

CUM O STRATEGIE JAPONEZĂ ÎȚI POATE STIMULA AFACEREA

Olga RATCENCO, Tatiana MUNTEANU conf. univ., dr.

Universitatea tehnică a Moldovei

Abstract: Această temă este dictată de situația economică din țară și nu numai. Acest an a dat bătaie de cap multor deținători de afaceri. Din cauza înrăutățirii situației economice în urma problemelor din sistemul bancar tot mai multe afaceri se închid. Numai în luna ianuarie din cauza deprecierei leului s-au închis peste 200 de firme, cele mai afectate fiind firmele care fac business cu produse de import. La camera Înregistrării de Stat tot mai mulți antreprenori vin să-și închidă întreprinderea. Din 2007 în RM înregistrarea întreprinderilor este în continuă scădere. Acest articol are ca obiectiv direcționarea atenției spre o metodă de origine japoneză care ar putea să fie eficientă în lupta cu criza economică și anume "Strategia Kaizen".

Cuvinte cheie: Kaizen, strategie japoneza, metoda, inovație, mentenanță.

„Nu există nici o limită la perfecțiune. De aceea ne străduim în mod constant pentru a îmbunătăți tot ceea ce facem. Și nu este doar un slogan, nu declarație patetică agățată pe perete, uitată de toți. Pur și simplu suntem acest lucru. Avem pentru acest lucru un expresie specială - ". Îmbunătățire continuă" ceea ce înseamnă "Kaizen". Acest concept este un principiu fundamental care îl urmărim pentru a obține o calitate absolută.” (Toyota Motor).

Kaizen, care în traducere înseamnă schimbare în bine, semnifică mici ameliorări aduse prin eforturi permanente unui nivel de normativ însușit. Pentru a fi eficientă, strategia Kaizen nu este una care se implementează o dată la o anumită perioadă de timp, ci este o activitate zilnică. Mesajul strategiei Kaizen este că nu trebuie să treacă o zi fără să intervină o ameliorare în activitatea fiecărui salariat și a firmei.

Printre cele mai importante reguli ale metodei se numără executarea de schimbări, monitorizarea rezultatelor și ajustarea lor. Pentru prima dată filosofia Kaizen a fost aplicată în perioada de recuperare după al doilea război mondial într-un număr mare de companii japoneze. Primul cine a implementat metodele a fost gigantul Toyota – având ca rezultat nimicirea pierderilor, reducerea costurilor și creșterea producției. Apoi au urmat Mitsubishi Motors, Nissan Motor Company, Sony etc.), pornind din lumea automobilelor și răspândindu-se în întreaga lume astfel implementându-se și în alte domenii, cum ar fi cel alimentar Supremia Grup în România, Acvila Grup etc. Termenul "Kaizen" a devenit larg cunoscut datorită cărții cu același nume, autorul Masaaki Imai (1986, Kaizen: cheia pentru succesul competitiv în Japonia), țară cu resurse puține și cu rezultate remarcabile. "Kaizen" a fost desemnat ca unul din conceptele cheie ale managementului. În 1985 a fost înființată prima Instituție Kaizen, în Japonia. Mai târziu Instituții Kaizen au apărut în SUA (Austin/Texas), în Europa (Altendorf/Elveția), Africa, Asia-Pacific etc.

În România Institutul Kaizen a fost înființat în 2004 fiind primul din Europa Centrală și de Est. Rezultatele organizațiilor, care au implementat metodele Kaizen nu s-au lăsat așteptate. Stabilus (Companie română) a avut parte de o creștere a productivității cu 30%, și-a redus numărul de reclamații din partea clienților cu 50%, a redus greșelile de proces cu 70%. Lemn Industrie Timișoara a apelat la metodele Kaizen în 2013 și rezultatele au fost la nivel, productivitatea a crescut cu 30%. Supremia Grup și-a crescut productivitatea cu 25%. Așa exemple pe teritoriul României sunt foarte multe care se bucură de productivitate și profit pe timp de criză economică. Cheia succesului pentru aceste companii se bazează pe îmbunătățirea și perfecționarea continuă a tuturor proceselor în cadrul companiei începând de la producție și terminând cu managementul superior, ca producția să fie fără pierderi.

Kaizen poate fi aplicat și în procesul de studii ca element de depășire a rezistenței de inovare organizațională și atunci, când tânărul specialist va veni la o convorbire de serviciu va fi privit ca o resursă cu potențial pentru companie. Navigând pe site-uri de recrutare se găsesc oferte de muncă în domeniul ingineriei de îmbunătățire a proceselor sau managementului unde printre cerințe față de candidat se cere și cunoașterea standardelor Kaizen sau absolvirea școlii din domeniul Kaizen. Așa se întâmplă că învățământul superior oferă chiar consecințe nedorite, deoarece sunt mulți absolvenți care pur și simplu meditează, visează dar nu acționează. Orice cunoștințe care le-am poseda dacă nu le transferăm în acțiuni practice pentru companie, ele nu vor fi de nici un interes. "Studiul Kaizen" oferă instruire permanentă programată pe îmbunătățire continuă pentru individ.

Metoda japoneză alcătuiește un număr variabil de principii de bază cu care trebuie de început gestionarea afacerii, însă următoarele principii, de obicei, sunt cel mai frecvent întâlnite și utilizate, deci:...

1. Concentrare pe client – pentru o companie principalul ar trebui să fie satisfacerea nevoilor clienților prin produsele sau serviciile prestate.
2. Schimbări continuu – acest principiu caracterizează esența Kaizen, adică, mici modificări continuu în toate domeniile organizației – furnizare, producție, comercializare, relații personale etc.
3. Recunoaștere deschisă (publică) a problemelor – toate problemele în mod deschis sunt supuse dezbaterii. Dacă probleme nu există atunci îmbunătățirea nu poate avea loc.
4. Promovarea unui grad redus de izolare – un grad redus de izolare între departamente și locuri de muncă, mai ales în comparație cu companiile din occident.
5. Crearea unor echipe de lucru – fiecare angajat devine membru al unei echipe de lucru și eventual cercului corespunzător nivelului de cunoștințe (intelect),(un angajat nou venit este primit in echipa bobocilor).
6. Gestionarea proiectelor folosind echipe eco-funcționale - nici o echipă nu va lucra eficient dacă aceasta activează într-o singură grupă funcțională.
7. Formarea „Relațiilor-sprijin” – pentru o organizație sunt importante nu numai și nu atât rezultatele financiare, cât implicarea lucrătorilor în activitățile sale și relațiile bune între angajați, pentru că este inevitabil ca toate acestea să ducă organizația la rezultate mari.
8. Dezvoltarea pe orizontală – experiența proprie trebuie să devină o proprietate a întregii organizații.
9. Dezvoltarea de auto-disciplină - capacitatea de a se controla și respecta atât pe sine cât și pe ceilalți angajați și organizația ca un întreg.
10. Perfecțiune – obișnuința de a stabili și de a diferenția întrebările la care trebuie de răspuns personal de cele la care trebuie să răspundă alții și de început cu rezolvarea propriilor chestiuni.
11. Informarea fiecărui angajat – fiecare angajat ar trebui să fie pe deplin informat cu privire la companie.
12. Împuternicirea cu autoritate a fiecărui angajat – transferul unor anumite privilegii angajaților, acest lucru este posibil prin instruirea lor în mai multe domenii, acumularea largă a anumitor competențe, abilități etc.
13. Gestionare - înseamnă planificare și planul să fie comparat cu rezultatul.
14. Analizarea la ceea ce se întâmplă în organizație și acțiunea pe baza faptelor (facerea concluziilor bazate pe fapte fiabile).
15. Abordarea cauzelor principale și prevenirea reapariției (a nu se confunda cauza problemei cu manifestările acesteia).
16. Integrarea calității în proces cât mai curând posibil – calitatea trebuie să fie integrată în proces (testarea nu dă calitate).
17. Standardizarea – sunt necesare metode pentru consolidarea progresului.

Credința potrivit căreia ameliorarea este o acțiune care nu are sfârșit este profund înrădăcinată în mentalitatea japoneză. Inovația, se realizează prin schimbări bruște și generează ameliorări radicale, în raport cu situația inițială, care se datorează unor investiții importante în tehnologie performantă și în echipamente. Figurile 1, 2 și 3 prezintă această distincție între inovație, kaizen și mentenanța

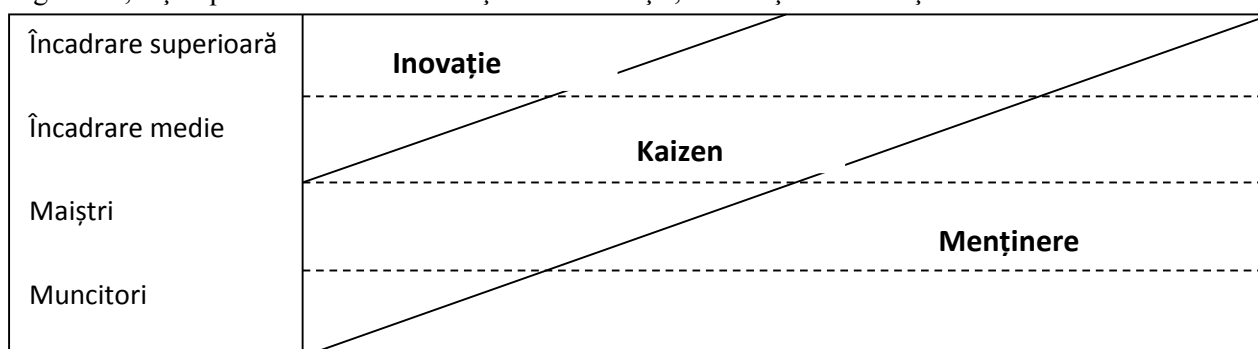


Figura 1. Percepție Japoneză

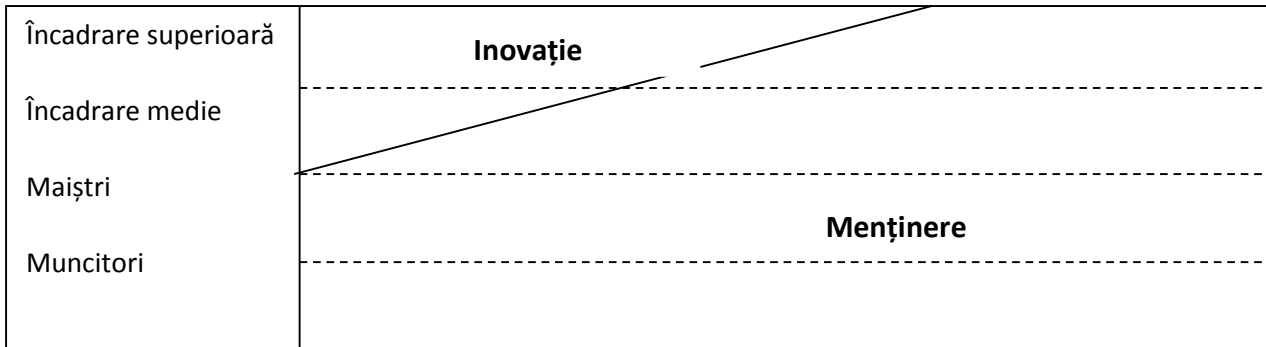


Figura 2. Percepție occidentală

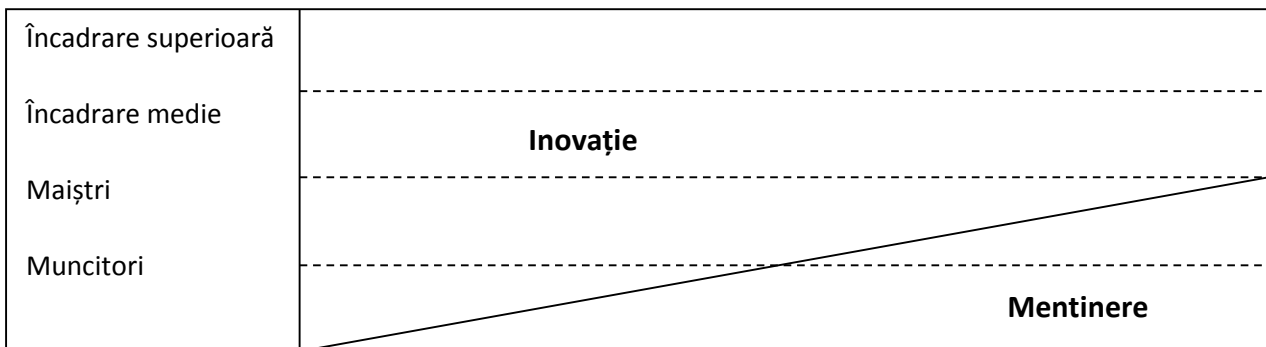


Figura 3. Concepția bazată pe inovație

În strategia îmbunătățirii continue, concepția fundamentală a managementului calității practicat de Corporația Cambridge din Tokio, Kaizen este un concept „umbrelă”, care asimilează principalele metode și concepții practicate în managementul calității din Japonia (fig.4) și a căror valoare este recunoscută pe plan mondial. Sugerând strategia pașilor mărunți pentru îmbunătățirea calității, Kaizen se deosebește de metodele și concepțiile practicate în acest scop de managerii europeni și americani, care pun accentul pe inovații. Superioritatea conceptului rezultă din faptul că prin aplicarea strategiei pașilor mărunți, resursele necesare sunt nesemnificative, în timp ce strategiile bazate pe inovație necesită investiții foarte mari, cu toate că rezultatele sunt relativ aceleași.

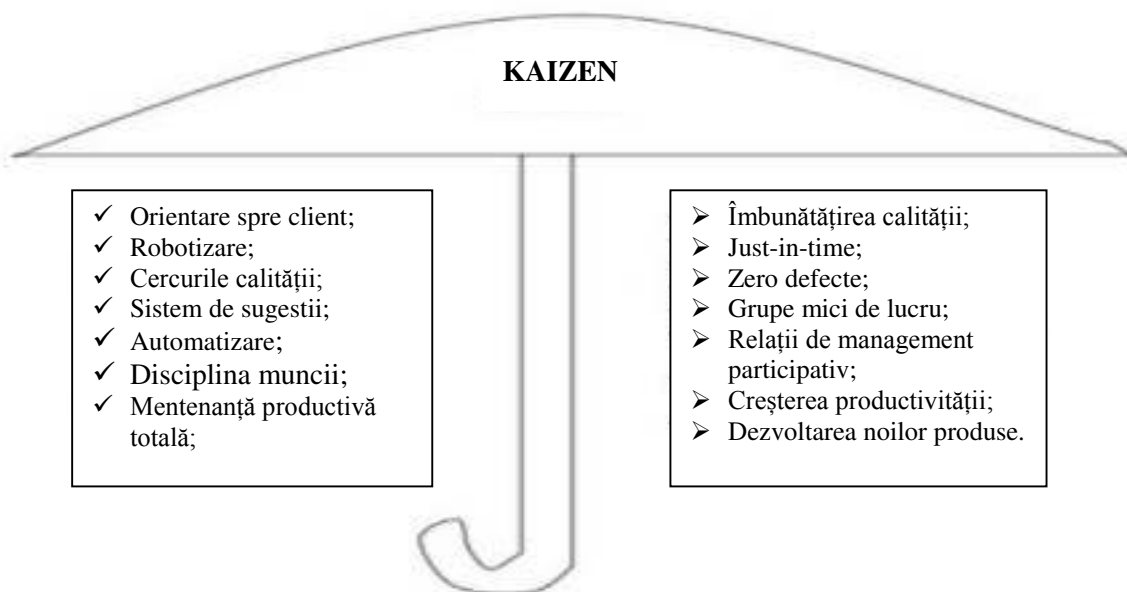


Figura 4. Strategia Kaizen

În plus, Kaizen pune pe primul plan salariații firmei, care sunt motivați să participe în mod conștient și responsabil la realizarea obiectivelor calității. Conducătorii firmelor japoneze își motivează salariații să participe cu atașament și dăruire la aplicarea strategiei Kaizen. Astfel, rezolvarea unor probleme sociale cum sunt angajarea pe viață, salarii corespunzătoare cu calitatea muncii, sindicate în fiecare firmă, premii etc. sunt stimulente specifice managementului japonez.

În aplicarea Kaizen managerii se bazează pe o serie de tehnici, metode și instrumente cum sunt: cercurile calității, sistemul de sugestii, ciclul lui Deming, kanban, mentenanță productivă totală, planurile de acțiune etc. Managerii europeni, ca și cei americani, au manifestat interes pentru această strategie. Cu toate acestea Kaizen își găsește în prezent aplicabilitate doar în unele țări de pe aceste continente. Explicația o dă chiar Masaaki, care condiționează reușita strategiei de schimbări corespunzătoare în cultura întreprinderii și în sistemul de valori pe care se bazează.

Natura conceptului Kaizen este așadar simplă și directă: semnifică ameliorarea continuă a limitelor acceptate la un moment dat în legătură cu standardele, normativele, criteriile pe care se bazează activitățile firmei, ameliorare care nu trebuie să aibă sfârșit și la care participă toți salariații, indiferent de funcție și pregătire.

Strategia Kaizen ar trebui să-i preocupe pe managerii din țările unde resurse materiale și financiare sunt insuficiente pentru a le permite schimbări bruște, de natura inovațiilor radicale în tehnologie și dotare tehnică. Ameliorarea continuă include toate aspectele legate de comportamentul uman.

Aceasta ar fi o soluție benefică și pentru țara noastră. Este absolut necesar și real ca această sistemă să fie dezvoltată și implementată pe teritoriul Republicii Moldova. Tinerii antreprenori, absolvenții instituțiilor superioare ar putea să-și bazeze afacerea pe Strategia japoneză, iar firmele deja existente ar trebui să se conducă de principiile acestei strategii și atunci vor putea reduce la minim riscul de a rămânea faliți.

Bibliografie

1. Mikiharu Aoki, *Jak dziala fabryka Toyoty*, Shinsei Consulting, Poznań 2013;
2. <https://ro.wikipedia.org/wiki/Kaizen>;
3. <http://lifehacker.ru/2013/01/27/kaizen/>;
4. <http://www.leaninfo.ru/2010/06/11/kaizen-dolgosrochnaya-strategiya-yaponskogo-menedzhmenta/>;
5. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kaizen-sistema.html>;
6. http://tvri.tvr.ro/sistemul-japonez-kaizen-aplicat-de-romani-la-investiti-in-romania_7884.htm<http://ro.kaizen.com/>;
7. <http://www.toyota-forklifts.ro/Ro/company/Toyota-Production-System/Kaizen/Pages/default.aspx>.