

I problemi di un imprenditore giapponese, molto simili ai nostri...

“Io non ho paura dei cinesi”

Hidehira Onda, Managing Director della Onda Mfg., spiega come l'industria cinese, almeno nel settore che interessa la sua azienda, ha ancora una lunga strada da percorrere - anche nell'ottica della logistica e del rispetto ambientale - prima di diventare un serio concorrente dei produttori dei paesi più avanzati

■ ROSARIO MANISERA*

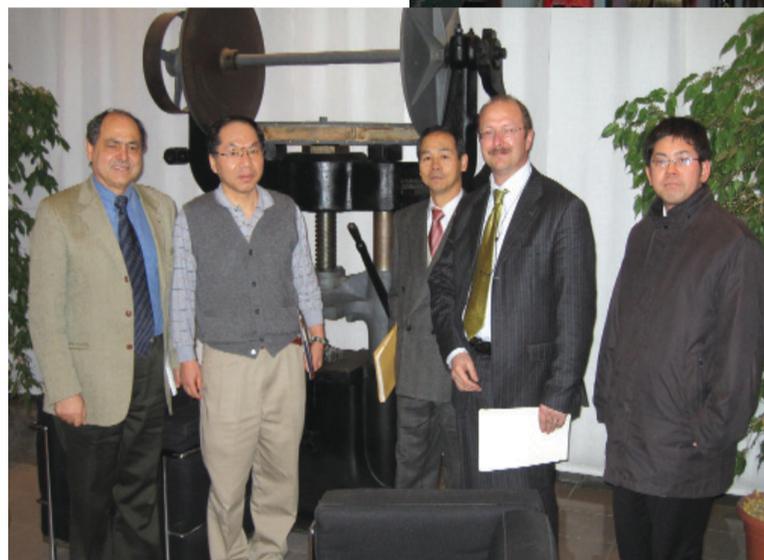
Recentemente si è tenuta nel nuovo quartiere Rho di Fiera Milano la Mostra Convegno Expocomfort, una manifestazione internazionale per l'impianistica civile e industriale nei settori di riscaldamento, energie rinnovabili, condizionamento, refrigerazione, tecnica sanitaria, trattamento delle acque, servizi e componenti per impianti. È stata una buona occasione per farsi un'idea dell'evoluzione di questo mercato e per sviluppare nuovi contatti di business.

Imponente è stata la presenza dei visitatori e in particolare degli espositori cinesi a cui è stato dedicato un intero padiglione. Era tangibile, soprattutto tra i produttori di componenti dei distretti delle province di Vercelli e Brescia, la preoccupazione per la massiccia concorrenza del grande Paese asiatico. Anche se il livello di qualità lascia ancora molto a desiderare - ma i ritardi nelle tecnologie e nella qualità si possono recuperare rapidamente - i prezzi dei prodotti cinesi lasciano pochi margini all'ottimismo.

È tuttavia non tutti la pensano allo stesso modo.

È sembrato opportuno, a questo punto, andare più a fondo nella realtà giapponese delle piccole e me-

die imprese e approfondire in particolare le loro attività logistiche con i punti di forza e di debolezza. Lo abbiamo fatto mediante una chiacchierata con Hidehira Onda manager e membro della famiglia



proprietaria di un'impresa del Giappone centrale che fabbrica e commercializza soprattutto componenti legati alle attività idrauliche.

Signor Onda ci spieghi, dal punto di vista della sua impresa che nel suo Paese è ritenuta una piccola azienda, cosa ha fatto il Giappone per arrivare alla ri-



le nostre macchine produttive in Europa. È per questo che ci troviamo ora in Italia: siamo venuti numerosi per cercare e acquistare il meglio che ci sia sul mercato. Noi intendiamo rafforzare e far crescere il nostro brand e a questo scopo privilegiamo sempre la qualità rispetto agli altri fattori di competitività.

Vogliamo essere riconosciuti dal mercato come i migliori e per questa ragione ci serviamo con molta

prodotti diversi, 6.000 codici diversi. I clienti che sono imprese costruttrici o ditte formate da idraulici o tecnici collegati alla distribuzione dell'acqua, del gas o di derivati dal petrolio, sono contenti del servizio che loro offriamo. Il 3% degli ordini, purtroppo, non può essere soddisfatto a causa di scorte insufficienti o per ritardi nella produzione: in questi casi c'è una perdita di opportunità. L'utilizzo di piccoli veicoli per le consegne aiuta a rag-

Hidehira Onda (al centro nella foto a sinistra, con alle spalle un'antica pressa dell'azienda bresciana Beretta), è a capo dell'omonima impresa che in Giappone produce sistemi per l'approvvigionamento idrico, del gas, del petrolio e delle energie in genere: lo abbiamo incontrato per scoprire come un'azienda giapponese organizza la sua logistica distributiva in patria e studia la delocalizzazione produttiva in Cina

parsimonia dei terzisti. Vogliamo, insomma, come dice un nostro principio ispiratore, raggiungere l'eccellenza in tutte le attività dei nostri collaboratori, dei manager (*kanrisha*), tecnici (*gijutsuka*), operai specializzati (*ginosha*). Con queste premesse e considerando la crescita attuale nel nostro Paese, le prospettive future sono piuttosto rosee. Naturalmente non ci nascondiamo neanche le difficoltà: la scomparsa di alcune competenze in fabbrica e la durata media delle macchine produttive, più breve rispetto al passato.

Come fate a distribuire i vostri prodotti in tutto il Giappone?

Nelle due isole più lontane, Hokkaido e Kyushu, abbiamo dei depositi presso cui i nostri clienti si possono approvvigionare rapidamente. Per il resto del Giappone ci serviamo dei corrieri, i famosi *takkyubin*, che se ricevono la merce nella giornata precedente consegnano la mattina successiva a domicilio. L'impegno ad effettuare consegne complete, senza mancanze, e a soddisfare sempre i nostri clienti comporta l'esistenza di un magazzino che ha un indice di rotazione annuale uguale a 12 e che contiene 6.000

giungere rapidamente, anche per quantitativi minimi, i destinatari degli ordini ricevuti.

Tutto questo, però, comporta un au-

“Ci sono ragioni storiche che hanno portato la popolazione cinese a profondi sentimenti antigiapponesi. Gli italiani non hanno questo handicap”

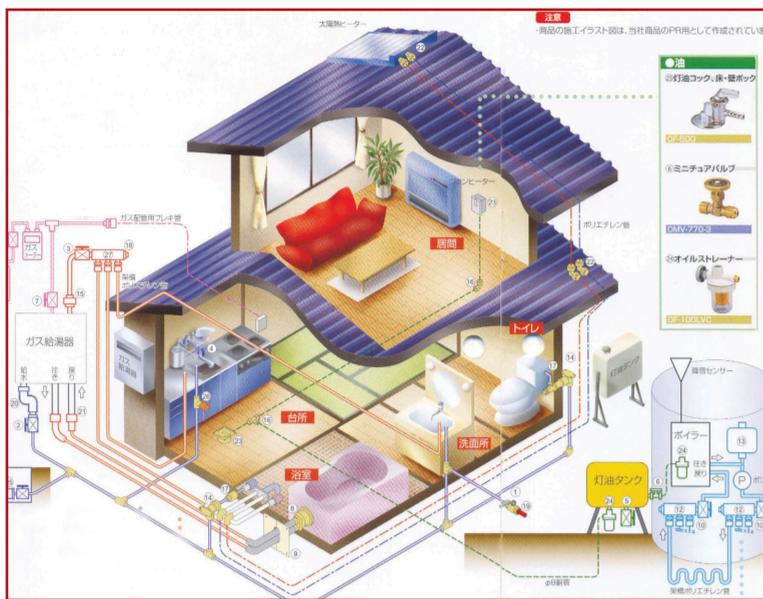
mento dei costi logistici. Nel nostro settore il costo della distribuzione è molto elevato!

Un altro elemento che contribuisce alla lievitazione dei costi di distribuzione è la presenza ingombrante dei grossisti che ancora operano a più livelli nella catena della distribuzione. È vero che questi in-

Pregiudizi e occhi a mandorla

“Sa come i cinesi, tutti inchini e sempre sorridenti durante il giorno, chiamano noi giapponesi la sera dopo aver bevuto? Ci soprannominano *ko-oni*, - piccoli orchi, piccoli diavoli -, e questo non aiuta ad avere con loro rapporti di lavoro facili e fruttuosi”. Abituati come siamo ad avere a che fare con le grandi aziende globalizzate del Giappone, come Toyota, Panasonic, Suzuki, Sony..., che proprio perché avvezze a trattare con tutti i paesi del mondo, si mostrano molto diplomatiche nel linguaggio, questa osservazione di un dirigente di un'azienda giapponese di medie dimensioni suscita una certa sorpresa.

* Studioso del mondo giapponese.
E-mail: maema@giappone-italia.it



Le applicazioni dei prodotti Onda Mfg in ambiente domestico: i clienti finali sono aziende edili e imprese di installazione specializzate in impiantistica residenziale, terziaria e industriale

FIG. 1 - PROFILO DELLA ONDA MFG.

Ragione sociale	Onda Mfg. Co., Ltd
Fondazione	Novembre 1963
Amministratore delegato	Yoshinori Onda
Fatturato annuale	9,3 Mld. di yen
Dipendenti	330
Indice di rotazione del magazzino	12
Referenze	6.000
% chiusura ordini	97% (cause 3% mancata chiusura: scorte insufficienti / ritardi nella produzione)
Attività	Produzione e vendita di materiali relativi all'approvvigionamento residenziale di acqua, gas, derivati del petrolio (come valvole e raccordi)
Filosofia di base	L'azienda Onda Mfg. intende diventare un produttore generale di sistemi con tubature idrauliche che come principio di base abbia la preservazione dell'habitat terrestre, in particolare nel campo dell'approvvigionamento idrico, del gas, del petrolio e delle energie in genere (Onda è certificata ambientale ISO 14001)
URL	http://www.onda.co.jp

Vocabolario Italo/giapponese

- **Kanrisha:** i manager
- **Gijutsuka:** i tecnici
- **Ginsha:** gli operai specializzati
- **Takkyubin:** i corrieri giapponesi (consegna entro le ore 12.00 del mattino successivo al ritiro)
- **Amakudari:** il sistema della "discesa dal cielo" di funzionari pubblici che dopo il loro precoce pensionamento vengono accolti nelle imprese private

ma, se non ci si adegua a questo tipo di organizzazione è impossibile a volte poter svolgere il proprio lavoro. Lavorare per l'industria, gli stabilimenti, certo è più semplice, ma questo segmento per noi costituisce solamente il 10%. Nonostante tutto, però, c'è da dire che in diverse occasioni i grossisti, che fungono anche da smistatori degli ordini, aiutano a livellare la domanda e quindi a rendere più agevole la distribuzione fisica.

Se il mondo esterno della distribuzione e delle vendite costituisce un rompicapo e un costo con cui la Onda deve fare quotidianamente i conti, le attività di stabilimento e i rapporti con i fornitori sono di certo meno gravi, vero?

Absolutamente vero. Ai punti di forza tipici del mondo produttivo giapponese abbiamo aggiunto un impegno per l'automazione, la riduzione delle operazioni gravose per gli operai, gli investimenti in impianti ad elevata produttività. Gli interessi passivi nei confronti delle banche che finanziano sono attualmente molto bassi e questo ci permette di acquistare gli impianti migliori. Per ragioni di assistenza e di manutenzione preferiremmo

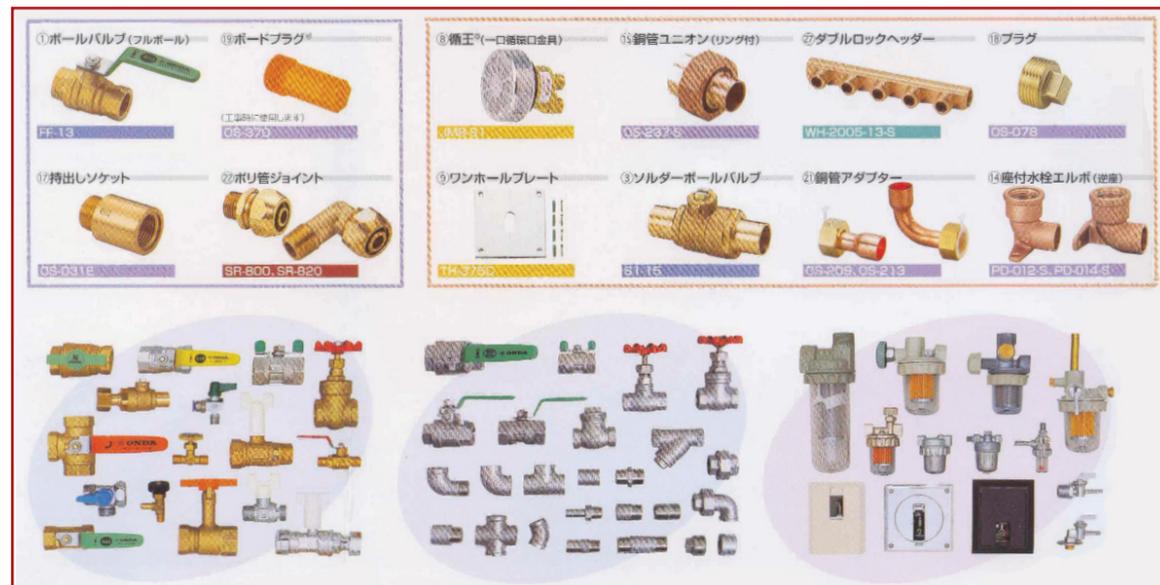
i costruttori giapponesi, ma nel settore dell'idraulica i migliori costruttori si trovano in Europa, nelle regioni attorno alla Svizzera. Anche gli italiani sono molto bravi, benché più cari dei giapponesi. Per ora la tecnologia giapponese del settore non riesce a competere ancora con quella italiana, ma le si sta avvicinando moltissimo. Intanto, però, si affacciano sul mercato i cinesi e dopo di loro gli indiani, i brasiliani...

Attualmente il problema in fabbrica è che, come in Italia, gli operai frutto del baby boom postbellico del 1946 stanno per andare in pensione. Le loro ottime competenze tecniche non sono ereditate dagli operai più giovani che per di più non hanno voglia di prendere i loro posti. Nessuno più ama fare i lavori umili, poco gratificanti. Da qui nasce la preoccupazione per la concorrenza cinese che si basa ancora sulle attività manuali piuttosto che sull'automazione. Tanto il costo del personale è così basso!

Ritorniamo così al punto di partenza. I cinesi sono da temere

oppure no? C'è spazio di collaborazione con loro?

Vede, i giapponesi hanno un grosso handicap nei confronti dei cinesi rispetto agli italiani. Ci sono ragioni storiche che hanno portato la popolazione cinese a profondi sentimenti antigiapponesi. Basta osservare le proteste o addirittura le sommosse suscitate anche di recente dalle parole o dai gesti del nostro primo ministro Koizumi. Gli italiani non hanno questo handicap e quindi è più facile una loro collaborazione con l'industria cinese. È vero che migliaia di aziende giapponesi producono in Cina, ma spesso la strada seguita è stata quella di Taiwan: ci si è alleati con imprenditori taiwanesi e insieme si è sbarcati in Cina. Ad ogni modo gli enormi investimenti giapponesi in Cina non sono neanche paragonabili a quanto investito nella madre patria dalla diaspora cinese sparsa per il mondo. È quest'ultima la forza propulsiva dello sviluppo cinese sulla cui durata, però, nutro qualche dubbio. I cinesi hanno una riserva di energie incredibile e il criterio fondamentale è natu-



Un estratto dal catalogo della Onda Mfg con alcuni dei prodotti offerti: secondo Hidehira Onda il ruolo dei grossisti nella filiera è "ingombrante e contribuisce ad elevare i costi"

Le frasi

"Noi intendiamo rafforzare e far crescere il nostro brand e a questo scopo privilegiamo sempre la qualità rispetto agli altri fattori di competitività."

"Vogliamo essere riconosciuti dal mercato come i migliori e per questa ragione ci serviamo con molta parsimonia dei terzi."

"Un elemento che contribuisce alla lievitazione dei costi è la presenza ingombrante dei grossisti che ancora operano a più livelli nella catena della distribuzione."

"Veniamo a comprare macchine in Italia perché gli italiani sono molto bravi, benché più cari dei giapponesi."

"Il problema in fabbrica è che, come in Italia, gli operai frutto del baby boom postbellico del 1946 stanno per andare in pensione..."

termediari non hanno più lo stesso potere del passato quando il loro ruolo di finanziatori era determinante e che i maker sono ora più forti rispetto a prima. Tuttavia le aziende grossiste, che sicuramente non aggiungono valore al prodotto, si trovano direttamente o tramite sussidiarie ad essere presenti pesantemente per tre - quattro livelli nella piramide di vendita e distribuzione. Noi, come costruttori, cerchiamo di partecipare a tutte le fiere, anche quelle locali più piccole, allo scopo di farci conoscere dai potenziali clienti, ma nelle transazioni successive subito s'intrufola il grossista. Ad esempio per essere fornitori di tubi per l'acqua potabile bisogna far parte della relativa Associazione, la *Suido Kyokai*, approvata dal Ministero della Sanità. Questa, dove sono presenti molti grossisti importanti, se da un lato fluidifica in senso positivo le formalità burocratiche, assume anche deleteri aspetti negativi. Per l'intreccio esistente tra burocrazia, politica e mondo delle imprese presente nel tessuto economico del Giappone, il sistema di *amakudari*, della "discesa dal cielo" di funzionari pubblici che dopo il loro precoce pensionamento vengono accolti nelle imprese private, è ancora molto in voga. Pur criticando questo siste-

ralmente il profitto, tuttavia più che nell'industria, che richiede tempi lunghi, i cinesi sono bravi nel commercio che ha bisogno di tempistiche più brevi. Anche nel commercio, però, suscitano spesso violente opposizioni in molti Paesi: non hanno ancora imparato ad essere moderati; se cominciano ad esportare in un Paese, lo fanno in maniera spropositata.

La strada che è davanti ai produttori cinesi non è quindi così lineare come si potrebbe immaginare. I cento milioni di consumatori ricchi della Cina vogliono prodotti di elevata qualità e a questi potranno rispondere le aziende dei Paesi di più antica tradizione industriale più che i produttori cinesi. È un'opportunità per i Paesi avanzati!

Non parliamo poi dei problemi ambientali che prima o poi anche i produttori cinesi dovranno affrontare con coraggio.

La nostra piccola azienda è certificata ISO 14001 e cerca, grazie a un efficace sistema di management ambientale, di ridurre sempre più il proprio impatto sul nostro ecosistema. Quando anche i produttori cinesi dovranno impegnarsi con gli stessi standard ci sarà ancora un ampio margine per la nostra competitività. ■