

**La produttività dei colletti bianchi in Giappone è bassa?**



*Kazuhiro Ogasawara (Senior Consultant di JMA Consultants Inc. – Tokyo)*

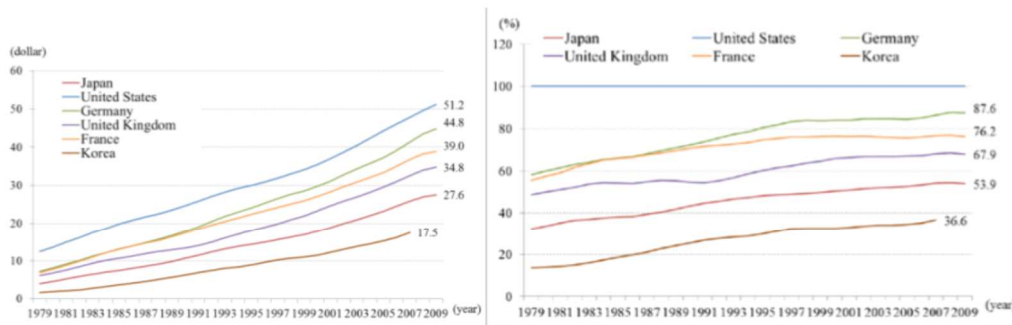
E' senz'altro più di una convinzione personale che sempre più il Giappone sarà chiamato a riflettere sulla propria identità di "Paese tecnologico" e "Paese manifatturiero", specie a fronte degli eventi e dei fenomeni di tendenza che interessano oggi il mondo industriale.

Certamente anche in JMAC – come azienda di consulenza che sostiene e contribuisce alla sostenibilità delle imprese, ci sentiamo toccati da questa riflessione. In realtà il nostro orizzonte di riferimento va oltre gli ambiti tecnologico e manifatturiero. Basti pensare alle sfide che interessano il settore dei servizi e delle attività impiegate (colletti bianchi) in genere.

Proprio per quanto riguarda le industrie di servizi, credo siano in molti a pensare che le imprese giapponesi non sono in qualche modo all'altezza nel "vortice" della concorrenza internazionale e che anche gli sforzi sinora compiuti non siano sufficienti. Di fatto, quando si confrontano i dati relativi al PIL della popolazione attiva per i diversi settori economici, salta spesso all'occhio che la produttività dei colletti bianchi giapponesi è più bassa rispetto a quella di Europa e Stati Uniti.

The productivity difference with the United States gradually shrank, while the productivity difference with Europe remained almost constant.

**Figure I-1-3-5 labor productivity in non-manufacturing industry  
(Labor productivity level) (Labor productivity level compared to the US)**

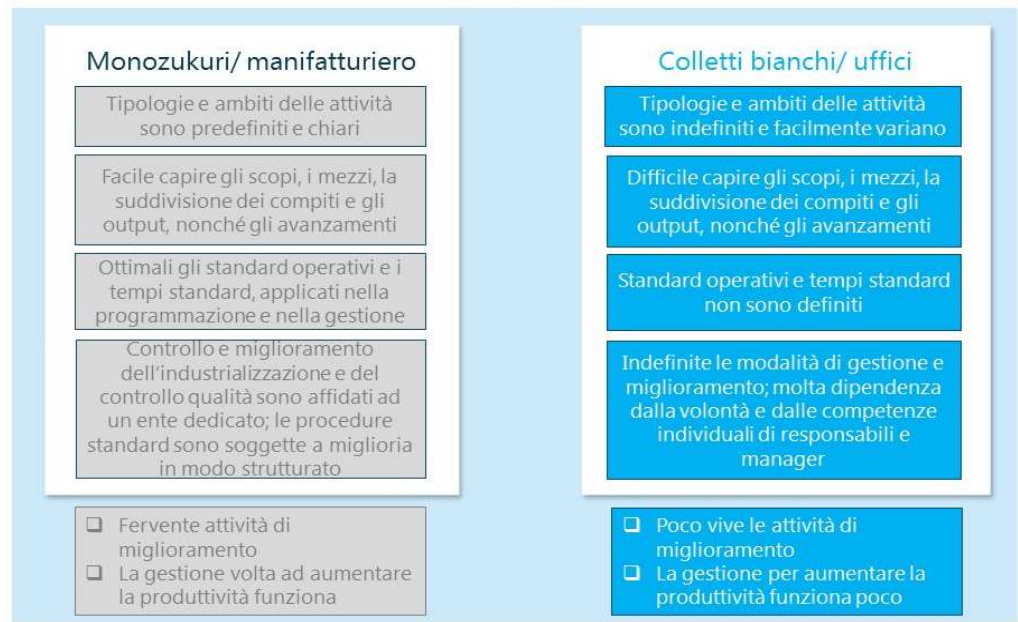


Notes: Same as Figure I-1-3-1.  
Source: EU KLEMS2012 release

Personalmente ritengo che in questi termini si operi una semplificazione eccessiva e non si tenga conto delle diversità culturali, di costumi e abitudini tra le nazioni, che impattano non poco sulla produttività - intesa come rapporto tra input e output.

Se è vero che le aziende giapponesi hanno la virtù di saper rispondere flessibilmente alle richieste di clienti esterni e interni, anche alla luce della mia esperienza di consulente, non si può negare che per circa 20 anni abbiano rimandato ogni intervento per standardizzare ambiti, procedure e contenuti operativi e aumentare l'efficienza.

Rispetto ai reparti operativi (*genba*) delle attività industriali – dove standard e differenze specifiche sono ben distinte – si può dire che nel campo dei servizi e degli uffici, questa tendenza a rinviare sia stata particolarmente marcata. Date le



diversità evidenziate rispetto alle realtà manifatturiere anche nell'immagine qui riportata, sicuramente all'inizio si riteneva che su tali attività operative fosse difficile intervenire e non si potesse davvero aumentarne la produttività.

### Servono interventi di "riforma strutturale"

A partire dalla seconda metà degli anni '90, tuttavia, nelle aziende giapponesi le attività operative degli uffici hanno ricevuto il "battesimo" di alcune riforme strutturali. In un quadro di ridimensionamento della necessità di personale, è cresciuta la percentuale di addetti a tempo determinato e si è intrapresa la strada dell'outsourcing, iniziando a perseguire con rigore il risultato operativo e l'efficienza del lavoro.

Il "lato oscuro" di tali riforme è evidentemente quello degli effetti collaterali: decadimento qualitativo delle attività operative, sfaldamento del clima organizzativo e depauperamento del middle management operativo. Sarà capitato anche a voi di vedere che siano stati commessi errori che fino ad oggi non era dato comunemente immaginare, o che middle manager "solidi" considerati "tutti d'un pezzo" si siano allontanati dal *genba* perché si sentono "maltrattati", ecc. .

A fronte di questa situazione penso che sia importante ora come ora puntare ad essere un "Paese di colletti bianchi" efficienti a supporto di un "Paese tecnologico" sempre più efficace. Adesso che la produttività e la motivazione negli uffici sono in crisi, sono più che mai necessari nuovi interventi decisi di riforma strutturale, che blocchino gli effetti collaterali che si sono creati e liberino la forza per sostenere la ripresa e ulteriore sviluppo del potenziale tecnologico e industriale che da sempre ci contraddistinguono.

È su queste premesse che JMAC applica i principi del lean thinking negli uffici e nelle aziende non manifatturiere, considerando l'eliminazione dello spreco (muda) il primo fondamentale passo di ogni cambiamento, il punto di partenza per riformare il pensiero delle persone.

• • •