Durante gli anni universitari ho avuto modo di apprendere nozioni sulla strategia Kaizen, soprattutto riferita al caso Toyota, senza tuttavia studiarla specificatamente. Ho sempre trovato l’argomento di appassionante e stimolante, soprattutto in relazione a come hanno saputo valorizzare le poche risorse a disposizione e creare un modello di produzione e di business vincente.

Sfogliando la rubrica “Corriere e Innovazione” del Corriere Della Sera, mi sono imbattuta in un articolo che titolava: “*Tognola come Toyota*”. Conosco bene Tognola, trascorrendo gran parte delle mie vacanze a San Martino di Castrozza, e l’originale accostamento dell’azienda trentina, che si occupa della gestione di un impianto sciistico, alla multinazionale giapponese mi ha incuriosita. Leggendo l’articolo ho scoperto che all’interno dell’azienda era stata implementata la strategia Kaizen, che fino a quel momento pensavo fosse una pratica gestionale esclusiva delle aziende giapponesi. Documentandomi meglio ho invece scoperto che sono molte le imprese che praticano Kaizen in tutto il mondo, ed anche in Italia. In particolare molte imprese italiane che intendono adottare la strategia Kaizen all’interno delle proprie organizzazioni si affidano al supporto di Kaizen Institute Italia.

Il mio Relatore di tesi mi ha permesso di poter sviluppare il tema da me prescelto, aiutandomi ad elaborare un ottimo lavoro. In particolare durante i sei mesi di stesura del lavoro mi sono avvalsa della collaborazione dell’ufficio di Bologna di Kaizen Institute Italia che mi ha fornito parte del materiale tecnico e di supporto per condurre al meglio l’intero progetto.

Prima di cominciare l’elaborazione del lavoro di tesi magistrale ho valutato la fattibilità e la buona riuscita del progetto, documentandomi e contattando la proprietaria delle Funivie e Seggiovie Tognola di San Martino di Castrozza, la quale mi ha fornito tutto il materiale relativo all’esperienza Kaizen sviluppata all’interno della sua azienda. Grazie al suo prezioso contributo sono venuta in contatto con i consulenti di Kaizen Institute Italia che mi hanno aiutata durante il periodo di scrittura della tesi, attivando con loro degli incontri regolari e prevedendo una continua corrispondenza per aggiornarli sullo stato di avanzamento del lavoro. In particolare, durante la fase iniziale, sono stata affiancata dalla Dottoressa Simoncini e successivamente dal Dottor Vignato che mi ha seguito nella stesura dei casi aziendali da me prescelti. Tutto questo mi ha permesso di ottenere il punteggio massimo disponibile relativo ai punti tesi. La Commissione di laurea ha giudicato positivamente il lavoro svolto durante tutti questi mesi considerandolo un argomento ben sviluppato, interessante e originale.

Il lavoro di tesi si articola in una sezione iniziale introduttiva, che coniuga la strategia aziendale con lo sviluppo di Kaizen, per poi raccontare il percorso di ogni azienda nella trasformazione progressiva della sua organizzazione.

KAIZEN – UN MODELLO STRATEGICO

Kaizen nasce a partire dalla fine della Seconda Guerra Mondiale all’interno delle fabbriche dell’industria tessile e automobilistica Toyota e si basa sul perseguimento giornaliero del miglioramento continuo. Il termine è infatti composto dall’unione di due ideogrammi giapponesi *KAI(改)* che esprime il cambiamento, miglioramento e *ZEN (善)* che indica buono, migliore. In particolare si configura come una strategia che permette alle imprese di crescere servendo al meglio i propri clienti attuali e sviluppandone di nuovi. Si tratta di un vero e proprio modello di organizzazione basato su “cicli” di azione-riflessione applicati sistematicamente in ogni processo aziendale: l’esperienza e la professionalità delle persone migliorano il presente e costruiscono il futuro della propria organizzazione. In questo contesto è di fondamentale importanza il ruolo del top management che deve lanciare le sfide strategiche e coinvolgere tutte le persone nel loro raggiungimento. Proprio le persone che lavorano all’interno dell’impresa sono il pilastro del miglioramento, dato che sono proprio loro a costruire ogni giorno il valore sia per l’azienda che per il cliente finale. L’impresa è quindi concepita come un unicum, promuovendo una cultura sistemica e rovesciando i “classici paradigmi organizzativi” incentrati sulla gerarchia, sulla specializzazione delle funzioni e sulla logica del comando-controllo, lasciando invece spazio ad una organizzazione che promuove la piena responsabilità di ogni persona nei confronti dei risultati raggiunti dall’intera organizzazione.

Per queste ragioni, le aziende che applicano la strategia Kaizen evitano accuratamente il “copia e incolla” di soluzioni applicate da altri ma, sulla base della tipologia dei loro problemi e delle opportunità di mercato, viene costruita una soluzione ad hoc. È il percorso di definizione della soluzione (che coinvolge tutto il team) a portare il risultato, non tanto il “tecnicismo” della soluzione stessa. Proprio questa caratteristica rende Kaizen adatto ad innovare il modello organizzativo di particolari tipologie di aziende, uscendo dai classici canoni della produzione di massa; è implementabile in qualsiasi tipo di impresa, industriale e di servizi, piccola, media e grande. Il miglioramento viene attuato sistematicamente, a partire dalle persone che costruiscono direttamente il valore per i clienti, approccio *bottom-up* ovvero dal gemba (luogo dove avvengono i fatti aziendali), per andare progressivamente ai vertici dell’organizzazione. Così non esiste limite al miglioramento che viene perseguito in ogni ambito aziendale, minimizzando i difetti ed eliminando gli sprechi (muda).

KAIZEN IN ITALIA

* ***Geox di Montebelluna (Tv)***, che ha applicato il *Kaizen 2.0*, *creando il consumer centric design* e progettando una linea unica e idonea per essere venduta nei mercati Nordeuropei, attraverso la strategia di management nipponica. I Dirigenti di Geox hanno promosso l’applicazione dell’approccio giapponese a partire dal gennaio del 2014 creando un *Gruppo innovazione sviluppo e sostenibilità* che ha coinvolto un aggregato di persone interne a Geox supportate da un team esterno di diversi professionisti. L’intero team si è posto l’obiettivo di aumentare la performance dell’impresa dei propri prodotti nei mercati del Nord Europa, in particolare in Scandinavia, dove l’impresa era ancora poco attiva. Il principale scopo è stato quello di voler incrementare i punti vendita e di creare una collezione ad hoc per poter servire al meglio quei mercati, progettando una linea specifica per le esigenze, gli usi, costumi e il clima della Scandinavia. Un cambio di paradigma nello sviluppo prodotto: *da sviluppo di un prodotto per il mercato globale, allo sviluppo contemporaneo di un prodotto/mercato*. Inizialmente il progetto si è sviluppato recandosi direttamente sul posto ad osservare i potenziali clienti, in modo da poter creare una collezione più in linea possibile con i bisogni e le esigenze dei consumatori della penisola scandinava. Con l’aiuto dei professionisti di Kaizen Institute Italia, l’impresa ha potuto comprendere in maniera approfondita i bisogni e le esigenze reali dei nuovi consumatori potenziali, ideando la linea *Nordplus*, osservando il comportamento degli abitanti della Scandinavia e combinando il DNA di Geox stesso che è quello di proporre sul mercato prodotti ad alta ventilazione e traspirazione. I prodotti sono stati testati in una galleria del vento, in modo tale da ricreare il rigido clima nordico per valutare all’interno dei capi umidità, fori che possono far entrare aria e ulteriori problematiche di tipo tecnico. Il contributo di Kaizen è stato fondamentale per poter sincronizzare in modo efficace tutte le professionalità coinvolte nel processo di definizione dei bisogni e delle esigenze dei nuovi clienti potenziali.
* ***Funivie e seggiovie Tognola di San Martino di Castrozza (Tn)***, azienda di servizi che ha applicato il Kaizen all’interno degli impianti sciistici per migliorare il servizio erogato alla propria clientela, in particolare focalizzandosi sulla relazione e sul contatto con i consumatori. Per Tognola applicare Kaizen ha significato poter vedere i processi aziendali da un altro punto di vista, quello del cliente. Il Cantiere Kaizen di Tognola è stato implementato a partire dal 2009, partendo dallo studio di un’impresa molto famosa che eroga servizi ponendo al centro della propria strategia aziendale proprio il cliente. Infatti, diversamente da quanto accade per le imprese industriali, dove il cliente non viene quasi mai a contatto con l’impresa produttrice, in un’azienda di servizi ne attraversa l’intero processo, venendo a contatto con le attività e con il personale aziendale. Nelle aziende di servizi si supera la distanza tra le persone che producono un bene e quelle che lo utilizzano, ed è proprio la relazione che costruisce la percezione di valore per il cliente finale. Quindi è di fondamentale importanza poter creare un’organizzazione che supera le attese della propria clientela, in modo da poterla “stupire” ogni volta. L’approccio Kaizen ha permesso a tutto il team Tognola di ripensare all’intera organizzazione del lavoro, mettendo al centro la “giornata indimenticabile” del cliente. In particolare si è ridisegnata la gestione delle seguenti aree: parcheggio, cassa, imbarco cabinovie, piste, snowpark e bar/ ristorante, ponendo l’attenzione sulla relazione e sul contatto con la clientela stessa.
* ***Rossimoda di Vigonza(Pd)***, azienda calzaturiera che ha riprogettato tutta la parte relativa alla prototipazione in funzione di una gestione più collaborativa, tramite la creazione di un team interfunzionale. Infatti in precedenza i vari responsabili delle diverse funzioni presenti in azienda lavoravano separatamente, non collaborando efficacemente tra di loro. Lo sviluppo di Kaizen in azienda, a partire dal 2012, ha significato ripensare ad un nuovo processo di sviluppo e di ideazione della fase di prototipazione promuovendo una comunicazione più snella ed efficace istituendo dei team interfunzionali composti dai responsabili dei reparti presenti in azienda, potendo così rispettare le consegne pattuite con la clientela e lavorando in un clima proattivo e dinamico, dove i problemi vengono risolti repentinamente, attraverso il dialogo tra tutti i partecipanti. Inoltre all’interno dell’azienda è stato adottato il metodo di *visual management* che consiste nella compilazione di un grafico, posto su di una lavagna, in modo tale che tutti i collaboratori dell’azienda possano seguire in tempo reale lo stato di avanzamento dei vari lavori delle varie commesse. Questo permette a tutte le persone che compongono l’organizzazione di potersi aggiornare rapidamente e di attuare contromisure efficaci rispetto ai problemi.

Per queste imprese nostrane applicare Kaizen ha significato poter ribaltare la gestione aziendale in funzione di un’attenta valorizzazione del contributo dei propri collaboratori, adottando una visione sistemica dell’organizzazione e promuovendo continui brainstorming collettivi per fare il punto della situazione e mettere ordine all’interno dell’intera azienda. I risultati sono tangibili e immediati, infatti le imprese che hanno adottato con successo questa strategia di business rilevano un miglioramento della propria performance per riuscire a servire i mercati di tutto il mondo. Difatti, crescere è oramai l’obiettivo che si impongono di perseguire le imprese italiane per raggiungere competitività sui mercati internazionali, innovando prodotti e servizi implementando dei processi evolutivi ed eccellenti. Le imprese hanno migliorato processi e attività, focalizzandosi su una qualità superiore, il conseguimento di una migliore performance e soprattutto hanno raggiunto la minimizzazione degli sprechi.