



Valori concreti e perenni dell'azienda

Oggi, la rapidità è un'esigenza irrinunciabile delle imprese: rapidità nel decidere, nel progettare, nel produrre, nel raggiungere il mercato globale. Nella corsa affannosa per affermarsi e avere successo, però, c'è il rischio che si perda per via la propria identità e i valori di riferimento che affondano le radici nel pensiero del fondatore e nell'humus culturale e sociale in cui le aziende sono nate e cresciute.

Colpite duramente dalla crisi economica attuale – dopo essersi appena risollevate dagli effetti nefasti della bolla finanziaria dell'ultimo decennio del novecento – e penalizzate dal recente apprezzamento dello yen, le imprese giapponesi si ingegnano come tutte le altre per incrementare la loro competitività, adottando anche pratiche manageriali avulse dalla propria tradizione. L'impiego a vita, ad esempio, che per le grandi aziende costituiva un motivo d'orgoglio e per i dipendenti uno stimolo alla fedeltà e lealtà, viene sacrificato sempre più spesso per garantirsi flessibilità e snellezza. Le aziende più attente e più sagge, però, sono coscienti del rischio di allontanarsi dalla propria storia e, sulla base di questa consapevolezza, a comin-

ciare dalla Toyota, è stata riaffermata la determinazione a tornare alle proprie origini, ai valori che hanno reso famoso ed economicamente potente il Giappone.

Il cliente torna a essere il centro di ogni pensiero e attività dell'azienda. È per lui che l'azienda esiste e lavora. È per lui che con tutte le forze s'impegna a ridurre i costi e i prezzi. È per lui che cerca di formare al meglio professionalmente i propri dipendenti. Le domande che continuamente l'azienda e ogni suo dipendente devono porsi sono queste: Quello che faccio è per il cliente? Ci stiamo impegnando al massimo per ridurre i costi?, Quanto facciamo serve anche per la crescita del personale aziendale?. Vanno attualizzate di nuovo, inoltre, tutte le attività che sono alla base della cultura aziendale e in parte ne costituiscono il contenuto (Cfr. come esempio la figura 1).

Non bisogna mai dimenticare, infine, di "stare molto sul concreto", con i piedi per terra, e di dedicarsi con solerzia a quelle attività che sono poco gratificanti e per nulla appariscenti, ma che consolidano efficacemente la struttura aziendale:

- Misurarsi e confrontarsi con le altre aziende del settore (benchmarking);
- Individuare i veri problemi dell'azienda e risolverli uno a uno;
- Conoscere i reclami e i difetti di qualità e ridurli a zero;
- Azzerare gli sprechi e ridurre il lead time;
- Mettere per iscritto le modalità di lavoro e le operazioni standard, punto di partenza per l'attività di kaizen.

In questo modo le aziende giapponesi pensano di venire incontro ai reali bisogni dei clienti, di essere fedeli a se stesse, di sopravvivere vittoriose alla crisi e di poter competere con successo anche con le imprese dei paesi emergenti.



Fig. 1 - Contenuti della cultura aziendale