

Presentazione

Siamo molto lieti di presentare l'ultima opera di Akira Koudate e Toshio Suzue, da un lato perché il contenuto è di grandissimo valore metodologico, dall'altro per la profonda conoscenza della specchiata professionalità degli autori, in particolare dell'ingegner Koudate, con il quale abbiamo da alcuni anni un'importante e proficua collaborazione nell'applicazione concreta presso le imprese italiane delle logiche gestionali e dei metodi giapponesi, opportunamente e doverosamente adattati alla realtà del nostro paese.

Noi aziendalisti ci troviamo sempre più frequentemente ad affrontare e a risolvere i problemi derivanti dal progressivo aumento della complessità della gestione aziendale, soprattutto nei casi in cui tale complessità produce effetti negativi sulla qualità dei prodotti e dei processi, sui tempi di risposta ai clienti (interni ed esterni) e soprattutto sui costi dei fattori produttivi, commerciali e amministrativi.

Rispetto a una domanda evoluta ed esigente e a un ambiente competitivo agguerrito e stimolante, le imprese sono chiamate a un'offerta sempre più articolata, differenziata e diversificata per potersi garantire la necessaria continuità nello sviluppo, abbandonando le logiche ormai superate di economia di scala e facendo leva su un'economia di gamma. Per raggiungere l'obiettivo di uno sviluppo equilibrato (in termini di dimensioni aziendali, di risorse umane e finanziarie e di profitto), è necessario che la ricerca di nuovi prodotti e nuovi mercati sia accompagnata da una continua opera di revisione critica e di ottimizzazione di tutte le componenti dell'impresa.

La risposta usuale delle aziende italiane, generalmente forti sul fronte dell'innovazione di prodotto, ma altrettanto deboli nello sviluppare un adeguato know-how organizzativo, consiste nel rendere parimenti complessa l'organizzazione interna. Non è raro infatti osservare un portafoglio prodotti poco focalizzato, l'esplosione nella componentistica, layout che comportano alti costi di movimentazione e di magazzino, un'automazione sofisticata ma poco flessibile, nuove funzioni aziendali scarsamente integrate, sistemi informativi poco sviluppati, soprattutto quelli a supporto delle decisioni. Così facendo, da un lato si dà un inutile spazio alla cultura dell'emergenza e quindi all'indebolimento dei processi di pianificazione e di programmazione, e dall'altro si incide negativamente sulla capacità di introdurre sul mercato le innovazioni, con l'unico risultato di un progressivo deterioramento della posizione competitiva.

Che cosa fanno le imprese per risolvere questo problema? Reagiscono spesso in maniera "emotiva":

- Operando tagli alla gamma dei prodotti, pensando di risolvere così il problema alla radice senza modificare nulla all'interno dell'azienda
- Automatizzando i processi produttivi risparmiando solo sui tempi tecnici
- Oppure decentrando la produzione con il rischio di perdere il proprio know-how industriale
- Riducendo i costi di struttura senza un preciso orientamento dell'organizzazione verso le aree più critiche del mercato.

Di fronte a un problema globale si tende frequentemente a dare una risposta di tipo parziale, senza affrontare invece il vero problema delle interdipendenze esistenti tra mercati, prodotti, processi. Il VRP, sviluppato dai nostri partner giapponesi della JMAC, è invece una risposta metodologicamente corretta perché copre tutti gli aspetti fondamentali della gestione aziendale e richiede la partecipazione e il coinvolgimento, in un progetto unitario e concreto, di tutti i principali attori dell'impresa: il commerciale, la ricerca e sviluppo, la progettazione, la produzione, la logistica, il controllo di gestione.

Osservando le esperienze maturate in Giappone e le applicazioni di questa metodologia in Italia, grazie alla stretta collaborazione tra consulenti italiani e giapponesi e manager di imprese italiane, possiamo

affermare che il VRP può essere considerato il vero cuore del successo dell'industria giapponese. A seguito di un intervento di Variety Reduction, infatti, è possibile ottenere importanti riduzioni della componentistica e una netta semplificazione dei processi; ciò significa miglioramento della qualità del fatturato e dei margini, riduzione, dei costi di struttura, miglioramento del livello di servizio al cliente, innalzamento della qualità.

Desideriamo concludere questa presentazione rivolgendo un augurio, che è anche una speranza, al VRP: che esso non venga ridotto, come purtroppo si è verificato per il peraltro importante concetto di qualità, a uno slogan o a un mero oggetto di dibattito in convegni e seminari. Poiché il VRP si fonda su semplici concetti e precise metodiche, frutto di ripetute esperienze concrete, nulla v'è da dissertare: è necessario, e sufficiente, applicarlo e l'azienda crescerà di pari passo alla sua applicazione.

Giuseppe Falda, Roberto Saviane