello stesso tempo il ruolo dei manager e l'esigenza di sviluppare una *learning organization*, un'organizzazione orientata all'apprendimento. Sono convinto che fra i ruoli dell'alta direzione vi sia anche quello di stimolare tutti i manager a conseguire obiettivi sempre più ardui. Allo stesso modo anche i manager stimoleranno i loro collaboratori e i supervisori stimoleranno a loro volta i sottoposti a lavorare sempre meglio, per tutto il tempo. Oggi purtroppo molti manager non lo fanno più.

In molte aziende vi è inoltre la tendenza ad attribuire eccessiva importanza all'*insegnamento* di conoscenze, trascurando invece l'*apprendimento* collettivo dei valori fondamentali concernenti il buon senso, l'autodisciplina, l'ordine e la parsimonia. Il buon management dovrebbe invece sforzarsi di promuovere l'apprendimento di tali valori e di convertirsi nel contempo al *lean management*. Per risolvere queste situazioni si possono seguire due modi. Il primo è quello dell'innovazione: applicare gli ultimi ritrovati tecnologici, solitamente molto costosi, per esempio i computer di ultima generazione e altre attrezzature, effettuando forti investimenti. Il secondo modo è invece quello di applicare strumenti, checklist e tecniche di buon senso, che non costano molto. Il secondo è chiamato *kaizen* e comporta la partecipazione collettiva – a partire dal *chief executive officer* dell'azienda – alla pianificazione e alla sua attuazione ben riuscita. Questo libro illustra il modo in cui *kaizen* può far conseguire quel netto miglioramento che è la premessa all'ottenimento di risultati aziendali veramente gratificanti.

Le basi: *housekeeping*, eliminazione delle inefficienze, standardizzazione

Nei ventisette anni finora trascorsi dalla prima pubblicazione di *Kaizen* molti si sono chiesti che cosa sarebbe seguito, senza però accorgersi che l'avevano già sotto i loro occhi. Per comprenderlo, dobbiamo tornare alle basi e

domandarci quanto abbiamo veramente perseverato nel *kaizen*. Ciascuno, in azienda, deve infatti collaborare con gli altri nell'applicare *kaizen* al *gemba* rispettando tre regole fondamentali:

- *housekeeping*;
- eliminazione delle inefficienze (*muda*);
- standardizzazione.

Lo *housekeeping* è un ingrediente indispensabile del buon management. Con uno *housekeeping* adeguato, i dipendenti maturano e applicano l'auto-disciplina. I dipendenti che non hanno autodisciplina rendono impossibile la fornitura al cliente di prodotti e servizi di buona qualità.

Nella lingua giapponese “*muda*” denota “spreco”, “tempi morti”, insomma: inefficienza. Qualsiasi attività che non genera valore è *muda*. Chi lavora nel *gemba* apporta valore, o non ne apporta. Supponiamo che i dipendenti di un'azienda apportino *muda* e valore in ragione di nove a uno. La loro produttività raddoppierà se gli apporti di *muda* e di valore passeranno alla proporzione di otto a due. L'eliminazione delle inefficienze, *muda*, può risultare in molte circostanze il modo più conveniente di miglioramento della produttività e di riduzione dei costi operativi. *Kaizen* punta all'eliminazione delle inefficienze nelle attività operative (in altri termini, l'eliminazione dei *muda* nel *gemba*) e non all'aumento degli investimenti nella speranza di apportare valore.

I benefici di costo di *kaizen* sono illustrati da un esempio molto semplice. Consideriamo che gli operatori addetti all'assemblaggio di un elettrodomestico stiano in piedi, alla loro postazione di lavoro, per inserire certi componenti nel dispositivo principale. I componenti si trovano in un grande contenitore, collocato alle spalle degli operatori. Prendere un componente, voltandosi, richiede all'operatore cinque secondi, inserire il componente nel dispositivo ne richiede invece due.

Se l'operatore avesse i componenti davanti a sé, gli basterebbe allungare il braccio per prendere un componente e impiegherebbe appena un secondo. Il tempo così risparmiato potrà essere utilizzato nell'assemblaggio vero e proprio (l'operazione che apporta effettivamente valore). La ricollocazione dei componenti – eliminando l'inefficienza del voltarsi – basta ad ottenere un guadagno di quattro secondi che aumenta di ben tre volte la produttività.

Piccoli miglioramenti, come quello appena illustrato, si accumulano man mano in molti processi e portano ad un sensibile miglioramento della qualità, a notevoli benefici di costo e ad aumenti consistenti della produttività. L'applicazione del metodo alla totalità delle attività manageriali, specialmente a livello dell'alta direzione, fa realizzare gradualmente un sistema *Just-In-Time* e di *lean management*, portando i dipendenti a considerare in una nuova prospettiva il loro lavoro e dotandoli delle competenze per modificarne le modalità operative.