

# Kaizen, le 4 fasi per il miglioramento continuo

## Indice

1. Kaizen
2. Kaizen Significato
3. La cultura Kaizen
4. Attivare la cultura Kaizen  
L'approccio mentale:  
PLAN  
DO  
CHECK  
ACT  
Il ciclo virtuoso
5. I benefici Kaizen?  
Le persone vengono fatte crescere  
Crea una mentalità di crescita  
Aumenta la motivazione  
Migliore accettazione di nuove idee  
Riduzione di costi e aumento della produttività
6. Metodologia Kaizen, in sintesi



## Kaizen

**Kaizen** è diventato un termine, anzi una filosofia moderna nel mondo dell'organizzazione aziendale. È uno dei concetti più amati dagli innovatori del cambiamento [Lean Production](#) e **Agile**. E' anche molto apprezzato dalle aziende e persino dai dipendenti, che si relazionano fortemente nella **Tecnica Kaizen**. Esploriamo cosa significa, da dove viene e assicuriamoci di fare riferimento al concetto giusto quando usiamo la parola **Kaizen**.

## Kaizen Significato

Il significato originale della parola giapponese "**Kaizen**" dal Dizionario Shogakukan potrebbe essere letteralmente tradotto come "L'atto di migliorare i punti negativi". La traduzione più popolare è "**cambia in meglio**", anche per migliorare.

### Kaizen significato: Cambia in Meglio

Sebbene ciò sia vero, c'è molto di più. Indipendentemente da ciò che potresti aver sentito prima, il miglioramento continuo non è l'unica definizione di **Kaizen**, che invece, ne è il risultato. In effetti, la traduzione letterale del miglioramento continuo in giapponese è "Kairyo".

**Kaizen** è più un processo interno che accade nella cultura e nella mente. L'obiettivo è realizzare il tuo potenziale, rompere lo status quo e in questo modo ottenere miglioramenti. Detto questo, un modo più preciso per definire **Kaizen** sarebbe come "auto-sviluppo continuo".

In realtà, il senso moderno della parola ha avuto origine nelle fabbriche Toyota. Dopo la seconda guerra mondiale molte aziende giapponesi furono influenzate dalle metodologie introdotte dai consulenti americani, inviate nell'ambito del piano Marshall.

Sebbene questa pratica sia stata implementata altrove, Toyota è l'esempio più brillante di un'azienda che ha fatto un'eccellente pratica di miglioramento continuo, creando sistemi di gestione efficaci per generare, acquisire e rivedere miglioramenti in cicli infiniti.

Il sistema generale di tecniche Toyota per la gestione della produzione è chiamato [Toyota Production System \(TPS\)](#). Il sistema si basa su una serie di principi fondamentali, uno dei quali è etichettato **Kaizen miglioramento continuo**.

Ai fini dell'uso della Toyota (o in generale, di qualsiasi utilizzo della produzione), ciò significa in gran parte un miglioramento continuo attraverso l'atto di auto-sviluppo. **Kaizen** divenne una delle pratiche fondamentali dietro la produzione [Lean](#) negli Stati Uniti e successivamente nella gestione [Lean Production](#).

Al giorno d'oggi, nel moderno ambiente dinamico e non sicuro, sempre più aziende stanno diventando più efficienti applicando il [Lean Thinking](#). Di questo pensiero, una parte molto importante è dedicata proprio alla cultura **Kaizen miglioramento continuo**.

## La cultura Kaizen

Al fine di raggiungere **Kaizen**, è necessario adottare la pratica dell'autocritica. In giapponese, quella pratica è conosciuta come "Hansei". Ciò significa che è necessario ritenersi responsabili e trovare un margine di miglioramento continuo anche se tutto procede secondo i piani.

L'adozione di questo tipo di mentalità ti darà la possibilità di rompere lo status quo e spingerti ai limiti. Mentre il pensiero positivo ti mostrerà tutto come un "successo", sarà l'emozione negativa di "avrebbe potuto essere migliore" che indicherà la motivazione per migliorare continuamente e conquistare nuove vette.

Ad esempio, in un sistema di produzione in catena di montaggio, in caso di anomalia, tutto il personale della linea dovrebbe arrestare la produzione in movimento. Quindi, il personale, insieme ai supervisori, suggeriscono un'opzione per risolvere l'anomalia. Da questi suggerimenti nascono nuove idee, nuovi reparti di soccorso, o nuove metodologie per impedire a monte il verificarsi di eventi bloccanti. Inoltre, al termine del progetto, si tiene un Hansei-kai (incontro di riflessione) per analizzare l'intero processo, e le eventuali anomalie. Attenzione però, è importante sottolineare che un processo Hansei-kai si verificherebbe anche se il progetto fosse terminato con successo, senza problemi riscontrati lungo il suo ciclo di vita.

Questi approcci avviano il **Pensiero Kaizen** e generalmente forniscono piccoli miglioramenti durante tutto il processo. Di conseguenza, la cultura dei piccoli miglioramenti e standardizzazione costantemente allineati porta a cambiamenti significativi in termini di miglioramento complessivo della produttività.

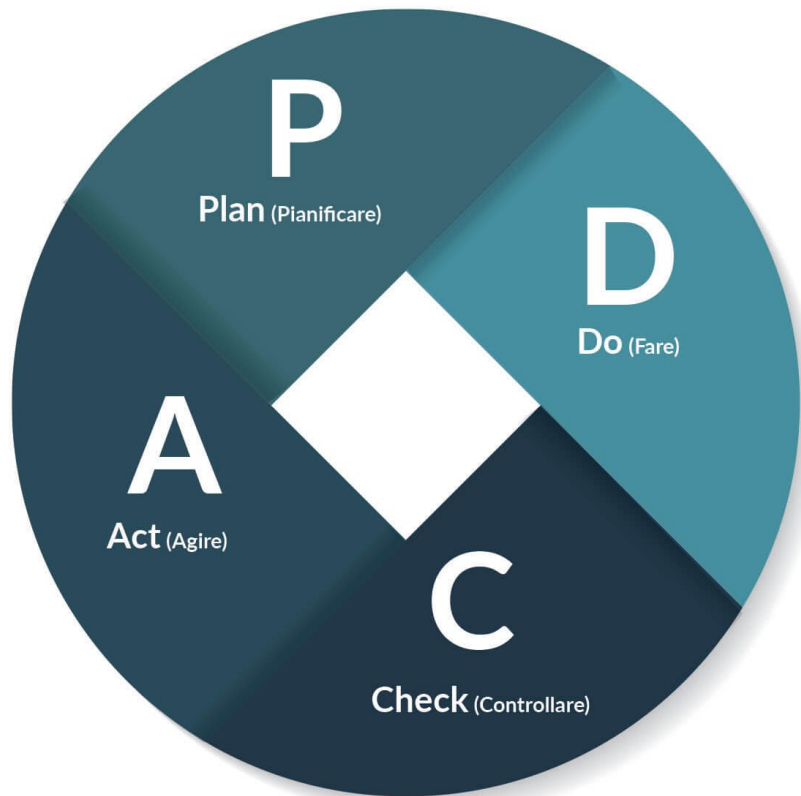
## Attivare la cultura Kaizen

La **metodologia Kaizen** sviluppata include la modifica e il monitoraggio dei risultati, quindi l'adeguamento. La pianificazione su larga scala e la programmazione estesa del progetto sono sostituite da piccoli esperimenti, che possono essere rapidamente adattati quando vengono suggeriti nuovi miglioramenti.

### L'approccio mentale:

- le risorse umane sono al centro del processo di miglioramento della **metodologia Kaizen**
- Il processo deve progredire grazie a piccoli ma continui miglioramenti
- Avere una mentalità tesa ad imparare da tutto e tutti senza criticare e senza biasimare anche le ideescartate
- il miglioramento deve basarsi sulla valutazione delle performance del processo
- Adottare un approccio di tipo problem solving che sia in grado di generare idee per migliorare
- Adottare un metodo scientifico basato sulle misurazioni non solo sulle sensazioni
- avere un approccio sistemico che prenda in considerazione tutti i processi che possano essere influenzati non solo quelli che possono essere sistemati immediatamente

Per facilitare la comprensione, è possibile applicare il famoso **ciclo di Deming** o **ciclo PDCA** "Pianifica >> Esegui >> Verifica >> Agisci".



## PLAN

Pianifica i tuoi miglioramenti, compresa la definizione degli obiettivi.

La prima cosa da fare quando si vuole implementare un progetto grazie alla **metodologia Kaizen** è identificare cosa sottoporre ad un rapido miglioramento e pianificarne gli obiettivi. Una volta identificato il processo ci si potrà focalizzare su come eliminare un certo spreco, una riduzione del lead time, un miglioramento della qualità o della produttività. Quindi circoscritta la problematica che si vuole affrontare, serve ora formare un team interfunzionale di persone che sia in grado di aggredire il problema e di risolverlo velocemente.

## DO

Attua le azioni necessarie per il miglioramento.

La squadra di persone scelta per apportare un miglioramento secondo la **metodologia Kaizen** si dedicherà, prima di tutto, alla comprensione del problema oggetto dello studio del processo sul quale si vuole intervenire, in modo da avere una visione comune del lavoro da fare. Si inizierà con una fase di [analisi As-Is](#) (anche grazie a strumenti come la [Current State Map](#)) al fine di raccogliere tutte le informazioni necessarie per comprendere la metodologia dell'intervento attraverso puntuali misurazioni: qualitative, tasso di scarti e loro origine, distanze coperte, spazio occupato dai macchinari, numero e frequenza degli attrezzaggi. Poi si individueranno i motivi che originano l'inefficienza: colli di bottiglia, personale poco qualificato, bassa disponibilità di risorse, errata distribuzione dei compiti specifici e così via. Ad ogni membro della squadra verranno assegnati ruoli specifici di ricerca e di analisi. Non appena raccolte tutte le informazioni necessarie, si inizierà a stilare la nuova [Value Stream Map \(VSM\)](#) ovvero la mappa del Valore in cui evidenziare le azioni a valore dell'attuale processo.

Nell'analizzare l'area sottoposta ad esame per individuare tutti gli spunti di miglioramento, i membri del team **Kaizen** identificheranno e registreranno gli sprechi rilevati. Per farlo al meglio occorrerà individuare gli obiettivi del processo esaminato e le operazioni a valore aggiunto associate ad ognuna delle sue fasi. Individuati gli sprechi o le attività prive di valore aggiunto, i membri della squadra di studio cercheranno insieme, ad esempio tramite la tecnica del [Brainstorming](#), ipotesi di miglioramento. Le idee, poi, verranno testate nell'area sotto esame direttamente o tramite simulazioni. Le idee che saranno ritenute le migliori saranno poi implementate. Per ottenere i maggiori benefici da un intervento **Kaizen**, i membri della squadra operativa dovranno osservare e registrare i dati relativi ai cicli temporali e calcolare i risparmi totali che derivano dall'eliminazione degli sprechi.

## CHECK

Verifica il tuo successo rispetto alla tua baseline.

Il successo della metodologia **Kaizen** dipende dal completamento del processo di miglioramento e dal mantenimento successivo delle azioni operate. Una parte fondamentale di questa attività, infatti, è costituita dalla fase di check che deve assicurare che i nuovi processi siano adeguatamente consolidati. I membri del team **Kaizen** dovranno rilevare con regolarità le performance riferite al processo e all'area di intervento per documentare i miglioramenti ottenuti nel medio e lungo periodo. Queste misurazioni potranno includere: lead time, cicli, tasso di difettosità, movimentazioni richieste, spazio utilizzato, ecc. Gli interventi di check vanno programmati a breve distanza di 3-5 giorni dall'inizio del progetto **Kaizen** per identificare eventuali modifiche da apportare alle soluzioni adottate e per sostenere i cambiamenti in maniera efficace.

## ACT

Attiva correttivi al fine di migliorare. Una volta consolidato il processo di Check del sistema di miglioramento, la nuova soluzione o il nuovo pensiero che hanno portato al successo, potranno essere implementati anche sul resto della struttura aziendale. La condivisione dei successi è fondamentale nella metodologia **Kaizen** per il miglioramento continuo. Incentivare tutti i reparti a prendere spunto e attuare un nuovo processo di miglioramento sulla scorta del successo conquistato. Il **pensiero Kaizen** sprona alla ricerca del miglioramento e alla condivisione dei successi.

## Il ciclo virtuoso

Man mano che avanzi in ogni passaggio, mantieni la [ruota PDCA](#) in movimento, rappresentando un miglioramento continuo. Quando arrivi di nuovo alla fase iniziale, prendi in considerazione i tuoi sviluppi precedenti e pianifici quelli successivi.

Ma ricorda, questo è solo il risultato di **Kaizen**. Il miglioramento continuo è la forza esterna, ma **Kaizen** è la forza interna che ti spinge a migliorare regolarmente e mettere in discussione lo status quo.

## I benefici Kaizen?

Una parte importante della cultura **Kaizen** è che viene percepita come una mentalità, un modo di vivere. Non solo migliorerai il tuo processo, ma migliorerai te stesso.

Una buona pratica comune è la condivisione delle conoscenze tra i membri del team e l'incoraggiamento dello sviluppo di ciascuno. In realtà, questo è anche lo stile di leadership che implica il ciclo **Kaizen**.

Invece di essere soddisfatto di raggiungere il tuo picco, assicurati di aiutare gli altri a raggiungerti in cima.

Detto questo, ora diamo un'occhiata ad alcuni dei più notevoli benefici di avere una cultura **Kaizen** consolidata.

### 1. Le persone vengono fatte crescere

Tutti parlano la stessa lingua e sono coinvolti assieme. Piccoli cambiamenti continui e standardizzazione portano quasi automaticamente tutti sulla stessa pagina. I dipendenti fanno parte del processo e della sua creazione, migliorandosi con esso. Si crea un ambiente in cui i suggerimenti delle persone vengono presi in considerazione e valutati. Si rendono le persone più attente nel cercare miglioramenti. Si arricchisce l'esperienza di lavoro di ogni persona facendo emergere il meglio da ognuno

### 2. Crea una mentalità di crescita

I valori dell'azienda si collocano tra i componenti più importanti di un'azienda di successo. **Kaizen** è un modo per unire tutti tra loro condividendo la stessa mentalità e lo stesso approccio verso il lavoro e lo sviluppo. Si crea la consapevolezza che anche un piccolo miglioramento è importante. Nasce un sistema che comunica a tutti i miglioramenti apportati. Le reazioni delle persone che partecipano all'evento **Kaizen** sono buone perché, essendo coinvolti e informati fin dall'inizio, partecipano più volentieri

### 3. Aumenta la motivazione

I membri del team sono motivati a impegnarsi e migliorare quando vedono che fanno parte del cambiamento. Quando vedono le loro piccole idee incorporate in un processo di miglioramento continuo, sono più desiderose di tenere il passo e contribuire. Coinvolge tutti nel grande processo di miglioramento continuo.

### 4. Migliore accettazione di nuove idee

Quando la tua organizzazione è abituata ad accettare lo status quo, a volte nuove idee e opportunità possono essere viste in una luce negativa. Con una strategia di miglioramento continuo implementata, i tuoi team si abitueranno e apprezzeranno lavorare con l'idea che il cambiamento sia positivo.

### 5. Riduzione di costi e aumento della produttività

Costi ed investimenti sono ridotti. Si migliorano qualità, sicurezza, costi di struttura, spedizioni, ambiente, servizi al cliente. Le persone che lavorano in un'organizzazione sanno già quali cambiamenti bisogna apportare. Ecco qual è la potenzialità di ogni azienda e la sua risorsa più importante: le persone che vi lavorano. Con il **Kaizen** i problemi diventano possibilità di miglioramento. Si migliora in ambiti quali l'utilizzo degli spazi, la qualità dei prodotti, l'utilizzo dei capitali, le comunicazioni, la produttività e la conservazione delle risorse umane.

C'è una riduzione degli sprechi di attività quali l'immagazzinaggio, i tempi di attesa, il trasporto, la movimentazione delle persone, la formazione, la sovrapproduzione e la qualità in eccesso. I risultati sono immediati. Invece di focalizzarsi su grandi miglioramenti che prevedono grossi investimenti di capitale, ci si concentra sull'utilizzo della creatività per risolvere su base continua un grande numero di piccoli problemi. I grandi progetti che prevedono grossi cambiamenti e investimenti consistenti di capitali occorreranno ancora ma il **Kaizen** si concentrerà solo sui piccoli miglioramenti quotidiani. Le persone che lavorano in aziende dove si applica la metodologia **Kaizen** in genere trovano il lavoro più facile e godibile, hanno il morale più alto e sono più soddisfatte dell'attività lavorativa. Il loro turn-over è più basso.

Ci sono molti altri vantaggi per scoprire te stesso. Vale la pena ricordare che come parte importante della metodologia [Lean Production](#), **Kaizen** è un componente necessario quando si intraprende il viaggio verso un'azienda [Lean](#), riducendo al minimo gli sprechi.

## Metodologia Kaizen, in sintesi

Il segreto della storia di successo di Toyota ha messo l'inizio della cultura **Kaizen** dell'autosviluppo e infine del miglioramento continuo. La metodologia è facile da implementare in ogni scenario professionale o personale, il che la rende una delle pratiche più famose al giorno d'oggi. Cosa abbiamo imparato finora?

Indipendentemente da quale sia la credenza popolare, "Kairyo" è la traduzione letterale del miglioramento continuo mentre **Kaizen** è meglio definito come "auto-sviluppo continuo". Per raggiungere **Kaizen**, devi sviluppare una mentalità di autocritica, riflettere su ciò che hai realizzato finora e cercare sempre il prossimo picco più alto da conquistare. Sviluppare inoltre il ciclo dell'attività **Kaizen** attraverso il modello [PDCA](#): "Pianifica >> Esegui >> Verifica >> Agisci". Innestare quindi la cultura **Kaizen** vuol dire apprendere un modello lavorativo di continuo miglioramento.

