

Introduzione dell'autore

Il *sekkei kanri*, o «Management della Progettazione», ha avuto origine intorno al 1957, quando il Giappone è entrato in un periodo di elevata crescita ed era ormai prossimo ad attraversare una lunga epoca di incalzante progresso economico e sociale. Esso può essere definito come un tipo di management caratteristico del Giappone. Negli anni '50 molte società giapponesi importavano tecnologie dall'Europa e dagli Stati Uniti per migliorare il livello il livello di vita e ammodernare l'industria. Erano ugualmente necessarie la progettazione di prodotti (elettrodomestici, automobili, ecc.) rispondenti alle esigenze del Giappone, come pure la progettazione di impianti (per l'industria siderurgica, chimica, metalmeccanica, ma anche centrali idroelettriche, generatori di grandi dimensioni,...). Per far fronte a questo rapido incremento delle attività di progettazione, le aziende pensarono di rafforzarsi con l'assunzione di nuovi tecnici di progettazione, ma si trovarono subito con la carenza di mancavano però progettisti ed esperti. Su questo sfondo sociale ed economico si fece strada la tendenza a voler incrementare la produttività delle strutture di progettazione e si cominciò a utilizzare l'espressione «*sekkei kanri*». Tuttavia, pur esistendo il termine di *sekkei kanri*, non era ancora chiaro quale fosse il suo contenuto. La Japan Management Association (JMA) avviò allora un gruppo di studio e di ricerca costituito da quattro consulenti con esperienza di progettazione e dai responsabili degli enti di progettazione di venti aziende. Allo scopo di approfondire e studiarne compiutamente ogni aspetto, il gruppo lavorò per circa due anni e nel 1961 la JMA pubblicò una sintesi sistematizzata dei risultati nel volume intitolato «*Sekkei kanri*». Questo libro ottenne in seguito il «premio letterario del management». Volendone dare una definizione, diremo che il *sekkei kanri* consiste nel riordino sistematico e nel miglioramento continuo nell'ambito della gestione delle attività dell'ente tecnico di progettazione. Il suo obiettivo è elevare efficienza ed efficacia della progettazione, che, naturalmente, implica pure la gestione dei fattori di QCD (qualità, costo e tempo). Dal momento della sua nascita, il *sekkei kanri* si è sviluppato insieme all'industria giapponese e continua a svilupparsi ancor oggi, mentre negli Stati Uniti e in Europa sono stati privilegiati maggiormente i temi di IE e di R&S: questa è una delle ragioni per cui molti prodotti giapponesi hanno avuto e hanno tuttora una grande forza competitiva sui mercati internazionali.

Personalmente sono sempre stato convinto che la progettazione è chiave di volta per le imprese industriali e che la maggiore o minore bontà del management di questa struttura riveste un interesse di capitale importanza ai fini dei risultati e della crescita delle imprese stesse. Ecco perché il *sekkei kanri* è diventato la mia materia di specializzazione; seguendolo sin dalla sua origine, ritengo di avere contribuito al suo sviluppo lungo una pluridecennale carriera di consulente e ricercatore. In particolare, dopo diverse consulenze presso aziende giapponesi e attraverso corsi, seminari, articoli e pubblicazioni, avendo constatato l'utilità in realtà giapponesi, i miei colleghi ed io decidemmo di provare ad estenderne l'applicazione anche ad imprese italiane, studiandone le differenze e le peculiarità nell'implementazione quanto nei risultati. Personalmente, fu intorno al 1980 che cominciai a svolgere consulenze anche presso aziende europee e posso confermare per diretta esperienza la proficuità del *sekkei kanri* come supporto valido anche allo sviluppo delle imprese italiane. Se consideriamo che uno dei fattori che accomuna senz'altro Italia e Giappone è proprio la presenza consistente e fondamentale dell'industria manifatturiera come colonna portante delle rispettive economie nazionali, possiamo anche capire perché Jmac ha creduto con convinzione di potersi rivolgere alle aziende italiane trasferendo con successo metodologie e concetti di gestione pur in un contesto culturale assai differente. Non solo si riscontrano in alcuni casi delle chiare *analogie* nei settori di punta dell'industria (meccanica, elettronica, mecatronica e robotica,...), ma vi sono anche aspetti di interessante *complementarietà*

(high-tech da un lato e design nell'automotive, nell'arredamento, nel tessile dall'altro) che rendono l'accostamento tra i due Paesi estremamente significativo. Pur nel rispetto delle peculiarità che connotano realtà appartenenti a mondi con identità distinte, JMAC crede tuttora nella proficuità di un mutuo scambio di idee, conoscenze ed esperienze. A tale convincimento si deve la scelta di redigere e pubblicare un libro sull'argomento. La prima versione di questo testo, che nel 1991 pubblicai in italiano con Jmac e in particolare con il prezioso contributo del professor Sciuccati per i contenuti e del dottor Manisera per la traduzione dei testi, voleva essere uno strumento di studio e lavoro. Essendo trascorso oltre un decennio, abbiamo pensato di doverlo aggiornare. Da allora, infatti, molto è cambiato: dalla disponibilità di mezzi tecnici ed informatici all'apertura verso nuovi e più vasti orizzonti commerciali, sino all'intreccio tra progettazione e design. Volendo arricchire il testo di questi ed altri punti di vista migliorandolo, abbiamo ritenuto buona cosa ripubblicarlo in un'edizione che offre dati aggiornati e integra le prospettive tradizionali ad altre di più recente sviluppo.

Un sentito ringraziamento al collega **Takashi Tanaka** per avere elaborato il capitolo dedicato al Knowledge Intensive (Visible Planning), che aggiunge valore al testo grazie anche alla diretta esperienza che egli ha maturato nell'applicazione del metodo presso grandi gruppi industriali europei.

Per il lavoro di revisione dei contenuti ringrazio in particolare i colleghi Mauro Lentoni e Maurizio Giardini, mentre a Roberta Giovannuzzi esprimo la mia gratitudine per l'impegno di revisione redazionale dello scritto.

Ai lettori il mio più vivo augurio di poter trovare in queste pagine dei riferimenti d'interesse e di guida che possano rivelarsi di concreta utilità nello studio come nel lavoro.

Akira Kôdate
JMAC Europe S.p.A.