

## Kaizen e Kaikaku

■ Rosario Manisera<sup>1</sup>

**P**er creare una logistica efficiente, che crei valore, che risponda con efficacia alle esigenze delle aziende, dei loro clienti e della società e, nello stesso tempo, impatti sempre meno negativamente sull'equilibrio ambientale, c'è bisogno di svolgere due serie di attività che le aziende giapponesi hanno racchiuso in due termini: *kaizen* (改善) e *kaikaku* (改革), cioè *miglioramento e rinnovamento*. Il concetto di kaizen è ormai entrato a far parte del linguaggio aziendale anche in Italia: non c'è organizzazione che non parli di kaizen, di "miglioramento continuo". Nel caso delle attività logistiche, il kaizen riguarda le funzioni di trasporto, magazzinaggio, imballaggio, carico e scarico e via dicendo.

“Per migliorare ed innovare ci vuole un metodo e tanta formazione”

L'approccio classico - sia nel caso di semplici migliorie, sia quando si tratta di grandi progetti - parte dall'individuazione e quantificazione dei problemi per arrivare ad elaborare un piano di miglioramento, fare una previsione sui risultati, suddividersi i compiti, eseguire delle attività e misurarne gli effetti, verificare la soluzione dei problemi.

Un esempio di kaizen logistico è quello offerto dall'azienda giapponese Y.

Questa produceva in più stabilimenti distanti tra loro ed era afflitta non solo da problemi logistici ma anche dalla congestione delle strade circostanti a causa del traffico che generava. L'azienda, allora, ha pianificato e realizzato un'attività migliorativa:

1. Dopo un'analisi "From-To", sono stati pianificati i miglioramenti logistici.
2. I tempi di attesa dei camion, mezzi principali di trasporto, sono stati decurtati.
3. Sono state migliorate le tecnologie di fabbricazione, c'è stata una redistribuzione dei carichi di lavoro nelle varie



Kanazawa (Giappone) - Anche la logistica può contribuire a conservare una natura piacevole per l'uomo

operazioni e sono stati ridotti i percorsi logistici. Questo kaizen ha portato a una riduzione del 18% sia nel carico di lavoro che nei tempi necessari, con ricadute positive anche nell'ottica ecologica. Inoltre, l'ente incaricato delle operazioni logistiche, sempre in passivo, ha cominciato a produrre utili.

### Creare un nuovo sistema

Rispetto ai kaizen, svolti dal personale operativo e tesi soprattutto a risolvere dei problemi, l'attività di *kaikaku* - che implica un cambiamento, una trasformazione, una riforma, una innovazione, ed esige un cambiamento radicale nel modo di pensare - serve ad elaborare delle nuove strategie, creare un nuovo sistema, ristrutturare la propria organizzazione. Nel comparto logistico, l'ottica del *kaikaku* dovrebbe essere quella delle strategie, delle procedure operative, dei costi e del servizio ai clienti, dei tempi e delle operazioni, delle scorte, dei trasporti e imballaggi, e via dicendo. Di seguito, sono elencate alcune attività di *kaikaku* svolte

da aziende giapponesi di recente nel settore logistico.

- **Integrazione** produzione-vendita e conseguente rilevante riduzione delle scorte.
- **Condivisione** delle informazioni tra produzione ed acquisti e dimezzamento del lead time di produzione.
- **Innovazione** dei processi con riduzione di lead time e scorte in corso di lavorazione (WIP).
- **In risposta ai continui cambiamenti** nei prodotti e volumi richiesti, sviluppo di un "sistema produttivo *camaleonte* con codici e quantitativi variabili".
- **Regole per migliorare** la precisione nell'inventario e conseguente eliminazione delle differenze tra scorte teoriche ed effettive.
- **Introduzione del sistema kanban** della Toyota e gestione ordinata delle scorte.
- **Creazione di un sistema** ideale di "formazione delle persone", con rotazione del personale, valutazioni, stimoli motivazionali, OJT (*On the job training*), OffJT.
- **Revisione dell'intero sistema** logistico aziendale, con diversa dislocazione dei centri logistici, per poter fare le consegne il giorno successivo all'ordinazione in tutto il paese e per ridurre i costi logistici.

Insieme *kaizen* e *kaikaku*, in cui i diversi livelli aziendali giocano ruoli diversi (cfr. figura 1), tendono ad elevare sempre più il livello di soddisfazione dei clienti, a rendere più efficiente, agevole ed economico il lavoro, a cambiare i metodi operativi, a migliorare i rapporti con l'ambiente naturale. In tutto questo l'uomo ricopre un ruolo centrale e le aziende non devono spaventarsi di fronte all'impegno che la formazione delle persone richiede, perché questa è la condizione *sine qua non* per avere successo nel lungo periodo. Infatti, parafrasando quanto 2700 anni fa affermava il saggio statista cinese Guan Zhong a proposito del governo di un paese, si potrebbe dire che se si pensa all'azienda solo "nell'ambito di 1 anno, è sufficiente piantare cereali e basta; se la si pensa invece con un futuro di 10 anni bisogna far crescere degli alberi e se la si vuol far durare 100 anni, allora è necessario far crescere le persone". ■

<sup>1</sup> Studioso del mondo giapponese. maema@giappone-italia.it

**Fig. 1 - Ruolo dei vari livelli aziendali nelle attività di kaizen e kaikaku della logistica**

<b>1. Top management</b>	Strategie logistiche; progettazione della dislocazione dei vari centri logistici; definizione e ristrutturazione dell'organizzazione logistica anche in funzione del rispetto dell'ambiente...; input e stimoli per attività di <i>kaizen</i> .
<b>2. Staff gestionale della logistica</b>	Deployment ed esecuzione delle strategie logistiche; esecuzione del piano di distribuzione dei centri logistici; elaborazione di proposte per l'organizzazione logistica; analisi e gestione dei costi logistici; elaborazione di proposte per la scelta di operatori logistici; gestione e controllo delle operazioni logistiche; coordinamento tra il genba logistico con i dirigenti aziendali e gli altri enti; formazione del personale logistico.
<b>3. Personale operativo logistico</b>	Esecuzione delle attività pratiche; individuazione e miglioramento dei problemi; sviluppo delle proprie capacità; suggerimenti per sviluppare azioni di <i>kaikaku</i> da parte del vertice aziendale.