

Giappone: la sfida dell'economia del produttore.

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

traduzione di Marilena Biondi.

Parte terza

Strategie

Vi racconto, per darvi un'idea del loro modo di pensare, una conversazione che ho avuto con un giapponese, un laureato del MIT che dirige la Mitsubishi Electric americana. Stavamo facendo la prima colazione a Los Angeles ed egli mi disse: - la Mitsubishi Electric sarà qui anche tra mille anni. Lei pensa che qualche società americana sarà qui tra mille anni? Lei pensa che a qualche americano interessi se la sua società sarà qui tra mille anni? Io sono fiero di servire la Mitsubishi Electric anche per un solo giorno della mia vita!-. Posso immaginarmi un legionario romano che si fosse espresso in termini simili ma non riesco ad immaginare che un italiano moderno dica la stessa cosa.

Quello che deriviamo dalla esposizione dei fatti è che i giapponesi ritengono che la cosa più importante sia estromettere i concorrenti dal mercato giapponese: è infatti veramente difficile vendere prodotti in Giappone. Se si considerano gli investimenti all'estero, i giapponesi attualmente posseggono 254 miliardi di dollari in società sparse nel mondo. Quanto pensate che gli stranieri posseggano in società in Giappone? 16 miliardi di dollari. E se si considerano le società a capitale straniero o le società con capitale straniero al 51%, bisogna arrivare, per 132 società, a vendite di 5 miliardi di dollari l'anno. Tutte le imprese straniere in Giappone producono solo lo 0.2% del prodotto nazionale lordo giapponese. La proprietà straniera equivale praticamente a zero, e tende a diminuire. Quando una società straniera ha successo in Giappone, quasi sicuramente i giapponesi la compreranno. Lo possiamo vedere dalla AVON (cosmetici) che possedeva una società di grande successo in Giappone ma è stata recentemente venduta ai giapponesi. Infatti, se siete la Avon e potete vendere a condizioni molto favorevoli la vostra filiale giapponese lo farete. Così facendo, naturalmente, si avrà una società di successo in meno in Giappone.

Come si ottiene tutto ciò? Nel mondo industriale occidentale noi riteniamo che siano le società a dover avere le strategie, mentre invece i giapponesi ritengono che sia il gruppo a dover avere una strategia: Mitsui, Mitsubishi, non importa quale, credono tutti la stessa

cosa. Il primo giovedì del mese, tutti i 26 presidenti delle 26 società del gruppo Mitsui si incontrano a Tokio per trascorrere la giornata insieme. Mai un estraneo è stato ammesso a tali riunioni: non si ammettono sostituti, non si preparano mai verbali. Da un punto di vista tecnico non sappiamo di cosa parlano ma, naturalmente, possiamo immaginarlo: parlano di strategie comuni perché questo è il solo motivo plausibile per far rinunciare ad un giorno di lavoro al mese. ai presidenti di 26 delle maggiori società al mondo. Ciascuna di quelle società è presente sia negli Stati Uniti che in Europa: quali probabilità pensate ci siano che essi non discutano strategie per l'America e l'Europa? Zero. Naturalmente sono quei gruppi commerciali che possono consentirsi di ignorare gli azionisti. Essi li ignorano in quanto il 78% delle azioni presenti alla Borsa di Tokio sono di proprietà dei membri del *Keiretsu* mentre solo il 20% delle società sono possedute da azionisti indipendenti.

I membri del gruppo non vogliono dividendi, essi vogliono vendite, ed il solo modo per aumentarle è di conquistare mercati. Quindi, si darà maggior attenzione ai membri del proprio gruppo in quanto essi sono parte della famiglia, in modo molto "siciliano". Si consideri la produzione della Honda in Ohio: potete essere sicuri che la Honda farà più auto in Ohio di quante non ne faccia in Giappone. Vi accorgete però che l'85% dei componenti proviene da società giapponesi, o fatte in Giappone o fatte da società giapponesi in America e solo il 16% delle parti proviene da società non-giapponesi. Mi ha detto un funzionario giapponese: "la prima scelta consiste nel comprare i componenti da un membro *keiretsu*, la seconda scelta nel comprarle da un società giapponese e, se proprio è impossibile insegnare ai giapponesi come fabbricare quei componenti, allora essi verranno acquistati da un fornitore americano. La cosa interessante, da un punto di vista storico è che gli Stati Uniti avevano raggruppamenti di società ma li abbiamo resi illegali nel 1933 perché li abbiamo ritenuti responsabili della grande depressione.

Le risorse umane

Se si chiede a un manager americano verso chi si senta responsabile e chi detiene il potere in azienda egli risponderà: gli azionisti, perché essi posseggono la società. Se si fa la stessa domanda ad un giapponese dirà che la prima responsabilità è verso il dipendente, inteso come membro del gruppo, la seconda verso il cliente e la terza, molto meno importante dalle altre due, verso l'azionista. Naturalmente, se sono un generale, la mia responsabilità numero uno è verso i

soldati. Cosa pago ai miei dipendenti invece di dividendi, alla fine dell'anno? Pago dei bonus che equivalgono al 30-40% della loro paghe annue. Inoltre se prendo in considerazione il trattamento della mano d'opera in Giappone scoprirò che uno dei motivi per cui il Giappone non fa soldi sui propri investimenti è che impiega enormi somme per il riaddestramento del personale, molto più di quanto accadrebbe negli Stati Uniti o in Europa.

Se sono in una società americana e chiedo chi sia la persona più importante dopo il massimo funzionario esecutivo, mi si risponde, quasi sempre, che è il massimo funzionario amministrativo, perché, dopo tutto, siamo in mondo capitalista. Se sono, invece, in una società giapponese e chiedo chi è il massimo funzionario esecutivo, mi si risponde: il vice presidente per lo sviluppo delle risorse umane perché quella è la persona chiave strategica della ditta.

Vi racconto ora cosa è accaduto da noi a Cambridge Massachusetts non molto tempo fa. La maggiore società costruttrice giapponese è la Simitsu: 14 miliardi di dollari di costruzioni all'anno e un tunnel sotterraneo costruito ogni anno. Hanno il quartiere generale per la ricerca a Boston. Non conosco nessuna società americana che abbia un quartiere generale per le ricerche e che lo abbia addirittura all'estero. Essi erano in procinto di cambiare il capo del settore ricerca di una società denominata S-Technologies, con sede a Boston. Il nuovo maggior funzionario esecutivo della S-Technologies era un giapponese, ma laureato al MIT, e quindi invitarono alcuni di noi a prendere parte al cambio della guardia. E' stato veramente molto interessante ascoltare il Presidente che parlava della società. Egli iniziò dicendo: *-poiché vi sono alcuni di voi che sono del MIT, inizierò parlando della nostra società-*. Egli non parlò dei 14 miliardi di vendite e dei miliardi di profitto, non parlò dei grandi progetti che avevano portato a termine, ma disse, invece, *-voglio informarvi che nel nostro staff ci sono 83 laureati in filosofia 2643 diplomati in materie tecniche, 9851 ingegneri e, nella nostra società si parlano 85 lingue-*. Egli parlò delle risorse umane mentre una società americana avrebbe parlato del tasso di profitto sugli investimenti e lo avrebbe fatto con orgoglio.

I giapponesi sono disposti ad investire enormi quantità di denaro per il loro personale. Farò un esempio. Per un certo periodo ho vissuto a Madrid con mia moglie e, vicino a noi, abitava un giapponese che lavorava per una ditta che non vende niente non ha alcuna attività in Spagna. Il suo compito era di restare tre anni in Spagna e di studiare in che modo gli spagnoli fanno affari e di inviare un rapporto settimanale al suo

capo a Tokyo. Non conosco alcuna società americana che sia disposta ad investire tanto danaro per studiare un mercato sul quale non ha mire a breve scadenza. Le ditte giapponesi, inoltre, inviano i loro dipendenti in ogni angolo del mondo per imparare tutte le lingue possibili. Avranno quindi, nella ditta, persone che parlano il somalo, l'hindi eccetera.

Vediamo un'altra differenza. Supponiamo vi sia una recessione: Quale pensate sia la prima cosa che le ditte negli Stati Uniti riducono? I costi per la formazione. La seconda sono i costi per Ricerca e Sviluppo, la terza la pubblicità e la quarta gli investimenti per le attrezzature di fabbrica. Cosa accadrà invece in Giappone, durante una recessione? I costi per la formazione aumenteranno in quanto, quando le persone non sono necessarie per la produzione, è l'occasione perfetta per riaddestrarle a qualche altro lavoro.

Consideriamo infine il *turnover*. Negli Stati Uniti abbiamo un tasso di turnover del 4 % al mese, quasi equamente diviso tra il 2 % di persone che vengono licenziate ed il 2 % di dimissionari che lasciano la società per un lavoro migliore. In Giappone, il tasso di turnover è pari al 3 % all'anno. Quindi, negli Stati Uniti, in un solo mese vi sono più persone che cambiano lavoro di quante non ve ne siano in tutto l'anno in Giappone. Sapete quale è la parola giapponese che indica lasciare il lavoro? "Tradimento". Se si lascia il lavoro per uno migliore, non lo si troverà più con una buona società perché si è data prova di non essere un lavoratore fedele ed affidabile. Se si lascia il lavoro si potrà solo andare a lavorare per una società straniera in quanto nessuna società giapponese assumerà un dipendente che lascia la sua società. Quello che più irrita i giapponesi degli americani, è che sono troppo disposti a lasciare il proprio lavoro per uno migliore.

Fine della terza parte.

Nel prossimo numero sarà pubblicata l'ultima parte

