



L'IMPRENDITORIA E LE AZIENDE DEL GIAPPONE

Ing. Hiroshi Otani
(Ebara Pumps Europe)

- Le grandi e le piccole medie imprese in Giappone
- Il lavoro nelle aziende giapponesi
- Il management di stile giapponese: tra vecchio e nuovo
- Le imprese giapponesi e i rapporti con l'estero; possibilità di partnership

Note introduttive alla conferenza

La conferenza presenterà il tema dell'imprenditoria e del management in Giappone. Saranno toccati gli argomenti riguardanti le grandi e le piccole imprese giapponesi, il lavoro nelle aziende, il management di stile giapponese nella sua evoluzione verso nuove forme, le imprese giapponesi e i loro rapporti con l'estero.

Da più di 10 anni il Giappone soffre di una crisi che stenta a risolversi e che, pur avendo avuto origini nel comparto finanziario e bancario in particolare, si è poi estesa a tutti i settori della società. E' stato, allora, messo in discussione lo stesso modello di sviluppo giapponese che soprattutto negli anni 80 era oggetto di ammirazione in tutto il mondo, compresi gli U.S.A.

La crisi ha toccato in modo speciale il mondo delle aziende e lo stile di management per gestirle. La stessa industria manifatturiera, da sempre gioiello dell'economia del Giappone, comincia ad essere criticata dagli stessi esperti giapponesi. Sullo sfondo di un massiccio trasferimento di produzione all'estero, si scopre così che il modello dell'impiego a vita, base della fedeltà e quindi dell'efficienza del personale, viene messo in discussione e viene invece sponsorizzata la flessibilità della forza lavoro. Si scopre il problema dei capi e della loro collocazione nell'organizzazione. Si scopre l'autocritica circa i loro reali livelli di qualità, che, in certi passaggi, ricorda problemi tipici della nostra realtà italiana.

Vengono evidenziati i limiti della Lean Production, si mettono in risalto le diseconomie di scala apportate dall'eccessiva diversificazione dei prodotti, si depreca l'esasperata sincronizzazione e scansione del lavoro richieste dal sistema Just in Time, è sottolineata la diseconomicità della produzione a lotti troppo piccoli con la conseguente crisi dei fornitori e dello stesso sistema logistico. A tutte queste difficoltà il Giappone, la seconda economia a livello mondiale, e le aziende giapponesi devono dare una risposta, ma lo stesso devono fare anche l'Italia e le imprese italiane, che per molti versi si trovano ad affrontare problemi simili.

Su questi temi si può discutere con un manager giapponese che ogni giorno è a contatto in Italia con le attività tipiche di un'azienda manifatturiera.



BREVI NOTE BIOGRAFICHE DEL RELATORE

Ing. Hiroshi Otani

Hiroshi Otani, nato in Giappone il 10 aprile 1953, ha seguito tutto il curriculum scolastico nipponico e si è laureato in Welding Engineering presso l'università di Osaka.

Dopo la laurea entrò in Ebara Corporation, azienda produttrice di pompe e di sistemi che mirano a ridurre l'impatto ambientale della produzione industriale.

Dopo aver percorso i vari step del management aziendale, nel 1990 fu nominato production manager dell'area raffreddamento nello stabilimento di Fujisawa, vicino Yokohama, e nel 1994 divenne vice presidente di Ebara Quindao Company in Cina.

Dopo un breve ritorno in Giappone, dall'inizio del 2000 è amministratore delegato di Ebara Pumps Europe S.P.A., che ha due stabilimenti in Italia.

Ha due figli e attualmente vive con la moglie a Vicenza.

A Brescia ha presentato il tema dell'imprenditoria, del management e delle aziende del Giappone l'8 febbraio 2002.

www.fujikai.it



IL MOTORE DEL BUSINESS E IL MOTORE DELL'ORGANIZZAZIONE **I due nuovi e potenti motori che le aziende giapponesi devono accendere**

L'89% degli americani rispetta gli imprenditori, mentre fa altrettanto solo l'8% dei giapponesi

Il 20° secolo è stato il secolo dell'industrializzazione; il 21° secolo sarà quello della creazione. La competizione tra le imprese nel nuovo secolo sarà una competizione sulla creazione originale di valori. Naturalmente la competizione sulla creazione non solo non darà luogo a una situazione in cui non ci siano né vinti né vincitori, ma si tratta di una competizione che riguarda la produzione. Le aziende giapponesi risultano perdenti nei "sogni e romanzi" che potrebbero essere denominati l'estetica del nuovo secolo. In quest'articolo, usando l'Europa, l'America e l'Asia come specchio, vengono approfonditi i punti di debolezza nella leadership delle aziende giapponesi e si cerca di scoprire alcune strategie di potenziamento.

di Kazuyoshi Ishii, Osamu Tsukada, Shuji Kondo

Il Giappone risulta terzo nei 6 fattori che indicano la capacità di leadership

Gli esseri umani, le società civili e le aziende hanno fondamentalmente due motori che appartengono al mondo del "romanzo". Uno che potremmo definire il motore del business, "il romanzo di chi vuole affrontare la sfida di un lavoro o di un business interessante", l'altro che potremmo denominare il motore dell'organizzazione, "il romanzo di chi vuole emulare persone ed organizzazioni interessanti". La superiorità della leadership dell'Europa e dell'America sta nel fatto che il motore del business e il motore dell'organizzazione non funzionano e non girano sincronicamente.

Vorremmo, allora, esaminare gli elementi che compongono il motore del business (la capacità di creare tendenze, la capacità relative alla sfera (*domain*) del business, la capacità relativa al modello del business) e gli elementi che compongono il motore dell'organizzazione (capacità di organizzazione creativa, capacità di management aperto, capacità di realizzare innovazioni). (Cfr. la figura 1).

Gli autori di questo articolo fanno parte del "Gruppo di studio sulla competitività dei metodi manageriali", organizzato dalla Japan Management Association Consulting. Il Gruppo, che comprende esperti del mondo accademico, del settore imprenditoriale e della consulenza manageriale, ha esaminato e discusso la situazione competitiva delle aziende in 4 aree del mondo (Stati Uniti, Europa, Giappone, altri Paesi dell'Asia). Nel 2000, il Gruppo ha svolto anche un'indagine in Giappone basata su un questionario di 415 voci: i risultati hanno evidenziato le caratteristiche e le differenze relative ai fattori di competitività manageriale nelle 4 aree esaminate. L'ottica, naturalmente, è quella del Giappone, ma i punti di forza e di debolezza evidenziati nel management giapponese possono costituire un utile materiale di riflessione anche per le aziende italiane. Chi desidera il rapporto dettagliato dell'indagine, oppure vuole esprimere opinioni o domande sull'argomento, può farlo direttamente via e-mail (Hiroko_Kishida@jmac.co.jp) o via fax (0081 3 3434 6430). Il presente articolo è stato pubblicato originariamente in giapponese su JMA Management Review, Tokyo, 2001 March, e fa parte di una serie che comprende altri due articoli, rispettivamente sulle carenze del management giapponese e sul bisogno di creatività nelle aziende del Giappone, usciti sulla medesima rivista nei due mesi precedenti. La traduzione e l'adattamento in italiano sono a cura di Rosario Manisera. L'articolo in italiano è apparso in Sistema & Impresa, Ottobre 2001.

Figura 1 - La leadership giapponese nel confronto internazionale

Metodi manageriali di leadership			Importanza		Livello di competitività		
			Numero	Incidenza	Vs. Asia	Vs. Europa	Vs. America
M o t o r e B u s i n e s s	Capacità creazione tendenze	Leadership creazione tendenze	23	0,23	0,33	-0,76	-1,52
		Rivoluzione IT (<i>Information Technology</i>)	13	0,13	0,69	-0,38	-1,15
		Originalità, Gioia di vivere, Problemi dello spirito	12	0,12	0,09	-1,00	-1,09
		Alleggerimento controlli	9	0,09	-0,67	-1,44	-1,78
		Comunicazione globale	7	0,07	-0,29	-0,86	-1,29
	Capacità sfera business	Rafforzamento <i>core competence</i>	15	0,15	0,60	-0,60	-1,20
		Leadership <i>business domain</i>	13	0,13	0,08	-0,75	-1,58
		Concentrazione sul business principale	13	0,13	0,25	-0,75	-1,58
		Sfera business originale	6	0,06	0,33	-0,83	-1,17
		Integrazione business, Scambio business	5	0,05	0,00	-0,80	-1,40
	Capacità modello business	Leadership modello di business	22	0,22	0,35	-0,60	-1,40
		Modello di business tipo soluzione	24	0,24	0,82	-0,23	-0,91
		Modello di collegamento diretto clienti-azienda-fornitori	20	0,20	0,75	-0,25	-1,10
		Modello armonizzazione con <i>e-business</i>	18	0,18	0,44	-0,19	-1,25
		<i>Deconstruction</i> (Nuova costruzione del business)	16	0,16	0,20	-1,00	-1,40
M o t o r e O r a n i z z a z i o n e	Capacità organizzazione creativa	Organizzazione che valorizza l'individuo	18	0,18	-0,14	-0,14	-1,50
		Organizzazione che affronta la sfida della creazione innovativa	16	0,16	0,07	-0,55	-1,14
		Leadership di organizzazione creativa	14	0,14	0,27	-0,36	-1,18
		Organizzazione piatta e flessibile	12	0,12	-0,09	-0,56	-0,91
		Organizzazione con la passione per l'apprendimento	12	0,12	-0,44	-0,76	-1,00
	Capacità management aperto	Corporate governance	16	0,16	0,63	-0,88	-1,30
		Riforma delle abitudini	11	0,11	-0,10	-0,50	-1,50
		Leadership di management di tipo aperto	8	0,08	-0,29	-1,00	-1,86
		Management globale aperto	8	0,08	-0,13	-0,88	-1,50
		Consolidamento dell'etica nel business	7	0,07	-0,57	-0,86	-0,86
	Capacità realizzazione innovazioni	Leadership di attuazione delle innovazioni	24	0,24	-0,05	-0,73	-1,36
		Management rapido	18	0,18	-0,06	-0,44	-1,22
		Creazione di un ambiente creativo per le innovazioni	17	0,17	0,13	-0,27	-1,40
		Lancio di più progetti innovativi e rapidità	16	0,16	0,36	0,07	-0,86
		Management che soddisfa i clienti	15	0,15	0,73	-0,27	-0,93

N.B. Nel livello di competitività, +2 indica: Giappone molto elevato, +1: Giappone elevato, 0: stesso livello, -1: Giappone basso, -2: Giappone molto basso.

Le cifre esprimono valori medi ottenuti mediante la valutazione di 100 periti.



I risultati evidenziano come in tutti e 6 gli elementi che si riferiscono alla leadership, l'America risulta sempre al 1° posto, l'Europa al 2° e il Giappone al 3° e l'Asia al 4°. Poiché i vari elementi sono collegati tra loro, non è un caso che il Giappone risulti terzo in tutti e 6 gli elementi. L'analisi delle cause comuni di questa debolezza fa intravedere l'orientamento al rafforzamento della capacità di leadership delle aziende giapponesi.

Nella "capacità di creare tendenze", l'America è al 1° posto, l'Europa al 2°, il Giappone al 3° e l'Asia al 4°. La tematica più importante per quanto riguarda "la capacità di creare tendenze" delle aziende giapponesi "non è seguire la moda, ma avere un atteggiamento che tenda a creare una moda". I cambiamenti si susseguono in continuazione e per avere successo in una situazione di incertezza, le aziende non hanno altra strada se non quella di prendere l'iniziativa prima che si verifichino i cambiamenti: non bisogna avere l'atteggiamento di rispondere ai cambiamenti.

I temi che riguardano la creazione di tendenza si susseguono in questo ordine: "Rivoluzione IT", "Gioia di vivere", "Alleggerimento dei controlli", "Comunicazione globale", "Biotecnologie", "Possibilità di trasferimento", "Invecchiamento della popolazione con pochi bambini": questi temi, nel giro di tre anni, cambieranno rapidamente ed è importante focalizzarsi sulle tendenze che vanno create. Perché, in tempi di cambiamenti anomali, uno più debole possa risultare vincente rispetto a uno più forte, non ha altra scelta che quella di "creare una tendenza originale".

Anche per quanto riguarda la "rivoluzione IT", non conviene seguire semplicemente la corrente euro-americana, ma le aziende giapponesi devono affrontare la sfida di una rivoluzione originale nell'informatizzazione, fare spontaneamente continui esperimenti e creare delle tendenze proprie.

Per quanto riguarda i temi più importanti sulla capacità relativa alla sfera del business (*business domain*), ritenuta un fronte bellico delle aziende giapponesi, viene chiamato in causa il rafforzamento delle competenze principali e cioè "il consolidamento delle *core competence*" e "la capacità strategica della propria azienda". Dopo le competenze principali, i temi evidenziati sono "il ritiro dai business non più convenienti" e "l'integrazione con i business delle altre aziende".

Citando, poi, a cominciare dai peggio classificati, i temi su cui si è perdenti nel settore della capacità di *business domain* rispetto ad Europa ed America, si trovano "lo sviluppo di *venture business*", "lo sviluppo di *virtual network*", "la concentrazione dei *core business*", "la rivoluzione IT nei business esistenti", "la specializzazione funzionale di sviluppo, vendite, produzione e così via", "l'integrazione del business con altre aziende", "lo sviluppo di nuovi settori in crescita".

Bisogna scoprire non le sfere o i domini propri del secolo dell'industrializzazione, ma i domini e le competenze principali del secolo della creatività. E' necessario, poi, che non si venga vincolati da quanto si è scoperto, ma che si abbia la flessibilità necessaria per occuparsi ulteriormente dei nuovi domini e delle nuove competenze. Il 21° secolo sarà l'epoca dei *business domain* instabili e in trasformazione.

La capacità relativa al modello di business è la tematica più importante per potenziare la competitività in fatto di leadership delle aziende giapponesi.

Le aziende più avanzate nella capacità relativa al modello di business nel mondo sono



soprattutto quelle che hanno modelli creativi, piuttosto che quelle con modelli tradizionali: Produttori di orologi della Svizzera, GE, IBM, Microsoft, Dell, Oracle, Amazon.com, Citigroup... In Giappone si trovano anche modelli creativi, ma sono di più i modelli tradizionali: Toyota, Sony, Fujitsu, Kao, Mitsubishi Electric, Sekisui House, Keyence, Misumi, Hirose Electric, NTT DoCoMo, Keio Department Store, ...

Tra i temi più importanti che servono ad elevare la competitività delle aziende giapponesi nel modello di business, troviamo "la progettazione di modelli di business originali da parte di un vertice aziendale che ha questa ambizione". Il nuovo secolo non è il secolo in cui si vendono solo prodotti o servizi, ma il secolo in cui modelli di business originali, come *Dell Model* o *Uniqlo Model*, creano valore e lo vendono. I dirigenti di aziende si cambiano in *designer* di *business model* del 21° secolo, fanno attuare cambi di modelli caratterizzati da bellezza, creano meccanismi di crescita e incantano gli *stakeholder*.

Come voci molto importanti di *business model* si hanno anche: "Modello tipo soluzioni", "Modello direttamente collegato ai clienti", "Integrazione del modello tradizionale con l'e-business", "Deconstruction", "Modello e-business", "Modello che propone una nuova vita", "Modello con nuovi concetti". In un mondo in cui nascono e scompaiono nuove realtà emergendo insieme, anzitutto non c'è altro da fare che cambiare.

Attualmente, gli unici modelli in cui il Giappone risulta vincente sull'America sono il "Modello di fabbricazione tradizionale" e il "*Key device model*". I modelli, invece, in cui il Giappone risulta vincente sull'Europa sono: "*Key device model*", "Modello articoli *high tech*", "Modello articoli di nuova concezione", "Modello di aderenza al cliente" e "Modello di fabbricazione tradizionale".

I 5 modelli in cui il Giappone è risultato peggiore nei confronti di Europa ed America sono: "Modello *venture business*", "Modello *outsourcing*", "Modello e-business", "Modello di ingegneria finanziaria" e "Deconstruction". Per quanto concerne il "Modello *venture business*", il Giappone è perdente anche di fronte all'Asia.

Il Giappone è forte nei modelli tradizionali e in quelli tecnici. Per superare questa situazione, bisognerebbe scoprire, facendo dei confronti internazionali, le abilità in cui il Giappone è particolarmente forte. I temi centrali del motore del business nel 20° secolo sono stati "Domain e SBU", mentre nel 21° secolo sarà il "*Business model*".

Ciò che abbiamo detto finora riguardava la situazione che risulta dall'esame del motore del business. Di seguito, cerchiamo di analizzare gli elementi che compongono il motore dell'organizzazione.

Le aziende di punta, a livello mondiale, che si distinguono nelle "capacità di organizzazione creativa" sono IBM e Microsoft, mentre a livello giapponese troviamo Sony, Honda e Misumi. Come tema principale, per elevare le "capacità di organizzazione creativa" delle aziende giapponesi, si può citare "l'organizzazione che valorizza l'individuo".

Per quanto riguarda le innovazioni si può essere d'accordo con l'idea della preminenza che bisogna dare agli individui che hanno uno spirito anticonformista. Gli esseri umani mettono in mostra le loro capacità creative quando possono esprimere la loro individualità. In Giappone, i manager "omogeneizzati" del 20° secolo erano abituati a "basarsi su conoscenze date per scontate e a svolgere il proprio lavoro sintonizzandosi sulla stessa lunghezza d'onda". Per creare valore nel secolo della creatività globale, invece, è



necessario proporre ipotesi di *vision*, raccogliere diverse personalità, individui fuori del comune e con un pensiero “eretico”, individui fuori dell'azienda, stranieri, personaggi insomma che provano simpatia per la *vision*. E' necessario giungere a un perfezionamento mediante l'approccio per tentativi ed errori, avendo una propensione per la sperimentazione. Anche il comportamento dei leader deve trasformarsi: bisogna che passi dalla gestione al *coaching*.

Come tema principale di management aperto nelle aziende giapponesi si può citare la “*corporate governance*”. Un management aperto, di fronte a molti *stakeholder*, possiede le chiavi della competitività nel 21° secolo. Il management basato sullo spirito di gruppo interno è un cimelio del secolo passato; nel nuovo secolo è urgente “la pratica della *corporate governance*” per massimizzare il valore delle persone, il valore della società, il valore delle aziende. Nel prossimo futuro è necessario che si metta immediatamente in atto “una riforma delle vecchie regole del processo decisionale”, “una *vision* di organizzazione aperta”, “un management globale aperto”, “un consolidamento dell'etica nel business”.

La comunicazione diretta con gli *stakeholder* è estremamente importante. Le presentazioni devono essere chiare e caratterizzate da un senso di umanità. Mediante una comunicazione a due vie che eleva lo spirito, si viene a contatto con i bisogni dei clienti, i bisogni del proprio ambiente di lavoro, i bisogni degli azionisti, i bisogni della società, si assume un comportamento che porta alle soluzioni dei problemi e, ancora prima, si cerca di comprendere la conoscenza e i bisogni della bellezza. Per comunicare con gli *stakeholder*, bisogna disporre di personale competente e impegnarsi a massimizzare costantemente il patrimonio globale dell'azienda. La comunicazione dovrà abitualmente pensare al progresso.

“La capacità di mettere in pratica le innovazioni” è il secondo tema per importanza nel potenziamento delle capacità di leadership. Le aziende di punta nel mondo, per quanto attiene alle capacità di mettere in pratica le innovazioni, sono GE, HP, ABB, Cisco Systems, Microsoft, Xerox, Dupont, Daimler Chrysler, Dell, mentre in Giappone troviamo Toyota, Honda, Kao, NTT DoCoMo, Sanyo Electric, Sony, Uni-Charm, Softbank, Nihon Densan.

Tutte queste aziende si trovano al vertice e si sono messe alla testa della realizzazione delle innovazioni. Non bisogna giudicare dopo aver visto i dati elaborati dagli altri, ma è necessario avvicinarsi direttamente al luogo di lavoro e ai dati originali, facendosi un'idea personale di tutti i particolari: solo a questo punto si può dare un giudizio e far funzionare il motore del business e il motore dell'organizzazione.

Come tema principale che serve a migliorare le capacità di realizzare le innovazioni nelle aziende giapponesi, si può citare questo: “L'immagine del top management che non si limita soltanto a parlare della necessità delle innovazioni ma le realizza in pratica”.

Seguono, poi, i temi: “Rapidità delle innovazioni”, “Creazione di un clima innovativo”, “Lancio di più progetti di innovazione”.

Nelle capacità di mettere in pratica le innovazioni, le aziende giapponesi risultano vincenti rispetto a quelle europee ed americane sui temi: “Miglioramento delle attività e incremento della produttività”, “ISO e innovazioni nella qualità”, “Gestione degli obiettivi”; sono



perdenti invece nei temi: “Creazione di un ambiente innovativo”, “Management rapido”, “Innovazione della creazione del valore”. Sono forti, quindi, nelle innovazioni che riguardano l'efficienza, come il miglioramento e l'aumento della produttività, ma deboli nelle innovazioni che riguardano la creatività: è necessario che vengano lanciati più progetti innovativi sulla creazione del valore.

E' ancora più importante avere per obiettivo la creazione di nuovi valori al posto dei valori tradizionali. Non è possibile prevedere le tematiche innovative del nuovo secolo e solamente le persone, le società, le aziende che realizzano la creazione di valori stando all'avanguardia nei cambiamenti, riescono a intravedere i temi importanti nel futuro.

L'America, impegnata a rinnovare la propria situazione, continua a generare nuovi valori

Anche mediante questo confronto internazionale sulla leadership, ci si rende conto che il concetto di leader è molto diverso, in particolare in America e in Giappone. Ancora una volta cerchiamo di fare chiarezza nelle differenze che riguardano la concezione americana di leader e quella giapponese.

Rispetto al concetto di leader in America che “rinnova direttamente la situazione e produce nuovo valore”, in Giappone il leader è colui che “si applica ai valori interni dell'organizzazione tradizionale e li preserva”. E, per quanto riguarda la funzione del leader, mentre in America il leader è un uomo “di frontiera, di creazione”, in Giappone è uno che si occupa “di rincorsa (*catch-up*), di efficienza”: è differente il senso estetico del leader.

Come fenomeno che sorge da questa differenza, si ha che nel leader americano c'è “un orientamento ad essere aperto, trasparente e rivolto verso l'esterno” mentre in quello giapponese sussiste un “orientamento ad agire a porte chiuse, ad essere grigio e rivolto verso l'interno”. Ne segue, allo stesso modo, che rispetto alla carriera del leader in America dove “nel curriculum ci sono un MBA e molte esperienze in aziende diverse”, in Giappone “ci sono l'apprendimento delle conoscenze e le esperienze nell'ambito della stessa azienda”. Per quanto riguarda, poi, la valutazione del leader, da una parte c'è “una valutazione del mercato e una forza lavoro manageriale che varia”, dall'altra “una valutazione interna all'organizzazione con una forza lavoro manageriale fissa”; in America l'età di un CEO è “intorno ai 50anni”, in Giappone un CEO è “sui 60 anni”; da una parte il sistema di nomina “è basato principalmente sulla *corporate governance*, con una scelta da parte del consiglio di amministrazione e l'attribuzione di una grande importanza all'innovazione”, dall'altra si ha un sistema “basato principalmente sul presidente o sull'amministratore delegato e consiglieri, con una scelta da parte del gruppo di persone fedeli ai dirigenti e con l'attribuzione di una grande importanza ai valori tradizionali”.

Si dice che le differenze nel concetto di leader in America e in Giappone dipendano dalla cultura manageriale della popolazione e del paese. Ci si può chiedere, però, se questo non sia un sotterfugio per differire le sofferenze che il rinnovamento comporta. Noi riteniamo, piuttosto, che ci sia una forte influenza delle differenze nel ciclo di vita dell'industria. Qualsiasi industria ha un ciclo di vita simile a quello delle stagioni: creazione, crescita, periodo di maturità, integrazione e quindi una nuova industria viene creata ancora una volta (*figura 2*).

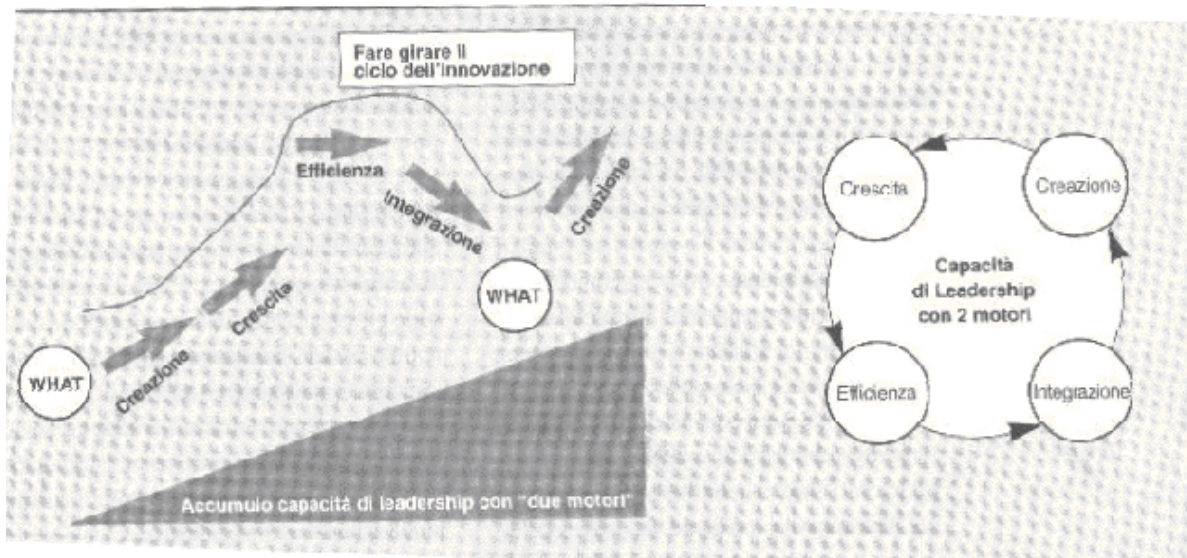


Figura 2 - Per tutti i business, l'inizio è la creazione

Nelle caratteristiche della leadership ci sono delle differenze nel ciclo di vita delle aziende: se nascono delle industrie giovani c'è una leadership giovanile, rivolta all'esterno e flessibile; se ci sono molte industrie vecchie, dal punto di vista dell'età mentale, allora c'è un irrigidimento e una focalizzazione sui valori dell'organizzazione.

La ragione per cui in America c'è una grande superiorità nelle capacità di leadership dipende dal gran numero di industrie giovani in quel Paese e dalle forti capacità di carattere creativo e innovativo. Attualmente in Giappone ci sono molte industrie vecchie con una leadership di carattere innovativo per una maggiore efficienza. Bisogna notare, tuttavia, che anche la differenza di una leadership con una forte efficienza tende a ridursi a causa della rivoluzione IT e del modello di specializzazione industriale.

E' tempo ormai di passare da un'estetica dell'industrializzazione a un'estetica della creazione. Ora che siamo entrati nel secolo della creazione, dobbiamo tornare al punto di partenza secondo cui "l'inizio di un business è una creazione" e dobbiamo stimare le persone che affrontano la sfida della creazione di un business, dell'inizio di un'attività. Dobbiamo riflettere su questi dati sorprendenti. Secondo il "Global Entrepreneurship Monitor Report", in America su 100 persone ci sono 6,9 imprenditori, in Giappone invece su 100 persone solo 1,8. Inoltre, secondo un sondaggio dell'opinione pubblica sugli imprenditori, è risultato che il 91% delle persone che hanno risposto in America hanno affermato che si tratta di un lavoro che si deve rispettare, mentre in Giappone solo l'8% degli intervistati ha dato la stessa risposta.

Se imprenditori "eretici", che affrontano la sfida della creazione, non vengono stimati dalla società, non ci saranno persone volte verso le innovazioni creative e non cresceranno industrie giovani. Proprio perché imprenditori, creano valori umani, valori sociali e valori aziendali, e offrono il massimo contributo alla società.

Verso una società che ammira e rispetta gli imprenditori

Oggi giorno i leader hanno anche questo compito: devono elogiare e stimare gli



imprenditori che si trovano vicino a loro. Le misure fondamentali per rafforzare le capacità di leadership in Giappone possono essere solamente due: “rispettare e aiutare gli imprenditori oppure diventare personalmente imprenditori”. L'inizio di un business è creazione.

Tutti i membri dell'azienda possono essere imprenditori. Inoltre, bisogna rivedere il concetto di “impresa”, intendendolo come un lavoro molto concreto, che tocca se stessi. Così ci possono essere imprenditori nell'attività commerciale, imprenditori nella produzione, imprenditori nello sviluppo e nella progettazione, imprenditori nella ricerca, imprenditori nell'IT, imprenditori nelle risorse umane, imprenditori nella contabilità, imprenditori nei progetti, imprenditori manager, imprenditori presidenti, imprenditori consiglieri e infine imprenditori esterni all'azienda. E ancora, bisogna dare inizio a un movimento di imprenditori sociali con imprenditori donne, imprenditori con i capelli grigi, imprenditori della formazione, imprenditori volontari, imprenditori nell'assistenza sociale, imprenditori nelle amministrazioni locali, imprenditori funzionari pubblici, imprenditori del mondo.

Non è possibile prevedere come si trasformeranno le persone, le società, le aziende del 21° secolo. Non ha senso fare predizioni solo sulla base di un'economia complessa; non c'è altro da fare che scoprirlo da sé stando e agendo all'avanguardia. Per questo, il secolo appena iniziato è un secolo interessante, aperto alla creazione. Ciascuno, singolarmente, sviluppa le capacità dell'organizzazione stando in prima fila, in autonomia, e cambia ciò che è rigido in qualcosa di flessibile e creativo. Si tratta di realizzare una situazione che permetta di passare da “*Work in the company*” a “*Work on the company*”.

In autonomia, poi, si percorre il ciclo della creazione, della crescita, dell'efficienza e dell'integrazione (*figura 3*). Questo ciclo di creazione, crescita, efficienza, integrazione è il “ciclo dell'innovazione” che Shuji Kondo, membro del nostro gruppo di ricerca, ha presentato nel suo volume *Pasokon hiramekijutsu* [= “L'arte brillante del personal computer”], Ed. Kobunsha Kappa Books. Il concetto di leadership del nuovo secolo diventa “la capacità di valutare la situazione da se stessi, di percorrere il ciclo dell'innovazione e di generare nuovo valore”. Salvaguardando solo i valori tradizionali e adattandosi ai valori interni dell'organizzazione, non si può diventare leader nel nuovo secolo.

Per esempio, anche a guardare con i modelli di business, oltre a far crescere e rendere più efficienti i modelli dove le aziende giapponesi sono forti “*Key device model*, Modello articoli *high tech*, Modello elettrodomestici informatizzati, Modello fabbricazione tradizionale”, bisognerebbe essere creativi nei modelli dove le imprese giapponesi sono deboli: “*Venture Model*, *Core Process Model*, *E-Business Model*, Modello ingegneria finanziaria”. Piuttosto, se si è orientati solo in una direzione, si finisce con l'essere tutti allineati e, allora, addio diversità. Se si sviluppano nello stesso tempo sia i modelli tradizionali, sia i modelli creativi e si fondono insieme, si generano modelli originali diversi. Come mostra la *figura 3*, il ciclo dell'innovazione è un vortice con al centro verità-bene-bellezza-comfort. Pensando che “la sfida per la creazione inizia con l'integrazione”, si segue infine il metodo di procedere per tentativi ed errori. Avendo il lavoro davanti agli occhi, ci si impegna nelle nuove tecnologie, quali IT e biotecnologie, e mentre si realizza l'innovazione dell'integrazione, vengono accumulati nuovi metodi e nuove tecnologie. I nuovi metodi e le nuove tecnologie così accumulate vengono applicati ai nuovi mercati e

creano la domanda.

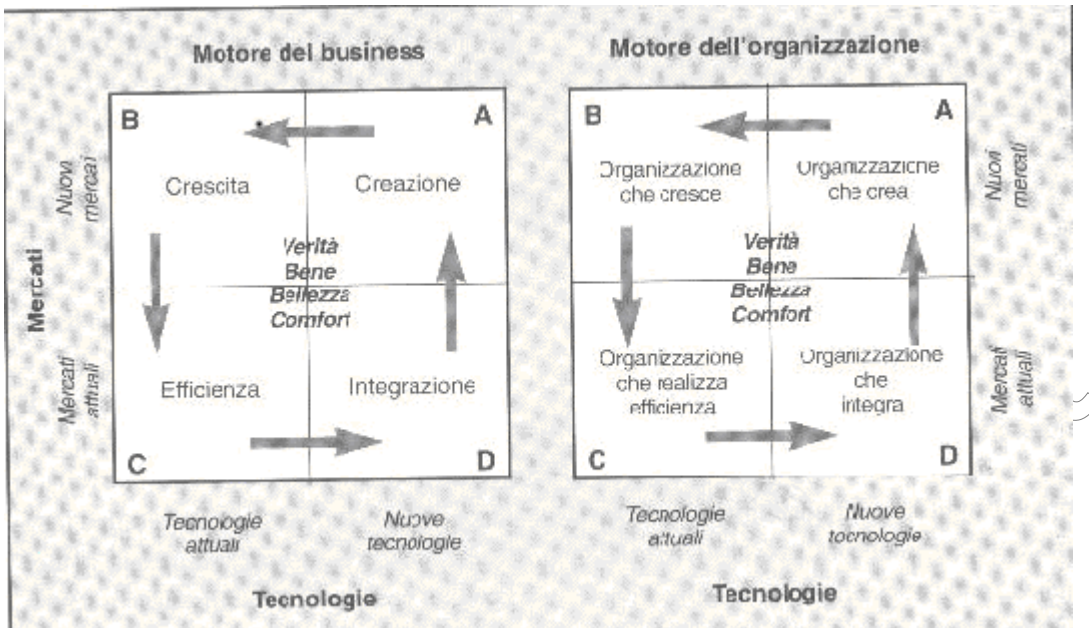


Figura 3 - Capacità di leadership con 2 motori

Se gli imprenditori con lo spirito anticonformista affrontano la sfida dell'innovazione, frutto di creazione, spesso anche l'élite di una volta, stimolata da questo, ne segue le orme. E così, come accade di solito, si comincia a stimare, lodare e sostenere a gran voce gli imprenditori dallo spirito anticonformista e questo diventa lo standard del nuovo secolo per il Giappone.

Accendere il motore del business e il motore dell'organizzazione seguendo il ciclo dell'innovazione

Il ciclo dell'innovazione non è qualcosa cominciato ora. Tuttavia, data la mancanza di esperienza e di chiarezza nei principi, si è andati incontro a molti insuccessi. La maggior parte dei motivi risiede nella difficoltà a trovare un equilibrio tra il motore del business e il motore dell'organizzazione.

Nella fase di creazione, coloro che sono forti nel motore del business all'inizio hanno successo, ma se continua ad essere debole il motore dell'organizzazione vanno incontro a un insuccesso nella fase che conduce alla crescita e all'efficienza (rendimento). Nello stadio di crescita e di efficienza, chi è forte nel motore dell'organizzazione ha successo, ma se il motore del business resta debole non arrivano allo stadio dell'integrazione e della creazione (figura 4).

Figura 4 - Gli imprenditori percorrono il ciclo dell'innovazione con due motori

		Creazione	Crescita	Efficienza	Integrazione
Valore		- Si dà importanza al valore della creazione - Ammirazione di tutti e management brillante	- Si dà importanza al valore della crescita - Soddisfazione dei clienti + management all'attacco	- Si dà importanza al valore dell'efficienza - Eliminazione delle perdite + management di difesa	- Si dà importanza al valore dell'integrazione - Soddisfazione 6S + <i>knowledge management</i>
M o t o r e B u s i n e s	Generazione tendenze	- Ci si trova sulla curva all'avanguardia - Si segue la tendenza	- <i>Learning curve</i> - Si seguono i clienti	- Produttività, ciclo PDCA - Si seguono i luoghi di lavoro	- <i>Contents theory</i> - Si seguono gli specialisti esterni
	Business Domain	- Creazione del mercato con tecnologie originali - Creazione nuove attività e nuove industrie	- Trovarsi in settori in crescita - Acquisire quote di mercato in fase di crescita	- Concentrazione della quota di mercato al 1° o al 2° posto - Preminenza ai luoghi di lavoro	- Cooperazione con i più forti - Cooperazione con aziende e personale all'avanguardia
	Business Model	- Combinazione di nuovi mercati e nuove tecnologie - Creazione di sostegni al business	- Combinazione di nuovi mercati e tecnologie correnti - Potenziamento dei supporti al business	- Combinazione di mercati e tecnologie correnti - Limitazione ai supporti al business	- Combinazione di mercati attuali e nuove tecnologie - Integrazione ed eliminazione dei supporti al business
M o t o r e O r g a n i z z a z i o n e	Organizzazione creativa	- Organizzazione che crea - <i>Venture Organization</i>	- Organizzazione che cresce - Organizzazione con unità di business	- Organizzazione con buona efficienza - Organizzazione per funziona	- Organizzazione che integra - <i>Network organization</i>
	Management di tipo aperto	- <i>Break-through</i> - Investimenti per sistemi di creazione	- Risposta alla diversificazione e management decentrato - Investimenti per la crescita	- Risposta a una maggiore efficienza, management di gruppo - Investimenti per una maggiore efficienza	- Knowledge management - Investimenti per una maggiore integrazione
	Realizzazione innovazioni	- 1/3 nuovo - Ricerca di nuovi concetti	- Obiettivo: crescita raddoppiata - Gamma prodotti, Completamento linee	- 1/2 - Standardizzazione, abbandono	- $\frac{1}{2} \times 2 = 4$ - Parti fisse e variabili, integrazione, cooperazione
Imprese all'avanguardia		- Misumi - Sony	- Canon - Microsoft	- Toyota - Emerson	- Fujitsu - Aziende di orologi svizzeri

In genere, le persone o le aziende con il motore del business forte hanno il motore dell'organizzazione debole e, viceversa, le persone o le aziende che hanno il motore dell'organizzazione forte sono deboli per quanto attiene al motore del business. Anche nel 20° secolo e prima, molte persone e aziende hanno affrontato l'innovazione, ma senza rendersi conto della necessità di un sistema di pilotaggio con due motori, secondo il ciclo dell'innovazione presentato in questo articolo, hanno volato con un monomotore e, non essendo in grado di attraversare le varie turbolenze atmosferiche, sono finiti in fondo al



mare. Avendo studiato gli insuccessi del 20° secolo , avendo appreso i principi basilari e imparato dalla realtà del mondo, siamo giunti ancora una volta a dover affrontare la sfida delle attività imprenditoriali da parte dei membri delle aziende.

Nel nostro gruppo di ricerca sui metodi di management, vorremmo valutare e collegare le opportunità provenienti dal mercato e le opportunità provenienti dalle tecnologie, per quanto riguarda le capacità di leadership delle aziende giapponesi lungo le linee del ciclo dell'innovazione. Inoltre, vorremmo continuare ad approfondire le modalità per far funzionare in maniera ottimale il motore del business (capacità di generare tendenze, *Business Domain, Business Model*) e il motore dell'organizzazione (organizzazione creativa, management aperto, capacità di mettere in pratica le innovazioni).

Attualmente, in Giappone si cerca di promuovere la rivoluzione IT come strategia nazionale, ma a parte la rivoluzione, bisognerebbe prima di tutto che i leader con senso estetico abbandonino il vecchio stile, si trasformino in “imprenditori o in gruppo di sostegno agli imprenditori” e potenzino, con tecniche “eretiche” e metodi manageriali iconoclasti, il motore del business e il motore dell'organizzazione. Ci auguriamo che sulla base di questo comportamento il *know how* che guida il processo di creazione, crescita, efficienza e integrazione sia organizzato in sistema tecnico, diventando standard globale e riuscendo a dare un valido contributo al mondo.

www.fujikai.it