

Ing. Lucio Lussu

Direttore Relazioni Internazionali, ENI

---

Vice Presidente del Gruppo di Lavoro "Analisi dei mercati,  
opportunità e vincoli"

Signor Presidente, Signore e Signori,

nelle riunioni che abbiamo avuto a Tokyo in giugno il gruppo di lavoro che io rappresento si e' occupato in particolare del mercato giapponese.

In effetti il gruppo di lavoro vuole identificare problemi di mercato quindi opportunita' e vincoli sia sul mercato giapponese sia su quello italiano, tuttavia la riunione di Tokyo si e' concentrata sul mercato giapponese per cui la mia relazione si riferira' a quest'ultimo mercato.

Nelle nostre riunioni sono emersi sia considerazioni di carattere particolare, cioe' che riguardano determinate e particolari industrie sia anche questioni di carattere piu' generale. Con riferimento alle industrie specifiche si sono

ricordate le quote e le tariffe che limitano le esportazioni italiane di articoli in pelle e calzature e ci e' stato detto dai nostri interlocutori giapponesi che queste restrizioni riguardano un settore per il quale esistono delicate motivazione di ordine sociale e di ordine politico, e quindi ci e' stato detto che la rimozione di queste restrizioni potra' avvenire solamente in un'ottica di lungo periodo.

Pertanto questo e' un problema che dovremo continuare a tenere nella nostra agenda.

Un altro settore che e' stato in particolare affrontato e' quello della produzione italiana di macchine utensili. Da parte italiana e' stato sottolineato come l'industria italiana e' estremamente competitiva a livello mondiale, infatti esporta il 50% della sua produzione e questa produzione viene esportata soprattutto in Paesi industrializzati.

La quota assorbita dal Giappone peraltro e' inferiore all'1% ed e' quasi trascurabile. I problemi che sono stati messi a fuoco sono che queste difficolta' derivano essenzialmente dalla mancanza di contatti diretti fra produttori e clienti, preferendo in genere l'utente

giapponese servirsi delle trade houses. Quindi non possono le aziende italiane per le loro limitate dimensioni permettersi di sostenere alti costi per una capillare presenza commerciale.

Questo e' un problema di interesse generale, tenuto conto dell'importanza delle piccole e medie aziende anche nel tessuto industriale italiano e quindi e' un problema che riguarda non solo il settore delle macchine utensili ma in generale altri settori industriali, ed e' indubbiamente uno dei settori nei quali a livello di gruppo di lavoro sottolineiamo l'importanza di attirare su di esso l'attenzione del Business Group al fine di identificare e studiare possibili rimedi e possibili misure.

Un altro problema particolare discusso nella riunione del 18 giugno riguarda il settore assicurativo. Quello che e' stato lamentato dalle nostre societa' di assicurazioni e' la difficolta' o l'impossibilita' di effettuare investimenti all'estero cioe' di utilizzare solamente il mercato mobiliare giapponese. Per questo settore da parte giapponese e' stato indicato che probabilmente un rimedio potra' essere effettivamente proposto e pertanto contiamo appunto di ricevere qualche indicazione in questo senso al piu' presto.

Esauriti quindi in questo modo i settori di carattere particolare, vorrei pero' adesso affrontare tematiche di carattere piu' generale, tematiche che si ricollegano a vincoli e problemi di ordine strutturali che sono propri del sistema Giappone. Si tratta di cose note sui quali è necessario uno sforzo di riflessione da parte delle nostre imprese oltre alla registrazione di queste difficoltà'.

Ritengo infatti che la rimozione di questi vincoli presupponga, oltre ad una adeguata collaborazione da parte dei nostri interlocutori giapponesi, anche un approccio nuovo da parte delle nostre aziende, le quali pertanto devono tenere nel debito conto le tradizioni, gli usi e i costumi locali.

Ad esempio, ed e' solo un esempio, e' noto come i contatti commerciali seguono in Giappone schemi e procedure complesse, gia' definite in partenza e piu' delle volte costa anche in termini di tempo piu' di quanto gli operatori italiani siano disposti o siano soliti spendere per ottenere accesso a nuovi mercati.

Il processo decisionale all'interno delle aziende giapponesi e' molto diverso da quello al quale siamo abituati in occidente. Esso inizia dal basso per poi arrivare attraverso schemi standards e tempistiche a volte definite fino al vertice all' approvazione. Quando questa arriva al vertice e' piu' formale che sostanziale, essendo la questione gia' stata ampiamente discussa ed accettata a livello di medio management.

Gli operatori occidentali, per i quali l'approvazione finale e viceversa l'atto di primaria importanza, tendono talvolta a cercare delle scorciatoie con il risultato che il successo viene raggiunto. Quindi occorre che da parte nostra vi sia la consapevolezza che la cultura organizzativa giapponese richiede nelle decisioni il consenso del medio management.

Anche questo tema penso sia un tema che e' opportuno trattare a livello di Business Group, probabilmente anche a partire da questo incontro odierno ma, senz'altro poi in altri incontri futuri.

Anche per la questione delle difficolta' per i rapporti diretti con i clienti, che gia' era stata evocata nel caso delle macchine utensili, e particolarmente sentita dalle

nostre piccole e medie imprese, penso sia necessario riflettere sui motivi che inducono i giapponesi ad utilizzare le trade houses. Vi possono essere dei motivi di carattere culturale, pero' vi sono anche dei motivi molto concreti di carattere economico e finanziario essendo gli utenti giapponesi spesso anche loro aziende di piccole e medie dimensioni e trovando quindi non solo piu' conveniente, ma direi addirittura necessario delegare alle trade houses attivita' costose come quelle di creare un'interfaccia commerciale all'estero.

Si tratta di ragioni sostanzialmente identiche a quelle che impediscono alle nostre piccole aziende di dotarsi di proprie reti in Giappone e dovrebbero forse farci riflettere sull'opportunita' di studiare e possibilmente adottare, soprattutto per quei mercati che sono piu' difficili che sono piu' lontani, modelli organizzativi simili a quelli giapponesi.

A mio avviso l'evoluzione recente dell'interscambio italo-giapponese, caratterizzato da una crescita degli scambi e da una tendenza al riequilibrio, contribuisce a sdrammatizzare altre due critiche che gli operatori italiani tradizionalmente avevano rivolto al mercato giapponese e

cioe' l'atteggiamento di difesa dei consumatori di fronte ai prodotti stranieri e l'impenetrabilita' del sistema distributivo giapponese.

Non vi e' dubbio che il consumatore giapponese preferisce tradizionalmente i prodotti locali. Questo orientamento non deriva solamente peraltro unicamente da valori di carattere sociale e culturale, ma e' anche collegato a parametri obiettivi che sono ritenuti prioritari, rappresentati per esempio dal livello qualitativo dei prodotti e dalla uniformita' della qualita' nel tempo, tant'e' vero che diverse aziende occidentali e anche aziende italiane una volta capita la lezione, hanno conseguito risultati molto lusinghieri sul mercato giapponese.

Proprio il fattore qualita' unito ad un piu' puntuale rispetto delle condizioni contrattuali, talvolta anche di quelle condizioni che da noi in passato forse erano ritenute secondarie come ad esempio i termini di consegna, sembra destinato ad assumere sempre piu' importanza decisiva in futuro tenendo anche conto delle aperture all'esterno delle autorita' giapponesi. Queste in effetti hanno dimostrato con una recente legge, la legge sul

finanziamento alle importazioni, la loro volonta' di indirizzare il mercato giapponese sempre di piu' sull'esterno.

Il sistema distributivo giapponese, viene tradizionalmente ritenuto come una barriera non tariffaria, che di fatto impone per la commercializzazione dei prodotti di passare attraverso uno dei pochi distributori indipendenti presenti.

Pur trattandosi di una situazione radicata basata su consolidati rapporti fra distributore e dettagliante, essa non sembra tuttavia insuperabile come dimostrato anche qui da alcune esperienze di societa' occidentali. Queste in effetti, con una strategia di lungo termine con una infinita pazienza, sono pero' riuscite ad avere una posizione molto importante e in alcuni casi una posizione dominante anche sul mercato giapponese.

Tale principio, cioe' il principio della necessita' di stabilire strategie di penetrazione di ampio respiro e di lungo termine, e' ovviamente ancor piu' valido se ci riferiamo non solo alle attivita' commerciali ma anche alle iniziative industriali, iniziative che peraltro per le nostre imprese sono limitate sia in quanto a numero e sia anche in quanto a dimensioni di importanza. Questa e' in

fondo un'ulteriore spiegazione della modesta presenza italiana in quanto la dotazione di adeguate infrastrutture produttive locali è indispensabile per il rifornimento e per la penetrazione del mercato.

Le considerazioni svolte tendono a sottolineare l'importanza di adeguati e duraturi investimenti in mezzi e in risorse umane ai fini del successo in Giappone.

Vorrei concludere questa presentazione dei lavori del Gruppo di lavoro n. 1 con un dato che deriva da alcune statistiche che sono state elaborate dall'ICEP.

Purtroppo e' un dato un po' vecchio perche' si riferisce al 1987, comunque risulta che alla fine dell'87 le imprese italiane operanti in Giappone occupavano 82 addetti, 82 espatriati, a fronte dei 2.800 impiegati da aziende giapponesi in Italia.

E' chiaro che siccome il business si fa con le persone, e questo e' un dato molto significativo: noi occupiamo meno di un trentesimo delle persone che i giapponesi occupano in Italia. Gia' e' stato detto che la presenza giapponese in Italia se vista in un contesto europeo e' molto marginale mentre se facessimo lo stesso paragone per la zona in cui il

Giappone e' inserito cioe' l'estremo oriente, noi troveremo che la presenza italiana in estremo oriente e' altrettanto marginale o forse ancora piu' marginale di quello che e' in Giappone.

Quindi tutto sommato vorrei concludere con una nota di ottimismo: se abbiamo raggiunto un livello di interscambio equilibrato come ha detto il Presidente Agnelli, e in fondo anche abbastanza significativo sul piano numerico con questa scarsa presenza, domani se ci dovessimo poi dotare effettivamente di una strategia di penetrazione e volessimo dedicare le risorse anche umane per perseguire questa strategia io sono convinto che i risultati potranno essere molto lusinghieri. Grazie.

September 19, 1990

ITALY JAPAN BUSINESS GROUP

FIRST "JOINT SENIOR BOARD" MEETING

Rome (Villa Madama)

OCTOBER 23, 1990

19:00 - 20:00 : Meeting

- . Assessment of the activity developed by the Business Group until now;
- . Suggestions about the activity of the Business Group for 1991

20:00 : Dinner: Members of the Joint Senior Board with Minister Ruggiero and Japanese representative

Discussion