**Il signor “Kaizen”**

**La rivoluzione dolce**

VERONA – 8 novembre 2016

*L’inventore del metodo che promette alle aziende di migliorare la produttività fino al 50%, applicato per prima dalla Toyota, ha tenuto una lectio magistralis a trecento manager e imprenditori riuniti a Verona. I casi di Geox ed Esmach, aziende venete che hanno applicato i principi del “pentalogo” di Masaaki Imai*

Giunti a Verona da tutta Italia, e qualcuno perfino da oltre confine, erano in trecento, tra imprenditori, manager e professionisti, a pendere dalle labbra di Masaaki Imai, l’uomo che promette di aiutare le imprese ad aumentare la produttività fino al 50%. L’economista giapponese, fondatore del metodo Kaizen per migliorare le performance aziendali, è stato ospite di Kaizen Institute Italia, a Villa Quaranta, dove ha tenuto una lectio magistralis sulle cinque regole d’oro che si celano dietro questa pratica.

Il Kaizen definisce una filosofia di business che punta a una crescita lenta e costante coinvolgendo l’intera struttura aziendale, a cominciare dal capitale umano. Si tratta di una progressione blanda, che mette radici nella mitezza della cultura orientale, in aperta antitesi a quell’azione disruptive adottata dal mondo economico occidentale, che concepisce l’innovazione come un cambiamento rapido e radicale dell’ordine predefinito delle cose. Coniato da Imai nel 1986, il Kaizen si è consolidato al passo con la crescita esponenziale che, in quegli anni, ha distinto l’industria nipponica. Tra i primi colossi del Sol Levante a utilizzarlo, è stata la casa automobilistica Toyota, che ne ha fatto un credo al punto che oggi il metodo è conosciuto anche come “toyotismo”.

Il pentalogo del Kaizen, illustrato agli imprenditori in sala, prevede, per prima cosa, di non attendersi risultati immediati: Imai ha spiegato che “cambiare il sistema operativo delle aziende tradizionali è un percorso a lungo termine”. La seconda regola è partire dal top management: “Imprenditori, amministratori e direttori generali non devono solo partecipare a questo processo ma esserne i principali motivatori”. Terzo imperativo: dare responsabilità alla base, perché il coinvolgimento dei lavoratori a tutti i livelli, anche quelli considerati a torto più bassi, offre le migliori soluzioni. Al quarto punto, la necessità di far leva sulla flessibilità e sulle dimensioni delle PMI, che si accordano al Kaizen meglio di quanto possano fare le multinazionali. “Piccole e medie imprese – ha osservato il guru – hanno più possibilità di successo grazie alla struttura interna e all’allineamento più veloce in ogni area aziendale”. Ultimo accorgimento è dare meno importanza alla ristrutturazione finanziaria e prestare più attenzione alla riorganizzazione operativa, mettendo al centro il know how e l’eccellenza operativa dell’azienda.

Gli insegnamenti di Masaaki Imai, ben prima dell’incontro veronese, non sono caduti nel vuoto in Italia, dove le compagnie che hanno adottato il metodo sono oltre mille, né a Nordest, le cui province sono ormai puntellate da significativi esempi. La Geox calzature, oggi in crescita del 4%, nel 2014 ha riunito un team di professionisti con l’obiettivo di applicare il Kaizen per aumentare le vendite in Nord Europa, con una collezione progettata per quelle popolazioni. Il primo passo è stato andare sul posto, osservare necessità, gusti e offerta del mercato. Seguendo i principi di Imai, i nuovi capi sono stati studiati riproducendo il clima nordico in una galleria del vento a Montebelluna, e testando su un manichino prototipi di giacche e maglie. Sensori ad alta precisione hanno rilevato le temperature all’interno del capo, i tassi di umidità e i pertugi attraverso sui l’aria si infila: sovrapponendo i dati a una mappa del corpo umano, si sono resi evidenti gli organi più sensibili al freddo, quelli da proteggere e quelli da ventilare.

Il caso di Esmach, invece, produttore vicentino di macchine per la panificazione, è stato inserito in un libro di Masaaki Imai. Qui l’approccio Kaizen ha portato all’introduzione di una “panetteria chiavi in mano”, che produce il pane di giorno evitando i faticosi turni notturni. In questo modo l’azienda ha avuto accesso a un nuovo mercato, quello degli esercenti che, pur non essendo forni tradizionali, vogliono arricchire l’offerta commerciale con pane e dolci. In Esmach la produttività è salita del 30%.

Pierluigi Tosato, manager veronese con una lunga esperienza alla guida di aziende leader, è un seguace del Kaizen da 15 anni. Oggi CEO della spagnola Deoleo, ha iniziato a mettere in pratica il metodo giapponese mentre era a capo del gruppo veneziano Acqua Minerale San Benedetto, dove ha introdotto il Comitato Tecnico, meeting settimanale in cui sono rappresentate tutte le funzioni aziendali per prendere decisioni rapide ed efficienti, e anche spingere il confine sempre più avanti. Come è accaduto nel progetto di eco-bottiglia, recentemente completato. “Abbiamo sviluppato un nuovo tipo di bottiglia che mantenesse intatte tutte le caratteristiche di funzionalità – ha spiegato Tosato – ma riducendone il peso e, conseguentemente, la quantità di plastica utilizzata”.

Camilla Pisani

