

Giappone: la sfida dell'economia del produttore.

dalla lezione di Lester Thurow agli studenti del corso MBA Stoà.

traduzione di Marilena Biondi.

Parte seconda

Il singolo e il gruppo

C'è un'altra differenza sostanziale tra la visione economica del mondo occidentale e quella giapponese: noi crediamo negli individui mentre loro credono nei piccoli gruppi umani. Se si considerano le specie animali, alcune consistono di individui solitari, mentre altre sono gregarie e si riuniscono in branchi. I leoni di montagna americani sono solitari, mentre quelli africani si riuniscono in branchi. Noi occidentali cerchiamo di far scaturire il talento dall'individuo mentre loro cercano di far scaturire il talento del gruppo. L'individualità è una caratteristica che non è né desiderata né ammirata in Giappone. Un aforisma molto comune in Giappone recita: "il chiodo che sporge viene martellato". Non si è giudicati come individui ma per come si opera all'interno del gruppo.

Quest'anno una delle cose che noi abbiamo fatto alla Sloan School del MIT è stato cambiare il metodo di valutazione degli studenti. Abbiamo diviso le classi in gruppi di sei con criteri casuali; i metodi di valutazione erano quelli di prima ma ogni gruppo avrebbe ricevuto il voto del peggior studente del gruppo. Se si ha un lotto di semiconduttori ed uno difettoso, tutto il lotto sarà difettoso. In definitiva non si può vincere come individuo: si vince o si perde come gruppo. Questo fattore ha creato molta ansietà negli Stati Uniti in quanto, in un certo senso il modello economico standard nega la validità del gruppo. Qual è il compito dell'azienda americana? servire il singolo azionista. Qual'è l'interesse di tale azionista? I lavoratori devono essere assunti quando necessari e licenziati quando superflui e questo concetto esclude la validità del lavoro di gruppo.

Parliamo ora del modo in cui si organizzano i giapponesi per portare avanti la loro "economia del produttore". Supponiamo di essere in guerra, la seconda guerra mondiale. Per avere le maggiori possibilità di vittoria riduco al minimo i consumi e potenzio la produzione di attrezzature militari. Poiché voglio an-

che la migliore tecnologia riduco ancora i consumi e aumento gli investimenti in Ricerca e Sviluppo. In tempo di guerra non si riducono ma si aumentano gli investimenti in Ricerca e Sviluppo. Quindi, se debbo fare tali cose, debbo organizzare la mia società in modo da ridurre i consumi e ciò è esattamente ciò che hanno fatto i giapponesi. La differenza è che essi, invece di incrementare gli investimenti in attrezzature militari e in Ricerca e Sviluppo con finalità belliche, hanno incrementato gli investimenti per attrezzature industriali civili e per Ricerca e Sviluppo in campo civile. Tutto questo avendo ridotto i consumi.

In che modo i giapponesi hanno ridotto i consumi? Innanzitutto riducendo l'incidenza della manodopera; poi tenendo alti i prezzi al consumatore (che sono più alti rispetto agli standard mondiali, quasi dell'85%). Qualsiasi cosa comprino, la pagano quasi il doppio di quello che pagherebbero negli Stati Uniti. Questo è naturalmente un mezzo per spostare soldi dal mercato dei consumatori alle aziende. I giapponesi sono costretti a risparmiare una grandissima quota del loro reddito anche se i loro tassi di interesse corrisposti sono negativi. Dalla fine della seconda guerra mondiale ad ora al consumatore giapponese sono stati pagati tassi di interesse negativi ed il consumatore giapponese, nonostante tali tassi di interesse negativi, ha continuato ad essere uno dei maggiori risparmiatori al mondo in quanto non c'era altra alternativa che risparmiare, dato il modo in cui è stata organizzata la società.

Fino a pochi anni fa non vi era alcun credito al consumatore per acquistare un'auto; se la si voleva acquistare, la si doveva pagare in contanti. Le rate per acquistare una casa erano enormi e i programmi pensionistici erano molto limitati, tanto da indurre a risparmiare sul reddito per assicurarsi una buona vecchiaia attraverso assicurazioni pubbliche o private. In tal modo si è riusciti ad accumulare ammontari enormi di danaro da essere usati dalle società commerciali:

molto più denaro di quanto non sarebbe possibile sul mercato libero. Si è anche organizzata una società che incoraggia a comprare quote della società in cui si lavora. Le società commerciali non pagano dividendi agli azionisti.

Negli Stati Uniti, nel 1990, l'85% dei profitti, detratte le tasse, sono stati pagati agli azionisti. Se comprassi azioni in Giappone ed ottenessi dei dividendi per l'anno trascorso, quanto pensate riceverei? 0,43%! Naturalmente lo scopo di ridurre i consumi è di far aumentare gli investimenti e ciò è esattamente quello che è accaduto. Se si considerano tutti gli investimenti degli ultimi 5 anni degli anni ottanta si vedrà che i giapponesi hanno investito 35,6% del prodotto nazionale lordo mentre negli Stati Uniti abbiamo investito il 17% del prodotto nazionale lordo. Quasi la metà. L'Italia ha investito qualcosa di più di noi, ma non al livello dei giapponesi. Ora, se loro hanno due macchinari per ogni macchinario che avete voi, come pensate di vincere? La risposta è: perderete.

Ciò si può vedere in modo molto evidente nelle aree a tecnologia avanzata. Consideriamo i robot programmabili: ve ne sono 37.000 negli Stati Uniti. Il Giappone ha una forza lavoro che è la metà rispetto a quella degli Stati Uniti e ha 175.000 robot programmabili: 10 volte di più degli Stati Uniti in rapporto alla forza lavoro. Naturalmente ciò si può comprendere, se vediamo come le tasse, le norme e le regole sono organizzate. Per esempio, usando le regole sull'ammortamento e le regole fiscali, posso calcolare quale tasso di profitto sarebbe necessario in un progetto di Ricerca e Sviluppo che non rende per 10 anni. In Giappone tale tasso dovrebbe essere di solo 8,6% per avere un programma in pareggio. Negli Stati Uniti il mio profitto dovrebbe essere del 20,3%, tre volte più per avere un programma in pareggio in quanto il governo giapponese ha organizzato il sistema in modo tale che se si fanno investimenti non si pagano le tasse mentre noi, negli Stati Uniti pensiamo che le imprese commerciali debbano pagare le tasse. Quindi, in Giappone, vivo in un sistema in cui spingo sistematicamente i consumi verso il basso in modo da spingere, in ogni modo, gli investimenti verso l'alto.

Se si vuole competere con i giapponesi, bisogna fare lo stesso. Il Giappone è una democrazia; nei giornali i giapponesi parlano di loro stessi descrivendosi come "poveri in una società ricca". Se non volessero esserlo, potrebbero ribellarsi e rovesciare il governo, ma non lo hanno mai fatto, sanno esattamente cosa stanno facendo. Si lamentano ma comunque lo fanno. Naturalmente, in un tale sistema bisogna essere

preparati ad accettare un tasso di profitto minore sugli investimenti. Questo è il vero punto di forza delle imprese giapponesi: esse sono pronte a lavorare per lunghissimi periodi di tempo senza fare alcun profitto.

Facciamo qualche esempio: negli ultimi 15 anni il produttore di automobili che ha avuto il maggiore successo è stato la HONDA, la loro quota di mercato, su base mondiale, è cresciuta più velocemente di qualsiasi altro produttore di automobili al mondo. Quale tasso di profitto sugli investimenti credete il signor Honda, morto qualche mese fa, abbia fatto negli ultimi 15 anni? Qualcosa meno del 3%: avrebbe guadagnato di più se avesse comperato sicuri buoni del tesoro governativi. Egli però non pensava che fosse un fallimento: sia lui che i giapponesi pensavano che il suo fosse un grosso successo in quanto l'obiettivo della Honda non era di far soldi: la conquista del mercato automobilistico era il loro obiettivo e ci sono riusciti. La NISSAN ha appena annunciato la presentazione di una nuova auto la *Infinity*, progettata per competere con la Mercedes-Benz e la Bmw ed hanno già detto che non si aspettano di trarre profitti della *Infinity* nei prossimi 5 anni della sua vita. Il 47% delle ditte americane, invece, non inizia a fare nulla a meno che non si producano profitti entro 3 anni.

Se ci si chiede perché i giapponesi abbiano gareggiato tanto bene nell'ultimo scorcio degli anni ottanta, anche se lo yen ha continuato a salire, la risposta è che sono stati disposti a lavorare per meno danaro. Consideriamo Matsushita, il maggior produttore di componenti elettronici: i suoi profitti sono diminuiti dal 12 al 7% negli ultimi 5 anni degli anni ottanta. Pensiamo ad Hitachi, i suoi profitti sono diminuiti dal 12 al 6% nello stesso periodo. E' molto interessante chiedere ai giapponesi quale sia la maggiore debolezza delle società americane. La loro risposta è: "sono troppo interessate a far soldi". Il fatto che i giapponesi vedano ciò come debolezza ci fa anche capire quale sia la forza che essi vedono in loro.

*Seconda parte.
Segue al prossimo numero*

