



L'ECONOMIA DEL GIAPPONE OGGI

Prof. Corrado Molteni
(Università Bocconi - Isesao)

- Il Giappone, la seconda economia mondiale nonostante le difficoltà attuali
- Analogie e diversità tra l'economia italiana e quella giapponese
- Riforme, innovazioni, cambiamenti recenti nell'economia nipponica
- Possibilità di collaborazione nel settore economico.

BREVI NOTE BIOGRAFICHE DEL RELATORE

Dott. Corrado Molteni

Corrado Molteni, nato il 15 settembre 1953, dopo la laurea in Economia aziendale presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano, ha ottenuto un Master's degree e un Doctor of Philosophy degree presso la Hitotsubashi University, Tokyo. Attualmente è professore di studi giapponesi presso l'Università statale di Milano e professore di sistemi economici comparati presso l'Università Bocconi. E', inoltre, coordinatore europeo of the European Studies Programme at the University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia. E' membro di EJEA (European Japan Expert Association), EAMSA (Europe-Asia Management Studies Association), EUROPEAN Network on the Japanese Economy, EUROSEAS (European-Southeast Asian Studies Association), AISTUGIA (Associazione Italiana di Studi Giapponesi). E' autore di numerose pubblicazioni e collabora ai volumi di *Asia Major*, editi annualmente da Il Mulino.

Il 14 dicembre 2001, ha presentato a Brescia il tema relativo alla situazione economica attuale del Giappone.



Testo di una conferenza del Prof. Corrado Molteni (Università Bocconi - Iseaso)

“Provenendo dall'ambiente accademico, tendo ad occuparmi di aspetti più macro, più ampi di quelli più specifici dei sistemi di management o dell'innovazione dei sistemi di management. Il mio intervento tratterà, quindi, alcune linee generali del contesto sociale e culturale del Giappone e la sua evoluzione. Sappiamo infatti che per creare, sviluppare e mantenere le varie forme di collaborazione tra le imprese, la cultura ha un ruolo determinante, così come le condizioni in cui le imprese operano. Ci sono casi emblematici di partnership difficili proprio perché gli attori prestano un'insufficiente attenzione agli aspetti culturali e ambientali dell'altro. E questo vale in particolar modo quando si tratta del Giappone, che sappiamo avere tradizione e cultura profondamente diverse dalle nostre, anche se, come nel resto del mondo, in continua evoluzione. Non c'è dubbio, infatti, il Giappone degli anni '50 non è il Giappone degli anni '80 - cui tutti guardavamo con grande attenzione - che, a sua volta, non è il Giappone di oggi.

Vengo da una visita recente in quel Paese, dove ho visitato alcuni impianti e fabbriche. Quest'anno sono andato a Miyata località nell'isola meridionale del Kyushu, dove Toyota e Nissan, attratti da incentivi pubblici, hanno aperto negli anni '90 due importanti impianti produttivi. L'impianto di Toyota produce auto della serie Lexus, cioè quelle a più elevato valore aggiunto, destinate soprattutto al mercato statunitense. Ciò che mi ha colpito maggiormente è l'elevato tasso di innovazione introdotto in un settore tradizionale come l'industria automobilistica. Innovazione da intendersi come organizzazione del processo produttivo, come ad esempio la frammentazione della linea di montaggio in 11 segmenti, introduzione di buffer che consentono una maggiore flessibilità tra i diversi segmenti: non si tratta di decine di auto parcheggiate, ma di una o due vetture che assicurano la flessibilità necessaria per un impianto più efficiente. E' un impianto molto diverso da quelli che si vedono nelle altre fabbriche di Toyota. Ma l'innovazione riguarda anche l'organizzazione del lavoro: si sono create migliori condizioni di lavoro e ambientali grazie a notevoli investimenti. E' un impianto di straordinaria efficienza produttività anche se è dedicato alle auto di fascia più alta. Infatti il Tact Time, cioè il tempo che intercorre tra l'uscita di un modello e l'altro, è intorno ai 60/70 secondi. Tutte queste innovazioni hanno ottimizzato il just in time, mantenendo elevata l'efficienza dell'impianto. E' quindi importante sottolineare come anche l'industria automobilistica stia rinnovando i propri metodi di produzione.



Volevo, però, accennare, in termini generali, ai mutamenti sociali e economici del Giappone per dare un quadro di riferimento d'insieme, anche se schematico. Innanzitutto: cosa caratterizzava il modello vincente giapponese alla fine degli anni '80, quali erano gli elementi distintivi dell'economia di mercato giapponese? Quando pensiamo a quest'economia dobbiamo ricordare che l'intervento pubblico è sempre stato molto importante, anche se indiretto e fortemente discrezionale. Infatti, un primo aspetto da considerare è che "Stato" in Giappone vuol dire burocrazia e pubblica amministrazione, molto meno politica.

Una seconda caratteristica di questo Paese è la presenza di un'economia di mercato organizzato; con ciò intendendo relazioni possibilmente stabili nel tempo tra gruppi di imprese integrate, orizzontalmente o verticalmente, i *keiretsu*... Io approfondirò il cambiamento del keiretsu orizzontale come per esempio nel grande gruppo giapponese Mitsubishi. Parlerò della stabilità delle relazioni, di un'economia di mercato nella quale si è cercato di creare relazioni durature tra le imprese.

Il terzo punto è il corporate governance centrato sugli stakeholder, in particolare su quelli delle medie e grandi imprese. In questo caso gli stakeholder sono i dipendenti "regolari", cioè quelli che rimangono tutta la vita nella stessa azienda. Questi manager nati all'interno dell'azienda sono sempre stati privilegiati nella distribuzione del valore aggiunto prodotto, e questa è una filosofia molto diversa da quella anglosassone che privilegia invece gli azionisti. Ciò determina scarsa mobilità del lavoro, almeno per un certo numero di dipendenti: ed è questa un'altra caratteristica da tenere presente.

In sintesi, l'interesse del gruppo prevale su quello del singolo; nella società giapponese il singolo ha meno possibilità di esprimersi: ciò implica vantaggi e svantaggi quando si devono introdurre nuove tecnologie.

Quanto detto finora spiega il modello tradizionale, oggi però in Giappone si parla di una transizione verso un modello non ancora ben definito, probabilmente ci si sta avvicinando al modello anglosassone. Le cause sono molteplici, ma le mutate condizioni macro economiche hanno certamente un peso determinante. Quando i tassi di crescita annui si avvicinavano al 10% era più facile garantire a un numero relativamente elevato di dipendenti la possibilità di crescita professionale all'interno della stessa azienda o gruppo e altresì assicurare a molti dipendenti la prospettiva di occupare posti di alta responsabilità. Finiti gli anni '80 a sostenuta crescita economica, sono diminuite le possibilità di usare questo modello di gestione delle risorse umane.



Gli scandali della pubblica amministrazione inoltre hanno dato un altro duro colpo al modello Giappone. La struttura burocratica, che tanto ruolo gioca nell'economia nipponica, ha visto la propria immagine incrinarsi, perché si è dimostrata professionale, ma poco capace di stare al passo con i cambiamenti della seconda metà degli anni '80.

In questo momento, tra l'altro, il Giappone sta trasferendo all'estero le attività produttive: questo implica conseguenze importanti per l'organizzazione delle imprese. Nel Sud Est asiatico ci sono fabbriche giapponesi che occupano più persone di quelle rimaste in Giappone, e non mi riferisco solo alle grandi imprese, ma soprattutto a quelle che producono componentistica con poche centinaia di dipendenti. Ma, mentre si trasferisce all'estero la capacità produttiva, l'innovazione strategica rimane nel paese d'origine.

L'apertura dei mercati e la liberalizzazione, infine, incidono anche sul modello giapponese. Ci sono trasformazioni sociali che vanno nella direzione di un individualismo più marcato, dell'emancipazione femminile ad esempio. E' penetrato anche in Giappone il pensiero neo liberista in ambito economico: nato negli anni '80, è oggi fortemente spinto sia da opinion leader di estrazione accademica che hanno studiato negli USA, sia dai mass media. Ecco le cause del cambiamento.

Ma cosa esattamente sta mutando? Il rapporto tra Stato e Mercato, il ruolo della burocrazia: a partire dal gennaio 2001 c'è una riorganizzazione della pubblica amministrazione e della politica, è ridotto il numero dei ministeri e, nell'arco di 10 anni, dei dipendenti pubblici (25% in meno). I primi a essere toccati da questa politica sono i professori delle università statali e pubbliche che dovranno essere privatizzate. In ogni caso, il processo di profondo rinnovamento della pubblica amministrazione coincide con un preciso intendimento del mondo politico che vuole essere più influente nelle scelte economiche.

E i keiretsu? Come stanno cambiando? Le partecipazioni incrociate che tenevano insieme i keiretsu finanziari – gruppi orizzontalmente integrati – vengono oggi cedute gradualmente. Scompariranno allora i keiretsu? Io ho qualche perplessità; credo che alla fine di questo processo ci troveremo con un sistema ancora più concentrato di quello precedente. Dai sei, sette grandi Gruppi ne nasceranno forse tre o quattro, almeno per quanto riguarda il sistema bancario e finanziario. Ecco l'ultimo punto, il più importante: riguarda il management. E' in corso una differenziazione tra aziende vincenti e perdenti. In passato, in Giappone, non c'erano imprese perdenti, mentre oggi ci sono quelle che fanno profitti – Toyota, Sony, Honda – e quelle in difficoltà. Questo perché c'è maggiore attenzione per l'azionista, ma sempre senza dimenticare i



dipendenti. L'azionista, del resto è oggi più esigente, magari si trova a migliaia di chilometri dal Giappone. Cambiano i sistemi retributivi, c'è più attenzione alla performance, all'efficienza, alla capacità individuale, meno alla seniority, all'anzianità di servizio. Si modificano i sistemi contabili: hanno introdotto il bilancio consolidato che porterà più trasparenza; perdite che potevano essere parcheggiate presso altre società del gruppo ora devono emergere. Mutano i criteri di valutazione dei cespiti aziendali, degli immobili, delle partecipazioni azionarie. Dal sistema basato sul costo storico si passerà al valore di mercato. Tutto questo porta maggiore trasparenza e attenzione verso gli azionisti. Pur tuttavia, la risorsa umana rimane strategica e fondamentale, soprattutto per le grandi aziende che attualmente fanno profitti.

IN SINTESI, LA MIA IMPRESSIONE È CHE SE I GIAPPONESI RIUSCIRANNO, COME PENSO, AD EFFETTUARE UNA NUOVA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA, IL SUCCESSO SARÀ DOVUTO ALLE RISORSE UMANE CHE HANNO A DISPOSIZIONE, PER CUI, FORSE, IL MODELLO GIAPPONESE DI GESTIONE E MOTIVAZIONE DELLE RISORSE UMANE NON È COSÌ OBSOLETO.”

(PROF. CORRADO MOLteni)