

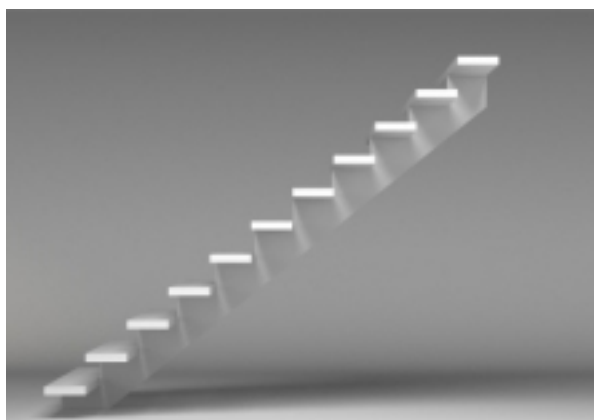


scodanibbio.com

Carlo Scodanibbio  
Consulenza Industriale  
Consulente di Lean Management

**scritti ed articoli**

## **lean kaizen: miglioramento passo-passo continuo e sistematico in direzione "snella"**



---

**lean kaizen**

<https://www.scodanibbio.com>

Copyright: © Carlo Scodanibbio 2019

# lean kaizen

By Carlo Scodanibbio

## lean kaizen - preambolo: kaizen "tradizionale"

Il **Kaizen** è cominciato nell'era del **Just in Time** e del **Toyota Production System**; è cominciato in correlazione ad altre discipline quali **Produzione a Flusso e a "Pezzo Singolo"**, **Produzione a Cella**, **TPM-Total Productive Maintenance**, **SMED**, ecc. nell'Industria Manifatturiera in Giappone (anni '70).

Il **Lean Kaizen** (o **Kaizen Snello**), ebbe origine negli anni 2000s, ed è lo sviluppo *Lean* del Kaizen "tradizionale".

## kaizen "tradizionale" le caratteristiche principali

La parola Giapponese **kaizen**, letteralmente tradotta, significa **miglioramento passo-passo, continuo e sistematico**.

Le parole chiave sono:

- **Continuo**: sotto l'ottica di visione del **Kaizen**, non c'è limite al *miglioramento (...il limite è il cielo...)*. Il miglioramento può andare avanti all'infinito, e ci sarà ancora spazio per ulteriore miglioramento.
- **Sistematico**: il miglioramento stile *Kaizen* deve essere gestito in modo razionale - identificando "aree" che abbisognano di miglioramento - assegnando le giuste "priorità" a tali aree - definendo e quantificando il livello di miglioramento necessario o desiderato - pianificando iniziative ed azioni di miglioramento - implementandole in maniera *sistematica* - e misurando il livello di miglioramento effettivamente ottenuto, mettendo a confronto il "prima" ed il "dopo".
- **Passo-Passo**: ossia in passi "piccoli", graduali.  
I Giapponesi fecero chiaramente distinzione tra **kayrio** e **kaizen**.  
**Kayrio** significa miglioramento di "grossa portata", generalmente "costoso" (come ad esempio nel caso di rimodernare tecnologicamente una certa zona produttiva) e, generalmente, attuato piuttosto o relativamente in fretta.  
Mentre, sotto l'angolazione di visione **Kaizen**, il miglioramento richiede il suo tempo (vista la gradualità) e - fatto più importante - dovrebbe essere "a buon prezzo" o comunque "economico" (questo è l'approccio *poveretto*: il "poveretto" non ha soldi da spendere a destra e a manca - ma ha "cervello", capace di generare creativamente idee e soluzioni valide.....).

La parola chiave più importante è **miglioramento**.

Nel Kaizen "tradizionale", **Miglioramento** significa: aumentare **Efficienza** (parametro base della *Produttività*) e/o **Efficacia** (parametro chiave della *Qualità*) in un'area oggetto dell'iniziativa Kaizen.

Il miglioramento si può ottenere: A) per mezzo di **Azioni Preventive** oppure B) per mezzo di **Azioni Correttive**.

Una **Azione Preventiva** è un'iniziativa tesa ad assicurare che "qualcosa" non vada *storto* (per esempio, un dispositivo **Poka-Yoke** che prevenga una disfunzione in una macchina di produzione.....).

Una **Azione Correttiva** è una iniziativa tesa ad eliminare un problema od una disfunzione già notati in passato.

# lean kaizen

## LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEL KAIZEN "TRADIZIONALE"

- Il **Kaizen** è un approccio *sistematico* e *metodico* al **miglioramento continuo**
- Il **Kaizen** è guidato, co-ordinato e sostenuto dall'alto, ma
- con coinvolgimento attivo ed intenso di tutte le persone coinvolte in ogni area soggetta a miglioramento (approccio **dal basso**)
- L'obiettivo principale del **Kaizen** è **l'Eccellenza**



### LE COLONNE PORTANTI DEL KAIZEN

Probabilmente, la caratteristica più notevole ed importante del **Kaizen** "tradizionale" è l'approccio **dal basso**.

Si parte dall'assunto che *"...la persona che fa una certo lavoro conosce meglio di chiunque altro il modo migliore di fare quel lavoro, e quindi è la persona più idonea a migliorarlo...."*.

- *"....se solo sapesse come attuare miglioramenti....!"* (ossia, serve formazione specifica!)

- *"....e se gli fosse offerta l'opportunità di attuarlo....!"* - come dire che alle persone bisogna dare empowerment (*pieni poteri*) ad agire e prendere iniziative per il miglioramento!

In modalità condotta **dall'alto**, l'approccio **Kaizen** dà alle persone, a tutti i livelli, ed in ogni area che abbisogni di miglioramento, la formazione, lo spazio, i poteri, e gli attrezzi necessari a produrre, lavorando in gruppo, idee e soluzioni creative atte a far scaturire tale miglioramento.

Il famoso metodo Giapponese **Gemba** è un

bell'esempio della caratteristica principale del **Kaizen**.

Manager di vari Livelli e di diverse Aree Funzionali andavano ogni giorno al "piano terra" (e non solo lì) e si incontravano in modo formale ed informale con operai o impiegati: per discutere delle problematiche scaturite durante il giorno o di recente - per progettare assieme iniziative **Kaizen** tese a rettificare/contenere/risolvere tali problematiche - per verificarne e valutarne i risultati - e per lodare i più coinvolti ed i più meritevoli....

Pertanto, le "**colonne**" del **Kaizen** sono **Comunicazione** e **Creatività**.

La **Comunicazione** è d'importanza primaria per lavorare efficientemente ed efficacemente in gruppo in ogni *sessione Kaizen*.

Come lo è la **Creatività**, allo scopo di generare - in gruppo - idee e soluzioni valide.

Sicuramente le **Tecniche** (vedasi sotto) sono molto importanti - così come tutta la **Metodologia** del Kaizen e **l'impegno** delle persone per il miglioramento.

# lean kaizen

Ma probabilmente il fattore più essenziale per il vero miglioramento è ***l'Energia Creativa Mentale!***  
Perché, con l'approccio del *poveretto*, idee e soluzioni creative sono la "linfa" del ***Kaizen!***

## LE TECNICHE PER IL KAIZEN

Nel ***Kaizen*** "tradizionale" (e non solo) le persone vengono ben addestrate e formate per utilizzare al meglio le tecniche e discipline disponibili, tra le quali (riportando solo le più importanti):

- Tecniche per raccogliere/organizzare/classificare dati, e per misurare e valutare risultati, tra le quali:

***Tablette di Raccolta Dati, Diagrammi a Dispersione, Schede di Controllo, Diagrammi di Flusso, Grafici, Istogrammi, Diagramma di Pareto, Analisi ABC, Diagramma Radar***

- Tecniche per risolvere problemi, per gestire la complessità, per produrre idee creative, come ad esempio:

***Metodo K-T, Esame Critico, Tecniche "Globali" di Risoluzione di Problemi, Brainstorming, Metodi di Risoluzione Creativa dei Problemi, Diagramma Causa-Effetto (o di Ishikawa), Diagramma delle Relazioni, Diagramma delle Affinità, CEDAC, Diagramma a Frecce, Diagrammi a Matrice, Poka-Yoke, Analisi P-M, Metodi FMEA/FMECA***

- Tecniche di presa delle decisioni, come ad esempio:

***Metodo di Archer, Metodo di Ottimizzazione, Tabelle di Eliminazione e Valutazione, Tecniche Matriciali, Diagramma ad Albero***

## KAIZEN "TRADIZIONALE" - I BENEFICI

Il ***Kaizen*** apportò molti benefici all'Industria, e non solo in Giappone, ma anche nel mondo occidentale (dove il ***Kaizen*** venne adottato in seguito, ma con vari ritocchi, necessari per adattare la metodologia a stile e cultura occidentali.....).

Due benefici importanti:

- Probabilmente per la prima volta nella storia dell'Industria, il ***Kaizen*** introdusse una metodologia sistematica per mettere in discussione lo "status quo" (dato per scontato da persone troppo occupate a produrre, a lavorare, a gestire, a "fare".... con stile piuttosto routinario) - e poi per cambiare al meglio la situazione attuale.

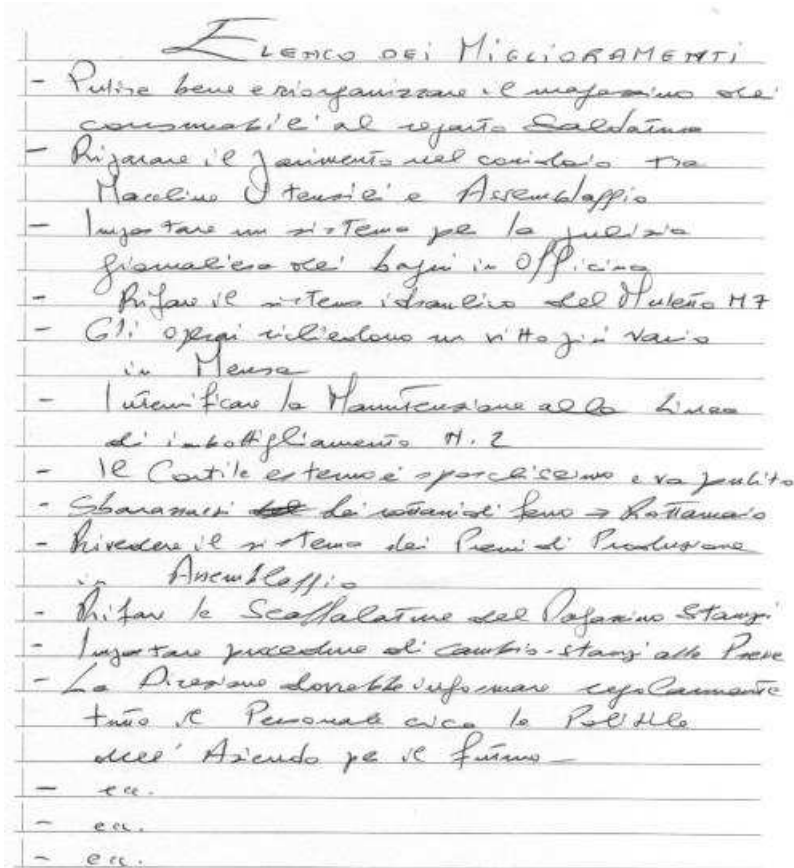
- Probabilmente per la prima volta nella storia dell'Industria, il ***Kaizen*** aprì le porte al ***Coinvolgimento delle Persone*** (approccio *dal basso*).

Due bei benefici!

# lean kaizen

## lean kaizen (kaizen snello) le caratteristiche principali

Il **Kaizen** "tradizionale" piombò sul mondo industriale occidentale come un fulmine a ciel sereno: in molti furono affascinati dal concetto di "miglioramento continuo" - forse un po' di meno dall'approccio "dal basso". In ogni caso, *ci si buttarono a tuffo*, come si suol dire.



Con stile tipicamente "occidentale", inventarono la famosa *Casella dei Suggestimenti*: dando la possibilità al personale, a tutti i livelli, di sentirsi "coinvolto" inserendo nella casella suggerimenti per iscritto (ma spesso anonimi), riguardanti "cose" da migliorare....

E poi inventarono *Riunioni Kaizen*, generalmente per manager di livello medio-alto: ove, su base anche settimanale - si discuteva di "cose" da migliorare....

Naturalmente, si faceva una *Lista dei Miglioramenti*... e così via,,,

Di certo, solo poche Imprese dell'occidente misero in pratica il **Kaizen** con la sua "metodologia" e "spirito" originali.

Mi ricordo ancora una storia che riguarda il **Kaizen Occidentale**:  
In un Paese del bacino del

Mediterraneo, conducevo regolarmente seminari formativi seguiti da un giorno di visita di supporto alle imprese partecipanti al programma formativo - l'obiettivo della visita era di dare consigli pratici e specifici nel contesto del seminario appena presentato.

L'anno precedente avevo presentato un corso molto ben accolto riguardante il **Kaizen** ("tradizionale").

Questa volta, gli stessi partecipanti di un'impresa che avevo già visitato l'anno precedente, intervennero ancora per un nuovo seminario.

Ricordo bene che il Direttore Generale di quella ditta mi disse: "...Dr. Carlo, quando verrai a farci visita la settimana prossima, ti meraviglierai nello scoprire come abbiamo messo in pratica i messaggi Kaizen che ci hai dato l'anno scorso!"

*Molto interessante*, pensai tra me e me... e chiesi se avrei potuto portare alla visita la mia Video Camera. *"Ma certamente! Con piacere!"*

E venne il giorno della visita: una volta datomi il benvenuto, mi accompagnarono nella Sala Riunioni. Mi informarono che il "Comitato Kaizen" era pronto ad iniziare una delle riunioni, che tenevano con frequenza settimanale, sul tema "Miglioramenti Kaizen" - come da agenda del giorno. Graditi i miei commenti.....

## lean kaizen

L'argomento del giorno in Agenda era "**Come migliorare e razionalizzare la distribuzione di carta igienica ed altri articoli sanitari in tutta l'Azienda**" (una ditta manifatturiera molto grande, con una fabbrica megagalattica...).

Molto sorpreso da ciò, decisi di starmene zitto (almeno per ora), e cominciai a filmare....

Forse non mi crederete, ma - per oltre un'ora (il nastro di un'ora della mia video camera non fu sufficiente....) - le 12 persone del "Comitato" discussero e dibatterono accuratamente (neanche male, come lavoro di gruppo) di faccende di "carta igienica" (da tutto il processo di fornitura a monte - alla gestione razionale dei livelli di scorte, con grande attenzione a metodi "FIFO" - alle responsabilità da assegnare a personale chiave della fabbrica per dare "avvertimenti precoci" circa carenza o diminuzione di scorta in ogni area critica - ecc. ecc. ecc.)!

Mi mantenni calmo fino alla fine della riunione, poi arrivò il momento di prendere la "bacchetta" (ed il martello da 2 Kg...) e cominciai a "bacchettare....

Oltre un'ora di riunione Kaizen per trattare il sistema di distribuzione della carta igienica, quando ci sarebbero state cose molto più importanti da migliorare??!!

Mi spiegarono: "*ma questo era l'argomento in testa alla Lista Kaizen....*".

Ed io: "*e le priorità non si stabiliscono?*"

Ed essi: "*...preferiamo trattare i suggerimenti ricevuti nello stesso ordine e sequenza con cui sono stati dati, sì da poter riferire tempestivamente a chi ha dato il suggerimento....*"

Ed io: "*Licenziate la Casella dei Suggerimenti!*"

Ed essi: "*Ma come? Questo è il modo in cui coinvolgiamo le persone - 'dal basso', come da tue raccomandazioni...*"

Ed io: "*Forse dovrei rispiegarvi ancora una volta cosa significa 'coinvolgimento dal basso'...*" - cosa che iniziai a fare immediatamente...

E GIA', eccolo l'effetto negativo delle "*Liste tradizionali dei Miglioramenti*" e delle "*Caselle dei Suggerimenti*"...

Cosa che ho verificato regolarmente per anni ed anni, in una dozzina di Paesi diversi, in molte Organizzazioni di mole e settori vari....

Ecco dove il **Lean Kaizen** viene in soccorso, ed ecco perché esso è così necessario!

La definizione del **Lean Kaizen** è molto simile a quella del Kaizen "tradizionale", ma con una piccola "aggiunta".

**Lean Kaizen** si definisce:

**miglioramento passo-passo, continuo e sistematico, in Direzione Snella (stile: "dal basso")**

La piccola "aggiunta" è: in Direzione Snella!

Il che fa una differenza enorme!!

Perché, prendendo in debita considerazione la Direzione Snella:

- Adesso **Miglioramento** significa: aumentare **Efficienza** (parametro base della Produttività) e/o **Efficacia** (parametro chiave della Qualità) di un **Processo!** (non di un'area "vaga"....)
- Massimizzando il **Valore in uscita** dal *Processo*
- E minimizzando od eliminando del tutto ogni forma di **Spreco** nel *Processo* medesimo

**Lean** è l'anello che mancava, e la nuova parola chiave è **PROCESSO!**

---

lean kaizen

<https://www.scodanibbio.com>



# lean kaizen

Sotto l'ottica di visione *Lean*, sono i **Processi** che devono essere migliorati! Processi frammentati o scomparsi del tutto in decenni di introduzione forzata dei principi della *Prima Rivoluzione Industriale* - stile *Smith/Sloan/Taylor*.

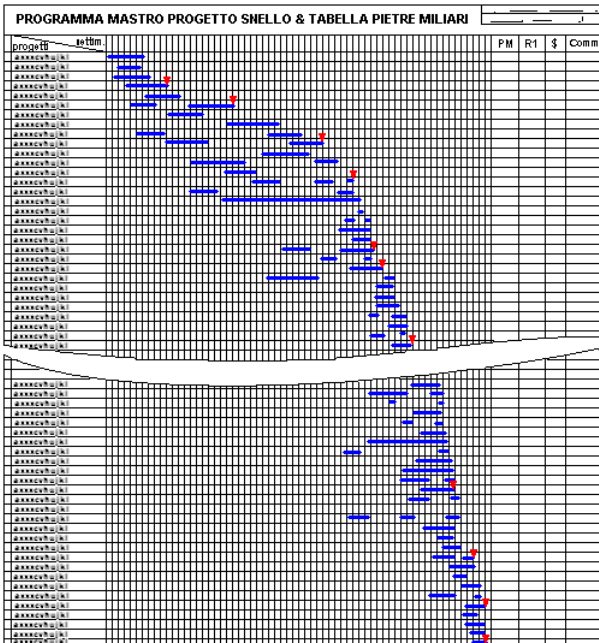
*Processi* pieni zeppi di *Sprechi* - *Processi* che DEVONO generare VALORE in uscita!

**Processi** che devono diventare **Snelli!**

In ambito **Lean Kaizen** finalmente la direzione salta fuori nitida e chiara - le priorità d'intervento possono essere stabilite - sfide elevate di miglioramento hanno significato ed appoggiano su una base solida - il coinvolgimento "dal basso" si può generare più facilmente, perché le persone acquistano gradualmente una mentalità Lean.....

In ogni Organizzazione - oltre al **Processo Centrale** (il processo che fa soldi) - ci sono **Processi Primari** (quelli che "toccano" il Cliente) e **Processi di Supporto** (invisibili al Cliente, ma essenziali per il buon funzionamento di tutta l'Organizzazione).

Ovviamente, con un approccio **Lean Kaizen**, il Miglioramento deve essere indirizzato *in primis* ai **Processi Primari** - anche se è ben possibile che alcuni **Processi di Supporto** dettino alta priorità di miglioramento....



Adesso - e solo adesso - è possibile preparare un **Piano di Miglioramento** vero e proprio!

In esso c'è tutto il necessario:

- Sono listati **TUTTI** i **Progetti di Miglioramento** (ad una certa data): e ciascuno di essi ha un nome chiaro e significativo

- Con le necessarie *priorità*, e con la dovuta **sequenza** (ossia: non si può lanciare un progetto *TPM Autonomous Maintenance*, a meno che gli addetti alle macchine non vengano prima formati adeguatamente su sani principi di *automanutenzione*....)

- Con ben esposti i *tempi* e le *durate* per ogni progetto

- Con un **diagramma dei tempi/attività** e **date di completamento/scadenze** per ogni progetto - NB: la *data di completamento* è essenziale, senza di essa un progetto di miglioramento può essere procrastinato all'infinito.....

- Con le opportune **pietre miliari** (tutte le tappe intermedie)

- Con specificati i vari **Gruppi di Miglioramento** e **Capigruppo** per ogni progetto

- Ed inoltre: un **Budget di Costi** stimati - i **Risparmi** potenziali (= Sprechi da eliminare) - ed ogni *annotazione* utile

Ma che bellezza!

Tutto quello che c'è da fare, quando, quanto a lungo, in quale sequenza, condotto da chi.... e quanto costerà, ecc. ecc.

E' tutto lì!

Questo sì che è un **Piano di Lean Laizen**.

## lean kaizen

Che differenza, se lo si confronta con la "*Lista dei Miglioramenti*" tradizionale - che magari scaturisce da una *Casella dei Suggerimenti*.... quella lista senza alcun significato di "cose" da migliorare....

Il **Lean Kaizen** è l'ingrediente più essenziale della filosofia del **Lean Management** e del **Pensiero Snello**: ancor oggi, non c'è una singola Impresa/Organizzazione al mondo che possa proclamarsi 100% Snella. Perché *Lean* è una strada senza fine, con la meta in movimento continuo; ogni pezzetto e pezzettino di *processo* può essere perfezionato e perfezionato ancora; un *Progetto Lean* è "senza fine".....



Carlo Scodanibbio è nato a Macerata nel 1944 ed è laureato in Ingegneria Elettrotecnica (Politecnico di Milano - 1970).

Ha al suo attivo oltre 49 anni di esperienza nei settori: Plant Engineering, Project Engineering, Project Management ed Ingegneria Industriale.

Dal 1979 ha operato in proprio, fornendo servizi di Consulenza e Formazione ad una vasta gamma di imprese operanti in vari settori industriali ed in vari Paesi (Africa Australe - Italia - Capo Verde - Romania - Malta - Cipro - Libano - Mauritius - Kenya - India - Malesia - Arabia Saudita).

La sua specialità operativa è "Performance a livello World Class" per la Piccola e Media Impresa nei Settori: Manifatturiero - Progetti e Cantieristica - Servizi, con dedizione particolare alla performance "snella" (Lean Performance).

Ha partecipato a progetti formativi in collaborazione con l'Associazione degli Industriali di Malta, la Camera di Commercio di Cipro, il Productivity Centre di Cipro, l'Associazione dell'Industria Cartaria Rumena, l'Associazione Industriali di Mauritius, l'UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) e l'Università di Città del Capo.

Ai suoi corsi e seminari, tenuti in Italiano, Inglese e Francese; altamente interattivi, ricchi di simulazioni, studi di casi reali, ed esercitazioni pratiche; e sempre indirizzati all'applicabilità immediata, hanno partecipato ben oltre 20.000 tra Imprenditori, Dirigenti, Capi Squadra, Impiegati ed Operai.

Carlo Scodanibbio è disponibile per incarichi professionali ovunque nel mondo.

Questo scritto è distribuito a titolo gratuito dal sito <https://www.scodanibbio.com> . E' permesso pubblicare questo scritto in altri siti web purché non a scopo di lucro, e purché non se ne cambi il contenuto o qualsiasi altro dettaglio. Nel caso di pubblicazione su altro sito web o distribuzione da esso di questo scritto, viene richiesto un link di ringraziamento a <https://www.scodanibbio.com> – allo scopo è sufficiente copiare ed incollare il codice HTML che segue nella pagina in cui questo scritto verrà pubblicato:

```
<a href="https://www.scodanibbio.com" title="Carlo Scodanibbio – Consulente Industriale – Consulente di Lean Management">by Carlo Scodanibbio, Consulente di Lean Management</a>
```

---

lean kaizen

<https://www.scodanibbio.com>