



SOL LEVANTE, LA CULTURA ALLA BASE DEL LEAN APPROACH

INTERVISTA A ROSARIO MANISERA
AMMINISTRATORE UNICO MAEMA

Conosciuto come scrittore, traduttore e curatore di molte pubblicazioni legate alla cultura letteraria ed aziendale giapponese, Rosario Manisera è probabilmente uno dei più rilevanti conoscitori italiani del "Sol Levante".

Già presidente, per lunghi anni, dell'Associazione culturale italo giapponese "Fuji" di Brescia e attualmente suo presidente onorario, lo scorso novembre è stato insignito dall'Imperatore del Giappone dell'onorificenza "Ordine del Sol Levante, Raggi d'Oro e d'Argento" per aver contribuito a diffondere attraverso il suo impegno la cultura di quel Paese in Italia. Collaboratore di varie riviste dedicate ai grandi temi del management, dal 2003 è impegnato, attraverso la sua organizzazione "Maema" (www.giappone-italia.it),

La credibilità è una risorsa immateriale molto importante per i giapponesi: perderla con false promesse può pregiudicare l'esito di una trattativa.

ne a quanti guardano al Paese orientale, dove sono nati sistemi manageriali diffusi ora in tutto il mondo, come fonte di ispirazione per le loro attività. **LA SUA VITA PERSONALE, FAMILIARE E PROFESSIONALE È STRETTAMENTE INTRECCIATA AL PIANETA GIAPPONE. COME È CAMBIATO IL PAESE E QUAL È L'IMMAGINE PIÙ ADATTA A DESCRIVERLO?**

Tra Italiani e Giapponesi ci sono sempre stati stima e apprezzamento reciproci tali per cui ancora oggi la nostra penisola continua ad attrarre molti abitanti del Sol

a far conoscere direttamente alle imprese italiane l'approccio giapponese al manufacturing e alle *operation* in genere. **Fornisce, inoltre, informazioni e contatti diretti con aziende del Giap-**

Levante. Più in generale, ripercorrendo la mia vita, vissuta per lungo tempo in Giappone, devo dire che l'atteggiamento nei confronti del Paese da parte degli stranieri ha vissuto il passaggio da una sorta di infatuazione indiscriminata a un'ammirazione più controllata e razionale: negli anni '80 il Giappone era sinonimo di qualità, efficienza e crescita incondizionata. A inizio degli anni '90 lo scoppio della bolla economica e finanziaria e l'inizio di una recessione strisciante, con il fallimento di alcune delle maggiori banche, hanno in parte invece ridimensionato il mito di un Paese super efficiente. La stagnazione degli anni successivi e la crisi conseguente al crack della Lehman Brothers hanno segnato il Paese, che pur tuttavia è riuscito a uscire da una depressione più che decennale, in particolare grazie alla cosiddetta Abenomics, la politica economica messa in atto dal primo ministro giapponese Shinzō Abe a cominciare dalla primavera del 2013.



Nonostante oggi sia più semplice, almeno dal punto di vista logistico, conoscere da vicino il Paese, per cui assistiamo anche a un robusto flusso turistico nei suoi confronti, **occorre andare oltre un'immagine stereotipata e stabilire un contatto diretto con le persone.** Per questo, dopo diverse esperienze professionali sempre legate al Giappone, mi sono dedicato a scambi sempre più profondi tra i due Paesi, sia a livello culturale, sia in ambito business. **QUAL È IL CONTESTO ECONOMICO ATTUALE DEL GIAPPONE? QUANTO È PROPIZIO ALL'INSERIMENTO DI NUOVE REALTÀ IMPRENDITORIALI?**

In Giappone sono in atto dei fenomeni sociali che hanno importanti ricadute sull'economia e mi riferisco in particolare al forte calo della natalità. Il Governo sta cercando di porre rimedio al fenomeno che affonda le sue radici fino al periodo successivo alla seconda guerra mondiale. Dal 2011 la popolazione giapponese

ha iniziato a decrescere e i 127 milioni di abitanti, secondo le previsioni, potrebbero arrivare a circa 80 milioni nel 2060. La speranza è quella di riuscire a rallentare la tendenza e a stabilizzare la popolazione sui 100 milioni di abitanti per quella data, anche attraverso l'utilizzo di sussidi pubblici. A ciò va aggiunto il fatto che la popolazione giapponese oggi è tra le più longeve al mondo: l'età media è di 85 anni a persona, 81,7 per gli uomini contro 88,5 anni per le donne. L'invecchiamento della popolazione - *Kōreika shakai* in giapponese - fa sì che vi siano conseguenze rilevanti sul welfare, sulle pensioni e sulla sanità. In sintesi, i fenomeni che oggi in Italia stiamo osservando allo stadio iniziale, in Giappone sono ancora più cogenti. Questa situazione generale, in realtà contrariamente all'Italia dove invece vi è un problema di disoccupazione in particolare giovanile, comporta una diminuzione della forza lavoro per cui molte aziende hanno difficoltà a trovare lavoratori: in sintesi c'è più lavoro che persone in grado di lavorare! I lavoratori disponibili calano progressivamente e si ampliano gli spazi sul mercato per chi invece vuole entrare. Per rimediare a questa situazione di recente **c'è stata una maggiore apertura nei confronti dell'ingresso di forza lavoro straniera.** Il Giappone ha tentato da questo punto di vista di favorire in passato, in particolare negli anni '80 e '90, il ritorno di giapponesi di seconda e terza generazione, figli degli emigrati di inizio '900 verso in Brasile e America Latina in generale. Oggi invece questo appello è rivolto in modo trasversale ai diversi Paesi, e non solo a quelli limitrofi - anche se l'Asia sud-orientale rimane la regione più direttamente coinvolta - purché le risorse umane interessate siano in possesso di competenze specifiche. Le aziende giapponesi in questo senso sono molto accoglienti nei confronti del personale proveniente dall'estero. Le competenze

richieste dall'economia giapponese, che sta crescendo a un ritmo maggiore di quello italiano, sono numerose, da quelle manageriali a quelle specialistiche, in particolare di sviluppo di soluzioni digitali.

La tendenza investe tutti i settori, dal manufacturing all'ambito accademico. Non si richiede, in sintesi, manovalanza generica, ma **competenze specifiche che verranno inserite in un Paese con un tasso di scolarizzazione elevato e di gran lunga maggiore di quello italiano.** **QUALI SONO I SUGGERIMENTI PER CHI SI APPRESTA AD ENTRARE IN GIAPPONE?**

Il primo consiglio, per chi vuole avere a che fare con il Giappone e i Giapponesi, è più di natura culturale: prima di proporre un'idea o un accordo occorre prepararsi molto bene prima di parlare e non promettere nulla senza essere più che certi di poterlo mantenere. Si perde altrimenti in credibilità, una risorsa immateriale molto importante per i giapponesi e che può pregiudicare l'esito di una trattativa. La **fiducia**, prima ancora di qualsiasi contratto scritto, **è alla base di ogni rapporto con i Giapponesi** e per creare un clima di fiducia reciproca può richiedere, a volte, tempi lunghi. Dal punto di vista invece più tecnico, **l'ingresso di aziende italiane in Giappone è più semplice se effettuato attraverso una sussidiaria** che si costituisce secondo le norme del Paese oppure se si sono stretti dei rapporti con un eventuale socio giapponese. In questo momento si sono allargate le maglie che consentono l'entrata nel Paese e vengono favoriti anche gli investimenti diretti come pure l'ingresso di prodotti stranieri. Vi è quindi un aumento di imprese italiane, che anche attraverso il supporto delle nostre rappresentanze diplomatiche ed economiche, riescono a trovare investitori giapponesi nel loro capitale. Il Governo favorisce questo *matching*, ma per chi intende accostarsi

a questo mercato può essere di gran lunga **più importante conoscere le regole di matrice culturale alla base del mondo del business giapponese piuttosto che quelle giuridiche**. Queste regole affondano le loro radici nella tradizione giapponese e pertanto sono di gran lunga più radicate di quanto un occidentale possa pensare. Una di queste, ad esempio, prevede l'**intervento di un intermediario per compiere alcune operazioni importanti, nella vita come nel business**. Questo concetto implica nel mondo degli affari la necessità di avere una parte terza in grado di introdurre tra loro le persone che hanno l'obiettivo di instaurare un rapporto e realizzare un contratto. Ma guai a scambiare l'intervento di una terza parte per una mera formalità: **il consenso**, l'accordo, inteso anche in senso più ampio come armonia, è alla base dell'intera società giapponese. Questo principio investe trasversalmente tutti i settori dell'agire umano e spiega in ultima analisi perché in Giappone vi siano molti meno avvocati di quelli oggi attivi in altri Paesi. Ad esempio, mentre negli Stati Uniti ci sono 281 avvocati ogni 100.000 abitanti, in Giappone ce ne sono solo 11.

QUALI SONO ALCUNI DEGLI ERRORI DA NON COMMITTERE NELLA COMUNICAZIONE E NEL MARKETING?

Per avviare dei rapporti di business in Giappone occorre essere in primo luogo dei professionisti. L'improvvisazione non trova spazio nel mondo degli affari in Giappone. Quando si svolge un compito, qualunque esso sia, deve essere svolto al meglio e in modo professionale a prescindere dal ruolo o dalla mansione svolta. L'altro grande errore è quello di promettere con eccessiva leggerezza: in Giappone l'impegno e la parola data contano moltissimo. **La qualità** garantita nel concreto, ad esempio, **non può essere al di sotto di quella concordata, neppure in modo occasionale**. Basti pensare a quanto oggi comune-

mente accade quando si parla di riduzione dei costi grazie al TPS (Toyota Production System). In Occidente abbiamo accolto concetti quali Lean Approach, Lean Production, Lean System che si rifanno al TPS, ma senza viverli fino in fondo così come invece avviene in Giappone. Per qualunque impresa o attività, in Giappone il tema della riduzione dei costi, e quindi delle numerose vie per realizzarla, è sempre implicito nelle Operations. **Non solo non ci si aspetta che i costi non aumentino, ma è legittimo pensare che ad ogni miglioramento corrisponda una loro riduzione**. L'attenzione spasmodica dedicata alla riduzione degli sprechi fa sì che ogni più piccolo passo avanti venga accolto in maniera positiva. In Occidente siamo invece quasi convinti che lo "spreco" in quanto tale – "*muda*" in giapponese – non possa essere mai del tutto eliminato. In Giappone invece, si ritiene che per quanto l'attività di miglioramento continuo – "*kaizen*" – possa talvolta portare al taglio di un solo yen, quello yen risparmiato rappresenta già un guadagno importante. E così allo stesso modo, un secondo di tempo risparmiato per compiere un'operazione, può tradursi su grande scala in un risparmio di anni e quindi in estrema conclusione, in un risparmio di denaro. Un altro ambito molto importante su cui le imprese italiane possono lavorare ispirandosi al Giappone è quello del "Visual management": in pratica, tutto ciò che serve per "fare qualcosa", non solo nell'ambito aziendale ma anche nella vita quotidiana, può e deve essere visualizzato con immagini, graficamente o attraverso l'utilizzo dei colori. La pratica in Giappone è rafforzata anche dall'uso degli ideogrammi che esprimono visivamente l'idea che rappresentano. Tra i numerosi casi in cui questo concetto applicabile vi è quello del controllo di qualità: l'utilizzo di una serie di spie colorate, ad esempio, potrà facilmente indicare se

il prodotto finito è già stato controllato o meno, se è difettoso oppure perfetto. Per i nostri gruppi di imprenditori e manager che vogliono apprendere qualcosa dal Giappone, l'errore più grave però è quello di pensare che **l'approccio dei giapponesi**, i miglioramenti che hanno ottenuto, le pratiche virtuose che hanno messo in atto nelle aziende come nella società, siano il frutto di qualcosa di innato nella popolazione, faccia parte del suo DNA. Non è così: tutto **è frutto di impegno e lunghi sforzi per cambiare in meglio**. Un solo esempio: molti di coloro con cui mi reco spesso in Giappone per affari si meravigliano per la pulizia nei treni, per l'assenza di cartacce e mozziconi di sigarette lungo le strade, pur non essendoci cestini. Quando sono arrivato in Giappone per la prima volta quarant'anni fa, le cose non stavano in questi termini. A fine corsa, il pavimento dei treni era pieno di rifiuti, carte, buste, bottiglie che rimanevano sul posto dopo gli spuntini che i giapponesi facevano lungo il viaggio. Le cose sono cambiate, sono migliorate. Possiamo farlo anche noi, nelle nostre imprese, nella nostra società.



Un viaggio entusiasmante ha visto protagonisti una decina di manager dell'industria manifatturiera italiana partiti con la Lean Factory School® alla volta del Giappone alla scoperta delle migliori **best practices** adottate da player del calibro di **ANA** (All Nippon Airways), **Nissan Motors**, **Mitsubishi Electric Automation**, **Toyota Motor Corporation**. Approfondimenti a pagina 21 e 23.