



**"Innovare per Competere: Quali  
Opportunità per Italia e Giappone"**

---

*"Le relazioni industriali e le  
collaborazioni bilaterali fra  
Italia e Giappone"*



---

*Rapporto predisposto per Italy-Japan Business Group.*

*© 2008 Ambrosetti S.p.A. Tutti i diritti riservati. I contenuti del presente documento sono di esclusiva responsabilità di The European House-Ambrosetti e non impegnano né IJBG né gli advisor che hanno guidato i lavori.*

# INDICE

<b>1</b>	<b>GLI ELEMENTI CARATTERISTICI DEL PROGETTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	PREMESSA .....	1
1.2	LE FINALITÀ DEL PROGETTO .....	6
1.3	L'APPROCCIO METODOLOGICO DEL PROGETTO.....	7
1.4	I DIECI PUNTI CHIAVE DEL RAPPORTO .....	10
1.5	<i>EXECUTIVE SUMMARY</i> .....	18
<b>2</b>	<b>LO SCENARIO MACROECONOMICO</b> .....	<b>33</b>
2.1	LO SCENARIO MONDIALE .....	33
2.2	LA SITUAZIONE MACROECONOMICA DELL'ITALIA.....	39
2.3	LA SITUAZIONE MACROECONOMICA DEL GIAPPONE.....	41
2.4	ITALIA E GIAPPONE: DUE ECONOMIE APERTE .....	43
<b>3</b>	<b>ITALIA E GIAPPONE: DUE PAESI A CONFRONTO</b> .....	<b>52</b>
3.1	LA GEOGRAFIA E LA DEMOGRAFIA.....	52
3.2	L'ECONOMIA .....	53
3.3	I DISTRETTI INDUSTRIALI E IL TESSUTO DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE .....	55
<b>4</b>	<b>IL GRADO DI COMPETITIVITÀ DELL'ITALIA E DEL GIAPPONE</b> .....	<b>67</b>
4.1	I PILASTRI DELLA STRATEGIA COMPETITIVA TERRITORIALE.....	67
4.2	LA COMPETITIVITÀ DI ITALIA E GIAPPONE: ALCUNI INDICATORI INTERNAZIONALI DI SINTESI .....	69
4.3	GLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI.....	72
<b>5</b>	<b>I SETTORI CHIAVE DI SUCCESSO DELL'ECONOMIA ITALIANA E GIAPPONESE</b> ..	<b>80</b>
5.1	I SETTORI CHIAVE DELL'ECONOMIA ITALIANA .....	82
5.2	I SETTORI CHIAVE DELL'ECONOMIA GIAPPONESE .....	102
<b>6</b>	<b>LO SVILUPPO DI RELAZIONI, ACCORDI E INIZIATIVE BILATERALI FRA ITALIA E GIAPPONE</b> .....	<b>119</b>
<b>7</b>	<b>I PRINCIPALI OSTACOLI DA SUPERARE PER INCREMENTARE L'INTERSCAMBIO RECIPROCO</b> .....	<b>130</b>
<b>8</b>	<b>LA CULTURA</b> .....	<b>137</b>
<b>9</b>	<b>LE NOSTRE PROPOSTE</b> .....	<b>153</b>

<b>10 APPENDICE - QUESTIONARIO .....</b>	<b>179</b>
<b>11 APPENDICE - " <i>CULTURAL DIFFERENCES BETWEEN ITALY AND JAPAN</i>" DI FONS TROMPENAARS .....</b>	<b>186</b>
11.1 AIMS AND OVERVIEW .....	186
11.2 STRUCTURE OF THIS DOCUMENT .....	186
<b>12 BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>225</b>

# 1 Gli elementi caratteristici del progetto

## 1.1 PREMESSA

Il libero scambio di persone, merci e servizi – tipico dei “sistemi economici aperti” – rappresenta oggi un grande stimolo per lo sviluppo dei Paesi.

Prima le distanze “pesavano”, vincolando la “raggiungibilità” e proteggendo da concorrenti lontani. Non a caso anche i Gruppi più internazionali si definivano multinazionali, con la loro articolazione organizzativa Paese per Paese.

L’arena competitiva è oggi passata da specchi d’acqua relativamente piccoli ad un unico oceano esteso all’intero globo aumentando le entrate dei Paesi esportatori e offrendo allo stesso tempo ai consumatori dei Paesi importatori una scelta più ampia di beni e servizi a prezzi ridotti grazie alla maggiore concorrenza.

Tutti i Paesi hanno quindi la possibilità di produrre ed esportare i prodotti e i servizi con i quali essi sono maggiormente in grado di competere. La globalizzazione può pertanto contribuire a promuovere la crescita economica. Più in generale l’apertura delle economie e lo sviluppo dei commerci internazionali stanno generando maggiori opportunità ma anche minacce, maggiore complessità e, quindi, necessità di superiore professionalità e massa critica.

Lo sgretolamento dei vincoli di tempo e di spazio pone cioè sempre più i sistemi territoriali in competizione tra loro per attrarre imprese, talenti e, più in generale, risorse di qualità, stimolando contemporaneamente la collaborazione in quelle aree di interesse reciproco, tipicamente nei settori delle relazioni internazionali e degli accordi commerciali.

Le relazioni Italia – Giappone sono caratterizzate da “un’ormai antica e salda amicizia<sup>1</sup>”, alimentate da una continua tradizione di scambio e collaborazione. I rapporti diplomatici risalgono al 1866, si sono sviluppate salde relazioni economiche e commerciali, sono attivi rapporti di collaborazione scientifica per lo sviluppo tecnologico e si sono intensificate le iniziative di interscambio culturale.

Non molto tempo fa si percepiva il Giappone come un paese in crisi, si pensava che la deindustrializzazione e la delocalizzazione fossero fenomeni inesorabili. Le grandi aziende giapponesi hanno voluto tuttavia raccogliere la sfida, investendo in patria in fabbriche ad alto contenuto tecnologico e trovando una formula vincente in un sistema di triangolazione industriale con i paesi a costi più bassi.

Questo percorso, effettuato anche da molte imprese italiane, da un lato dimostra come sia possibile guardare ai paesi emergenti dell’Asia Orientale in maniera positiva e

---

<sup>1</sup> Presidente della Repubblica Italiana, Carlo Azeglio Ciampi, Roma 2002, Rassegna Italia - Giappone

propositiva, focalizzando l'attenzione più sulle opportunità che sulle minacce, e tutelando al contempo le basi e le eccellenze del sistema produttivo nazionale; dall'altro dimostra come il Giappone che rappresenta la seconda potenza economica mondiale, debba essere considerato con grande interesse sia per le ulteriori potenzialità delle relazioni di interscambio commerciale sia, soprattutto, per l'enorme potenziale futuro derivante dall'attivazione di maggiori collaborazioni in campo scientifico ed industriale in uno scenario sempre più globalizzato. L'approccio sistematico e le capacità organizzative giapponesi si combinano in maniera eccellente con l'inventiva e la creatività italiana e consentono sinergie molto proficue che rappresentano un fattore chiave su cui riteniamo si debbano fare serie ed attente riflessioni per attivare forme di collaborazione tra i due Paesi, caratterizzate da grandi prospettive di sviluppo nel lungo termine.

Non esistono due paesi così diversi per etnia, cultura, valori ed ambizioni, che si ritrovano al contempo, tenendo conto degli adeguati distinguo in questo parallelo, accomunati dai alcuni dati oggettivi come quelli di seguito esposti.

Giappone e Italia sono non solo Paesi Ocse, ma fanno anche parte del G-7, rispettivamente in seconda e sesta posizione; parlando per grandi numeri e come sistema-Paese si trovano quindi ai vertici del benessere mondiale.

Simili sono anche nella composizione del PIL, in termini di ripartizione settoriale; a livello di composizione del tessuto industriale, inoltre, per entrambi i Paesi le PMI rappresentano, unitamente alle caratteristiche aggregative in distretti o *cluster* industriali, un importantissimo tassello dell'economia del paese (le PMI italiane contribuiscono all'80% circa del PIL generato dal totale delle imprese italiane, quelle giapponesi al 65% del PIL generato dalle imprese del Giappone e rappresentano rispettivamente il 98% ed il 99,7% del numero totale delle imprese).

Dal punto di vista territoriale i due Paesi sono inoltre caratterizzati anche da una certa comunanza (seppur in valori assoluti decisamente diversi) nell'esposizione al rischio derivante dai cosiddetti "disastri naturali".

Non solo, i due paesi si collocano anche ai vertici della vecchiaia e dell'indebitamento pubblico: l'anzianità crescente della popolazione e l'impossibilità di far ricorso a ulteriore spesa pubblica condizionano oggi politica ed economia in entrambi i Paesi.

Il Giappone ha una popolazione doppia rispetto a quella italiana e un PIL triplo, ma entrambi i Paesi hanno raggiunto nel 2005 il massimo della forza-lavoro e, in futuro, potranno solo scendere; nel 2050 si stima un calo del 30% rispetto ai valori attuali in termini di soggetti in età lavorativa.

Quanto a debito pubblico, per il Giappone (record assoluto fra i Paesi Ocse) siamo a oltre il 170% del PIL, e per l'Italia, seconda in questa classifica negativa, al 107%; in entrambi i casi, tale debito è sottoscritto all'interno: questo in altri termini mostra che, se da un lato lo Stato è sovraesposto, dall'altro la condizione delle famiglie non è drammatica.

Se analizziamo i dati, vediamo che, sebbene l'interscambio con il Giappone sia stato tradizionalmente caratterizzato da un andamento soddisfacente, tuttavia il livello sia dell'interscambio commerciale che dei flussi di investimenti diretti bilaterali rimane al di sotto del potenziale rappresentato da queste due economie.

L'analisi dei flussi di IDE dal Giappone verso l'Italia ha evidenziato nel 2006 un flusso degli investimenti pari a 51 milioni di Dollari, una percentuale ancora minima (0,1%) rispetto ai 50.165 milioni di Dollari che il Giappone ha investito complessivamente nel mondo.

L'analisi dei flussi di IDE dal Giappone verso l'Italia dello stesso periodo ha evidenziato un flusso degli investimenti pari a 48 milioni di Dollari, una percentuale minima rispetto al totale investimenti (0,11%) e di gran lunga inferiore al volume degli investimenti degli altri *partner* europei (nel 2006 Paesi Bassi e Francia hanno investito rispettivamente 1.807 milioni e 274 milioni di Dollari).

Anche l'analisi dei flussi di interscambio commerciale mostra notevoli potenzialità di miglioramento, attestandosi su valori che, in percentuale sul totale delle esportazioni dei due paesi, oscillano fra l'1,2% e l'1,6%.

Molte attività, rientrano comunque nel campo culturale, turistico e commerciale, mentre sono ancora limitate le iniziative bilaterali di incontro dedicate agli investimenti reciproci. Il livello di questi ultimi e delle collaborazioni industriali appare certamente inferiore rispetto alle potenzialità delle due economie.

Un importante passo nella direzione della promozione degli investimenti diretti è stato compiuto attraverso un accordo di cooperazione tra l'Agenzia Nazionale per l'Attrazione degli Investimenti e lo Sviluppo d'Impresa con la Banca di Tokyo Mitsubishi UFJ, la più importante del Giappone e la sesta al mondo, con l'obiettivo di individuare e accompagnare iniziative di investimento di società giapponesi in Italia. L'Agenzia e la Banca di Tokyo Mitsubishi UFJ sono impegnate a fornire supporto alle aziende giapponesi che ne facciano richiesta sulla base di precisi e concreti progetti di investimento nel nostro paese e, a questo proposito, hanno già avviato iniziative congiunte di collaborazione

Il *trend* emergente di progressiva specializzazione delle rispettive economie, entrambe orientate sempre di più a livelli medio alti del processo produttivo tradizionale ed anche ai settori dell'ICT ed alle nuove tecnologie, può determinare, per esempio in questi settori, utilissime possibilità di collaborazione.

Non solo quindi settori tradizionali ma anche biotecnologie, nanotecnologie, aerospazio, tecnologie energetiche ed ambientali e *life sciences* possono essere settori di grandissimo interesse reciproco.

E' estremamente utili quindi che le aziende italiane siano adeguatamente sensibilizzate sulla finestra di opportunità che viene offerta dalla ripresa dell'economia giapponese, fenomeno che non è sfuggito a livello internazionale e che dobbiamo guardare con grande attenzione.

C'è una ripresa importante dell'economia giapponese dovuta ad un processo di ristrutturazione aziendale in corso ed anche a uno sforzo di liberalizzazione e di regolamentazione.

Analogamente le aziende giapponesi possono e devono essere sensibilizzate sulle opportunità offerte in Italia in settori importanti come ad esempio lo sviluppo delle infrastrutture, le telecomunicazioni, le biotecnologie e turismo.

Promuovere e sensibilizzare tuttavia non basta; il Sistema Italia presenta ancora grosse criticità sugli aspetti burocratici e amministrativi. Nel caso specifico di imprese giapponesi in arrivo in Italia i problemi sono legati soprattutto al rilascio dei permessi di soggiorno per dirigenti e responsabili mandati in distacco delle aziende.

In tal senso dobbiamo fare ancora molto, e in fretta, a livello di Istituzioni centrali e locali per agevolare il rilascio dei documenti e facilitare gli adempimenti burocratici.

In alcuni casi anche i semplici allacci alle linee elettriche e telefoniche risultano lenti e problematici o comunque non competitivi rispetto ai tempi riscontrati all'estero.

Non sono infine da sottovalutare gli aspetti culturali e in particolare l'elevato livello di prontezza e disponibilità che gli interlocutori giapponesi si aspettano.

Questi fattori, in apparenza secondari, rivestono in realtà molta importanza nella cultura nipponica, tanto che in passato diversi paesi hanno incrementato gli investimenti di provenienza giapponese proprio dedicando maggiore attenzione a questi aspetti.

Complessivamente non dobbiamo alimentare il rischio di rafforzare agli occhi dei giapponesi alcuni stereotipi sull'Italia, come quello di un paese a spiccata vocazione turistica, ma con scarse attitudini ad accogliere investimenti.

Una particolare attenzione merita infine il tema della cultura: essa agisce in profondità all'interno della società, essendo il risultato tanto dei comportamenti delle persone quanto dei loro valori.

Pertanto le relazioni soggettive si sommano in modo trasversale alle caratteristiche delle diverse culture locali (familiari, istituzionali, aziendali, etc.), generando schemi di comportamento e di pensiero variabili da paese a paese.

Sono numerose le iniziative di spicco e di successo nel campo della promozione culturale bilaterale promosse, soprattutto nell'ultimo quinquennio, dalle nostre Istituzioni e da associazioni di matrice istituzionale quali ad esempio la Ambasciata Italiana, la Fondazione Italia-Giappone, l'Istituto italiano di Cultura di Tokyo, alcune delle quali costituiscono dei veri e propri "fatti storici". L'accordo siglato in occasione dell'inaugurazione a Ueno della mostra "la Venere di Urbino" fra la Fondazione Italia-Giappone, il quotidiano Yomiuri Shimbun e la Soprintendenza per il Polo Museale Fiorentino, si spinge ben oltre il semplice prestito di un'opera d'arte formulando un intenso programma di diffusione culturale duraturo nel tempo che il Direttore generale

dell'UNESCO Koichiro Matsuura ha molto apprezzato e citato quale esempio da seguire anche in altri paesi.

I rapporti tra Italia e Giappone sono dunque oggi ottimi e, per alcuni aspetti, ritenuti privilegiati da anni. Risale agli anni Novanta l'inizio di quello che in Giappone viene tuttora chiamato Italia-boom, cioè l'apprezzamento del popolo giapponese per la cultura e le tradizioni del nostro paese.

Attualmente l'Italia è tra i primi paesi visitati dai turisti giapponesi; grazie a iniziative come l'Anno dell'Italia in Giappone del 2001 e la Primavera Italiana 2007 (alla quale farà seguito l'edizione 2009), i rapporti tra i due paesi attraversano un periodo molto fortunato che potenzialmente potrebbe portare a risultati importanti anche in campo economico.

L'anno scorso il Giappone ha ospitato diversi esponenti della politica italiana in visita istituzionale, tra i quali quattro Ministri, due Vicepremier e il Presidente del Consiglio Prodi, che si è trattenuto a lungo a colloquio con l'Imperatore Akihito.

Il turno di presidenza del G8 che il Giappone ricopre quest'anno e che l'Italia assumerà nel 2009 potrà costituire una proficua occasione per entrambi i paesi per irrobustire la cooperazione nell'affrontare le sfide globali.

In questo contesto di relazioni positive un grande ruolo potrà essere ricoperto anche dall'IJBG, organismo creato nel 1989 su iniziativa di Umberto Agnelli che ne è stato Presidente per quattordici anni e dalle comunità imprenditoriali italiana e giapponese, con il patrocinio dei rispettivi Ministri per il Commercio Internazionale (MCI e METI).

Nato per promuovere una maggiore cooperazione industriale, favorendo un dialogo permanente tra le due comunità di affari e con il supporto delle rispettive Istituzioni, l'IJBG è attualmente presieduto da Giorgio Zappa (Direttore Generale, Finmeccanica; Presidente, Alenia Aeronautica) e Yoshiharu Fukuhara (Presidente, Shiseido). La fondazione si avvale anche del supporto del Ministero del Commercio Internazionale e del Ministry of Economy, Trade and Industry giapponese. Da sempre l'ICE fornisce un supporto importante all'IJBG insieme alla JETRO, sua controparte giapponese.

Dalla sua nascita l'IJBG si propone di:

- individuare nuove aree e forme di collaborazione, per favorire lo sviluppo di accordi e *joint-venture*
- analizzare gli ostacoli che si frappongono ad un incremento dell'interscambio bilaterale e allo sviluppo degli investimenti reciproci
- supportare le azioni dei Governi con proposte, idee e progetti concreti
- cogliere le opportunità offerte dai rispettivi Sistemi Paese, anche verso mercati terzi.

Il Dottor Giorgio Zappa, eletto presidente nel 2007, ha da subito espresso la propria visione, condividendola con la controparte giapponese, di generare una svolta importante nella gestione dell'IJBG, riqualificandone i lavori in modo significativo, al fine di rendere l'IJBG uno strumento operativo per promuovere e sviluppare relazioni e concrete opportunità di business tra i due Paesi.

In questo senso è stata prevista l'organizzazione formale dell'IJBG italiano sotto forma di associazione (senza scopo di lucro), identificando con chiarezza regole di appartenenza e di *governance* (un nuovo Statuto) e assicurando altresì, attraverso *fees* annuali, le risorse necessarie al funzionamento.

All'interno di questo rinnovato impulso allo sviluppo, l'IJBG promuove in collaborazione con The European House-Ambrosetti il presente studio strategico "Le relazioni industriali e le collaborazioni bilaterali fra Italia e Giappone", che intende costituire uno strumento per identificare in maniera efficace le azioni prioritarie di promozione e sviluppo della collaborazione bilaterale fra i due Paesi

I risultati di questo lavoro saranno presentati in occasione della XX Assemblea Plenaria dell'Italy – Japan Business Group che si celebrerà il 7, 8 e 9 maggio 2008 a Venezia: un grande un momento di confronto e discussione di alto profilo tra esperti di livello internazionale e rappresentanti del mondo imprenditoriale.

## 1.2 LE FINALITÀ DEL PROGETTO

Il progetto nasce dalla consapevolezza della necessità di promuovere nuove azioni per liberare le potenzialità dei rapporti bilaterali tra Italia e Giappone. Attraverso la realizzazione dello studio strategico si è voluto in particolare:

- approfondire lo stato attuale delle **relazioni** e delle **collaborazioni bilaterali**, sul piano industriale e dei servizi, tra Italia e Giappone;
- illustrare le **opportunità** e le **prospettive** offerte dal potenziamento e dall'ampliamento di tali collaborazioni e della conoscenza reciproca;
- proporre alcune **ipotesi concrete** di superamento dei principali vincoli e delle problematiche ancora oggi esistenti;
- fornire una base di **contenuti, approfondimenti e spunti** per favorire la discussione e il confronto durante il *Forum* annuale.

### 1.3 L'APPROCCIO METODOLOGICO DEL PROGETTO

Al fine di fornire una adeguata risposta agli obiettivi del progetto, IJBG e The European House-Ambrosetti hanno approfondito alcune delle tematiche centrali per il rafforzamento della cooperazione tra Italia e Giappone, avvalendosi delle reciproche sinergie e del contributo dei rappresentanti di:

- **ICE (Istituto nazionale per il Commercio Estero)**, l'ente pubblico con il compito di sviluppare, agevolare e promuovere i rapporti commerciali italiani con l'estero;
- **JETRO (Japan External Trade Organization)**, l'ente semi-governativo giapponese per la promozione del commercio e degli investimenti;
- Ambasciata Giapponese in Italia;
- Ambasciata Italiana in Giappone.

Ha partecipato ai lavori in rappresentanza di IJBG l'Ing. **Giorgio Zappa**, Co-Presidente di IJBG, nonché Direttore Generale di Finmeccanica e Presidente di Alenia Aeronautica.

Il Gruppo di Lavoro The European House-Ambrosetti è stato costituito da:

- **Valerio De Molli** (*Managing Partner* di The European House-Ambrosetti);
- **Stefano Bosisio** (Responsabile dello studio strategico, Gruppo di Lavoro The European House-Ambrosetti);
- **Madi Piano Mortari** (Responsabile del *Forum*, Gruppo di Lavoro The European House-Ambrosetti);
- **Serena Castelli**;
- **David Cattacin**;
- **Ainara Isasa**;
- **Pio Parma**;
- **Matteo Ratti**;
- **Emiliano Taccini**.

Un importante contributo alla comprensione della specifica realtà economico-sociale del Giappone è stata offerta da **Susumu Koyama** (*Chairman* di Ambrosetti Japan, già *Managing Director* e CEO di Gucci Japan) e dal *team* di professionisti basati presso la sede The European House-Ambrosetti di Tokyo.

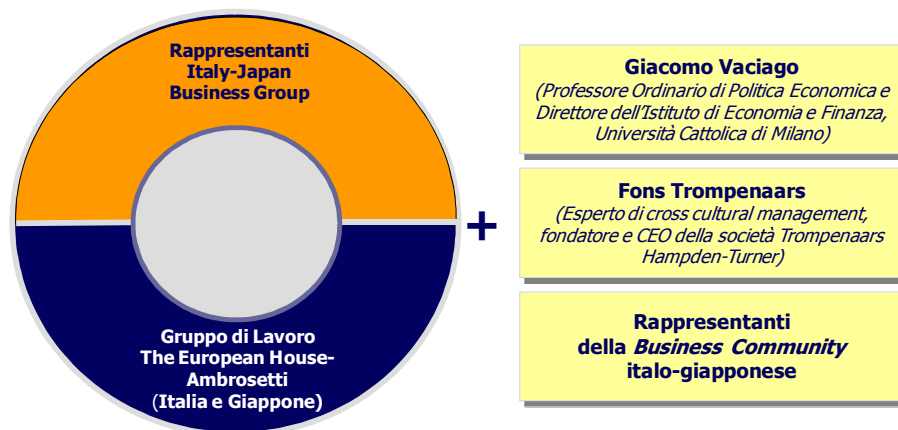


Figura 1: La metodologia adottata per la realizzazione dello studio strategico.

Le analisi del Gruppo di Lavoro The European House-Ambrosetti sono state inoltre supportate dalle riflessioni dell'economista italiano **Giacomo Vaciago** (Professore Ordinario di Politica Economica e Direttore dell'Istituto di Economia e Finanza all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano) e di **Fons Trompenaars** (uno tra i massimi esperti mondiali di cultura organizzativa e gestione del cambiamento, nonché fondatore e CEO della società Trompenaars Hampden-Turner).

Da un lato, il Professor Vaciago ha contribuito con competenza ed autorevolezza ad interpretare lo scenario internazionale di riferimento, fornendo linee guida e suggerimenti distintivi per sviluppare i contenuti del lavoro, al fine di elaborare proposte concrete per favorire un processo di cambiamento positivo a sostegno del futuro di IJBG. In particolare, il Professor Vaciago ha affiancato il Gruppo di Lavoro The European House-Ambrosetti garantendo la supervisione scientifica sulle evidenze emerse dall'analisi e intervenendo attivamente nel confronto sui temi approfonditi.

Dall'altro, Fons Trompenaars – attraverso il consolidato *know-how* maturato nel corso degli anni nella gestione e soluzione dei dilemmi culturali e di *business* – ha realizzato appositamente per il progetto una **approfondita analisi delle differenze culturali che esistono tra Italia e Giappone nel modo di fare *business***. L'obiettivo è stato quello di offrire agli operatori economici italiani che intendono avviare o rafforzare le relazioni commerciali con il Giappone una panoramica sulle principali differenze culturali: tale analisi intende costituire una utile approccio interpretativo per migliorare e garantire una più efficace comunicazione all'interno della *business community* italo-giapponese e sfruttare i vantaggi dei differenti punti di vista al fine di ottenere benefici economici dalla collaborazione tra Italia e Giappone. Una sintesi degli elementi-chiave che contraddistinguono la cultura giapponese e quella italiana a livello nazionale ed aziendale è riportata in allegato al presente rapporto.

Infine, un elemento distintivo del progetto è stato rappresentato dalla *survey* condotta sui Vertici delle principali multinazionali italiane presenti in Giappone e giapponesi presenti in Italia.

Il questionario è stato un importante di strumento conoscitivo non solo per identificare – secondo il punto di vista del sistema imprenditoriale italiano e giapponese – i vincoli e le problematiche che fino ad oggi hanno reso difficile per le imprese italiane e giapponesi avviare iniziative imprenditoriali ed instaurare rapporti commerciali bilaterali, ma anche per suggerire possibili soluzioni volte a migliorare reciprocità, dialogo e scambi commerciali tra queste due realtà commerciali.

Il questionario è stato inviato a un campione complessivo di 150 aziende (per il 62% imprese italiane presenti in Giappone e per il restante 38% filiali italiane di *corporation* giapponesi).

La *survey* è stata integrata da un ciclo di interviste *one-to-one* con una selezionato *panel* di **opinione e business leader italiani e stranieri** di particolare esperienza e competenza sui temi oggetto di analisi ed approfondimento.

Gli spunti, le idee e i suggerimenti emersi nel corso delle interviste hanno rappresentato un **contributo prezioso** per lo svolgimento dell'intero progetto e sono stati **recepiti e valorizzati** trasversalmente all'interno del presente rapporto<sup>2</sup>.

In particolare, un sincero ringraziamento per aver contribuito ad approfondire la comprensione dei rapporti tra Italia e Giappone va a:

- Domenico Arcuri, Amministratore Delegato dell'Agenzia Nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa;
- Andrea Boltho, *Fellow e Tutor* di Economia al Magdalen College della Università di Oxford;
- Alberto Bombassei, Presidente di Brembo S.p.A.;
- Mario Bova, Ambasciatore d'Italia a Tokyo;
- Andrea Campanelli, Asia Pacific Sales Director di Technogym S.p.A.
- Aldo Cocchiglia, già *Managing Director* di Nidek Technologies;
- Raffaella Cortellazzi, Direttore Relazioni Esterne e Istituzionali di JETRO;
- Lino De Santis, Responsabile della filiale giapponese di Geox in Giappone;
- Gabriele Del Torchio, Amministratore Delegato di Ducati Motor Holding;
- Sergio Dompé, Presidente di Dompé Farmaceutici S.p.A.;

---

<sup>2</sup> Si desidera sottolineare che le informazioni emerse dal questionario e dal ciclo di interviste sono state trattate in modo anonimo ed esclusivamente per fini statistici per il progetto: di conseguenza, all'interno del presente rapporto non si farà riferimento a "chi ha detto cosa".

- Marco Drago, Presidente di De Agostini;
- Masahiro Hirai, Direttore Generale di JETRO Italia;
- Michiro Kosugi, Presidente di Bonlex Europe (Gruppo C.I. Kasei);
- Marco Lupo, Head of Project Office Marketing and Commercial Affairs di Finmeccanica;
- Giuseppe Maresca, Senior Vice President Marketing & Commercial Affairs di Finmeccanica;
- Aldo Meneghelli, Managing Director di Sharp Italia S.p.A.;
- Giuseppe Mistretta, Head of East Asia Office del Ministero degli Esteri;
- Marco Rabuffi, *Group Vice-President* della Divisione *Group Business Development* di Bracco S.p.A.;
- Roberto Siagri, Presidente e fondatore di Eurotech S.p.A.;
- Antonio Sperati Ruffoni, *Chief Executive Officer* di Diesel S.p.A.;
- Kosuke Takahashi, Direttore Generale di JETRO;
- Francesco Trapani, Amministratore Delegato di Bulgari S.p.A.;
- Riccardo Varaldo, Presidente della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa;
- Umberto Vattani, Presidente dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero;
- Guido Venturini, già Amministratore Delegato di Alcantara;
- Alberto Zanatta, Direttore Generale di Tecnica S.p.A..

#### 1.4 I DIECI PUNTI CHIAVE DEL RAPPORTO

##### **1) SEGNALI DI INCERTEZZA CARATTERIZZANO L'ECONOMIA MONDIALE CHE, NONOSTANTE UNA LEGGERA FLESSIONE RISPETTO AL 2007 CONTINUERÀ A CRESCERE TRAINATA DAI PAESI EMERGENTI**

Attualmente, l'economia mondiale sta attraversando un periodo di elevata incertezza dovuta principalmente ad una crisi finanziaria e immobiliare generatasi sul mercato statunitense nella primavera dello scorso anno e da forti aumenti nei prezzi delle materie prime energetiche ed alimentari, dovuti a molteplici fattori, tra cui l'elevata domanda da parte dei paesi emergenti.

Le previsioni economiche per il 2008 indicano, in generale, un modesto rallentamento della crescita, che si attesterà su di un tasso reale del 3,3%, ma con tassi differenziati per i singoli Paesi. I Paesi sviluppati cresceranno a tassi inferiori al 3%, replicando, in sostanza, l'andamento registrato nell'ultimo biennio: 2,8% nel 2006 e 2,5% nel 2007. I Paesi in via di sviluppo, invece, cresceranno a tassi annui del 7%, di poco inferiori rispetto al *trend* degli ultimi anni, pari al 7,5% nel

2006 e al 7,4% nel 2007, ma comunque superiori di ben due volte rispetto alla crescita attesa per i Paesi sviluppati.

## **2) CRESCE IL PESO DELL'ASIA ORIENTALE NELL'ECONOMIA MONDIALE**

Il commercio mondiale riflette i cambiamenti nelle dinamiche globali: si è assistito, infatti, ad un aumento del volume degli scambi e ad uno spostamento dei flussi verso l'area asiatica. Negli ultimi tre decenni, il volume totale degli scambi di beni e servizi è cresciuto enormemente, raggiungendo nel 2005 un valore di 12,8 trilioni di Dollari, equivalente a circa il 28,3% del PIL mondiale. In questo contesto, la regione asiatica ha registrato un peso crescente, con incrementi annui del 12% nei flussi di Import ed Export<sup>3</sup> nel periodo 2000-06. All'interno della regione asiatica sono anche incrementati gli scambi intra-regionali, passati da un valore di circa il 30% del totale degli scambi nel 1980 al 55% registrato nel 2003<sup>4</sup>. Questa crescita è il risultato di un insieme di accordi di scambio (bilaterali e regionali) tra i singoli Paesi Asiatici, che hanno permesso di ridurre gli ostacoli normativi e doganali esistenti e facilitare quindi gli scambi commerciali all'interno della regione.

## **3) L'INTERSCAMBIO COMMERCIALE FRA ITALIA E GIAPPONE, SEBBENE STORICAMENTE SODDISFACENTE, RIMANE ANCORA AL DI SOTTO DEL POTENZIALE RAPPRESENTATO DALLE DUE ECONOMIE**

L'analisi dei flussi di interscambio commerciale<sup>5</sup>, in termini di import export mostra notevoli potenzialità di miglioramento, attestandosi su valori che, in percentuale sul totale delle esportazioni dei due paesi, oscillano fra l'1,2% e l'1,6%. Anche l'analisi dei flussi di IDE dal Giappone verso l'Italia evidenzia, che nel 2006 tale flusso degli investimenti è stato pari a 51 milioni di Dollari, una percentuale ancora minima (0,1%) rispetto ai 50.165 milioni di Dollari che il Giappone ha investito complessivamente nel mondo. Sul versante opposto, il flusso degli investimenti italiani nel 2006 è stato pari a 48 milioni di Dollari, anche in questo caso una percentuale minima rispetto al totale investimenti (0,11%) e di gran lunga inferiore al volume degli investimenti degli altri partner europei (nel 2006 Paesi Bassi e Francia hanno investito rispettivamente 1.807 milioni e 274 milioni di Dollari). Tuttavia, se consideriamo l'inarrestabile processo di globalizzazione favorito dal brusco abbassamento delle barriere temporali, spaziali e comunicative, ci rendiamo conto di essere ormai testimoni di numerosi casi di delocalizzazioni produttive ed alleanze che varcano i confini perfino continentali. Ciò ha ormai di fatto reso scollegato i flussi commerciali da quelli finanziari: l'origine di un prodotto

---

<sup>3</sup> Fonte: World Trade Organization, 2007

<sup>4</sup> Fonte: "White Paper on International Economy and Trade 2006" - METI

<sup>5</sup> Fonte: ICE

coincide sempre più raramente con la destinazione ultima dei profitti. Infatti, anche per le medie imprese italiane non sono più rari i casi di produzione in paesi terzi, per attuare una sorta di triangolazione verso il paese di destinazione finale dei prodotti: in questi casi si esporta quindi in un paese terzo un modello organizzativo e produttivo per vendere i prodotti anche in altri mercati esteri. Ad oggi, quindi, si è di fatto ridotta la validità di considerare ancora l'interscambio commerciale come l'indicatore preciso dello stato di salute dei rapporti economici tra due Paesi.

#### **4) NEL NUOVO SCENARIO GLOBALIZZATO DELL'ECONOMIA MONDIALE ITALIA E GIAPPONE HANNO RIDISEGNATO NEGLI ANNI LA GEOGRAFIA DEI RISPETTIVI FLUSSI COMMERCIALI CONCENTRANDOSI SU AREE DI RIFERIMENTO DISTINTE**

Dall'analisi dei flussi di interscambio commerciale dei due paesi è possibile notare come, negli ultimi quindici anni, le rispettive importazioni reciproche, unitamente agli investimenti diretti bilaterali, siano stati caratterizzati da una sostanziale stagnazione, se non addirittura da una lieve ma costante tendenza al ribasso, soprattutto nel periodo 1990-2006. Tali dinamiche mostrano chiaramente come, negli ultimi dieci quindici anni, i due paesi si siano orientati verso aree geografiche di riferimento ben distinte. La lettura dei dati evidenzia chiaramente come oggi l'Asia assorba il 50% circa dell'export e fornisca il 58% delle importazioni giapponesi. Negli ultimi anni, grosso modo dalla crisi asiatica di fine 1997, il Giappone sembra aver orientato il proprio interesse prevalentemente verso l'Asia e in particolare l'Asia estremo orientale (Cina, Hong Kong, Sud Corea, Taiwan). Non siamo ancora ad una "asianizzazione" del commercio estero giapponese, ma è fuori dubbio che sia il commercio sia gli investimenti giapponesi abbiano subito un forte riposizionamento nell'ultimo quinquennio e che, in quest'area, il Giappone costituisca senza dubbio uno dei pilastri portanti dell'economia dell'intera regione. Molte le aziende che hanno delocalizzato la propria produzione in Cina, ma anche in Thailandia, Sud Corea, Singapore, Taiwan, non solo come re-importatori, ma anche per produzioni destinate a mercati maturi (UE e USA). La lettura dei dati Italiani mostra un paese, che, nel medesimo periodo, è stato fortemente impegnato nello sviluppo delle proprie relazioni commerciali all'interno del proprio continente di riferimento e soprattutto verso l'Europa orientale: le nostre PMI, spina dorsale dell'economia italiana, si sono delocalizzate nell'Europa orientale, hanno investito in paesi come la Romania, l'Ungheria, la Repubblica Ceca, la Polonia e sono vertiginosamente cresciuti i flussi di esportazione verso la Russia. Le nostre PMI sono cresciute dunque soprattutto all'estero, verso Est, in un'area che sta crescendo rapidamente e che sta diventando interessante non solo come area di delocalizzazione, per la sua vicinanza ai mercati occidentali ed alla Russia, ma anche come mercato di sbocco. In questa area, che include i paesi da poco entrati nell'Unione Europea e i paesi balcanici, l'Italia svolge oggi, insieme alla

Germania, un ruolo di primo piano risultando il primo o il secondo partner commerciale.

#### **5) ITALIA E GIAPPONE PRESENTANO CARATTERISTICHE SIMILI E NOTEVOLI POTENZIALITÀ DI COLLABORAZIONE INTEGRATA**

Non esistono due paesi così diversi per etnia, cultura, valori ed ambizioni, che si ritrovano al contempo, tenendo conto degli adeguati distinguo in questo parallelo, accomunati dai alcuni dati oggettivi come quelli di seguito esposti. Giappone e Italia sono non solo Paesi Ocse, ma fanno anche parte del G-7, in seconda e sesta posizione rispettivamente, ai vertici quindi, parlando per grandi numeri e come sistema-Paese, del benessere mondiale. Simili sono anche nella composizione del PIL, in termini di ripartizione settoriale e per entrambi i Paesi le PMI e la loro aggregazione in distretti rappresenta un tassello fondamentale dell'economia del paese (le PMI contribuiscono a oltre il 70% del PIL generato dal comparto industriale produttivo italiano e al 60% circa di quello giapponese e, in numero, rappresentano rispettivamente il 99% ed il 99,7% del numero totale delle imprese). Dal punto di vista territoriale i due Paesi sono inoltre caratterizzati anche da una certa comunanza (seppur in valori assoluti decisamente diversi) nell'esposizione al rischio derivante dai cosiddetti "disastri naturali" e, infine, i due paesi si collocano anche ai vertici della vecchiaia e dell'indebitamento pubblico. Il Giappone ha una popolazione doppia rispetto a quella italiana e un PIL triplo, ma entrambi i Paesi hanno raggiunto nel 2005 il massimo della forza-lavoro e, in futuro, potranno solo scendere. Nel 2050 si stima un calo del 30% in termini di soggetti in età lavorativa rispetto ai valori attuali . Quanto al debito pubblico, il Giappone registra un valore pari al 170% del PIL, record assoluto fra i Paesi Ocse, mentre l'Italia, seconda in questa classifica negativa, ha un rapporto pari al 107%. Non molto tempo fa si percepiva il Giappone come un paese in crisi, si pensava che la deindustrializzazione e la delocalizzazione fossero fenomeni inesorabili. ma le grandi aziende giapponesi hanno voluto raccogliere la sfida investendo in patria in fabbriche ad alto contenuto tecnologico, trovando una formula vincente in un sistema di triangolazione industriale con i paesi a costi più bassi e sembra che, oggi, anche le imprese italiane abbiano percorso questo cammino; l'approccio sistematico e le capacità organizzative giapponesi si combinano in maniera eccellente con l'inventiva e la creatività italiana, consentendo sinergie molto proficue che rappresentano un fattore chiave per attivare forme di collaborazione tra i due Paesi caratterizzate da grandi prospettive di sviluppo industriale nel lungo termine.

**6) GRANDI PASSI SONO STATI COMPIUTI VERSO UNA MAGGIORE APERTURA DEL MERCATO MA BARRIERE CULTURALI E SPECIFICITÀ DEI MERCATI RAPPRESENTANO ANCORA OSTACOLI NON FACILI DA SUPERARE**

L'accesso al mercato italiano presenta ancora diverse difficoltà, soprattutto burocratiche, che spesso rendono problematica la realizzazione di progetti di investimento da parte di aziende straniere e, nello specifico, giapponesi. Non si rilevano, comunque, forme di ostruzionismo nei confronti degli investimenti esteri o settori per i quali siano espressamente dichiarati limiti per gli interventi dall'estero. Il Giappone, ha recentemente avviato una serie di liberalizzazioni, la più importante delle quali riguarda la costituzione delle imprese anche da parte di soggetti esteri: è dunque diventato possibile aprire società anche in assenza di partner locali e senza limiti di capitali coinvolti (anche se in Giappone esistono ancora barriere relative a qualche settore specifico, quale ad esempio il settore della calzatura e l'agroalimentare). Gli investimenti diretti esteri italiani in Giappone risentono spesso delle difficoltà legate alla struttura industriale del nostro Paese – imperniata sulla piccola e media azienda – e all'impatto con un mercato sofisticato, estremamente competitivo, di difficile penetrazione linguistica. Il sistema Italia presenta ancora grosse criticità sugli aspetti burocratici e amministrativi. Nel caso specifico di imprese giapponesi in arrivo in Italia i problemi sono legati soprattutto al rilascio dei permessi di soggiorno per dirigenti e responsabili mandati in distacco delle aziende. In alcuni casi anche i semplici allacci alle linee elettriche e telefoniche risultano lenti e problematici o comunque non competitivi rispetto ai tempi riscontrati all'estero. Non sono infine da sottovalutare gli aspetti culturali e in particolare l'elevato livello di prontezza e disponibilità che gli interlocutori giapponesi si aspettano. Questi fattori, in apparenza secondari, rivestono in realtà molta importanza nella cultura nipponica, tanto che in passato diversi paesi hanno incrementato gli investimenti di provenienza giapponese proprio dedicando maggiore attenzione a questi aspetti.

**7) RICERCA SCIENTIFICA, AMBIENTE, SETTORI AD ELEVATO CONTENUTO DI INNOVAZIONE E PMI RAPPRESENTANO UNA SFIDA CHIAVE PER LE FUTURE COLLABORAZIONI A LIVELLO INDUSTRIALE**

Il *trend* emergente di progressiva specializzazione delle rispettive economie, entrambe orientate sempre di più a livelli medio alti del processo produttivo tradizionale ed anche ai settori dell'ICT ed alle nuove tecnologie, può determinare, per esempio in questi settori, utilissime possibilità di collaborazione. Non solo quindi settori tradizionali ma anche quelli delle biotecnologie, nanotecnologie, aerospazio, tecnologie energetiche ed ambientali e *life sciences* possono essere settori di grandissimo interesse reciproco. Anche nel settore della ricerca e delle collaborazioni ed interscambi universitari molto può e deve ancora essere fatto; le

attività di ricerca stanno alla base dello sviluppo industriale in settori caratterizzati da elevata innovazione e contenuto tecnologico. Mentre in Giappone da sempre il legame fra università e industria è stato coltivato e sviluppato in un'ottica di collaborazione reciproca finalizzata allo sviluppo di applicazioni e prodotti industriali in Italia solo di recente si sta assistendo ad un progressivo spostamento delle attività di ricerca universitaria verso il mondo industriale anche attraverso nuove forme di collaborazione fra questi soggetti.

Italia e Giappone si caratterizzano entrambi anche per il peso delle Piccole e Medie Imprese nella struttura economica dei due paesi. I due paesi sono infatti confrontabili per quanto riguarda le dimensioni principali: numerosità delle imprese, numerosità di addetti occupati, incidenza sulla formazione del Valore Aggiunto.

L'atteggiamento delle PMI italiane verso la delocalizzazione sta certamente cambiando, ma ha bisogno di supporto e guida. Accanto al vecchio modello di delocalizzazione, con massicci flussi di riallocazione produttiva soprattutto nei mercati dell'Europa dell'Est tutt'altro che esaurito, si assiste infatti a una duplice tendenza:

- stanno sorgendo modelli di delocalizzazione orientati al mercato. Si tratta di strategie di internazionalizzazione finalizzate non solo all'abbattimento dei costi ma al radicamento e alla conquista dei mercati;
- si sta sviluppando in fine un nuovo modello caratterizzato da una forma di internazionalizzazione che non è segnalata dagli Investimenti Diretti Esteri o dalle quote di mercato ma è rappresentata dalla valorizzazione di asset intangibili quali scambio di conoscenza, know-how, competenze professionali attraverso joint-venture o partnership leggere e che non implicano grandi investimenti e strutture organizzative complesse.

Per quanto riguarda le aziende giapponesi, si assiste invece ad un'inversione di tendenza rispetto a poco tempo fa, quando le grandi imprese in difficoltà pensavano soprattutto a "strozzare" i fornitori e ad allentare i legami di *keiretsu* (conglomerato). Ora si fanno partner dalle medie imprese nei progetti di crescita, persino in talune delocalizzazioni all'estero. E rispetto alle "colleghe" italiane, le medie aziende nipponiche possono anche contare sull'appoggio interessato delle grandi case di *trading*. Non solo, il tema del passaggio generazionale, accompagnato da un sistema fiscale che penalizza la successione diretta nel caso di imprese familiari, unitamente alla forza dell'Euro sullo Yen, apre interessanti prospettive anche per investimenti in acquisizioni anche da parte delle nostre medie imprese.

## **8) IL SUPERAMENTO DELLE BARRIERE CULTURALI GIOCA UN RUOLO FONDAMENTALE PER UNA MIGLIORE COMPrensIONE RECIPROCA E PER UN CONSEGUENTE INCREMENTO DELLE INIZIATIVE BILATERALI DI COLLABORAZIONE E PARTNERSHIP INDUSTRIALE**

È complesso dare una definizione esaustiva di cosa sia la cultura di un Paese, in quanto questa deriva dalla somma e dalla progressiva sedimentazione nel tempo dei comportamenti che le persone mettono in atto per affrontare i problemi e le vicende quotidiane. Nonostante esistano centinaia di definizioni di cultura, ai fini del nostro lavoro possiamo utilizzare la seguente: "la cultura di un Paese è ciò che determina i comportamenti individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello generale e a livello individuale" La cultura agisce in profondità all'interno della società, essendo il risultato tanto dei comportamenti delle persone quanto dei loro valori. Pertanto le relazioni soggettive si sommano in modo trasversale alle caratteristiche delle diverse culture locali (familiari, istituzionali, aziendali, etc.), generando schemi di comportamento e di pensiero variabili da Paese a Paese. Molte strategie di penetrazione del mercato o trattative di business non riescono ad avere successo proprio per una errata comprensione da parte delle nostre aziende degli elementi culturali tipici di quel Paese, i quali stanno alla base dei comportamenti dei singoli individui che, in ultima istanza, risultano spesso essere elementi determinanti per il successo sul mercato, poiché si traducono in una serie di "regole non scritte" che, spesso, diventano vere e proprie barriere all'ingresso difficilmente sormontabili. Nelle relazioni di business con soggetti appartenenti a matrici culturali diverse è essenziale il rispetto delle reciproche culture, che è possibile costruire solo attraverso la consapevolezza che culture differenti possono attribuire significati diversi al significato che noi comunemente attribuiamo ad un oggetto, ad un comportamento, o ad un'espressione.

## **9) I RAPPORTI E LE RELAZIONI BILATERALI FRA I DUE PAESI STANNO VIVENDO UN MOMENTO DI INTENSO SVILUPPO SUI CUI È NECESSARIO INSISTERE ANCHE IN FUTURO**

Nell'arco degli ultimi anni la nostra Ambasciata e l'ICE, unitamente a diverse Associazioni, la Fondazione Italia Giappone, l'Italy Japan Business group, l'Istituto Italiano di Cultura a Tokyo solo per citarne alcune, hanno promosso un ampio programma di diffusione della presenza economica italiana su tutto il territorio giapponese, per allargare il raggio d'azione anche oltre i tradizionali poli di Tokyo ed Osaka attorno ai quali si è concentrata la penetrazione commerciale in passato. I rapporti tra Italia e Giappone sono oggi ottimi e, per alcuni aspetti, ritenuti privilegiati da anni. Risale agli anni Novanta l'inizio di quello che in Giappone viene tuttora chiamato Italia-boom, cioè l'apprezzamento del popolo giapponese per la

cultura e le tradizioni del nostro paese. Attualmente l'Italia è tra i primi paesi visitati dai turisti giapponesi e, grazie a iniziative come l'Anno dell'Italia in Giappone del 2001 e la Primavera Italiana 2007 (alla quale farà seguito l'edizione 2009), i rapporti tra i due paesi attraversano un periodo molto fortunato che potenzialmente potrebbe portare a risultati importanti anche in campo economico. Cultura, turismo, tecnologie e prodotto sono stati i filoni conduttori della Primavera Italiana 2007, che ha visto la realizzazione di oltre 700 eventi sul territorio e di cui è già prevista una nuova edizione per il 2009.

L'anno scorso il Giappone ha ospitato diversi esponenti della politica italiana in visita istituzionale, tra i quali quattro Ministri, due Vicepremier e il Presidente del Consiglio Romano Prodi, che si è trattenuto a lungo a colloquio con l'Imperatore Akihito. Il turno di presidenza del G8, che il Giappone ricopre quest'anno e che l'Italia assumerà nel 2009, potrà costituire una proficua occasione per entrambi i paesi per irrobustire la cooperazione nell'affrontare le sfide globali.

**10) SONO STATE FORMULATE DODICI PROPOSTE CON L'INTENTO DI COSTITUIRE VALIDI SUGGERIMENTI PER UN MIGLIORAMENTO DELL'AZIONE FUTURA**

Alla fine di un percorso che ha raccolto i contributi e le opinioni di imprenditori, manager, testimoni privilegiati, esperti, opinion leader è possibile formulare alcune proposte di azione che potrebbero rivelarsi efficaci nel supportare l'azione strategica per lo sviluppo futuro delle relazioni bilaterali fra i Italia e Giappone.

1. Istituzionalizzare e potenziare l'IJBG dotandolo di una propria personalità giuridica e di adeguate risorse strutturali e finanziarie
2. Contribuire alla riqualificazione delle relazioni bilaterali fra Italia e Giappone alla luce della "nuova geografia" che caratterizza il recente contesto, dei mutati andamenti dei flussi di interscambio commerciale e dei flussi di investimenti diretti esteri tra i due Paesi
3. Utilizzare la leva fiscale quale strumento per incentivare gli IDE nei campi della ricerca industriale
4. Promuovere accordi di collaborazione ed interscambio universitario
5. Creare un "tavolo di lavoro permanente" gestito dall'IJBG che supporti le Istituzioni nell'azione di identificazione e rimozione, dove possibile, dei principali ostacoli/vincoli che, ad oggi, sono ancora presenti a livello di potenziali barriere per l'interscambio commerciale
6. Proseguire e sviluppare ulteriormente l'azione incisiva dell'ultimo biennio finalizzata all'interscambio culturale e alla promozione dell'immagine Paese

7. Fare leva su una strategia di comunicazione che coinvolga i principali Media dei due Paesi allo scopo di promuovere la conoscenza culturale reciproca, valorizzando le eccellenze e cercando di eliminare stereotipi e luoghi comuni
8. Promuovere progetti comuni di investimento e innovazione in ambito internet e tecnologie digitali a partire dalle esperienze positive già realizzate in Giappone
9. Promuovere la realizzazione di un Fondo di Garanzia "di filiera" per le PMI, a capitale misto italiano e giapponese per l'internazionalizzazione e la collaborazione delle PMI italiane verso il Giappone
10. Creare e promuovere Tavoli Tecnici di filiera industriale, nei settori ad alto potenziale di integrazione tra Italia e Giappone, coordinati e gestiti dall'IJBG, al fine di lanciare progetti di sviluppo settoriale tra le imprese italiane e giapponesi, di generare progettualità ed investimenti comuni, e – non di meno – evidenziare proposte e suggerimenti mirati alle Istituzioni competenti
11. Predisporre un piano di azione di medio-lungo termine per realizzare una serie di eventi ed iniziative che possano rappresentare un percorso di avvicinamento progressivo del Giappone ad EXPO 2015 a Milano
12. Predisporre un piano di azione di medio-lungo termine per potenziare i flussi turistici Giappone – Italia e sviluppare quelli Italia - Giappone

## 1.5 EXECUTIVE SUMMARY

Il libero scambio di persone, merci e servizi rappresenta oggi un grande stimolo per lo sviluppo dei Paesi. L'apertura delle economie e l'accrescimento dei commerci internazionali stanno generando, in un contesto di maggiore intensità, opportunità e minacce. Tutti i Paesi hanno la possibilità di produrre ed esportare i prodotti e i servizi con i quali essi sono maggiormente in grado di competere. Al tempo stesso, lo sgretolamento dei vincoli di tempo e di spazio pone sempre di più i sistemi territoriali in competizione tra loro.

Le relazioni internazionali tra Italia e Giappone sono caratterizzate da "un'ormai antica e salda amicizia"<sup>6</sup>, alimentate da una continua tradizione di scambio e collaborazione soprattutto nei rapporti di collaborazione scientifica, tecnologica e culturale.

In questo contesto di relazioni positive è nato nel 1989 l'Italy-Japan Business Group (IJBG), organismo creato dalle comunità imprenditoriali italiana e giapponese, con il patrocinio dei rispettivi Ministri per il Commercio Internazionale (MCI e METI), per

---

<sup>6</sup> Presidente della Repubblica Italiana, Carlo Azeglio Ciampi, Roma 2002, Rassegna Italia - Giappone

promuovere una maggiore cooperazione industriale, favorendo un dialogo permanente tra le due comunità di affari, con il supporto delle rispettive istituzioni. L'IJBG si propone di individuare nuove aree e forme di collaborazione, analizzare e superare gli ostacoli che si frappongono all'interscambio bilaterale e agli investimenti reciproci.

Per dare maggiore impulso al raggiungimento degli obiettivi posti, l'IJBG ha promosso in collaborazione con The European House-Ambrosetti il presente studio strategico "Le relazioni industriali e le collaborazioni bilaterali fra Italia e Giappone", che intende costituire uno strumento per identificare in maniera efficace le azioni prioritarie per la promozione e lo sviluppo della collaborazione fra i due Paesi.

L'Italia e il Giappone sono due Paesi diversi per etnia, cultura e valori, ma sono accomunati da alcuni aspetti di somiglianza economica, come la composizione del Prodotto Interno Lordo e la struttura del tessuto industriale. Nonostante queste analogie, i rapporti bilaterali - scambi commerciali e d'investimento - si sono attenuati nel tempo, e negli ultimi 10-15 anni, abbiamo assistito ad una sorta di "stagnazione" accompagnata da un leggero "calo" dei rapporti di interscambio. Nell'ultimo biennio, tuttavia, stiamo assistendo ad una inversione di tendenza: i volumi degli scambi e degli investimenti hanno ripreso a crescere e ciò fa ben sperare per il futuro.

Dal punto di vista **macroeconomico**, l'Italia e il Giappone sono rispettivamente la sesta e la seconda economia al mondo. Negli ultimi anni però il Prodotto Interno Lordo ha registrato una crescita moderata rispetto alla dinamica economica mondiale.

Il Prodotto Interno Lordo dell'Italia nel 2007 è stato pari a 1.786 miliardi di Dollari, registrando una variazione annua del 1,5%<sup>7</sup>. Nel periodo 2004-07 il PIL ha registrato una crescita medio annua del 1,2%, inferiore rispetto alla crescita media - pari a 3,5% - realizzata da tutti i Paesi del mondo nello stesso periodo. Le principali cause della bassa crescita dell'Italia sono da ricercare principalmente nel rincaro delle materie prime, nella perdita di competitività dovuta al rafforzamento dell'Euro sul Dollaro e alla debolezza dell'economia americana, che ha inciso in modo rilevante sulla situazione economica interna. L'Italia si caratterizza per un modello economico tradizionale, in cui i settori economici tradizionali, come il manifatturiero e il commerciale, continuano a incidere in modo rilevante (circa il 50% del PIL) sulla creazione della ricchezza nazionale. Come nella maggior parte delle economie industriali, anche in Italia il settore dei servizi e, più in generale, dell'economia della conoscenza stanno assumendo comunque una posizione crescente nella contribuzione al PIL.

---

<sup>7</sup> Fonte: Economist Intelligence Unit, 2007

Il Prodotto Interno Lordo del Giappone nel 2007 è stato pari a 4.290 miliardi di Dollari, registrando una variazione annua del 1,8%<sup>8</sup>. Nel periodo 2004-07 il PIL ha registrato una crescita medio annua del 2,2%, inferiore rispetto alla crescita media - pari a 3,5% - realizzata da tutti i Paesi del mondo nello stesso periodo. I motivi di questo scostamento sono da ricercare principalmente negli impatti macroeconomici derivanti dalla crescente concorrenza dei Paesi asiatici sulla struttura economica giapponese, che si caratterizza per la forte presenza del settore manifatturiero, il quale contribuisce per quasi un terzo alla formazione del Pil nazionale. Oltre alle influenze concorrenziali dell'economie asiatiche, l'economia giapponese si è anche caratterizzata per la spirale deflazionistica degli ultimi anni, con il tasso di inflazione su livelli vicini allo zero.

Le previsioni per il prossimo biennio, tenendo anche conto delle turbolenze in atto sui mercati finanziari mondiali, indotte dalla crisi dei mutui *subprime* statunitensi, stimano una crescita del Prodotto Interno Lordo per l'Italia nell'ordine del 0,3% per il 2008 e per il 2009, mentre per il Giappone si prospetta una crescita del 1,4% nel 2008 e del 1,5% nel 2009<sup>9</sup>.

Anche se negli ultimi anni l'Italia e il Giappone hanno fatto registrare moderati tassi di crescita economica, restano ancora protagonisti del **commercio internazionale**, classificandosi rispettivamente come l'ottavo e il quarto Paese esportatore al mondo<sup>10</sup>.

L'Italia nel 2007 ha migliorato il saldo della bilancia commerciale (da -26,9 miliardi di Dollari a -13,1 miliardi di Dollari), grazie alla migliore *performance* delle esportazioni che sono cresciute a 491,62 miliardi di Dollari rispetto al valore di 410,77 miliardi del 2006, registrando un tasso di crescita medio annuo del periodo 2000-07 del 10,73%. Dal punto di vista dell'area geografica, l'Italia esporta principalmente in Germania (13,1% del totale export), Francia (11,7%), Stati Uniti (7,5%) e Regno Unito (6%). Dal punto di vista merceologico, esporta macchinari (20,3% del totale Export), mezzi di trasporto (10,8%), prodotti in metallo (11,4%), prodotti chimici (9,9%), elettronici (9,1%), tessili (8,3%) e alimentari (5,4%). Il Giappone si attesta al 14° posto nella lista dei Paesi di sbocco, con un valore dell'export pari a 7,2 miliardi di Dollari (dati 2007), con un incremento del 4,4% rispetto al 2006, e una quota sul totale export italiano pari a 1,4%. L'Italia esporta in Giappone i prodotti tipici del "Made in Italy": abbigliamento, alimentare e macchinari<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Fonte: Economist Intelligence Unit, 2007

<sup>9</sup> Fonte: IMF, World Economic Outlook, Aprile 2008

<sup>10</sup> Fonte: World Bank, 2006

<sup>11</sup> ICE, Analisi della congiuntura economica e dell'interscambio commerciale, 2007

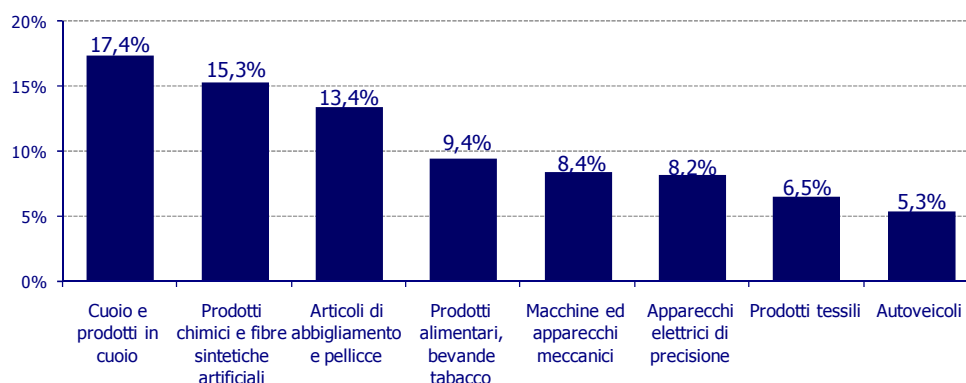


Figura 2: I prodotti italiani esportati in Giappone. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ICE, 2006

Le importazioni italiane hanno raggiunto la quota di 504,68 miliardi di Dollari (437,6 miliardi di Dollari nel 2006), registrando un tasso di crescita medio annuo del periodo 2000-07 dell'11,26%. Dal punto di vista dell'area geografica, i principali Paesi fornitori dell'Italia sono la Germania (70 miliardi di \$), la Cina (22,5 miliardi di \$) e la Gran Bretagna (15,4 miliardi di \$). Il Giappone si attesta al 16° posto, con un valore dell'import di 6,7 miliardi di Dollari (dati 2007) e una quota sul totale import pari a 1,3%<sup>12</sup>. Dal punto di vista merceologico, l'Italia importa energia e materie prime (20% del totale Import), mezzi di trasporto (12,4%), apparecchi elettronici (11,5%), macchinari (6,7%).

Nel periodo 2003-06 i flussi d'investimento dall'estero verso l'Italia si sono incrementati ad un tasso medio annuo del 66%, mentre i flussi di investimento verso l'estero sono cresciuti ad un tasso medio annuo del 33%. Dal punto di vista settoriale, hanno attratto maggiori investimenti il settore minerario, alimentare, metallurgico e finanziario. Da un punto di vista geografico invece, gli investimenti provengono per la maggior parte dai Paesi dell'Unione Europea e dagli Stati Uniti. Nel 2007 l'ammontare dei flussi di investimenti esteri dal Giappone verso l'Italia è stato di 45 milioni di Dollari, in linea con i valori del biennio precedente di 44 milioni di Dollari (2005) e 51 milioni di Dollari (2006). In Italia sono presenti più di 290 aziende giapponesi (sia direttamente che attraverso partecipazioni in imprese industriali italiane), che occupano circa 30.000 addetti e generano un fatturato di circa 12,6 miliardi di Euro. Da un punto di vista settoriale, la presenza giapponese in Italia appare prevalentemente concentrata nella meccanica (macchinari e *automotive*), nell'elettronica, nella chimica, nel tessile e in ambito commerciale.

<sup>12</sup> ICE, Analisi della congiuntura economica e dell'interscambio commerciale, 2007

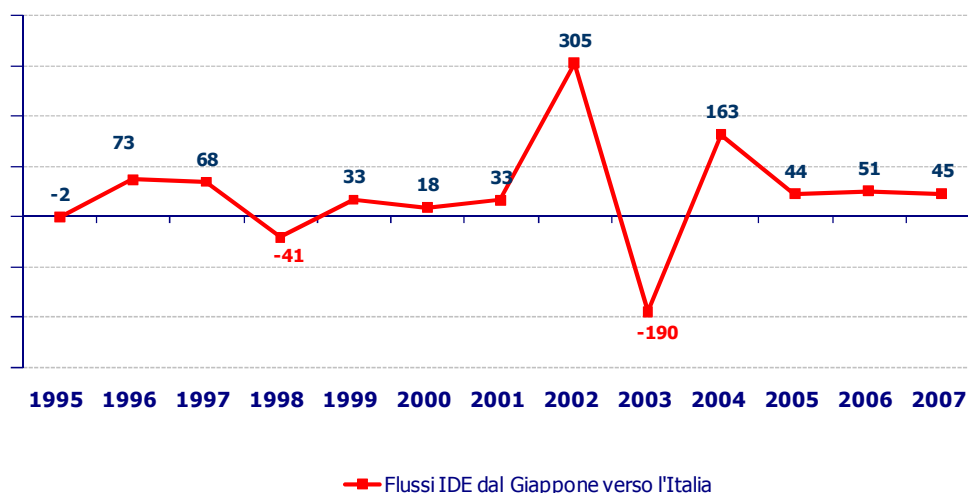


Figura 3: Flussi degli Investimenti Diretti Esteri dal Giappone verso l'Italia (valori in milioni di Dollari). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Unctad 2007

Il Giappone nel 2006 ha registrato un saldo positivo nella bilancia commerciale per 68 miliardi di Dollari, anche se in diminuzione rispetto al saldo di 79 miliardi di Dollari dell'anno precedente, a causa della crescita delle importazioni.

Le importazioni giapponesi hanno raggiunto un valore di 579,29 miliardi di Dollari, registrando un tasso di crescita medio annuo nel periodo 2000-06 del 7,27%. Dal punto di vista dell'area geografica, risulta evidente un incremento delle importazioni dell'area asiatica (dal 40% sul totale Import nel 1985 al 60% nel 2005) a scapito dell'area nord americana (dal 30% nel 1985 al 20% nel 2005), mentre le importazioni dall'area dell'Unione Europea sono sostanzialmente stabili (20% sul totale import). I principali Paesi fornitori sono la Cina (20% del totale import), l'Europa (12,7%) e gli Stati Uniti (11,7%). L'Italia si attesta al 22° posto nella lista dei Paesi fornitori, con un valore dell'import pari a 7,2 miliardi di Dollari (dati 2007), in crescita del 4,4% rispetto al 2006 e una quota sull'import totale pari a 1,1%<sup>13</sup>. Dal punto di vista merceologico, il Giappone importa macchine industriali (28,25% del totale import), prodotti minerali (27,7%), petrolio (17,1%) e prodotti alimentari (8,5%).

Le esportazioni giapponesi hanno raggiunto un valore di 647,29 miliardi di Dollari, registrando un tasso di crescita medio annuo nel periodo 2000-06 del 5,14%. Dal punto di vista dell'area geografica, si assiste a un incremento nelle esportazioni verso l'Asia Orientale a danno del Nord America, anche se gli Stati Uniti rimangono il primo mercato di sbocco (22,5% del totale dell'export), seguiti dalla Cina (20%) e dall'Unione Europea (16,8%). Dal punto di vista merceologico, il Giappone esporta prevalentemente apparecchi elettronici (19,9% del totale dell'Export), macchinari (19,7%) ed automobili (14,6%). L'Italia si attesta al 22° posto tra i Paesi di sbocco

<sup>13</sup> ICE, Analisi della congiuntura economica e dell'interscambio commerciale, 2007

dell'export giapponese con un valore pari a 6,71 miliardi di Dollari (dati 2007), in crescita del 5,7% rispetto al 2006 e una quota sull'export totale pari a 0,9%<sup>14</sup>. Il Giappone esporta in Italia prevalentemente autoveicoli, macchinari e prodotti elettrici.

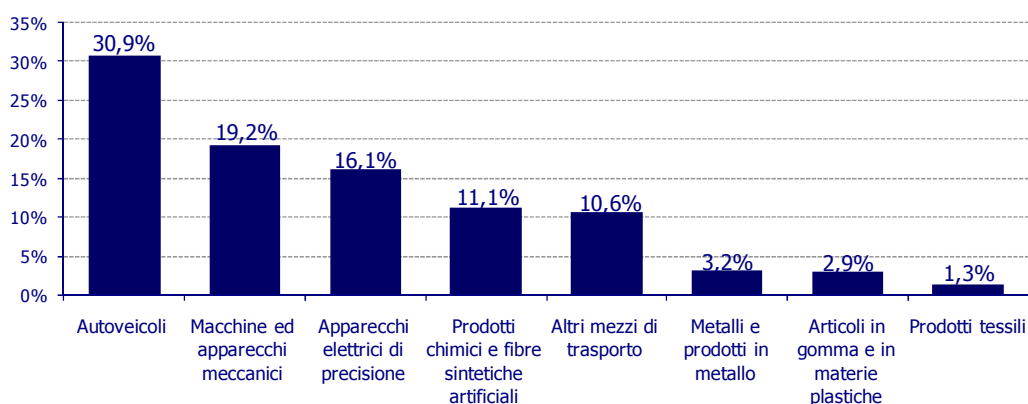


Figura 4: I prodotti giapponesi esportati in Italia. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ICE, 2006

Nel periodo 2004-06, i flussi d'investimento dall'estero verso il Giappone sono in leggera flessione, mentre i flussi di investimento verso l'estero sono cresciuti ad un tasso medio annuo del 27,4%. Dal punto di vista settoriale, gli investimenti esteri sono destinati in prevalenza al settore delle istituzioni finanziarie e al commercio. Nel 2007 l'ammontare dei flussi di investimenti esteri dall'Italia verso il Giappone è stato di 62 milioni di Dollari, in crescita rispetto al flusso di 48 milioni di Dollari del 2006. Il volume degli investimenti dall'Italia resta comunque inferiore rispetto agli altri Paesi europei, come Svizzera e Regno Unito che nel 2007 hanno investito rispettivamente 1,16 miliardi di Dollari e 540 milioni di Dollari<sup>15</sup>. La maggioranza degli investimenti diretti italiani sono rappresentati da filiali commerciali e da investimenti immobiliari effettuati dalle principali case di moda italiane.

<sup>14</sup> ICE, Analisi della congiuntura economica e dell'interscambio commerciale, 2007

<sup>15</sup> Fonte: JETRO su dati Ministry of Finance Balance of Payments Statistics e Bank of Japan, 2007

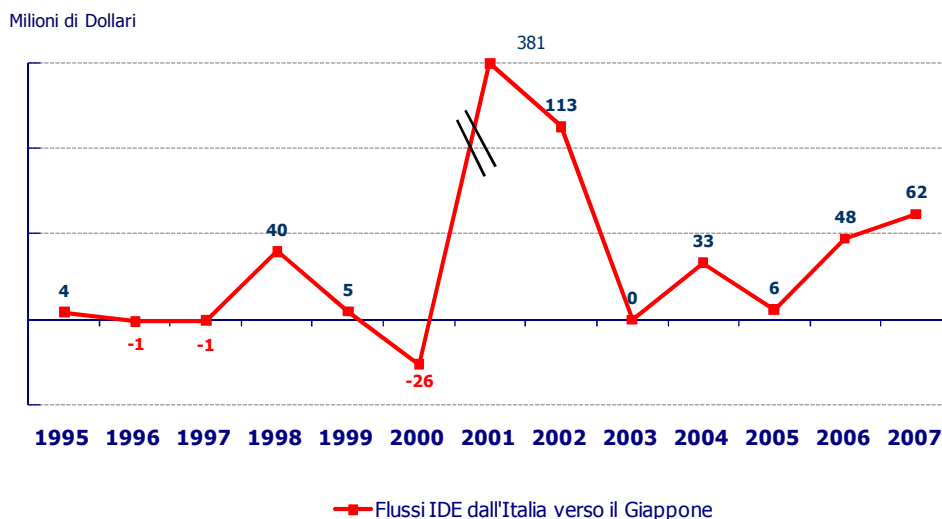


Figura 5: Flussi degli Investimenti Diretti Esteri dall'Italia verso il Giappone (valori in milioni di Dollari). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Unctad 2007

Oltre che da un punto di vista macroeconomico, Italia e Giappone sono accumulate (tenendo conto degli opportuni "distinguo" nel fare questo confronto) da un **tessuto industriale** dalle caratteristiche simili: numero delle imprese, incidenza delle Piccole e Medie Imprese sulla struttura economica e presenza di affermati distretti industriali.

In Italia sono presenti 4 milioni di imprese, di cui il 98% di piccola e media dimensione. Le PMI generano l'85% del Prodotto Interno Lordo e contribuiscono alla formazione del 67,8% del Valore Aggiunto. La situazione italiana si dimostra peculiare per un'alta presenza di microimprese manifatturiere (82,9% sul totale delle imprese occupa meno di 10 addetti). Il valore aggiunto è generato per il 4,2% dalle micro e dalle piccole imprese (meno di 50 addetti), per il 25,5% dalle medie (fino a 250) e per il 32,2% dalle grandi imprese (oltre 250 addetti).

I distretti industriali italiani sono 156 e coinvolgono 212.510 imprese, occupano circa 2 milioni di addetti, realizzano il 27% del Prodotto Interno Lordo e rappresentano il 46% delle esportazioni. Esiste una forte correlazione tra la crescita economica dell'Italia e la crescita dei distretti. Il sistema distrettuale italiano è infatti fundamentalmente basato sulle attività produttive tipiche del "Made in Italy", infatti le imprese che operano nel settore dell'abbigliamento sono il 28,8% del totale, nella meccanica il 24,4%, nell'arredo-casa il 20,5% e nel settore della pelletteria e calzature il 12,8%. I distretti italiani si caratterizzano per stretta cooperazione tra imprese - che realizzano congiuntamente investimenti in ricerca, innovazione, formazione e marketing - per lo sviluppo di sinergie con università e centri di ricerca, per la collaborazione con le parti sociali e per la presenza di comitati di distretto - che svolgono un ruolo di definizione e coordinamento dei programmi di sviluppo.

La struttura industriale del Giappone è costituita da 4,7 milioni di imprese, di cui il 99,7% di piccola e media dimensione. Le PMI occupano il 70% degli addetti e generano il 51% del valore aggiunto della produzione industriale nazionale. Le grandi imprese (0,3% del totale) si caratterizzano per la straordinaria capacità generativa di valore (49% del valore aggiunto nazionale) e per il loro ruolo determinante nella crescita economica del Paese. Rispetto al passato, le grandi imprese stanno assumendo un atteggiamento rivolto alla collaborazione con le medie imprese soprattutto nei progetti di innovazione e sviluppo.

I distretti industriali giapponesi si caratterizzano per la presenza di una grande azienda attorno alla quale gravitano piccole realtà costituenti l'indotto. I distretti sono intesi come agglomerati sinergici, formati da aziende, istituti di ricerca, università, enti di supporto ed enti per il trasferimento tecnologico e l'intermediazione tra l'ambito accademico e quello imprenditoriale. Nei distretti industriali le risorse intellettuali, quali la tecnologia, il *know-how*, la conoscenza e le informazioni, sono strettamente condivise e permettono un rapido sviluppo dell'innovazione. L'intervento politico fornisce alcuni elementi per facilitare la costituzione e si occupa di promuovere le interazioni tra i soggetti. Il distretto industriale permette quindi di migliorare l'efficienza del sistema microeconomico e incentiva la nascita di nuove imprese, nonché lo sviluppo economico del distretto stesso.

L'Italia e il Giappone si contraddistinguono (e si accomunano) per i settori economici di successo che caratterizzano e distinguono nel mondo, non solo la loro economia ma anche la loro immagine e reputazione. Prendendo in considerazione i prodotti esportati dai due Paesi si ha immediatamente conferma dell'immagine che da sempre contraddistingue l'Italia e il Giappone: i prodotti della meccanica, della moda e dell'alimentare per il primo e i prodotti elettronici, elettromeccanici e le automobili per il secondo. I settori tradizionali continuano ancora ad essere il marchio distintivo dei due Paesi, ma guardando con maggiore profondità e attenzione alla realtà italiana e giapponese si scopre che i due Paesi vantano anche delle nicchie di eccellenza mondiale, in particolare nei settori economici avanzati, che possono rappresentare una leva determinante per il futuro dell'economia, dell'immagine e della reputazione dei due Paesi e una determinante su cui avviare nuove iniziative congiunte.

L'Italia è conosciuta in tutto il mondo per la sua straordinaria creatività e per quel tratto di artigianalità che contraddistingue le imprese italiane. La denominazione "*Made in Italy*" ha assunto lo status di marchio largamente riconosciuto, soprattutto nei settori tradizionali dell'economia italiana: luxury goods, meccanica e chimica.

La meccanica italiana è caratterizzata da creatività, elevatissimi standard tecnologici di prodotto, forte personalizzazione dell'offerta secondo le esigenze della domanda e una lunga tradizione di produzione. Si tratta di un settore che è alla base della realizzazione

di molti prodotti di eccellenza del "*Made in Italy*": dall'automobile all'elettrodomestico, dall'aerospazio all'energia. L'industria meccanica strumentale italiana è al quarto posto globale (seconda in Europa) con una quota del 9,3% della produzione ed un fatturato complessivo di 21,4 miliardi di Euro. Vanta un'altissima propensione all'export (oltre il 70% della produzione nazionale) a testimonianza della sua riconosciuta qualità sui mercati internazionali, con Germania, Cina e Stati Uniti tra i primi clienti dei prodotti italiani. E' un settore contraddistinto da alcuni punti di forza esclusivi, quali la grande flessibilità della produzione, il tessuto produttivo innovativo e consolidato con la presenza di aziende di rilievo internazionale, la disponibilità di forza lavoro e di strutture di ricerca altamente qualificate. In Italia sono presenti oltre 15 distretti industriali specializzati nella meccanica: strumentale, automotive, imballaggio, aerospazio e macchine utensili.

La produzione chimica italiana ha un valore di circa 48 miliardi di Euro e una composizione eterogenea in termini di dimensioni: imprese medio-grandi (22%), multinazionali (33%) e Piccole e Medie Imprese (45%). Il settore è caratterizzato dall'alto potenziale offerto dalla produzione, destinata sia agli usi industriali che ai consumatori finali, favorita anche dagli ingenti sbocchi commerciali offerti in moltissimi settori dell'industria italiana: alimentare, automobilistica, farmaceutica, elettronica e delle materie plastiche. Un ruolo primario nel settore della chimica, soprattutto nella Chimica Fine e Specialistica, è svolto anche dall'eccellenza della ricerca grazie principalmente alla presenza di oltre 25 Parchi Scientifici e Tecnologici. All'interno del mercato dell'Unione Europea - il più dinamico mercato al mondo con il 55% delle esportazioni mondiali e più del 45% delle importazioni - l'Italia si posiziona come il quarto produttore chimico, con un contributo del 11,8%.

Il business del luxury goods, che vale nel mondo circa 200 miliardi di Euro, ha registrato un aumento di circa il 25% in tre anni, dopo la crisi toccata nel 2003. I maggiori acquirenti sono le regioni del Nord-America (36%), Europa (34%) e Giappone (16%), anche se nel corso degli anni è cresciuto il peso dei Paesi emergenti dell'area Asia-Pacifico (10%), in particolare della Cina. Per il futuro le imprese si aspettano un maggiore domanda dalla Cina (+50% nel corso dei prossimi anni), dai Paesi in via di sviluppo (+25%) e dalla Russia (+20%). Il settore è composto prevalentemente da prodotti appartenenti ai settori tipici del "*Made in Italy*": abbigliamento (30% del totale), profumeria e cosmesi (19%), gioielli (18%), accessori (14%) e yacht (1%).

In Italia, oltre ai settori tradizionali, sono presenti dei settori in forte espansione negli ambiti della tecnologia avanzata, come l'aerospazio e il biomed-biotech. Questi settori ad alto contenuto di conoscenza sono molto apprezzati a livello internazionale e nei prossimi anni potrebbero affiancarsi ai settori tradizionali e ampliare il concetto di "*Made in Italy*".

In Italia, nel settore della produzione aerospaziale operano sia grandi gruppi (Finmeccanica, Alenia, Agusta), tutti attivi in importanti collaborazioni internazionali

(Agusta-Westland, Alcatel-Alenia, MNDBA e Eurosystems), che piccole e medie imprese dotate di grande vitalità e coinvolte nello sviluppo di tecnologie di punta all'interno dei grandi consorzi di ricerca europei. Il settore genera un fatturato di oltre 10 miliardi di Euro, con 40.000 addetti e 1,3 miliardi di Euro destinati alle attività di Ricerca & Sviluppo. Il settore italiano vanta specializzazioni di punta negli ambiti dell'elicotteristica, Unmanned Aerial Vehicles, elettronica per la navigazione aerea, sistemi di propulsione e spazio e si posiziona come portatore di competenze esclusive nelle fasi di progettazione, sviluppo e produzione all'interno dei principali programmi internazionali sull'aerospazio e la difesa. L'industria aerospaziale italiana si avvale di specialisti, ricercatori e tecnici impiegati in centri di ricerca all'avanguardia, quali ad esempio l'Istituto per la Tecnologia dei Materiali Compositi, l'Istituto per il rilevamento elettromagnetico dell'Ambiente, il Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali, il Microgravity Advanced Research and Support Center e l'Istituto Nazionale Astrofisica il Centro Sviluppo Materiali, pronti a supportare la domanda di innovazione delle imprese aerospaziali.

L'Italia impiega nel settore delle nanotecnologie oltre 1.200 persone e destina finanziamenti per la ricerca nell'ordine dei 70 milioni di Euro all'anno. La ricerca italiana nel settore continua a raccogliere risultati importanti in alcuni comparti estremamente avanzati, come la nanoelettronica e i componenti biotecnologici. In Italia sono presenti centri di ricerca internazionali sulle nanotecnologie che impiegano circa 1.000 ricercatori, quali ad esempio il Consiglio nazionale delle ricerche (CNR), l'Istituto nazionale per la fisica della materia, l'Istituto nazionale di fisica nucleare e l'Ente per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente, oltre ai distretti industriali italiani specializzati nelle applicazioni nanotecnologiche. Il numero delle imprese operanti in Italia nel settore delle nanotecnologie è in rapida crescita, grazie a progetti pubblici di finanziamento dell'innovazione, ai fondi di investimento e agli interventi finanziari nel capitale di rischio. Le principali aree di ricerca in Italia sono i materiali nanostrutturati, i nanocompositi, le pellicole, le polveri nanostrutturate, la nano-ottica, i nanotubi, la nanoelettronica, i biosensori e i nanosensori, la catalisi, i nanotubi al carbonio e i sistemi di somministrazione di nano farmaci, che trovano applicazione nei comparti manifatturieri italiani, come ceramica, mobili, tessile, elettrodomestici, industria ottica e automobilistica.

Il Giappone può vantare in tutto il mondo un'eccezionale capacità di sviluppo e realizzazione di prodotti tecnologicamente avanzati. Il "Made in Japan" è simbolo di innovazione, tecnologia, ricerca e sviluppo. Sono quindi ampiamente riconosciuti come settori chiave dell'economia giapponese: elettromeccanica, ICT (Information and Communication Technology) e automotive.

Il Giappone è in vetta alla classifica dei produttori di autovetture nel mondo (11,48 milioni di auto prodotte). Il settore automotive (produzione di autoveicoli, mezzi pesanti, autobus, motocicli e relativa componentistica) impiega 4,95 milioni di addetti,

pari al 7,8% del totale dei lavoratori giapponesi e rappresenta il primo settore della produzione manifatturiera nazionale (18,2% del totale). Il settore si contraddistingue per gli ingenti investimenti in Ricerca e Sviluppo, che nel 2005 sono stati il 18,9% del totale degli investimenti in R&S del settore manifatturiero giapponese. Il settore è trainato dall'esportazione di autoveicoli - circa il 50% dei veicoli prodotti - prevalentemente sul mercato del Nord America (41,7% del totale esportato) e dell'Europa (21,9%). Il Giappone si distingue anche per la produzione di motocicli - patria dei primi quattro produttori di moto al mondo - della quale esporta prevalentemente sul mercato del Nord America (48,1% del totale esportato) e dell'Europa (34,9%).

La produzione giapponese di elettronica e Information Technologies ha raggiunto un valore complessivo di 44,1 trilioni di Yen, pari al 22% del totale della produzione mondiale. Le imprese giapponesi dell'elettronica e dell'IT si caratterizzano per una struttura produttiva che si avvale per le tipologie di prodotti e componenti a basso valore aggiunto di impianti localizzati all'estero (59% del totale), lasciando in loco invece la produzione ad alto contenuto tecnologico di semiconduttori, display e server storage.

In Giappone, gli elevati investimenti ricerca e sviluppo fanno del Paese un centro di eccellenza mondiale nei settori avanzati, come: environmental (scienze ambientali) e biomed-biotech. Questi settori hanno un grande potenziale di sviluppo futuro e costituiscono i settori su cui il Giappone intende investire nel futuro.

Il settore medico-sanitario giapponese viene generalmente identificato attraverso tre settori industriali: farmaceutico, apparecchiature medicali e servizi complementari. Il settore, che attualmente ha un valore di 56 trilioni di Yen, raggiungerà nel 2010 un valore di 76 trilioni di Yen, con una prospettiva di occupazione di circa 7,5 milioni posti di lavoro a fronte degli attuali 5,5 milioni. Questo potenziale di crescita è stimato sia in base alle caratteristiche demografiche del Giappone - un'aspettativa media di vita fra le più alte al mondo e un tasso di mortalità infantile decisamente basso - sia a fronte delle ambizioni del Governo di posizionare il mercato degli strumenti e dei servizi sanitari e del *welfare* come un settore chiave per l'espansione economica del Paese e per il miglioramento della qualità della vita.

Il mercato giapponese delle biotecnologie ha un valore di 1,76 trilioni di Yen (secondo mercato al mondo dopo gli Stati Uniti), con una previsione di crescita al 2010 di 25 trilioni di Yen: motori di questa crescita saranno il progressivo aumento dell'età media della popolazione e la necessità di benessere e salute diffusa. Il settore della biotecnologia giapponese è specializzato in applicazioni di farmacogenomica, ingegneria delle proteine e dei tessuti, bio-informatica, genomica applicata alla medicina e medicina preventiva. Il Paese ha adottato una strategia nazionale di promozione del settore, che ha permesso di incrementare le risorse economiche a favore del sistema universitario e della ricerca, facilitare l'approvazione e l'applicazione

di nuovi farmaci e apparecchiature mediche e istituire il "National Bioresource Project" per la raccolta e la conservazione delle bio-risorse strategiche. In questo contesto di sviluppo, si prevede che i settori chiave del futuro saranno la bio-farmaceutica, i bio-servizi e le bio-apparecchiature.

Il mercato giapponese delle tecnologie, dei prodotti e dei servizi che contribuiscono alla salvaguardia dell'ambiente (environment ed eco-business) ha un valore di 28,9 trilioni di Yen, con una prospettiva di crescita al 2010 di 47,2 trilioni di Yen e un incremento del numero degli occupati, che dovrebbe toccare 1,1 milioni di unità. Il business legato all'ecologia è stato inserito dal Governo tra i settori di maggiore interesse nazionale e si prevede un forte sviluppo soprattutto negli ambiti relativi alla produzione di energia pulita, allo smaltimento e riciclo dei rifiuti e alla conservazione del suolo, delle acque e dell'aria.

Nonostante le analogie nella composizione del Prodotto Interno Lordo e nella struttura del tessuto industriale, l'Italia e il Giappone sono due Paesi diversi per etnia, cultura e valori. Individuare le principali **differenze culturali fra Italia e Giappone** permette di fornire alcuni spunti di riflessione su una delle barriere più rilevanti che gli operatori economici affrontano nei rapporti di business. Fons Trompenaars ha elaborato, appositamente per questo studio, un'analisi sulle principali differenze culturali esistenti fra le popolazioni dei due Paesi, declinate sulla base delle 7 dimensioni del modello da lui stesso elaborato<sup>16</sup>.

*Universalism/Particularism: Si seguono regole standardizzate (universalism) oppure si preferisce un approccio flessibile (particularism)?*

Gli italiani sembrano essere più orientati verso l'universalismo e apparentemente, ad applicare procedure standard, anche se poi spesso queste non sono rispettate. I giapponesi invece sono convinti che le procedure flessibili permettano di cambiare il modo di agire e di risolvere i problemi al mutare delle circostanze - non è infrequente che la struttura base di un contratto venga modificata a seguito del modificarsi delle circostanze ma, una volta siglato, è quasi impossibile che le obbligazioni in esso contenute vengano disattese.

*Individualism/Communitarism: Ha più importanza la propria riuscita personale o il successo del gruppo?*

L'Italia si colloca a metà tra i due estremi, mentre il Giappone è sbilanciato verso la dimensione di gruppo. Gli italiani spesso affrontano problemi a livello di team, ma la decisione finale spetta poi al singolo individuo, solitamente il leader del gruppo. I giapponesi lavorano e prendono decisioni sempre in gruppi, solitamente i loro uffici sono organizzati come open space per rendere più agile la comunicazione.

---

<sup>16</sup> L'elaborato in versione originale è consultabile nel Capitolo 11 del presente lavoro

*Specific/Diffuse Culture: Qual è il livello di coinvolgimento personale negli affari? (alto=diffuse; basso=specific)*

Gli italiani tendono a separare la sfera privata e personale e quella degli affari: si può tranquillamente avere un rapporto di lavoro senza essere legati da un rapporto personale. Al contrario, per le culture diffuse (tra cui quella giapponese) il confine tra la vita privata e quella lavorativa non è ben delineato: è importante che i dipendenti familiarizzino tra di loro e si sponsorizzano momenti di incontro anche al di fuori dell'orario di lavoro.

*Neutral/Affective Culture: Le persone tendono a mostrare i loro sentimenti oppure no?*

A differenza degli italiani, i giapponesi cercano di celare i loro sentimenti: la loro espressione rimane impassibile e la loro voce monotona, il che tuttavia non deve indurre a pensare che siano privi di emozioni individuali. In Italia è consuetudine, in segno di saluto, stringere la mano sia in segno di benvenuto che di congedo: il contatto fisico è spesso indice della profondità della relazione. I giapponesi, invece preferiscono ad una visibile manifestazione delle loro emozioni una pausa. Piuttosto che formulare espressioni di grande impatto emotivo, preferiscono fare una pausa dopo aver parlato e ascoltato, per conferire maggiore importanza e peso alle parole.

*Achievement/Ascription: Come viene attribuita la posizione di qualcuno all'interno di una società?*

Contrariamente all'Italia, il Giappone si caratterizza, in questa dimensione, come una cultura più di tipo "ascritto" basando molto il ranking delle persone su fattori quali l'età, il livello di scolarizzazione, il genere ed il background familiare. Nel mondo del lavoro è ormai una credenza radicata e consolidata il fatto che le risorse migliorino le proprie conoscenze e competenze in maniera direttamente proporzionale all'anzianità di servizio. La retribuzione e le promozioni, in Giappone, sono strettamente correlate al livello di anzianità anche se, va comunque detto, che a parità di seniority e di altri fattori considerati rilevanti all'interno del medesimo gruppo, vengono premiati i più meritevoli.

*Sequential/Synchronic Culture: Si tende a fare una cosa per volta oppure diverse cose contemporaneamente? E poi, si ha una visione del tempo più orientata al presente, al passato o al futuro?*

I giapponesi tendono a svolgere più attività contemporaneamente, anche nel processo produttivo, con una visione di lungo periodo. La cultura italiana difficilmente recepisce il concetto stesso di pianificazione, privilegiando un approccio più di tipo fatalistico. Per gli Italiani la proattività nella risposta è un concetto lontano dai loro schemi mentali.

*Internal/External Control: Visione fatalista, dove sono le circostanze a determinare le mosse degli individui, oppure si ritiene attraverso le proprie competenze e capacità di poter influire sulla realtà circostante?*

I giapponesi sono decisamente "externally oriented" pertanto tenderanno ad essere influenzati dall'ambiente circostante e a seguire gli andamenti del ciclo economico. La

preoccupazione principale è sempre quella di non disturbare una situazione di equilibrio e di armonia.

Il modo migliore per gestire questa diversità culturale è cercare di fare avvicinare (o addirittura fondere) gli aspetti lontani, ed è quello che l'Italy-Japan Business Group, le istituzioni italiane e giapponesi, assieme a fondazioni e associazioni culturali, stanno facendo da diversi anni, attraverso la promozione della cultura e dello stile di vita. L'Ambasciata e le organizzazioni per il commercio estero hanno organizzato nel corso degli anni eventi come la Primavera Italiana, la mostra "La Mente di Leonardo", l'Italy Japan Investment Day, hanno siglato accordi di collaborazione e cooperazione scientifica e tecnologica, universitaria, aziendale e di distretto industriale.

La diversità culturale assieme a degli ostacoli di natura normativa e protezionistica sono la causa principale del ridotto interscambio commerciale e d'investimento fra Italia e Giappone, soprattutto in relazione al potenziale teorico espresso dai due Paesi e dai numerosi casi di successo di aziende italiane e giapponesi. Questi due aspetti, che rendono difficile la penetrazione commerciale e l'insediamento produttivo, sono emersi anche attraverso un questionario condotto su un campione di circa cento imprese (effettuato sia mediante interviste dirette ai Chief Executive Officer sia attraverso l'invio di appositi questionari).

Dal punto di vista operativo, esistono ancora oggi delle barriere a protezione di alcuni settori strategici: barriere tariffarie (dazi doganali e quote alle importazioni) e non tariffarie (normative stringenti sui prodotti alimentari, sugli standard, su procedure e autorizzazioni), per la cui rimozione è indispensabile l'intervento delle istituzioni governative. La barriera di tipo culturale, invece, è superabile mediante una profonda conoscenza della cultura paese, ovvero di quell'insieme di regole, spesso non scritte, di usi e tradizioni che sono determinanti per il successo di qualsiasi relazione di business o azione commerciale.

In sintesi, dunque, per concludere, riteniamo che il periodo che stiamo attraversando sia più che favorevole per una rivitalizzazione ed un allargamento delle relazioni bilaterali fra Italia e Giappone, anche in un'ottica decisamente più industriale rispetto a quanto avvenuto in passato.

Le Istituzioni e tutte le Associazioni che, a vario titolo, si adoperano per progettare, promuovere ed implementare iniziative volte ad incrementare le relazioni di interscambio fra i due Paesi devono perseverare nell'azione, supportate anche da un rinnovato impegno ed attivismo da parte dei *media*, sulla scia degli ottimi risultati

ottenuti nel corso dell'ultimo biennio: EXPO 2015, se da un lato rappresenta un punto di arrivo di un potenziale cammino da percorrere nei prossimi sette anni, dall'altro costituisce anche un nuovo punto di partenza per l'innovazione continua dei rapporti di collaborazione.

Ci auguriamo infine che le proposte emerse alla fine del cammino che abbiamo percorso durante la stesura di questo rapporto possano costituire la base per attente ed approfondite riflessioni circa le grandi potenzialità di collaborazione futura insite in una visione strategica di lungo periodo delle future relazioni bilaterali fra la seconda e la sesta potenza economica mondiale.

## 2 Lo scenario macroeconomico

### 2.1 LO SCENARIO MONDIALE

Il **Prodotto Interno Lordo mondiale** ha registrato negli ultimi quattro anni una crescita ad un tasso medio annuo del 3%<sup>17</sup>, grazie anche all'incremento degli scambi commerciali ed a tassi d'inflazione e d'interesse relativamente bassi. La crescita economica si è caratterizzata per un marcato contrasto tra i Paesi in via di sviluppo e i Paesi sviluppati. Prendendo in considerazione gli andamenti di queste due tipologie di Paesi, si nota come i così detti "*Developing Countries*"<sup>18</sup> abbiano registrato *performance* di gran lunga superiori rispetto ai così detti "*High-income Countries*"<sup>19</sup>. Infatti, dai dati della World Bank, sulla variazione annua del Prodotto Interno Lordo, appare evidente che nel 1999 è iniziato un periodo di robusta crescita per i **Paesi in via di sviluppo**, pari a una crescita media annua del 5,3% nel periodo 1999-2007, mentre per i **Paesi sviluppati** il 1999 rappresenta l'inizio di un periodo di bassa crescita, pari ad un tasso di crescita media annua del 2,5% nel periodo 1999-2007.

I Paesi in via di sviluppo stanno quindi caratterizzando l'andamento dell'economia mondiale ed ogni anno registrano *performance* economiche di gran lunga superiori rispetto ai Paesi sviluppati, con prospettive future che sembrano non tenere conto dell'attuale situazione economica e finanziaria.

Attualmente, l'economia mondiale sta infatti attraversando un periodo di elevata incertezza dovuta principalmente ad una crisi finanziaria e immobiliare generatasi sul mercato statunitense nella primavera dello scorso anno e da forti aumenti nei prezzi delle materie prime energetiche ed alimentari, dovuti a molteplici fattori, tra cui l'elevata domanda da parte dei paesi emergenti.

Le previsioni economiche per il 2008 indicano, in generale, un modesto rallentamento della crescita, che si attesterà su di un tasso del 3,3%, in linea con le variazioni registrate nel 2006 e nel 2007, pari rispettivamente al 3,9% e allo 3,3%. Al momento però per gli istituti di ricerca risulta difficoltoso comprendere in modo chiaro quanto e come la fase attuale inciderà sul quadro macroeconomico dei singoli Paesi.

Le ultime elaborazioni della World Bank, tenendo conto della situazione attuale, stimano per i singoli Paesi andamenti economici differenti. I Paesi sviluppati cresceranno a tassi inferiori al 3%, replicando, in sostanza, l'andamento registrato nell'ultimo biennio: 2,8% nel 2006 e 2,5% nel 2007. I Paesi in via di sviluppo, invece,

---

<sup>17</sup> Fonte: World Bank - "Global Economic Prospect, 2008"

<sup>18</sup> I *Developing Countries* sono: Cina, Indonesia, Tailandia, Polonia, Russia, Turchia, Argentina, Brasile, Messico, Algeria, Egitto, Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, Iran, Bangladesh, India, Pakistan, Kenia, Nigeria e Africa del Sud

<sup>19</sup> Gli *High-income Countries* sono: i paesi OECD, Area Euro, Giappone, Stati Uniti e *Non-OECD Countries*

creosceranno a tassi annui del 7%, di poco inferiori rispetto al *trend* degli ultimi anni, pari al 7,5% nel 2006 e al 7,4% nel 2007, ma comunque superiori di ben due volte rispetto alla crescita attesa per i Paesi sviluppati.

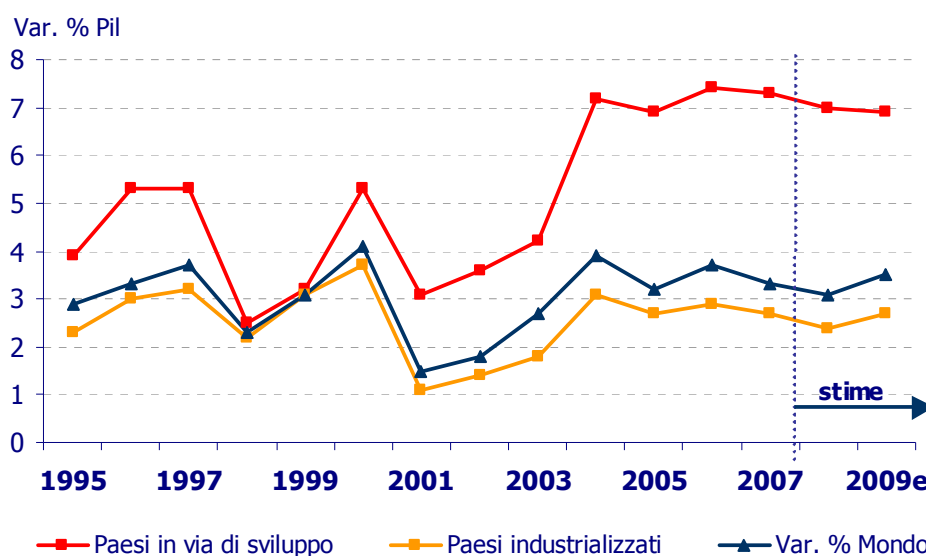


Figura 6: Scenario macroeconomico mondiale nel periodo 1995-2009 (variazione percentuale del PIL). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati e stime World Bank e International Monetary Fund

In sintesi, tenendo conto anche dello stato di incertezza presente che va a condizionare anche le stime previsionali, la quasi totalità degli istituti di ricerca prevedono che la crescita mondiale futura si manterrà su tassi superiori al 3%, grazie soprattutto alla forte espansione dei *Developing Countries*.

Gli **Stati Uniti** hanno registrato lo scorso anno una crescita del PIL del 2,3%, trainata soprattutto dalla crescita degli investimenti fissi delle imprese e dalla forte accelerazione delle esportazioni, che hanno beneficiato della debolezza del Dollaro. La domanda è stata sostenuta anche dai consumi, sulla cui dinamica non hanno ancora inciso la flessione dei prezzi delle abitazioni e, più in generale, gli effetti della crisi del mercato dei mutui. Si è accentuata ulteriormente, invece, la caduta degli investimenti residenziali, mentre i consumi delle famiglie hanno continuato a crescere, sostenuti dal favorevole andamento dell'occupazione (anche se c'è stato un rallentamento nel mese di Dicembre 2007), pur in presenza di una riduzione del reddito disponibile in termini reali. Le previsioni sul PIL prevedono una crescita nel 2008 del 1,4% e del 2% nel 2009<sup>20</sup>.

Nell'**area Euro** la crescita del PIL ha registrato nel 2007 una variazione del 2,6%, trainata dalla crescita dei consumi delle famiglie e dagli investimenti fissi lordi, anche

<sup>20</sup> Fonte: Workshop Finanza 2008, The European House-Ambrosetti

se pesantemente influenzati dal calo degli investimenti in costruzioni. All'interno dell'Area Euro si sta assistendo ad un progressivo indebolimento del quadro congiunturale, con lievi differenze tra le maggiori economie dell'area. Le previsioni per il prossimo biennio indicano una crescita del PIL del 1,7% in entrambi gli anni.

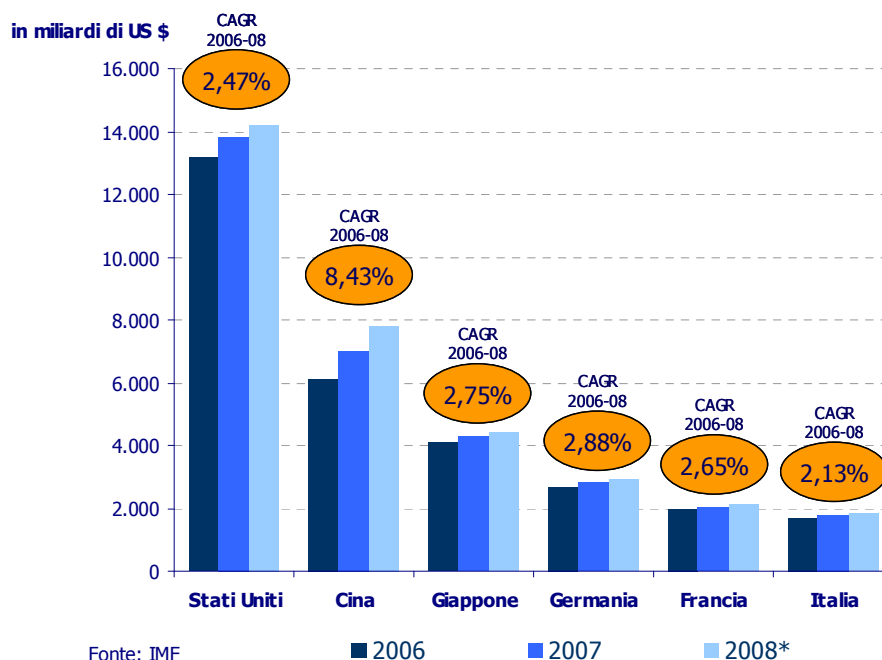


Figura 7: Andamento delle principali economie (valore in miliardi di Dollari e variazione media annua in percentuale per il periodo 2006-2008; dati a parità di potere d'acquisto). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati e stime del International Monetary Fund.

L'**area asiatica** è cresciuta nel 2007 a ritmi eccezionali e rapidi, facendo segnare una variazione del Prodotto Interno Lordo pari al 9,2%. L'espansione è stata guidata dalla Cina, che ha fatto registrare una variazione del 11,5% nel PIL grazie all'accelerazione negli investimenti e nelle esportazioni, e dall'India, dove la domanda domestica e gli investimenti hanno permesso di raggiungere una variazione nel PIL del 9,2%. La crescita del PIL dell'area è stata determinata anche dalla crescita economia di Singapore, Korea e Indonesia. In sostanza, la crisi finanziaria del 2007 non sembra aver impattato sulla crescita dei Paesi asiatici. Per il prossimo biennio le previsioni stimano un modesto rallentamento per l'economia regionale, che registrerà nel 2008 una variazione del PIL del 8,4%.

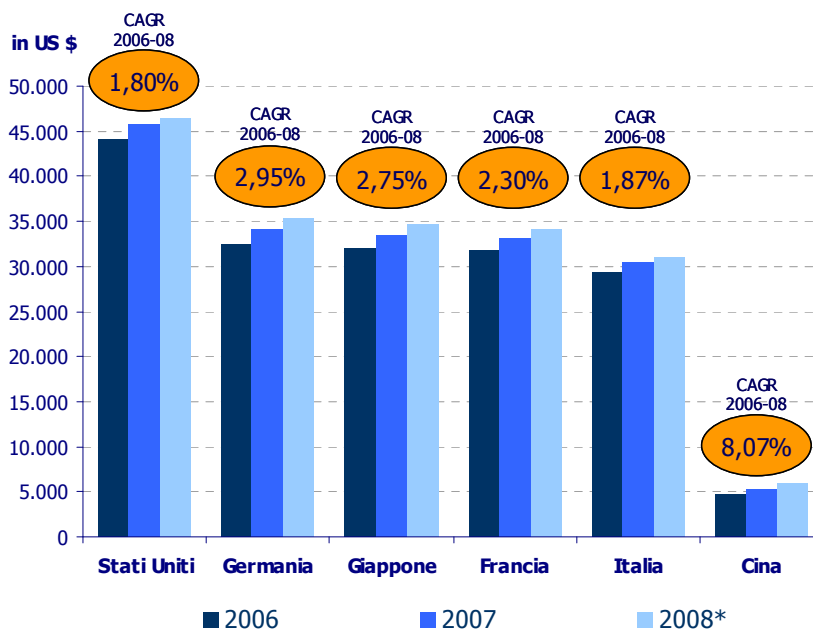


Figura 8: Andamento del Prodotto Interno Lordo procapite (valore in Dollari e variazione media annua in percentuale per il periodo 2006-2008; dati a parità di potere d'acquisto). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati del International Monetary Fund.

I dati sulla ricchezza dei paesi vengono sostanzialmente confermati dalle statistiche *pro-capite*. I tassi di crescita delle economie sono infatti in linea con i tassi di crescita delle popolazioni e pertanto l'andamento del PIL procapite rispecchia l'andamento del PIL.

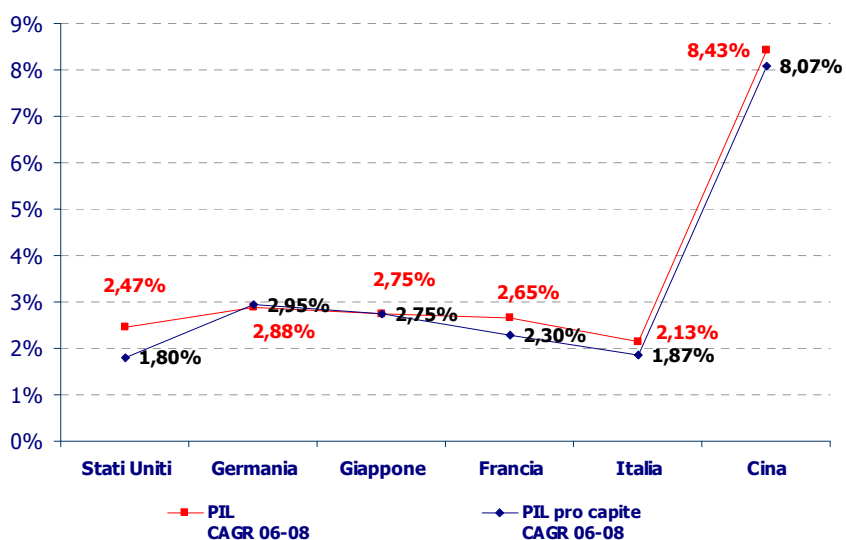


Figura 9: Confronto tra crescita del PIL e crescita del PIL pro-capite nel periodo 2006-08 per i principali Paesi. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati del International Monetary Fund.

Il **commercio mondiale** riflette i cambiamenti nelle dinamiche globali: si è assistito, infatti, ad un aumento del volume degli scambi e ad uno spostamento dei flussi verso l'area asiatica. Negli ultimi tre decenni, il volume totale degli scambi di beni e servizi è cresciuto enormemente, raggiungendo nel 2005 un valore di 12,8 trilioni di Dollari, equivalente a circa il 28,3% del PIL mondiale. Un notevole impulso alle dinamiche commerciali proviene dai Paesi in via di sviluppo, infatti, gli scambi commerciali tra questi Paesi e quelli sviluppati si sono decuplicati nel periodo 1980-2005, passando da 0,4 a 2,3 trilioni di Dollari.

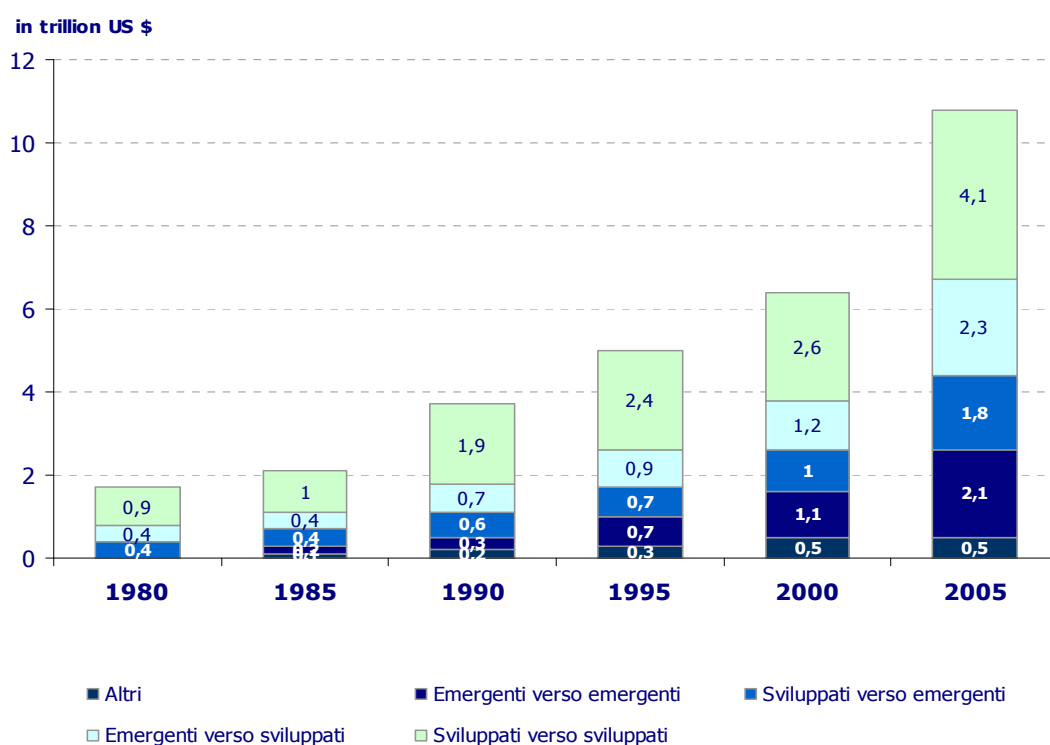


Figura 10: Scambi commerciali nel mondo per tipologia (valori in trilioni di Dollari). Fonte: World Trade Organization.

In questo contesto, la regione asiatica ha registrato un peso crescente, con incrementi annui del 12% nei flussi di *Import* ed *Export*<sup>21</sup> nel periodo 2000-06. All'interno della regione asiatica sono anche incrementati gli scambi intra-regionali, passati da un valore di circa il 30% del totale degli scambi nel 1980 al 55% registrato nel 2003<sup>22</sup>.

Il commercio estero ha permesso all'intera area asiatica di accrescere la propria posizione nello scenario economico mondiale. Dal 1990 ad oggi, come dimostrano i dati

<sup>21</sup> Fonte: World Trade Organization, 2007

<sup>22</sup> Fonte: "White Paper on International Economy and Trade 2006" - METI

del Fondo Monetario Internazionale, il peso della regione si è incrementato notevolmente, raggiungendo un valore superiore agli Stati Uniti e all'Unione Europea.

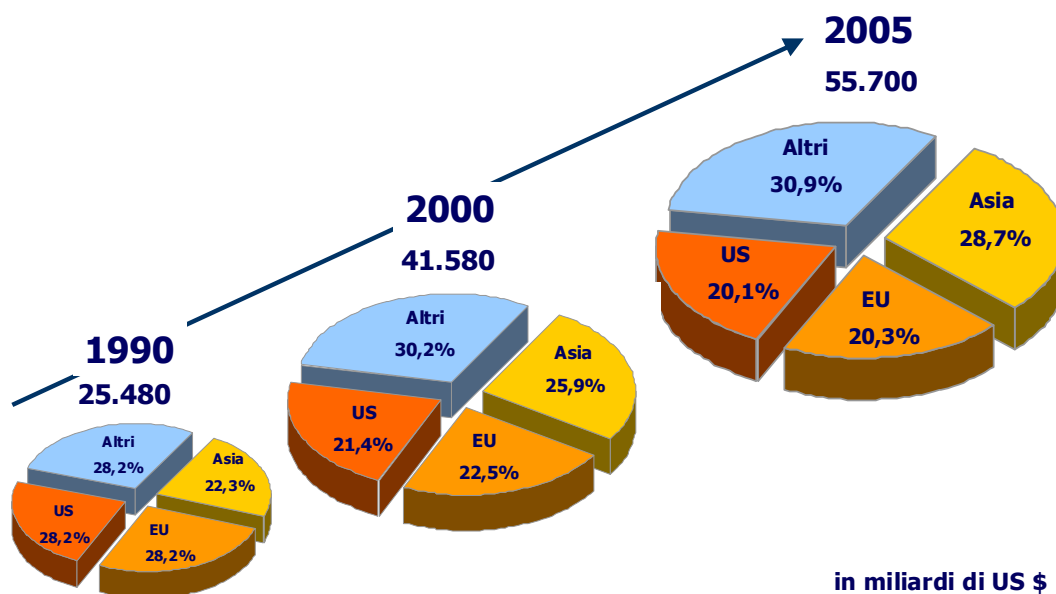


Figura 11: Peso economico degli USA, UE e Asia sul PIL del mondo (valori a Parità di Potere d'Acquisto del Pil del Paese). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati International Monetary Fund, Aprile 2006.

Questa crescita è il risultato di un insieme di accordi di scambio (bilaterali e regionali) tra i singoli Paesi Asiatici, che hanno permesso di ridurre gli ostacoli normativi e doganali esistenti e facilitare quindi gli scambi commerciali all'interno della regione.

## 2.2 LA SITUAZIONE MACROECONOMICA DELL'ITALIA

L'Italia si caratterizza per la bassa crescita del **Prodotto Interno Lordo**. Nel periodo 2004-2007 il Paese è cresciuto a un tasso medio annuo del 1,2%, registrando un valore molto distante dalla crescita media realizzata da tutti i Paesi del mondo nello stesso periodo, pari al 3,5%.

Le principali cause della bassa crescita dell'Italia sono da ricercare principalmente nella situazione macroeconomica globale, come la perdita di potere d'acquisto per il rincaro delle materie prime, la perdita di competitività dovuta alla rivalutazione del cambio e la debolezza dell'economia americana, che ha inciso in modo rilevante sulla situazione economica interna.

Dal punto di vista dell'economia interna, l'Italia nel 2007 mostra ancora un modesto livello di produttività che, seppur in crescita rispetto all'anno precedente, incide in modo particolare sulla creazione di ricchezza e sul livello dei consumi finali. Quest'ultimi anche se risultano in aumento rispetto al 2006 del 3,5%, grazie all'incremento del reddito disponibile reale, dovuto agli incrementi occupazionali (+0,9% rispetto al 2006) e alla riduzione dell'inflazione al consumo (registrata intorno all'1,8% nel 2007 rispetto al 2,1% del 2006)<sup>23</sup>, appaiono ancora a un livello inferiore rispetto ai principali Paesi.

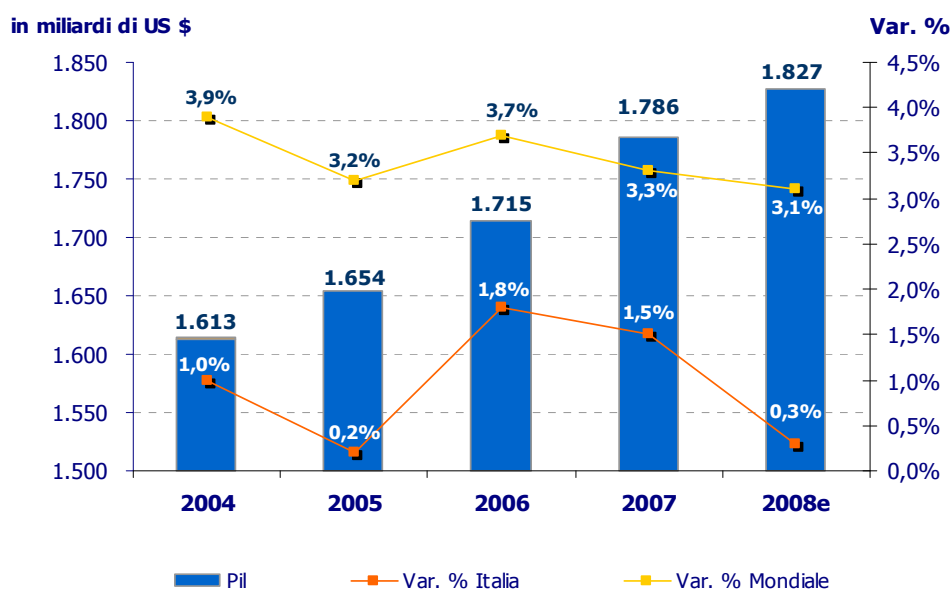


Figura 12: PIL dell'Italia nel periodo 2004-2008 (a parità di potere d'acquisto) e variazione del PIL italiano e mondo. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati e stime International Monetary Fund.

L'Italia si caratterizza per un modello economico tradizionale, in cui i **settori economici** tradizionali, come manifatturiero e commerciale continuano a incidere in modo rilevante sulla creazione della ricchezza nazionale. Come nella maggior parte

<sup>23</sup> Fonte: ISTAT, 2007.

delle economie industriali, anche in Italia il settore dei servizi e, più in generale, dell'economia della conoscenza sta assumendo comunque una posizione crescente nella contribuzione al PIL.

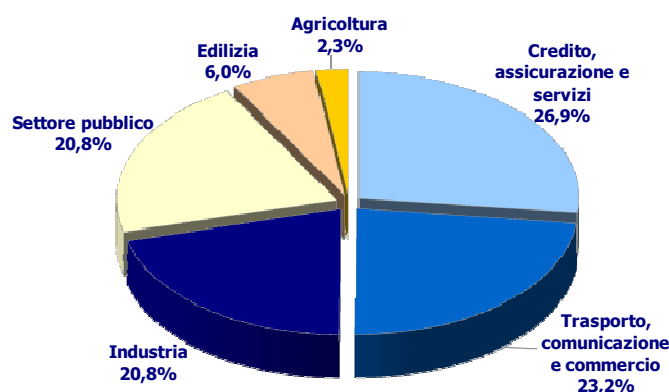


Figura 13: Ripartizione per settori del Prodotto Interno Lordo dell'Italia nel 2007. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati del International Monetary Fund.

Le previsioni per il prossimo biennio, tenendo anche conto delle turbolenze in atto sui mercati finanziari mondiali, indotte dalla crisi dei mutui *subprime* statunitensi, stimano una crescita del Prodotto Interno Lordo nell'ordine del 1,3% per il 2008 e del 1,5% per il 2009<sup>24</sup>.

Dalle previsioni attualmente disponibili, si presume che nel 2008 i consumi delle famiglie beneficeranno del buon andamento del reddito disponibile, grazie al rinnovo dei contratti di lavoro scaduti sia nel settore pubblico che in quello privato. Gli investimenti subiranno invece un rallentamento, mentre nel 2009 il loro ritmo di crescita ritornerà in linea con il *trend* fatto registrare nel 2006. L'occupazione potrebbe segnare un incremento pari allo 0,6%, anche se la dinamica del costo del lavoro è prevista in lieve crescita per effetto del rinnovo dei contratti. L'inflazione interna è stimata in lieve aumento, considerando anche nel medio periodo l'ipotesi di una stabilizzazione del prezzo del petrolio, le proiezioni stimano un valore medio sotto la quota del 2%<sup>25</sup>.

In conclusione, nel prossimo biennio l'Italia soffrirà ancora, in termini di crescita economica, le pressioni economiche e finanziarie derivanti dagli andamenti dei mercati mondiali. Come buona parte dei Paesi industrializzati, anche l'Italia ha subito perdite di competitività a fronte dell'espansione commerciale dei Paesi in via di sviluppo, forse anche a causa di una politica economica poco incisiva e poco orientata allo sviluppo. Nel 2007 però le imprese italiane, grazie ad un processo di riposizionamento ancora in via di definizione, hanno recuperato un po' della competitività persa (come si può vedere dai dati sulle esportazioni), segno che l'economia italiana può nel prossimo biennio riacquisire una maggiore dinamicità e crescita economica.

<sup>24</sup> Fonte: Stime Economist Intelligence Unit.

<sup>25</sup> Fonte: Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2007.

### 2.3 LA SITUAZIONE MACROECONOMICA DEL GIAPPONE

L'economia giapponese ha registrato nel 2007 una variazione annua del **Prodotto Interno Lordo** del 1,8%, confermando una crescita medio annua nel periodo 2004-07 del 2,2%. Come gli altri Paesi industrializzati, anche il Giappone ha subito i forti cambiamenti che hanno caratterizzato l'economia mondiale negli ultimi decenni. In effetti, se confrontato con il *trend* del PIL mondiale, risulta evidente lo scostamento nella dinamica di crescita.

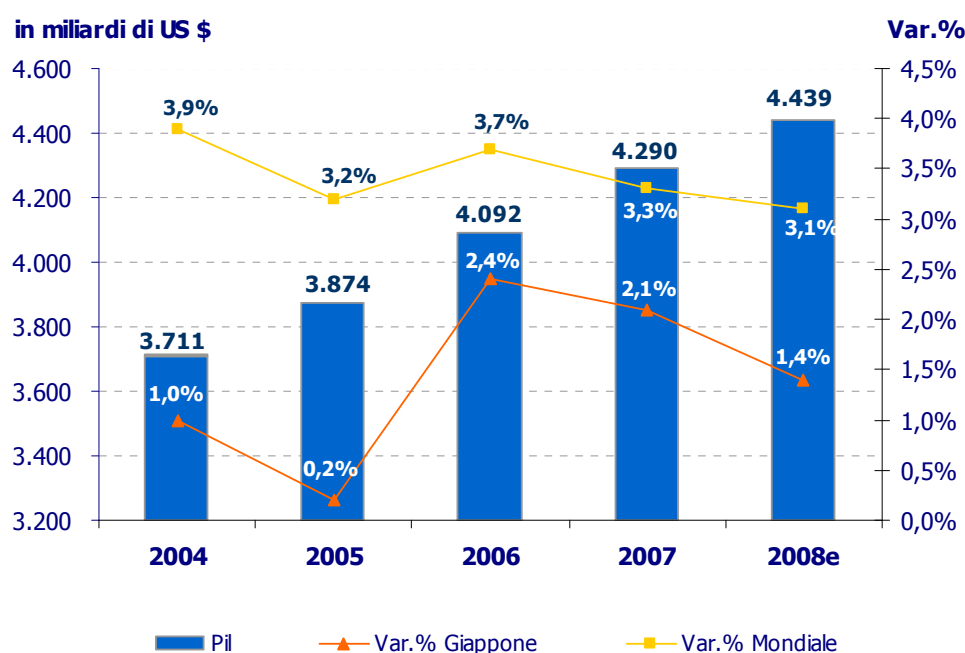


Figura 14: PIL del Giappone nel periodo 2004-2008 (a parità di potere d'acquisto) e variazione del PIL giapponese e mondo. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati e stime del International Monetary Fund.

I motivi di questo scostamento sono da ricercare principalmente negli impatti macroeconomici derivanti dalla crescente concorrenza dei Paesi asiatici sulla **struttura economica** giapponese, caratterizzata per la forte presenza del settore manifatturiero, che contribuisce per quasi un terzo alla formazione del Pil nazionale. Il settore è infatti fortemente controllato da imprese multinazionali che grazie all'evoluzione tecnologica alla qualità dei prodotti e all'efficienza dei processi produttivi, hanno dominato per decenni il mercato locale ed internazionale soprattutto nei settori dell'elettronica e degli autoveicoli e che ultimamente hanno subito la crescente competitività delle industrie dei Paesi asiatici vicini.

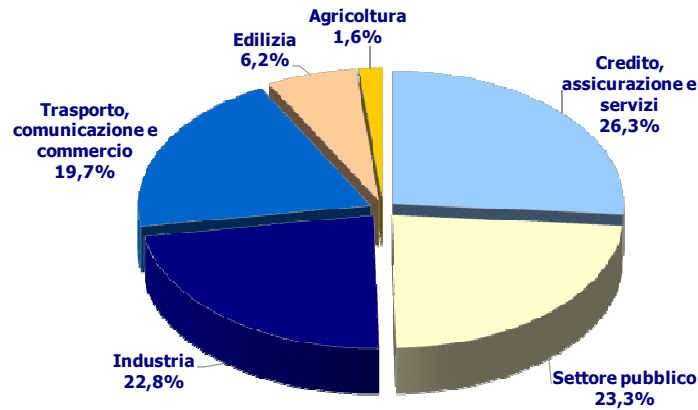


Figura 15: Ripartizione per settori del Prodotto Interno Lordo del Giappone nel 2007.  
Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati del International Monetary Fund.

Oltre alle influenze concorrenziali dell'economie asiatiche, l'economia giapponese si è anche caratterizzata per la spirale deflazionistica degli ultimi anni. Il tasso di inflazione su livelli vicini allo zero, ha segnato nel 2005 un valore negativo (-0,3%).

Nel suo insieme, l'economia giapponese appare comunque mantenere un percorso di crescita, basata sull'aumento delle esportazioni e sugli investimenti aziendali, ma anche in parte sulla ripresa della domanda interna (+0,2% rispetto all'anno precedente), spinta da un leggero aumento nei consumi delle famiglie. I consumi interni, pur con un *trend* ancora piuttosto lento, sono cresciuti, grazie anche agli incrementi nel reddito disponibile delle famiglie e grazie ad un generale aumento dell'occupazione (il tasso di disoccupazione è sceso al 3,55%, il valore più basso dal 1997). La tendenza generale all'aumento dei consumi privati, non appare però ancora in grado di trainare la crescita economica. Gli investimenti, altro fattore determinante per lo sviluppo dell'economia, sono stati particolarmente dinamici nel 2006, ma non nel 2007, dove hanno subito un rallentamento e contribuito negativamente alla crescita del PIL.

Da un'analisi condotta anche su orizzonti temporali più ampi, emerge comunque un andamento economico in crescita. Gli investimenti locali ed esteri continueranno a rappresentare il principale motore della crescita del Paese, così come le esportazioni e la domanda interna, entrambi previsti in aumento rispetto al 2007. I consumi privati si caratterizzeranno per il *trend* positivo, grazie alle favorevoli condizioni del mercato del lavoro e all'aumento dei tassi d'interesse sui risparmi. Per quanto riguarda l'inflazione, questa continuerà a mantenersi su livelli bassi, di poco superiori allo zero; le principali stime prevedono per il 2008 e il 2009 un tasso d'inflazione rispettivamente dello 0,5% e dello 0,8%.

In conclusione, l'economia giapponese, come altri Paesi industrializzati, sta attraversando un periodo di bassa crescita, caratterizzato da deflazione e forte pressione concorrenziale sulle imprese locali. Anche se le prospettive future prevedono

un'ulteriore contrazione della crescita economica, il Giappone resterà comunque una delle maggiori economie mondiali.

## 2.4 ITALIA E GIAPPONE: DUE ECONOMIE APERTE

Giappone e Italia sono senza dubbio due dei principali protagonisti dell'economia mondiale. Anche se negli ultimi anni hanno fatto registrare tassi di crescita ridotti essi restano, rispettivamente il quarto ed l'ottavo paese esportatore a livello mondiale.

Pos.	Paesi	Valori	var.% 2005-2006	quota % 2006
1	Germania	1.112	15	9
2	Stati Uniti	1.037	14	9
3	Cina	969	27	8
4	<b>Giappone</b>	<b>647</b>	<b>9</b>	<b>5</b>
5	Francia	490	6	4
6	Paesi Bassi	462	14	4
7	Regno Unito	443	15	4
8	<b>Italia</b>	<b>410</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
9	Canada	388	8	3
10	Belgio	372	11	3
11	Corea del Sud	326	15	3
12	Hong Kong	323	10	3
13	Federazione russa	305	25	3
14	Singapore	272	18	2
15	Messico	250	17	2
16	Taiwan	224	13	2
17	Arabia Saudita	209	17	2
18	Spagna	206	7	2
19	Malaysia	161	14	1
20	Svizzera	147	12	1
<b>Somma dei 20 paesi</b>		<b>8.753</b>		

Figura 16: I primi venti Paesi esportatori di merci al mondo (valori dell'export in miliardi di Dollari). Fonte: World Bank.

### Il Giappone

La bilancia commerciale del Giappone è positiva, attestandosi nel 2007 al valore di 93 miliardi di Dollari, confermando il Giappone come un Paese esportatore netto di beni e servizi. Nel 2007 si è assistito ad una inversione di tendenza, con la bilancia commerciale, che dopo una decrescita progressiva dal 2003, è tornato a crescere. Questo grazie all'andamento contenuto delle importazioni (cresciute del 7,5% rispetto al 2006) e al boom delle esportazioni (10,5%).

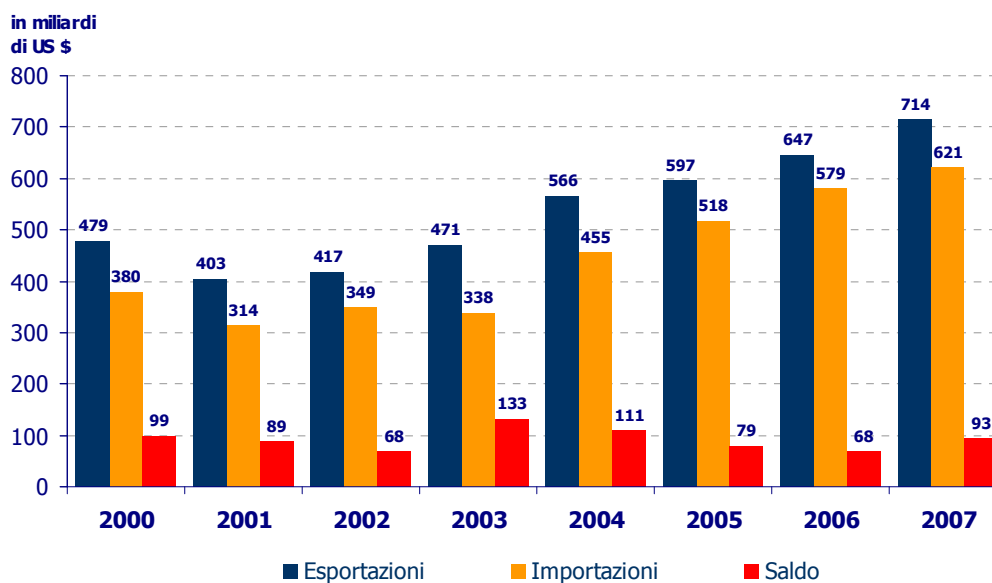


Figura 17: Import, Export e Saldo Commerciale del Giappone 2000-2007 (valori in miliardi di Dollari). Fonte: Japan Statistic Bureau.

Nel 2007 il valore totale dell'import giapponese ha raggiunto la quota di 621.929 milioni di Dollari. Se analizziamo la struttura dell'import giapponese per area geografica risulta evidente una variazione del mix a favore delle importazioni dell'area asiatica (che passano dal 40% sul totale import del 1985 al 60% del 2005), a scapito di quelle dell'area nord americana (dal 30% del 1985 al 20% del 2005). Le importazioni dall'area UE sono sostanzialmente stabili e si attestano attorno al 20%.

In pochi anni, la Cina è diventata il primo partner commerciale del Giappone, scalzando gli Stati Uniti da una posizione che occupavano da decenni, e in particolare si è consolidata come primo fornitore assoluto con più di 118 miliardi di Dollari.

È doveroso tuttavia sottolineare, che un'analisi puramente numerico-statistica sui dati relativi all'interscambio con la Cina non tiene conto del fatto che, per una rilevante percentuale, tali volumi sono generati da aziende giapponesi: queste hanno delocalizzato parte del proprio processo produttivo (principalmente fasi a basso valore aggiunto, quali l'assemblaggio finale) per poi reintrodurre i prodotti finiti sul mercato giapponese o da lì esportare su altri mercati, quali Unione Europea e gli Stati Uniti d'America.

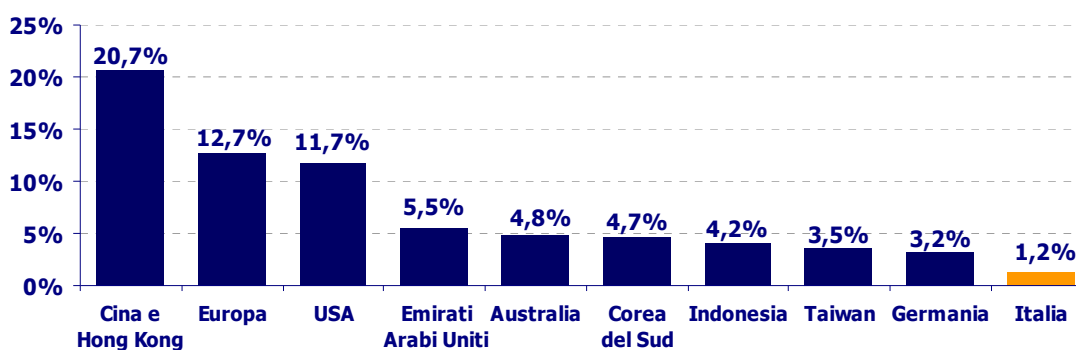


Figura 18: Import del Giappone dai Paesi del mondo nel 2006 (valori in percentuale sul totale import). Fonte: Japan Statistic Bureau.

L'Italia si attesta al 22° posto nella lista dei Paesi fornitori, con un valore dell'Import pari a 7,2 miliardi di Dollari, che, dopo una costante diminuzione dagli anni '90, è tornato a crescere (+3,1% rispetto al 2006).

Se analizziamo invece la struttura dell'Import giapponese per settore merceologico viene confermata l'immagine del Giappone come "fabbrica", dal momento che il 65% del totale dell'import pari a 374 miliardi di Dollari è costituito da "fattori della produzione": macchine industriali (28,25% del totale import), petrolio e affini (27,7%), prodotti alimentari e bevande (8,5%).

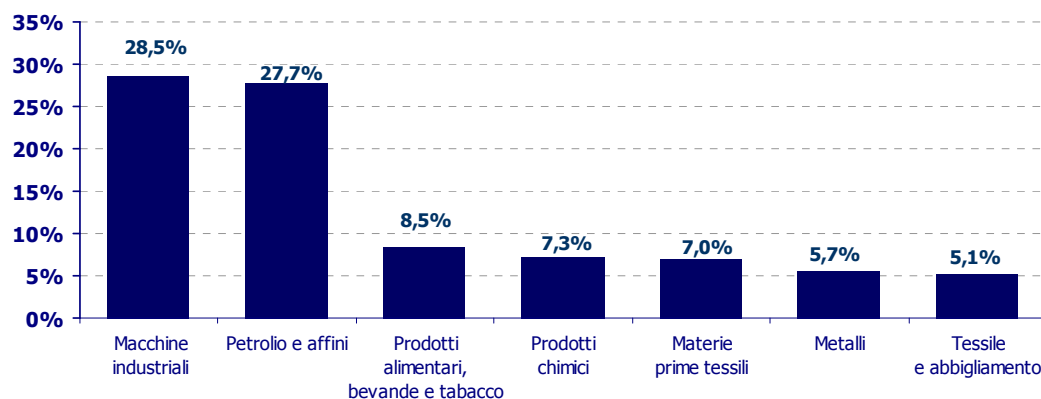


Figura 19: I principali prodotti importati in Giappone nel 2006 (valori in percentuale sul totale Import). Fonte: Japan Statistic Bureau.

Passando ora all'Export giapponese, questo ha raggiunto nel 2007 il valore di 714.200 milioni di Dollari, con – anche in questo caso – un *trend* favorevole all'Asia Orientale e sfavorevole al Nord America. Gli USA infatti rimangono il primo mercato di sbocco per le imprese giapponesi con il 22,5% del totale dell'export, mentre la Cina si posiziona al secondo posto con il 20%, e tale quota raggiunge addirittura il 50% se si considera l'intera area Asiatica.

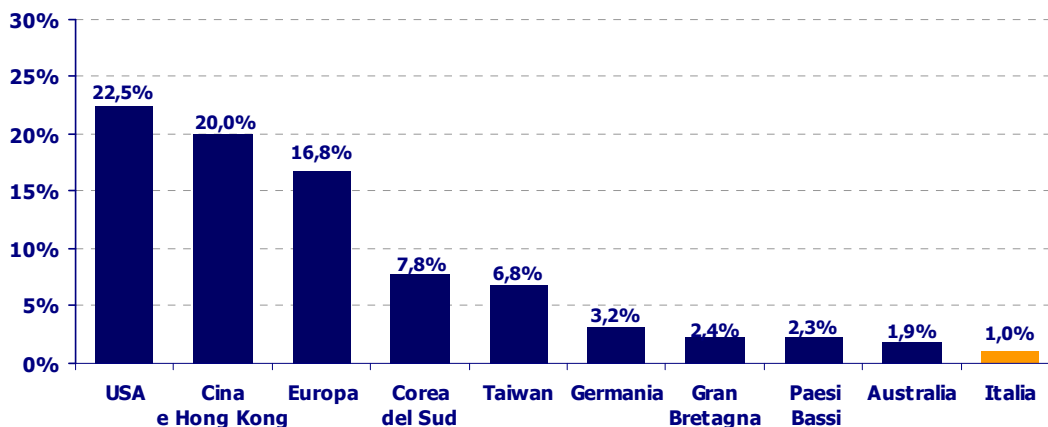


Figura 20: Export del Giappone verso i Paesi del mondo nel 2006 (valori in percentuale sul totale export). Fonte: Japan Statistic Bureau.

L'Italia si attesta al 22° posto nella lista dei Paesi di sbocco, con un valore dell'Export pari a 6,71 miliardi di Dollari, anche questo in aumento rispetto al 2006 (4,6%).

Più nel dettaglio la bilancia commerciale giapponese con l'Italia rimane negativa (-529 miliardi di Dollari nel 2007): il Giappone cioè è un importatore netto di beni italiani, con un Export che è cresciuto del 4,6% rispetto al 2006, ed un Import che è cresciuto del 3,1%.

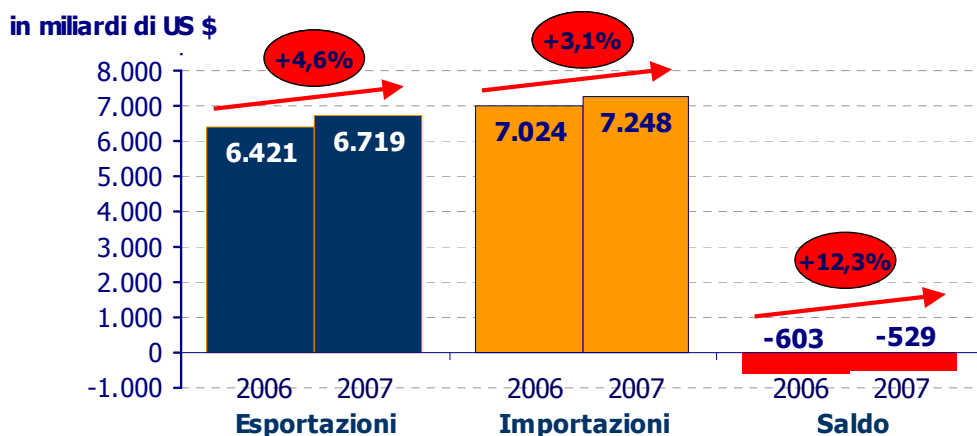


Figura 21: Bilancia commerciale del Giappone verso l'Italia nel periodo 2006-2007 (Dati Import, Export, Saldo in miliardi di Dollari) e Variazioni (valori in percentuale). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ICE 2008.

Se - come già fatto per l'Import - analizziamo la struttura dell'Export giapponese per settore merceologico, anche in questo caso, viene confermata l'immagine del Giappone come produttore di apparecchi elettronici (19,9% del totale dell'Export), macchinari (19,7%) ed automobili (14,6%). La somma di questi primi tre settori merceologici

costituisce il 54% del valore totale dell'Export del Giappone ed è pari a 350 miliardi di Dollari.

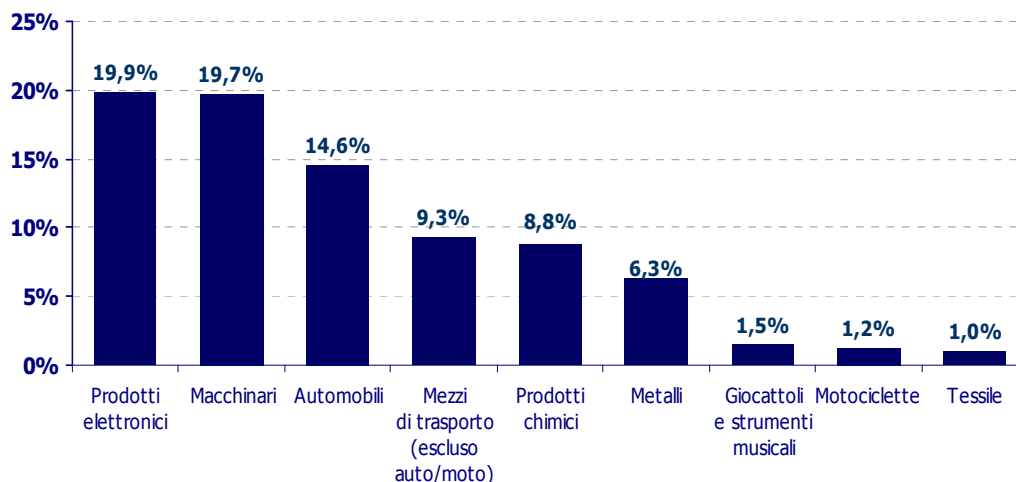


Figura 22: I principali prodotti esportati dal Giappone nei Paesi del mondo nel 2006 (valori in percentuale sul totale export). Fonte: Japan Statistic Bureau.

La lettura dei dati sembra confermare che l'economia giapponese trae giovamento dalla dinamicità del continente asiatico: oggi l'Asia assorbe il 50% dell'Export e fornisce il 58% delle importazioni giapponesi. La crescita economica dei paesi asiatici e la progressiva conclusione di accordi regionali di libero scambio non potranno che accentuare tali tendenze. Negli ultimi anni, grosso modo dalla crisi asiatica di fine 1997, il Giappone sembra aver orientato il proprio interesse prevalentemente verso l'Asia e in particolare l'Asia orientale (Cina, Hong Kong, Sud Corea, Taiwan). Non siamo ancora ad una "asianizzazione" del commercio estero giapponese, ma è fuori dubbio che sia il commercio sia gli investimenti giapponesi abbiano subito un forte riposizionamento nell'ultimo decennio. Molte le aziende che hanno delocalizzato la propria produzione in Cina, ma anche in Thailandia, Sud Corea, Singapore, Taiwan, non solo come reimportatori, ma anche per produzioni destinate a mercati maturi (UE e USA).

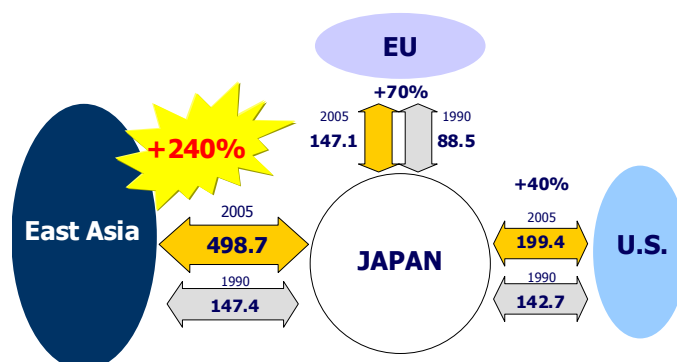


Figura 23: Struttura dell'interscambio commerciale estero del Giappone (valori in miliardi di Dollari, riferiti al 2006).

## L'Italia

L'Italia presenta una bilancia commerciale negativa: dal 2004 l'import è superiore all'export. Il saldo negativo del 2007 si attesta al valore di 13,1 miliardi di Dollari. Nel 2007 l'Italia ha registrato una *performance* migliore rispetto al 2006, grazie principalmente all'aumento delle esportazioni, passate da 410,77 miliardi di Dollari del 2006 a 491,62 del 2007.

Il tasso di crescita medio annuo del periodo 2000-07 è stato infatti del 10,73% per le esportazioni e del 11,26% per le importazioni.

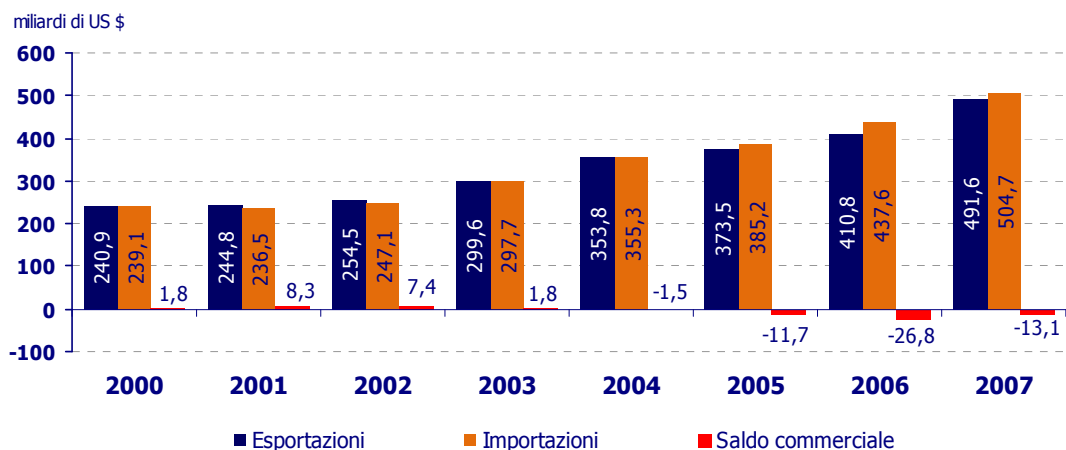


Figura 24: Import, Export e saldo commerciale dell'Italia nel periodo 2000-2006 (valori in miliardi di Dollari). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ISTAT.

Nel 2007 il valore totale dell'Import italiano ha raggiunto la quota di 504,68 miliardi di Dollari (dimensionalmente pari al 75% dal totale dell'Import del Giappone). Se analizziamo la struttura dell'Import italiano per area geografica si evidenzia una sostanziale stabilità dei valori nel tempo, accompagnata da una leggera una variazione del mix da Nord America-Europa a Europa-Asia.

La Germania rimane di Gran lunga il primo partner commerciale, con più di 70 miliardi di Dollari. La Cina (22,5 miliardi di Dollari) ha superato la Gran Bretagna (15,4 miliardi di Dollari) e il Giappone si attesta al 16° posto nella lista dei Paesi fornitori, con un valore dell'Import pari a 6,7 miliardi di Dollari (1,3% del totale) con una tendenza in costante diminuzione dal 2000 (la quota era pari a 2,5%).

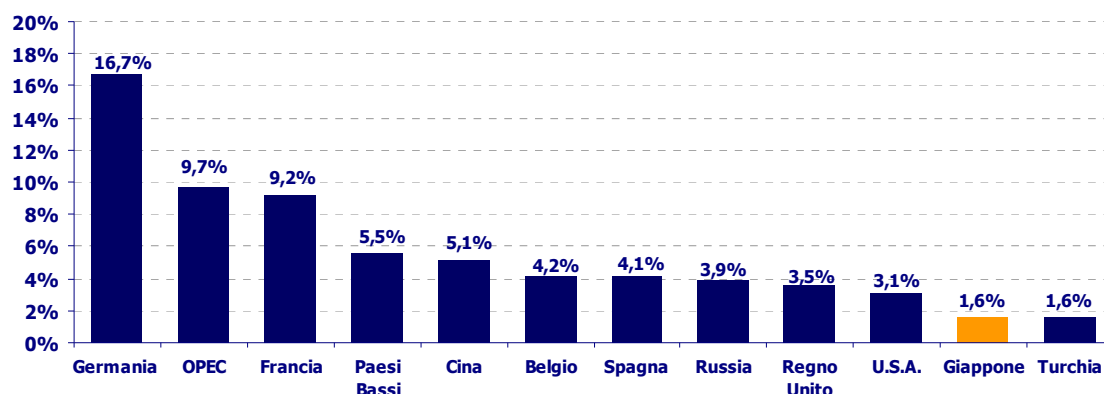


Figura 25: Import dell'Italia dai Paesi del mondo nel 2006 (valori in percentuale sul totale import). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ISTAT.

Se analizziamo invece la struttura dell'Import italiano per settore merceologico viene confermata l'immagine dell'Italia, come Paese non autosufficiente sul lato della domanda energetica (il 15% del valore del nostro Import si riferisce a minerali energetici) e delle materie prime (il 5% del valore del nostro Import si riferisce a "metalli"), e orientata ai mercati esteri soprattutto per l'acquisto di mezzi di trasporto (12,4%), apparecchi elettronici (11,5%), macchinari (6,7%), ma anche alimentari (6,3%) e tessili (4,9%) tradizionalmente, queste ultime, produzioni del *Made in Italy*.

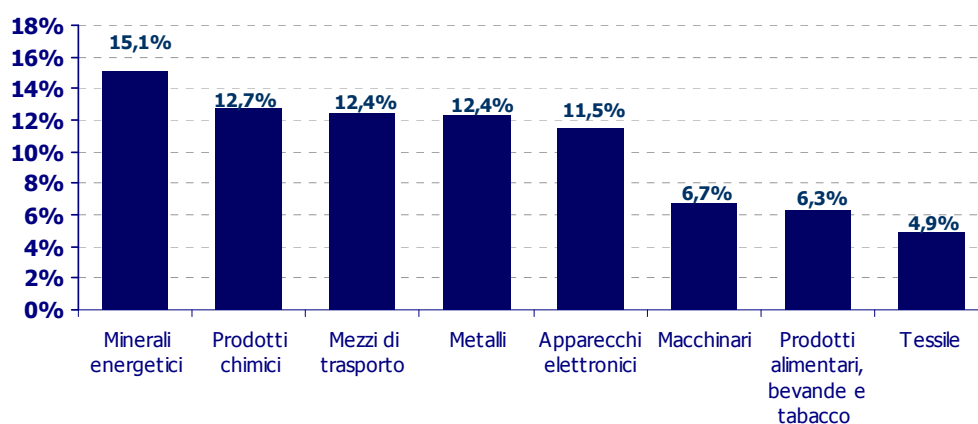


Figura 26: I principali prodotti importati dall'Italia dai Paesi del mondo nel 2006 (valori in percentuale sul totale import). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ISTAT.

Passando ora all'Export italiano verso i Paesi del mondo, questo ha raggiunto nel 2007 il valore di 491,62 miliardi di Dollari (dimensionalmente pari al 76% dal totale dell'Export del Giappone) e – anche in questo caso – i dati mostrano una sostanziale stabilità nella composizione dei mercati di sbocco, con il mercato intra-europeo che costituisce il 60% del totale.

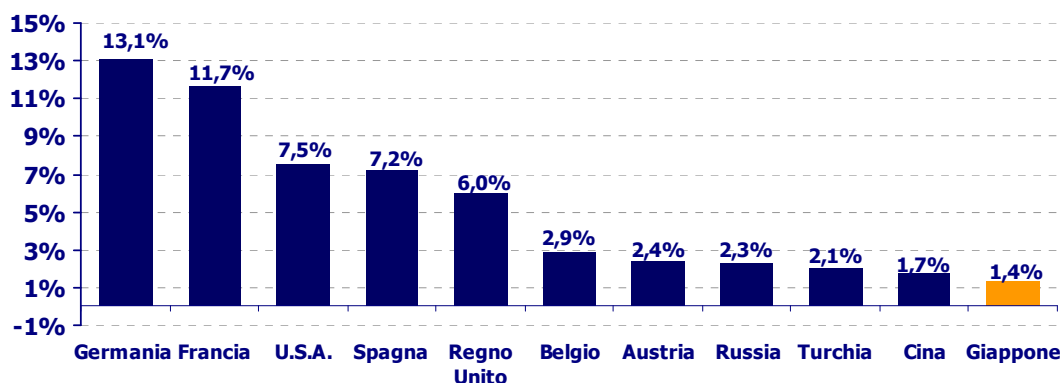


Figura 27: Export dell'Italia verso i Paesi del mondo nel 2006 (valori in percentuale sul totale export). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ISTAT.

Il Giappone si attesta al 14° posto nella lista dei Paesi di sbocco, con un valore dell'Export del 2007 pari a 7,2 miliardi di Dollari, che corrisponde allo 1,4% del totale.

Se – come già fatto per l'Import - analizziamo la struttura dell'Export per settore merceologico, anche in questo caso viene confermata l'immagine dell'Italia come produttore di macchinari (20,3% del totale dell'Export) e mezzi di trasporto (10,8%), prodotti in metallo (11,4%), ma anche prodotti chimici (9,9%), elettronici (9,1%), e quindi tessili (8,3%) e alimentari (5,4%).

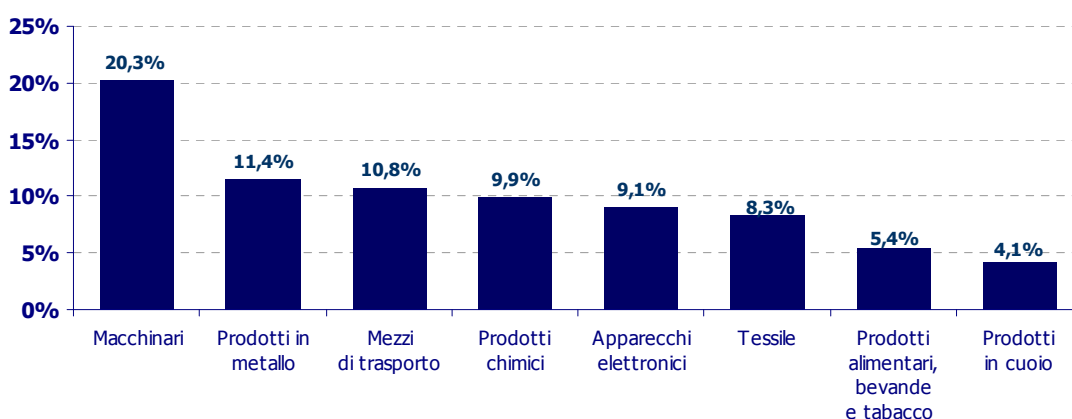


Figura 28: I principali prodotti esportati dall'Italia verso i Paesi del mondo nel 2006 (valori in percentuale sul totale export). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ISTAT.

La somma di questi primi tre settori merceologici costituisce il 52,5% del valore totale dell'Export dell'Italia ed è pari a 258 miliardi di Dollari.

La lettura dei dati italiani mostra un Paese, al contrario del Giappone, al centro di un'area, l'Unione Europea, che è caratterizzata da una situazione di sostanziale stagnazione e che dal 2000 ha mostrato un tasso di crescita tra i più bassi a livello mondiale (persino inferiore a quello africano). Anche l'Italia tuttavia sta riposizionando

gradualmente il suo commercio ed i suoi investimenti verso l'Europa Orientale, un'area che sta crescendo rapidamente e che sta diventando interessante non solo come area di delocalizzazione, per la sua vicinanza ai mercati occidentali ed alla Russia, ma anche come mercato di sbocco.

In questa area, che include i paesi da poco entrati nell' Unione Europea e i Paesi balcanici, l'Italia svolge oggi, insieme alla Germania, un ruolo di primo piano risultando il primo o il secondo partner commerciale.

Dall'analisi dei flussi di interscambio risulta chiaramente come l'area europea ne assorba oltre l'80%.

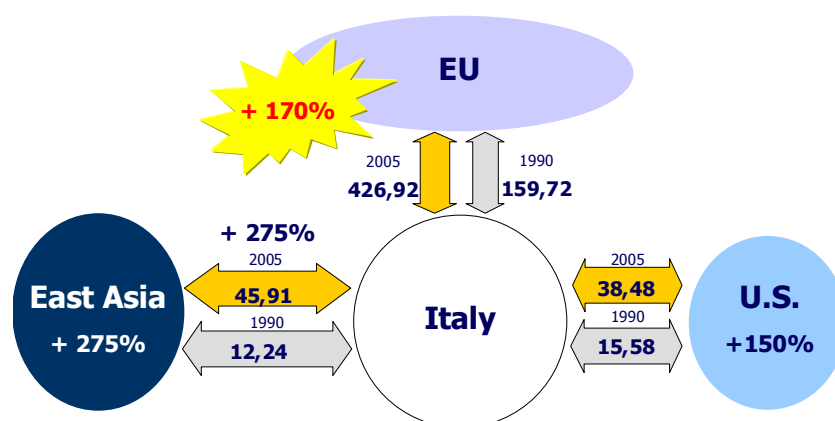


Figura 29: Struttura dell'interscambio commerciale estero dell'Italia (valori in miliardi di Dollari, riferiti al 2006).

### 3 Italia e Giappone: due Paesi a confronto


	GIAPPONE 	ITALIA 
Conformazione	Arcipelago	Penisola
Superficie	377.872 km <sup>2</sup>	301 338 km <sup>2</sup>
% delle acque	0,8 %	2,40%
Territorio	87% montagna e collina 12% pianura 1% acque	75% montagna e collina 22% pianura 3% acque
Km di coste	30.000 km	7.458 Km
Capitale	Tokyo (12.544.205 ab. / 2005)	Roma (2.706.428 ab. / 2007)
Popolazione	127.435.000 ab.	59.578.359 ab.
Densità	337 ab./km <sup>2</sup>	197.7 ab./km <sup>2</sup>
PIL (PPA) (2006)	4.155.548 milioni di \$	1.809.486 milioni di \$
PIL procapite (PPA) (2006)	32.647 \$	30.732 \$

Figura 30: Dati generali; Fonte: CIA.

#### 3.1 LA GEOGRAFIA E LA DEMOGRAFIA

Con una superficie di 377.872 km<sup>2</sup>, il **Giappone** è la sessantaduesima nazione per dimensione. Comprende oltre 3.000 isole, le più grandi delle quali sono Honshū, Hokkaidō, Kyūshū e Shikoku. Complessivamente sono presenti più di 30.000 km di coste. La maggior parte delle isole del Giappone sono montagnose e molte sono vulcaniche, incluso il picco più alto, il Fuji. Per questo motivo è calcolato che ci sono circa 40 probabilità su 100 che - nei prossimi 20 anni - un terremoto colpisca la sua terra con magnitudo 7,5 Richter (Big One).

L'**Italia** è una penisola che si estende su una superficie di poco inferiore a quella del Giappone, 301.338 km<sup>2</sup>, caratterizzata da più di 7.000 km di costiera, con una conformazione prevalente montana o collinare (75% della superficie totale, contro l'87% del Giappone). Complessivamente è classificato sismico il 45% della superficie del territorio nazionale, nel quale risiede il 40% della popolazione.

Il **Giappone** è al decimo posto al mondo per numero di abitanti, con oltre 127 milioni di persone. La Grande Area di Tōkyō, con oltre 35 milioni di residenti, è la più grande area metropolitana del mondo. La densità nazionale è di oltre 300 abitanti per km<sup>2</sup>.

L'**Italia** ha una popolazione di quasi 60 milioni di abitanti (23esima al mondo), dei quali oltre l'80% vive in aree urbane: la sua capitale Roma ha circa 2.700.000 abitanti, e vi sono altre 2 città con oltre un milione di abitanti. La densità media è di quasi 200 abitanti per km<sup>2</sup>.

Analizzando la struttura demografica dei due Paesi vengono alla luce nuove similitudini: Italia e Giappone sono entrambi caratterizzati da un progressivo invecchiamento della popolazione. Nei due Paesi, nel 2005, un abitante su cinque aveva più di 65 anni. Lo scenario futuro non è da questo punto di vista incoraggiante, se infatti le previsioni per

i due Paesi indicano che la quota di ultrasessantacinquenni sul totale della popolazione sarà per il Giappone del 31,8% e per l'Italia del 27,3%.

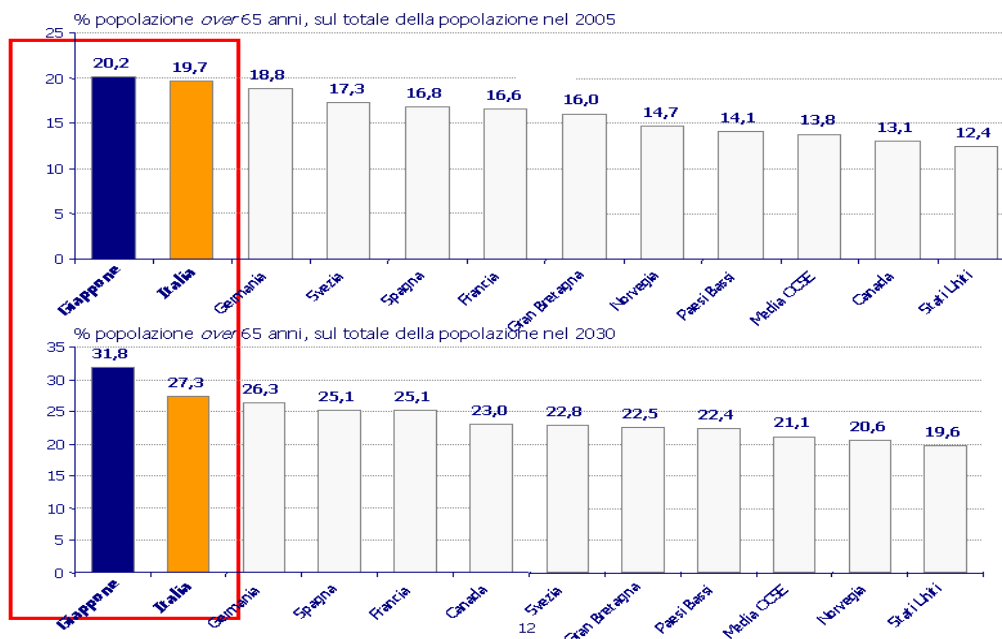


Figura 31: La struttura demografica di Italia e Giappone. Fonte: Meridiano Sanità The European House-Ambrosetti 2005.

### 3.2 L'ECONOMIA

Oggi il **Giappone** è il paese più ricco dell'Asia e il secondo a livello mondiale dopo gli Stati Uniti, con un prodotto interno lordo di 4,1 miliardi di Dollari nel 2006. Inoltre, con un reddito pro-capite di 32.600 Dollari annui - cresciuto ad un tasso medio annuo del 3,33% nel periodo 1990-2006 - è uno dei pochi paesi asiatici con livelli di vita paragonabili a quelli occidentali.

L'economia giapponese è basata in gran parte sulle esportazioni. Malgrado la scarsità di materie prime, il Paese dispone di un sistema industriale molto sviluppato, soprattutto nei settori dell'automobile e dell'elettronica di consumo.

Risiedono in Giappone le maggiori industrie al mondo produttrici di apparecchi elettronici, come radio, televisori, macchine fotografiche, videocamere, computer e videogiochi. L'industria nipponica dell'auto è dal 2006 la prima al mondo per importanza, avendo superato quella statunitense, ed è molto sviluppata anche la produzione di motocicli (primo Paese produttore al mondo). La Toyota è la prima produttrice mondiale di autovetture per numero, e la quarta per fatturato dopo General Motors, Ford e Daimler. Importanti sono anche le industrie chimiche (petrolio, gomma, materie plastiche, fibre sintetiche), metallurgiche, tessili, alimentari e dei laterizi.

Il Giappone è il primo paese al mondo nella pesca, esercitata soprattutto nelle acque del Pacifico, mentre agricoltura (riso, patate, ortaggi) ed allevamento (bovini) hanno un ruolo marginale, benché entrambi siano molto modernizzati.

Nel settore terziario, un posto di rilievo spetta alle attività bancarie. Di ottimo livello sono anche i settori delle assicurazioni, della comunicazione e dei trasporti.



Figura 32: La composizione settoriale del PIL di Italia e Giappone. Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati IMF e Word Bank.

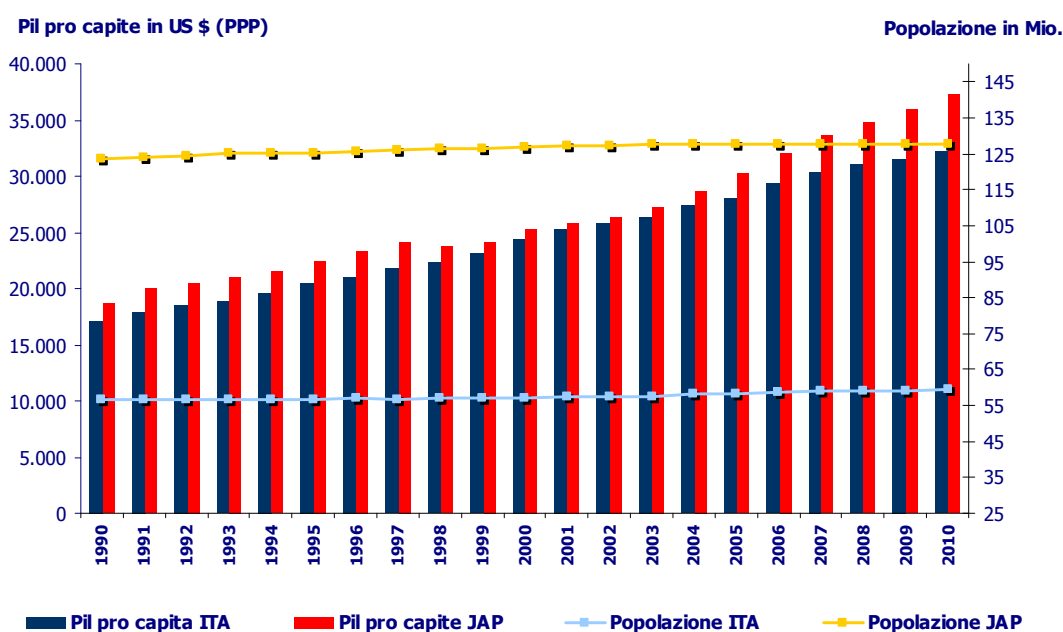


Figura 33: Confronto del PIL Pro-capite dell'Italia e del Giappone (stime per gli anni 2008-2010; dati a parità di potere d'acquisto). Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati IMF

L'Italia è oggi la settima potenza economica del pianeta per PIL nominale (1,8 miliardi di Dollari e un Pil pro-capite di 29.680 Dollari) dietro Stati Uniti, Giappone, Germania, Cina, Regno Unito e Francia, mentre per valore delle esportazioni è salita dall'ottavo

posto (2005) al sesto posto (2007) nella graduatoria mondiale e ha raggiunto il settimo posto per quello delle importazioni effettuate nell'anno 2007<sup>26</sup>.

La **struttura settoriale del PIL** italiano rivela una profonda similitudine con quello giapponese: l'economia italiana è ormai fortemente orientata ai servizi, che nel 2006 hanno rappresentato quasi i 2/3 del PIL prodotto. L'industria pesa solo per poco più del 22%, ma se da questa si escludono le attività legate alle costruzioni, la percentuale scende a poco più del 18%. Il settore agricolo, in cui si comprende anche la silvicoltura e la pesca, rappresenta ormai una percentuale residuale nel quadro economico italiano.

### 3.3 I DISTRETTI INDUSTRIALI E IL TESSUTO DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Per quanto riguarda **la dimensione delle imprese**, Italia e Giappone si caratterizzano entrambe per il peso delle Piccole e Medie Imprese<sup>27</sup> nella struttura economica dei due Paesi. I due Paesi sono infatti confrontabili per quanto riguarda le dimensioni principali: numero delle imprese, percentuale di Piccole e Medie Imprese sul totale, numero di addetti sul totale nazionale, incidenza sulla formazione del Valore Aggiunto generato dal comparto. Nelle pagine a seguire analizzeremo quindi in dettaglio lo stato dell'arte e le prospettive del sistema produttivo delle PMI nei due Paesi, individuando similitudini e differenze, per giungere, nel capitolo finale dedicato alle proposte, a suggerire indicazioni per lo sviluppo.

	PICCOLE E MEDIE IMPRESE	
	ITALIA	GIAPPONE
n. imprese	<b>4.083.966</b>	<b>4.690.000</b>
% piccole e medie imprese	<b>98,0%</b>	<b>99,7%</b>
% addetti (sul totale addetti del paese)	<b>79,1%</b>	<b>70,0%</b>
% PIL generato (sul totale PIL delle imprese)	<b>85,0%</b>	<b>51,0%</b>

Figura 34: Analisi comparata Italia Giappone sulle variabili rilevanti delle Piccole e Medie Imprese. Fonte: EUROSTAT, ISTAT, Unioncamere, JSBRI Japan.

In Italia sono presenti quattro milioni di imprese (per l'esattezza 4.083.966<sup>28</sup>), il 98% delle quali sono PMI (con meno di 250 dipendenti). L'85% del PIL generato dalle imprese è da imputare a quelle con meno di 250 addetti, che contribuiscono alla formazione del 67,8% del Valore Aggiunto.

<sup>26</sup> Banca mondiale, Fondo Monetario Internazionale, CIA World Factbook

<sup>27</sup> Small and Medium Enterprises (SME's) nella dicitura internazionale

<sup>28</sup> Censimento 2001

La situazione italiana si dimostra peculiare per la bassa dimensione media delle imprese manifatturiere, con una media di 8,9 addetti per impresa (contro ad esempio i 36,2 della Germania) e per un'alta presenza di microimprese manifatturiere (l'82,9% sul totale delle imprese italiane hanno meno di 10 addetti). Le Micro e le Piccole imprese (meno di 50 addetti) contribuiscono a generare il 42,2% del Valore Aggiunto prodotto dal sistema produttivo italiano, contro il 25,5% delle Medie (fino a 250) e il 32,2% delle Grandi (oltre 250 addetti).

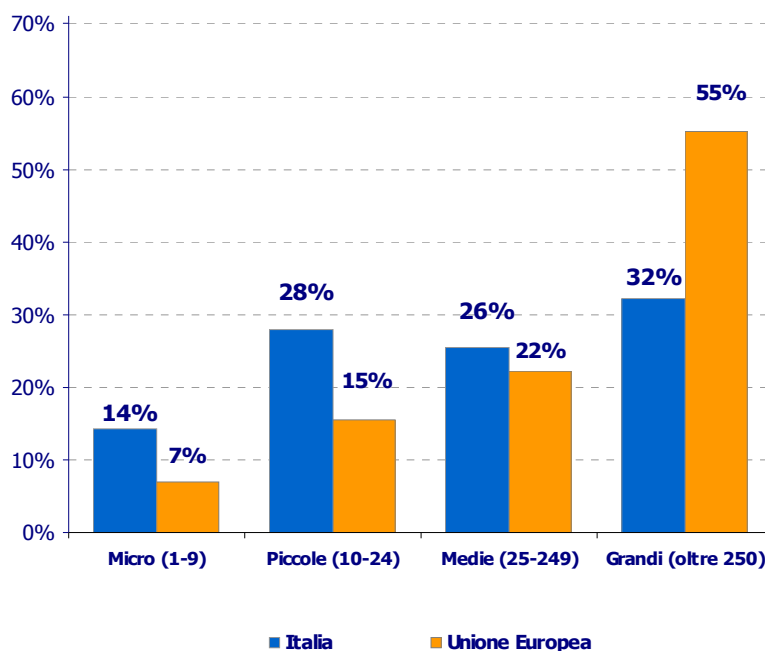


Figura 35: Distribuzione percentuale del Valore Aggiunto per classi dimensionali delle imprese manifatturiere italiane. Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati EUROSTAT, Unioncamere.

Dall'indagine congiunturale sulle Piccole e Medie Imprese manifatturiere italiane<sup>29</sup>, emerge che:

- l'andamento delle **attività produttive** nel 2006 mostra la debolezza delle microimprese localizzate nell'Italia centrale e in quella meridionale, mentre le indicazioni sulla produzione da parte delle imprese del nord sono soddisfacenti;
- l'andamento del **fatturato** mostra la medesima dicotomia Centro-Sud vs Nord;
- l'andamento dell'**occupazione** segue generalmente l'andamento del fatturato, da quando - con l'introduzione delle misure legislative a favore della flessibilità del lavoro - le aziende possono utilizzare il fattore lavoro con maggiore o minore intensità in relazione all'andamento delle relative *performance* aziendali;

<sup>29</sup> Le Piccole e Medie Imprese nell'economia Italiana, Rapporto 2007 – Unioncamere, Istituto Tagliacarne

- l'andamento dell'**Export** è in linea con la ripresa delle esportazioni di beni e servizi italiani nel 2006, con risultato migliori tra le imprese settentrionali e tra quelle piccole e soprattutto medie.

L'analisi dei comparti produttivi mostra distinte *performance* congiunturali: particolarmente favorevoli e diffuse a tutte le variabili aziendali risultano le indicazioni per il 2006 e per il 2007 espresse dalle imprese operanti nei settori della Chimica, delle Produzioni in Metallo, della Meccanica, dell'Elettronica e dei Mezzi di trasporto. Non altrettanto positivi risultano invece i dati relativi alle imprese del comparto del Tessile e dell'Abbigliamento (seppur in recupero). Ottima invece la performance del comparto alimentare per quanto riguarda l'Export del biennio 2006-2007.

	Produzione		Fatturato		Occupazione		Esportazioni	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Alimentari, bevande e tabacco	-2,3	3,1	1,9	1,0	4,2	2,7	39,2	34,6
Tessile, abbigliamento	-11,2	-5,7	-11,2	-7,2	-9,2	-2,9	-0,7	10,4
Pelli, cuoio e calzature	-0,6	4,8	0,2	5,0	-2,9	-2,1	2,5	16,3
Legno e mobilio	7,2	8,0	5,7	4,4	-5,0	4,0	-18,9	-9,1
Chimica, farmac., gomma e plast.	11,4	7,1	12,8	8,4	0,1	3,3	10,9	15,4
Lavoraz. minerali non metalliferi	-0,9	0,7	-0,5	1,2	-1,5	2,8	-7,0	-1,6
Prodotti di metallo	7,2	5,1	8,7	5,0	-1,1	1,2	29,1	8,2
Meccanica	9,8	4,4	12,2	3,9	-1,5	1,1	14,3	9,9
Elettronica e mezzi di trasporto	6,3	4,6	5,3	1,9	0,9	4,2	13,2	32,0
Altre industrie manifatturiere	-1,5	0,8	0,1	2,5	-3,7	1,9	4,0	2,5
<b>Totale</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>2,0</b>	<b>-2,2</b>	<b>1,7</b>	<b>14,9</b>	<b>15,3</b>

Figura 36: Performance congiunturale delle PMI manifatturiere italiane per settori produttivi (saldi). Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ISTAT, Unioncamere.

Risulta interessante leggere i dati dell'indagine in esame così come quelli generali del comparto manifatturiero (+2,3% il tasso di crescita della produzione industriale del 2006 dopo un quinquennio di tassi di crescita negativi) poiché si evidenzia un profondo processo di trasformazione, in atto dalla seconda metà degli anni '90 ad oggi, che coinvolge tutto il sistema manifatturiero italiano. In sostanza, si è realizzato nell'ultimo decennio (ed è tuttora in atto) un intenso processo di ristrutturazione che ha visto affermarsi ed il consolidarsi di un nucleo consistente di circa 4.000 imprese di medie dimensioni sempre più competitive sui mercati mondiali, grazie alla realizzazione di strategie di innovazione anche da parte di molte imprese operanti all'interno dei distretti industriali, alla diffusione di gruppi di imprese e di accordi di collaborazione di varia natura tra le imprese e all'adozione infine di politiche di internazionalizzazione diversificate e complesse<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Metamorfosi, L'industria italiana tra declino e trasformazione, Berta G., 2004

Da questo punto di vista l'indagine conferma l'esistenza di una relazione diretta tra il grado di internazionalizzazione (con le varie e articolate strategie connesse) e le dimensioni aziendali. In generale la Media-Grande impresa appare meglio organizzata rispetto alle micro e piccole imprese nell'adottare politiche di penetrazione all'estero più complesse (ad esempio strategie di delocalizzazione, accordi di collaborazione produttiva, commerciale, tecnologica) grazie, in particolare, al maggior grado di assunzione di rischi e alla migliore capacità di innovare e reperire fonti di finanziamento.

Anche l'ultima relazione della Banca d'Italia<sup>31</sup> indica indiscutibilmente che *"tra il 2000 e il 2006 più della metà delle imprese industriali ha prodotto importanti cambiamenti di strategia ed è cresciuta soprattutto per le aziende più grandi la presenza sui mercati internazionali, con investimenti diretti o attraverso collaborazioni con altre imprese. A questi cambiamenti si associano mediamente migliori andamenti reddituali"*.

Sulla base delle più recenti indicazioni ISTAT, le Medie e Grandi imprese italiane sono state caratterizzate nel periodo più recente da tassi di crescita delle esportazioni più elevati rispetto a quelli delle Microimprese. In particolare la variazione delle esportazioni nel periodo 1999-2004 per le imprese fino a 9 addetti risulta essere in crescita del 22,5%, contro il 32,2% delle Medie e il 35,4% delle Grandi.

Ne risulta che la dimensione in termini di addetti delle imprese italiane rappresenta una caratteristica e nello stesso tempo un vincolo del nostro apparato produttivo. Il vincolo dimensionale viene però sempre più superato attraverso l'attuazione di strategie di aggregazione di varia natura tra cui, in particolare, il rafforzamento della presenza all'interno dei distretti industriali.

Nel dettaglio, i **Distretti industriali italiani** sono 156 (dati Istat 2001) e rappresentano il Paese da nord a sud: coinvolgono 212.510 imprese, impegnano 2 milioni di addetti e rappresentano il 46% delle esportazioni del nostro Paese. Nei distretti è localizzato il 40% delle aziende manifatturiere, che realizza il 27% del PIL e il 46% dell'*Export*. Esiste, di fatto, una forte correlazione tra la crescita economica del nostro Paese e la crescita dei distretti.

---

<sup>31</sup> Relazione annuale della Banca d'Italia 2007 condotta su oltre 4000 imprese

<b>Settore</b>	<b>Distretti</b>	<b>%</b>
Tessile-abbigliamento	45	28,8
Meccanica	38	24,4
Beni per la casa	32	20,5
Pelli, cuoio e calzature	20	12,8
Alimentari	7	4,5
Oreficeria/strumenti musicali	6	3,8
Cartotecniche e poligrafiche	4	2,6
Prodotti in gomma e in plastica	4	2,6
<b>Totale Italia</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Figura 37: I Distretti Industriali Italiani per settore manifatturiero. Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ISTAT, Unioncamere.

Il sistema distrettuale italiano è infatti fondamentalmente basato sulle attività produttive tipiche del *Made in Italy*, come messo evidenza dalla numerosità dei distretti che operano nei settori dell'abbigliamento (28,8% del totale), della meccanica (24,4%), dell'arredo-casa (20,5%), della pelletteria e calzature (12,8%). I distretti di questi settori sono 135 (86,5% del totale) a cui si aggiungono quelli degli elettrodomestici, della meccanica strumentale, del *packaging* ed imballaggio e della produzione agro-alimentare. Per quanto riguarda l'export, in alcuni settori la quota dei distretti è sensibilmente più elevata rispetto alla media (46%): tessile e abbigliamento 67%, prodotti in cuoio (66%), legno e prodotti in legno (56%). Ne consegue quindi che quando i distretti entrano in crisi, e ciò è capitato anche recentemente nel periodo 2003-2005, il PIL dell'Italia ha avuto crescite vicine allo zero virgola, mentre quando i distretti hanno superato i momenti di difficoltà ed hanno incrementato la produzione e l'esportazione, corrispondentemente si è registrata una crescita del PIL dell'Italia e soprattutto sono migliorati i dati della bilancia commerciale: ad esempio, nel 2006 la maggiore crescita dell'*Export* (+9% pari a 31 miliardi di Euro, al netto delle importazioni delle fonti energetiche) ha interessato quei settori come arredamento (+14,8%), pelli (+11,6%), meccanica (+11,1%) e tessile-abbigliamento (+5,6%) dove maggiore è la presenza e il contributo delle imprese distrettuali. Questi dati, indubbiamente, confermano che il distretto costituisce una modalità di organizzazione aziendale di successo che va adeguatamente sostenuta.

Risulta interessante approfondire e mettere a confronto le *performance* delle imprese distrettuali e non distrettuali per verificarne l'efficacia. Innanzitutto le prime evidenze mostrano che nelle aree distrettuali le imprese tendono ad essere più grandi con il 18,2 di esse concentrato nella scala dimensionale compresa tra 10 e 49 addetti rispetto al 14,6 delle imprese che operano isolatamente. Le imprese distrettuali inoltre sembrano essere maggiormente strutturate: il 24,3% di esse è costituito in forma di società di capitali contro il 20,3% delle imprese che operano al di fuori dei distretti. È confermata nel contempo la rilevanza dei rapporti contrattuali di subfornitura nei distretti: l'84%

delle imprese distrettuali oggetto dell'analisi segnala di operare esclusivamente con subforniture di altre imprese.

	<i>Imprese distrettuali (%)</i>	<i>Imprese non distrettuali (%)</i>
<i>Distribuzione imprese</i>		
1-9 addetti	78,8	83,8
10-49 addetti	18,2	14,6
50-249 addetti	3,0	1,6
società di capitale	24,3	20,3
imprese subfornitrici	84,0	79,9
fatturato estero (2006)	43,7	38,9
imprese esportatrici	25,5	19,7
imprese che hanno aumentato la produzione nel 2006	30,0	19,2
imprese che hanno aumentato il fatturato nel 2006	22,6	19,4
imprese che hanno aumentato l'export nel 2006	16,7	26,5
imprese che hanno aumentato l'occupazione nel 2006	4,7	4,2

*Figura 38: Imprese distrettuali e non distrettuali: performance a confronto (valori %). Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ISTAT, Unioncamere.*

Le imprese distrettuali infine sembrano essere caratterizzate da una più elevata propensione all'internazionalizzazione rispetto a quelle non distrettuali: più elevata risulta l'incidenza del fatturato realizzato all'estero sul totale delle vendite e maggiore la quota di imprese esportatrici.

Di seguito i risultati di una *survey* che evidenzia i principali fattori ostativi ad operare all'estero da parte delle PMI italiane.

<b><i>Fattori ostativi ad operare all'estero</i></b>	<b><i>%</i></b>
Scarsa conoscenza dei mercati	13,2
Prodotto poco esportabile	2,6
Prodotto poco competitivo	2,1
Azienda troppo piccola	60,8
Costi troppo elevati	54,4
Difficoltà logistiche/di trasporto	10,4
Rischi connessi ai pagamenti	3,0
Non sa/non risponde	0,0

*Figura 39: Principali fattori ostativi ad operare all'estero (valori %)<sup>32</sup>. Fonte: Indagine Unioncamere.*

<sup>32</sup> Trattandosi di domanda a risposta multipla, la somma delle % può essere superiore a 100.

L'atteggiamento delle PMI italiane verso la delocalizzazione è comunque molto cambiato. Accanto al vecchio modello di delocalizzazione con massicci flussi di riallocazione produttiva soprattutto nei mercati dell'Europa dell'Est, tutt'altro che esaurito, si assiste infatti a una tendenza che può essere così riassunta: da una parte stanno sorgendo modelli di delocalizzazione orientati al mercato, con strategie di internazionalizzazione finalizzate non solo all'abbattimento dei costi ma al radicamento e alla conquista dei mercati. Dall'altra si sta sviluppando un modello caratterizzato da una forma di internazionalizzazione che non è segnalata dagli Investimenti Diretti Esteri o dalle quote di mercato, ma è rappresentata dalla valorizzazione di *asset intangibili* quali scambio di conoscenza, *know-how*, competenze professionali attraverso *joint-venture* o *partnership* leggere che non implicano grandi investimenti e strutture organizzative complesse.

	<i>Abbigliamento moda</i>	<i>Beni per la casa e la persona</i>	<i>Meccanica</i>	<i>Oreficeria</i>	<b><i>Totale settori</i></b>
<i>Delocalizzazione cost-oriented</i>					
Saturazione del mercato italiano	16,3	22,5	25,3	27,1	<b>22,3</b>
Incremento della competizione locale	15,0	7,2	24,9	10,0	<b>15,2</b>
Vicinanza a mercati di approvvigionamento	13,1	0,4	0,0	5,0	<b>6,0</b>
Elevati costi di produzione nel mercato italiano	16,7	12,2	6,0	8,5	<b>11,2</b>
Minore pressione fiscale	8,3	10,3	13,0	30,7	<b>15,8</b>
Minore costi e tempi burocratici	11,4	14,8	7,7	44,2	<b>19,9</b>
<i>Delocalizzazione market-oriented</i>					
Opportunità commerciali sui mercati esteri	34,4	28,3	44,8	40,7	<b>38,0</b>
Seguire un cliente/fornitore già internazionalizzato	22,8	16,5	18,3	18,6	<b>19,7</b>
Efficienza della rete di distribuzione	4,9	9,5	2,6	0,0	<b>3,6</b>
<i>Delocalizzazione per asset intangibili</i>					
Sviluppo prodotto innovativo a livello globale	9,9	18,9	17,2	8,5	<b>12,5</b>
Ricerca manodopera specializzata	0,0	0,0	2,6	8,5	<b>3,3</b>
Ricerca nuovo Know-how e tecnologie	0,0	3,6	6,0	8,5	<b>4,3</b>

*Figura 40: Principali fattori che hanno spinto le PMI ad operare all'estero (valori %)<sup>33</sup>*  
*Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su survey Unioncamere.*

I distretti, insomma, stanno cambiando pelle, diventando luoghi di addensamento e di intreccio di filiere multilocalizzate.

In sintesi le caratteristiche vincenti di questo modello sono:

- sviluppo della cooperazione tra imprese fino ad arrivare alla costituzione di reti di imprese che, in alcuni casi, hanno realizzato congiuntamente investimenti in ricerca, innovazione, formazione, marketing
- sviluppo di sinergie con Università e centri di ricerca
- collaborazione con le parti sociali
- delocalizzazione produttiva pianificata e tendenza a presidiare la progettazione presso il distretto

<sup>33</sup> Trattandosi di domanda a risposta multipla, la somma delle % può essere superiore a 100.

- costituzione di comitati di distretto, che svolgono un ruolo rilevante nel definire e coordinare i programmi di sviluppo, nello stimolare la nascita di filiere e nella promozione di tecnologie innovative.

In **Giappone**, sul 4.690.000 di imprese<sup>34</sup>, le Piccole e Medie Imprese costituiscono il 99,7% del totale delle imprese presenti sul territorio, occupano il 70% degli addetti, e generano il 51% del Valore Aggiunto della produzione nazionale. Ma rispetto all'Italia, «*il ruolo delle grandi imprese sulla ripresa delle PMI in Giappone è molto importante*<sup>35</sup>», infatti, sulla scia della crescita economica crescono gli investimenti delle grandi *Corporation* (0,3% del totale ma che generano il 48,4% del Valore Aggiunto nazionale) che generano un positivo effetto traino per tutto il sistema economico e produttivo del territorio. Si assiste insomma ad un'inversione di tendenza rispetto a poco tempo fa, quando le grandi imprese in difficoltà pensavano soprattutto a "strozzare" i fornitori e ad allentare i legami di *keiretsu* (conglomerato), mentre ora si fanno *partner* dalle medie imprese nei progetti di crescita, persino in talune delocalizzazioni all'estero. E rispetto alle "colleghe" italiane, le medie aziende nipponiche possono anche contare sull'appoggio interessato delle grandi case di *trading*.

È interessante notare come questo fenomeno di partenariato trovi una evidenza anche rispetto al tema della successione in azienda, in genere critico (e il Giappone non fa eccezione) per questo tipo di imprese.

Sono infatti le aziende più grandi e strutturate quelle che alleandosi con Gruppi di dimensioni maggiori, oppure attraverso l'ingresso a reti di impresa, oppure stringendo legami sempre più forti con le istituzioni finanziarie, affrontano la questione della successione dell'impresa, cambiando più frequentemente delle altre il vertice dell'organizzazione. Le imprese con più di 300 addetti, si avviano verso fenomeni di successione al Vertice in un numero triplo rispetto alle imprese con meno di 50 addetti.

---

<sup>34</sup> Small and Medium Enterprise Agency – Meti Japan

<sup>35</sup> Teruo Aoyagi, direttore della Economic Federation del Kansai, la regione di Osaka

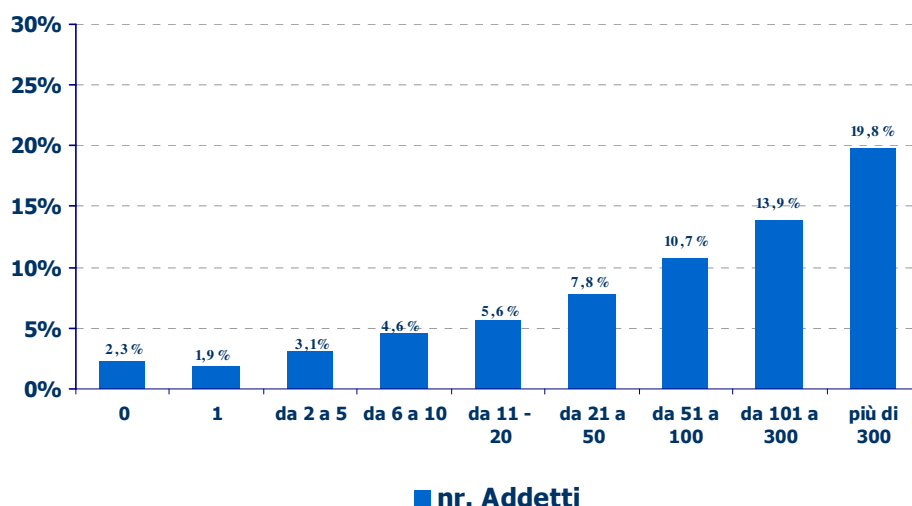


Figura 41: Percentuale di imprese che ricorrono al cambio del Vertice, per classi di addetti  
Fonte: JSBRI - Japan Small Business Research Institute.

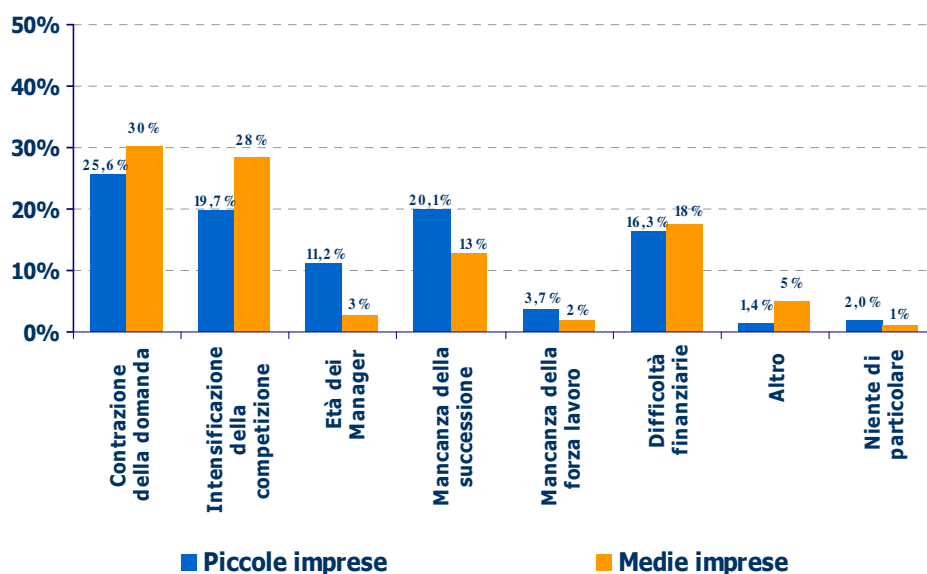


Figura 42: Motivazioni alle difficoltà di sviluppo del business per le Piccole e Medie Imprese giapponesi (percentuale sul totale delle risposte)– Survey 2007. Fonte: JSBRI - Japan Small Business Research Institute.

Tale dato è ancora più importante se si presta attenzione ai risultati della Survey 2007<sup>36</sup> realizzata dal Japan Small Business Research (JSBRI) che ha censito le principali difficoltà allo sviluppo delle Piccole e Medie Imprese giapponesi. Dopo i prevedibili ostacoli di contesto (contrazione della domanda e intensificazione della competizione),

<sup>36</sup> White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan 2007, JSBRI Japan Small Business Research Institute

il problema della "mancanza della successione" è indicato come il più serio ostacolo allo sviluppo del *business* dell'impresa, con una sensibilità al problema maggiore per le Piccole imprese che per le Medie.

L' "**Industrial Cluster**" giapponese (grappolo industriale) indica realtà leggermente diversa da quell'italiana: i distretti industriali giapponesi, a parte quelli storici sorti naturalmente, sono caratterizzati da una grande azienda cui attorno gravitano piccole realtà costituenti l'indotto. Inoltre, sono molti quelli nati artificialmente dall'incubazione o su impulso statale. In un determinato gruppo d'industrie legate da relazioni reciproche, il distretto industriale è un agglomerato sinergico, denotato da vicinanza geografica e formato da aziende, istituti di ricerca e università, enti di supporto, organi di rete, enti per il trasferimento tecnologico e l'intermediazione tra l'ambito accademico e quello imprenditoriale ed esperti dei settori coinvolti. In un distretto industriale le risorse intellettuali quali tecnologia, *know-how*, conoscenza e informazioni sono strettamente condivise tramite una fitta rete d'interrelazioni e permettono un rapido sviluppo dell'innovazione in pronta risposta ai cambiamenti dell'ambiente. L'intervento politico si concentra nel fornire alcuni elementi costituenti (istituzione d'organi di rete, intermediari imprenditoria-accademia, supporto alle imprese cardini, formazione risorse umane) e nel promuovere le interazioni (creazione di rete imprenditoria-accademia-istituzioni, incentivazione di progetti di sviluppo tecnologico e supporto d'attività plurisetoriali).

Nel dettaglio l'azione di governo, controllo e sviluppo del cluster può essere riassunta come segue:

1. condivisione della visione e dello scenario riguardanti la zona a partire dalla valutazione della zona, delle risorse industriali (imprese, tecnologia, risorse umane, persone chiave, comunità locale ecc.) e dei bisogni del mercato;
2. sviluppo di una rete costituita da imprese, industrie collegate, Università e istituti di ricerca, organi di supporto industriale e direzione politica ecc.;
3. incentivo alla cooperazione accademia-industria e industria-industria da cui un allargamento dell'ambito del distretto e uno stimolo alla creazione di nuove attività, iniziative imprenditoriali e *spin-off*;
4. incentivo all'innovazione tecnologica operata dall'agglomerato industriale, da cui la realizzazione del ciclo che origina la spontanea concentrazione d'imprese e risorse umane qualificate.

A motivo dell'importanza strategica del tessuto produttivo delle Piccole e Medie Imprese produttive, il Ministero dell'Economia, Commercio e Industria giapponese (METI) è fortemente impegnato dal 2001 nell'opera di sostegno e sviluppo del settore.

Nel contesto di un'impostazione generale volta a favorire la creazione di nuove imprese e industrie che utilizzino le risorse locali, s'incoraggia l'innovazione per garantire sia lo

sviluppo autonomo delle economie regionali di tutto il territorio del Giappone, sia la sopravvivenza industriale minacciata dalla concorrenza internazionale. Evitando di stabilire delle relazioni d'affiliazione d'impresе (gruppi industriali), si vuole creare un ambiente microeconomico fertile per l'innovazione puntando soprattutto sulla sinergia scaturente da una fitta rete d'interazioni fra l'industria e il mondo accademico.

Gli obiettivi politici sono essenzialmente riconducibili a tre macro direttrici:

1. creazione di un ambiente che favorisca l'innovazione con nuove forme di fusione e cooperazione;
2. stimolo allo sviluppo di nuove industrie a livello regionale;
3. promozione di un'industria locale che diventi il nucleo dello sviluppo regionale, e innalzamento dell'effetto sinergico dei vari livelli di cooperazione.

Il Ministero dell'Economia, Commercio e Industria (METI) sta portando avanti dal 2001 ben diciannove "Piani di distretti industriali". Operativamente gli uffici regionali del Ministero, in stretta collaborazione con le istituzioni private, stanno procedendo nella realizzazione dei piani su vaste zone del territorio giapponese. Le azioni si articolano in un supporto alla creazione di una rete internazionale - fondata sulla cooperazione tra industria, accademia e istituzioni - e sul supporto manageriale, finanziario e imprenditoriale. Inoltre è fortemente incentivata la cooperazione con le organizzazioni interessate attraverso la creazione di legami cooperativi fra istituzioni scolastiche, aziende dei vari livelli distributivi (grandi trading companies, grossisti ecc.), istituti finanziari, presenti nelle zone interessate. Tali legami a volte vendono estesi all'ambito della formazione delle risorse umane, dello sfruttamento degli sbocchi di mercato, dell'emissione di finanziamenti.

Settore	Distretti
<b>Automotive e attrezzature per il trasporto</b>	<b>15</b>
<b>Farmaceutico e cura personale</b>	<b>16</b>
<b>ICT</b>	<b>7</b>
<b>Semiconduttori</b>	<b>14</b>
<b>Tecnologia biologica</b>	<b>12</b>
<b>Componenti elettronici e dispositivi</b>	<b>11</b>
<b>Machinari di precisione</b>	<b>9</b>
<b>Totale Giappone</b>	<b>84</b>

Figura 43: I principali Distretti Industriali Giapponesi per settore manifatturiero. Fonte: ICE – Istituto di Statistica Giapponese.

Il distretto industriale ha i seguenti tre effetti sull'ambiente circostante:

1. efficienza economica esterna. In determinate zone ravvicinate si ha un innalzamento dell'efficienza del sistema microeconomico, come conseguenza di un rafforzamento delle interazioni fra industria, organi di riferimento, e istituzioni varie;

2. catena dell'innovazione. Oltre a formare una rete orizzontale d'intime interazioni fra l'ambito accademico, quello imprenditoriale e le istituzioni, determinando le sinergie di settori diversi innesca un processo d'innovazione a catena che facilita la nascita di nuove imprese;
3. accelerazione e miglioramento dell'agglomerazione. Un siffatto distretto industriale aumenta la forza centripeta di risorse umane, imprese, investimenti; migliora la qualità e determina un'accelerazione dell'agglomerazione industriale.

## 4 Il grado di competitività dell'Italia e del Giappone

### 4.1 I PILASTRI DELLA STRATEGIA COMPETITIVA TERRITORIALE

Abbiamo già ricordato come globalizzazione significhi competizione tra sistemi territoriali: lo sgretolamento dei vincoli di tempo e di spazio pone sempre più i sistemi territoriali in competizione tra loro per attrarre imprese, talenti e, più in generale, risorse di qualità.

Tra le tante definizioni di competitività, per un Paese o per una Regione, la seguente del *National Competitiveness Council* irlandese sembra di particolare interesse

*"Competitività è la capacità di conseguire successo nei mercati, migliorando gli standard di vita per tutti.*

*Essa deriva da una serie di fattori che includono, in particolare, la competitività delle imprese ed un contesto di business positivo che incoraggia innovazioni ed investimenti, fattori che combinati originano un forte incremento della produttività, incrementi reali nei redditi e sviluppo sostenibile"*

La competitività di un territorio è la somma della competitività dei subterritori che lo compongono.

Il compito a livello centrale è quello di:

- stimolare lo sviluppo della competitività in ogni territorio
- aggiungere contributi sinergici concreti e misurabili; altrimenti, si rischia di essere sovrastrutture burocratiche.

A livello di Unione Europea, la competitività è la risultante di:

- competitività dei singoli Paesi;
- contributi sinergici di tipo centrale.

La competitività di un Paese è la risultante di:

- competitività delle singole regioni, con ruolo fondamentale/ trainante delle città principali;
- contributi sinergici di tipo centrale.

Se il centro si sovrappone e si sostituisce in aspetti di dominio delle singole parti gli effetti sono deludenti, anzi controproducenti per gli inevitabili conflitti di interesse. Infatti, ogni territorio deve fare leva sui patrimoni disponibili che sono diversi da territorio a territorio.

La definizione operativa di "competitività" che vorremmo usare in questo lavoro, già adottata nello studio The European House - Ambrosetti *"Suggerimenti per la*

*competitività dell'Unione Europea e dell'Italia'* del settembre 2005, prende spunto dal quesito chiave per ogni impresa esposta alla competizione: "Perché un cliente o consumatore finale dovrebbe acquistare i tuoi prodotti?". Analogamente, per un Paese o per una Regione competitività può significare capacità di assicurare risposte concrete e convincenti ai seguenti quesiti:

- perché un'impresa dovrebbe decidere di investire nel territorio regionale e, se è già presente, dovrebbe decidere di rimanervi?
- perché un contribuente (persona fisica o giuridica) dovrebbe decidere di ubicarsi e contribuire nel territorio regionale?
- perché un turista dovrebbe scegliere il territorio regionale anziché altre destinazioni?
- perché i talenti dovrebbero decidere di lavorare nel territorio regionale?
- perché gli studenti di studiare nel territorio regionale?

Se i quesiti non hanno risposte concrete e convincenti, il territorio è, nella migliore delle ipotesi, debole. E' quindi compito dell'Amministrazione Pubblica, del Governo del territorio espressione della maggioranza della popolazione, garantire risposte concrete a queste domande fondamentali della competizione territoriale. E' suo compito e sua responsabilità primaria definire i contenuti specifici degli obiettivi, delle scelte strategiche e dei piani attuativi, in funzione dei "patrimoni" (*assets*) disponibili (che sono diversi da territorio a territorio) e del "sistema delle preferenze" della popolazione nel cui interesse ciascuna amministrazione dovrebbe governare.

È chiaro che ogni concorrente porta nella competizione globale tutti i vantaggi e gli svantaggi del proprio Paese e della propria Regione di riferimento: la qualità del sistema fiscale, del sistema monetario-finanziario, del sistema scolastico, delle infrastrutture (trasporti, telecomunicazioni, ecc.), ecc.. Se questi aspetti sono mediocri si regala un grosso vantaggio competitivo agli altri sistemi territoriali concorrenti e, quindi, ai Gruppi/Imprese che vi hanno sede. I territori arretrati ed inefficienti (a qualsiasi livello) diventano un vero e proprio *handicap* per i loro cittadini e per le loro imprese.

È evidente che, per risultare all'altezza delle sfide competitive di questa epoca, la classe dirigente, politica ed economica, deve avere una spiccata capacità di visione del futuro, un'elevata competenza professionale di gestione strategica e, non meno, un forte "senso del territorio". Anche e soprattutto in termini di valori, nell'interesse dell'intera Società.

Risulta quindi chiaro che tre sono gli artefici complementari, ognuno irrinunciabile, di una concreta azione strategica del territorio: il **Governo politico e amministrativo**, la **Comunità Economica** e la **Società Civile**.

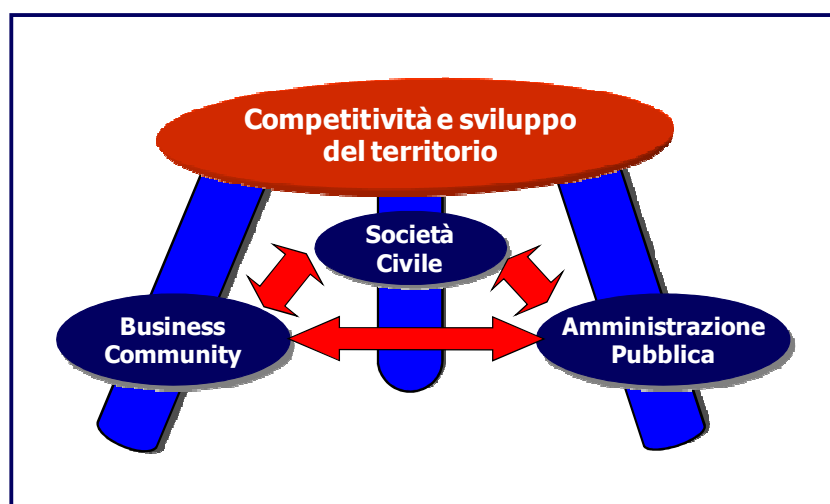


Figura 44: I tre pilastri della strategia competitiva territoriale. Fonte: The European House-Ambrosetti.

La realizzazione di una strategia di sviluppo eccellente comporta il coinvolgimento di tutti gli attori pubblici e privati, chiamati ciascuno a proprio titolo a fornire un supporto concreto all'intero processo, presentando e sostenendo le istanze e gli interessi di competenza, ma sempre in un'ottica costruttiva e nell'interesse comune, evitando posizioni di eccessiva rigidità e campanilismi.

Se anche uno solo dei tre pilastri manca, il tutto è destinato a cadere miseramente.

#### 4.2 LA COMPETITIVITÀ DI ITALIA E GIAPPONE: ALCUNI INDICATORI INTERNAZIONALI DI SINTESI

Per un Paese godere di un ambiente competitivo significa poter incrementare i flussi di investimenti domestici ed esteri, aumentare i flussi commerciali internazionali, accelerare i processi innovativi, in sintesi, significa migliorare la produttività, la ricchezza e il benessere del Paese. La competitività è determinata e influenzata continuamente da numerosi elementi, come la capacità di promuovere la ricerca, l'innovazione e l'imprenditorialità, nonché incoraggiare gli investimenti e la formazione, pertanto il grado di competitività di un Paese è il risultato di molteplici aspetti.

Queste variabili, misurate da indicatori quantitativi, esprimono con un ragionevole grado di affidabilità la capacità di un sistema territoriale di essere competitivo nell'arena globale. La competitività dei singoli Paesi è da qualche anno misurabile anche tramite indici più complessi di quelli tradizionali, che tengono conto del nuovo scenario globale, della situazione dei mercati e dei concreti fattori di sviluppo. Tra questi indici, assumono particolare importanza quelli elaborati all'interno di "**The Global Competitiveness Report**" redatto dal *World Economic Forum* e di "**World Competitiveness Yearbook**" redatto dalla *Business School IMD*. Il primo indicatore si basa sulla media di dodici pilastri: istituzioni pubbliche e private; infrastrutture; stabilità macroeconomica; salute ed educazione primaria; alta formazione; efficienza

del mercato dei beni; efficienza del mercato del lavoro; efficacia del mercato finanziario; dotazione tecnologica; dimensioni del mercato; condizioni per fare business; capacità innovativa. Il secondo si basa invece su cinque fattori chiave per la competitività di un Paese: le *performance* economiche; l'efficienza del settore pubblico; la competitività delle imprese; l'assetto infrastrutturale; l'efficienza del mercato dei capitali.

Avvalendosi di entrambi gli indicatori è possibile individuare e confrontare il grado di competitività dell'Italia e del Giappone, al fine di identificare i punti di forza e di debolezza dei due "Sistemi Paese", nonché gli aspetti positivi e negativi che impattano sull'ambiente di *business* e sulle singole imprese.

Come si può osservare dalla prima tabella, gli Stati Uniti guidano la classifica, seguiti dalla Svizzera e dalla Danimarca, mentre Giappone e Italia si collocano rispettivamente in 8° e 46° posizione. Anche nella seconda tabella gli Stati Uniti si posizionano al primo posto, seguiti da Singapore e Hong Kong, con il Giappone in 24° posizione e l'Italia in 48°.

"The Global Competitiveness Report"			"The World Competitiveness Yearbook"		
Ranking	Paese	Ranking	Ranking	Paese	Ranking
2007 - 2008		2006 - 2007	2007		2006
1	Stati Uniti	1	1	Stati Uniti	1
2	Svizzera	4	2	Singapore	3
3	Danimarca	3	3	Hong Kong	2
4	Svezia	9	4	Lussemburgo	9
5	Germania	7	5	Danimarca	5
6	Finlandia	6	6	Svizzera	8
7	Singapore	8	7	Islanda	4
<b>8</b>	<b>Giappone</b>	<b>5</b>	8	Paesi Bassi	15
9	Gran Bretagna	2	9	Svezia	14
10	Olanda	11	10	Canada	7
...	...	...	...	...	...
<b>46</b>	<b>Italia</b>	<b>47</b>	<b>24</b>	<b>Giappone</b>	<b>16</b>
			<b>48</b>	<b>Italia</b>	<b>42</b>

Figura 45: Ranking della competitività. Fonte: World Economic Forum e "World Competitiveness Yearbook 2007" – IMD.

L'**Italia**, come abbiamo già detto, nella classifica "The Global Competitiveness Report" si posiziona nel biennio 2007-08 alla 46° posizione (nel biennio precedente occupava la 47° posizione). Da un confronto con gli altri Paesi europei, come Svizzera (2°), Danimarca (3°), Svezia (4°), Germania (5°) e Finlandia (6°), emerge con maggiore chiarezza che l'Italia presenta un basso grado di competitività.

Rispetto alla classifica del precedente biennio, l'Italia ha guadagnato una sola posizione, grazie a un miglioramento nel funzionamento del commercio domestico e a un incremento generalizzato nell'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche, che hanno permesso alle imprese di migliorare la produttività e l'efficienza aziendale.

Anche se non presenta un elevato grado di competitività, l'Italia comunque si distingue nella sotto-classifica della "sostanziazione economica", dove si posiziona al 24° posto,

grazie alle competenze che può vantare nella produzione di prodotti ad elevata qualità e alto valore aggiunto.

In generale, le cause del basso livello di competitività dell'Italia sono da ricercare nei punti di debolezza tipici della struttura economia italiana. Ne sono un esempio: il debole sistema finanziario e l'indebitamento pubblico estremamente elevato (nella relativa classifica, l'Italia si colloca nella 118° posizione), l'uso inefficiente delle risorse pubbliche e il debole ambiente istituzionale (nella relativa classifica, l'Italia si colloca alla 71° posizione), il basso livello della trasparenza contabile e legislativa, la carenza di un sistema infrastrutturale efficiente.

Il **Giappone** nella classifica "*The Global Competitiveness Report*" si posiziona nel biennio 2007-08 alla 8° posizione (nel biennio precedente occupava la 5° posizione). La struttura economica del Paese, caratterizzata da un alto grado di innovazione, contraddistingue il livello di competitività del sistema. In effetti, il Giappone è il terzo Paese al mondo per gli investimenti in ricerca e sviluppo e si posiziona al secondo posto per il numero di ingegneri e scienziati che vi lavorano.

La competitività del Giappone avrebbe le caratteristiche per posizionarsi ad un livello superiore, se non fosse per le debolezze relative al quadro macroeconomico e all'indebitamento pubblico estremamente elevato (circa il 190% del Pil nel 2006). Anche dal punto di vista dei mercati finanziari e dei capitali permangono alcune fragilità, che penalizzano la competitività del sistema Giappone che, nella relativa classifica, si posiziona alla 84° posizione.

Rispetto alla classifica redatta nel biennio precedente, il Giappone ha perso 3 posizioni, a causa di uno scivolamento nelle classifiche relative alle infrastrutture e all'educazione. Inoltre esistono anche alcuni punti di debolezza relativi alle valutazioni sulle istituzioni pubbliche e private del Paese, che a causa di un incremento delle inefficienze e di una riduzione degli *standard* sulla trasparenza contabile, hanno penalizzato il contesto generale.

### 4.3 GLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI

L'attrattività e la competitività di un Paese sono alla base dello sviluppo di un territorio, a qualunque livello. Un'efficace modalità per valutare l'attrattività di un territorio è data dall'attrazione degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) nel Paese.

Pos.	Paesi	Flussi		Consistenza		var.% 2006
		2005	2006	2005	2006	
1	Regno Unito	165	170	817	987	8,7%
2	Stati Uniti	99	177	1.626	1.803	15,9%
3	Cina	72	70	318	388	3,4%
4	Francia	64	88	601	689	6,1%
5	Paesi Bassi	44	...	463	...	...
6	Hong Kong	36	41	4	574	5,1%
7	Canada	34	...	4	...	...
8	Germania	33	8	3	511	4,5%
9	Belgio	24	...	3	...	...
10	Spagna	23	...	3	...	...
11	<b>Italia</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>250</b>	<b>2,2%</b>
12	Singapore	20	32	3	219	1,9%
13	Messico	19	19	3	229	2,0%
14	Brasile	15	16	2	217	1,9%
15	Federazione russa	15	28	2	161	14,0%
16	Polonia	8	16	2	110	1,0%
17	Corea del Sud	7	1	2	64	0,6%
18	Cile	7	10	2	84	0,7%
19	Lussemburgo	4	...	1	...	...
20	<b>Giappone</b>	<b>3</b>	<b>-8</b>	<b>1</b>	<b>93</b>	<b>0,8%</b>
	<b>Mondo</b>	<b>916</b>	<b>1.230</b>	<b>10.129</b>	<b>11.359</b>	<b>100,0%</b>

Figura 46: Investimenti Diretti Esteri in entrata: i principali Paesi beneficiari. Fonte: Unctad 2007.

L'**Italia**, nel periodo 2003-06, ha ricevuto flussi di investimenti dall'estero (FDI *Inward*) in aumento ad un tasso medio annuo del 66%, mentre i flussi di investimento verso l'estero (FDI *Outward*) sono cresciuti ad un tasso medio annuo del 33%.

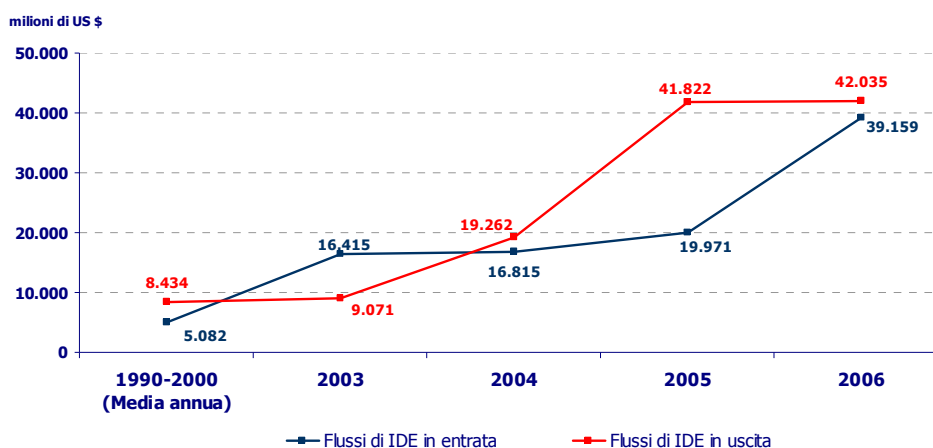


Figura 47: Flussi degli Investimenti Diretti Esteri Inward e Outward Italia. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Unctad 2007.

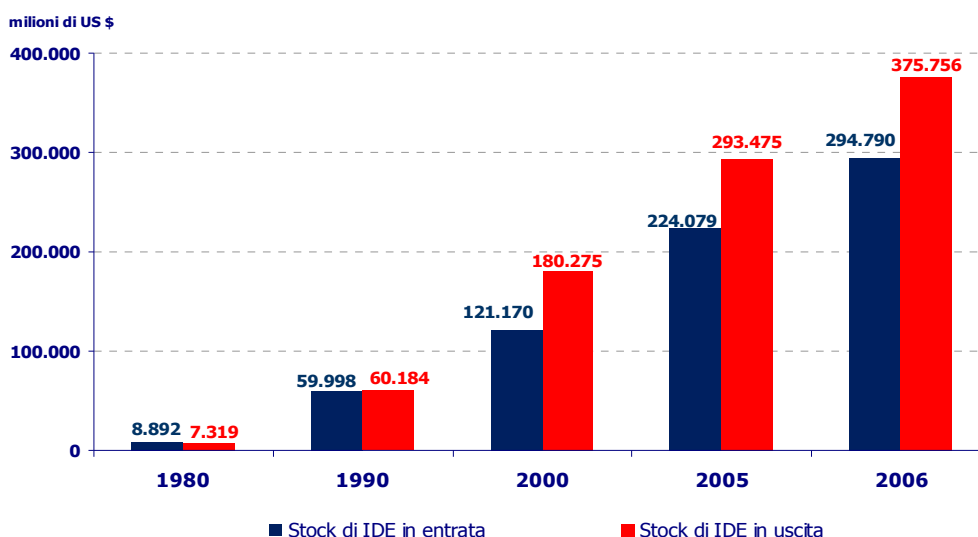


Figura 48: Stock degli Investimenti Diretti Esteri Inward e Outward Italia. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Unctad 2007.

Un'analisi di dettaglio<sup>37</sup> per settore consente di evidenziare che è il settore primario ed in particolare quello "minerario, estrattivo e petrolifero" ad aver giovato dei maggiori finanziamenti; la crescita dello *stock* degli investimenti esteri nel settore secondario è invece trainata dagli investimenti nell'industria "alimentare", e in quella dei "prodotti metallici", mentre per il settore terziario l'aumento degli *stock* di IDE va a beneficio del settore "trasporti e comunicazione" e di quello "Istituzioni finanziarie".

L'analisi per area geografica evidenzia come gli investimenti provengano per la massima parte da "Paesi Sviluppatori", con la quota degli investimenti da parte di Paesi dell'Unione Europea quasi quintupla rispetto a quella finanziata dagli USA.

Il Giappone detiene in Italia<sup>38</sup> uno stock di 2,39 miliardi di Dollari, di cui circa il 75% nel settore secondario ("chimica e prodotti chimici", "Attrezzi e macchinari" in particolare) più del 30% nel terziario (Istituzioni finanziarie). Sono modesti (6 miliardi di Dollari di stock) gli investimenti giapponesi nel settore primario italiano.

Nel 2007 l'ammontare dei flussi di investimenti esteri dal Giappone verso l'Italia è stato di 45 milioni di Dollari, in linea con i valori del biennio precedente di 44 milioni di Dollari (2005) e 51 milioni di Dollari (2006). In Italia, risultano presenti attualmente più di 290 aziende giapponesi (sia direttamente che attraverso partecipazioni in imprese industriali italiane), che occupano circa 30.000 addetti e generano un fatturato pari a circa 12,6 miliardi di Euro. Osservando la distribuzione per settore, la presenza giapponese in Italia appare prevalentemente concentrata nella meccanica (macchinari

<sup>37</sup> UIC Ufficio Italiano Cambi, Bollettino Statistico; UNCTAD World Investment Report 2007

<sup>38</sup> UNCTAD World Investment Report 2007, dati del 2003

e beni industriali, automotive), nell'elettronica, nella chimica, nel tessile oltre che nell'ambito commerciale.

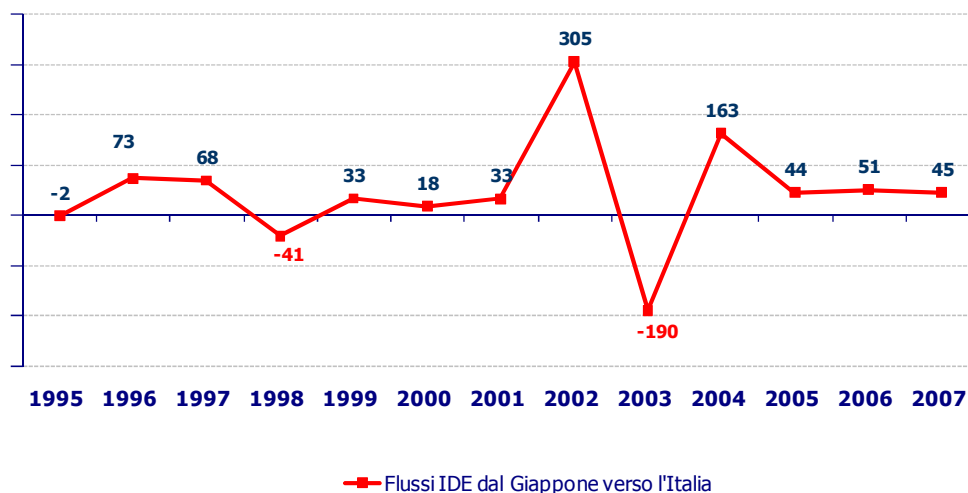


Figura 49: Flussi degli Investimenti Diretti Esteri da Giappone a Italia (valori in milioni di Dollari). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Unctad 2007.

Il **Giappone**, nel periodo 2004-06, ha registrato una flessione nei flussi dall'estero verso l'interno (FDI *Inward*), mentre i flussi di investimento verso l'estero (FDI *Outward*) sono cresciuti ad un tasso medio annuo del 27,4%.

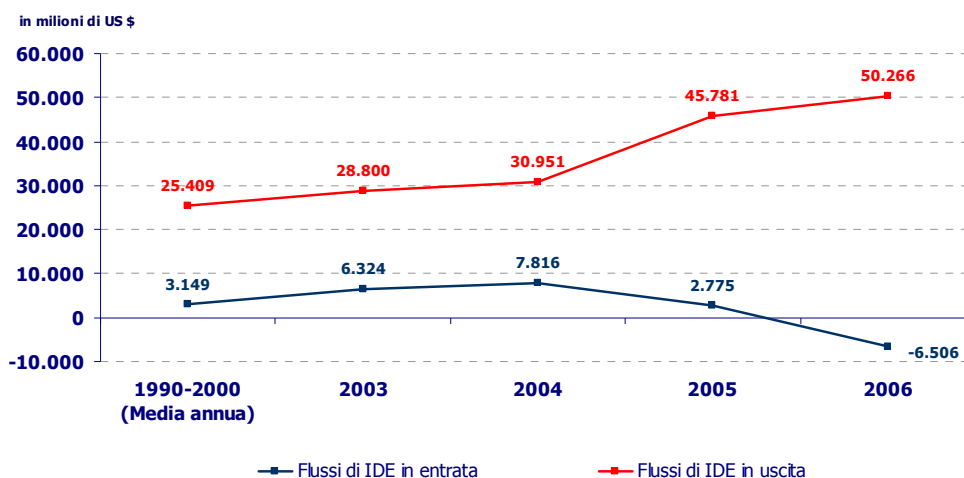


Figura 50: Flussi degli Investimenti Diretti Esteri Inward e Outward Giappone. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Unctad 2007.

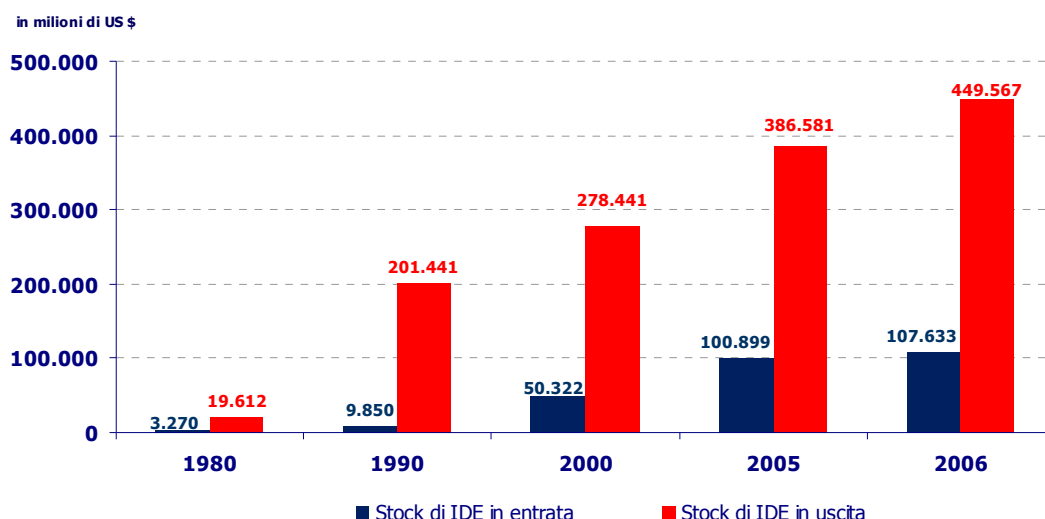


Figura 51: Stock degli Investimenti Diretti Esteri Inward e Outward Giappone.  
Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Unctad 2007.

Un'analisi di dettaglio<sup>39</sup> per settore consente di evidenziare che i flussi IDE verso il Giappone risultano maggiormente destinati al settore finanziario e al settore del commercio, nel quale è stato registrato il 90% dei flussi di IDE provenienti dall'Italia (meno dell'1% del totale proveniente dalla Unione Europea) a causa della diffusione sul territorio giapponese di negozi monomarca dei maggiori marchi del "Made in Italy".

Nel 2007 l'ammontare dei flussi di investimenti esteri dall'Italia verso il Giappone è stato di 62 milioni di Dollari, in crescita rispetto al flusso di 48 milioni di Dollari del 2006. Il volume degli investimenti dall'Italia resta comunque inferiore rispetto agli altri Paesi europei, come Svizzera e Regno Unito che nel 2007 hanno investito rispettivamente 1,16 miliardi di Dollari e 540 milioni di Dollari.

Per il primo semestre del 2007, le stime indicano un investimento di circa 13 milioni di Dollari. La maggioranza degli investimenti diretti sono rappresentati da filiali commerciali e da investimenti immobiliari effettuati delle principali case di moda italiane (apertura di negozi monomarca su strada o all'interno di department store).

<sup>39</sup> UNCTAD World Investment Report 2007 – Japanese Ministry of Finance

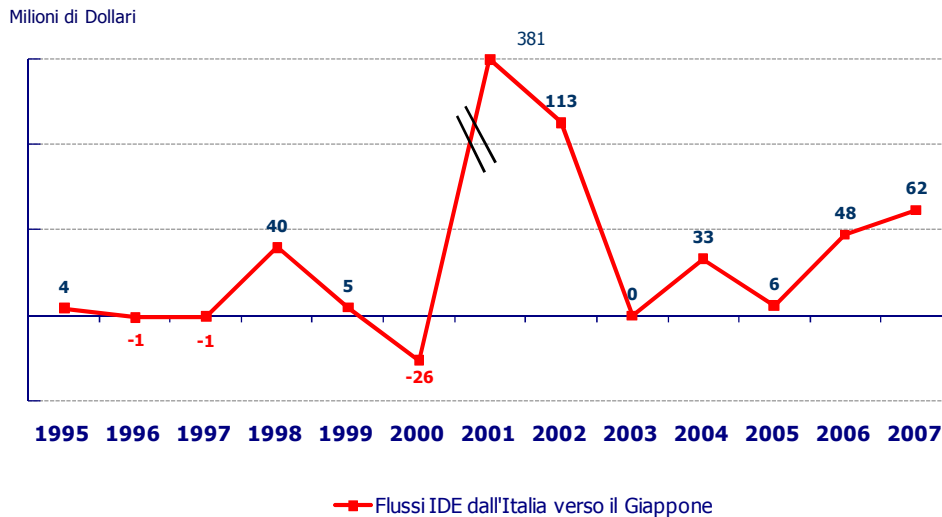


Figura 52: Flussi degli Investimenti Diretti Esteri da Italia a Giappone (valori in milioni di Dollari). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Unctad 2007.

### Alcune correlazioni significative

È interessante osservare le *performance* dell'Italia e del Giappone non solo attraverso singoli dati o indicatori puntuali, ma anche stabilendo alcune correlazioni significative tra diversi indicatori utilizzati per rilevare nel contempo aspetti di carattere economico e sociale, tradizionalmente considerati invece separatamente, traendo così considerazioni più strutturate e sistematiche.

Vengono evidenziate qui di seguito le seguenti correlazioni:

1. Correlazione tra Prodotto Interno Lordo pro-capite e flussi di IDE;
2. Correlazione tra IDE e Spesa in Ricerca e Sviluppo;
3. Correlazione tra PIL pro-capite e laureati in materie scientifiche;
4. Correlazione tra IDE e Investimenti Fissi Lordi.

### Correlazione tra Prodotto Interno Lordo pro-capite e Flussi di IDE

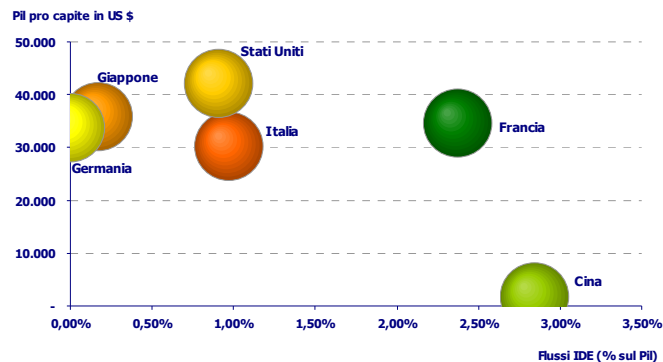


Figura 53: Correlazione tra PIL pro-capite e IDE nei sistemi territoriali osservati. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati UNCTAD.

Paesi come USA, Germania e Giappone sono sistemi territoriali ricchi: tra questi il Giappone e la Germania non riescono ancora ad attrarre in maniera consistente capitali dall'estero. Gli USA e l'Italia (quest'ultima con un PIL pro-capite inferiore rispetto alle altre) presentano una modesta attrattività nei confronti dei capitali esteri.

Un paese che non attrae investimenti esteri sarà capace di mantenere a medio-lungo termine l'attuale livello di benessere in termini di ricchezza o rischia più probabilmente di essere superata da sistemi territoriali più attrattivi?

### Correlazione tra Investimenti Diretti Esteri e Spesa in Ricerca e Sviluppo

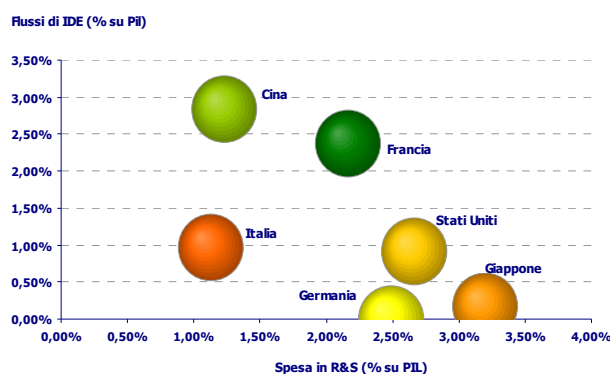


Figura 54: Correlazione tra Flussi di IDE e Spesa in R&S. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati UNCTAD.

I paesi più ricchi (USA, Germania e Giappone) sono anche quelli con una spesa in Ricerca e Sviluppo tra le più alte. Il grafico non evidenzia una correlazione diretta tra spesa in R&S e flussi di IDE.

In ogni caso l'Italia si colloca nel quadrante "bassa" spesa in R&S (1,13% su PIL) e "bassi" flussi di IDE. Di contro Francia e Cina, sebbene con un PIL molto differente fra loro, esprimono investimenti in Ricerca e Sviluppo più alti dell'Italia (ma più bassi rispetto a Giappone, Germania e USA) e mostrano una buona capacità attrattiva (media 2,60% sul PIL contro 0,51% dei restanti paesi del campione).

I Paesi che vogliono evitare un *trend* negativo che ne metta a rischio la capacità attrattiva devono sapersi proporre come sistemi territoriali innovativi, anche grazie ad un maggior sostegno economico e ad un adeguato sistema di misurazione non solo degli sforzi, ma soprattutto dei risultati generati.

## Correlazione tra Prodotto Interno Lordo pro-capite e Laureati in materie scientifiche

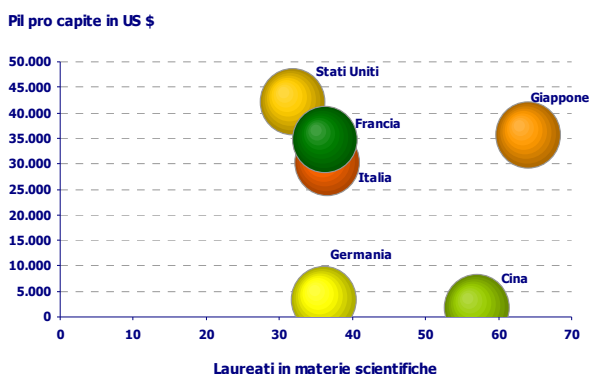


Figura 55: Correlazione tra PIL pro-capite e laureati in materie scientifiche. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati UNESCO.

Il novero dei paesi europei forma un gruppo piuttosto compatto che presenta una percentuale di circa un terzo di laureati in materie scientifiche (media 36,27%) sul totale dei laureati. Anche gli Stati Uniti seguono il *trend* dei paesi europei, ma presentano un Prodotto Interno Lordo pro-capite sensibilmente maggiore.

A parità di PIL pro-capite, il Giappone presenta una percentuale doppia di laureati in materie scientifiche (64%) rispetto a Italia, Germania, Francia e USA. Essendo il Giappone il paese che più investe in R&S (in percentuale del PIL) tra i paesi campione, è facile immaginare che un Paese che produce più laureati in materie scientifiche potrà essere ancora più determinante nell'innovazione tecnologica.

Questa lettura pone le basi di una sfida interessante per un paese come la Cina che può vantare una percentuale elevata di laureati in materie scientifiche (57%), ma resta tuttavia ancora su livelli molto bassi per quanto riguarda il Prodotto Interno Lordo.

## Correlazione tra Investimenti Diretti Esteri e Investimenti Fissi Lordi

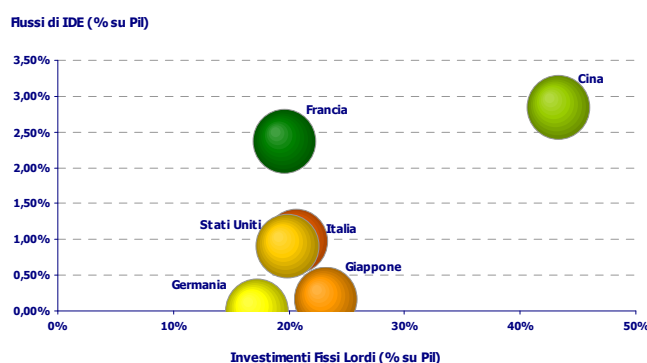


Figura 56: Correlazione tra IDE e IFL. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati UNCTAD

Paesi come Italia e Giappone, ma anche USA e Germania, associano a "bassi" investimenti fissi lordi un "basso" flussi di IDE. Isolato il caso della Cina, per la quale ad alti investimenti fissi lordi (43% del PIL) sono associati elevati flussi di IDE (2,84% su PIL).

## 5 I settori chiave di successo dell'economia italiana e giapponese

Nel presente capitolo saranno presi in esame i settori che caratterizzano e distinguono l'Italia e il Giappone nel mondo, non solo dal punto di vista economico ma anche nell'immagine e nella reputazione.

Importazioni del Giappone dall'Italia  
le prime 10 categorie merceologiche per valore

(in miliardi di Yen)

codice	Designazioni merci	2006	2007	Quota %	var. %
	Totale	818	854	100	4,4%
42	Lavori di cuoio o di pelli	113	116	13,6%	3,3%
84	Apparecchi meccanici, caldaie e parti	72	78	9,1%	8,1%
62	Abbigliamento e accessori in tessuto	76	77	9,1%	2,2%
87	Autoveicoli e parti	49	59	7,0%	20,8%
30	Prodotti farmaceutici	47	53	6,2%	12,8%
29	Prodotti chimici organici	46	49	5,7%	4,6%
64	Calzature, ghettoni e parti	39	40	4,7%	1,6%
61	Abbigliamento e accessori a maglia	35	35	4,1%	1,3%
85	Macchine elettriche, ecc.	39	32	3,7%	-18,8%
71	Metalli preziosi, gioielli, monete	33	31	3,6%	-7,9%

Figura 57: Importazioni del Giappone dall'Italia, le prime 10 categorie merceologiche per valore (in miliardi di Yen) Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati "ICE e Dogane Giapponesi.

Importazioni del Giappone dall'Italia  
le prime 10 categorie merceologiche per variazione 06-07

(in miliardi di Yen)

codice	Designazioni merci	2006	2007	Quota %	var. %
4	Latte, derivati, uova, miele, ecc.	6	8	0,9%	26,6%
33	Oli essenziali, profumi, cosmetici	10	12	1,4%	20,9%
87	Autoveicoli e parti	49	59	7,0%	20,8%
30	Prodotti farmaceutici	47	53	6,2%	12,8%
20	Preparazioni di vegetali e frutta	11	13	1,5%	12,4%
3	Pesci, crostacei e altri acquatici	7	8	1,0%	11,4%
73	Lavori di ghisa, ferro o acciaio	7	8	0,9%	10,4%
22	Bevande, liquidi alcolici ed aceti	18	20	2,4%	9,3%
19	Prodotti della panetteria e pasticceria	11	12	1,4%	8,9%
84	Apparecchi meccanici, caldaie e parti	72	78	9,1%	8,1%

Figura 58: Importazioni del Giappone dall'Italia, le prime 10 categorie merceologiche per variazione 06-07. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati "ICE e Dogane Giapponesi.

Esportazioni del Giappone verso l'Italia  
le prime 10 categorie merceologiche per valore

(in miliardi di Yen)

<i>codice</i>	<i>Designazioni merci</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Quota %</i>	<i>var.%</i>
	Totale	818	854	100	4,4%
<b>HS</b>	<b>Designazioni merci</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Quota%</b>	<b>var.%</b>
	Totale	748	790	100,0%	5,7%
87	Autoveicoli e parti	289	262	33,2%	-9,4%
84	Apparecchi meccanici, caldaie e parti	167	215	27,2%	28,8%
85	Macchine elettriche, ecc.	82	80	10,2%	-1,6%
90	Strumenti d'ottica, di misura e chirurgici	36	34	4,4%	-4,4%
29	Prodotti chimici organici	24	31	3,9%	31,4%
39	Materie plastiche e lavori	21	22	2,8%	6,1%
30	Prodotti farmaceutici	20	21	2,6%	2,0%
40	Gomma e lavori	12	13	1,7%	9,5%
72	Ghisa, ferro e acciaio	9	10	1,3%	16,2%
38	Prodotti chimici vari	11	9	1,1%	-15,1%

*Figura 59: Esportazioni del Giappone verso l'Italia, le prime 10 categorie merceologiche per valore (in miliardi di Yen). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati "ICE e Dogane Giapponesi.*

Esportazioni del Giappone verso l'Italia  
le prime 10 categorie merceologiche per variazione 06-07

(in miliardi di Yen)

<i>codice</i>	<i>Designazioni merci</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Quota %</i>	<i>var.%</i>
89	Navigazione marittima o fluviale	3	8	1,0%	185,1%
28	Prodotti chimici inorganici	2	2	0,3%	33,6%
29	Prodotti chimici organici	24	31	3,9%	31,4%
84	Apparecchi meccanici, caldaie e parti	167	215	27,2%	28,8%
96	Lavori diversi	3	3	0,4%	25,1%
54	Filamenti sintetici o artificiali	6	7	0,9%	23,3%
70	Vetro e lavori di vetro	2	2	0,3%	18,1%
72	Ghisa, ferro e acciaio	9	10	1,3%	16,2%
82	Utensileria, coltelleria e posateria	3	3	0,4%	16,2%
73	Lavori di ghisa, ferro o acciaio	6	7	0,9%	14,7%

*Figura 60: Esportazioni del Giappone verso l'Italia, le prime 10 categorie merceologiche per variazione 06-07. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati "ICE e Dogane Giapponesi.*

Macrosettore	Importazioni dall'ITALIA (composizione %)			Importazioni dal MONDO (composizione %)		
	1997	2007	%	1997	2007	%
Sistema moda, persona e tempo libero	55	42	-23,6%	16	11	-31,3%
Metal-meccanica	22	27	22,7%	37	38	2,7%
Chimica/farmaceutica	7	14	100,0%	7	7	0,0%
Sistema agro alimentare	7	11	57,1%	17	11	-35,3%
Sistema casa	8	5	-37,5%	9	7	-22,2%
Altri	1	1	0,0%	14	26	85,7%

Figura 61: Variazione della composizione % delle importazioni del Giappone dall'Italia, e dal Mondo nel periodo 97-07. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati "ICE e Dogane Giapponesi.

Prendendo in considerazione i prodotti esportati dai due Paesi si ha immediatamente conferma dell'immagine che da sempre contraddistingue l'Italia e il Giappone: i prodotti della meccanica, della moda e dell'alimentare per il primo e i prodotti elettronici, elettromeccanici e le automobili per il secondo.

I settori tradizionali continuano ancora ad essere il marchio distintivo dei due Paesi, ma guardando con maggiore profondità e attenzione alla realtà italiana e giapponese si scopre che i due Paesi vantano anche delle nicchie di eccellenza mondiale, in particolare nei settori economici avanzati. Le statistiche, soprattutto quelle relative al commercio estero, non permettono di mettere in evidenza i nuovi ambiti chiave dell'economia italiana e giapponese, anche per una loro modesta dimensione economica, ma a nostro avviso questi settori avanzati possono rappresentare una leva determinante per il futuro dell'economia, dell'immagine e della reputazione dei due Paesi.

## 5.1 I SETTORI CHIAVE DELL'ECONOMIA ITALIANA

L'**Italia** è conosciuta in tutto il mondo per la sua straordinaria creatività e per quel tratto di artigianalità che contraddistingue le sue imprese italiane. La denominazione "*Made in Italy*" ha assunto lo *status* di marchio largamente riconosciuto, soprattutto nei settori tradizionali dell'economia italiana: macchinari per l'industria, abbigliamento e tessile, alimentare e bevande. In Italia, oltre ai settori tradizionali, sono presenti dei settori in forte espansione negli ambiti della tecnologia avanzata, come la nanotecnologia, la biotecnologia e l'aerospaziale. Questi settori ad alto contenuto di conoscenza sono molto apprezzati a livello internazionale e nei prossimi anni potrebbero affiancarsi ai settori tradizionali e ampliare il concetto di "*Made in Italy*".

Di seguito presenteremo una breve panoramica dei settori Meccanica, Chimica, *Luxury Goods*, *Aerospace* e *Biomed-Biotech*.

## Italia - Meccanica

La meccanica italiana è caratterizzata da creatività, elevatissimi standard tecnologici di prodotto, forte personalizzazione dell'offerta secondo le esigenze della domanda e una lunga tradizione di produzione. Si tratta di un settore che è alla base della realizzazione di molti prodotti di uso comune identificati come esempi di eccellenza *Made in Italy*, dall'automobile all'elettrodomestico, dall'*aerospace* all'energia. L'industria meccanica strumentale italiana è al quarto posto globale (secondo in Europa) con una quota del 9,3% della produzione ed un fatturato complessivo di 21,4 miliardi di Euro e vanta un'altissima propensione all'*Export* (oltre il 70% della produzione nazionale) a testimonianza della sua riconosciuta qualità sui mercati internazionali, con Germania, Cina e Stati Uniti quali primi clienti dei prodotti italiani.

La meccanica italiana è settore contraddistinto da alcuni punti di forza esclusivi quali la grande flessibilità della produzione personalizzata sull'offerta, un tessuto produttivo innovativo e consolidato con la presenza di aziende di rilievo internazionale e la disponibilità di forza lavoro e strutture di ricerca altamente qualificate. La ricerca gioca un ruolo di primo piano nei successi raggiunti dalla meccanica, grazie ad una forte integrazione tra centri di ricerca e industria, modalità di trasferimento tecnologico fluide e funzionali e la disponibilità di una forza lavoro profondamente specializzata..

Con parchi scientifici, centri di ricerca pubblici e privati, un aumento vertiginoso dei brevetti registrati negli ultimi 5 anni e oltre 200.000 laureati in ingegneria all'anno, l'Italia gode di uno straordinario *background* di intelligenza al servizio del settore. Forti sinergie di ricerca e produzione provengono anche dagli oltre 15 distretti industriali italiani specializzati a diverso titolo nella meccanica: da quella strumentale, all'*automotive*, imballaggio, *aerospace* e macchine utensili.

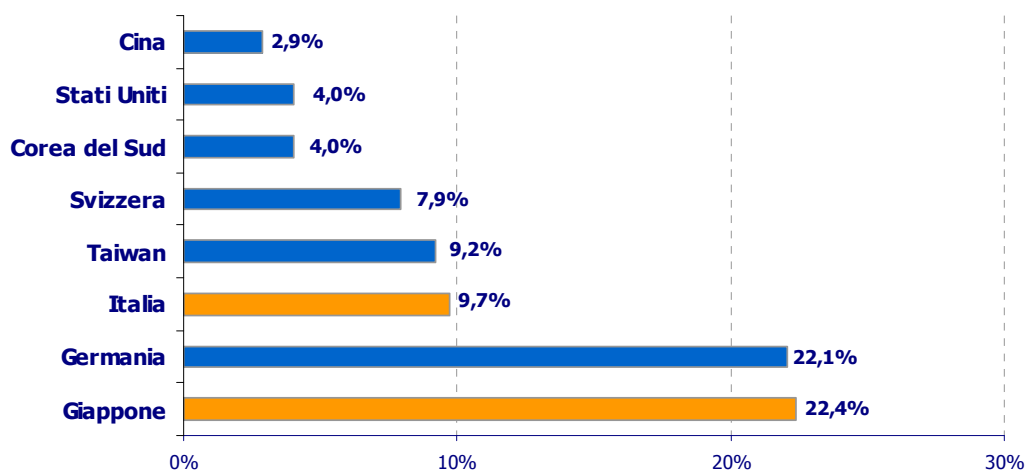
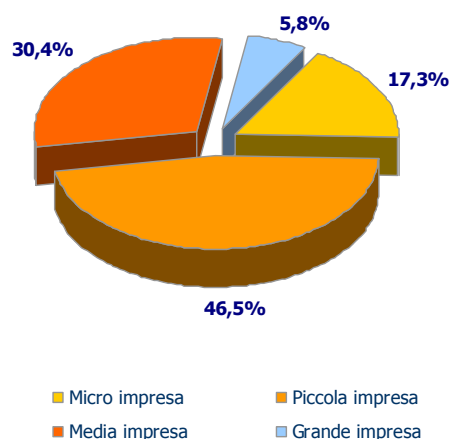


Figura 62: Esportazioni mondiali nel settore della meccanica (quote in percentuale sul totale del mercato). Fonte: Associazioni Nazionali, 2005.

L'industria della meccanica strumentale ad oggi è giunta ad occupare stabilmente i vertici delle graduatorie mondiali, scalando posizioni e raggiungendo livelli di eccellenza che sono proprie di pochissimi altri comparti industriali italiani, al punto di divenire uno dei punti di forza del sistema economico nazionale, sia per produzione che per esportazione.

Il settore della meccanica strumentale italiana vanta la presenza di diversi *cluster* specializzati, con una fitta rete di imprese collegate e perfettamente integrate, una bacino di manodopera qualificata e specializzata ed un efficiente sistema di collegamenti e strutture varie.



*Figura 63: Ripartizione della produzione meccanica italiana per classi di addetti (Micro Impresa fino a 10 addetti, Piccola fino a 50, Media fino a 250, Grande oltre 250). Fonte: Associazioni Nazionali, 2005.*

La disponibilità di capitale umano altamente qualificato e capace di operare con efficienza a tutti i livelli, da quello tecnico-produttivo a quello progettistico-manageriale, è sicuramente uno dei principali fattori critici di successo dell'industria italiana di settore.

Il sistema universitario in Italia è cresciuto notevolmente, tanto da registrare una presenza capillare su tutto il territorio nazionale e, nello specifico, nel settore dell'ingegneria si hanno ben 227.791 iscritti all'anno accademico 2004-2005. La forza Lavoro della meccanica rappresenta il 44% del totale dell'occupazione nell'industria in senso stretto.

## ***Italia - Chimica***

Un circolo virtuoso di grandi multinazionali, aziende Medio-Grandi e PMI fanno del settore della chimica uno dei tecnologicamente più qualificati e in crescita dell'economia italiana.

La produzione chimica italiana ha un valore di circa 48 miliardi di Euro e vede una presenza stabile di molte aziende estere *leader* del settore.

Il settore è caratterizzato dall'alto potenziale offerto dalla produzione a valle: destinata sia agli usi industriali che ai consumatori finali, favorita anche dagli ingenti sbocchi commerciali offerti in moltissimi settori dell'industria italiana, da quella alimentare, all'automobilistica, farmaceutica, elettronica e delle materie plastiche.

Un ruolo primario è giocato anche dall'eccellenza della ricerca, soprattutto nella Chimica Fine e Specialistica, e dalle riconosciute qualità dell'offerta scientifica con 431 corsi di laurea in discipline chimico-farmaceutiche ed i suoi 57.000 studenti universitari. Inoltre una presenza di oltre 25 Parchi Scientifici e Tecnologici attivi, a diverso titolo, nel settore, rappresentano un forte valore aggiunto del comparto. L'alto livello di professionalità e capacità di ricerca espressi dai ricercatori e lavoratori del settore, si sposa però con un costo totale del lavoro più basso rispetto alle altre maggiori nazioni europee (Francia, Germania, Olanda e Regno Unito).

Anche il personale impiegato nella Chimica risulta essere tra quelli maggiormente qualificati, con competenze specifiche nel campo dell'innovazione, del controllo della qualità, della gestione ambientale ma anche del marketing. La produzione del comparto chimico italiano rappresenta un perfetto mix tra imprese nazionali medio-grandi (22%), multinazionali (33%) e Piccole e Medie Imprese (45%).

Sul fronte commerciale, l'UE si è dimostrata il mercato più dinamico del mondo per la chimica, rappresentando il 55% delle esportazioni mondiali e più del 45% delle importazioni. All'interno della panoramica europea, l'Italia è il quarto principale produttore chimico, con un contributo del 11,8%.

La chimica italiana, in linea con il tessuto industriale nazionale, è caratterizzata dalla preponderante presenza di piccole e medie imprese: le PMI nel settore chimico e farmaceutico rappresentano il 93,6% del totale.

La necessità di interagire con numerosi e dinamici clienti, di fornire prodotti e servizi ad elevata "customizzazione" e di gestire complessi rapporti di stretta collaborazione con diversi settori utilizzatori, rendono ancor più strategica e determinante la necessità di operare in loco in modo da avere la capacità di innovazione e di risposta alle esigenze di un mercato globalizzato che evolve sempre più velocemente.

Le positive *performances* della Chimica Fine e Specialistica italiana sui mercati esteri testimoniano l'interazione e la dinamicità delle aziende che vi partecipano e la competitività del settore.

L'importanza della Chimica Fine e Specialistica è soprattutto legata al ruolo strategico che svolge in quanto produttore di beni intermedi utilizzati da moltissimi settori industriali: l'industria alimentare, quella automobilistica, l'industria tessile, l'industria conciaria della carta del legno, le calzature l'abbigliamento, l'industria elettronica, la stessa industria chimica, la farmaceutica, l'industria delle materie plastiche e altre ancora.

Il 35% della produzione totale del settore deriva da stabilimenti realizzati in Italia da grandi gruppi internazionali.

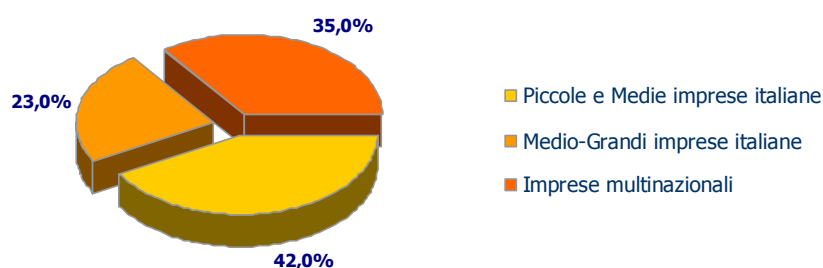


Figura 64: Operatori nella chimica italiana, percentuale sulla produzione in Italia. Fonte: Associazioni Nazionali, 2005.

La Ricerca Chimica costituisce un fattore strategico di primaria importanza per la competitività delle imprese industriali in generale e chimiche in particolare, in special modo per la Chimica Fine e Specialistica.

La disponibilità di personale scientifico altamente qualificato e dotato di spirito di iniziativa consente alle aziende di affrontare con creatività percorsi di ricerca applicata sviluppati internamente ed in collaborazione con i numerosi soggetti presenti sul territorio con lo scopo di supportarne i processi di innovazione, quali Università, Centri pubblici di Ricerca & Sviluppo e Parchi Scientifico-Tecnologici.

Tutte le imprese italiane operanti nel settore, a partire dalle piccole imprese fino alle grandi multinazionali, dimostrano una forte propensione all'innovazione. La spesa destinata alle attività interne di ricerca e sviluppo è pari al 41,5% della spesa totale e supera di gran lunga quella dell'intera industria manifatturiera (29,7%). Allo stesso modo, la spesa per la formazione è cinque volte più alta della media, attestandosi al 15,9% rispetto al 3,1% dell'industria manifatturiera nel complesso.

L'innovazione nel settore della chimica gioca un ruolo importante anche per l'innovazione dell'industria italiana nel suo complesso, grazie alle interrelazioni con altri settori.

A testimonianza dell'alto livello raggiunto nel campo della ricerca e dell'innovazione, l'Italia vanta numerosi Parchi scientifici e tecnologici, che offrono specifici servizi di

supporto alle imprese: dalle consulenze sui brevetti agli incubatori di impresa, dalla formazione al trasferimento tecnologico.

Essendo un settore che richiede alti livelli di specializzazione e l'impiego di nuove tecniche, la chimica in Italia è caratterizzata dalla presenza di personale altamente qualificato, con competenze specifiche nell'ambito dell'innovazione, del marketing, del controllo della qualità e della gestione ambientale.

A migliorare il contesto del mercato del lavoro hanno contribuito lo spedito avanzamento del processo di riforma lavoro recentemente avviato ed il consolidamento di una forma avanzata di negoziazione del contratto collettivo settoriale tra le parti sociali, che ha consentito di mantenere a livelli bassi la conflittualità sindacale.

L'industria chimica si avvale della possibilità di assumere direttamente dai 341 corsi di laurea di primo e secondo livello nelle discipline chimico-farmaceutiche, presenti nelle università di tutto il territorio italiano. Gli studenti che decidono di intraprendere questi corsi di studi sono circa 57.000 e circa 6.000 di questi conseguono la laurea ogni anno.

#### **Caso: Bracco**

Bracco Spa è un Gruppo multinazionale che opera nel settore della salute attraverso le divisioni Bracco Imaging (diagnostica per immagini), Bracco Farma, Bracco AMT - Advanced Medical Technologies - e il CDI – Centro Diagnostico Italiano di Milano. Complessivamente occupa 2.300 dipendenti, con un fatturato consolidato di circa 900 milioni di Euro, di cui oltre il 50% sui mercati esteri ed è presente in 80 Paesi in tutto il mondo. Attraverso la controllata Bracco Imaging è uno dei leader internazionali nella diagnostica per immagini, finalizzato all'ottimizzazione dei mezzi di contrasto in differenti ambiti applicativi (Raggi X, Risonanza Magnetica, UltraSuoni, Medicina Nucleare).

Nata come azienda farmaceutica nel 1927, nei decenni Bracco ha intensificato il suo impegno nella ricerca innovativa e specializzata negli agenti di contrasto per la diagnostica medica. Dalla fine degli anni '80, è stato dato avvio ad un piano di internazionalizzazione, a cominciare dagli Stati Uniti, oggi il primo mercato della Bracco Imaging, attraverso Bracco Diagnostics Inc. e Bracco Research Usa, entrambe con sede a Princeton, nel New Jersey, dove è basato anche il coordinamento mondiale della attività di sviluppo clinico. Altri principali mercati di Bracco Imaging sono il Giappone, l'Europa, e recentemente la Cina con uno stabilimento con laboratori a Shanghai, mentre a Pechino ha la sede commerciale e le attività di sviluppo clinico.

Nel 2007, il fatturato del Gruppo ha raggiunto un ammontare di 770 milioni di Euro, di cui il 62% realizzato su mercati esteri. Bracco Imaging è attualmente presente in 80 paesi sia direttamente sia attraverso consociate o joint-venture, ed impiega circa 1.300 operatori, dei quali oltre 300 in Ricerca & Sviluppo. Con i suoi tre Centri di Ricerca localizzati a Ivrea, Ginevra e Princeton, ciascuno specializzato su tecniche

differenti, Bracco vanta una rete di ricerca internazionale di alto livello dedicato ai mezzi di contrasto, settore nel quale offre prodotti gold standard per le principali modalità di imaging diagnostico. Il network è specializzato nello sviluppo di nuovi prodotti per le sofisticate esigenze delle nuove tecniche diagnostiche, quali la risonanza magnetica e l'ecografia ed è integrato da una rete di collaborazione con istituti di ricerca pubblici e privati, centri clinici e università in Italia e nel mondo. L'azienda investe in Ricerca & Sviluppo oltre 80 milioni di Euro l'anno e vanta un patrimonio di oltre 1.500 brevetti.

La presenza di Bracco in Asia risale al 1990 quando fu costituita Bracco-Eisai, una Joint-Venture controllata per il 51% da Bracco con Eisai Co. di Tokyo, uno dei principali gruppi farmaceutici giapponesi, per lo sviluppo e la commercializzazione dei mezzi di contrasto Bracco in Giappone. Questa joint-venture guida lo sviluppo di prodotti in grado di soddisfare le esigenze cliniche e normative del mercato giapponese. Bracco-Eisai ha i suoi uffici commerciali a Tokyo e possiede uno stabilimento di produzione di recente costruzione nel distretto di Honjou. Nel 2007, Bracco-Eisai, con circa 30 dipendenti, ha raggiunto un fatturato di 92 milioni di Euro, pari al 12% del fatturato totale dell'intero Gruppo.

Il caso Bracco è l'esempio straordinario della collaborazione e della condivisione delle esperienze e della capacità innovativa di Bracco con la reputazione e la conoscenza del mercato locale di Eisai. Questa condivisione e apertura reciproca ha permesso a Bracco-Eisai di competere con successo sul mercato giapponese, superando con maggiore facilità le barriere legislative e normative sulla commercializzazione dei farmaci e dei prodotti medicali, così come le difficoltà, per la rigidità del mercato del lavoro, del reclutamento di risorse umane qualificate.

### ***Il Made in Italy nel settore Luxury Goods***

Gioielli, ma anche *yachts*, scarpe, borse, auto di classe, spumanti e distillati d'annata. È il mondo del lusso, degli oggetti e dei servizi di altissima gamma, dai costi elevati e quasi proibitivi. Un settore in forte sviluppo, che segue l'onda della crescita. Nel mondo cresce il numero dei ricchi: russi, cinesi, indiani e il lusso si conferma come un vero e proprio segmento di mercato, riconosciuto e degno di attenzione: su questo sviluppo si giocano le sorti di tante imprese, anche e soprattutto del *Made in Italy*.

Il giro del comparto in Italia vale circa 10 miliardi di euro. Nel 2006 sono stati oltre 14 milioni (+7%) i clienti che hanno acquistato con regolarità prodotti o servizi di lusso. I consumatori del lusso sono cresciuti di un milione rispetto al 2005. Per il 2007 le prospettive sono buone e potrebbero diventare 15 milioni i clienti stabili. Il *trend* di crescita del lusso prosegue da alcuni anni, dopo la crisi toccata nel 2003, quando i consumatori del lusso scesero sotto il livello dei 10 milioni. Nei tre anni successivi (2004-2006) si è assistito al fenomeno della riscoperta del lusso da parte di oltre 4

milioni di cittadini. C'è comunque anche una fascia di popolazione (costituita da circa 15 milioni di individui) che acquistano beni e servizi di lusso saltuariamente. Considerando l'insieme dei clienti, regolari e occasionali, i seguaci del lusso in Italia sono 29 milioni, pari al 58% della popolazione con più di 15 anni<sup>40</sup>, con una prevalenza di donne (per due terzi) residenti nel Centro-Nord (64%). I *luxury consumers* sono in prevalenza persone laureate e diplomate, molto informate sui prodotti e le tendenze e che fanno un uso massiccio di *Internet*. Appartengono alla classe socio-economica medio-alta più che a quella alta-altissima. Ma ne fanno parte anche molte persone della classe media, specie per i consumi saltuari. Questi dati confermano che il lusso interessa vari strati sociali, in linea con il tradizionale gusto e stile degli italiani.

Il settore sta vivendo un periodo di grande trasformazione. Innanzitutto il progressivo spostamento dai beni ai servizi, con la sempre maggior rilevanza degli aspetti immateriali connessi alla cosiddetta *happy shopping experience*. Acquistando il lusso ci si attende una esperienza duratura nel tempo, accompagnata a un servizio ad alto livello. La tendenza a una riduzione della spesa per singolo prodotto o servizio è la seconda tendenza in atto. I consumatori cercano cioè di acquistare prodotti di lusso (specialmente i prodotti di marca, le *griffe*) spendendo meno che in passato, puntando sul miglior rapporto qualità-prezzo. Insomma, il lusso piace ma non ad ogni costo. Infine, si registra un crescente rigetto da parte dei consumatori della comunicazione troppo aggressiva, specie nella pubblicità. Questo fenomeno riguarda in particolare l'abbigliamento, le calzature, gli accessori, i profumi e i gioielli. I clienti, insomma, non sono una ristretta cerchia, come qualcuno potrebbe pensare, ma un'ampia fetta della popolazione che riconosce nei prodotti e nei servizi del lusso tanto la qualità quanto il valore.

Il *business* mondiale del lusso è stimato in circa 160 miliardi di Euro e ha segnato un aumento di circa il 9% negli ultimi tre anni, dopo la crisi toccata nel 2003. I maggiori acquirenti restano per ora le popolazioni residenti in Nord-America (36%), Europa (34%) e Giappone (16%). Nel corso degli anni è cresciuto il peso dei Paesi emergenti dell'area Asia-Pacifico (10%), in particolare della Cina, con un quota restante del mercato (4%) distribuita tra gli altri Paesi del mondo. Le aspettative sono positive anche per i prossimi anni, grazie alle speranze di ulteriore crescita della ricchezza mondiale. In particolare, le aree in cui è atteso il maggior sviluppo del mercato del lusso sono la Cina (+50% nel corso dei prossimi anni), i Paesi in via di sviluppo (+25%) e la Russia (+20%)<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Rapporto DeLuxe 2007

<sup>41</sup> Rapporto DeLuxe 2007; Monitor Altagama 2007

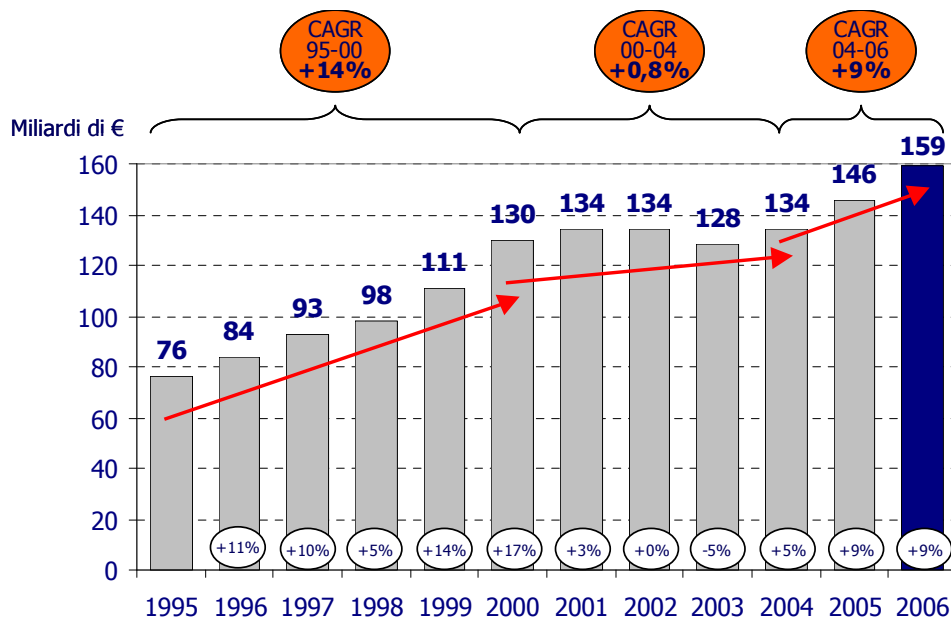


Figura 65: Andamento del mercato mondiale dei Luxury Goods (1995-2006). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti dati Associazioni Nazionali, 2007.

Il paniere dei beni e dei servizi di lusso è composto dall'abbigliamento per quasi un terzo del totale (30%), seguito da profumeria e cosmetici (19%), gioielli (18%), accessori (14%), vacanze (7%), auto e moto (5%) e *yacht* (1%). Nello specifico, l'abbigliamento nel 2006 ha registrato una crescita a livello mondiale di oltre il 9% per il comparto donna e dell'11% per l'uomo. Crescita a doppia cifra (+19%) per pelletteria, calzature (+11%) e orologi (+12%). Buone performance anche per i gioielli (+13%) nel 2006. Mercato in salita invece per profumi e cosmetici (+4%).

In generale, il settore del lusso dovrebbe espandersi ancora per diversi motivi. Innanzitutto per la crescita economica mondiale, che attira verso il lusso ampi strati sociali. Poi per l'affermarsi dei nuovi ricchi nei Paesi emergenti, tra i quali appunto la Cina, l'India e la Russia. Infine, per la crescente diffusione di acquirenti sporadici di beni e di servizi di lusso: si pensi – solo per citare un caso – alle vacanze *luxury* in occasione dei viaggi di nozze.

## Arredamento di design

Il mercato mondiale dell'arredamento di design è caratterizzato da una crescita costante, con un boom (+11%) nel 2006.

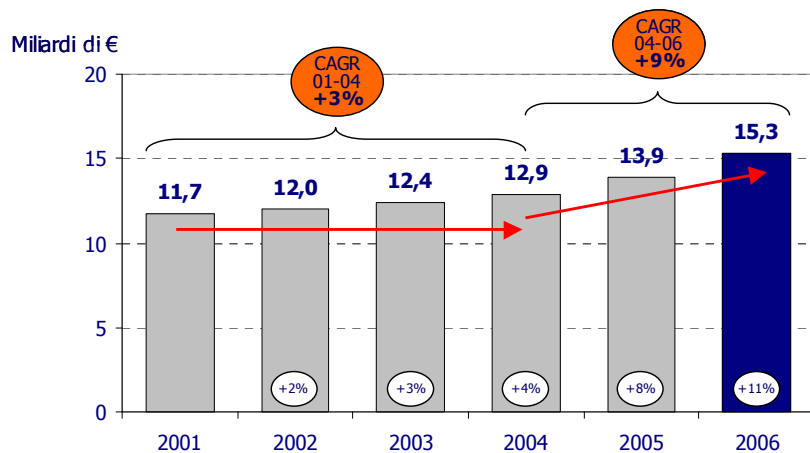


Figura 66: Andamento del mercato mondiale dell'arredamento di design (2001-2006)

Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti dati Associazioni Nazionali, 2007.

In particolare, più della metà del mercato (7,7 miliardi di Euro) è riferito alla produzione di mobili ed imbottiti. In questo settore la quota di produzione italiana è del circa il 40% del totale, mentre tale percentuale sfiora il 50% per quel che riguarda i prodotti "cucine". L'Italia è leader di mercato con una quota superiore alla metà nelle categorie di prodotto "arredo bagno" e in quella "illuminazione".

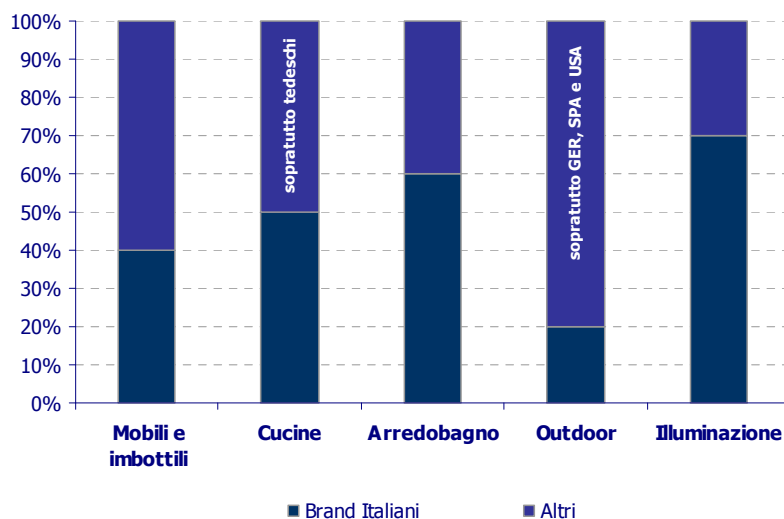


Figura 67: Quota del Made in Italy nei segmenti di produzione tradizionale dell'arredamento di design (2006). Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti dati Associazioni Nazionali, 2007.

Al Salone del Mobile di Milano del 2008 si è registrata per la prima volta la presenza strutturata dell'industria giapponese del settore.

Lo stand del Giappone, progettato dall'architetto Hiroshi Naito, raccoglieva i migliori esempi del design nipponico (Iyobe, Karimoku, Soejima, Maruichi, Tendo) con l'ambizione di offrire uno spaccato dello stile di vita e dell'estetica contemporanea di un Paese impegnato a proiettare il suo soft power su scala internazionale.

Si è trattato di una vetrina per promuovere a livello internazionale l'industria giapponese de kansei, che significa estetica ed emozione racchiusi in un oggetto. Il Giappone esprime in questo settore operatori economici piuttosto grandi, così come Piccole e Medie Imprese creative che non troverebbero da sole le modalità concrete per farsi conoscere ed apprezzare all'estero, ma che possono godere di un supporto concreto da parte del Governo nazionale.

Per quanto riguarda le opportunità di collaborazione Italia e Giappone nel settore, "entrambi i Paesi sono radicati in una cultura di monozukuri (capacità manifatturiere), che coniuga non solo alte performance, grande affidabilità e prezzi ragionevoli, ma anche un aspetto immateriale, fatto di sensibilità e gusto particolari, adatto ad affermarsi come stile inimitabile su scala globale. Italia e Giappone sono quindi diversi ma vicini, e possono trarre lezioni fruttuose l'uno dall'altro<sup>42</sup>".

### **Caso: Gucci**

Fondata da Guccio Gucci nel 1921 a Firenze, inizia la sua espansione internazionale già nel 1953 con l'apertura di un negozio a New York. Dopo un periodo di acquisizioni e cambiamenti nella struttura societaria e manageriale, oggi Gucci è uno dei più importanti gruppi mondiali del lusso, che vanta un portafoglio di marchi e prodotti globali. Ogni marchio ha una propria identità e un proprio ruolo, che permettono a Gucci di coprire molteplici segmenti di mercato. Nel corso degli anni, la capacità di attrarre talenti e creativi ha permesso all'azienda di combinare l'essenza dei marchi e della tradizione con l'innovazione e la ricerca stilistica. La creazione di un network di negozi monomarca - oggi sono 494 - è stata fondamentale per consentire a Gucci di essere presente in tutti i mercati del mondo.

In Giappone, Gucci è presente dal 1971 con l'apertura di un franchising store. Sul mercato giapponese, negli anni '70 e '80, Gucci si è trovata ad affrontare un fenomeno di "degradazione" del proprio marchio causato dall'assenza di una strategia commerciale. In quegli anni, oltre ad un negozio monomarca, l'azienda si era avvalsa di

---

<sup>42</sup> Akita Amari, Ministro dell'economia, commercio e industria giapponese, Milano 2008

un distributore giapponese per l'ingresso sul mercato, il quale però, oltre alle attività ufficiali di importazione e vendita dei prodotti, gestiva anche la vendita sul mercato parallelo di una seconda linea di prodotti concessi in licenza da Gucci a singoli produttori. L'azienda, da parte sua, non aveva adottato un rigoroso controllo sulla gestione del marchio e sulle licenze e ciò aveva condotto a una situazione insostenibile nel lungo periodo per l'identità dei prodotti e del marchio. Negli anni successivi, l'obiettivo di Gucci fu quello di riposizionare il marchio e l'immagine sulla base dei valori tradizionali e della qualità dei propri prodotti. La nuova strategia, che teneva conto anche di una nuova tipologia di consumatori, si focalizzava su nuovi fattori di successo quali il retail, l'immagine, lo sviluppo della produzione e il marketing.

Nel 1990, a seguito di questa situazione fuori controllo che aveva determinato una "degradazione" del marchio, Gucci terminò l'accordo di distribuzione con l'importatore giapponese e decise di costituire una propria filiale commerciale: Gucci Japan. La nuova società adottò la nuova strategia e iniziò ad operare direttamente sul mercato già nell'agosto dello stesso anno. Alla guida della Gucci Japan, fu nominato Susumu Koyama, un manager giapponese di grande esperienza internazionale, il quale grazie alla conoscenza del mercato locale e al forte coinvolgimento della casa madre italiana riuscì a riposizionare il marchio Gucci nel segmento dell'alto di gamma.

Oggi, a seguito di quei cambiamenti, il Giappone è ancora uno tra i mercati strategici per Gucci, non solo per il giro d'affari, ma anche per le percezioni che l'azienda apprende dalle reazioni dei consumatori alle nuove proposte.

Gucci è l'esempio del successo che deriva dalla gestione strategica e dedicata del mercato giapponese. Una strategia dedicata alle specificità del settore, che ha saputo cogliere gli aspetti determinanti - retail, immagine e qualità - per l'affermazione in uno dei mercati più difficili e complessi per il lusso e la moda. Una struttura organizzativa dedicata, che con la presenza di un manager esperto e conoscitore delle particolarità dei consumatori locali ha permesso di implementare efficacemente la strategia e raggiungere performance straordinarie.

### **Caso: Bulgari**

Bulgari è uno dei protagonisti mondiali del mercato del lusso; Il suo fondatore, Sotiro Bulgari, discende da un'antica famiglia di argentieri greci e, nella seconda metà dell'800 emigra in Italia, iniziando a svolgere qui la sua attività in forma artigianale.

Dopo aver aperto il primo negozio Bulgari nel 1884, a Roma, nel 1905 trasferisce l'attività nello storico negozio che tutti conoscono al civico 10 di via Condotti.

Oggi Bulgari è un gruppo diversificato operante direttamente con 50 società in 24 paesi del mondo attraverso una rete di distribuzione internazionale altamente

qualificata e diversificata: negozi in proprietà, in franchising, in travel retail e in punti vendita multimarca.

Bulgari S.p.A. è la capogruppo ed è proprietaria del marchio e svolge attività di coordinamento nell'area dello sviluppo prodotto, del marketing, della finanza, dei sistemi informativi e della gestione delle risorse umane del Gruppo Bulgari.

Il processo di internazionalizzazione del gruppo inizia negli anni '70, con l'apertura del negozio di New York (il primo oltreoceano), Parigi, Ginevra e Montecarlo. Nel 1987 il gruppo apre in Giappone, attraverso un strategia di approccio al mercato tipica di quegli anni: il gruppo viene infatti contattato da Itochu, una delle più grandi trading company giapponesi che propone, con un accordo di franchising con la società AOI l'apertura prima del negozio di Tokyo e, l'anno successivo, di quello di Osaka.

Gli anni '90 segnano una svolta nella storia del Gruppo. In questi anni, infatti, viene perfezionata la strategia della diversificazione che si concretizza attraverso la creazione di fragranze e accessori.

Un'ulteriore spinta all'espansione internazionale viene data dalla quotazione, nel 1995, della capogruppo Bulgari S.p.A. presso il sistema telematico della Borsa Valori Italiana e il titolo è attualmente trattato anche presso il servizio IRS del London Stock Exchange.

Gli anni 2000 vedono il proseguimento della strategia di integrazione verticale con l'acquisizione di aziende operanti nel settore dell'orologeria e della pelletteria e un'ulteriore valorizzazione del settore degli accessori con l'apertura di negozi ad essi interamente dedicati.

L'espansione continua del gruppo e la conseguente crescita dimensionale, hanno consentito a Bulgari di divenire oggi la controllante delle attività giapponesi, dove l'accordo iniziale si è evoluto in quella che oggi è una Joint Venture controllata all'80% dal gruppo italiano, che oggi conta circa 500 dipendenti, per la quasi totalità giapponesi.

Il gruppo Bulgari rappresenta uno dei casi di successo del design italiano e della nostra industria del lusso in Giappone e nel mondo.

Uno dei fattori chiave del successo di Bulgari sul mercato giapponese, oltre che essere determinato da una strategia paese inserita all'interno di una ben più ampia strategia di espansione internazionale, è anche e soprattutto frutto di una profonda comprensione della cultura di quel paese e delle relative regole di gioco, che ha permesso di costruire un solido rapporto di reciproca fiducia con i partner giapponesi.

Ciò ha quindi consentito al gruppo di operare secondo quello che potremmo definire il "Japanese way" e di massimizzare e promuovere il valore intrinseco di un prodotto di assoluta eccellenza e rappresentativo della creatività e dello stile italiano attraverso un posizionamento di sicuro successo su uno dei mercati più importanti, ma al contempo più difficili del mondo.

## **Italia - Aerospace**

Nel settore della produzione aerospaziale operano grandi gruppi (Finmeccanica, Alenia, Agusta), tutti attivi in importanti collaborazioni internazionali, così come un tessuto di Piccole e Medie imprese dotate di grande vitalità e coinvolte attivamente nello sviluppo di tecnologie di punta all'interno dei grandi consorzi di ricerca europei.

Il settore esprime un fatturato di oltre 10 miliardi di Euro, con 40.000 addetti e 1,3 miliardi di Euro spesi in Ricerca & Sviluppo, anche grazie agli importanti accordi di cooperazione internazionale (Agusta-Westland, Alcatel-Alenia, MNDBA e Eurosystems).

Le specializzazioni di punta dell'industria e della ricerca italiana sono "Elicotteristica", "Unmanned Aerial Vehicles", "elettronica per la navigazione aerea", "sistemi di propulsione" e naturalmente "Spazio", che oggi si presenta come protagonista nei principali programmi internazionali di aerospazio e difesa, ai quali apporta competenze esclusive di progettazione, sviluppo e produzione.

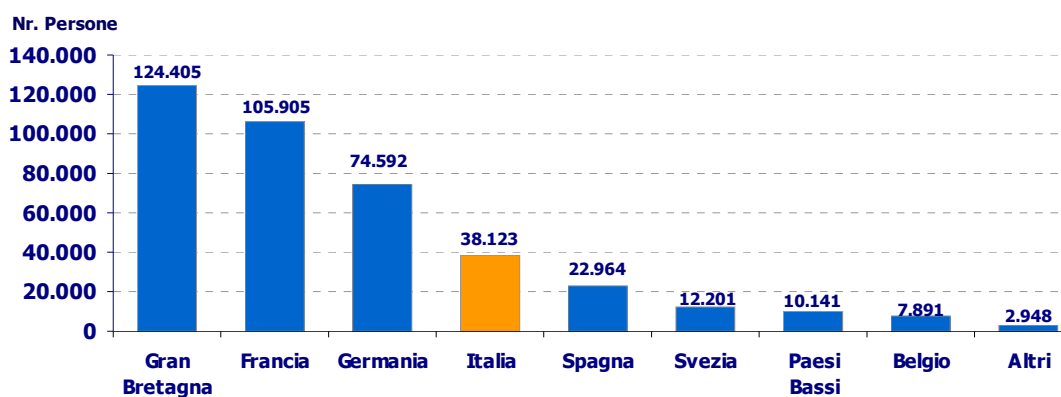


Figura 68: Impatto occupazionale diretto dell'industria aerospaziale in Europa. Fonte: Rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati ASD, 2005.

Centri di ricerca all'avanguardia, eccellenza di capitale umano (con 700 nuovi ingegneri specializzati all'anno) e un costo del lavoro tra i più competitivi nei Paesi industrializzati completano il quadro di un settore con forte potenzialità di sviluppo e che, da molti anni, costituisce un settore strategico per il nostro Paese

Si registra una tendenza verso prodotti ad alta tecnologia "Made in Europe", l'Italia è inoltre protagonista di importanti accordi di cooperazione industriale.

Il successo nel settore aerospaziale dipende dalla qualità della ricerca di base e della ricerca applicata. L'Italia possiede centri scientifici di ottimo livello che spesso svolgono ricerche e progetti in collaborazione con istituti internazionali. Accanto agli istituti specializzati in studi aeronautici del Centro Nazionale delle Ricerche, l'Italia offre una rete di attori pubblici e privati pronta a supportare la domanda di innovazione delle imprese aerospaziali quali ad esempio, l'Istituto per la Tecnologia dei Materiali Compositi, l'Istituto per il rilevamento elettromagnetico dell'Ambiente, il Centro Italiano

di Ricerche Aerospaziali, il Microgravity Advanced Research and Support Center e l'Istituto Nazionale Astrofisica il Centro Sviluppo Materiali.

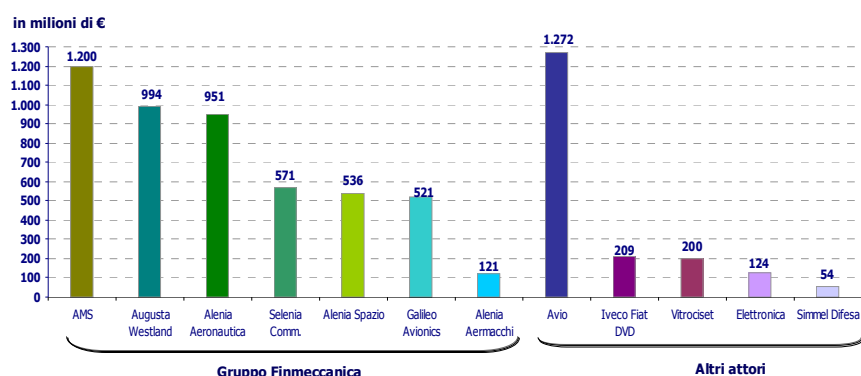


Figura 69: Fatturato delle principali industrie italiane dell'aerospazio e della difesa, valori in milioni di Euro. Fonte: Invest in Italy.

Il capitale umano dell'industria aerospaziale italiana è costituito da 50.000 addetti del settore, tra specialisti, ricercatori e tecnici e da un ambiente universitario in grado di raccogliere le sfide del settore aerospaziale attraverso facoltà e dipartimenti altamente specializzati, che contribuiscono a soddisfare la richiesta di risorse umane del tessuto produttivo attraverso la creazione di 700 nuovi ingegneri all'anno.

Inoltre, accanto a risorse umane altamente specializzate l'Italia offre anche un costo del lavoro tra i più competitivi nei Paesi industrializzati assicurando ai potenziali investitori ulteriori convenienze localizzative e la redditività dell'investimento.

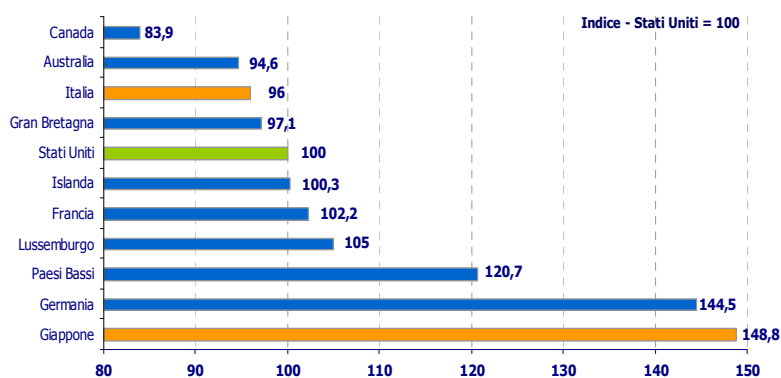


Figura 70: Indice del costo del lavoro nei principali paesi industrializzati, 2004. Fonte: OECD

## ***Italia - Nanotecnologia***

La nanotecnologia è un ramo della scienza applicata e della tecnologia che si occupa del controllo della materia su scala dimensionale inferiore al micrometro, normalmente tra 1 e 100 nanometri, e della progettazione e realizzazione di dispositivi in tale scala.

L'Italia ha tutte le carte in regola per diventare uno dei protagonisti mondiali nel settore delle nanotecnologie, con oltre 1.200 persone impiegate e finanziamenti alla ricerca per 70 milioni di Euro.

Partita forse un po' in ritardo, l'Italia sta recuperando in fretta, registrando un entusiasmo ed un impegno crescenti per colmare il divario con i paesi pionieri del settore. La qualità della ricerca italiana continua a stupire. I risultati conseguiti in alcuni comparti sono estremamente avanzati e spesso superano quelli dei paesi più all'avanguardia: basti pensare alle convergenze realizzate tra nanoelettronica e componenti biotecnologici, come, ad esempio, nel caso delle molecole di emoglobina.

Da qualche anno sono aumentati gli investimenti nelle nanotecnologie, sia del settore privato sia di quello pubblico: sono sorti centri di ricerca *nanotech* di valore internazionale, circa 1.000 ricercatori operano in questo campo, sono oltre 77.000 i laureati in materie scientifiche collegate, si registra una forte richiesta di applicazioni nanotech dai distretti industriali italiani.

Lo sviluppo delle nanotecnologie è infatti decollato in Italia grazie a una sempre maggiore presa di coscienza del vasto potenziale del settore.

Sia le grandi multinazionali, che le PMI guardano infatti con crescente interesse ai progressi nelle applicazioni delle nanotecnologie, con l'obiettivo di sfruttare le innovazioni più recenti per prodotti nuovi o per quelli già esistenti nei settori tradizionali.

I poli industriali italiani, operanti in settori che forniscono beni e servizi tradizionali ad alto valore aggiunto, sono alla continua ricerca di applicazioni nanotecnologiche. Tra i principali comparti si ricordano quello della ceramica, dei mobili, del tessile, degli elettrodomestici, l'industria ottica e quella automobilistica.

Attualmente la domanda è riconducibile soprattutto ai seguenti settori:

- industria agroalimentare: confezioni nanostrutturate; biosensori per i controlli su carne, pesce, prodotti lattiero-caseari, vino e olio
- plastica e gomma: componenti nanostrutturati per aumentare la resistenza all'usura dei componenti motoristici
- meccanica: componenti meccanici nanostrutturati e nanosistemi per apparecchiature biomediche
- pelletteria e calzature: calzature più resistenti, più leggere, traspiranti e impermeabili

- elettrodomestici: vernici autolucidanti nanocomposite, per rivestire arredi, mobili per cucine e sanitari
- tessile: tessuti più leggeri, resistenti, impermeabili, traspiranti.

Il numero delle imprese operanti in Italia nel settore delle nanotecnologie è in rapida crescita. Tra le più rinomate ci sono Pirelli, ENI, STMicroelectronics e FIAT. Inoltre, si sta affermando una nuova generazione di imprese ad elevato contenuto tecnologico, grazie ai progetti regionali di innovazione, ai fondi di investimento regionali e ad interventi finanziari nel capitale di rischio. Nel 2003, è nato in Veneto un nuovo polo per lo sviluppo delle innovazioni basate sulle nanotecnologie, chiamato Veneto Nanotech, fondato con finanziamenti pubblici e privati. Offre strumenti e sovvenzioni per progetti di ricerca e sviluppo e promuove il trasferimento tecnologico e la cooperazione tra industria e università.

L'Italia può contare, oltre al personale già impegnato nella ricerca e nello sviluppo delle nanotecnologie e delle loro applicazioni, su una formazione universitaria e post-universitaria tra le migliori al mondo nelle materie scientifiche più attinenti al settore. Inoltre, il numero di laureati è in continuo aumento: ogni anno si laureano in biologia, chimica, fisica, matematica, medicina, farmacia e ingegneria oltre 77.000 studenti.

Le attività di ricerca a livello nazionale, sviluppate da istituti pubblici e da grandi società, sono aumentate così tanto che tutti i più importanti enti di ricerca italiani hanno programmi specifici nel campo delle nanoscienze e delle nanotecnologie. Questi istituti e centri di eccellenza, appositamente attrezzati per ricerca e sviluppo di nanotecnologie, sono nati dall'aggregazione di risorse diverse in funzione di obiettivi e progetti comuni, oppure convertendo interi dipartimenti alla ricerca *nanotech*. Alcune grandi società, invece, hanno intensificato gli sforzi, sfruttando i vantaggi derivanti dalla loro attività nelle microtecnologie. Inoltre, molte nuove imprese ad alto contenuto tecnologico sono sorte come *spin off* di enti di ricerca.

I principali enti di ricerca italiani attivi nel settore sono: il Consiglio nazionale delle ricerche (CNR); l'Istituto nazionale per la fisica della materia (INFN - fuso con il CNR); l'Istituto nazionale di fisica nucleare (INFN); l'Ente per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente (ENEA).

### **Caso: NIDEK Technologies**

La società fondata dall'Ing. Aldo Cocchiglia nasce a Padova nel 1990 con il nome di Fortune Srl. Sin dall'inizio, l'azienda si occupa di progettare e produrre strumenti e sistemi biomedicali computerizzati per la diagnostica in oftalmologia.

Nel 1995 l'azienda entra a far parte di Tomey Corporation, gruppo giapponese tra i primi nel settore. All'inizio del 1998 l'Azienda viene riacquistata dal suo fondatore e alla fine dello stesso anno viene venduta al gruppo giapponese NIDEK con il nome di Fortune Technologies Srl. Nel 2001, dopo tre anni di crescita e consolidamento, prende il nome di NIDEK Technologies Srl.

Il gruppo giapponese NIDEK è uno dei leader mondiali nel settore degli strumenti per ottici, strumenti diagnostici per oculisti e sistemi di chirurgia oftalmica. NIDEK Corporation è stata fondata nel 1971 a Gamagori, in Giappone, da Hideo Ozawa, Presidente e Amministratore Delegato, e conta oggi circa 1.300 dipendenti tra la Casa Madre e le quattro filiali internazionali (site rispettivamente in Francia, Italia, Germania e Stati Uniti). All'interno del Gruppo, l'azienda italiana si occupa della ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di strumentazioni innovative e tecnologicamente avanzate e dei sistemi software, i quali trovano applicazione nei settori dell'oftalmologia diagnostica e dell'ottica/optometria.

La missione di NIDEK Technologies è pertanto quella di analizzare le tendenze del mercato e della ricerca accademica e di sviluppare le apparecchiature e le tecnologie delle quali vi sarà la necessità nel futuro.

A questo scopo, NIDEK Technologies si avvale della consulenza e della collaborazione dei più avanzati centri universitari e di ricerca multidisciplinari sia in Italia che all'estero e principalmente con: Università di Padova, Louisiana State University e University Harvard.

Per progettare la strumentazione diagnostica in oftalmologia è necessario armonizzare le conoscenze e le competenze nella meccanica di precisione, nell'ottica elettronica e nel software, il tutto ad altissimi livelli di tecnologia, sofisticazione e qualità. L'attenzione alla qualità non solo all'interno di ogni fase del ciclo produttivo, ma anche nella gestione delle procedure e dell'organizzazione, unitamente alla massima attenzione e cura del cliente, sono da sempre obiettivi fondamentali per la strategia e per il successo dell'azienda.

Nel corso degli anni NIDEK Technologies è diventata leader assoluto nel settore della microspia corneale computerizzata, tecnica diagnostica indispensabile per la cura di tutte le patologie della cornea e per la buona riuscita di ogni tipo di intervento chirurgico sulla cornea stessa.

Nel 2006 NIDEK Technologies ha prodotto 450 strumenti, venduti in 40 Paesi del Mondo, per un giro d'affari complessivo di 10 Milioni di Euro, con una prospettiva per il

2007 di 13 milioni di Euro. Nell'ambito della collaborazione con la Casa Madre, NIDEK Technologies opera inoltre quale base e supporto per le attività di marketing e vendita nei mercati di Europa, Medio Oriente ed Africa. Nella sede operativa di Albignasego (Padova), trovano spazio tutte le attività strategiche ed operative di NIDEK Technologies, oltre alle linee di produzione e collaudo dei sofisticati strumenti prodotti e dei relativi sistemi software di gestione e controllo.

Una forte propensione all'innovazione distingue quindi NIDEK Technologies che investe ogni anno in ricerca e sviluppo il 20% del suo giro d'affari e vede i suoi prodotti impiegati nei reparti più avanzati di oftalmologia di ospedali pubblici e cliniche private del mondo.

NIDEK Technologies è uno dei pochi casi di investimento giapponese in Italia per acquisizione. Può essere definita come una piccola impresa globale: terreno di incontro tra due culture aziendali differenti, quella italiana e quella giapponese, in grado di esprimere sinergie vincenti per la crescita e lo sviluppo. NIDEK Technologies è l'esempio perfetto della capacità di attrarre investimenti esteri, mantenendo le attività ad alto valore sul territorio a beneficio dello stesso. La presenza dell'azienda all'interno del gruppo giapponese ha garantito che la cultura aziendale fosse fortemente internazionale, orientata all'attenzione per la qualità, al controllo di gestione e dei processi, alla cura delle risorse umane e al miglioramento continuo.

### **Caso: Eurotech**

Eurotech, nata nel 1992, è cresciuta sino a diventare oggi un gruppo con una presenza internazionale che lavora su tecnologie di frontiera. Oggi, il gruppo è presente direttamente o con filiali proprie a Kansas City (USA), Salt Lake City (USA), Cambridge (UK), Lione (Francia), Helsinki (Finlandia), Caronno (Italia), Trento (Italia) e Okayama (Giappone). Ha inoltre uffici commerciali e di rappresentanza in Germania ed in Cina. Nel 2007 il gruppo Eurotech, con un 624 dipendenti impiegati, ha fatturato circa 77 milioni di Euro, per il 70% derivanti da vendite fuori dai confini dell'Unione Europea.

La filosofia di fondo alla base della nascita e della crescita di Eurotech è legata al principio per cui le più importanti tecnologie tendono, con la loro progressiva diffusione, ad integrarsi nella realtà quotidiana divenendo in qualche modo invisibili. Il ruolo strategico di Eurotech oggi è quello di definire nuovi ed emergenti mercati superando grazie all'innovazione i confini tradizionali.

Per questi motivi Eurotech ha concentrato le sue attività di Ricerca & Sviluppo in mercati ad alto potenziale di crescita come quello della "pervasive computation", con l'obiettivo di sviluppare soluzioni integrate ed innovative (hardware, software, middleware e servizi di supporto) che sappiano garantire la flessibilità e la scalabilità necessarie per cogliere nuove opportunità di mercato. Lavorando su questi paradigmi il Gruppo Eurotech è diventato in breve tempo uno dei leader mondiali nel settore dell'alta tecnologia per la miniaturizzazione di computer.

Al fine di completare il proprio posizionamento mondiale, che la vedeva impegnata sul mercato americano ed europeo, Eurotech decise di entrare nel mercato giapponese per avere una presenza anche nella regione asiatica. L'ingresso è avvenuto alla fine del 2007 attraverso l'acquisizione del 65% del capitale sociale di Advanet con sede in Giappone (Okayama) e delle società controllate Spirit 21, Vantech e Advanet R&D.

Il gruppo Advanet, leader nel mercato Giapponese degli embedded pc, ha registrato nell'anno fiscale 2007, un fatturato di circa 5,5 miliardi di Yen (oltre 33 milioni di Euro) e un EBITDA (margine operativo lordo) di 1,1 Miliardi di Yen pari al 20% del fatturato. Il margine operativo elevato è il risultato della strategia dell'azienda giapponese di posizionarsi su un prodotto ad alto valore aggiunto per l'azienda cliente (perlopiù grandi corporation giapponesi), la quale ne riconosce la qualità ed è disposta a corrispondere un premium price.

Advanet produce schede e sistemi basati sugli standard VME, CompactPCI, PCI e PMC, impiegando sia processori PowerPC che x86. Il gruppo Advanet si rivolge prevalentemente in quattro segmenti di mercato: Automazione di macchina (con clienti del calibro di Nikon e Canon); Controllo di processo (con cliente di riferimento Mitsubishi Heavy Industries); Infrastrutture per i trasporti (esempi di clienti sono Mitsubishi Heavy Industries e Matsushita Electric Industrial); Apparecchiature medicali per la diagnosi (con clienti come Hitachi Medical Corporation e Toshiba Medical Systems Corporation).

Eurotech è senza dubbio un straordinario caso di successo, il suo processo d'acquisizione è stato uno dei pochi casi di aziende italiane in Giappone, avvenuto in tempi rapidi e senza grosse difficoltà. Il fattore determinante nell'acquisizione è stata la consapevolezza delle caratteristiche culturali del Paese, che ha permesso fin da subito di adottare un approccio coerente ed equilibrato al contesto. Un metodo di avvicinamento all'accordo scandito dai tempi e dalle decisioni condivise, dall'apertura e dalla certezze delle "regole del gioco". Possiamo affermare che anche le aziende italiane di piccole e medie dimensioni, come Eurotech, possono guardare al mercato giapponese come una soluzione alla crescita dimensionale per vie esterne. Sono infatti molte le aziende giapponesi che stanno affrontando le problematiche del ricambio generazionale e che sono disposte a valutare proposte di acquisizione.

## 5.2 I SETTORI CHIAVE DELL'ECONOMIA GIAPPONESE

Il **Giappone** può vantare in tutto il mondo un'eccezionale capacità di sviluppo e realizzazione di prodotti tecnologicamente avanzati. Il "*Made in Japan*" è simbolo di innovazione, tecnologia, ricerca e sviluppo. Sono quindi ampiamente riconosciuti come settori chiave dell'economia giapponese: elettromeccanica, ICT (*Information and Communication Technology*) e *automotive*.

In Giappone, gli elevati investimenti in ricerca e sviluppo fanno del Paese un centro di eccellenza mondiale nei settori avanzati, come: biotecnologie, *environment* (scienze ambientali) e *medical care* (cure medicali). Questi settori hanno un grande potenziale di sviluppo futuro e costituiscono i settori su cui investire nel futuro.

Di seguito presenteremo una breve panoramica dei settori Microelectronics e IT, Automotive, Environmental, Biomed-biotech, Medical Care.

### ***Giappone - Automotive***

Il Giappone è salito in vetta alla classifica dei produttori di autovetture nel mondo, riconquistando nel 2006 la *leadership* che gli era stata tolta nel 1994 dagli Stati Uniti.

I veicoli prodotti nel Sol Levante hanno raggiunto la ragguardevole cifra degli 11,48 milioni, un +6,3% rispetto al 2005. Gli Stati Uniti, primo produttore mondiale per 12 anni consecutivi (1994-2005), oltre a perdere lo scettro hanno incassato anche un calo nell'ordine del 5,7% rispetto all'anno precedente. Fa il suo ingresso in pompa magna la Cina, balzata al terzo posto, sorpassando la Germania, con 7,18 milioni di unità prodotte e un incremento del 25,9% rispetto al 2005.

Che si tratti di un settore molto importante per l'economia giapponese è confermato dal fatto che il comparto *automotive* (produzione di autoveicoli, mezzi pesanti, autobus, motocicli, e relativa componentistica a cui aggiungere la filiera a monte e a valle: servizi di trasporto, logistica dei materiali, vendita e post vendita) impiega 4,95 milioni di addetti, il 7,8% del totale dei lavoratori giapponesi. L'*automotive* rappresenta il 18,2% del totale della produzione manifatturiera giapponese, primo settore con un valore di 49.508.300 milioni di Yen, persino davanti all'elettronica (16,7% del totale della produzione).

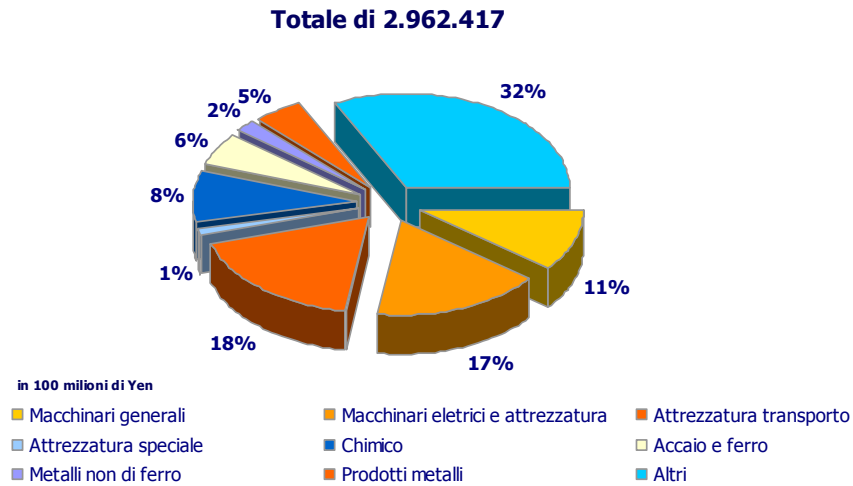


Figura 71: Ripartizione settoriale della produzione manifatturiera giapponese 2006. Fonte: Japan Automobile Manufacturers Association.

Tali risultati sono stati certamente raggiunti grazie agli ingenti investimenti in Ricerca e Sviluppo: si calcola che nel 2005 gli investimenti in R&S nel settore *automotive* abbiano raggiunto la cifra di 11.252.600 milioni di Yen, il 18,9% del totale degli investimenti in R&S del settore manifatturiero giapponese, persino più di quello investito dal settore IT e Telecommunication (18,7%).

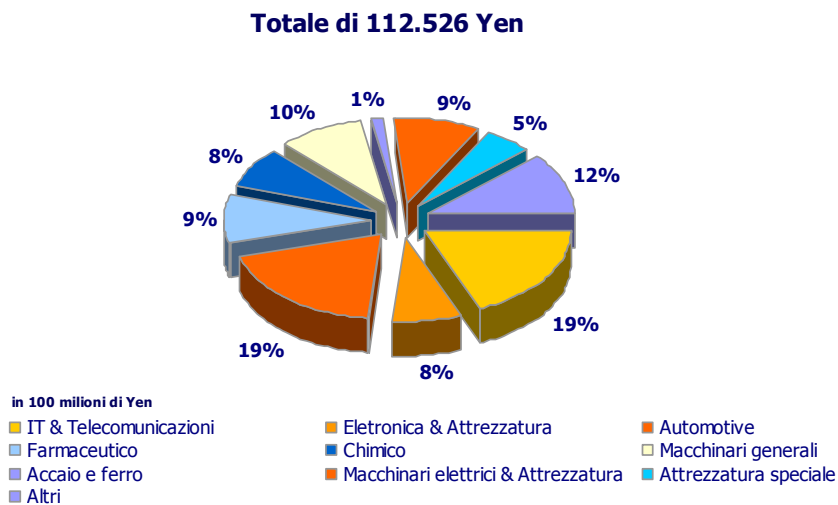


Figura 72: Spesa in Ricerca e Sviluppo (in percentuale) nei diversi settori manifatturieri giapponesi. Fonte: Japan Automobile Manufacturers Association.

Il settore è trainato dalla produzione di autovetture che, come abbiamo ricordato all'inizio, ha visto il Giappone riacquistare la leadership mondiale tra i produttori. Il boom della produzione è sostenuto dal comparto auto che cresce ininterrottamente dal 2001, più che compensando la "stagnazione" del comparto mezzi pesanti e autobus.

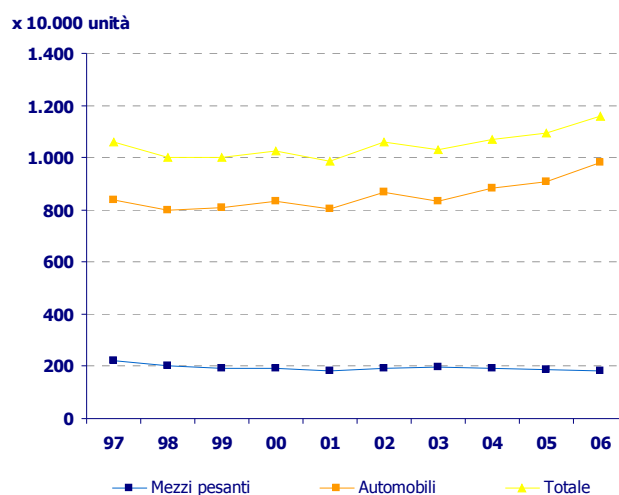


Figura 73: Il trend nella produzione di autoveicoli in Giappone. Fonte: Japan Automobile Manufacturers Association.

Con la produzione crescono anche le esportazioni, che rappresentano circa il 50% dei veicoli prodotti (il Giappone ha un mercato interno di 5,7 milioni di nuovi veicoli ogni anno). Quasi 6 milioni di vetture prodotte sono infatti destinate ai mercati esteri (5.966.672) con una variazione positiva del 18% rispetto al 2005, trainata dall'aumento dell'export delle automobili (+21%), e degli autobus (+19%) che compensano il calo dell'export dei mezzi pesanti (-5.6%).

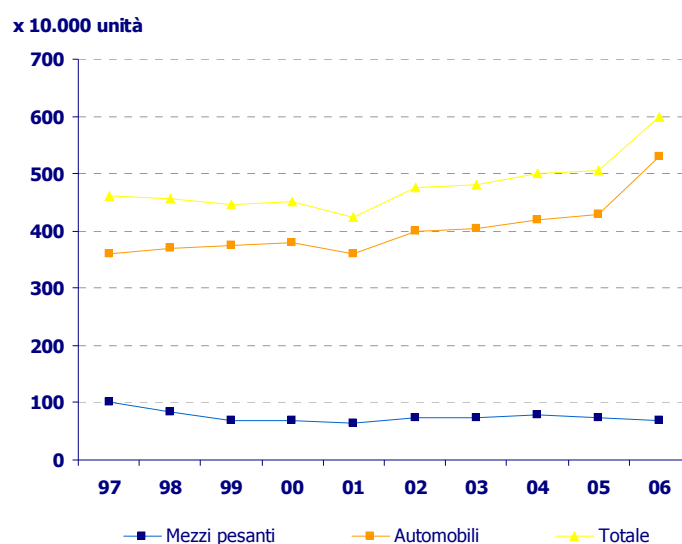


Figura 74: Il trend nella esportazione di autoveicoli. Fonte: Ministry of international Affairs and Communication.

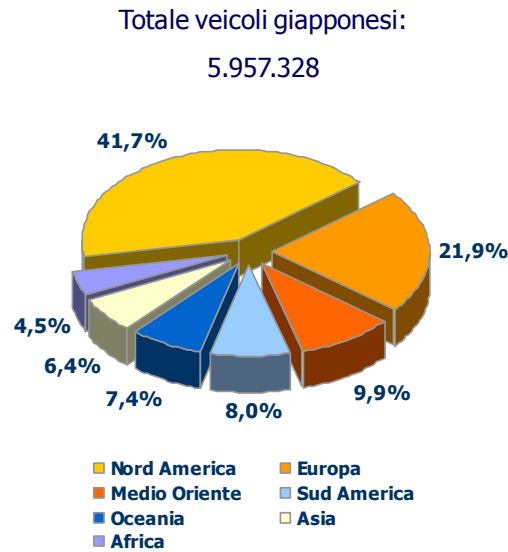


Figura 75: Esportazione di autoveicoli giapponesi per Paesi. Fonte: Ministry of international Affairs and Communication.

Per quanto riguarda la produzione di motocicli, invece, la produzione del 2006 ha fatto registrare un decremento (-1,1%) rispetto al 2005, anche a causa del cattivo andamento del segmento (51 cc-125 cc). Tengono invece i segmenti "ciclomotore" (fino a 50cc con 306.246 unità prodotte) e motocicli di media cilindrata (126 cc-250 cc con 276.043 unità prodotte), mentre crescono superando quota un milione le motociclette sopra i 250cc.

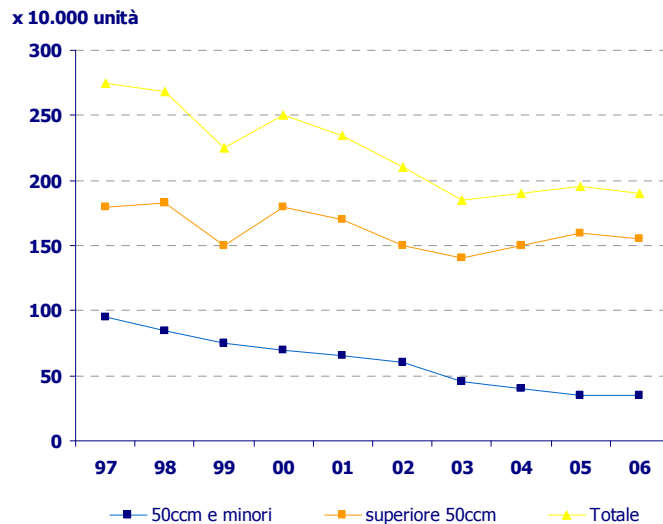


Figura 76: Il trend nella produzione di motoveicoli. Fonte: Ministry of international Affairs and Communication.

Crescono anche le esportazioni (dello 0,1% rispetto al 2005) sempre trainate dalle maxi moto.

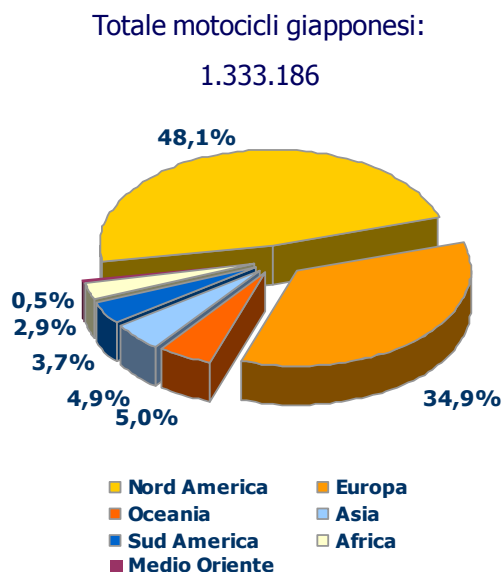


Figura 77: Esportazione di motoveicoli giapponesi per Paesi. Fonte: Ministry of international Affairs and Communication.

#### Caso: Ducati

Ducati è uno dei grandi nomi del motociclismo italiano. Dietro ai successi ottenuti nelle competizioni internazionali, c'è una azienda con 75 anni di storia alle proprie spalle ed un'esperienza di oltre 50 anni nel campo dei motori. Grazie a soluzioni ingegneristiche d'avanguardia e ad un design innovativo, la casa italiana ha conquistato nel tempo la fiducia degli appassionati di tutto il mondo ed il rispetto degli altri costruttori.

Oggi, con un fatturato dell'ordine di 400 milioni di Euro ed oltre 900 dipendenti, Ducati è una delle grandi realtà industriali che rappresentano il "Made in Italy" nel mondo.

Il Giappone è il paese dei quattro principali produttori mondiali di motociclette ed un mercato di riferimento per tutte le imprese del settore. Ma soprattutto è un mercato di consumatori esigenti e dalle caratteristiche peculiari. Ducati ha cominciato ad esportare i propri modelli in estremo oriente circa 30 anni fa. Per lungo tempo la distribuzione è stata affidata ad un concessionario di Tokyo, che ha mantenuto un rapporto di esclusiva con la società italiana fino al 1998. Nel corso di questo periodo, le vendite hanno conosciuto un aumento graduale sino a raggiungere le 1500 unità nel 1997.

I pur lusinghieri risultati ottenuti, tuttavia, non soddisfacevano le aspettative del management della società italiana che, intuendo le maggiori potenzialità del marchio Ducati, decise di rafforzare la presenza in Giappone attraverso l'apertura di un proprio ufficio.

Una delle principali incognite legate alla decisione di investimento, era rappresentata dalla gestione di una rete distributiva estesa a tutto il territorio nazionale. Infatti, in

Giappone più che in qualsiasi altro paese, il rapporto di fiducia con i concessionari e la disponibilità ad accoglierne i suggerimenti sono i cardini di una strategia vincente.

L'altra grande sfida con cui Ducati intendeva confrontarsi era quella di raggiungere una clientela più vasta e diversificata. Il marchio italiano da sempre incontra il favore degli acquirenti più attenti alle prestazioni. Ciò che si proponeva di fare in Giappone era rivolgersi ad un pubblico più attento ai *trend* ed all'immagine.

Per queste ragioni, nel luglio del 1998, nasce Ducati Japan: succursale commerciale della casa madre in Italia che si occupa della distribuzione di moto, parti, accessori e abbigliamento. La crescita da allora ha portato Ducati ad essere il primo costruttore di motoveicoli Europeo in Giappone, con circa 3.000 moto vendute nel 2007. La rete di 60 concessionari copre ora tutte le principali aree fornendo assistenza agli oltre 40.000 Ducatisti giapponesi che apprezzano i prodotti per la loro esclusività e per il loro distintivo carattere italiano.

Ducati non ha incontrato particolari difficoltà nell'ingresso in Giappone, se non legate a differenze culturali, che sono state superate mediante l'inserimento nella struttura della filiale giapponese di risorse umane locali. Dal suo ingresso in Giappone, Ducati ha incrementato il giro d'affari e creato un'identità forte. E' l'esempio di un caso di successo di un'azienda di piccole dimensioni, che focalizzandosi sugli elementi distintivi, come il design, la tecnologia, il prestigio, la qualità dei materiali è riuscita nell'intento di affermare il proprio marchio e i propri prodotti nella fascia premium del mercato giapponese - patria dei primi quattro produttori mondiali di motocicli.

### **Caso: Brembo**

Brembo è stata fondata nel 1961 da Emilio Bombassei, le cui esperienze maturate nei settori meccanico e metallurgico vengono messe a frutto in lavorazioni per conto di clienti come, ad esempio, Alfa Romeo.

Nel 1964 l'Azienda inizia a produrre i primi dischi freno italiani diretti al mercato del ricambio. La competenza, la specializzazione e la qualità dei prodotti e servizi cominciano ad essere riconosciuti in campo internazionale.

Nel corso degli anni, il processo di internazionalizzazione ha caratterizzato lo sviluppo della società che, grazie ad alcune importanti operazioni finanziarie e significativi accordi, ha allargato il suo operato in Brasile, Sud Africa, Inghilterra, Cina e India.

Oggi, Brembo opera in 3 continenti con siti produttivi in 11 nazioni; è presente con propri uffici commerciali anche in Svezia, Francia e Stati Uniti e commercializza i propri prodotti in 70 Paesi del mondo. L'Azienda conta sulla collaborazione di oltre 5.700 dipendenti, di questi quasi il 9% è composto da ingegneri e specialisti di prodotto impegnati in ricerca e sviluppo. I risultati conseguiti da Brembo hanno premiato gli sforzi compiuti in termini di sviluppo tecnologico e di processo: nel 2007 il Gruppo ha realizzato un fatturato di 911 milioni di Euro. In Giappone, Brembo è presente dalla

metà degli anni Ottanta, sia con una propria struttura commerciale - Brembo Japan - sia con un proprio sito produttivo - Fuji Co. Inizialmente, Brembo ha fatto il suo ingresso con una struttura di piccole dimensioni per capire il mercato e in particolare la cultura organizzativa. Questo approccio a piccoli passi è stato premiato con una forte crescita della filiale giapponese. Brembo Japan Co. Ltd., la società commerciale di Brembo che cura il mercato giapponese del racing e garantisce, tramite l'ufficio di Tokyo, il primo supporto tecnico ai clienti OEM dell'area, ha realizzato ricavi netti nel 2007 pari a 5,6 milioni di Euro, in crescita del 31,8% rispetto all'anno precedente. Il risultato netto è passato da un utile di 163 mila Euro nel 2006 a un utile di 260 mila Euro nel 2007, con un incremento del 76,3%. L'organico al 31 dicembre 2007 è di 18 unità, 3 in più rispetto a fine 2006.

Assieme al mercato europeo e statunitense, il Giappone è un mercato importante per Brembo, non solo dal punto di vista del fatturato, ma soprattutto per le collaborazioni industriali con le aziende locali, che vantano tecnologie e competenze esclusive nel settore. Per Brembo, la vera sfida sul mercato giapponese è riuscire ad ampliare gli accordi di collaborazione e la propria presenza industriale, puntando sul superamento delle barriere culturali, sull'apertura aziendale e sulla condivisione delle conoscenze. La chiave del successo di Brembo sul mercato giapponese sono state le collaborazioni avviate con i grandi produttori nazionali, come Toyota Motor Corporation, che hanno permesso di rafforzare la propria posizione nel settore delle auto ad alte prestazioni. Brembo grazie alla capacità di innovazione e di ricerca di nuove soluzioni ha saputo conquistarsi la fiducia delle imprese, riuscendo così a posizionare il proprio marchio nel segmento alto del settore.

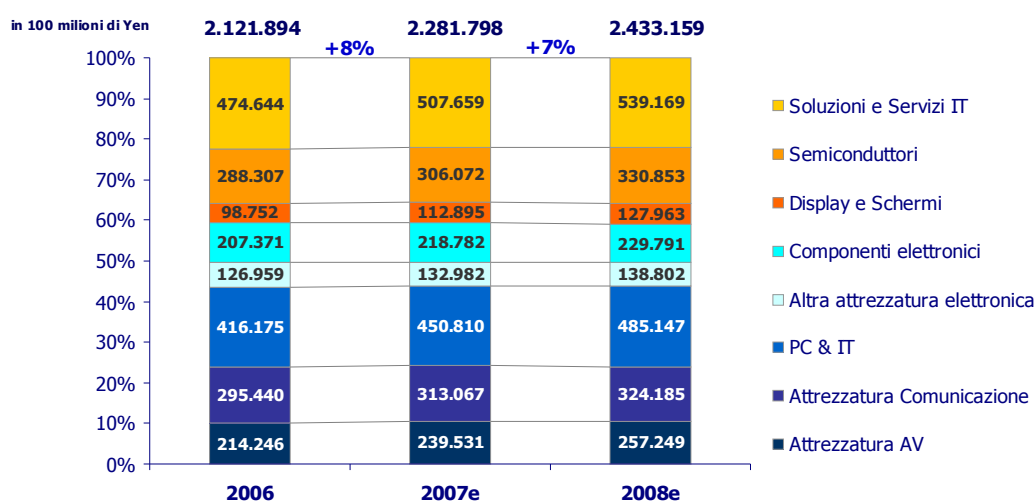
Brembo è l'esempio di come le eccellenze nella tecnologia, nell'innovazione e nel design siano capaci di far collaborare una media impresa italiana con una grande corporation giapponese, scambiando tra loro conoscenze ed esperienze nella progettazione congiunta di prodotti di elevata qualità.

### **Giappone - Electronic and Information Technology Industries**

La produzione mondiale di elettronica e IT è cresciuta nel 2007 ad un ritmo (anno su anno) del 7%, raggiungendo il valore complessivo di 228,2 trilioni di Yen. Le prospettive sono di un'ulteriore crescita per il 2008, ad un tasso del 7%.

Contribuiscono a questa crescita le buone *performance* delle economie cosiddette emergenti (BRIC), in particolare della Cina. In particolare il mercato dell'elettronica cresce un po' di più di quello dell'IT e per il 2008 si prevede un rafforzamento di questo settore, anche in vista dei giochi olimpici di Pechino dell'estate del 2008, per i quali si stima una vendita extra di televisori di nuova generazione (FPD).

Coerentemente con lo scenario globale anche la produzione giapponese ha registrato *performance* positive nel 2007, con una crescita della produzione del 5% rispetto al 2006, raggiungendo i 44,1 trilioni di Yen di valore.



*Figura 78: Produzione mondiale dell'industria elettronica e IT (2007 e 2008 stimati). Fonte: JEITA – Japan Electronics and Information Technology Industries Association.*

La produzione realizzata dalle industrie giapponesi rappresenta il 22% del totale del settore dell'elettronica e dell'IT (25% della produzione di elettronica e il 20% dell'IT). Tale posizione è stata raggiunta anche grazie all'attuale momento di svalutazione dello Yen e la contestuale espansione mondiale della domanda di componenti Audio-Video, terminali IT, apparecchiature per le immagini (+80%) e il buon andamento dei Televisori (+39%) e delle stampanti (+38%).

Dei quasi 50 trilioni di Yen di produzione, meno della metà (20,6) è realizzata per mercato domestico. Le imprese giapponesi dell'elettronica e dell'IT delocalizzano il 59% della produzione, mantenendo in patria il restante 41%.

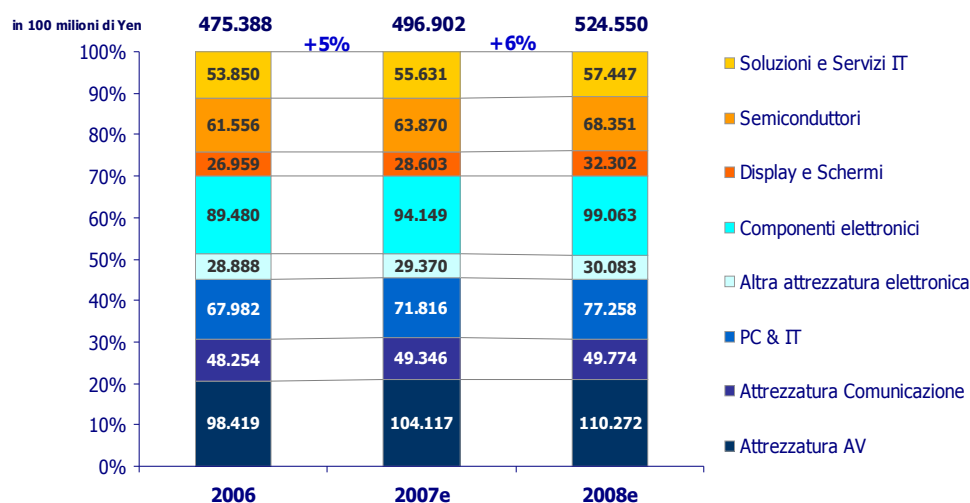


Figura 79: Produzione giapponese dell'industria elettronica e IT (2007 e 2008 stimati)  
 Fonte: JEITA – Japan Electronics and Information Technology Industries Association.

La crescita della produzione "domestica" si è attestata intorno al 2% con la prospettiva di un ulteriore +3% per il 2008.

E' interessante notare come le imprese giapponesi abbiano mantenuto in home la produzione delle componenti a più alto valore aggiunto come ad esempio: semiconduttori (77% prodotti in Giappone), display (74% prodotti in Giappone), server storage (76% prodotti in Giappone).

Per il 2008 si prevede che continui la crescita della produzione, nonostante gli scenari internazionali non favorevoli (crisi dei sub-prime in USA, crescita del prezzo del petrolio, decrescita del prezzo dei prodotti elettronici) trainata dallo sviluppo della domanda interna ed estera, anche grazie all'indotto generato dai prossimi Giochi Olimpici di Pechino 2008.

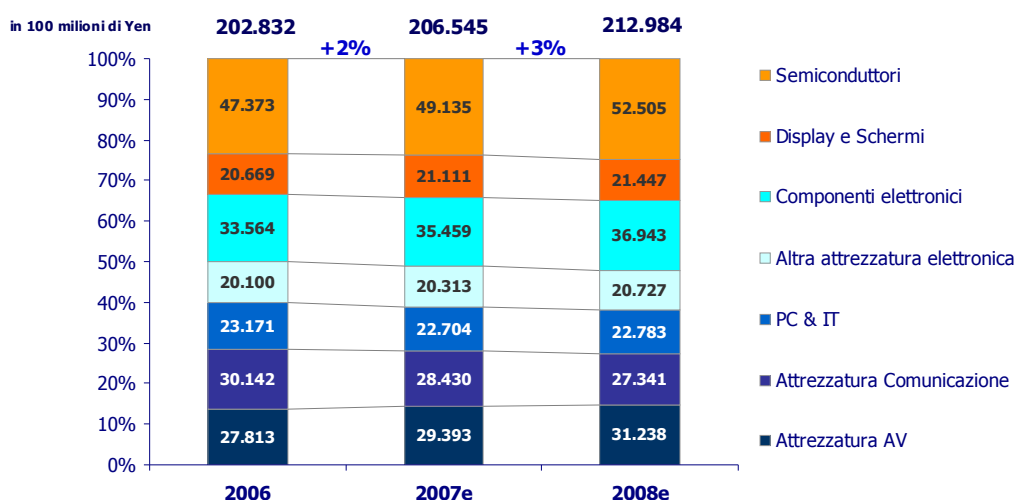


Figura 80: Produzione domestica Giapponese delle industria elettronica e IT; 2007 e 2008 sono stime (e). Fonte: Ministry of international Affairs and Communication.

### **Giappone - Settore medico-sanitario**

Il settore sanitario giapponese viene generalmente identificato attraverso tre settori industriali: farmaceutico, della strumentazione e delle apparecchiature mediche e dei servizi complementari.

Il Sistema di assicurazione sanitaria globale giapponese, la cui istituzione risale al 1961, offre a tutti i cittadini pieno accesso ai servizi medici; a differenza di altri paesi fortemente industrializzati, in Giappone vige un sistema di libera scelta che consente a ciascuno di poter scegliere il proprio servizio di assistenza o il proprio medico di base all'interno di un sistema sanitario fortemente equilibrato.

Il Giappone vanta un'aspettativa media di vita fra le più alte al mondo e un tasso di mortalità infantile decisamente basso; tuttavia si colloca solo al 18 posto nella graduatoria delle spese per la sanità (percentuale sul PIL): questi fattori attestano l'alta efficienza del settore medico-sanitario giapponese che si regge su sofisticati standard tecnologici.

Pos.	Paese	% sul Pil
1	Stati Uniti	15,2%
2	Svizzera	11,5%
3	Germania	10,9%
4	Grecia	10,5%
5	Islanda	10,5%
6	Francia	10,4%
7	Belgio	10,1%
8	Norvegia	10,1%
9	Canada	9,9%
10	Portogallo	9,8%
11	Austria	9,6%
12	Svezia	9,3%
13	Australia	9,2%
14	Olanda	9,1%
15	Danimarca	8,9%
16	Ungheria	8,3%
17	Italia	8,2%
18	Giappone	8,0%
19	Nuova Zelanda	8,0%
20	Spagna	7,9%

Figura 81: Spesa totale sul Settore Sanitario (% su PIL) nei principali paesi a livello internazionale. Fonte: OECD - Health Data 2006

La società giapponese tende tuttavia ad invecchiare più rapidamente di qualsiasi altra società fortemente industrializzata; nel 2000 il tasso di invecchiamento è stato cinque volte superiore rispetto alla Francia e tre volte superiore rispetto agli Stati Uniti: si prevede che nel 2050 un terzo della popolazione giapponese sarà costituito da anziani. La branca del settore *welfare* che si occupa di assistenza agli anziani è un settore relativamente nuovo, nato nel 2000 a seguito del lancio del sistema assicurativo nazionale per l'assistenza infermieristica.

Stime del Ministero per l'Economia, il Commercio e l'Industria giapponese descrivono un settore che dagli attuali 56 trilioni di Yen passerà nel 2010 a ben 76 trilioni di Yen, garantendo circa 7,5 milioni di posti di lavoro a fronte degli attuali 5,5 milioni.

Anche questo aspetto delinea il sistema sanitario giapponese come un settore molto promettente ed in forte espansione, capace di seguire il *trend* di aumento dell'aspettativa di vita e il passaggio da una società multi-generazionale ad una strutturata per nuclei familiari; il servizio di assistenza e consulenza medica a distanza, la gestione dei casi di medicina e di prescrizione attraverso cartelle mediche elettroniche costituiscono un esempio delle aree di sviluppo attualmente più fervide.

<b>Sanità</b>	<b>41.471</b>
<b>Attrezzatura sanitaria</b>	<b>1.967</b>
<b>Medicinali etici</b>	<b>6.411</b>
<b>Sistemi medici</b>	<b>250</b>
<b>Servizi medici</b>	<b>31.323</b>
<b>Servizi collegati alla medicina</b>	<b>1.520</b>
<b>Promozione del benessere</b>	<b>5.697</b>
<b>Attrezzatura per il benessere</b>	<b>286</b>
<b>Medicinali OTC e medici casalinghi</b>	<b>763</b>
<b>Cibi salutari</b>	<b>1.541</b>
<b>Servizi promozione sportive e sanita</b>	<b>3.107</b>
<b>Attività infermieristica</b>	<b>6.479</b>
<b>Attrezzatura per il benessere</b>	<b>1.193</b>
<b>Servizi di cura infermieristici</b>	<b>5.193</b>
<b>Servizi collegati al benessere</b>	<b>94</b>
<b>Altro</b>	<b>2.596</b>
<b>Assicurazioni</b>	<b>2.596</b>
<b>Totale</b>	<b>55.747</b>

Figura 82: Market Scale del Sistema di Assistenza Sanitaria giapponese nel 2002 (espresso in miliardi di Yen). Fonte: Ministry of Economy, Trade and Industry (May 2004) - "New Industry Creation Strategy"

Storicamente il Giappone ha sempre concesso un accesso solo limitato all'investimento privato nel settore medico e sanitario. Questo protezionismo si è in qualche modo incrinato a partire dal 2002, quando l'Ufficio centrale per la Promozione di Zone Speciali per Riforme Strutturali ha autorizzato alcuni enti privati ad installare strutture ospedaliere volte ad offrire tecniche diagnostiche radiografiche, medicina rigenerativa e terapia genetica di alto livello, oltre ad altri servizi medici elitari esclusi dalla copertura assicurativa nazionale.

Nel 2004 il Governo giapponese nell'ambito di una politica di riforma ha sancito le nuove *Regole di base per la Gestione delle Politiche Economiche e Fiscali e per le Riforme Strutturali* insieme alla *New Industry Creation Strategy* per affrontare il tema della crescita economica a fronte di un decremento di popolazione e di un contesto internazionale in forte cambiamento. Queste iniziative hanno posizionato il mercato degli strumenti e dei servizi sanitari e di welfare come un settore chiave per la creazione di un elevato numero di nuovi posti di lavoro, con conseguenze significative

su tutta l'economia attraverso l'espansione della base industriale del paese e il miglioramento della qualità della vita.

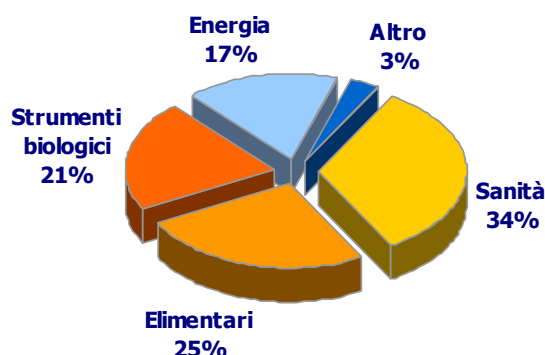
Fra le riforme approvate: costruzione di un sistema sanitario più vicino alle reali esigenze della popolazione, in particolare della fascia di età più alta; implementazione di un efficiente sistema IT; promozione di diagnosi personalizzate, trattamenti preventivi, medicina rigenerativa grazie allo sviluppo delle biotecnologie; sviluppo di manifattura di settore per la produzione di strumenti e attrezzature mediche; consulenza ed inserimento di esperti internazionali soprattutto nel settore dell'assistenza infermieristica.

Attualmente fra i settori che mostrano la più forte crescita figurano la produzione di farmaci da vendersi su ricetta medica, quella di apparecchiature medico-scientifiche, di attrezzature per l'assistenza sociale e il settore dei servizi medici ed assistenziali correlati; si presume che saranno questi stessi ad esercitare nei prossimi anni una forte attrattività nei confronti degli investimenti esteri con reali possibilità anche per interventi di piccola e media scala.

### **Giappone - Biotecnologie**

Il Governo giapponese ormai da diversi anni ha riconosciuto la necessità di sviluppare una strategia nazionale sul tema della ricerca nel campo delle biotecnologie al fine non solo di migliorare il benessere della popolazione, ma anche di mantenere alto il livello della competitività, dell'economia nazionale, della sicurezza e della bioetica.

Nel 2005 il mercato giapponese delle biotecnologie è stato stimato in 1,76 trilioni di Yen, quindi secondo solo agli Stati Uniti; le previsioni indicano una crescita talmente rapida e costante tale da portare il valore nel 2010 a 25 trilioni di Yen: motori di questa crescita sarebbero il progressivo aumento dell'età media della popolazione e quindi della necessità di benessere e salute.



*Figura 83: Previsioni al 2010 per il settore della biotecnologia in Giappone. Fonte: "Biotechnology Strategy Council".*

Il Giappone possiede una delle industrie di biotecnologia più competitive al mondo che tiene testa a Stati Uniti ed Europa in molti campi di applicazione specifici quali la farmacogenomica, l'ingegneria delle proteine e dei tessuti, la bio-informatica, la genomica applicata alla medicina e la medicina preventiva.

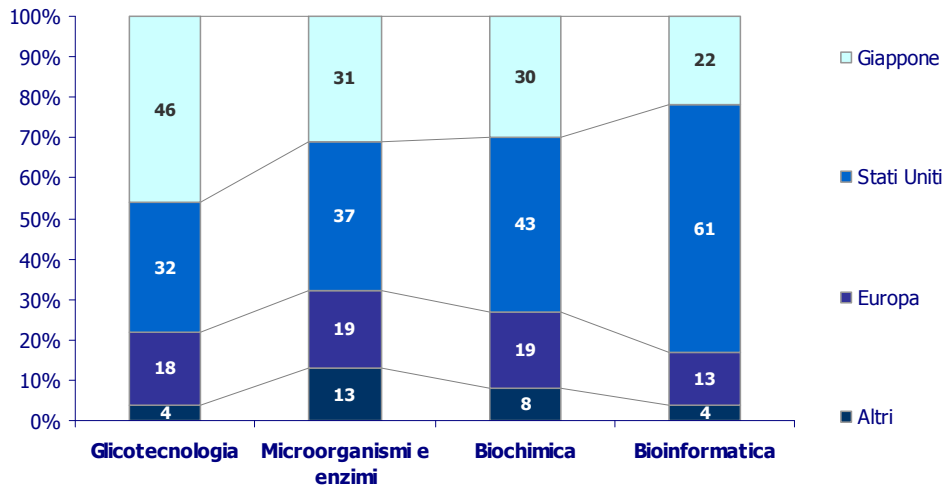


Figura 84: Applicazioni dei brevetti nel settore Life Science, settori/applicazioni dal 1991 al 2005  
Fonte: Japan Patent Office.

Il Paese investe ingenti risorse economiche per lo sviluppo delle Università e per le apparecchiature necessarie alla ricerca, per incrementare l'avvio di studi sperimentali e la costituzione di comunità di istituzioni che si occupano di biotecnologie e per formare le risorse umane adeguate.

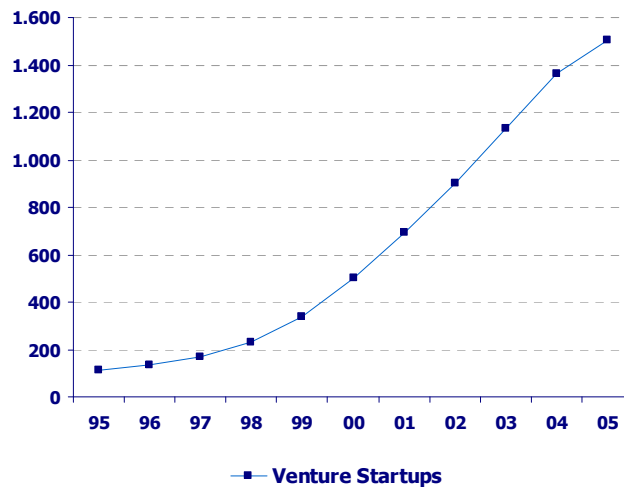


Figura 85: Numero registrato di venture startups nel settore biotecnologico. Fonte: Ministry of Economy, Trade and Industry.

Il ruolo chiave delle biotecnologie per lo sviluppo del paese è stato ratificato nel 2000 in un rapporto che ha chiarito le politiche in materia ed ha analizzato nel dettaglio le specifiche strategie da implementare per promuovere la crescita del settore biotecnologico. I *budget* per gli anni fiscali 2006 e 2007 confermano decisamente questa fiducia negli studi di biotecnologia nell'ambito della ricerca medica. Il Governo ha approvato misure che hanno raddoppiato nell'arco di cinque anni (fino al 2000) gli investimenti in Ricerca e Sviluppo, da allora sempre a livelli costanti; ha reso più facile

l'approvazione e l'applicazione di nuovi farmaci e di apparecchiature mediche fondamentali per innovazione; ha lanciato il National Bioresource Project volto alla raccolta sistematica e alla conservazione delle bio-risorse strategicamente importanti.

Ciò contribuisce a sviluppare la competitività su scala internazionale del Giappone nell'ambito delle biotecnologie e quindi produce anche una maggiore attrattività nei confronti degli investimenti stranieri.

Il volume del mercato giapponese delle biotecnologie dovrebbe raggiungere 25 trilioni di Yen entro il 2010, proprio grazie alle innovazioni e alla crescente competitività favorita dalle politiche di deregolamentazione. Questi i settori chiave: medicinali (bio-famaceutica) che cresce del 10% ogni anno e nel 2005 registrava un volume di 459,4 bilioni di Yen; bio-servizi (ad es. la produzione di proteine per scopi di ricerca) che cresce del 10,5%; alimentari (per specifici usi legati alla salute) che cresce del 1,1% all'anno; bio-apparecchiature che nonostante abbia conosciuto un declino fra 2004 e 2005 rimane un settore fondamentale ed in crescita in un contesto di rinnovato interesse per alcuni specifici campi di indagine.

## Giappone - Environment ed Ecobusiness

Il Ministero dell'Ambiente giapponese ha stimato che il mercato dell'*eco-business* passi dai 28,9 trilioni di Yen del 2000 ai 47,2 trilioni di Yen del 2010. Per *eco-business* si intende il mercato delle tecnologie, dei prodotti e dei servizi che contribuiscono alla salvaguardia dell'ambiente, e quindi destinati a giocare un ruolo sempre più importante per la creazione di un sistema socioeconomico sostenibile nel tempo, ed a bassi impatti ambientali.

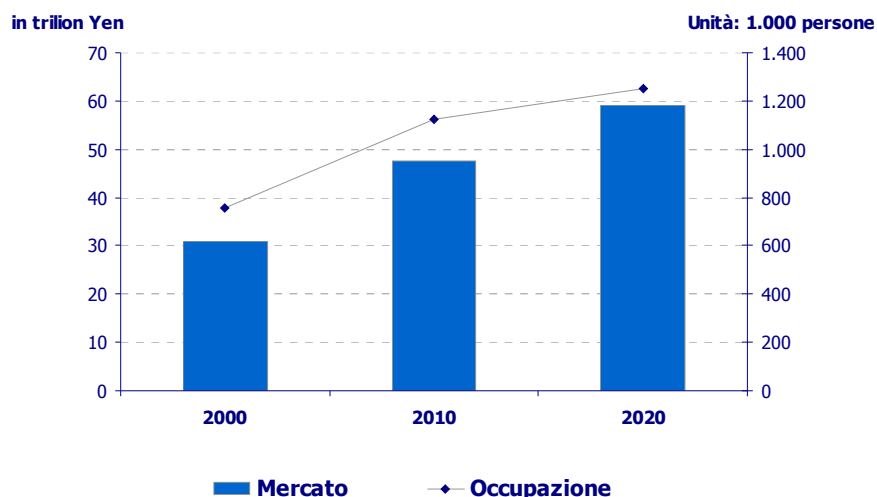


Figura 86: Stime del settore "ecobusiness" giapponese per il 2010 e 2020. Fonte: Jetro e "Environment Ministry".

Accanto alla crescita del mercato, è previsto un incremento del numero degli occupati nel settore, che dovrebbero toccare 1,1 milioni di unità nel 2010.

La crescita è coerente con gli sforzi del Governo giapponese nel settore ambientale, iniziati nel 2000 con l'approvazione dell'*Eco Town Project*, la legge base dello sviluppo eco-compatibile, che definisce le responsabilità delle amministrazioni centrali e delle imprese nel processo di degrado ambientale in atto, e pone le basi affinché Amministrazione Pubblica e Imprese guidino lo sviluppo dell'*eco-business*. Il business legato all'ecologia è stato infatti inserito dal Governo tra i primi otto settori di maggiore interesse.

Il Protocollo di Kyoto, che definisce il percorso di riduzione dell'inquinamento che i paesi industrializzati devono seguire per garantire all'intero pianeta uno sviluppo sostenibile, è stato sottoscritto nel 2005 sotto la presidenza del Giappone.

Coerentemente con l'impegno preso in quell'occasione, in Giappone si sono moltiplicate le aziende che sottostanno ai requisiti degli standard ISO 14001 (la normativa internazionale per il sistema di gestione ambientale). Sono oggi 23.466 le imprese giapponesi certificate, ponendo il Giappone al vertice della classifica per paese.

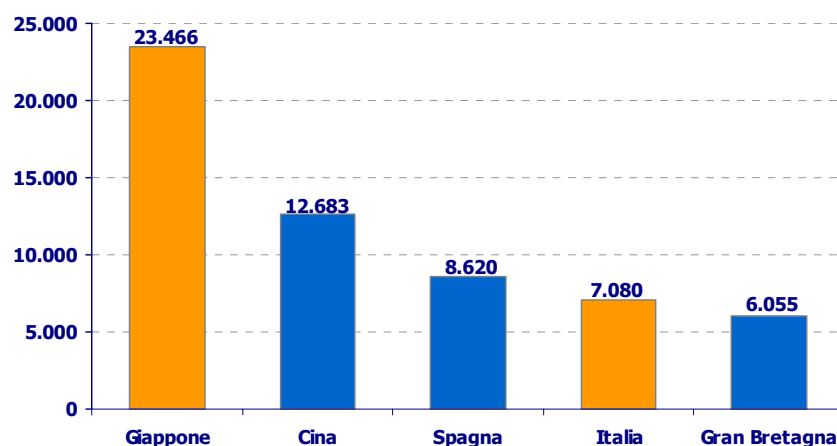


Figura 87: I primi 5 paesi nella classifica delle registrazioni ISO 14001. Fonte: International Organization for Standardization.

Di seguito una rassegna delle principali ambiti di sviluppo *dell'eco-business*: produzione di energia pulita, ESCO business (Energy Service Companies), smaltimento di rifiuti.

#### *Energia pulita*

Il mercato per l'energia "verde", quella ottenuta da fonti rinnovabili, che include i sistemi fotovoltaici, l'energia da idrogeno, e quella eolica, stimato in 890 miliardi di Yen nel 2000 si prevede raggiunga nel 2010 il valore di 5,8 trilioni di Yen e 8,7 trilioni nel 2020.

Il mercato dell'energia fotovoltaica è in espansione, sia per le applicazioni domestiche, che per l'uso commerciale, come risultato di iniziative quali il *New Energy and Industrial Technology Development Organization's System*.

Per la produzione di energia da idrogeno saranno necessari ingenti investimenti infrastrutturali e la definizione di un appropriato quadro normativo.

#### *ESCO business (Energy Service Companies)*

Si tratta del nuovo mercato dei servizi integrati per la conservazione e la gestione dell'energia che si stima raggiunga nel 2010 2.4 trilioni di Yen.

#### *Smaltimento dei rifiuti*

Si tratta di un settore che non richiede un intervento pubblico di larga scala, nel quale gli aiuti governativi sono limitati. Offre opportunità per imprese medio piccole, da momento che non sono necessari ingenti investimenti iniziali. Il mercato dello smaltimento dei rifiuti è stimato in 7.7 miliardi di Yen nel 2010.

## 6 Lo sviluppo di relazioni, accordi e iniziative bilaterali fra Italia e Giappone

Con lo scopo di promuovere la presenza economica italiana su tutto il territorio giapponese e per allargare il raggio d'azione anche oltre i tradizionali poli di Tokyo ed Osaka, l'Ambasciata italiana e l'ICE - assieme a diverse Associazioni, alla Fondazione Italia Giappone, all'Italy-Japan Business Group e l'Istituto Italiano di Cultura a Tokyo - hanno dato avvio a una strategia di promozione e penetrazione nelle aree di Kansai, Aichi, Kyushu, Tohoku, caratterizzate da grande importanza economica - registrano un PIL pari a quello della Spagna o della Corea e si caratterizzano per un reddito procapite annuo che si aggira sui 35.000 Euro. Le azioni di promozione, basate sul consolidamento dell'immagine, hanno fatto leva sui prodotti e su eventi di carattere non esclusivamente commerciale, come i grandi eventi sistemici quali, ad esempio, il Festival Italiano del Tokyo Dome, il Padiglione Italiano all'Expo di Aichi e, da ultimo, la Primavera Italiana 2007. Ad oggi, la principale sfida per il Sistema Italia in Giappone è rappresentata dall'esigenza di promuovere non solo i settori tradizionali del "*Made in Italy*", ma anche in quelli ad alto contenuto in ricerca e sviluppo.

A tal fine, risultano di particolare efficacia gli eventi di promozione integrata, che hanno il compito di mantenere alto il livello di attenzione dei giapponesi verso il sistema Paese Italia. Il più recente tra questa tipologia di progetti è la "**Primavera Italiana 2007**", realizzato nell'arco di poco più di tre mesi (marzo – giugno 2007), ha messo in atto un programma composto da 330 eventi promozionali rivolti a presentare contestualmente la cultura, il business, il turismo e la tecnologia italiana. La Primavera Italiana 2007 ha contribuito a un aggiornamento dell'immagine tradizionale dell'Italia verso quei settori d'avanguardia, quali le nanotecnologie, le biotecnologie, l'energia, le tecniche dell'informazione e della comunicazione culturale, l'aerospazio e la robotica. In questo ambito, sono state organizzate iniziative allo scopo di mettere in atto progetti congiunti di cooperazione italo-giapponese, nonché avviare nuovi programmi congiunti di largo respiro. Queste azioni integrate hanno contribuito a migliorare la percezione tradizionale dell'Italia e ad avviare una nuova metodologia di promozione del sistema Paese nelle collaborazioni bilaterali.

I grandi assi lungo i quali si è articolata Primavera Italiana 2007 sono stati:

### ✓ **Tecnologia e Investimenti**

- **Tecnologia.** Particolare attenzione è stata dedicata alla promozione della tecnologia avanzata italiana, con collaborazioni di altissimo profilo sia dal lato italiano (CNR, ENEA, ASI, Finmeccanica, INFN, la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ed altri), sia da parte giapponese (l'agenzia spaziale giapponese – JAXA, Hitachi, la prestigiosa Waseda University ed alcuni tra i maggiori distretti tecnologici giapponesi). La realizzazione di tali sinergie ha consentito l'organizzazione di eventi mirati all'approfondimento ed all'estensione delle

collaborazioni italo-giapponesi nei settori della ricerca avanzata (Robotica, Biotecnologie, Nanotecnologie, Energia e fonti alternative, Spazio etc.).

- Nell’ottica della **promozione delle collaborazioni bilaterali stabili**, un contributo di grande rilievo e’ venuto dal **coinvolgimento attivo del Gruppo Finmeccanica**<sup>43</sup> – prima realtà italiana operante a livello globale nei settori aerospazio, difesa e sicurezza – e **dell’INFN**<sup>44</sup>, leader nel campo dell’alta ricerca della fisica nucleare e delle particelle. Grazie a tale iniziative sono state avviate importanti collaborazioni dirette tra le principali realtà operanti nei settori avanzati in Italia e Giappone, e sono state poste le basi per attrarre anche una maggiore presenza della PMI italiana del comparto ad alta tecnologia sul mercato giapponese.
- **Investimenti.** Preso atto del forte interesse ad un’azione di forte stimolazione degli investimenti finanziari manifestato da Borsa Italiana, da Nomura, da Sviluppo Italia, nonché di alcuni partner giapponesi di alto profilo (NYK Logistics), Primavera Italiana 2007 ha dedicato un volet alle collaborazioni finanziarie ed agli investimenti diretti esteri, che ha integrato logicamente i settori relativi alla promozione del prodotto italiano.
- ✓ **Cultura:** Grazie all’opportunità offerta dalla mostra “La Mente di Leonardo” è stato possibile trasferire anche al grande pubblico un’idea di modernità ed una connotazione innovativa del sistema industriale italiano, che affonda le proprie radici in una solidissima tradizione di alta qualità produttiva. In tal modo dunque, il *volet* culturale – tradizionalmente punto di forza dell’Italia in Giappone – ha assunto un ruolo strategico nella promozione dell’immagine dell’Italia contemporanea. La realizzazione di **oltre 150 eventi culturali** ha permesso di sfruttare il grande ascendente esercitato in questo Paese dalla cultura italiana a favore degli aspetti di innovazione tecnologica.

---

<sup>43</sup> Finmeccanica ha partecipato a “Primavera Italiana 2007” realizzando cinque workshop tematici di presentazione della propria eccellenza produttiva:

- 1) L’impiego degli elicotteri in situazioni di “Disaster Relief”: problemi operativi e soluzioni tecnologiche.
- 2) Finmeccanica partner tecnologico.
- 3) Il programma Cosmo-Skymed di Finmeccanica: la nuova frontiera tecnologica nel rilevamento e nell’impiego dei dati satellitari per l’osservazione terrestre.
- 4) I sistemi di trasporto ferroviario ad Alta Velocità: nuovi programmi e nuove tecnologie.
- 5) Le evoluzioni in atto nel settore dell’Energia: nuovi scenari, nuove tecnologie, nuovi prodotti, nuovi mercati.

<sup>44</sup> INFN ha realizzato per Primavera Italiana il seminario “Italia e Giappone alle frontiere della Fisica Nucleare e delle Particelle”

- ✓ **Turismo:** l'obiettivo e' stato principalmente quello di diversificare l'offerta turistica italiana attraverso la realizzazione di percorsi turistici alternativi, anche per prolungare la permanenza in Italia dei turisti giapponesi. In questo settore, le iniziative promosse dall'ENIT in collaborazione con le Regioni italiane hanno permesso di realizzare una serie di "educational tours" rivolti agli operatori turistici giapponesi. Da tali viaggi esplorativi sono sorti innovativi pacchetti turistici tematici, che sono stati presentati al pubblico giapponese nel corso della Primavera Italiana.
- ✓ **Prodotto:** specifica attenzione e' stata riservata alla promozione del *Made in Italy*, con una serie di eventi organizzati dall'ICE in collaborazione con numerosi organismi giapponesi (grandi magazzini, supermercati, ristoranti italiani, media). In particolare, la promozione e' stata orientata a far conoscere i processi produttivi dei prodotti italiani di qualità. Di forte impatto e' stato il programma di promozione del vino italiano e il coinvolgimento nell'operazione promozionale di importanti nomi della moda e del design italiano, che hanno aderito all'iniziativa organizzando specifici eventi ad alta visibilità. Tra i principali marchi italiani aderenti figurano ad esempio Bulgari, Valentino, Ferragamo, FIAT, Ducati, Aprilia, che hanno arricchito il programma di Primavera, contribuendo, anche con la loro potente macchina promozionale, ad aumentare l'impatto dell'operazione in termini di immagine.

Fra gli accordi istituzionali volti a favorire una migliore cooperazione fra Italia e Giappone vale la pena citare il **7° Programma Esecutivo per la Cooperazione S&T** tra Italia e Giappone, avviato nell'ottobre del 2002, che ha favorito un ulteriore salto di qualità e dimensione della cooperazione scientifica e tecnologica con il Giappone.

L'accordo programmatico firmato nel novembre 2004 ha ulteriormente rafforzato la collaborazione e su tali basi sono stati avviati e consolidati 4 Laboratori Congiunti in settori tecnologici strategici (Robotica Avanzata, Nanotecnologie, Tecnologie per la prevenzione dei disastri naturali); è stato inoltre creato uno specifico programma per il trasferimento in Italia delle competenze acquisite in Giappone dai suddetti laboratori e dai ricercatori italiani qui operanti.

Altrettanto significativo è poi l'**Accordo di cooperazione ASI (Agenzia Spaziale Italiana) – JAXA (Japan Aerospace eXploration Agency)**, siglato nel 2004, attraverso il quale il quadro delle relazioni S&T tra Italia e Giappone è stato ulteriormente arricchito. Si tratta del primo accordo nel settore dello Spazio nella storia dei rapporti tra i due Paesi. Esso proietta l'Italia in un'alleanza con un Paese come il Giappone, che, nel campo delle ricerche di "frontiera", occupa posizioni di grande prestigio. Su tale base e' stata avviata una intensa collaborazione, con gli incontri operativi realizzati nel 2005 e nel 2006, in aree strategiche della conquista dello Spazio (ambiente, osservazione della terra, collaborazione fra industrie aerospaziali dei due Paesi, astrofisica, ricerca di base in campo spaziale).

Uno specifico evento dedicato al settore dell'investimento finanziario - "**Italy Japan Investment Day**" - e' stato organizzata con lo scopo di presentare alla finanza giapponese le più interessanti occasioni di investimento italiane. La partecipazione al seminario del Ministro Padoa Schioppa e del suo omologo giapponese, Koji Omi, hanno indubbiamente impresso all'evento un forte prestigio, trasmettendo il chiaro messaggio di credibilità della proposta italiana.

Altra segnalazione a nostro avviso degna di merito è l'evento di **presentazione alla comunità imprenditoriale ed istituzionale giapponese del modello organizzativo del Distretto**, in cui l'Italia ha raggiunto un livello di eccellenza, che ha avuto da un lato l'obiettivo di avviare collaborazioni industriali tra le realtà produttive italiane e giapponesi (sia nei settori tradizionali, sia in quelli a più alto contenuto tecnologico, di ricerca e sviluppo) e, dall'altro, quello di favorire la creazione di alleanze strategiche tra distretti italiani e giapponesi in settori chiave per i rispettivi Paesi, individuando anche specifiche e nuove forme di collaborazione (quali processi di fusione ed acquisizione, ecc.).

Sempre a sottolineare l'importanza del distretto quale modello organizzativo-produttivo in entrambi i Paesi, il **Progetto Spin-off**, promosso dall'Ambasciata Italiana in Giappone, promuove le collaborazioni tra Distretti Tecnologici italiani e "Industrial Cluster" giapponesi come nel caso della sopra citata collaborazione tra Torino Wireless Cluster (Piemonte) con Softopia (Prefettura di Gifu) e Carrozzeria (Sapporo).

Al fine di favorire inoltre una migliore conoscenza da parte della nostra classe imprenditoriale circa le opportunità di investimento esistenti in Giappone, è da segnalare anche il **Progetto speciale sugli Investimenti**, promosso dal Ministero degli Affari Esteri e dall'Ambasciata, in collaborazione con Confindustria. Sul piano degli investimenti italiani verso il Giappone, il progetto mira a svilupparne il flusso attraverso un'analisi dei possibili settori di investimento e la diffusione di informazioni sulle agevolazioni e le facilitazioni presenti sul mercato giapponese. Sul piano della promozione diretta ad attrarre investimenti giapponesi in Italia il progetto mira primariamente ad identificare iniziative e piani d'investimento concreti da illustrarle alla comunità d'affari nipponica. Particolare attenzione in questo senso e' stata riservata alle grandi opere infrastrutturali, per indurre le aziende giapponesi interessate a partecipare sia alle relative gare internazionali sia alla raccolta di finanziamenti.

L'attività di promozione degli investimenti è inoltre sostenuta dal *Desk* congiunto ICE – Sviluppo Italia Invest-in-Italy, con particolare riferimento ai campi *life science*; *automotive*; *ICT* e nanotecnologie.

Insieme all'omologo Jetro, assiste gli operatori nel *match-making* tra aziende italiane e giapponesi, svolge azione di *scouting* e *follow up*, oltre che di informazione, attraverso *news-letter* e seminari sul territorio. Il *Desk* funge anche da segreteria giapponese dell'Italy-Japan Business Group e da punto operativo sul mercato nipponico per le Agenzie regionali di attrazione degli investimenti come ad esempio *Invest in Turin & Piedmont* (ITP) e *Invest in Tuscany*.

Nel corso del primo semestre del 2007 il *Desk* si è concentrato nell'identificazione dei progetti di investimento giapponesi in Italia (in particolare sono stati identificati 30 progetti di investimento di cui 2 finalizzati). Nel 2007, in occasione della Primavera Italiana, è stato impegnato con il rilancio in Giappone del brand "*InvestinItaly*".

Un ulteriore ambito di collaborazione, assai seguito da altri Paesi come Germania, Francia, UK e USA, è la collaborazione a livello Universitario.

L'Italia, anche se con un po' di ritardo, sta scoprendo i vantaggi e l'efficacia di queste forme di collaborazione nella ricerca, soprattutto nei settori avanzati, finalizzate alla costruzione di una efficiente catena del valore della ricerca che, partendo dalla ricerca di base, sia in grado, anche attraverso forme di collaborazione con le imprese, di trasferire il contenuto di innovazione della ricerca anche nelle fasi a valle della catena sino a quelle di ingegnerizzazione e produzione su scala industriale.

Particolarmente avanti in queste forme di collaborazione, soprattutto con il Giappone, è la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (SSSA), diretta dal Prof. Riccardo Varaldo la quale può senza dubbio essere considerata una "best practice".

#### **Caso: la Scuola Superiore Sant'Anna e il Giappone e le relazioni industriali correlate<sup>45</sup>.**

Le collaborazioni della Scuola Superiore Sant'Anna (SSSA) con istituzioni universitarie e di ricerca del Giappone si inseriscono nel "Progetto Asia" che la Scuola ha istituito per meglio indirizzare e coordinare le attività verso l'area asiatica ed in particolare il Giappone, la Cina, l'India e il Sud Corea.

L'attività della SSSA con il Giappone fonda le sue radici nella più che ventennale collaborazione con la Waseda University di Tokyo, specificamente nel settore della robotica umanoide e personale. Questa collaborazione ha concretamente portato a comprovati risultati scientifici e nel 2003 all'avvio del progetto congiunto RoboCasa, Laboratorio congiunto per la ricerca in Robotica Umanoide e Personale. Questo progetto è nato con il supporto del Ministero degli Affari Esteri, Direzione Generale per la Promozione e Cooperazione Culturale, all'interno del 7° Programma Esecutivo di

<sup>45</sup> A cura di: Riccardo Varaldo – Presidente Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e membro dell'Italy – Japan Business Group

Cooperazione Internazionale fra Italia e Giappone 2002-2006 (esteso sino al 2007). Parallelamente il 23 marzo del 2007 è stato inaugurato Robot-An, laboratorio congiunto omologo presso il Polo Scientifico Tecnologico Sant'Anna Valdera di Pontedera e l'attività di *networking* ha portato alla definizione della proposta 2008 che coinvolge numerosi centri di ricerca e imprese italiane e giapponesi. Tra queste merita menzionare STMicroelectronics che ha dichiarato un forte interesse nelle attività congiunte svolte a RoboCasa e ha siglato, grazie ai rapporti esistenti con la Scuola, un Memorandum of Understanding con la Waseda University.

Una seconda linea di collaborazione è stata instaurata con la *Graduate School of Engineering* della Osaka University, lungamente coltivata nel corso di rapporti informali e sancita nel 2006 dalla sottoscrizione di un *Memorandum of Understanding* e dal *Workshop* bilaterale Italia Giappone sulla fotonica tenutosi a Osaka nel luglio 2007. Il principale ambito di collaborazione è legato al piano di controllo per le reti ottiche, orientato al traffico metropolitano, come possibilità di evoluzione nel settore delle telecomunicazioni. La collaborazione includerà un'iniziativa di formazione consistente in un programma di Master congiunto Erasmus Mundus insieme ad altre due università europee.

Nell'ambito di questo programma di collaborazione s'inserisce il progetto congiunto tra CNIT, (Consorzio Nazionale Interuniversitario per le Telecomunicazioni, con sede presso il CEIIC - Centro di Eccellenza per l'Ingegneria dell'Informazione e della Comunicazione. della SSSA) e NICT (*National Institute of Information and Communication Technology*) di Tokyo sui circuiti fotonici basati sulla tecnologia del semiconduttore per commutazione ottica di pacchetto. Questo progetto è sostenuto dal programma di collaborazione scientifica e tecnologica tra i due Paesi.

Una terza linea di collaborazione riguarda il settore della Genomica Funzionale delle Piante, dove la Scuola ha in corso una iniziativa congiunta con la Hokkaido University per lo studio delle risposte di sistemi vegetali modello a condizioni di stress ambientale tramite l'impiego di tecnologie gnomiche. La collaborazione ha prodotto la pubblicazione di venti articoli sulle riviste scientifiche internazionali di maggiore prestigio ed è finanziata nell'ambito del "*Joint Research Projects within the Executive Programme of Cooperation in the Field of Science and Technology between Italy and Japan for the years 2008-2009*" finanziato dal Ministero degli Affari Esteri.

Obiettivo strategico della Scuola Superiore Sant'Anna nei rapporti con università, centri di ricerca ed imprese nipponiche è il consolidamento della cooperazione tra Italia e Giappone, come base per lo sviluppo delle collaborazioni scientifiche e tecnologiche tra le due nazioni, con particolare riferimento ai settori della Biorobotica, della Fotonica, e della Genomica Funzionale delle piante.

Nel corso degli ultimi anni la Scuola è stata coinvolta e presente, sotto varie forme, nei programmi e negli eventi promossi e coordinati dal Ministero degli Affari Esteri e

dall'Ambasciata d'Italia in Giappone, con il contributo della Fondazione Italia Giappone e dell'Italy-Japan Business Group.

In particolare:

- nell'ambito delle iniziative e degli eventi del programma "*Italy in Japan 2001*", la SSSA ha organizzato in collaborazione con la Waseda University il "*Workshop on Humanoid Robotics*"; tenutosi il 21 novembre 2001 presso la Waseda University, con la partecipazione dei più qualificati docenti e ricercatori del ramo dei due paesi
- è stata presente con propri modelli di robot nel Padiglione Italia dell'Esposizione Universale 2005 di Aichi dal 25 marzo al 25 settembre 2005, visitata da 10 mila persone al giorno
- è stata invitata all'iniziativa promossa dall'Ambasciata Italiana di Tokyo "Primavera Italiana in Giappone 2007" svoltasi tra marzo e luglio del 2007, con i seguenti eventi: seminario "Invest in Tuscany: ICT opportunities in Leonardo da Vinci's homeland"; workshop "I robot sono già fra noi", presso l'Istituto italiano di Cultura di Tokyo; seminario "La sfida delle Biotecnologie" presso il Saito Life Park di Osaka, in collaborazione con ENEA con una Lecture sul tema "Genomics of fruit quality".
- seminario Italo-Giapponese sulla Fotonica per le Telecomunicazioni e la Sensoristica tenutosi ad Osaka
- ha partecipato ad alcuni degli incontri annuali dell'Italy-Japan Business Group sia in Italia che in Giappone, con la presentazione di relazioni centrate sulla collaborazione scientifica e tecnologica tra le due nazioni.

La Scuola Superiore Sant'Anna ha collaborazioni scientifiche con la Toyota Motor Corporation, che finanzia all'ARTS Lab progetti di ricerca sul tema della robotica umanoide dal 2003. Recentemente sono stati stabiliti contatti e avviate collaborazioni con il Network Robot Forum (NRF) of Japan, l'associazione di oltre 200 aziende giapponesi che ha l'obiettivo di definire gli standard tecnologici per lo sviluppo e la diffusione delle reti di robot. Una delegazione dell'NRF ha visitato il Polo Sant'Anna Valdera lo scorso settembre 2007. In occasione della visita alla Scuola, è stato organizzato un incontro con il Comune di Peccioli, con il quale l'NRF ha siglato un *Memorandum of Understanding*, per la collaborazione in attività di sperimentazione e dimostrazione di tecnologie innovative per la casa e per l'ambiente urbano nel settore delle reti di robot.

## **Caso: Alcantara**

La società Alcantara rappresenta senza dubbio, a nostro avviso, uno dei più significativi casi di successo in materia di collaborazioni industriali fra Italia e Giappone. Il materiale che ha dato origine al successo di questa società fu sviluppato nel 1970 da Miyoshi Okamoto, uno scienziato che lavorava per la società chimica giapponese Toray.

La Toray, multinazionale della chimica giapponese, dopo aver sviluppato ed ingegnerizzato il prodotto, e costruito un impianto pilota in Giappone, iniziò a commercializzare il prodotto sui mercati "adiacenti" ovvero Asia Orientale e Stati Uniti.

La commercializzazione non ebbe inizialmente il successo sperato, soprattutto nel momento in cui si decise di aggredire anche il mercato europeo, principalmente a causa di alcune difficoltà del gruppo ad individuare una strategia di marketing e commercializzazione coerente con la sofisticazione del prodotto.

La società, quindi, per entrare con successo anche nel mercato europeo decide di attivare una partnership con società consolidate su tale mercato e, la scelta, cade sull'Italia.

Al fine di conferire una connotazione anche di tipo industriale-produttivo alla collaborazione, nel 1972 viene costituita una joint venture tra l'ENI e la Toray, che diede vita alla Alcantara S.p.A.

La chiave di successo di questo caso fu proprio la creatività dell'approccio di marketing impostato dal management italiano, che decise di incentrare la strategia attraverso un approccio mirato ad un cliente tipo, che nella fattispecie era costituito da un soggetto di mezza età, femminile, di nazionalità tedesca, che intendesse inserire nel suo guardaroba capi di abbigliamento in un tessuto simile al "camoscio", che, al contempo, presentasse una serie di proprietà esclusive quali ad esempio, la colorabilità, la traspirabilità, l'ingualcibilità.

La strategia ebbe da subito un grandissimo successo in tutta Europa.

Contemporaneamente Toray, però, mutuando la strategia di marketing europea, continuava la produzione e la commercializzazione del prodotto sui mercati già penetrati attraverso il proprio stabilimento giapponese e, ad un certo punto si creò un certo conflitto fra le due società.

Dopo una serie di incontri e discussioni, e, soprattutto, grazie agli incontrovertibili risultati ottenuti in Europa, Toray assunse la storica decisione di chiudere lo stabilimento giapponese e raddoppiare le linee produttive in Italia.

La significatività di questo caso sta anche nelle due decisioni, assolutamente innovative per quei tempi, assunte dal management giapponese: la prima di affidare la gestione di Alcantara al management italiano e, la seconda, soprattutto, di chiudere in Giappone per trasformare lo stabilimento italiano nell'unico polo produttivo mondiale.

Quando il mercato tessile europeo ed italiano cominciò a manifestare segni di crisi ( ed il tessuto fece un pò il suo tempo nel settore dell'abbigliamento), il management della

società si inventa il famoso incontro con Vittorio Ghidella, ai tempi ai vertici del gruppo Fiat.

Da subito l'ipotesi di applicazione di quel materiale al settore dell'auto appare interessante e, dopo i necessari aggiustamenti di tipo tecnico per conferire al prodotto le caratteristiche richieste per tali applicazioni, parte la fase di sperimentazione pratica e, da subito, Fiat si rende conto che quel particolare tipo di materiale consentiva anche un sostanziale vantaggio di costo in quanto consentiva di eliminare la fase di cucitura a mano del rivestimento del sedile. Anche nell'auto il successo è stato più che evidente e i risultati sono tutt'oggi apprezzabili.

Nel tempo altre proprietà del materiale vengono scoperte, quali ad esempio la caratteristica "flam retardant", che apre la strada all'impiego e commercializzazione del prodotto anche nel settore dell'imbottito.

Alla fine degli anni '90, a seguito della strategia perseguita dal gruppo di dismissione di tutti gli asset non strettamente attinenti al "core business", e di conseguenza alla dismissione di quelli relativi al settore chimico ENI decise di vendere la propria quota che venne riacquistata da Toray.

In sintesi possiamo dire che Alcantara rappresenta un caso di incredibile efficacia dell'integrazione di due competenze chiave, quali la creatività del marketing da parte italiana e la ricerca e sviluppo industriale da parte Giapponese: cultura del prodotto, creatività e R&D si integrano per dare vita ad un'azienda di successo. Riteniamo che, oggi più che mai, la strada della collaborazione futura fra i due Paesi, stia proprio nell'individuazione di approcci simili a livello industriale, in cui si integrino eccellenze tipiche di entrambi i Paesi per dare vita a realtà di successo mondiale: i settori ad elevata tecnologia e valore aggiunto, quali ad esempio quelli citati in questo rapporto possono costituire un importante punto di partenza per dare vita ad un nuovo corso delle relazioni bilaterali e delle collaborazioni fra Italia e Giappone anche con una connotazione maggiormente industriale rispetto a quanto avvenuto in passato.

A chiusura di questa panoramica sulle principali relazioni ed iniziative esistenti fra Italia e Giappone, forniamo qui di seguito una sintetica descrizione di alcune delle principali Associazioni e Fondazioni che si adoperano per la diffusione della cultura italiana e per la promozione del Sistema Paese in Giappone.

## **La Fondazione Italia Giappone<sup>46</sup>**

Nel 1995/96, su invito del Governo giapponese, è stato costituito un Comitato per l'organizzazione della Rassegna "Giappone in Italia 95/96", con l'obiettivo di far avvicinare la civiltà occidentale a quella orientale e diffondere e soddisfare la conoscenza reciproca dei due Paesi. Nel 1998, in seguito al successo della Rassegna, il Governo Italiano e quello giapponese hanno firmato un Memorandum d'intesa per la realizzazione della Rassegna "Italia in Giappone 2001-2002", per la cui organizzazione, su iniziativa del Ministero degli Affari Esteri e dell'Associazione Italia Giappone, è stata costituita la Fondazione Italia Giappone, organismo pubblico - privato senza scopo di lucro. La presidenza è stata affidata dal Ministro degli Affari Esteri al Dottor Umberto Agnelli ed in seguito alla sua scomparsa all'Ingegnere John Elkann. Nel marzo del 2007, il Ministro degli Esteri ha nominato Presidente l'Ambasciatore Umberto Vattani.

Lo scopo della Fondazione è di sviluppare e approfondire le relazioni tra Italia e Giappone e di promuovere l'immagine dell'Italia in Giappone e del Giappone in Italia tramite iniziative in campo culturale, scientifico ed economico.

Fanno parte della Fondazione, oltre al Ministero degli Affari Esteri, i Ministeri dei Beni Culturali, del Commercio Internazionale, delle Politiche Agricole, l'ICE, l'ENIT, la Camera di Commercio di Milano e numerose Aziende Private ed Istituti Bancari.

Grazie a tali rapporti ed al successo di "Italia in Giappone 2001-2002", dopo la chiusura della Rassegna, la Fondazione, su indicazione del Governo Italiano, ha proseguito nell'attività di promozione dell'immagine e di consolidamento della presenza dell'Italia in Giappone organizzando eventi in varie città del Giappone.

Tra di essi, ha affiancato l'Ambasciata d'Italia in Giappone nell'organizzazione del Festival Italiano del gennaio 2005 presso il Tokyo Dome che ha presentato al pubblico giapponese la realtà italiana attraverso i prodotti e le tradizioni tipiche delle diverse Regioni e della Rassegna "Primavera Italiana 2007".

Fra le recenti iniziative della Fondazione, segnaliamo:

- l'accordo siglato in occasione dell'inaugurazione a Ueno della mostra "la Venere di Urbino" fra la Fondazione Italia-Giappone, il quotidiano Yomiuri Shimbun e la Soprintendenza per il Polo Museale Fiorentino un intenso programma di diffusione culturale duraturo nel tempo
- la mostra dello scultore giapponese Kan Yasuda, che la Fondazione ha promosso in collaborazione con il Comune di Roma, e che vede le sculture in bronzo e marmo dell'artista esposte all'interno della cornice dei Fori Romani
- la decisione, presa dalla Fondazione e dall'ICE, di esportare la festa nazionale italiana del 2 Giugno; a questo scopo, la Fondazione ha sottoscritto un accordo con la catena della grande distribuzione AEON, per realizzare con l'Ambasciata

---

<sup>46</sup> Fonte: sito web della fondazione - [www.italiagiappone.it](http://www.italiagiappone.it)

d'Italia, l'ICE e l'Istituto Italiano di Cultura una serie di manifestazioni economiche e culturali in tutte le loro sedi.

### **L'Istituto Italiano di Cultura di Tokyo<sup>47</sup>**

L'Istituto Italiano di Cultura di Tokyo, organismo ufficiale dello Stato Italiano, ha come finalità quella di promuovere i rapporti tra il Giappone e l'Italia.

L'Istituto Italiano di Cultura di Tokyo offre al pubblico giapponese i seguenti servizi: corsi di lingua e cultura italiana tenuti da docenti di madrelingua; esami ufficiali di certificazione della conoscenza della lingua Italiana come seconda lingua; borse di studio in Italia offerte dalle scuole di lingua italiana; materiale informativo su soggiorni di studio presso scuole di lingua italiana e scuole di formazione professionale; assegnazione di borse di studio offerte dal governo italiano; procedure per la preiscrizione ad università, Accademie di Belle Arti e Conservatori musicali in Italia; eventi culturali: concerti, proiezioni cinematografiche, seminari, conferenze, esposizioni, rappresentazioni teatrali, simposi; pubblicazione annuale di una bibliografia sugli studi di italianistica.

L'Istituto inoltre possiede la più fornita biblioteca di Tokyo nel campo dell'Italianistica con un patrimonio di 12000 volumi in lingua italiana e 3500 in lingua giapponese, un'emeroteca e una videoteca.

L'Istituto Italiano di Cultura di Tokyo-Kyoto sta promuovendo la nascita della "Associazione degli Amici giapponesi" che, avendo trascorso un periodo di studio in Italia, hanno maturato un forte legame con il nostro Paese. L'Associazione intende mantenere vivo l'interesse per la cultura e la società italiana tra gli ex studenti, stabilendo con loro rapporti costanti e favorire la loro partecipazione alla vita dell'Istituto e delle altre Istituzioni italiane.

---

<sup>47</sup> Fonte: sito web dell'Istituto - [www.iictokyo.esteri.it](http://www.iictokyo.esteri.it)

## **7 I principali ostacoli da superare per incrementare l'interscambio reciproco**

Come abbiamo visto nei precedenti paragrafi, una prima lettura dei dati relativi all'interscambio commerciale fra Giappone e Italia ed ai relativi flussi di investimenti diretti bilaterali, non fornisce un quadro esaltante, in rapporto soprattutto al potenziale teorico espresso da due paesi che, rispettivamente, si collocano nella seconda e settima posizione della graduatoria economica mondiale.

Potrebbe sembrare apparentemente logico pensare che, di conseguenza, esistano ancora oggi alcuni fattori che, in maniera più o meno esplicita, costituiscano un freno allo sviluppo delle reciproche relazioni di business.

Sicuramente qualche ostacolo esiste, da entrambe le parti, e, in questo paragrafo cercheremo di elencare quelli che ancora potrebbero costituire alcuni fattori limitativi, primo fra tutti l'elemento "culturale" ma, a cappello di questa descrizione generale, riteniamo opportuno fare qualche premessa di tipo introduttivo, mettendo in evidenza un punto essenziale da considerare nel processo valutativo delle relazioni economiche estere di un paese.

Se consideriamo infatti l'inarrestabile processo di globalizzazione favorito dal brusco abbassamento delle barriere temporali, spaziali e comunicative, ci rendiamo conto di essere ormai testimoni di numerosi casi di delocalizzazioni produttive ed alleanze che varcano i confini perfino continentali.

Ciò ha ormai di fatto reso scollegato i flussi commerciali da quelli finanziari: l'origine di un prodotto coincide sempre più raramente con la destinazione ultima dei profitti.

Infatti, anche per le medie imprese italiane non sono più rari i casi di produzione in paesi terzi, per attuare una sorta di triangolazione verso il paese di destinazione finale dei prodotti: in questi casi si esporta quindi in un paese terzo un modello organizzativo e produttivo per vendere i prodotti anche in altri mercati esteri.

Ad oggi, quindi, si è di fatto ridotta la validità di considerare ancora l'interscambio commerciale come l'indicatore preciso dello stato di salute dei rapporti economici tra due paesi

Detto questo, se guardiamo ad esempio un paese come il Giappone, le principali difficoltà di penetrazione commerciale e di insediamento produttivo sono legate, come anche emerso attraverso una survey da noi condotta su un campione di circa 150 imprese (effettuata sia attraverso interviste dirette ai CEO sia attraverso l'invio di appositi questionari) sono legate a due ordini di fattori.

Un primo ordine di difficoltà è sicuramente legato a problemi strutturali dell'impresa italiana quali ad esempio la dimensione, la tendenza ad un approccio di mercato saltuario o comunque con un'ottica temporale breve, l'incapacità o indisponibilità a forti investimenti iniziali, la scarsa propensione ad un "*after sale service*" efficiente, e così

via, elementi, questi, che sono in totale antitesi con l'approccio tipico dell'impresa giapponese.

Ciò, unito all'adeguamento a standard normativi estremamente rigorosi<sup>48</sup> e, in alcuni casi, a pratiche di "cross-sharing" dei *Keiretsu* (grandi conglomerati aziendali), rende difficile ad una impresa piccola o Medio-Piccola la presenza in uno dei mercati più competitivi del mondo, ma che, allo stesso tempo si caratterizza per una delle più basse incidenze di FDI tra i paesi OCSE.

L'altro elemento che, spesso costituisce un ostacolo per le nostre imprese (ma non solo per le nostre), è costituito da una barriera di tipo culturale: come emerso chiaramente dall'indagine condotta, il primo fattore chiave di successo per un'efficace strategia di insediamento e penetrazione nel mercato giapponese, è costituito dalla profonda conoscenza della cultura paese, intesa soprattutto come quell'insieme di regole, spesso non scritte, usi e tradizioni che, in ultima analisi sono determinanti per il successo di qualsiasi relazione di business o azione commerciale.

Non è semplice comprendere la cultura di un popolo, come sopra e nei precedenti paragrafi abbiamo descritto, è un processo che va affrontato con un orizzonte di lungo periodo, ma, una volta comprese le cosiddette "regole del gioco", il Giappone è un Paese che, come testimoniano numerosi casi di successo di aziende italiane, offre notevoli opportunità di sviluppo.

Se passiamo ora a temi di natura più operativa, quali ad esempio alcune barriere ancora oggi effettivamente esistenti, soprattutto per alcuni settori strategici del nostro *Export*, possiamo qui di seguito formulare un breve quadro di sintesi circa gli aspetti più rilevanti su cui si potrebbe focalizzare l'azione delle nostre rappresentanze istituzionali.

---

<sup>48</sup> Ricordiamo, ad esempio, che il Giappone, nonostante i grandissimi passi in avanti che sta compiendo in termini di apertura del proprio mercato, non si è ancora allineato ad esempio agli standard internazionali ISO e se per le grandi imprese multinazionali ( come ad esempio quelle tedesche o USA) ciò non costituisce un problema in termini di capacità di adeguamento agli standard JIS, per le imprese italiane, costituite per la stragrande maggioranza da PMI, i costi rappresentati dall'adeguamento a standard più restrittivi rispetto a quelli ISO ormai recepiti potrebbero costituire una barriera all'ingresso non di poco conto. E' tuttavia in atto nel Paese un processo che, nel tempo, potrà portare all'allineamento agli standard internazionali già recepiti da USA ed UE.

## Barriere tariffarie

Sebbene il Giappone, a partire dalla metà degli anni ottanta, abbia iniziato ad aprire il proprio mercato alle merci e agli investimenti stranieri, permangono ancora alcune barriere tariffarie, soprattutto in campo agricolo, a tutela di prodotti nazionali ritenuti strategici (ad esempio il riso) e nel settore degli investimenti e servizi.

A titolo di esempio, il Giappone impone alcuni dazi non del tutto trascurabili su alcuni di prodotti di interesse strategico per il nostro Paese, tra cui:

- **pellame e calzature:** il Giappone mantiene un sistema di quote tariffarie sull'importazione del che prevede un dazio del 24% per gli articoli "in quota" ed un dazio del 30% o di circa 32 Euro (livello minimo di dazio), per gli articoli fuori quota.
- **vino:** il complesso sistema di quote comporta un dazio del 30%
- **formaggio:** il sistema di quote tariffarie comporta un dazio del 35%
- **gioielleria:** viene applicato un sistema di quote tariffarie del 20,8%
- **salumi:** viene applicato un sistema di quote tariffarie del 10%
- **caffè:** viene applicato un sistema di quote tariffarie del 12%
- **salse di pomodoro:** viene applicato un sistema di quote tariffarie del 17%.

Il sistema delle quote, storicamente riconducibile anch'esso a fattori di tipo culturale è particolarmente penalizzante per le imprese ad esso soggette, soprattutto per i nuovi entranti, poiché, nel corso degli anni, ha innestato un vero e proprio sistema di *trading* delle stesse, soprattutto in determinati periodi dell'anno (ad esempio nel settore delle calzature), spesso accompagnato da veri e propri fenomeni di natura speculativa.

Da parte dell'Unione Europea, su pressione di Italia, Francia e Spagna, continuano la azioni di natura istituzionale sul Governo giapponese per l'abolizione del sistema di quote e per l'avvio della deregolamentazione del mercato.

### Caso: Geox

Geox S.p.A nasce nel 1995 da un'intuizione di Mario Moretti Polegato: la "scarpa che respira". Partendo dal concetto di calzatura salutare, Geox brevetta una nuova tecnologia per la realizzazione di suola in gomma traspirante, che permette alla scarpa di far fuoriuscire il calore del piede. Questa tecnologia rivoluzionaria consente di creare un microclima ideale all'interno delle scarpe Geox, con benefici di confort e di benessere fisico. Nel corso degli anni, la capacità innovativa dell'azienda si è rilevata il vero motore dello sviluppo. Il reparto Ricerca & Sviluppo ha ampliato il numero delle applicazioni di questa tecnologia a molteplici materiali, ottenendo anche numerosi riconoscimenti in campo medico e scientifico. Recentemente Geox ha esteso il concetto "traspirante" anche ai prodotti dell'abbigliamento e alle calzature per lo sport.

Negli anni duemila, dopo aver consolidato i primi successi in Italia, Geox ha iniziato la conquista dei mercati internazionali. Oggi, in meno di dieci anni, Geox è presente in 68

Paesi del mondo con 700 negozi monomarca (Geox Shop) e 10.000 punti vendita multimarca. Geox impiega nel mondo circa 30.000 persone e nel 2007 ha conseguito un fatturato di 600 milioni di Euro, di cui il 59% realizzato sui mercati esteri.

In Giappone, Geox è presente con una propria struttura commerciale: Geox Japan. Questa è stata costituita nel 2004, con l'obiettivo di individuare le opportunità offerte dal mercato nipponico e con l'intento di dar vita a una prima fase di analisi delle caratteristiche dei consumatori locali. Nello stesso anno, sempre in via sperimentale, Geox ha aperto anche il primo negozio monomarca a Tokio-Ginza. A partire dal 2006 ha preso avvio la fase vera e propria di ingresso nel mercato, con l'apertura di ben sette negozi fra agosto 2006 e novembre 2007. Oggi, Geox distribuisce i propri prodotti attraverso 9 Geox Shop e diversi negozi multimarca indipendenti.

Il Giappone è un mercato importante per i prodotti Geox, le vendite infatti sono cresciute ad un ritmo del 50% negli ultimi anni e anche l'abbigliamento ha raggiunto una quota del 6-7% sul totale del fatturato. Nei prossimi anni, l'azienda intende accrescere la propria posizione sul mercato giapponese incrementando il numero dei negozi monomarca - si è posta l'obiettivo di 20 Geox Shop entro il 2008 - e puntando anche sulle potenzialità dell'abbigliamento.

L'ingresso nel mercato giapponese di Geox non ha presentato grosse difficoltà nella fase di start-up. Gli ostacoli di natura burocratica e culturale, nonché la scarsa conoscenza della lingua inglese dei manager giapponesi, sono stati superati anche grazie al coinvolgimento di professionisti locali. L'ostacolo maggiore, che tuttora persiste, è il sistema delle quote alle importazioni di calzature applicate dal Governo giapponese. Questo sistema, che comporta delle limitazioni alle quantità importate, deriva da diversi fattori anche culturali e comporta oltre a una riduzione del giro d'affari, un incremento nei costi di intermediazione e commercializzazione. L'azienda, oltre al pagamento dei dazi doganali, è infatti costretta a destinare risorse importanti nella ricerca di broker che possano garantire la completa allocazione dei prodotti richiesti dal mercato.

Il mercato giapponese della calzatura è molto complesso: grande attenzione nei confronti della qualità, del marchio e del design, forte concorrenza e presenza di un sistema di quote alle importazioni.

Geox è riuscita a crescere con successo in condizioni di mercato difficili e in presenza di ostacoli protettivi seguendo la strada della focalizzazione sul prodotto, dello stile e della tecnologia italiana e dello sviluppo quali-quantitativo della rete commerciale. Possiamo affermare che questi fattori assieme alla motivazione e alla persistenza necessaria per superare le barriere culturali e normative sono le determinanti per l'affermazione sul mercato della calzatura giapponese.

## **Barriere non tariffarie**

La liberalizzazione delle importazioni in Giappone delle arance di Sicilia della varietà "tarocco", apre interessanti spiragli per l'apertura del mercato giapponese all'importazione di ulteriori varietà ortofrutticole italiane e, in tal senso, nel corso del primo semestre del 2007 sono già stati avviati i contatti con le Autorità fitosanitarie giapponesi volti ad ampliare i protocolli di intesa per includervi anche altre varietà; sempre in accordo con il Ministero per le Politiche Agricole e Forestali, sono stati avviati i primi contatti per aprire il mercato giapponese all'importazione dall'Italia di altri tipi di frutta.

Permangono tuttavia ancora alcuni ostacoli di natura non-tariffaria, quali ad esempio barriere di tipo fito-sanitario, che risultano tra i principali ostacoli all'ingresso in Giappone di molti prodotti ortofrutticoli italiani, per i quali si ritiene che vi sia un potenziale interesse di questo mercato

Il Giappone non ha al momento ancora recepito gli *standard* internazionali per l'impiego di additivi alimentari e, a tale proposito, in molte occasioni è già stato richiesto al Giappone di adottare i metodi di ricerca comunemente in uso in Europa e nel resto del mondo – in linea con il CODEX Alimentarius della Commissione Congiunta FAO-WHO.

Per quanto riguarda l'apertura delle Gare d'Appalto per la realizzazione di opere pubbliche l'Accordo OMC sul *government procurement* – di cui il Giappone è parte – consente in linea teorica alle società europee di accedere alle gare di appalto per la realizzazione di opere pubbliche.

Ad oggi però, su 580 contratti sino ad ora concessi dal Governo giapponese per un valore di 7,8 miliardi di Euro, solo due (per un valore di 13 milioni di Euro), sono andati ad aziende straniere. I maggiori problemi riguardano in sintesi:

- una carenza di trasparenza delle procedure di assegnazione delle commesse
- l'obbligo di consegnare tutta la documentazione in giapponese.

Tale situazione si traduce in sostanza in una esclusione di fatto per le imprese non giapponesi. Il problema, tuttavia, è oggi oggetto di discussione nell'ambito del Regulatory Reform Dialogue (RRD), condotto a livello multi-bilaterale tra Giappone ed Unione Europea.

Se ora ci mettiamo nella prospettiva opposta, ovvero guardiamo alle difficoltà per le imprese giapponesi ad investire in Italia, uno dei principali "freni" di carattere generale è sicuramente costituito anche dalla carenza di infrastrutture e la non certezza delle regole e dei tempi che preoccupano i giapponesi, abituati a vivere in un paese molto organizzato dove tutti sono educati al rispetto estremo delle norme e alla continua pianificazione delle azioni; si aggiunga a ciò anche la complessità e la lentezza della

nostra macchina amministrativa, soprattutto in termini di apertura di una nuova attività ed ottenimento delle relative autorizzazioni<sup>49</sup>.

Al di là di questioni legate al Sistema Paese, che mettono l'Italia in coda nelle classifiche di attrattività degli investimenti diretti esteri all'interno dell'UE, un grande problema per le aziende giapponesi in Italia, che emerge con forza anche dalla nostra indagine, e confermato anche da un'indagine condotta ad ampio raggio dal JETRO<sup>50</sup> in tutta Europa, Italia compresa, è legato all'ottenimento dei permessi di soggiorno per i cosiddetti "expatriates", che devono soggiornare per lunghi periodi nel nostro Paese per motivi di lavoro.

I tempi in questione, pur essendo differenti a seconda delle prefetture di riferimento possono variare da qualche settimana ad addirittura mesi, e costringono il personale giapponese a trascorrere intere giornate presso gli uffici delle competenti Autorità.

La cosa si complica poi ulteriormente nel caso di richiesta di ricongiungimento familiare a seguito di lunghi periodi previsti in Italia per il personale giapponese che, in tali circostanze, richiede di poter trasferire in Italia anche la propria famiglia.

Essenzialmente il problema è riconducibile al fatto che il Giappone (come gli USA, il Canada o la Svizzera, ad esempio) è un paese extra UE o, in altri termini, extracomunitario e, di conseguenza assimilato dal punto di vista normativo, ad altri Paesi quali ad esempio quelli mediorientali o nord africani.

E' possibile dunque che, soprattutto in aree di competenza di Prefetture in cui l'affluenza extracomunitaria sia estremamente elevata, che le pratiche relative ai dipendenti delle aziende giapponesi finiscano "annegate" in un numero elevatissimo di richieste provenienti da paesi caratterizzati da flussi di immigrazione di parecchi ordini di grandezza superiori a quelli giapponesi (stiamo parlando infatti di un problema che, studenti inclusi, si riferisce a poco più di un migliaio di soggetti).

A livello Istituzionale è già stata da tempo presa coscienza del problema e si sta cercando un strada per ovviare a questo inconveniente in tempi relativamente rapidi; come primo passo, è stato infatti esteso a 90 giorni (contro i precedenti trenta), il periodo per cui non è più necessario il permesso di soggiorno per effettuare periodi di permanenza in Italia legati a motivi di studio o lavoro.

---

<sup>49</sup> Si pensi ad esempio all'ottenimento di una certificazione dei sistemi antincendio da parte delle competenti autorità: come tutti sappiamo è ormai prassi consolidata per le nostre imprese l'ottenimento di un certificato antincendio provvisorio da parte dei VVFF, cosa, questa, assolutamente inconcepibile per un'azienda giapponese (soprattutto se PMI) che, di fronte ad un tale livello di incertezza nei tempi di ottenimento di certificazioni definitive (tipico del nostro sistema) spesso preferisce non investire.

<sup>50</sup> Nel 2007 il JETRO ha pubblicato un'indagine condotta su tutte i 996 insediamenti produttivi di aziende giapponesi in Europa (di cui 59 in Italia) che analizzava, oltre alle caratteristiche e alle tendenze strategiche ed operative di tali aziende, anche i principali problemi affrontati dal management nei rispettivi paesi.

Una possibile soluzione, che noi ci sentiamo di appoggiare, potrebbe essere quella di classificare i flussi di immigrazione per paese di provenienza, creando opportune "corsie preferenziali" per quella che si usa definire una certa "immigrazione di qualità" (tipicamente relativa a paesi quali USA, Canada; Svizzera; Giappone etc..).

## 8 La cultura

Italia e Giappone sono paesi estremamente differenti per etnia, cultura, valori, e forse anche ambizioni ma presentano alcune caratteristiche comuni: fanno entrambi parte del G-7, sono simili nella ripartizione settoriale del PIL, per l'importanza rivestita dalle PMI e dalla loro aggregazione in distretti o "cluster", sono caratterizzati territorialmente da una certa comunanza (seppur in valori assoluti decisamente diversi) nell'esposizione al rischio derivante dai cosiddetti "disastri naturali", sono entrambi ai vertici mondiali della vecchiaia e dell'indebitamento pubblico.

È complesso dare una definizione esaustiva di cosa sia la cultura di un Paese, in quanto questa deriva dalla somma e dalla progressiva sedimentazione nel tempo dei comportamenti che le persone mettono in atto per affrontare i problemi e le vicende quotidiane.

Nonostante esistano centinaia di definizioni di cultura, ai fini del nostro lavoro riteniamo utile citare alcuni passi e definizioni tratte dalla ricerca *"Misurare la cultura pro business dell'Italia per migliorarne attrattività e competitività"* effettuata nel 2005 da The European House-Ambrosetti:

*La cultura di un Paese è ciò che determina i comportamenti individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello generale e a livello individuale.*

La cultura agisce in profondità all'interno della società, essendo il risultato tanto dei comportamenti delle persone quanto dei loro valori. Pertanto le relazioni soggettive si sommano in modo trasversale alle caratteristiche delle diverse culture locali (familiari, istituzionali, aziendali, etc.), generando schemi di comportamento e di pensiero variabili da Paese a Paese.

La cultura, sia che riguardi un Paese, un'organizzazione o un gruppo ristretto di persone, si sviluppa infatti secondo un "modello a cipolla" nel quale, strato dopo strato, gli elementi più interni della cultura influenzano quelli più esterni.

Sono in particolare gli elementi meno visibili i fattori che incidono sulla definizione della traiettoria seguita dagli individui e dal sistema nel suo complesso.

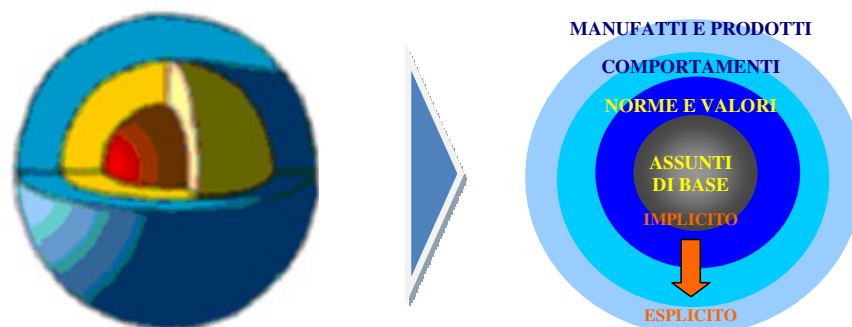


Figura 88: Gli "strati" della Cultura. Fonte: *Misurare la cultura pro business dell'Italia per migliorarne attrattività e competitività*, The European House-Ambrosetti, 2005.

Negli strati più esterni si collocano i manufatti e i prodotti, e i comportamenti. Questi elementi derivano dai fattori più interni:

- le norme e i valori
- gli assunti di base.

Gli assunti di base sono convinzioni profondamente radicate nella mentalità delle persone, al punto che non si ritiene necessario esplicitarle né metterle in dubbio.

Le norme e i valori rappresentano le idee possedute dalle persone circa quanto si dovrebbe o non si dovrebbe fare. Alcune tipologie di valori sociali sono trasmesse da procedure (i "riti" e le "liturgie"), miti ed "eroi" (esempi di comportamento a cui tutti fanno riferimento) e si traducono in simboli portatori di uno specifico significato.

Quindi la cultura si evolve in modo dinamico attraverso le scelte individuali e collettive definite sulla base di uno scambio continuo intersoggettivo tra gli attori e muta nel tempo, anche se i cambiamenti emergono solo in un orizzonte di lungo termine.

Ne deriva che ogni risultato è funzione dei comportamenti, ed i comportamenti sono funzione della cultura e dei sistemi di governo di ogni impresa, istituzione e Paese.

**Essendo la cultura alla base di ogni risultato, per gestire i risultati occorre agire sulla cultura.**

Il tema della cultura del Paese è stato affrontato da molteplici punti di vista, partendo dall'ambito sociologico e psicologico per estendersi successivamente al campo economico degli studi di organizzazione aziendale e di imprenditorialità

Lo scopo principale del nostro lavoro non consiste in una trattazione approfondita delle differenze culturali fra i due Paesi.

Riteniamo comunque utile fornire una breve sintesi delle principali differenze in termini culturali fra Italia e Giappone, per fornire a chi legge alcuni spunti di riflessione circa una delle barriere più per chi decide di instaurare un rapporto di *business* con un

*partner* caratterizzato da una differente connotazione culturale. L'“altezza” di questa barriera è infatti direttamente proporzionale alla “distanza culturale”.

Riteniamo quindi utile riportare qui di seguito la sintesi di un elaborato di Fons Trompenaars<sup>51</sup>, appositamente redatto per questo studio, che può fornire interessanti spunti di riflessione circa le principali differenze culturali esistenti fra Italia e Giappone, declinate secondo il modello da lui stesso elaborato e analizzate in un'ottica comportamentale nell'ambito delle relazioni di *business*<sup>52</sup>.

Trompenaars ha classificato la cultura nazionale all'interno di un sistema di valori, che, pur partendo dall'ambito aziendale (il suo campione di riferimento è infatti costituito da *manager* di organizzazioni di tutto il mondo), ha focalizzato il proprio campo d'indagine sulla gestione della cultura, al fine di conciliare ed arricchire il confronto tra mentalità differenti e attribuire grande importanza alle dimensioni che costituiscono il nucleo della cultura, ovvero agli assunti di base.

Possiamo chiarire questo aspetto attraverso un semplice esempio: immaginiamo di formulare la seguente domanda a due diversi soggetti “*che cos'è un I-Pod e cosa rappresenta per te?*”

Tecnicamente parlando, esso è il medesimo oggetto ovunque nel mondo (al di là delle differenze di modello e colore) ma, secondo alcune culture, la risposta potrebbe essere “*uno strumento con cui posso ascoltare la mia musica preferita senza essere disturbato*” oppure, secondo altre, “*uno strumento con cui posso ascoltare la mia musica preferita senza recare disturbo agli altri*”.

Nelle relazioni di *business* con soggetti appartenenti a matrici culturali diverse è essenziale il **rispetto** delle reciproche culture, che è possibile costruire solo attraverso la **consapevolezza** che culture differenti possono attribuire significati diversi al significato che noi comunemente attribuiamo ad un oggetto, ad un comportamento, o ad un'espressione.

---

<sup>51</sup> Esperto tra i più qualificati al mondo circa la cultura organizzativa e la gestione del cambiamento, nonché fondatore e CEO della società Trompenaars Hampden-Turner.

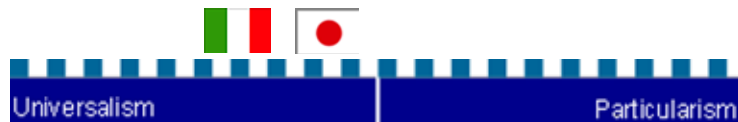
<sup>52</sup> L'elaborato in versione originale è consultabile nel Capitolo 11 del presente lavoro.

Riportiamo di seguito le **7 dimensioni utilizzate** da Trompenaars per inquadrare i due popoli, seguite da una breve descrizione di sintesi

- a) *Universalism / Particularism*
- b) *Individualism / Communitarism*
- c) *Specific / Diffuse Culture*
- d) *Neutral / Affective Culture*
- e) *Achievement / Ascription*
- f) *Sequential / Synchronic Culture*
- g) *Internal / External Control*

### ***Universalism / Particularism***

*Ovvero: Si seguono regole standardizzate (universalism) oppure si preferisce un approccio flessibile (particularism)?*



L'Italia sembra essere più orientata verso l'universalismo rispetto al Giappone e, apparentemente, ad applicare procedure standard, anche se poi spesso non vengono rispettate.

I giapponesi invece sono convinti che al cambiare delle circostanze debba cambiare anche il modo di agire e risolvere i problemi, e quindi siano necessarie procedure flessibili; non è infrequente che la struttura base di un contratto venga modificata a seguito del modificarsi delle circostanze ma, una volta siglato, è praticamente quasi impossibile che le obbligazioni in esso contenute vengano disattese.

In linea generale, nel portare avanti un *meeting* di lavoro, gli "universalisti" tenderanno ad applicare uno schema "tradizionale": viene preparata un'agenda, si discutono i punti all'ordine del giorno, si prendono decisioni e si costruiscono piani d'azione; un "particolarista" invece crede che lo scopo di un meeting non sia quello di discutere e arrivare a una decisione condivisa: tutte le negoziazioni avvengono prima e poi al meeting si annuncia l'accordo preso.

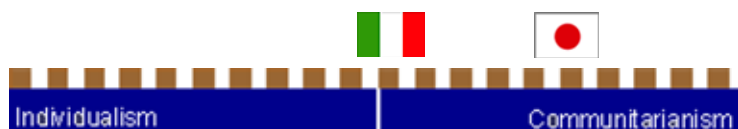
Ciò non deve comunque trarre in inganno: in Italia, ad esempio, l'agenda di un *meeting* ha lo stesso valore del limite di velocità sulle autostrade, ovvero, è un puro suggerimento; i punti all'ordine del giorno servono per dare avvio alla discussione, durante la quale, molto spesso si tende ad introdurre argomenti in ordine casuale e spesso è possibile che si ritorni a discutere punti già affrontati in precedenza.

I meeting con la maggior parte degli *Executives* giapponesi possono a prima vista sembrare surreali ad un occidentale; data l'importanza attribuita alle relazioni, parte

delle discussioni hanno già avuto luogo altrove, prima del meeting, fondamentalmente perché tutto ciò che potrebbe essere di turbativa all'armonia dell'incontro è già stato affrontato, così che spesso i meeting fra *Executives* vengono convocati per annunciare e ratificare particolari accordi o linee politiche, già plasmati ed elaborati in precedenza attraverso un processo di coinvolgimento e condivisione circolare fra tutti i partecipanti.

### ***Individualism / Communitarism***

*Ovvero: Ha più importanza la propria riuscita personale o il successo del gruppo?*



L'Italia si colloca a metà tra i due estremi, mentre il Giappone è sbilanciato verso la dimensione di gruppo.

Gli Italiani spesso affrontano i problemi a livello di *team*, in riunioni molto intense in termini di passionalità e creatività, allo scopo di fare emergere in maggior numero di informazioni possibile: la decisione finale spetta poi al singolo individuo, il *leader* del gruppo.

I giapponesi lavorano sempre in gruppi, solitamente i loro uffici sono organizzati come *open space* per rendere più agile la comunicazione; per guadagnare la fiducia e il rispetto di un giapponese è importante essere considerato come un membro del proprio gruppo.

Nelle culture occidentali è convinzione che i *team* debbano essere formati sulla base delle singole competenze individuali, e che il *team* sia appositamente costituito per risolvere uno specifico problema. I singoli poi vengono premiati sulla base dei propri specifici contributi.

Al contrario, la filosofia giapponese vede i membri del *team* come un insieme indistinto di individui, ognuno dotato di molteplici competenze e differenti potenzialità; questa è la ragione di base per cui nelle aziende gli individui vengono incentivati ad acquisire molteplici competenze.

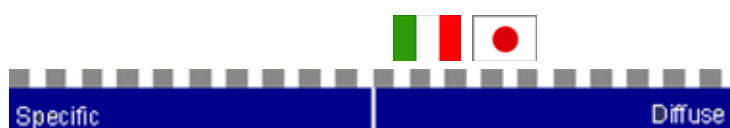
Nelle trattative di **business** e nelle negoziazioni in Giappone ci si confronta sempre con un *team*, mai con un singolo.

Ciò spiega anche quanto detto in precedenza a proposito dei *meeting* fra *Executives*.

La forte enfasi che in Giappone viene attribuita alla responsabilità di gruppo (piuttosto che individuale) è spesso causa di malinteso nelle collaborazioni Occidentali-Giapponesi, dal momento che gli Occidentali tendono ad interpretare il concetto come uno scarico di (o la non assunzione di) responsabilità da parte dei singoli.

### **Specific / Diffuse Culture**

*Ovvero: Qual è il livello di coinvolgimento personale negli affari? (alto=diffuse; basso=specific)*

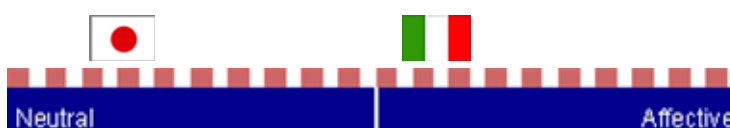


Gli italiani tendono a separare la sfera privata e personale e quella degli affari: si può tranquillamente avere un rapporto di lavoro senza essere legati da un rapporto personale.

Al contrario, per le culture diffuse (tra cui quella giapponese) il confine tra la vita privata e quella lavorativa non è ben delineato: è importante che i dipendenti familiarizzino tra di loro e con il *boss*, si sponsorizzano momenti di incontro anche al di fuori dell'orario di lavoro. Molto spesso questi momenti sono l'occasione per portare avanti progetti più informali. Per uno straniero che dovesse interagire con soci giapponesi sarebbe fondamentale entrare a far parte di questi *network* informali.

### **Neutral / Affective Culture**

*Ovvero: Le persone tendono a mostrare i loro sentimenti oppure no?*



A differenza degli italiani, i giapponesi cercano di celare i loro sentimenti: la loro espressione rimane impassibile e la loro voce monotona, il che, tuttavia non deve indurre a pensare che siano privi di emozioni individuali.

In Italia è consuetudine stringere la mano sia in segno di benvenuto che di congedo: il contatto fisico è spesso indice della profondità della relazione (essere presi sottobraccio indica che il livello della relazione è molto elevato).

I giapponesi invece ad una visibile e palese manifestazione delle loro emozioni preferiscono ciò che viene definito "*ma*", che significa pausa, spazio, intermezzo; piuttosto che formulare espressioni di grande impatto emotivo, preferiscono cioè fare una pausa dopo aver parlato, per conferire maggiore importanza e peso alle parole appena pronunciate. Analogamente, dopo aver ascoltato il proprio interlocutore, fanno una pausa di silenzio per mostrare che stanno dando grande valore a ciò che hanno appena ascoltato e che stanno attentamente riflettendo sulle affermazioni pronunciate.

Non c'è nulla di più irritante per un Giapponese che essere interrotto quando sta per rispondere; gli occidentali spesso sono imbarazzati da questi silenzi, non capendone il

significato e tendono ad interrompere o a ripetere poiché pensano di non essere stati compresi; allo stesso modo i Giapponesi reputano estremamente ineducato il fatto che si completi la loro frase: una frase incompleta costituisce infatti un invito alla reciproca riflessione in forma di rispetto e, se viene completata, nulla più resta da dire.

Questo rituale della pausa innesta spesso con gli occidentali, soprattutto durante colloqui in lingua inglese, un vero e proprio circolo vizioso: gli occidentali, non consapevoli del fenomeno, pensano che il discorso sia in una fase di stallo o che la controparte giapponese non abbia capito, quindi si ripetono riformulando la domanda o l'affermazione, creando così una duplice complicazione per il Giapponese che, mentre sta riflettendo su quanto appena detto, si vede bombardato da una nuova affermazione che richiede di conseguenza una nuova pausa: a questo punto l'imbarazzo è enorme per l'occidentale che, pensando di essere giunto ad un "non punto", ricomincia a parlare ancora di più.

Un modo educato ed efficace per mostrare rispetto nei confronti di un interlocutore giapponese consiste nel ripetere le sue affermazioni con proprie parole, in segno che si è pienamente compreso ciò che si è appena ascoltato.

### ***Achievement / Ascription***

*Ovvero: Come viene attribuita la posizione di qualcuno all'interno di una società?*



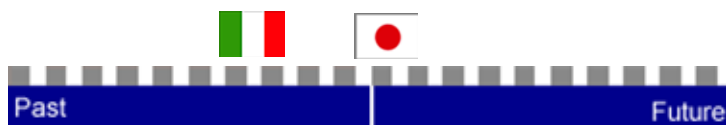
Rispetto all'Italia il Giappone si caratterizza come una cultura più di tipo "ascritto" basando molto il *ranking* delle persone su fattori quali l'età, il livello di scolarizzazione, il genere ed il *background* familiare. Nel mondo del lavoro è ormai una credenza radicata e consolidata il fatto che le risorse migliorino le proprie competenze in maniera direttamente proporzionale all'anzianità di servizio: aver frequentato le scuole giuste, le università più prestigiose, essere di sesso maschile e provenire da un'ottima famiglia è importante ma non sufficiente. L'anzianità è ciò che conferisce ai *senior managers* il loro reale potere; l'anzianità porta con sé la saggezza, a sottolineare il fatto che più si è anziani più si ha avuto l'opportunità di "essere testimoni degli errori della vita" e di imparare da essi.

La retribuzione e le promozioni, in Giappone, sono strettamente correlate al livello di *seniority* anche se, va comunque detto, a parità di *seniority* e di altri fattori considerati rilevanti all'interno del medesimo gruppo, vengono premiati i più meritevoli.

I giapponesi attribuiscono molta importanza ai titoli e alla gerarchia in azienda: durante una trattativa o un *meeting* di lavoro è dunque molto importante la presenza di risorse di adeguato livello.

## **Sequential / Synchronic Culture**

*Ovvero: Si tende a fare una cosa per volta oppure diverse cose contemporaneamente?  
E poi, si ha una visione del tempo più orientata al presente, al passato o al futuro?*



I Giapponesi tendono a svolgere più attività contemporaneamente, anche nel processo produttivo (*parallel processing*). Inoltre, i *manager* giapponesi tendono a operare in una visione di lungo periodo: spesso lamentano l'impazienza dei loro colleghi europei, incapaci di ragionare a lungo termine. Spesso una delle principali cause di fallimento di operazioni di *M&A*, o di collaborazioni/*partnership* industriali e commerciali risiede proprio nella diversa concezione dell'orizzonte di pianificazione degli obiettivi futuri.

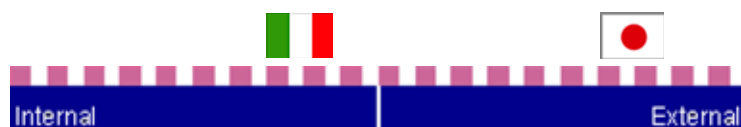
La cultura italiana difficilmente recepisce nel proprio DNA il concetto stesso di pianificazione, privilegiando un approccio più di tipo fatalistico; per gli Italiani la proattività nella risposta è un concetto lontano dai loro schemi mentali: rispondere oggi ad una richiesta di appuntamento previsto fra tre o quattro settimane è un concetto culturalmente assai lontano. Non a caso, dopo aver mandato un *fax* od una *mail*, per ottenere come risultato finale un processo di comunicazione efficiente, è necessario effettuare, anche più di una volta, dei "recall".

Le negoziazioni in Italia sono estremamente lente, dimostrare urgenza per un Italiano è segno di debolezza; all'inizio di un *meeting* è buona norma evitare argomenti di *business* e concentrarsi su qualcosa di più frivolo, o comunque non attinente (dai risultati della squadra di calcio preferita alla gita in barca effettuata nel fine settimana etc.).

Gli italiani durante un *meeting* non analizzano mai le proposte; nemmeno le guardano. Le studieranno poi con calma in separata sede: obiettivo dell'incontro è in fatti in genere quello di raccogliere il maggior numero di informazioni possibili circa l'oggetto della proposta. L'urgenza e la puntualità non costituiscono requisiti essenziali per il *business*: mettere troppa pressione può essere considerato irritante.

## **Internal / External Control**

*Ovvero: il rapporto che gli individui hanno con l'ambiente esterno (se tendono ad avere una visione fatalista, dove sono le circostanze a determinare le mosse degli individui, oppure se si ritiene che attraverso le proprie competenze e capacità si possa influire sulla realtà circostante)*



I giapponesi sono decisamente "*externally oriented*" pertanto tenderanno ad essere influenzati dall'ambiente circostante e a seguire gli andamenti del ciclo economico. La loro preoccupazione principale è sempre quella di non disturbare una situazione di equilibrio e di armonia.

A conclusione di questa breve sintesi delle principali differenze culturali secondo le sette dimensioni di Trompenaars, occorre sottolineare che tali differenti orientamenti non sono giusti o sbagliati, non sono migliori o peggiori l'uno dell'altro: sono semplicemente differenti e come tali devono essere entrambi accettati, compresi, interiorizzati e, soprattutto, rispettati.

Il modo migliore per gestire questi diversi orientamenti è cercare di fare avvicinare (o addirittura fondere) gli aspetti lontani attraverso una sorta di "riconciliazione".

Le sette dimensioni descritte da Trompenaars, costituiscono il nucleo più interno fra i diversi strati della cultura, e rappresentano quelle caratteristiche, quei fattori che, consolidati nel tempo, danno poi origine ai comportamenti che, in ultima analisi, determinano le cosiddette "regole non scritte" in un determinato mercato.

Una diversa prospettiva, secondo la quale è possibile analizzare la cultura di un Paese, è costituita da un'analisi della stessa nella sua accezione "*pro business*"

Tale analisi costituisce, come accennato in precedenza, il risultato di un complesso lavoro di ricerca effettuato da The European House-Ambrosetti nel 2005, e viene qui di seguito riportata allo scopo di fornire una diversa prospettiva del divario culturale fra Italia e Giappone e, allo stesso tempo, di fornire una sintetica panoramica di confronto fra le due culture in esame ed altre relative a Germania, Stati Uniti, Cina, Francia e Spagna.

Per misurare la cultura pro-business di un Paese occorre innanzitutto definirla in modo univoco e identificare le componenti fondamentali da cui trae origine.

A tal fine abbiamo adottato la seguente definizione:

*La cultura pro-business è l'amore della competizione nel rispetto delle regole e dei valori, ovvero l'insieme di atteggiamenti e comportamenti delle persone nei confronti del business, che creano i presupposti ottimali per un suo sviluppo nei Paesi industriali avanzati.*

La cultura è in grado di influenzare sia la realtà socio-economica e le scelte politiche - attuali e future - di un Paese, sia la sua capacità di attrarre investimenti dall'estero.

Per questa ragione la cultura *pro-business* può considerarsi il motore propulsivo della competitività: essa permette infatti a un Sistema Paese di risultare più attrattivo e competitivo rispetto ad altri *competitor* internazionali.

Si ricorda che la cultura è frutto dell'interazione di più comportamenti, quindi un fattore dinamico e soggetto ad una continua evoluzione. In tal senso si spiega la necessità di elaborare un sistema di misurazione della cultura *pro-business*.

Il modello prescelto per giungere alla misurazione di questo fattore chiave dell'attrattività ha permesso di "scomporre" la cultura *pro-business* nelle sue componenti fondamentali.

Lo schema interpretativo che abbiamo delineato ruota infatti attorno a due tipi di dimensioni (le dimensioni di contesto e "core"), misurate da apposite variabili. Alla base di queste dimensioni della cultura *pro-business* si collocano i cosiddetti "fattori igienici".

Il modello della cultura *pro-business*:



Tabella 89: Il modello della cultura pro-business. Fonte: The European House-Ambrosetti - Osservatorio Siemens.

I fattori igienici rappresentano la fondamentale *conditio sine qua* non dell'attrattività e della competitività del Paese: il mancato sviluppo di tali elementi impedisce la creazione e il miglioramento di un'adeguata cultura *pro-business* del Paese.

Per predisporre un terreno favorevole al business infatti assumono grande importanza due condizioni:

- il rapporto tra Stato e cittadino
- l'osservanza delle norme civiche da parte dei membri della società.

Le **dimensioni di contesto** riguardano gli aspetti maggiormente legati alla funzionalità del sistema e alla crescita dei suoi membri nel campo educativo, lavorativo, scientifico e tecnologico: Internazionalizzazione; Propensione al rischio; Flessibilità lavorativa; Importanza dell'istruzione e della formazione; Interesse per la tecnologia.

Le **dimensioni core** rappresentano il nucleo a partire dal quale la cultura *pro-business* si evolve all'interno di un sistema territoriale: queste variabili, complementari alle dimensioni di contesto, contraddistinguono i comportamenti degli individui, definendo in tal modo la direzione verso cui si orientano le scelte ed i modelli dominanti nella società civile, nella politica, nel mondo del lavoro e in quello dei media. Esse sono: Competenza (vs Appartenenza); Merito (vs Fatalismo); Osservanza delle regole (vs Adattamento delle regole); Visione ampia (vs Focalizzazione); Orientamento al risultato vs Orientamento all'impegno); Management strategico (vs Management operativo); Orientamento alla cooperazione (vs Individualismo); Cambiamento e innovazione (vs Stabilità); Proattività (vs Reattività).

Di seguito analizzeremo le **posizioni relative di Italia e Giappone** nelle dimensioni di contesto ed in quelle *core*, ed infine i risultati della graduatoria complessiva della cultura *pro-business* di Stati Uniti, Giappone, Italia, Germania, Francia e Spagna.

La classifica delle *dimensioni di contesto* è guidata dagli Stati Uniti (78 punti). Con un punteggio pari a 55, il nostro Paese è all'ultimo posto: quasi 20 punti ci separano da Francia e Germania, tra i nostri principali *competitor* europei, e solo 3 punti dal Giappone.

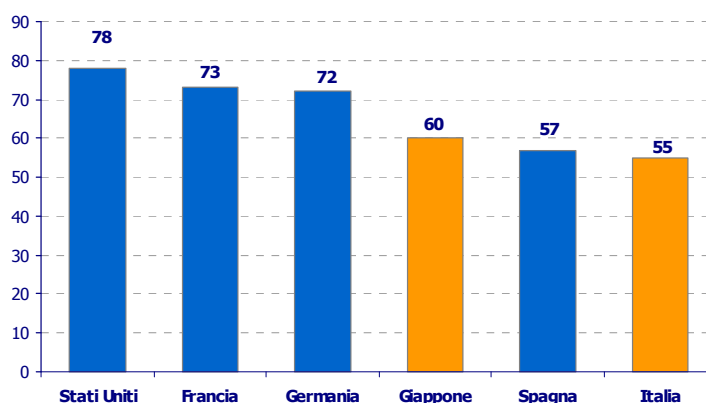


Figura 89: L'indice sintetico delle "dimensioni di contesto" della Cultura *pro-business*  
Fonte: The European House-Ambrosetti - Siemens.

Nel dettaglio l'Italia ottiene un punteggio superiore al Giappone per quanto riguarda: Internazionalizzazione e Propensione al rischio. Il Giappone ottiene invece uno *score* superiore su Importanza dell'Istruzione, Interesse per la tecnologia e Flessibilità lavorativa.

	Dimensioni di contesto (posizione relativa)	
	ITALIA	GIAPPONE
Internazionalizzazione	4°	6°
Propensione al rischio	5°	6°
Flessibilità lavorativa	4°	1°
Importanza dell'istruzione e della formazione	5°	4°
Interesse per la tecnologia	5°	2°

Figura 90: La posizione (totale 6 paesi) di Italia e Giappone sulle "dimensioni di contesto" della Cultura pro-business. Fonte: The European House-Ambrosetti - Siemens.

Dalla classifica delle *dimensioni core* emerge che l'Italia si colloca in terzultima posizione. Pur superando Spagna e Francia, è ancora lontana dai vertici della classifica. Si noti che la *performance* italiana (migliore nelle dimensioni *core* che su quelle di contesto) è abbastanza distante da quella giapponese e che tra i paesi europei presi in esame quello che più si avvicina è la Germania.

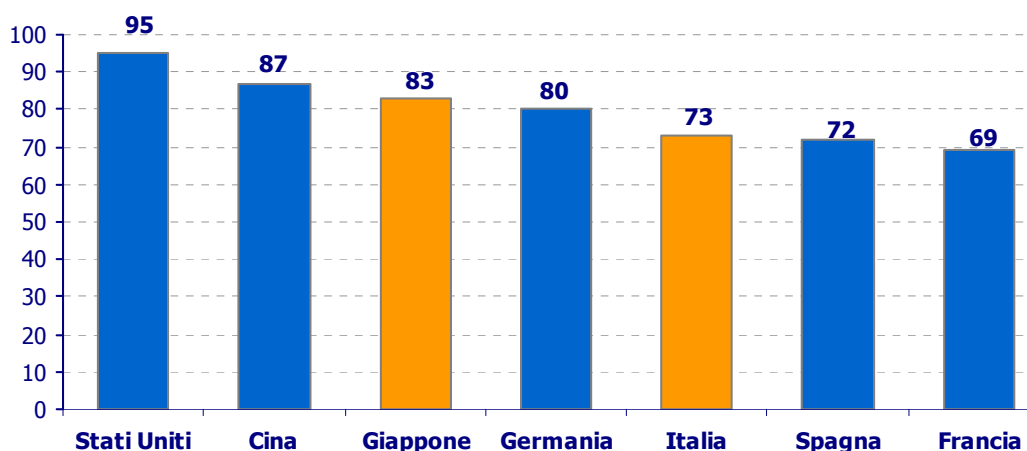


Figura 91: L'indice sintetico delle "dimensioni core" della Cultura pro-business. Fonte: The European House-Ambrosetti - Siemens.

Nel dettaglio l'Italia ottiene un punteggio superiore al Giappone per quanto riguarda: Competenza (vs Appartenenza); Merito (vs Fatalismo); Orientamento al risultato vs Orientamento all'impegno). Il Giappone ottiene quindi uno *score* superiore su Osservanza delle regole; Visione ampia; Management strategico; Orientamento alla cooperazione; Cambiamento e innovazione; Proattività.

	Dimensioni core (posizione relativa)	
	ITALIA	GIAPPONE
Competenza (vs Appartenenza)	4°	6°
Merito (vs Fatalismo)	4°	6°
Osservanza delle regole (vs Adattamento delle regole)	6°	1°
Visione ampia (vs Focalizzazione)	4°	1°
Orientamento al risultato vs (Orientamento all'impegno)	3°	6°
Management strategico (vs Management operativo)	5°	2°
Orientamento alla cooperazione (vs Individualismo)	4°	2°
Cambiamento e innovazione (vs Stabilità)	3°	2°
Proattività (vs Reattività)	3°	2°

Figura 92: La posizione (totale 6 paesi) di Italia e Giappone sulle "dimensioni core" della Cultura pro-business. Fonte: The European House-Ambrosetti - Siemens.

A motivo delle posizioni relative sulle dimensioni di contesto e *core*, l'Italia si colloca all'ultimo posto nella classifica della Cultura pro Business (Indice finale), con uno score finale (64) di 7 punti inferiore di quello del Giappone che a livello complessivo si colloca più vicino a paesi come Germania e Francia.

Da un esame di sintesi del posizionamento dei diversi Paesi è facile osservare come Germania e Giappone siano molto più vicini in termini culturali soprattutto per quanto riguarda le dimensioni *core*, ovvero quegli assunti di base che costituiscono secondo Trompenaars il "nucleo" della cultura di un Paese rispetto alla distanza esistente con paesi quali Italia, Francia e Spagna. Il posizionamento finale della Francia apparentemente vicina al Giappone è infatti da imputarsi principalmente al "peso" sul totale delle cosiddette "dimensioni di contesto".

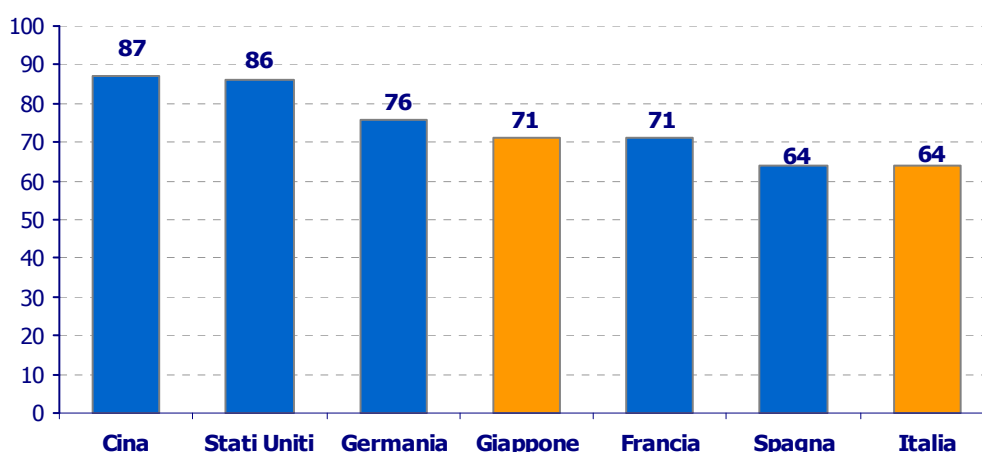


Figura 93: L'indice finale della Cultura pro-business. Fonte: The European House-Ambrosetti - Siemens.

### **Caso: Technogym**

Technogym ha sempre guardato al Giappone come ad un mercato importante per dimensione e per qualità.

I primi approcci con il mercato Giapponese sono iniziati nella seconda metà degli anni '90: Technogym aveva raggiunto una certa dimensione quali-quantitativa in Italia e in Europa e aspirava ad un'espansione internazionale verso nuovi mercati esteri.

Il Giappone fu tra i primi mercati esteri ad essere oggetto delle attenzioni del vertice in questa nuova strategia di internazionalizzazione. Le strategie di vendita furono affidate ad un agente locale ed i primi risultati furono modesti: nel 1998 il fatturato del Giappone erano pari a 50.000 Euro (circa 5 tapis-roulant motorizzati venduti in un anno). Nel 1999 l'azienda decide la focalizzazione sul mercato giapponese, per il quale occorreva ripensare la scelta del partner commerciale, sviluppare la comprensione delle specificità del mercato locale e ridefinire il posizionamento di marca (allora in posizione medio/bassa).

Ci si muove alla ricerca di un nuovo partner commerciale locale e, dopo una lunga e meticolosa ricerca, viene individuato Sony. All'interno del conglomerato Sony esisteva infatti una divisione che si occupava della commercializzazione di attrezzature fitness, wellness e in generale dell'healthiness.

I contatti con Sony furono molto lunghi ed approfonditi (tipico della cultura giapponese che predilige andare in profondità alle cose), e anche con il supporto di esperti esterni che favorirono la reciproca comprensione e la ricerca di un accordo comune soddisfacente per entrambe le parti, venne firmata una partnership commerciale. Questo accordo si concretizzava per Sony in un contratto di distribuzione in esclusiva dei prodotti Technogym sul mercato giapponese per 3 anni.

Il caso Technogym è l'esempio della collaborazione con una grande azienda giapponese. Queste si caratterizzano per le lunghe riunioni di allineamento e le negoziazioni infinite segnate da una reciproca incomprensione, spesso a motivo del differente approccio culturale: gli italiani più propensi ad un approccio "qualitativo" (tante parole) e i giapponesi più concettuali, razionali, quantitativi (grafici e numeri).

Tale accordo con il nuovo partner locale segnò una svolta nelle strategie di Technogym in Giappone: maggiore comprensione delle specificità del mercato e della clientela e riposizionamento del brand in una fascia alta del mercato. Tutto ciò, portò in poco tempo a nuovi ordini e ad un incremento del fatturato.

Al termine dei primi 3 anni, nel 2002, al momento della rinegoziazione del contratto di partnership, la strategia di Technogym fu quella di un maggiore coinvolgimento nel mercato. Fu così proposta a Sony la costituzione di una Joint Venture paritaria. Anche in questo caso la negoziazione fu molto lunga ed approfondita, anche se meno difficile

di tre anni prima a motivo dei progressi nella reciproca comprensione con benefici nella qualità ed efficacia dei rapporti, e giunse alla costituzione di Technogym Japan: Joint Venture paritaria, con due membri in consiglio ciascuno e la Presidenza di nomina Technogym.

Il coinvolgimento in prima linea della casa madre e la guida di Technogym Japan affidata ad un manager della Technogym di nazionalità giapponese con esperienza e profilo internazionale, permisero una maggiore penetrazione del mercato di alta gamma e il raggiungimento dopo un anno del milione di Yen di fatturato. La strada intrapresa venne perfezionata nel 2005 con l'esercizio dell'opzione di acquisto da parte di Technogym sul 50% del capitale sociale detenuto da Sony.

Il 2007 si è chiuso con un fatturato di 3,6 Milioni di Yen e con una previsione per il 2008 di un giro d'affari superiore ai 4 Milioni di Yen.

I fattori del successo di Technogym sul mercato giapponese sono sintetizzabili in quattro punti:

1. approccio al mercato "progressivo" (agente – partner – Joint Venture), che ha consentito una maturazione nella conoscenza del mercato, delle specificità dei consumatori giapponesi e nella formulazione di adeguate strategie commerciali;
2. comprensione delle specificità culturali, grazie anche all'aiuto di un esperto esterno;
3. posizionamento elevato del brand in linea con i valori e l'immagine diffusa sul mercato italiano ed europeo, ma coerente anche alle specificità locali;
4. presenza nella struttura organizzativa di risorse umane locali con una forte esperienza internazionale.

## Caso: Diesel

Diesel è un'innovativa azienda internazionale d'abbigliamento, che produce un'ampia collezione di jeans, vestiti e accessori. Diesel si contraddistingue per la ricerca continua di innovazioni stilistiche, produttive e qualitative. L'azienda è presente in più di 80 Paesi del mondo con 5.000 punti vendita e più di 300 negozi monomarca.

Diesel è stata fondata da Renzo Rosso nel 1978, con l'intento di posizionarsi fin da subito come un'azienda innovativa e creativa. La ricerca di un'immagine dinamica e in controtendenza ai *trend* della moda ha portato alla creazione di una cultura aziendale di respiro internazionale.

Diesel ha scelto di essere presente in Giappone per le caratteristiche particolari del mercato dell'abbigliamento. Questo è molto sofisticato e fecondo di nuove tendenze. I consumatori hanno un'alta capacità di spesa, che assieme a un sistema di distribuzione molto sviluppato, rendono il mercato dinamico e sempre pronto a recepire nuovi prodotti.

Diesel per l'ingresso sul mercato giapponese si è avvalsa della collaborazione di un importatore giapponese ("trading companies"), che ha permesso di facilitare le fasi iniziali dell'investimento. Dopo un breve periodo però la gestione poco orientata al mercato della trading companies ha abbassato il posizionamento del marchio e l'immagine. L'azienda ha così deciso di costituire una propria filiale, in modo da garantire nel lungo periodo l'attuazione di una strategia commerciale coerente con il posizionamento sul mercato europeo.

Gli ostacoli all'ingresso affrontati da Diesel riguardano le diversità culturali nelle trattative, caratterizzate da formalismi e tempi lunghi, nonché difficoltà linguistiche, a causa di una scarsa conoscenza dell'inglese.

Diesel è l'esempio del successo che deriva dall'approccio progressivo al mercato giapponese: dalla collaborazione con l'importatore alla costituzione di una propria filiale commerciale. Questo percorso ha consentito una maturazione nella conoscenza del mercato, delle specificità dei consumatori giapponesi e la formulazione di adeguate strategie commerciali. Un aspetto che ha contraddistinto Diesel è stata l'apertura dell'organizzazione nei confronti di risorse umane locali con una forte esperienza internazionale, che ha permesso la comprensione delle specificità culturali e la creazione di un team di lavoro cosmopolita e ricettivo dei cambiamenti del mercato. Tutti questi fattori hanno consentito a Diesel di posizionarsi sulla fascia alta del mercato con un marchio espressione dei valori e dell'immagine diffusa sul mercato italiano ed europeo e coerente con la cultura e le specificità locali.

## 9 Le nostre proposte

Non esistono due paesi così diversi per etnia, cultura, valori ed ambizioni, che si ritrovano al contempo, seppur tenendo conto degli adeguati distinguo nel fare questo parallelo, accomunati da alcuni dati oggettivi come quelli di seguito esposti.

Giappone e Italia sono non solo Paesi Ocse, ma fanno anche parte del G-7, in seconda e sesta posizione rispettivamente, collocandosi ai vertici, parlando per grandi numeri e come Sistema-Paese, del benessere mondiale.

Simili sono anche nella composizione del PIL, in termini di ripartizione settoriale, come abbiamo evidenziato nella prima parte di questo lavoro; a livello di composizione del tessuto industriale, inoltre, per entrambi i Paesi le PMI rappresentano, unitamente alle caratteristiche aggregative in distretti o "cluster" industriali, la spina dorsale dell'economia del paese (le PMI italiane contribuiscono all'80% circa del PIL generato dal totale delle imprese italiane, quelle giapponesi al 65% del PIL generato dalle imprese del Giappone e rappresentano rispettivamente il 97% ed il 99,7% del numero totale delle imprese).

Dal punto di vista territoriale i due Paesi sono inoltre caratterizzati anche da una certa comunanza (seppur in valori assoluti decisamente diversi) nell'esposizione al rischio derivante dai cosiddetti "disastri naturali".

Ma non solo, i due paesi si trovano anche ai vertici della vecchiaia e dell'indebitamento pubblico: l'anzianità crescente della popolazione e l'impossibilità di far ricorso a ulteriore spesa pubblica condizionano oggi politica ed economia in entrambi i Paesi.

Il Giappone ha una popolazione doppia rispetto a quella italiana e un PIL triplo, ma entrambi i Paesi hanno toccato nel 2005 il massimo della forza-lavoro e da ora in poi potranno solo scendere; nel 2050 avranno il 30% in meno di cittadini in età lavorativa rispetto ad oggi. Quanto a debito pubblico, per il Giappone, record assoluto fra i Paesi Ocse, siamo a oltre il 170% del PIL, e per l'Italia, seconda in questa classifica negativa, al 107%. Come evidenziato nelle sezioni precedenti del lavoro, tuttavia, se guardiamo ai flussi di interscambio commerciale ed alla dinamica degli investimenti diretti bilaterali dei due paesi, emerge in maniera evidente come il livello di questi rimanga ben inferiore al potenziale rappresentato da queste due economie.

Scopo del presente capitolo è dunque quello di formulare alcune proposte di azione che, a nostro avviso, potrebbero rivelarsi efficaci nel supportare l'azione strategica di ulteriore sviluppo futuro delle relazioni bilaterali fra i due paesi.

Le scelte di fondo e le proposte di intervento che fanno parte di questo capitolo sono state formulate e condivise anche con il Prof. Giacomo Vaciago, alla fine di un percorso che ha raccolto i contributi e le opinioni di imprenditori, manager, testimoni privilegiati, esperti, *opinion leader*.

In particolare nelle pagine a seguire verranno sviluppate le seguenti proposte:

- I. Istituzionalizzare e potenziare l'IJBG dotandolo di una propria personalità giuridica e di adeguate risorse strutturali e finanziarie
- II. Contribuire alla riqualificazione delle relazioni bilaterali fra Italia e Giappone alla luce della "nuova geografia" che caratterizza il recente contesto, dei mutati andamenti dei flussi di interscambio commerciale e dei flussi di investimenti diretti esteri tra i due Paesi
- III. Utilizzare la leva fiscale quale strumento per incentivare gli IDE nei campi della ricerca industriale
- IV. Promuovere accordi di collaborazione ed interscambio universitario
- V. Creare un "tavolo di lavoro permanente" gestito dall'IJBG che supporti le Istituzioni nell'azione di identificazione e rimozione, dove possibile, dei principali ostacoli/vincoli che, ad oggi, sono ancora presenti a livello di potenziali barriere per l'interscambio commerciale
- VI. Proseguire e sviluppare ulteriormente l'azione incisiva dell'ultimo biennio finalizzata all'interscambio culturale e alla promozione dell'immagine Paese
- VII. Fare leva su una strategia di comunicazione che coinvolga i principali Media dei due Paesi allo scopo di promuovere la conoscenza culturale reciproca, valorizzando le eccellenze e cercando di eliminare stereotipi e luoghi comuni
- VIII. Promuovere progetti comuni di investimento e innovazione in ambito internet e tecnologie digitali a partire dalle esperienze positive già realizzate in Giappone
- IX. Promuovere la realizzazione di un Fondo di Garanzia "di filiera" per le PMI, a capitale misto italiano e giapponese per l'internazionalizzazione e la collaborazione delle PMI italiane verso il Giappone
- X. Creare e promuovere Tavoli Tecnici di filiera industriale, nei settori ad alto potenziale di integrazione tra Italia e Giappone, coordinati e gestiti dall'IJBG, al fine di lanciare progetti di sviluppo settoriale tra le imprese italiane e giapponesi, di generare progettualità ed investimenti comuni, e – non di meno – evidenziare proposte e suggerimenti mirati alle Istituzioni competenti
- XI. Predisporre un piano di azione di medio-lungo termine per realizzare una serie di eventi ed iniziative che possano rappresentare un percorso di avvicinamento progressivo del Giappone ad EXPO 2015 a Milano
- XII. Predisporre un piano di azione di medio-lungo termine per potenziare i flussi turistici Giappone – Italia e sviluppare quelli Italia – Giappone.

## **Proposta n.1: "Trasformazione dell'IJBG"**

**Istituzionalizzare e potenziare l'IJBG dotandolo di una propria personalità giuridica e di adeguate risorse strutturali e finanziarie**

### **Proposta:**

Istituzionalizzare e potenziare IJBG, affinché possa ricoprire un ruolo sempre più incisivo, configurandosi sia come un soggetto promotore ed organizzatore di attività finalizzate all'interscambio culturale reciproco in settori determinati, sia come organo di programmazione e coordinamento di tutte le iniziative poste in essere dai diversi enti operanti con le medesime finalità.

A nostro avviso per poter raggiungere con successo questi obiettivi, è necessario trasformare l'IJBG in una vera e propria struttura operativa, dotata di una propria personalità giuridica e di uno statuto e, soprattutto, delle necessarie risorse finanziarie per coprire i costi operativi derivanti dall'attività associativa.

L'IJBG potrebbe anche darsi degli obiettivi sfidanti - come ad esempio raddoppiare l'interscambio commerciale e gli investimenti esteri tra i due Paesi - che permetterebbero di catalizzare una maggiore motivazione nelle attività volte al cambiamento.

### **Motivazioni:**

La nuova Presidenza italiana dell'Associazione, nella persona del Dottor Giorgio Zappa, eletto presidente nel 2007, ha condiviso una nuova e ambiziosa visione da dare una svolta importante alla gestione dell'IJBG, riqualificandone i lavori in modo significativo.

La visione è: "rendere l'IJBG uno strumento operativo per promuovere e sviluppare relazioni e concrete opportunità di business tra i due paesi".

E' possibile poi declinare questa missione in almeno quattro obiettivi chiave:

- **individuare nuove aree e forme di collaborazione**, per favorire lo sviluppo di accordi e *joint-venture*
- cogliere le opportunità offerte dai rispettivi "sistemi Paese", anche verso mercati terzi
- **analizzare gli ostacoli** che si frappongono ad un incremento dell'interscambio bilaterale e allo sviluppo degli investimenti reciproci
- **supportare le azioni dei Governi** con proposte, idee e progetti concreti.

Sino ad oggi l'IJBG si è limitato, pur con grande impegno e dedizione, all'organizzazione di un singolo evento annuale, seppur di elevato livello: quale l'Assemblea Plenaria dell'Associazione; tuttavia è rimasto posizionato in una sorta di

nicchia culturale di altissimo prestigio, non disponendo dei mezzi e delle risorse necessarie per poter far seguire alle idee ed alle proposte che scaturivano dalle riunioni periodiche annuali, l'implementazione di un piano di azioni la cui efficacia potesse poi essere misurata e monitorata nel tempo.

***Esempio:***

Il Japanese German Center in Berlin (JGCB) è la fondazione costituita il 15 gennaio 1985, su proposta del governo federale tedesco, guidato da Helmut Kohl e del Governo giapponese di Nakasone Yasuhiro, con la missione di *"promote and deepen Japanese-German and international cooperation in the fields of science and culture and its connection to economic life"*.

Da subito la fondazione ha inserito nei suoi scopi anche quello di configurare le relazioni tra i due paesi, all'interno dell'intera macroarea sia dell'Asia-Pacifico sia europea, enfatizzando il coinvolgimento tedesco e giapponese a livello di relazioni allargate nell'area.

Il JGCB può contare su uno staff di 24 unità e dispone di un budget annuale di circa 2 milioni di Euro, pariteticamente finanziato dallo stato federale di Berlino e da sussidi da parte delle Istituzioni giapponesi. Ogni anno il Japanese-German Center Berlin organizza e gestisce oltre 30 progetti sia indipendenti che congiunti, in Germania e in Giappone.

I temi principali trattati includono sia aspetti riguardanti lo sviluppo economico e sociopolitico di lungo termine sia problematiche ed opportunità comuni presenti in entrambi i paesi; sei sono le aree di maggiore focalizzazione degli eventi previsti per il 2008:

- responsabilità globale
- materie prime, energia, clima ed ambiente
- mutamenti negli sviluppi demografici e temi correlati
- il progresso attraverso la gestione della conoscenza
- stato, impresa e società civile
- dialogo fra le culture

In aggiunta alle attività sopra citate il JGCB agisce anche come segreteria generale del German-Japanese Forum, un'iniziativa partita nel 1993 promossa dall'allora Primo Ministro giapponese Kiichi Miyazawa e dal Cancelliere tedesco Helmut Kohl, quale strumento di dialogo bilaterale finalizzato alla promozione della cooperazione e alla comprensione culturale reciproca. Giunto oggi alla sua 16° edizione, il Forum, si conclude ogni anno con la redazione di un'agenda congiunta contenente le raccomandazioni chiave ed un piano di azione comune da sottoporre rispettivamente al Primo Ministro giapponese ed al Cancelliere tedesco.

## ***Proposta n.2: "Relazioni bilaterali globali"***

***Contribuire alla riqualificazione delle relazioni bilaterali fra Italia e Giappone alla luce della "nuova geografia" che caratterizza il recente contesto, dei mutati andamenti dei flussi di interscambio commerciale e dei flussi di investimenti diretti esteri tra i due Paesi***

### ***Proposta:***

Allargare l'orizzonte strategico delle relazioni bilaterali con il Giappone in un'ottica che potremmo definire di "**maggiore globalizzazione**".

In altri termini, è possibile pensare di fornire un nuovo impulso alle relazioni bilaterali Italia-Giappone attraverso la promozione di forme di *partnership* e *Joint Venture* fra imprese italiane e giapponesi finalizzate all'investimento in aree in cui i due paesi sono oggi maggiormente posizionati, ovvero in mercati emergenti quali l'Asia Orientale e l'Est Europa.

Se pensiamo a settori ad elevato contenuto tecnologico innovativo e a valore aggiunto, in cui entrambi i paesi presentano, come abbiamo visto, eccellenze di livello mondiale, il risultato ottenibile dall'unione delle rispettive competenze distintive potrebbe sicuramente portare a risultati di grande successo.

### ***Motivazioni:***

Dall'analisi dei flussi di interscambio commerciale dei due paesi abbiamo potuto notare come, negli ultimi quindici anni, le rispettive importazioni, unitamente agli investimenti diretti bilaterali, siano stati caratterizzati da una sostanziale stagnazione, se non addirittura da una lieve ma costante tendenza al ribasso, soprattutto nel periodo 1990-2006.

In altre parole si potrebbe quasi affermare che "l'interesse" reciproco fra i due paesi fosse molto più accentuato una ventina di anni fa rispetto agli anni recenti, fatta eccezione per l'ultimo biennio, dove effettivamente è possibile riscontrare una leggera inversione di tendenza sia nell'interscambio commerciale che nei flussi di investimenti diretti.

Sicuramente molto ha contribuito a questa situazione lo scenario macroeconomico di crescita delle rispettive economie: sia il Giappone che l'Italia sono stati caratterizzati nell'ultimo quinquennio da tassi di crescita decisamente al di sotto della media mondiale ed europea; il Giappone, in particolare, è stato vittima della crisi iniziata con la spirale deflazionistica dei primi anni novanta e solo dal 2005 il paese ha mostrato segni di ripresa economica.

Ma vi è anche un altro importante segnale che, a nostro avviso, merita di essere colto: l'analisi dei flussi di interscambio commerciale e la dinamica dei cosiddetti IDE, mostra

chiaramente come, negli ultimi dieci quindici anni, i due paesi si siano orientati verso aree geografiche di riferimento ben distinte.

La lettura dei dati evidenzia chiaramente come oggi l'Asia assorba il 50% circa dell'export e fornisca il 58% delle importazioni giapponesi. La crescita economica dei paesi asiatici e la progressiva conclusione di accordi regionali di libero scambio non potranno che accentuare tali tendenze. Negli ultimi anni, grosso modo dalla crisi asiatica di fine 1997, il Giappone sembra aver orientato il proprio interesse prevalentemente verso l'Asia e in particolare l'Asia estremo orientale (Cina, Hong Kong, Sud Corea, Taiwan). Non siamo ancora ad una "asianizzazione" del commercio estero giapponese ma è fuori dubbio che sia il commercio sia gli investimenti giapponesi abbiano subito un forte riposizionamento nell'ultimo quinquennio e che, in quest'area, il Giappone costituisca senza dubbio uno dei pilastri portanti dell'economia dell'intera regione.

Molte le aziende che hanno delocalizzato la propria produzione in Cina, ma anche in Thailandia, Sud Corea, Singapore, Taiwan, non solo come re-importatori, ma anche per produzioni destinate a mercati maturi (UE e USA).

La lettura dei dati Italiani mostra un paese, che, nel medesimo periodo, è stato fortemente impegnato nello sviluppo delle proprie relazioni commerciali all'interno del proprio continente di riferimento e soprattutto verso l'Europa orientale: le nostre PMI, spina dorsale dell'economia italiana, si sono delocalizzate nell'Europa orientale, hanno investito in paesi come la Romania, l'Ungheria, la Repubblica Ceca, la Polonia e sono vertiginosamente cresciuti i flussi di esportazione verso la Russia. Le nostre PMI sono cresciute dunque soprattutto all'estero, verso Est, in un'area che sta crescendo rapidamente e che sta diventando interessante non solo come area di delocalizzazione, per la sua vicinanza ai mercati occidentali ed alla Russia, ma anche come mercato di sbocco.

In questa area, che include i paesi da poco entrati nell' U.E. e i paesi balcanici, l'Italia svolge oggi, insieme alla Germania, un ruolo di primo piano risultando il primo o il secondo *partner* commerciale.

### **Proposta n.3: "Individuare nuovi driver di incentivazione per gli IDE"**

#### **Utilizzare la leva fiscale quale strumento per incentivare gli IDE nei campi della ricerca industriale**

##### **Proposta:**

Promuovere e sostenere misure adeguate per attrarre flussi di IDE in entrata da parte di soggetti che, operando in settori ad elevata tecnologia e contenuto innovativo, investono parti rilevanti del proprio *budget* in attività di ricerca e sviluppo industriale.

Un possibile strumento di incentivazione per queste tipologie di soggetti, soprattutto nella fase di *start up* del proprio *business*, potrebbe essere costituita da un efficace utilizzo della leva fiscale in termini di detrazione fiscale (crediti di imposta), con riferimento ad esempio agli investimenti in R&D o ai finanziamenti per le *start up*.

La progettazione di simili politiche anche nel nostro paese sicuramente costituirebbe un incentivo non indifferente per eventuali investitori che guardassero anche all'Italia quale potenziale destinazione per le proprie attività d'impresa.

##### **Motivazioni:**

Gli Investimenti Diretti Esteri costituiscono senza dubbio uno dei fattori chiave di sviluppo dell'economia di un territorio: la creazione di adeguate condizioni di attrattività territoriale per favorire l'attrazione di tali investimenti è uno degli obiettivi chiave della strategia competitiva di ogni territorio.

Nelle diverse graduatorie sull'attrattività (IDE), stilate da diversi organismi internazionali, l'Italia si caratterizza per occupare posizioni di "bassa classifica"; in Europa, secondo le recenti graduatorie, si colloca in fondo alla classifica precedendo unicamente il Portogallo.

Non solo: l'Italia è l'unico fra i paesi industrializzati ad occupare la posizione di fanalino di coda in termini di investimenti in R&D, investendo una quantità di risorse che si attesta attorno all'1% del PIL.

Al contrario, il Giappone è il paese che più al mondo investe in ricerca, con un volume di risorse investite pari al 3,3% del proprio PIL.

Se consideriamo che il PIL giapponese è pari a circa il triplo di quello italiano, possiamo immediatamente avere un'immagine chiara del divario che separa i due paesi in termini di valore assoluto delle risorse investite: quelle giapponesi sono quasi sette volte quelle italiane.

Tuttavia, in relazione alla quantità di risorse investite, va sottolineato che la produttività della nostra ricerca di base risulta essere decisamente elevata e, soprattutto, caratterizzata da un elevato contenuto di innovazione in alcuni settori chiave delle tecnologie avanzate.

Il Giappone, in termini generali, si caratterizza maggiormente per le sue eccezionali competenze nelle fasi immediatamente a valle nella catena del valore della ricerca, ovvero nelle fasi della cosiddetta ricerca applicata e di ingegnerizzazione e sviluppo prodotto, ovvero quelle fasi che, partendo dai risultati della ricerca di base, consentono poi di creare prodotti ed applicazioni industriali ad elevato valore aggiunto commercializzabili su larga scala.

***Esempio:***

In Francia esistono apposite normative che consentono la detrazione fiscale degli investimenti in ricerca durante le fasi di *start up* dell'attività d'impresa, il cui risultato finale si traduce nella generazione di un credito d'imposta che, nel caso non venga utilizzato (tipica condizione delle fasi di avvio di un'attività industriale, soprattutto se prevede consistenti investimenti e spese in quell'area) viene restituito sotto forma di liquidità all'azienda, la quale la può reinvestire in ulteriori attività di sviluppo.

#### ***Proposta n.4: "Collaborare nella ricerca"***

### ***Promuovere accordi di collaborazione ed interscambio universitario***

#### ***Proposta:***

Incentivare ed estendere le forme di collaborazione ed interscambio tra le Istituzioni Universitarie di Italia e Giappone, progressivamente sempre più interessate alla formazione di "poli di eccellenza" nei settori delle cosiddette tecnologie avanzate.

Tali forme di collaborazione, come primo passo, potrebbero riguardare:

- la partecipazione a progetti di ricerca comune
- lo sviluppo di accordi di interscambio per professori e ricercatori
- lo sviluppo di accordi di interscambio per studenti.

#### ***Motivazioni:***

Come abbiamo già osservato, le attività di ricerca stanno alla base dello sviluppo industriale in settori caratterizzati da elevata innovazione e contenuto tecnologico.

Si pensi ad esempio a settori quali quello della robotica avanzata, delle nanotecnologie, dell'aerospazio, del *biotech* e *life sciences*, dell'ICT, tutti settori in cui sia Italia che Giappone possono vantare competenze di eccellenza a livello mondiale.

In Giappone da sempre il legame fra università e industria è stato coltivato e sviluppato in un'ottica di collaborazione reciproca finalizzata allo sviluppo di applicazioni e prodotti industriali: si pensi alla tipica struttura del *cluster* giapponese, l'equivalente del nostro distretto industriale, in cui le imprese, tipicamente PMI, nascono in moltissimi casi come *spin off* da una grande *corporation* e da attività di ricerca universitaria correlate al *business* di quest'ultima. In Italia solo di recente si sta assistendo ad un progressivo spostamento delle attività di ricerca universitaria verso il mondo industriale anche attraverso nuove forme di collaborazione fra questi soggetti.

Data la comunanza di competenze di eccellenza in settori avanzati caratterizzati sicuramente da un potenziale di sviluppo futuro a livello globale, sarebbe opportuno attuare un maggior numero di collaborazioni in questi settori partendo proprio dalle collaborazioni universitarie nell'ambito della ricerca, meglio se integrate anche dalla presenza di un grande soggetto industriale che possa trarre vantaggio concreto dai risultati dell'attività.

#### ***Esempio:***

Le collaborazioni della Scuola Superiore Sant'Anna (SSSA) con istituzioni universitarie e di ricerca del Giappone si inseriscono nel "Progetto Asia" che la Scuola ha istituito per

meglio indirizzare e coordinare le attività verso l'area asiatica ed in particolare il Giappone, la Cina, l'India e il Sud Corea.

L'attività della SSSA con il Giappone fonda le sue radici nella più che ventennale collaborazione con la Waseda University di Tokyo, specificamente nel settore della robotica umanoide e personale.

Una seconda linea di collaborazione è stata instaurata con la Graduate School of Engineering della Osaka University, lungamente coltivata nel corso di rapporti informali e sancita nel 2006 dalla sottoscrizione di un Memorandum of Understanding e dal Workshop bilaterale Italia Giappone sulla fotonica tenutosi a Osaka nel luglio 2007.

Una terza linea di collaborazione riguarda il settore della genomica funzionale delle piante, dove la Scuola ha in corso una iniziativa congiunta con la Hokkaido University per lo studio delle risposte di sistemi vegetali modello a condizioni di stress ambientale tramite l'impiego di tecnologie genomiche.

La SSSA collabora anche dal 2003 con Toyota nell'ambito della ricerca e sviluppo nel settore della robotica.

### ***Proposta n.5: "Rimuovere alcuni ostacoli fisiologici"***

***Creare un "tavolo di lavoro permanente" gestito dall'IJBG che supporti le Istituzioni nell'azione di identificazione e rimozione, dove possibile, dei principali ostacoli/vincoli che, ad oggi, sono ancora presenti a livello di potenziali barriere per l'interscambio commerciale***

#### ***Proposta:***

Creare un "tavolo permanente" che supporti le Istituzioni con proposte idee e progetti concreti mirati alla rimozione, dove possibile, o quantomeno alla riduzione di quelli che potremmo definire come "i principali fattori fisiologici" che le imprese percepiscono come potenziali ostacoli al processo di maggior apertura reciproca dei mercati e di sviluppo dei relativi flussi commerciali, riteniamo che possa costituire un passo in avanti concreto nella direzione della reciproca collaborazione.

L'IJBG dovrebbe quindi farsi promotore e gestore di un tavolo di per la identificazione di una *short list* condivisa di criticità prioritarie, e quindi per la proposta di soluzioni concrete di almeno una o due problematiche all'anno. I risultati del lavoro del tavolo potrebbero essere presentati durante l'Assemblea Plenaria dell'IJBG, alla quale spetterebbe poi il compito di fissare gli obiettivi del tavolo per l'anno successivo.

#### ***Motivazioni:***

Come abbiamo visto nei precedenti capitoli, esistono ancora alcuni elementi che ostacolano l'incremento dell'interscambio fra Giappone ed Italia e che, attraverso iniziative prevalentemente a livello Istituzionale potrebbero essere eliminati del tutto o quasi, favorendo così migliori condizioni sia in termini di flussi di import/export che di IDE.

Si pensi, solo per ricordarne alcuni, ai tempi necessari per le concessioni da parte italiana dei permessi di soggiorno per il personale giapponese trasferito in Italia con incarichi di medio-lungo periodo, (problema questo, riportato dalle aziende giapponesi come il principale ostacolo all'esercizio delle proprie attività di impresa) o, ad esempio, il sistema delle quote di importazione sulle calzature in Giappone, che ha creato e crea tuttora notevoli difficoltà per l'export di un settore chiave dell'economia italiana e genera notevoli speculazioni e distorsioni di mercato in Giappone.

## ***Proposta n.6: "Utilizzo della leva culturale"***

***Proseguire e sviluppare ulteriormente l'azione incisiva dell'ultimo biennio finalizzata all'interscambio culturale e alla promozione dell'immagine Paese***

### ***Proposta:***

Massimizzare la diffusione della conoscenza reciproca tra Italia e Giappone con riferimento a cultura, valori e tradizioni, unitamente alla reciproca promozione mirata di una positiva immagine dei Paesi.

Questi aspetti, per chi si appresta ad intrattenere rapporti di *business*, risultano condizione indispensabile per potere da un lato avere successo sul mercato, dall'altro ridurre i timori e l'incertezza tipici di chi si appresta ad investire e a muoversi in un ambiente nuovo, poco conosciuto, difficile da comprendere; gli stessi timori che in molti casi portano l'investitore a privilegiare la scelta del "non fare" di fronte ad un quadro di incertezza.

Raccomandiamo quindi fortemente che la nostre Istituzioni ed Associazioni incrementino nei prossimi anni il numero di iniziative volte alla diffusione in entrambi i paesi di una maggiore conoscenza reciproca e, soprattutto, che tali iniziative, come spieghiamo nella proposta che segue, siano adeguatamente portate alla conoscenza del grande pubblico anche attraverso un adeguato ed intelligente utilizzo dei mezzi di comunicazione di massa.

Potrebbe essere interessante, a questo proposito, valutare l'ipotesi di inserire, all'interno dei programmi di formazione scolastica delle nuove generazioni, alcuni elementi riguardanti la storia e la cultura di popoli dell'estremo Oriente, di cui sia Giappone che Cina sono illustri rappresentanti. Se da un lato è fondamentale l'insegnamento della storia dell'Occidente, dai Romani ai giorni nostri quale elemento di interiorizzazione della nostra cultura e dei nostri valori, di fronte un processo ormai inarrestabile di progressiva globalizzazione è altrettanto fondamentale fornire alcuni elementi di base per una migliore comprensione della storia e delle tradizioni culturali di paesi diversi dal nostro e conosciuti ancora in parte, ed esempio dell'Oriente.

### ***Motivazioni:***

È complesso dare una definizione esaustiva di cosa sia la cultura di un paese: questa deriva dalla somma e dalla progressiva sedimentazione nel tempo dei comportamenti che le persone mettono in atto per affrontare i problemi e le vicende quotidiane.

Nonostante esistano centinaia di definizioni di cultura, ai fini del nostro lavoro possiamo utilizzare la seguente: "La cultura di un paese è ciò che determina i comportamenti

individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello generale e a livello individuale<sup>53</sup>

La cultura agisce in profondità all'interno della società, poiché è il risultato tanto dei comportamenti delle persone quanto dei loro valori. Pertanto le relazioni soggettive si sommano in modo trasversale alle caratteristiche delle diverse culture locali (familiari, istituzionali, aziendali, etc.), generando schemi di comportamento e di pensiero variabili da paese a paese.

Durante la nostra "indagine sul campo" volta alla ricerca ed all'individuazione dei possibili *driver* per favorire un maggiore sviluppo delle relazioni di *business* fra Italia e Giappone, il tema della cultura è costantemente emerso con forza.

Tipico il caso di un CEO di un grande gruppo italiano insediato da molti anni con successo in Giappone il quale affermava "...il fattore chiave che ha determinato il nostro successo nel tempo è costituito dal fatto che, in quel paese, noi siamo riusciti a diventare giapponesi..."

Al primo posto nell'elenco dei fattori chiave di successo nelle relazioni di *business* con il Giappone tutti i CEO delle aziende intervistate hanno messo l'elemento culturale, inteso come apprendimento, metabolizzazione e rispetto delle cosiddette "regole del gioco" dettate dalla cultura e dalle tradizioni giapponesi, estremamente complesse e distanti dai nostri schemi e modelli comportamentali al primo impatto ma che, una volta compresi, costituiscono la "*conditio sine qua non*" per il successo delle relazioni di *business*.

### **Esempio:**

Sono numerose le iniziative di spicco e di successo nel campo della promozione culturale bilaterale promosse, soprattutto nell'ultimo quinquennio, dalle nostre Istituzioni e da associazioni di matrice istituzionale quali ad esempio la Ambasciata Italiana, la Fondazione Italia-Giappone, l'Istituto italiano di Cultura, la Società Dante Alighieri etc., alcune delle quali costituiscono dei veri e propri "fatti storici".

Oltre alle numerose iniziative messe in atto durante la Primavera Italiana, segnaliamo l'accordo siglato in occasione dell'inaugurazione a Ueno della mostra "la Venere di Urbino" fra la Fondazione Italia-Giappone, il quotidiano Yomiuri Shimbun e la Soprintendenza per il Polo Museale Fiorentino; questo accordo non si limita a regolamentare il semplice prestito di un'opera d'arte, ma formula un intenso programma di diffusione culturale duraturo nel tempo che il Direttore generale dell'UNESCO Koichiro Matsuura ha molto apprezzato e citato quale esempio da seguire anche in altri paesi.

---

<sup>53</sup> Definizione formalizzata nell'ambito della ricerca The European House-Ambrosetti, *Creare Valore per l'Europa, per le sue Imprese e per le sue Istituzioni*, 2004

## **Proposta n.7: "Ruolo dei Media"**

***Fare leva su una strategia di comunicazione che coinvolga i principali Media dei due Paesi allo scopo di promuovere la conoscenza culturale reciproca, valorizzando le eccellenze e cercando di eliminare stereotipi e luoghi comuni***

### **Proposta:**

Realizzare un efficace e sistematico coinvolgimento dei principali mezzi di informazione per la diffusione a livello di massa critica degli aspetti prioritari delle culture italiana e giapponese, enfatizzandone le eccellenze e cercando di eliminare stereotipi e luoghi comuni, in un'ottica di collaborazione reciproca per lo sviluppo di interessi comuni.

### **Motivazioni:**

I mezzi d'informazione svolgono un ruolo speciale nella comunicazione e, quindi, nella diffusione dei valori della cultura pro-business.

Nel corso di pochi decenni la crescente quantità di informazioni cui siamo esposti quotidianamente e la disponibilità di nuove tecnologie (primo fra tutti, Internet) hanno modificato il nostro rapporto con i mezzi d'informazione, con impatti significativi sui nostri stili di vita, sulle nostre scelte, sui nostri modelli di riferimento.

I Media, attraverso la loro funzione basilare di comunicazione, non costituiscono soltanto un effetto della cultura di un paese, ma allo stesso tempo ne rappresentano una delle primarie leve per il suo cambiamento: in altri termini, i Media contribuiscono alla costruzione, alla diffusione ma anche alla trasformazione della cultura di un paese.

Scegliendo i temi da affrontare e privilegiandone alcuni rispetto ad altri, i Media incidono sulla formazione e sulla modificazione della realtà sociale e dell'opinione pubblica. Infatti, partendo dai fatti in sé e da una realtà che è il risultato della percezione degli individui, i Media rielaborano le informazioni e comunicano un'immagine ben precisa della nostra realtà. La realtà "comunicata" fornisce sia al nostro paese che all'estero (e quindi anche ai nostri diretti *competitor*) un'idea/visione su ciò che siamo o che pensiamo di essere. Tale rappresentazione, con un'azione di *feedback*, si riflette a sua volta sulla percezione della realtà che verrà nuovamente rielaborata dai Media.

Tale circolo di continua costruzione e scomposizione di valori si autoalimenta ininterrottamente. Al suo interno, nell'infinita varietà di contenuti e messaggi trasmessi dai Media, si inserisce la comunicazione dei valori tipici della cultura di un paese e quindi anche di quelli connessi alla sfera del *business*.

### ***Esempio:***

Elemento essenziale e distintivo dell'attività promozionale congiuntamente svolta da Ambasciata Italiana ed ICE è stata la stretta collaborazione con i media giapponesi.

Tale approccio costituisce un modello avanzato nella metodologia promozionale su mercati evoluti e di grandi dimensioni, che ha giocato un ruolo di primo piano nella diffusione della presenza italiana su di un mercato di circa 130 milioni di abitanti.

In particolare, appare fondamentale mantenere salde le *partnership* avviate con i principali quotidiani giapponesi (con tirature di milioni di copie al giorno), con le riviste specializzate, le reti televisive nazionali, con l'aiuto dei quali e' possibile impostare strategie di comunicazione di straordinaria efficacia a favore della promozione del prodotto italiano.

Caratteristica di tutti gli eventi promossi in collaborazione con i grandi media giapponesi è infatti la loro eccezionale capacità di mobilitazione promozionale.

L'impatto complessivo sul pubblico giapponese è assolutamente superiore a quello che possono avere manifestazioni organizzate autonomamente dalle istituzioni italiane.

Il programma televisivo "viaggio nei distretti produttivi italiani" - inserito nel programma delle iniziative di sostegno all'internazionalizzazione del sistema produttivo che la rappresentanza diplomatico-consolare e l'ICE ha realizzato nel corso del 2007 - è un programma in quattro puntate che, dovrebbe portare il conduttore e i telespettatori a scoprire la tecnica, il *know-how* e la tecnologie dei settori più importanti del "*made in Italy*", legandoli strettamente al territorio da dove provengono e alla sua storia, realizzando in tal modo una efficace strategia di *marketing* che lega strettamente un prodotto unico ad un territorio unico, presentando al contempo l'*Italian way of living* e nuovi percorsi turistici.

## ***Proposta n.8: "Investire nel paese e imparare dagli altri"***

***Promuovere progetti comuni di investimento e innovazione in ambito internet e tecnologie digitali a partire dalle esperienze positive già realizzate in Giappone***

### ***Proposta:***

Realizzare un tavolo di lavoro comune per la creazione di *partnership* tecnologiche, progetti comuni di investimento e innovazione in ambito *internet* e tecnologie digitali.

Italia e Giappone, seppur su scala diversa, presentano infatti eccellenze di livello mondiale in settori ad elevato contenuto tecnologico e ad elevato valore aggiunto.

In tale contesto si potrebbe anche pensare a sistemi di incentivazione per l'investimento finanziario da parte dei grandi gruppi giapponesi (sia industriali che finanziari), con riferimento alle grandi opere infrastrutturali ed ai relativi fondi.

### ***Motivazioni:***

Un Paese che non cresce, e i dati sono sotto gli occhi di tutti, un paese caratterizzato da un quadro normativo poco trasparente ed incerto, un Paese ancora arretrato dal punto di vista infrastrutturale e, infine, un Paese che, di fatto, non investe sufficientemente in ricerca non può essere considerato attrattivo per gli investimenti stranieri.

Se a tutto ciò aggiungiamo la distanza culturale, oltre che fisica, che ci separa da un paese come il Giappone, forse non dovremmo meravigliarci così tanto se il livello dei flussi di IDE provenienti da quel paese risulti così basso.

Il Giappone, che presenta per certi aspetti alcune similarità con l'Italia (soprattutto in termini di sfide da affrontare per risolvere i problemi politico economici che caratterizzano entrambi i Paesi), può essere da stimolo e da esempio all'Italia in termini di visione del futuro relativamente all'attivazione di grandi progetti finalizzati al rilancio dell'economia dell'intera nazione.

### ***Esempio:***

Il progetto Ubiquitous-Japan (U-Japan) nasce guidato dal Governo giapponese nel 2003 come progetto per rilanciare l'economia e rendere il paese all'avanguardia dal punto di vista delle infrastrutture della comunicazione e connessione digitale, proiettandolo nel futuro.

Si prefigge di realizzare infrastrutture multiple di telecomunicazioni, capaci di dialogare fra loro, che permettano di connettere persone ed oggetti tra loro, ovunque essi siano, abbattendo il *Digital Divide*. Si tratta di un piano da 50 miliardi di Dollari che promette di creare un business da 1500 miliardi di Dollari (3/4 del PIL italiano), un gran numero

di posti di lavoro qualificati, la nascita di nuove professioni e lanciare il Giappone nel XXI secolo.

Il progetto nasce dalla considerazione che "la storia ha mostrato che un qualunque sistema economico, anche di grande successo, entra, prima o poi, in una fase di declino, a meno che riesca ad adattarsi ai cambiamenti sociali ed ambientali". Il crollo delle nascite e la emersione di una società di anziani (temi a noi ben noti) rappresentano le radici di un declino strutturale inevitabile del Giappone. Inevitabile, a meno che il Sistema giapponese riesca ad adattarsi al nuovo "ambiente".

Un'analisi della struttura economica giapponese e della sua evoluzione recente, mostrava come l'ICT - *Information communication technology* - fosse il maggior elemento di sviluppo nell'economia giapponese. Infatti, pur contribuendo per il solo 10% al PIL, l'ICT concorreva, ancora nel 2005, al 42.4% della crescita nazionale. Questo suggeriva di puntare in modo massivo sull'ICT e fare del Giappone il paese guida, il laboratorio per l'uso pervasivo di tali tecnologie.

Nacque così un primo progetto, denominato e-Japan. Nel 2003, grazie anche allo spettacolare successo dei servizi cellulari, il progetto si trasformò in Ubiquitous-Japan (U-Japan) nel quale la convergenza di sofisticate tecnologie informatiche con una copertura geografica di connessione (mobile o fissa) ad altissima velocità (banda fino a 100 Megabit al secondo), avrebbe posto le basi per uno sviluppo tumultuoso di innovativi servizi di ausilio a tutta l'economia: il viatico per il XXI secolo.

### **Proposta n.9: "Investire nelle potenzialità delle PMI"**

**Promuovere la realizzazione di un Fondo di Garanzia "di filiera" per le PMI, a capitale misto italiano e giapponese per l'internazionalizzazione e la collaborazione delle PMI italiane verso il Giappone**

#### **Proposta:**

Promuovere la creazione di un Fondo di Garanzia dedicato alle PMI che intendono intraprendere strategie di internazionalizzazione verso il Giappone. Tecnicamente il fondo di garanzia potrebbe:

- garantire direttamente la copertura dei rischi di operazioni a medio-lungo termine richieste da PMI italiane che intendono sviluppare azioni di internazionalizzazione verso il Giappone senza una sufficiente base patrimoniale
- supportare specifici fondi di *Venture Capital* specializzati nel finanziamento di strategie internazionali da parte di PMI ad elevato contenuto tecnologico, affinché avviano specifici investimenti nel mercato giapponese (acquisizioni, *joint venture*, *partnership*).

Analogamente tale iniziativa potrebbe essere attivata anche sul lato giapponese per l'internazionalizzazione delle PMI giapponesi verso l'Italia.

#### **Motivazione:**

L'atteggiamento delle PMI italiane verso la delocalizzazione sta certamente cambiando, ma ha bisogno di supporto e guida. Accanto al vecchio modello di delocalizzazione con massicci flussi di riallocazione produttiva soprattutto nei mercati dell'Europa dell'est tutt'altro che esaurito, si assiste infatti a una duplice tendenza:

- stanno sorgendo modelli di delocalizzazione orientati al mercato; strategie di internazionalizzazione finalizzate non solo all'abbattimento dei costi ma al radicamento e alla conquista dei mercati
- si sta sviluppando un nuovo modello caratterizzato da una forma di internazionalizzazione che non è segnalata dagli Investimenti Diretti Esteri o dalle quote di mercato, ma è rappresentata dalla valorizzazione di *asset intangibili* quali scambio di conoscenza, *know-how*, competenze professionali attraverso *joint-venture* o *partnership* leggere e che non implicano grandi investimenti e strutture organizzative complesse.

Più della metà delle PMI che non opera nei mercati internazionali incontra però ancora l'ostacolo della dimensione troppo ridotta dell'impresa che spesso si traduce in un investimento (costo) troppo elevato da affrontare.

**Esempi:**

Il fondo NEXT è il primo fondo di *Venture Capital* pubblico-privato a diventare operativo in Italia per la promozione di nuove imprese tecnologiche e *spin off* universitari. Utilizza virtuosamente strumenti di mercato, senza trasferimenti di risorse pubbliche, in un contesto di grande carenza di interventi dedicati: ha una dimensione di 37 milioni di Euro. Opera in parte come "Fondo dei Fondi": almeno il 50% del suo patrimonio sarà investito nella sottoscrizione di altri fondi mobiliari chiusi di *Venture Capital*, mentre per la parte restante può operare come "*coinvestment Fund*", ossia investire direttamente in singole imprese (Fonte: Finlombarda).

Negli USA il Texas applica nel suo territorio un particolare strumento di finanziamento per lo sviluppo industriale ad alta innovazione gli "*Industrial Revenue Bonds Program* (IRB)": una particolare tipologia di titoli obbligazionari emessi da istituzioni locali di emanazione pubblica (le *Non Profit Industrial Development Corporation*, IDC) allo scopo di finanziare la costruzione di impianti e l'acquisto di attrezzature industriali. La convenienza di questo genere di obbligazioni consiste nel fatto che i relativi interessi sono esenti da imposte.

### **Proposta n.10: "Partnership di filiera"**

**Creare e promuovere "Tavoli Tecnici" di filiera industriale, nei settori ad alto potenziale di integrazione tra Italia e Giappone, coordinati e gestiti dall'IJBG, al fine di lanciare progetti di sviluppo settoriale tra le imprese italiane e giapponesi, di generare progettualità ed investimenti comuni, e – non di meno – evidenziare proposte e suggerimenti mirati alle Istituzioni competenti**

#### **Proposta:**

Creare e promuovere una serie di "Tavoli Tecnici" di filiera industriale, focalizzati sui settori ad alto potenziale di integrazione tra Italia e Giappone (si suggeriscono, in particolare, le aree dell'*automotive*, dell'*aerospace*, del *biotech-biomed*, dell'*energy & environment*), sotto il coordinamento e la gestione dell'IJBG, con lo scopo di:

- lanciare progetti di sviluppo settoriale tra le imprese italiane e giapponesi;
- generare progettualità ed investimenti comuni;
- favorire il *cross-sharing* tecnologico tra le imprese italiane e giapponesi;
- evidenziare proposte e suggerimenti mirati alle Istituzioni nazionali competenti.

I risultati dei lavori dei "Tavoli Tecnici" potrebbero essere presentati durante una sessione dedicata all'interno del *Forum* annuale della cooperazione bilaterale organizzato dall'IJBG.

In alternativa, si potrebbe realizzare un evento *ad hoc* a cadenza annuale, da tenersi ad anni alternati in Giappone e in Italia (ad esempio, sul modello del Japanese German Center in Berlin - JGCB), per presentare i risultati, valorizzare le *best practice*, portare alla conoscenza dell'opinione pubblica i principali casi di successo, nonché proporre alle Istituzioni italiane e giapponesi soluzioni migliorative per superare gli eventuali ostacoli e proseguire nella collaborazione.

#### **Motivazione:**

L'istituzione di più "Tavoli Tecnici" di natura industriale nei comparti identificati come settori *target* per il rafforzamento della cooperazione bilaterale tra Italia e Giappone favorirebbe la collaborazione tra i diversi soggetti coinvolti, sia pubblici che privati, mettendo a fattore comune le iniziative già avviate nei due Paesi da parte della *business community* e del sistema finanziario locale.

Ciò consentirebbe di:

- focalizzare le risorse nazionali su specifiche iniziative industriali connotate da elevato potenziale;
- ridurre le inefficienze dovute a fenomeni quali la duplicazione o la sovrapposizione tra le attività esistenti;

- considerare le specifiche istanze del sistema imprenditoriale giapponese e italiano e rispondere a temi specifici con un approccio omogeneo e sinergico.

Si suggerisce di istituire un Tavolo Tecnico per ciascun settore-chiave individuato, rappresentando al Tavolo in modo paritetico:

- da un lato, gli esponenti delle associazioni di categoria nazionali e/o il *Top Management* di multinazionali italiane e giapponesi di particolare rilievo e prestigio;
- dall'altro, i rappresentanti degli organi istituzionali competenti per quel particolare comparto industriale.

Le proposte emerse dalla discussione e dal confronto all'interno dei "Tavoli Tecnici" potrebbero essere presentate alle Autorità competenti durante un Forum pubblico di grande visibilità, da cui far scaturire una Agenda istituzionale con un Piano di Lavoro.

### ***Esempi:***

Un esempio interessante è offerto, seppur con le peculiarità del caso, dall'approccio metodologico adottato nel corso dei lavori dell'*Advisory Board* "Meridiano Sanità", costituito a partire dal 2005 da The European House-Ambrosetti con il sostegno di un importante gruppo multinazionale attivo nel settore farmaceutico (Pfizer).

La prima edizione dell'iniziativa ha voluto proporre, in chiave indipendente, professionale e collegiale, idee, ipotesi, e prospettive per un nuovo modello di Sanità in Italia all'interno di un percorso di condivisione da parte di tutti gli attori della Sanità coinvolti nel progetto.

Le istanze dei numerosi "portatori di interessi" nel mondo della Sanità italiana sono state condivise e armonizzate nell'ambito di sette Tavoli Tecnici che hanno rappresentato complessivamente più di 10 milioni di cittadini, utenti e operatori della Sanità, con l'obiettivo di attivare e coinvolgere con varie modalità gli interlocutori chiave della Sanità in Italia. Gli attori della Sanità italiana rappresentati nei sette Tavoli Tecnici sono stati: i cittadini e i pazienti, i distributori farmaceutici, i medici e gli infermieri, le società scientifiche, le Regioni e le aziende sanitarie, le aziende farmaceutiche, i rappresentanti dei *media* e del mondo accademico.

I risultati dell'attività dei Tavoli Tecnici e le proposte emerse sono stati presentati all'opinione pubblica nel corso di sette *Workshop* tenutisi a Milano e Roma e del *Forum* finale del progetto.

Un secondo esempio dell'applicazione del meccanismo dei Tavoli Tecnici è fornito da un importante progetto a tutela del "*Made In*", promosso tra il 2004 e il 2005 da The European House-Ambrosetti in collaborazione con l'Unione Industriale Biellese.

L'iniziativa ha rappresentato un "motore di spinta" unitario per favorire azioni allineate e coordinate di Sistema Paese a favore della difesa della manifattura nei Paesi europei, aggregando il consenso e contribuendo all'informazione e al dibattito sul tema del Marchio di Origine ("Made in").

Attorno allo stesso Tavolo di Lavoro sono stati riuniti i rappresentanti, a livello nazionale ed europeo, delle maggiori associazioni industriali e sindacali, imprenditori, *opinion leader* e rappresentanti istituzionali. I lavori del Tavolo di Lavoro – incentrati su valori quali l'equità competitiva, la tutela del consumatore e la tutela della manifattura e dei lavoratori in Europa – hanno portato alla elaborazione di un "Manifesto del *Made In*" a favore della obbligatorietà del marchio di origine per tutti i prodotti ovunque prodotti, che è stato sottoscritto da centinaia di imprenditori, rappresentanti istituzionali e cittadini.

### **Proposta n.11: "Cammino verso l'EXPO"**

**Predisporre un piano di azione di medio-lungo termine per realizzare una serie di eventi ed iniziative che possano rappresentare un percorso di avvicinamento progressivo del Giappone ad EXPO 2015 a Milano**

#### **Proposta:**

Predisporre un piano di azione di medio-lungo termine per realizzare una serie di eventi ed iniziative qualificate che culminino nell'evento EXPO 2015 a Milano. Tale piano potrebbe contenere:

- il supporto alle Istituzioni di riferimento (Ente organizzatore EXPO 2015, Comune di Milano, Agenzia Italia per lo Sviluppo, ICE, Invest in Japan, Ministero dell'Economia giapponese....) per progettare e concretizzare la efficace presenza del Giappone all'evento EXPO 2015
- la promozione di eventi qualificati in preparazione del 2015 (*workshop*, visite, presentazioni, giornate studio) aperti a tutti ed ad alto impatto comunicativo per creare interesse, suscitare richiamo e sviluppare conoscenza
- il coinvolgimento efficace e sistematico dei principali *Media* italiani e giapponesi (si veda a questo proposito la proposta n.7 "il ruolo dei Media")
- l'attivazione di uno spazio dedicato su un portale IJBG e altri siti rilevanti (EXPO 2015, Comune di Milano, ICE etc) che raccolga tutte le informazioni utili e costituisca il riferimento "digitale" per percorso EXPO 2015.

#### **Motivazione:**

L'EXPO rappresenta una grande occasione di cultura, di confronto e di conoscenza tra i popoli e le persone, tra storie, esperienze e sensibilità differenti.

Nella visione degli organizzatori l'EXPO Milano 2015 rappresenta inoltre lo strumento per rafforzare, consolidare o aprire opportunità di nuovi mercati, oltre a quelli esistenti, per le imprese dei paesi avanzati così come per quelli in via di sviluppo. il progetto potrebbe costituire un volano per nuovi investimenti che generano valore aggiunto per le imprese.

Sarà uno straordinario evento universale che darà visibilità alla tradizione, alla creatività e all'innovazione alla luce degli scenari globali al centro dei quali c'è il tema del diritto ad una alimentazione sana, sicura e sufficiente per tutto il pianeta.

Le istituzioni pubbliche, le imprese private, le associazioni umanitarie, le organizzazioni non governative, le rappresentanze dei consumatori e dei produttori saranno impegnate a promuovere le tematiche dello sviluppo dei sistemi economici e sociali di tutto il Pianeta.

All'EXPO saranno in mostra la frontiera della scienza e della tecnologia, in particolare sui temi dell'ambiente, delle biotecnologie e della salute e del benessere sui quali esistono specifiche competenze italiane e giapponesi che meritano visibilità e approfondimento.

All'EXPO verranno offerte molte opportunità di promozione e di comunicazione per tutti i soggetti rilevanti per le tematiche in oggetto.

Si stima che nei primi 6 mesi dell'EXPO arriveranno 29 milioni di persone, per una media giornaliera di 160.000 visitatori al giorno, ci saranno 120 paesi espositori e verranno organizzati 7.000 eventi.

## **Proposta n.12: "Potenziare il turismo"**

### **Predisporre un piano di azione di medio-lungo termine per potenziare i flussi turistici Giappone – Italia e sviluppare quelli Italia - Giappone**

#### **Proposta:**

Predisporre sotto la regia di IJBG un piano di azione di medio-lungo termine che coinvolga ENIT (Agenzia Nazionale del Turismo), JNTO (Japan National Tourist Organization), Fondazione Italia – Giappone e gli altri soggetti rilevanti (Associazioni di categoria, Media), organizzato secondo le seguenti linee strategiche:

- *governance* unica (IJBG), sotto una visione condivisa
- rafforzamento del flusso turistico Giappone – Italia, puntando sulla destagionalizzazione. Rafforzamento - accanto alle destinazioni classiche della cosiddetta "Golden Route" (Venezia, Milano, Firenze, Roma, Napoli) di altri *asset* tematici legati alle peculiarità italiane ad alto richiamo per il Giappone (lo *shopping* di *Luxury Goods*; l'enogastronomia, l'*Italian lifestyle*, etc)
- lo sviluppo del flusso turistico Italia – Giappone, valorizzando le specificità del paese e potenziando la conoscenza attraverso iniziative di promozione *ad hoc* sul lato della domanda.

#### **Motivazione:**

A fronte di una popolazione doppia rispetto all'Italia (127 milioni contro 60), il Giappone genera circa 17,5 milioni di partenze turistiche verso l'estero, contro le 20 milioni di partenze dell'Italia verso l'estero.

Pur viaggiando meno degli Italiani (in percentuale), i Giapponesi si dimostrano però molto più propensi a scegliere il nostro paese come destinazione dei loro viaggi, di quanto facciano gli italiani nei confronti del Giappone.

Il 14% delle destinazioni estere dei **flussi di turismo Giapponesi** è infatti rivolta verso l'Italia (3° destinazione dopo Hawaii e Australia, e prima tra le destinazioni europee). Il successo lo si deve principalmente all'immagine del nostro paese in Giappone, identificato con uno stile di vita di alta qualità. Si tratta quindi di un buon risultato, anche se alcuni scenari minacciano le *performance* future.

In particolare:

- debolezza dello Yen rispetto all'Euro
- maggiore concorrenzialità delle destinazioni "asiatiche" (Cina e Corea) per le quali minore è l'incidenza del costo del trasporto rispetto al valore complessivo del viaggio

Di qui la proposta di potenziare l'offerta turistica facendo leva sulle peculiarità del Sistema Italia, valorizzando ancora di più le caratteristiche maggiormente apprezzate dai Giapponesi:

- ineguagliata ed ineguagliabile ricchezza storica, artistica, culturale
- qualità estetica della produzione artigianale ed anche di massa, soprattutto nel settore della moda, che tuttora agisce da stimolo nei viaggi *shopping*
- valori ambientali (sia urbani che puramente naturali) assurti a livello di simbolo
- varietà e qualità delle tradizioni gastronomiche ed enologiche
- atteggiamento tipicamente italiano di curiosità, disponibilità ed apertura nei confronti del visitatore straniero (il "fattore umano")
- distribuzione del patrimonio artistico ed ambientale praticamente su tutto il territorio nazionale; presenza di una ricettività di punta ospitata in palazzi, ville cittadine e di campagna, difficilmente eguagliabile dalla concorrenza.

Al contrario il Giappone non rappresenta una meta di particolare interesse per il turista italiano (il 55% dei viaggi turistici è destinato a paesi dell'area mediterranea, ed un altro 25% verso paesi del centro e del nord Europa). Sono stati cioè solamente 100.000 i turisti italiani che nel 2006 si sono recati in Giappone.

Occorre quindi intercettare i flussi turistici più "qualificati" (*travel trade* attraverso l'intermediazione), facendo leva sulla "vocazione" del Giappone e la tradizione territoriale. In particolare sul **lato dell'offerta**, qualificare le proposte che facciano leva sugli **asset** tradizionali giapponesi (storia della civiltà giapponese, cultura e filosofia Zen, arte e cibo) ma che sviluppino anche gli **asset** emergenti (Giappone come paese della frontiera tecnologica).

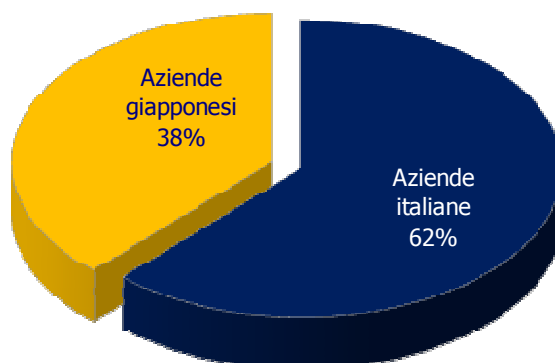
Sul **lato della domanda** occorre invece sviluppare la conoscenza del Giappone in Italia attraverso azioni di promozione *ad hoc*, favorire lo sviluppo di un'intermediazione turistica qualificata e specializzata nella destinazione Giappone (il 55% del turismo giapponese in Italia è organizzato da agenti intermediari, il turista italiano – al contrario - ricorre al turismo auto-organizzato), potenziare l'attività di promozione e sviluppo del JNTO (Japan National Tourist Organization) in Italia (esiste il sito *web* del ENIT -Agenzia Nazionale del Turismo in giapponese, non altrettanto per il JNTO in italiano).

## 10 Appendice - Questionario

Il questionario è stato utilizzato come strumento a supporto dei lavori dello studio strategico, impiegato al fine di far emergere i vincoli e le problematiche, che fino ad oggi hanno reso difficoltoso alle imprese italiane e giapponesi avviare iniziative imprenditoriali e instaurare rapporti commerciali bilaterali. Con il questionario è stato chiesto alle imprese italiane e giapponesi di esprimere un giudizio, in base alla propria esperienza, rispettivamente sul sistema Paese Giappone e Italia. Il giudizio è stato espresso attraverso la valutazione dei principali punti di forza e di debolezza nella localizzazione di una sede estera sul mercato italiano e giapponese (rispettivamente da parte delle aziende italiane e giapponesi) e sugli scambi commerciali di import ed export bilaterali.

export bilaterali.

Il questionario, strutturato in domande con possibilità di risposta multipla, aperta e valutativa, è stato sottoposto a un campione di aziende rappresentanti la business community italiana e giapponese. Nello specifico, il questionario è stato inviato ad un campione composto da 150 aziende italiane e giapponesi - rispettivamente il 62% e il 38% del campione - che intrattengono rapporti commerciali di import ed export bilaterali o che sono presenti con una sede estera in Giappone o in Italia.



*Figura 94: Composizione del campione delle aziende italiane e giapponesi*

Il campione di aziende italiane e giapponesi è stato selezionato sulla base dell'ammontare del fatturato e sul numero dei dipendenti impiegati, con l'intento di ottenere una rappresentazione eterogenea delle imprese che operano sul mercato estero giapponese e italiano.

Le aziende con un fatturato inferiore a 500 milioni di Euro sono il 71% del campione italiano e il 63% di quello giapponese, mentre dal punto di vista del numero dei dipendenti, le imprese che occupano meno di 250 persone sono il 72% del campione italiano e il 65% di quello giapponese.

## Aziende Italiane

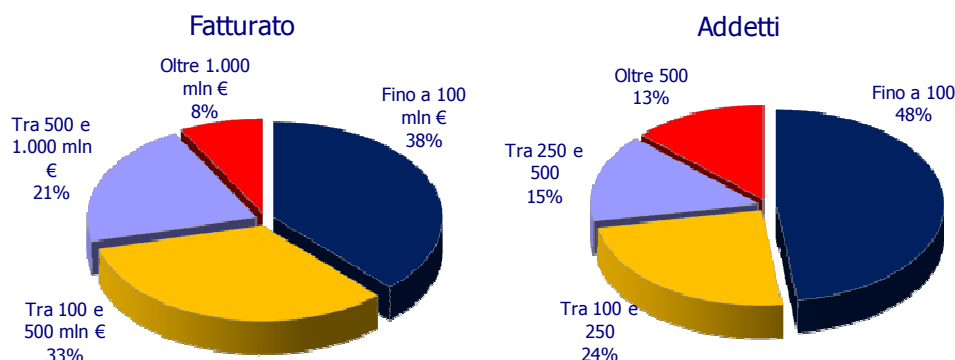


Figura 95: Caratteristiche delle aziende italiane e giapponesi componenti il campione selezionato.

## Aziende Giapponesi

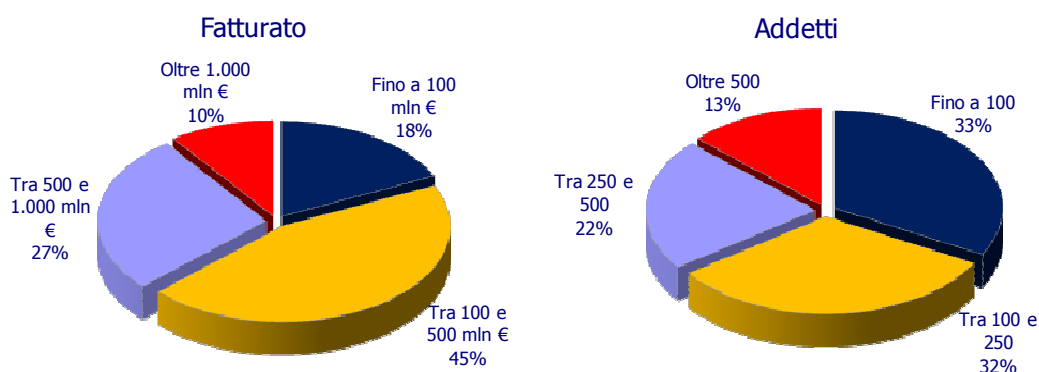


Figura 96: Caratteristiche delle aziende italiane e giapponesi componenti il campione selezionato.

Delle imprese italiane del campione il 59% intrattiene rapporti commerciali di import ed export con il Giappone, mentre il 41% vi è presente con una propria sede. Delle aziende giapponesi, invece, sono il 52% del campione quelle che svolgono attività di import ed export con l'Italia, mentre il restante 48% è presente con una sede sul territorio.

Attraverso il questionario è stato possibile ottenere direttamente dagli operatori economici italiani e giapponesi una valutazione sull'attrattività territoriale rispettivamente del Giappone e dell'Italia. Il giudizio sull'attrattività è stato espresso utilizzando una scala di valutazione graduata da 1 a 5, con il valore minimo indicante una bassa attrattività e il valore massimo indicante invece un'alta attrattività del sistema Paese.

La maggioranza delle aziende italiane - il 49% del campione - ha espresso una valutazione dell'attrattività del sistema Paese Giappone con un giudizio sulla scala pari a 3 (che significa buona attrattività), mentre il 28% ha dichiarato un'ottima ed elevata attrattività (giudizio pari a 4 e 5). Da evidenziare, che il 23% del campione di aziende italiane, anche se vi trattiene rapporti d'affari, considera il Giappone un Paese poco attrattivo (giudizio sulla scala pari a 1 e 2).

Per più della metà delle aziende giapponesi del campione - il 51% - attribuisce al sistema Paese Italia una buona attrattività (giudizio sulla scala pari a 3), mentre il 26% valuta l'attrattività come ottima ed elevata (giudizio pari a 4 e 5). Il 23% delle aziende giapponesi, invece, pur essendo in rapporti d'affari con il mercato italiano, considera questo poco attrattivo (giudizio sulla scala pari a 1 e 2).

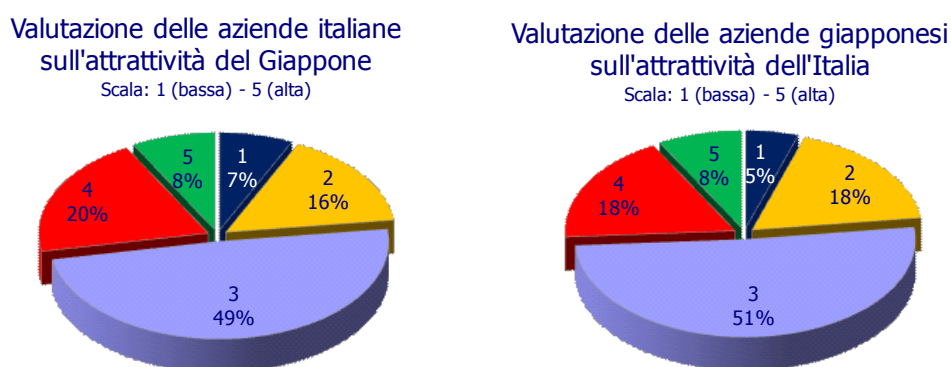


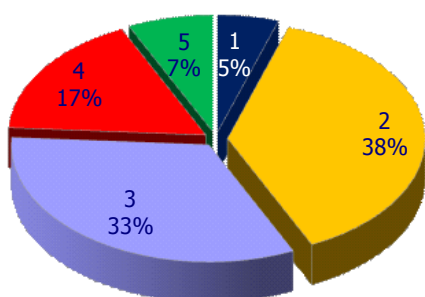
Figura 97: Valutazione del grado di attrattività del sistema Paese Giappone e sistema Paese Italia.

Con il questionario si è voluto anche valutare il grado di apertura del mercato giapponese e italiano. Alle aziende del campione è stato chiesto di esprimere un giudizio utilizzando una scala di valutazione graduata da 1 a 5, con il valore minimo indicante una bassa apertura del mercato agli operatori stranieri (mercato chiuso) e con il valore massimo indicante invece un'alta apertura del mercato verso l'esterno (mercato aperto).

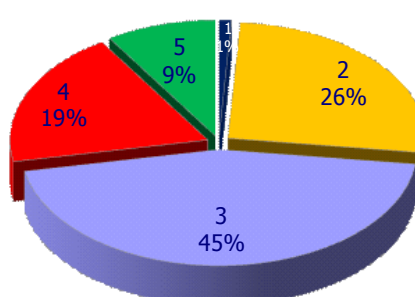
Le aziende italiane, che hanno espresso il loro giudizio sul mercato giapponese, ritengono che questo sia poco aperto agli operatori stranieri per il 43% del campione (valori sulla scala 1 e 2), il 33% invece esprime una valutazione buona (giudizio sulla scala pari a 3), mentre il 24% (valori sulla scala pari a 4 e 5) considera il mercato giapponese aperto e ricettivo.

Le aziende giapponesi, che hanno espresso il loro giudizio sul mercato italiano, ritengono che questo sia poco aperto agli operatori stranieri per il 27% del campione (valori sulla scala 1 e 2), il 45% invece esprime una valutazione buona (giudizio sulla scala pari a 3), mentre il 28% (valori sulla scala pari a 4 e 5) considera il mercato italiano aperto.

**Valutazione delle aziende italiane sul grado di apertura del mercato giapponese alle imprese straniere**  
Scala: 1 (bassa) - 5 (alta)



**Valutazione delle aziende giapponesi sul grado di apertura del mercato italiano alle imprese straniere**  
Scala: 1 (bassa) - 5 (alta)



*Figura 98: Valutazione del grado di apertura del mercato giapponese e italiano alle imprese straniere.*

A fronte del giudizio sull'attrattività e sul grado di apertura del mercato, abbiamo chiesto alle imprese di esprimere una valutazione su i fattori determinanti nell'accesso a un mercato straniero. Sono stati individuati molteplici fattori, qui sintetizzati in otto dimensioni: autorizzazioni e visti d'ingresso, trattamento fiscale, mercato del lavoro, relazioni e accordi internazionali, infrastrutture e infostrutture, regolamentazione e legislazione, sistema bancario/finanziario e sistema giudiziario.

Su questi fattori è stato chiesto alle aziende italiane e giapponesi del campione di esprimere un giudizio utilizzando una scala di valutazione graduata da 1 a 5, con il valore minimo indicante il singolo fattore come un punto di debolezza del sistema Paese e con il valore massimo indicante invece il singolo fattore come un punto di forza.

Le aziende italiane, che hanno espresso il loro giudizio sui singoli fattori in riferimento al mercato giapponese, ritengono che questo presenti dei punti di debolezza per quanto riguarda il trattamento fiscale, colpa del carico fiscale che risulta elevato, e il mercato del lavoro, a causa soprattutto della difficoltà nel reperire risorse umane qualificate. Le aziende italiane considerano come punti di forza del sistema Giappone le infrastrutture, il sistema giudiziario e le relazioni internazionali.

Le aziende giapponesi, che hanno espresso il loro giudizio sui singoli fattori in riferimento al mercato italiano, ritengono che questo presenti dei punti di debolezza nelle autorizzazioni e nei visti d'ingresso - esistono grosse criticità sugli aspetti burocratici e amministrativi per il rilascio dei permessi di soggiorno per dirigenti e responsabili, nel trattamento fiscale elevato e nella dotazione infrastrutturale del Paese. Le aziende giapponesi considerano invece dei punti di forza del sistema Italia: il sistema bancario, il sistema giudiziario e il mercato del lavoro.

La valutazione di questi fattori ha fatto emergere anche una valutazione di grado 3, che può essere interpretata nel complesso come un apprezzamento di medio livello (né punto di forza né punto di debolezza). Il campione delle imprese italiane ha espresso un giudizio sul sistema Giappone pari a 3 sugli aspetti della regolamentazione e della legislazione, del sistema bancario e sugli aspetti delle autorizzazioni e visti d'ingresso. Il campione delle imprese giapponesi invece ha attribuito una valutazione pari a 3 alla regolamentazione e legislazione e alle relazioni e gli accordi internazionali.

### Valutazione dei fattori determinanti per l'ingresso sul mercato italiano e giapponese

Scala: da 1 (p.to di debolezza) a 5 (p.to di forza)

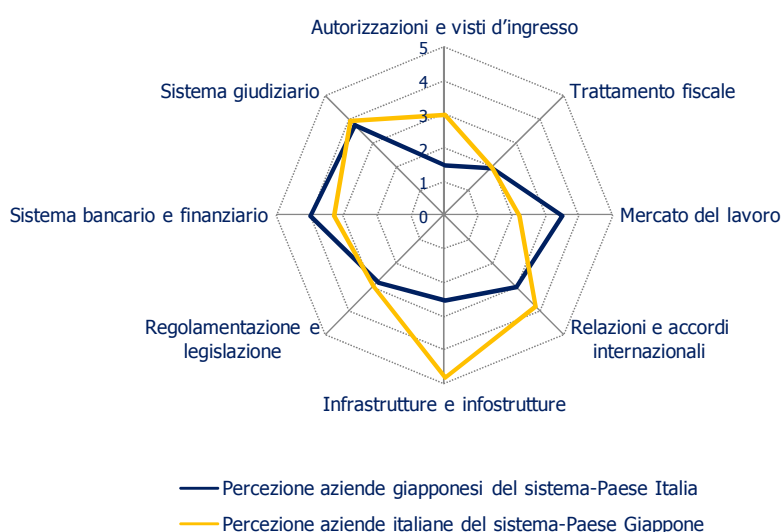


Figura 99: Valutazione dei fattori determinanti per l'ingresso sul mercato italiano e giapponese.

Alle aziende del campione è stato chiesto sulle otto dimensioni (autorizzazioni e visti d'ingresso, trattamento fiscale, mercato del lavoro, relazioni e accordi internazionali, infrastrutture e infostrutture, regolamentazione e legislazione, sistema bancario/finanziario e sistema giudiziario) di esprimere una valutazione su quali fossero i principali ostacoli all'ingresso sul mercato giapponese e italiano.

Le aziende italiane, che hanno espresso il loro giudizio sui singoli fattori in riferimento al mercato giapponese, ritengono che i tre principali ostacoli all'ingresso nel mercato giapponese siano la regolamentazione e la legislazione (espresso dal 86% del campione), seguito dal mercato del lavoro (65%) e dal trattamento fiscale (55%). Secondo le aziende giapponesi, i principali tre ostacoli per l'ingresso sul mercato italiano siano le autorizzazioni e i visti d'ingresso (espresso dal 91% del campione), le infrastrutture e le infostrutture (68%) e la regolamentazione (54%).

### Principali ostacoli all'ingresso in Giappone e in Italia

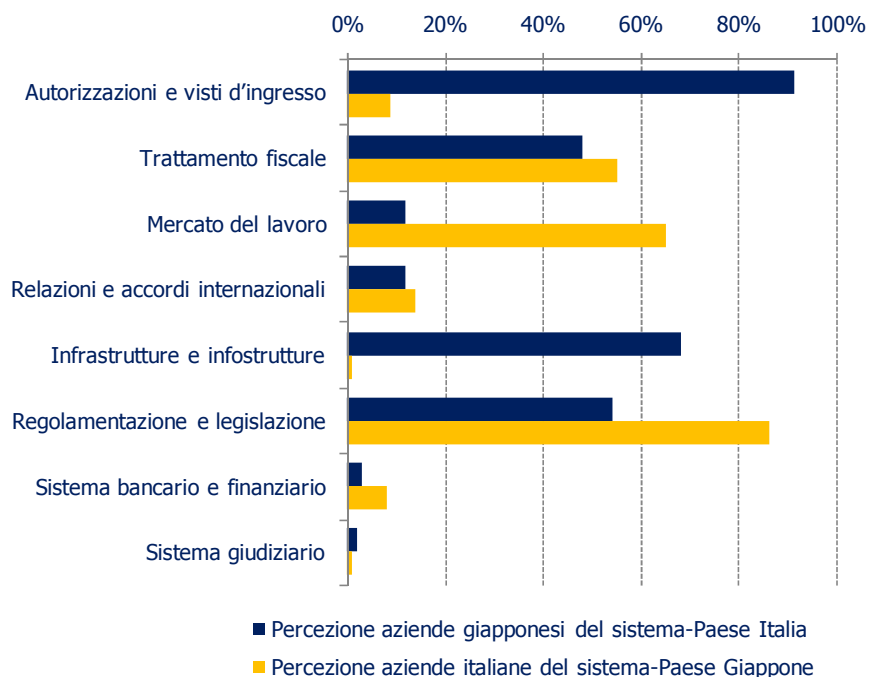


Figura 100: Valutazione dei principali ostacoli all'ingresso nel mercato giapponese e italiano.

Infine, con il questionario abbiamo chiesto alle imprese di esprimere una valutazione su i fattori culturali che si trovano ad affrontare nell'approccio a un mercato straniero. Sono stati individuate otto dimensioni culturali: osservanza delle regole, orientamento al risultato, cambiamento e innovazione, orientamento alla cooperazione, flessibilità lavorativa.

Su questi fattori è stato chiesto alle aziende italiane e giapponesi del campione di esprimere un giudizio utilizzando una scala di valutazione graduata da 1 a 5, con il valore minimo indicante il singolo fattore come un punto di debolezza e con il valore massimo indicante invece il singolo fattore come un punto di forza.

Le aziende italiane, che hanno espresso il loro giudizio sui singoli fattori in riferimento alla cultura giapponese, ritengono che questa rappresenti un punto di forza del sistema Giappone. Dalle valutazioni appare chiaro che la cultura giapponese è un aspetto apprezzato dalle imprese italiane, soprattutto per l'importanza attribuita al rispetto delle regole e all'orientamento al risultato.

Discorso diverso per i giudizi espressi dalle aziende giapponesi nei confronti della cultura italiana. Le imprese giapponesi esprimono un giudizio non positivo al fattore del rispetto delle regole dell'Italia, anche se riconoscono nell'orientamento alla cooperazione un punto di forza.

Questa forte diversità che emerge dal grafico è il riflesso di aspetti culturali molto diversi, che saranno approfondite all'interno del presente lavoro.

## Valutazione degli aspetti culturali del Giappone e dell'Italia

Scala: da 1 (p.to di debolezza) a 5 (p.to di forza)

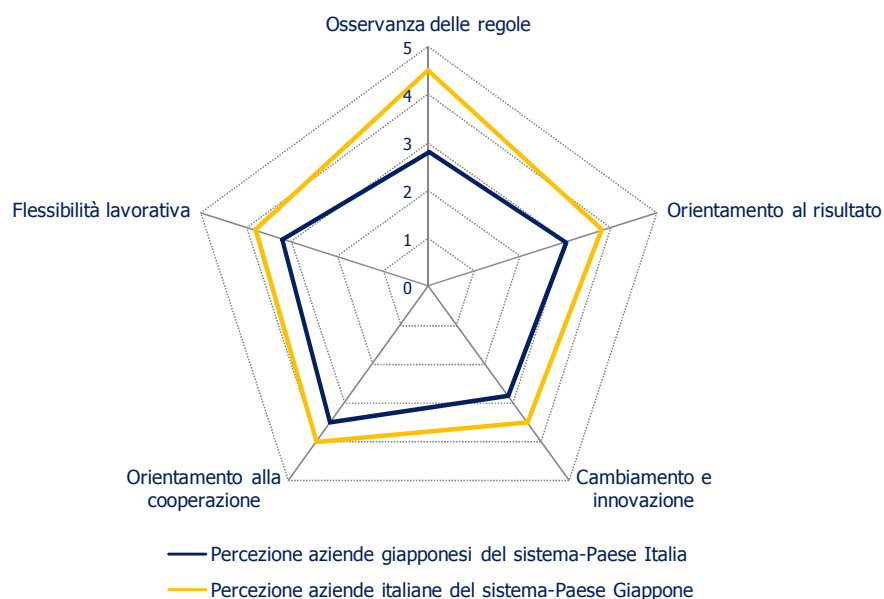


Figura 101: Valutazione degli aspetti culturali del Giappone e dell'Italia

In conclusione, con il questionario abbiamo avuto la possibilità di recepire le riflessioni degli operatori italiani e giapponesi a riguardo delle problematiche incontrate negli scambi bilaterali e negli investimenti esteri. Le aziende riconoscono ai due Paesi un'attrattività di livello medio, determinata principalmente da una debolezza nel sistema delle regole e degli accordi e da aspetti culturali che impattano sulla gestione del *business*.

## **11 Appendice - “*Cultural differences between Italy and Japan*” di Fons Trompenaars**

### **11.1 AIMS AND OVERVIEW**

This report is intended as a briefing document for business leaders and managers concerning the more important aspects of cultural differences as a basis for improving and securing more effective communication as well as leveraging the advantages of different points of view for realizing business benefits of Italy-Japanese collaboration.

The aim is to offer a summary discussion of the key parameters with a business focus within a model framework that seeks to explain the origins and context of the key challenges that derive from matters of national and corporate cultural differences.

We would emphasise that our approach goes beyond a list of “Do’s and Don’ts” which are always problematic. And as explained in the body of the report, it is never the best solution to attempt to create and follow prescriptions of how to behave in different cultures based on such lists. In any event, most business situations are likely to be multi-cultural rather than bi-cultural. Approaches are required that derive from an understanding of culture that can quickly enhance the inter-cultural competence of all parties.

### **11.2 STRUCTURE OF THIS DOCUMENT**

This is presented in three sections:

- **Section 1** provides a general introduction and advice on how the document should be interpreted and used.
- **Section 2** discusses the seven dimensions model of culture with a focus on the differences between Italy and Japan

We can also provide further detail and/or other supporting articles on any of the content cited in this document.

Please note that in making any comparisons between cultures, there is no such thing as ‘what is right or wrong’ in values and behaviours in any cultural assessments. Our cultural models are intended to help understand and differentiate cultural differences and people from different cultures are expected to score towards one extreme or the other on our cultural dimensions because they are different, not ‘better’ or ‘worse’. All cultures have their right to self-determination which we must all learn to respect – whatever they are.

## Section 1: Fundamentals

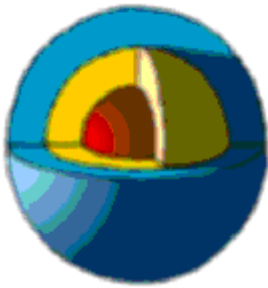
There is a good chance that you will meet people in your business environment with a different cultural background than yours. Business negotiations often go wrong because of cultural differences, which neither party is aware of. Through greater awareness, you will learn to respect other cultures, which will enable you to deal successfully with people from different cultural backgrounds.

Why Awareness and Respect?

When you are doing business with people from other cultures, it is essential to respect your counterpart, just as you would like your counterpart to respect you.

You can learn to build this respect by understanding why and how cultures have developed certain beliefs, habits and characteristics.

### What is Culture?



Culture comes in layers ~ and can be viewed like an onion.

In the outer layer, are the more obvious and visible aspects of cultures ~ like dress, food, architecture, houses.

The outer layer is thin. It can be peeled off easily revealing the second deeper layer. You simply notice that people in other cultures behave differently. What they consider is 'good or bad' 'right or wrong' is different to your own beliefs because in your own culture you have different 'norms' and 'values'. A 'norm' is the normal accepted common practice in your culture ~ what is expected. A 'value' is what you would prefer to do and how you would want to behave. In stable and mature cultures 'norms' and 'values' are similar. You like (= a value) wearing a smart business suit to an important meeting and it is also expected (= the norm) that you should wear a suit.

Thus:

- values determine how people would prefer to behave and what they cherish.
- norms determine how people behave because of what is 'normal' in their culture and how they are expected to behave.

You can only observe norms and values. You may feel uncertain interpreting certain behaviors. What's good or normal in your culture may be wrong or strange in another. Is it bad when people shout? How should you interpret the feelings of people who show no emotion at all? What does it mean when someone is late for an appointment?

But it is the inner layer that is even more important. Here we have the solutions that societies have developed in order to survive over centuries and are passed down from generation.

The key to understanding this inner (hidden) layer of culture is to recognise what things mean in a culture.

For example, "What is an I-Pod and what does it mean to you?"

Technically it is the same 'thing' anywhere in the world, (apart from variations in color and model).

But some cultures would say an i-Pod is:

a) a machine with which I can listen to my favourite music without being disturbed

Other cultures would say:

b) a machine with which I can listen to my favourite music without disturbing other people!

It is all too easy to be blind to your own bias and we need to avoid being blind and ethnocentric.

Whatever your point of view, the first important step is to RECOGNISE that different cultures may give a different meaning to the meaning that you give to an object, event or indeed anything. What you mean by hospitality, integrity, a contract, status, time etc may differ from how others interpret and give their meaning to these items.

But how can you learn about this layer of culture ~ if it is all about meaning ~ and apparently hidden to you? The Trompenaars' seven dimensional model of culture is designed to help understand how and why different business partners from different cultural backgrounds give different meanings to business issues and transactions.

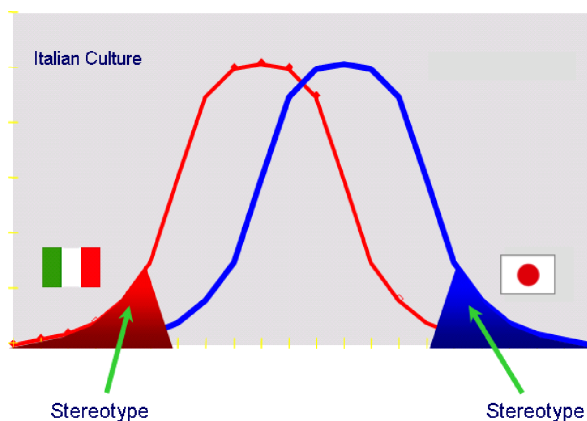
### Respect and Stereotyping

The second component of Inter-Cultural Competence is RESPECT for other cultures.

This is concerned with respecting human dignity and uniqueness of a person from another culture. This means that one would treat other persons with the same respect no matter who he/she was (dignity and inherent worth). And that one is open towards different working habits of others and tends to question the norms and values of one's own culture to enhance mutual understanding. And also to see oneself through the

eyes of others, and how own normal patterns of behavior are interpreted by others.

It is useful when discussing cultures ~ especially national (country based) differences to talk in terms of stereotypes ~ the typical Italian or Japanese. However, it is important to remember that every individual has his/her own identity and will deviate from the 'average'. But with this in

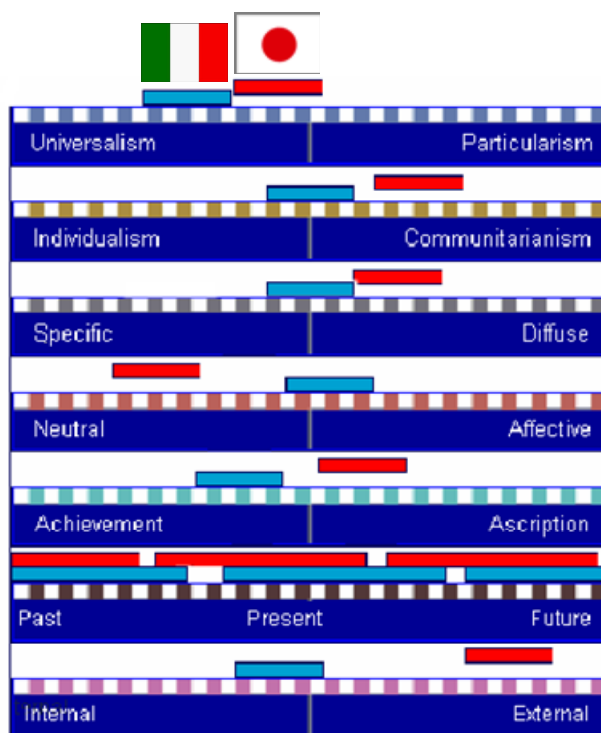


mind, it is helpful to make generalisations about cultures in order to discuss the source of tensions that will arise in business and to offer general strategies for starting to resolve these tensions.

In fact it is surprising not how different the Italians are to the Japanese, but how similar they are. Greater differences are seen when comparing with more extreme cultures such as Eskimos, Chinese or South Americans for example. In the next section we will consider the seven dimensions of culture and their country norms as a basis for understanding the starting point or approaches for a range of business situations and issues.

## Section 2: The seven dimensions of culture

Example of how two countries may compare:



Basic assumptions of the inner layer of culture can be measured by dimensions. Seven cultural dimensions can distinguish the (national) cultures of Italy and Japan. Each cultural dimension is like a continuum, covering all possible combinations between two contrasting basic values. Each dimension is now considered.

People from different cultures will have different scores on these dimensions. When you understand the typical your cultural profile of the different parts of your Group and how this compares to your own part, you are well on the way to

understand the source of cultural differences, how to improve your effectiveness when working with these different cultures and thus for the different parts of the organisation to communicate more effectively.

It should be noted that we are not describing cultures based on the total population for the benefit of tourists. We are more concerned with presenting typical profiles of leaders and senior business managers in the context of business and how and what determines their behaviours in business situations. As well as the country norms we may also need to consider in some cases any minor variation from the norms that

originates from industry sectors. This is because there is an element of self-selection in what work you do. That is, you tend to seek out a job or industry and a career where you can use and exploit the competencies you have and where there is a match between your values (culture) and your organisation. Thus although we can differentiate between Italians and Japanese for example, we can also observe smaller differences (on a world scale), between Italians in banking, engineering, and government.

We will now explain each dimension and consider the country norms and what they mean in terms of doing business and managing. For each dimension: Consider the definition of each and what it represents and explains

- Where your culture is likely to score on the scale
- Where other cultures in the Group score
- The magnitude of the difference (large or small)
- and the direction of the difference (do you score to the left or right of others)?

### **1. Universalism-Particularism: (rules versus exceptions)**

This dimension extends from the extremes of:  
UNIVERSALISM to PARTICULARISM

The dimension universalism-particularism concerns the standards by which relationships are measured.

Universalist societies tend to feel that general rules and obligations are a strong source of moral reference. Universalists are inclined to follow the rules - even when friends are involved - and look for "the one best way" of dealing equally and fairly with all cases. They assume that their standards are the right standards, and they attempt to change the attitudes of others to match theirs.

Particularist societies are those in which particular circumstances are more important than rules. Bonds of particular relationships (family, friends) are stronger than any abstract rules. Response to a situation may change according to the circumstances and the people involved. Particularists often argue that "it all depends".

In the extreme, Universalistic cultures would say the law must be upheld and your friend should be punished ~ even if the friend was your spouse. Extreme particularists would argue that friends are more important than pedestrians

In business this translates for example to the relative importance of rules and procedures and the degree to which they should be followed or exceptions considered.

What is your point of view?

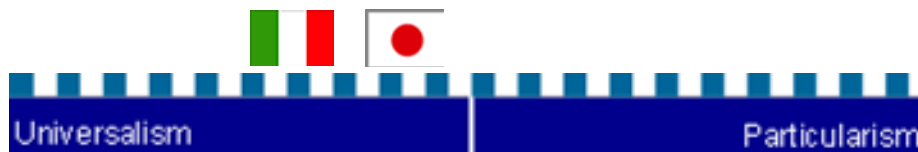
You were a passenger when your friend was driving too fast in the city when he hit a pedestrian.

Should your friend be punished or will you help your friend?

As a witness, would you lie in court to help your friend who hit a pedestrian when driving too fast?

Obviously in any real or practical situation there may be many factors in the final decision, but culture determines the starting point. Do you start from the view that you should all follow standard rules and occasionally allow for exceptions. Or do you start from the view that it all depends but you will follow guidelines and adapt to standards wherever possible.

On this dimension, the differences between Italy and Japan show interesting differences. Italy tends to be more universalistic (rule/law bound, and Japan more particularistic (it all depends).



When working with Japanese managers who are more particularistic than Italians:

You will be doing business with people who tend to adapt (relatively) a more relaxed view about rules as relationships develop. Contracts may more easily be broken or changed. They may have a relatively more easy going view of life which you may find difficult at first. Whereas, you would tend to adhere more to standards and contracts that have been already negotiated.

Recognise that there may be an expectation that you should:

- do not take personal, "get to know you" attitudes as small talk;
- carefully consider the personal implications of your legal "safeguards";
- be prepared for interpersonal aspects and focus more on building relationships first;
- expect to take more time;
- be more patient;
- present a more flexible attitude, but do not give too much away.
- build informal networks and create private understandings;
- try to alter informally accustomed patterns of activity;
- modify relations with you, so that you will modify the system;
- pull levers privately;
- seek fairness by treating all cases on their special merits;
- often take a less formal approach to systems and procedures.

## 2. Individualism-Communitarianism (Individual versus Teams/Groups) orientation

This dimension extends from the extremes of:

INDIVIDUALISM to COMMUNITARIANISM

What is your point of view?

Do you like doing things on your own?

Do you prefer to do the job yourself rather than work in a team?

Are you a team player in life?

Do you live your life by interacting closely with others or are you a loner?

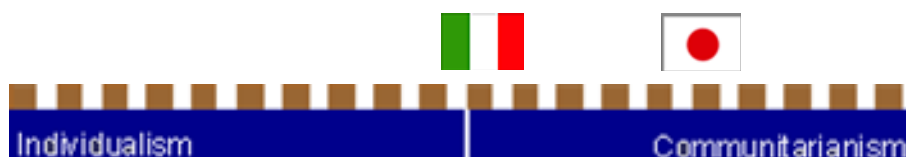
The dimension individualism versus communitarianism is about the conflict between an individual's desire and the interests of the group he belongs to. Do people primarily regard themselves as individuals or as part of a group?

In a predominantly individualistic culture, people are expected to make their own decisions and to only take care of themselves and their immediate family. Such societies assume that quality of life results from personal freedom and individual development. Decisions are often made on the spot, without consultation, and deadlocks may be resolved by voting.

In contrast to this, members of a predominantly communitarian society are firmly integrated into groups which provide help and protection in exchange for a strong sense of loyalty. In such cases, people believe that an individual's quality of life improves when he takes care of his or her fellow man. The group comes before the individual, and people are mainly oriented towards common goals and objectives. Negotiation is often carried out by teams, who may withdraw in order to consult with reference groups. Discussion is used to reach consensus.

Often, individualism is seen as typical of modern society, whereas communitarianism is associated with traditional societies. However, a modern society such as Japan has a strong communitarian orientation, which forces one to question this convention.

Italy tends to scores near the centre of this dimension but with Japan being much more Group/Collectivistic.



**When working with Japanese managers who are more group oriented than you:**

You will be dealing with people who have a greater tendency to cluster and take group responsibility. They may retreat to consider their position in private and then return to present you with 'their' view.

Remember that an initial 'yes' may become a NO after consultation with the rest of their group.

Recognise that there may be an expectation that you should:

- show patience for time taken to consent and to consult;
- negotiator can only agree tentatively and may withdraw an undertaking after consulting with superiors;
- the toughest negotiations are with the communitarians you face. You must somehow persuade them to cede to you points which the multiple interests in your company demand;
- conducting business when surrounded by helpers means that this person has high status in his or her company;
- show patience, they will want to wait until all their team agree;
- although negotiating with more people takes longer, the results will be a lasting relationship.
- strive to integrate authority and personality within a group of colleagues;
- use group oriented motivators as reward mechanism;
- although gaining consensus takes time, results will be lasting;
- aim to build lasting relationships.

**3. Specific versus Diffuse Cultures (low or high degree of involvement / relationships in business)**

This dimension extends from SPECIFIC to DIFFUSE

Generally, people from specifically oriented cultures begin by looking at each element of a situation. They analyze the elements separately, then put them back together again - viewing the whole is the sum of its parts. Specifically oriented individuals concentrate on hard facts. People from diffusely oriented cultures see each element in the perspective of the complete picture. All elements are related

What is your point of view?

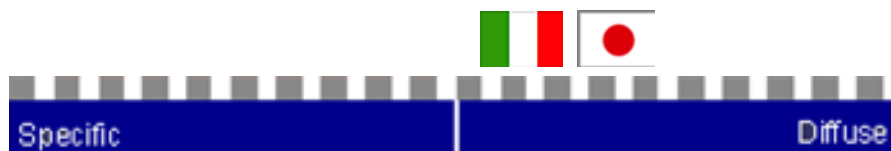
Who owns your weekends - your boss or you?

Would you give up your weekend to help your boss paint his house?

to each other. The elements are synthesized into a whole which is more than simply the sum of its parts.

This dimension also concerns our degree of involvement in relationships. Specifically oriented individuals engage others in specific areas of life, affecting single levels of personality. In specifically oriented cultures, a manager separates the task relationship with a subordinate from the private sphere. Diffusely oriented individuals engage others diffusely in multiple areas of life, affecting several levels of personality at the same time. In diffusely oriented countries, every life space and every level of personality tends to be interwoven.

In a specific culture, you can do business quickly and easily from which a relationship may or may not develop. In a diffuse culture, relationships are built to develop trust from which business can be conducted later. In a specific culture you would not give up your weekend to help your boss, he is only your boss at work during the week. In a diffuse culture, there is less separation between work and home life and you and your family depend on your relationship with your boss.



On this dimension Japan scores slightly more diffuse than Italy.

Again, we need to consider the consequence of these relative differences.

### **When working with managers who are relatively more Diffuse than you:**

You will be doing business with people who may appear initially cool. They may appear indirect, closed and introvert. Their work and business may be very closely linked and they may have a low mobility.

Note that they may say different things to different people in different situations. However, they will be consistent with you. They will have a more distinct division between home and work life and will be highly mobile. They will tend to present the same comments regardless of to whom, where and how they are presenting their case.

Recognise that there may be an expectation that you should:

- study their background and find out the relationship they have with your client;
- take your time and remember that there may be more than one to secure the agreement you are seeking;
- study the history, background and future vision of the diffuse organization with which you expect to do business over a period;

- take time and remember there is more than one way to skin a cat;
- let the meeting flow, occasionally nudging its process;
- respect a person's title, age, background connections, whatever issue is being discussed;
- do not get impatient when people are indirect or circuitous.
- management is a continuous process in which rational aspects determine the quality of the output;
- respect the use of titles;
- end reports with a concluding overview;
- include the context of the individual;
- be aware that private and business issues interpenetrate;
- consider an employee's whole situation before you judge him or her;
- ambiguous and vague instructions are seen as allowing subtle and responsive interpretations through which employees can exercise personal judgment.

#### 4. Neutral-Affective (Conceal or display emotions?)

This dimension extends from the extremes of being:

NEUTRAL\_through to being \_AFFECTIVE

This dimension focuses on the degree to which people express emotions, and the interplay between reason and emotion in human relationships. Every culture has strong norms about how readily emotions should be revealed. In cultures high on affectivity, people freely express their emotions: they attempt to find immediate outlets for their feelings.

In emotionally neutral cultures, one carefully

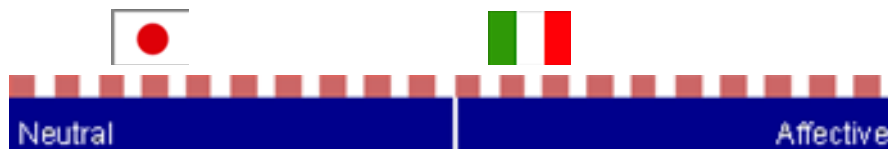
controls emotions and is reluctant to show feelings. Reason dominates one's interaction with others. In a neutrally oriented culture, people are taught that it is incorrect to overtly show feelings.

In an affectively oriented culture, it is accepted to show one's feelings spontaneously. This also manifests in product design –such as the affective display of emotion in the Ferrari compared to the more neutral Audi with its emphasis on technology (VORSPRUNG DURCH TECHNIK).

What is your point of view?

We all have and experience emotions.

But do you display yours in public?



### **When working with Japanese managers who are more Neutral than you:**

You will be doing business with people who relatively tend not to express what they think or feel. They may appear mystical or intriguing to you. Their face may be devoid of expression. Emotions if any will come in explosions or in other settings - such as when you have a drink in the bar later. Their voice tone may appear monotonous.

Recognise that there may be an expectation that you should:

- from time to time, ask for a short recess. Do not be offended if they also want a recess.
- try to prepare before the meeting, including prepared documentation.
- their apparent lack of emotion does not mean they have no feelings, just that they are not expressing them.
- their lack of emotional tone does not mean they are disinterested or bored, only that they do not like to show their hand.
- the entire negotiation is typically focused on the object or proposition being discussed, not so much on you as persons.
- avoid extreme forms of open and warm behaviour. This may be interpreted as being out of control;
- try to manage in a cool and business like manner;
- prepare extensively and put it down on paper.
- if you prepare extensively beforehand, you will find it easier to “stick to the point”, that is, the neutral topics being discussed;
- look for subtle indications that the person is pleased or angry and amplify their importance.

### **5. Achievement versus Ascription: (what you do or who you are)**

About what you do or who you are

ACHIEVEMENT to ASCRIPTION

The dimension achievement-ascription focuses on how personal status is assigned. While some societies accord status to people on the basis of their performance, others attribute it to them by virtue of age, class, gender, education, etc.

What is your point of view?

Is your family background important ~ and your 'connections'?

Does your status derive from what you achieve - irrespective of your family background?

While achieved status refers to action and what you do, ascribed status refers to being and who you are.

In ascribed cultures, titles and family background are important.



In this dimension, Italy scores even more Achievement oriented.

**When working with Japanese managers who are relatively more Ascribed status oriented than you:**

You will be doing business with people who have a greater respect for power of hierarchical superiors. There will be extensive use of formal titles. Many managers and business people who are senior will probably be male with a background that supposedly gives status.

Recognise that there may be an expectation that you should:

- prepare your team on the basis of sex, age, and their position in the organisation;
- respect their status even when they don't appear to be concerned with the facts, costs or technical details
- use a title that reflects your status in the organisation;
- don't make personal jokes until you really know them;
- in order to convince the other company that you consider this negotiation important, make sure your negotiation team consists of enough older, senior officials, as well as others with formal titles;
- respect the status and influence of your counterparts, even if you suspect they lack experience. Do not make them feel foolish;
- use the title that reflects your degree of influence in your organization;

- do not underestimate the need of your counterparts to make their ascriptions come true. To challenge is to subvert.
- respect is given to managers with seniority. This seniority can come from gender, age, family or formal education;
- Management by Objectives and Pay for Performance systems are less effective than direct rewards by boss;
- decisions are only challenged by people of high authority. Subordinates raise issues by questions.

## 6. Time orientation

This dimension is concerned with the meaning we give to time.

This dimension has several aspects: the relative importance cultures give to the past, present, and future, and their approach to structuring time.

If a culture is predominantly oriented towards the past, the future is often seen as a repetition of past experiences. In a culture predominantly oriented towards the present, day-by-day experiences tend to direct people's lives. In a future-oriented culture, most human activities are directed toward future prospects. In this case, the past is not considered to be vitally significant to the future.

Sequentialism and synchronism form the different approaches to structuring time. People who structure time sequentially view time as a series of passing events. They tend to do one thing at a time, and prefer planning and keeping to plans once they have been made. Time commitments are taken seriously and staying on schedule is a must. People structuring time synchronically view past, present, and future as being interrelated. They usually do several things at once. Time commitments are desirable but are not absolute and plans are easily changed.

How long ago is the past? Last month? Or the last decade? Or the time of the Roman Empire. When is the future? Next quarter? Next five years? This is the time 'horizon' in which we think, plan and act. Americans plan more in terms of the current year and worry about this quarter's results. The Chinese in seeking to re-integrate The Republic of Chine (=Taiwan) may be thinking in terms of decades.

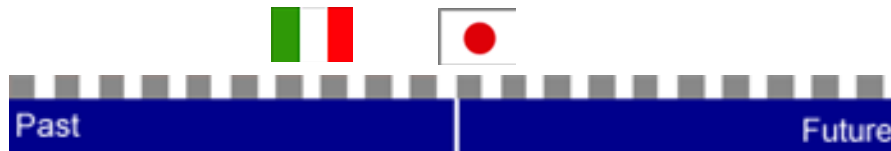
Do you dwell on past failures and successes ~ or maintain an expectation for the future?

Should older people be respected because they are older?

Do you do one thing at a time or several things at once?

When is it realistic to expect to secure the benefits from the merger? Already? In five years, In ten years? Different cultures have different orientations to time. Some cultures will refer to past success of evidence of what they can do in the future.

Italy has a relatively slightly greater reference and identity based on the past and Japan more on the present and future as well as the past.



**When working with Japanese managers who have a relative orientation to the present:**

Their emphasis is on now and current activities. Tomorrow is tomorrow. They often say yes to plans but do not always execute them or deliver on time. They are living for today.

Recognise that there may be an expectation that you should:

- discuss work plans, help employees attain a clear sequence of deadlines;
- managing by continuous help rather than Management by Objectives;
- discuss main points of desired outcome. Attention to detail may be ignored.

**When working with (younger) Japanese managers who have a relative orientation to the future:**

Their emphasis is on planning and setting deadlines. They often talk about the possibilities in the future. The present is only of interest when you can do something with it in the future. Note that little or nothing might get done (in the present) because their view is that there is always tomorrow to do it.

Recognise that there may be an expectation that you should:

- focus attention on the planning process and steps to realise the future;
- use clear and well defined deadlines and hold people to them;
- motivation is towards the future and future situations;
- Management by Objectives works better;
- Emphasize the freedom, opportunity and limitless scope for that company and its people in the future;
- discover what core competence or continuity the company intends to carry with it into the envisaged future;

- do your homework on the future, the prospects and the technological potentials of the company; consider mounting a sizeable challenge.

## 7. Internal v External Control

Here we must think in terms of a dimension that extends from -

INTERNAL to EXTERNAL control

The internal versus external control dimension concerns the meaning people assign to their environment.

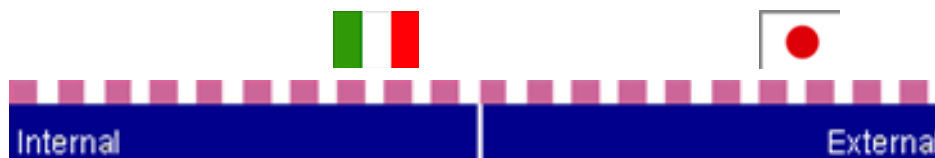
People who have an internally controlled mechanistic (or mechanistic) view of nature - a belief that one can dominate nature - usually view themselves as the point of departure for determining the right action.

In contrast to this, cultures with an externally controlled (or organic) view of nature - which assumes that man is controlled by nature - orient their actions towards others. They focus on the environment rather than on themselves.

What is your point of view?

Do you like to be in control?

Do you believe in fate? Is your life's destiny pre-determined?



Japan is more externally controlled gives greater regard to the environment and thereby what choices they should make. Italy places a greater emphasis of pushing their skills and capabilities to making things happen.

### **When working with managers who have a relative greater external orientation:**

You will be doing business with people who tend to follow the ups and downs of the business cycle. They seek harmony, quiet and peace and avoid conflict. They often have a very flexible attitude and are willing to compromise in order to keep the peace. They focus more on others rather than their own self interest.

Recognise that there may be an expectation that you should:

- maintain good relationships, don't show aggression;
- doing business is a long process based on patience;
- try not to make decisions too quickly;

- try for a win-win which is harmony to all;
- softness, persistence, politeness and long, long patience will get rewards;
- it is most important to "maintain your relationship". Win together, lose apart.
- facilitate people who are going in the right direction and steer them towards issues than need attention in a non-conflict manner;
- give positive feedback through help and strokes. Discuss negative issues but do not punish;
- try to see their point of view;
- achieve congruence among various people's goals;
- try to reinforce the current directions and facilitate the work of employees;
- give people time and opportunity to quietly work through conflicts; these are distressing;
- management-by-environments works if everyone is genuinely committed to adapting themselves to fit external demands as these shift.

### **Responding to Cultural Differences**

Different cultural orientations and views of the world as discussed above are not right or wrong – they are just different. It is all too easy to be judgmental – and distrust those who give different meaning to their world from your world. Thus the next step is to respect these differences and accept their right to interpret the world in the way they have chosen to cope.

Because of the different views of the world and different meaning given to apparently the same constructs, we find that these differences manifest themselves as dilemmas which all originate from whether you will ignore the other culture or try to change to behaviors and norms of the other culture.

### **Lists of effective behaviours ~ "Do's and Don'ts"**

When studying such lists, rather than trying to simply learn such lists; try to interpret the suggestions or customs and etiquette in terms of which cultural dimension they represent.

Thus if it suggested you make frequent use of titles, this is an indicator that the culture is ascribed rather than achievement oriented. This is a much more useful and effective approach ~ because once you know the culture is ascribed, then you can quickly adapt and be comfortable and effective in any situation rather than having to recall or quickly look up the appropriate code of conduct from a list. However, it is not simply a matter of trying to behave like the recommendations in the lists!

Five types of possible behaviors in multi-cultural situations can be distinguished:

1. First, we have the situation in which one sticks to its values and proclaims: "My values first"!
2. The second type of response is to abandon your orientation and go native and do what is suggested on the check list. Here you act like you might attempt to impress on your first date – but quickly get found out and lose the trust of your partner. Acting or keeping up such pretences won't go unseen – you will be very much an amateur. Other cultures will mistrust you – and you won't be able offer your own strengths to the marriage.
3. Third, we could theoretically ignoring value dilemmas altogether by operating at arm's length.
4. Fourth there is the type of behaviour where a compromise between values is found. Sometimes do it your way, and sometimes their way
5. Finally, you can become more effective and realize and exceed the expected benefits. Here you need to use the strength of one culture/behaviour to support and enrich the other.
6. In this way, the anticipated benefits of the alliance or merger are delivered and even exceeded.

When faced with cultural differences like these, and needing a strategy to prioritise which problems and dilemmas to greater emphasis to, one effective approach is to compare the two profiles to identify where the major differences originate. This is what we have described above separately under each dimension.

What is needed is an approach where the two opposing views can come to fuse or blend - where the strength of one extreme is extended by considering and accommodating the other. This is reconciliation and is the approach that leads to you becoming more effective ~ especially in situations of diversity or working across cultures. One approach is to start from your own natural orientation but to accommodate the alternate viewpoint to achieve reconciliation. An alternative approach is to start from the opposite orientation to your normal values, but then to embrace your own orientation and thus achieve reconciliation.

Thus for dimension 2 (Individualism-Communitarianism) highlights the conflict between what each of us wants as an individual, and the interests of the group we belong to. Do we relate to others by discovering what each one of us individually wants and then trying to negotiate the differences, or do we place ahead of this some shared concept of the public and collective good? We all go through these cycles, but starting from different points and conceiving of them as means or ends. The individualist culture sees the individual as "the end" and improvements to collective arrangements as the means to achieve it. The communitarian culture sees the group as its end and improvements to individual capacities as a means to that end. Yet if the relationship is truly circular; the decision to label one element as an end and another as a means is

arbitrary. By definition circles never end. Every "end" is also the means to another goal.


The effective approach is to recognize that individualism finds its fulfillment in service to the group, while group goals are of demonstrable value to individuals especially if those individuals are consulted and participate in the process of developing them.


Summarising the detailed descriptions of the dimensions, we arrive at dilemmas that derive from:


1. The Universal and the Particular. Do people in the organization tend to follow standardized rules or do they prefer a flexible approach to unique situations?
2. Individualism-Communitarianism. Does the organization foster individual performance and creativity or is the focus on the larger group leading to cohesion and consensus?
3. Specific-Diffuse. What is the degree of involvement (personal relationships) in business (high=diffuse, low=specific)? Does a specific business project come easily, out of which a more diffuse relationship may develop, or, do you have to get to know your business partner before you can do business?
4. Neutral-Affective. Are emotions controlled or do you display emotions overtly?
5. Achievement-Ascription. Is status and power based on your performances or is it more determined by which school you went to or your age, gender and family background?
6. Sequential-Synchronic and Past, Present and Future Time. Do you organize time in a sequential manner doing one task at a time or in parallel keeping many things live at the same time?
7. Internal-External Control. Are you stimulated by your inner drive and sense of control or are you adaptive to external events which are beyond your control?


In practice, the major origin of cultural differences between your part of the organization and your new partner may lie more in one or two cultural dimensions. By reconciling the dilemmas deriving from the differences on the dimensions, organizations can begin to reconcile their cultural orientations. Recognition of these differences and trying to emulate them is insufficient.


## Dimension 1: Universalism - Particularism


<b>Un – Pa</b>	Considerateness above Behavioural Formulas.
<b>General</b>	Good manners and courtesy are prized qualities in Italy. When doing business in Italy conduct is always polished.
	There are etiquettes and protocols for many social and business situations, however, it is important to remember that Italians rate considerateness above behavioural formulas.

<b>Un – Pa</b>	Since the Japanese are particularists, they believe that there are as many different perspectives as there are participants in a business venture. For the Japanese, it is to one's advantage to consider situations from all of these different angles and to be flexible enough to change course when circumstances change. Hence, it is not unusual for agreements to be modified as a result of changing mutualities. The Japanese seek fairness by treating all cases on their special merits. Loyalty and reciprocity are key to doing business successfully in Japan.
<b>General</b>	
	


<b>Un – Pa</b>	<b>The Agenda as a Suggestion</b>
<b>Meetings</b>	The agenda of the meeting is, as are the speed limits on Italian highways, merely a suggestion. The Italians are patient, persistent, pleasant and eventually they make all their points. Although written agendas are frequently provided, they may not be followed. They serve as a jumping off point for further discussions. Rather than follow a fixed agenda, Italians like to introduce topics (seemingly) at random, and can return to re-discuss points that you may have considered were already settled. Italians, however, adhere to verbal agreements. Failing to follow through on a commitment will destroy a business relationship. Decisions are often based more on how you are viewed by the other party than on concrete business objectives.
	

<p><b>Un – Pa</b></p> <p><b>Meetings</b></p> 	<p><b>Everything Has Been Pre-Arranged: The Particularist Meeting</b></p> <p>For a universalist, meetings are conducted following a standard procedure. There is an agenda; those items on the agenda are discussed, decisions are made, and action points are listed. For a particularist, the purpose of a meeting is different. Meetings with a majority of Japanese executives can often seem unreal to Western participants. Since relationships are important, parts of the discussions take place before the actual meeting. This is because anything likely to generate disharmony has been argued through in private and outside the meeting. Meetings are often called to announce particular agreements and policies, which have been polished and shaped in an elaborate, circular process by all participants. You can make yourself extremely unpopular by making objections at a late stage or criticizing in a way that questions the fundamentals of the project.</p> <p>If the meeting seems rehearsed as members explain their roles in the total exercise and the contributions they hope to make, then this is probably so. Meetings tend to celebrate, affirm and present a carefully contrived policy.</p>
--	---

<p><b>Un – Pa</b></p> <p><b>Management</b></p> 	<p><b>Crisis Management</b></p> <p>While Italians may not be long-range planners as a rule, they are wonderful in crisis management. As official channels do not always function properly, Italians have developed improvisation as a survival strategy.</p> <p>Creativity and flexibility come naturally to them. They will not understand if you insist on doing things in one specific way.</p>
--	--

<p><b>Un – Pa</b></p> <p><b>Management</b></p> 	<p><b>Bachelors Of Culture Not MBAs</b></p> <p>There is something special in Japanese culture which has helped to make some Japanese businesses so formidable. The giants of Japanese industry, men like Konosutu Matsuchuke and Akio Morita of Sony, have no formal training in business or economics. The education of Japan's major business leaders was in culture, which is awarded a BC, "bachelor of culture", not a BA or MBA.</p> <p><b>Konosuke Matsushita And The "Way of Wa"</b></p> <p>The recently deceased leader of Matsushita was famous for making wa (or harmony), which was the chief cultural virtue of his corporation. He called it "The Way of Wa".</p>
--	---

## Dimension 2: Individualism - Communitarianism

<p><b>Ind – Com</b> <b>General</b></p> 	<p><b>The importance of family in Italy</b></p> <p>The family is the centre of the social structure and provides a stabilizing influence for its members. The importance of family in Italy — and its impact on business — is a direct result of the unification of the Italian City States in 1861. Before that time, for the more than two thousand years since Rome ruled the world, the territory now known as Italy was made up of diverse and independent city states. Today, a century and a half after unification, these regional diversities still play a part in daily life and business.</p> <p><b>Regional Loyalties</b></p> <p>Family and regional loyalties remain the cornerstones of Italian society and business, as they have done since before Italy was unified. Language differences in accent and dialects are sharp: the Italian spoken in the north, where there is a strong identification with the Austro-Hungarian empire, is decidedly different from that spoken in the south, with its Greek, Arabic, Spanish and French heritage. Rome, the capital, is the demarcation point for the industrial north and the "Mezzogiorno," the more relaxed south. In the north, generally only the nuclear family lives together; while in the south, the extended family often resides together in one house. The family provides both emotional and financial support to its members.</p> <p>Like most family-concentrated societies, Italy is a relational culture. This stems from a history in which trust did not extend much beyond the front door or, at most, the city-state. There is an order of precedence: family first, then neighborhood, then town, region and, finally, country.</p> <p>Italians are light-hearted at play and are easy to interact with socially. Meeting business contacts in restaurants or private dinner clubs is the norm until you get to know each other well. After that, sports activities and family outings can be a part of your relationship.</p> <p><b>Swarming Team orientation</b></p> <p>Italians reproduce their relational and communitarian orientation at work. They love to approach business challenges as a team where as much information and possible insights are shared in great passionate, creative and intensive sessions, often referred to as swarming. When consensus is emerging, the leader has the role to make the final decision, very much like this is done in the family.</p>
--	---

**Ind – Com  
General**



**Introduction Japan**

The communitarian orientation of the Japanese has important implications for individualists doing business in Japan. When working with the Japanese, it is important to spend time working with and socializing with colleagues and subordinates. In order to gain respect and be effective, one must be seen as a team player and as part of the group. Office space is generally open so as to allow ample opportunity for teamwork, and it is common practice for the Japanese to consult with one another before taking action.

If you ask a Japanese person who he is, he will immediately mention the organization he or she is working for. The organization is a very important community for the Japanese, even more so than family and region.


**Individuals And Teams**


The West believes that teams are made up of people chosen for their individual expertise and that teams exist to achieve a predetermined goal. They are paid according to their input. In contrast, the Japanese see team members as unshaped stones with a variety of potentials. Therefore, workers are encouraged to have multiple skills. The Japanese set up their traditional gonin-gumi (5-person teams), and members work together to develop and refine new ideas.

This concept of team complements the Japanese type of capitalism. The Japanese see capitalism as a system in which communities serve customers rather than one in which individuals extract profits. Therefore, in negotiations you will not deal with Japanese individuals but will always negotiate with a team.


**Responsibility**

Japan's emphasis on group responsibility (rather than personal responsibility) is a major cause of misunderstandings in Western-Japanese cooperation. Westerners tend to see group responsibility as avoidance of individual responsibility. They associate group responsibility with a lack of personal freedom. Japanese tend to see individual responsibility as egocentric and irresponsible. To them, group responsibility means that everybody takes a bit of everyone else's responsibility, so nothing will be left undone.

<p><b>Ind – Com Meetings</b></p> 	<p><b>Pre-Meeting</b></p> <p>Because of their communitarian orientation, Italians take meetings as an occasion to find intermediate approval of what has been informally discussed before the meeting in relevant teams. Italians prefer to do business with someone they know. When doing business in Italy, one uses contacts and networks to introduce you before proceeding to set up meetings. The informality before the meeting is taken to take utmost advantage of creativity. In case new information is created by changing circumstances the same process can start again after the meeting and decisions earlier made might change. In fact, final decisions are not reached in meetings. Meetings are meant for a free flow of ideas and to let everyone have their say. .In communitarian Italy decision-making is a continuous process based on continuous improvement.</p>
--	---

<p><b>Ind– Com Meetings</b></p> 	<p><b>Examples Of Group Behavior</b></p> <p>The importance of social bonds and the focus on group behavior is reflected in daily organizational practices:</p> <p>In a Japanese company, managers and subordinates of a department sit together in one big "office garden".</p> <p>In many companies, each workday starts with a "ritual" morning meeting, in which the manager talks with his employees about the day's goals.</p> <p>It is a myth to think that all decisions in Japanese companies are based on consensus. Factions are a well-known phenomenon in Japanese organizations. However, the style of decision making can be described as consulting, involving as many people as possible. Meetings are not meant to discuss new ideas, but to reinforce decisions that have already been made.</p>
---	--

### Dimension 3: Specific - Diffuse

<p><b>Spe – Dif</b> <b>General</b></p> 	<p><b>Work-life Integration</b></p> <p>Italians have a diffused culture, where work and private lives often mix and where there is a concern for an employee's entire life. Therefore, relationships are the most important factor in doing business successfully in Italy. For the outsider, it is important to understand how these Italian values translate into the business arena.</p> <p><b>Meeting as Building relationships</b></p> <p>Building relationships through networking is essential to effectively achieving business objectives. This begins not with only business-related conversation, but by taking a sincere interest in the people you are dealing with. Italians tend to take the time to ask questions about family and personal interests leading to a deeper relationship, which is as important as presenting your produce effectively in a meeting. The goal of the initial meeting is to develop a sense of respect and trust with your Italian business colleagues.</p> <p>In all cases, it is considered impolite to make a telephone call or attend a meeting without greeting everyone individually, without saying "good morning," or to jump immediately into the business at hand without some kind of pleasantry. Remember, that trust and loyalty must be built and nurtured.</p> <p>One way to develop business friendships is through having meals together, where family, art or music or sports are discussed, rather than simply business. Italians tend not to push business issues until one has spent some time getting to know one's potential customer, investor or boss. Italians tend to have their guest take the lead — they will know the moment to launch into one's informal sales presentation.</p> <p>It's said that, to do business in Italy, you need a large network of people who can help you in different situations. This is where a network of business relationships can make the difference: someone who knows someone who has a friend that works in the office of . . . can speed up the process. That network begins with one person and gradually grows as your business contacts refer you to others as someone they trust. This doesn't happen overnight, but when it does, the bond is strong. Contracts are usually signed after the relationship has been built, not before. Remember, Rome wasn't built in a day.</p>
--	---

**Never insult the pride of an Italian.**

The diffuse nature of the Italian culture makes the Italian like a 'coconut'. Initially there is some reservation, but once you're through the outer layer relationships tend to be deep and intense. Because lots of private issues and business issues are mixed in this deeper type of relationship, many things are personalized, including criticism. Loss of face in a public meeting is therefore taken very seriously and if a relationship is appreciated, avoided at all costs.

Topics to avoid are negative stereotypes about Italians, personal family matters, saying anything bad about the local soccer team and World War II.

**Spe – Dif**  
**General**



**Introduction Japan**

The Japanese have a diffuse orientation, so there are no clear boundaries between business issues and personal issues. Direct criticism of someone's actions or ideas is taken very personally. Consequently, feedback is given indirectly and privately so as to avoid loss of face. Furthermore, performance evaluations are based on the employee's entire situation, not just the specifics of a particular project.

Work groups typically go out drinking together. These outings provide an opportunity for deepening personal relationships and for sharing opinions that would not be appropriately expressed in a more "sober" context.

**Rapport Before Report In Encountering Strangers**

Cultures vary considerably in the way strangers, including foreigners, are encountered. The American preference is to report the details of the business deal they hope to make. This is the product, or proposal. This is how much money it could make for the Japanese partner. Is he interested, yes or no? Because if he is not interested the American can think of a better use for his time, like talking to another candidate! It is not that Americans are uninterested in rapport, but this comes after you have established a mutual interest in the specific deal or proposition. It wastes time to talk at length to someone who may not be interested in "the deal" when you spell it out.

The Japanese view is just the opposite. The scarcity is not of deals or propositions but of strong and trustful relationships which take time to establish and ripen. Unless you first establish rapport the other party may go for the deal, not because he likes you or is a reliable partner, but because the prospect of gain excites him. Given this scenario, you may have an unreliable partner. It is much better to first establish that you can trust your partner and then talk specifics. Moreover it is difficult to deceive your prospective partner if you have to engage him in small talk and discursive conversation around unforeseeable topics.


**Discussion Topics**


Their polyocularity leads Japanese managers to approach you obliquely, through passing glances and talking about seemingly irrelevant, harmless subjects. Business appears to be the last thing on their minds. They will politely ask what you think of the cherry blossom festival, pachinko parlors, and so on. Discussions are curiously scattered and diffuse. They are in no hurry. After all, your relationship could last twenty years. What are two days spent getting to know you?


**Saying "Yes"**


The Japanese are commonly known for their habit of saying "yes" whether they mean yes or no. This practice is consistent with their culture. They are saying yes to the continuance of the diffuse relationship, not to the specific thing you are requesting. In effect, they are saying, "Let's go on talking, but the specific thing you are asking for may not be possible." Phrases like, "I understand," and "Now your position is plain to us," do not mean, "yes". In fact, they usually mean

	<p>"no" unless followed by specific assurances. In Japan, it is considered rude to refuse someone directly. The Japanese communication style is high context, indirect, and may sometimes appear to be vague.</p> <p><b>Criticism</b></p> <p>The importance of avoiding confrontation or losing face is apparent in many situations in Japanese business life. Japanese managers tend to shy away from reprimanding an employee who did not perform well. This does not mean that a person working in a Japanese organization never gets negative feedback. Criticism or a negative reaction to a proposal will get back to the person concerned through the informal network.</p>
--	--




<p><b>Spe – Dif Meetings</b></p> 	<p><b>Polite Communication</b></p> <p>Because the diffuse Italians tend take things personally they have developed a quite polite style of communication. Their high context communication style is characterized by meandering around the issue and leaving it to the listener to connect the quite separate indirect 'hints' given around the issue. When criticism is given, it is often done in privacy, before or after a more public meeting.</p> <p>In the north, people are more direct, see time as money, and get down to business after only a brief period of social talk.</p> <p>In the south, people take a more leisurely approach to life and want to get to know the people with whom they do business.</p>
--	--



<p><b>Spe – Dif Meetings</b></p> 	<p><b>Ringi: Circling Ever Upwards</b></p> <p>You will not be able to understand Japanese meetings unless you realize that they are often the culmination of a long ringi process. This occurs outside the meeting, but comes to its culmination at meetings, where it is officially announced and celebrated. Ringi originates with middle managers and relatively young executives who probably have the most thorough knowledge of what is happening in the field and at the interface with customers. Proposals for improvement are written down and literally "circulated" moving up the corporation in a spiral. Senior managers use their hanko (seals) to stamp their approval on the ringi document. If they do not approve they will pass it on without stamping it. If they stamp it side-ways or upside down, they have reservations.</p> <p>Note the avoidance of verbal initiative and verbal negation. No one puts anyone else down. No one interrupts. Those who have not stamped the document may be re-approached. As it gathers endorsements its momentum increases.</p>
--	---

<p><b>Spe – Dif Negotiations</b></p> 	<p><b>It is All About Networking</b></p> <p>Italians prefer to do business with people they know and trust. A third party introduction will go a long way in providing an initial platform from which to work. Italians much prefer face-to-face contact, so it is important to spend time in Italy developing the relationship. Italian business colleagues will be eager to know something about you as a person before conducting business with you. Demeanor is important as Italians judge people on appearances and the first impression you make will be a lasting one. Networking can be an almost full-time occupation in Italy. Personal contacts allow people to get ahead.</p> <p>Italians take the time to ask questions about their business colleagues family and personal interests, as this helps build the relationship.</p>
--	--

<p><b>Spe – Dif Negotiations</b></p> 	<p><b>Informal Networks</b></p> <p>Japanese do not separate work life and private life as much as specific-oriented people. They take one's ability to work overtime for granted and expect people to join in evening after-work get-togethers. These are important opportunities for building relationships and are essential if one is to be included in informal information networks. Non-Japanese people working for a Japanese company or working in Japan often miss vital information because as foreigners, they are excluded from these informal networks.</p> <p>Foreigners will need a lot of time to establish a relationship with most Japanese business people. Lots of nemawashi must be done. This term literally means the process of binding the roots of trees together in preparation for transplantation. The subtle relationships between roots and soil must be respected.</p>
--	--

#### Dimension 4: Neutral - Affective

<p><b>Ne – Aff</b> <b>General</b></p> 	<p><b>Express your feelings.</b></p> <p>Italians have long been said to be very expressive and loud. This may be true on the factory floor, but it is rarely true anymore in an office setting, particularly in northern Italy. Some Italians, like other southern Europeans, stand closer to other people and touch each other on the arm or shoulder as a sign of friendship.</p> <p>Italians are warm, kind, very sociable and great company to be with. Most Italians feel that if you do not speak above the noise level of the group, no one is ever going to listen to you. People often raise their voice to be heard over other speakers, not because they are angry.</p>
<p><b>Ne – Aff</b> <b>General</b></p> 	<p><b>Introduction Japan</b></p> <p>The Japanese wish to be respected at work rather than loved. Do not confuse their neutrality with lack of individual feeling or lack of emotional range. The less people flaunt their feelings or wear their hearts on their sleeves the harder they often work to pick up subtle signs of pain or pleasure. Neutrality is on the surface. Sensitivity may or may not lie under it.</p> <p>Within Japanese culture there is a solid emphasis on subtlety, sensitivity, feeling, nuance and close relationships. Between Japanese managers and most Westerners very little of this subtlety gets communicated or appreciated.</p>
<p><b>Ne – Aff</b> <b>Meetings</b></p> 	<p><b>Meeting Expressions</b></p> <p>When meeting and departing always shake hands. This is valid for both individuals and groups. After doing business in Italy for a period of time and building relationships do not be surprised if you are embraced when being met. This indicates the relationship has reached an intimate level. Heated debates and arguments often erupt in meetings. This is simply a function of the free-flow of ideas</p> <p>When doing business in Italy you will notice that little personal space is left between people when interacting. In addition, Italians are a tactile people. Moving away or keeping distance may be interpreted as cold and unfriendly.</p> <p>Long Winding Road</p>

<p><b>Ne – Aff Meetings</b></p> 	<p><b>Pauses In Speech</b></p> <p>Instead of visible emotion, the Japanese use ma, meaning "space" or "pause" or "between". Rather than saying something in a grand style, they will pause after speaking to give import and weight to the words. They will also pause after you have spoken, to be polite and show that they are giving your statement careful thought. They may even adopt a "half-eye" expression, with eyelids half-closed in thought.</p> <p>The Japanese language is quite ambiguous. When Japanese speak to each other, they are constantly negotiating the ambiguous meanings of sentences, progressively clarifying the shared meaning. This takes time and thought. This is further complicated when they are speaking with a foreigner. Your words must be translated into the language they think in. Then, they will have to formulate a reply, which must then be translated back into English, and then said indirectly so as not to offend you. All this takes time. However, long pauses during conversation should not be considered a mere language-related phenomenon. They are primarily a sign of respect.</p> <p><b>Interruptions Are Not Respectful</b></p> <p>Nothing is more annoying to the Japanese than being interrupted just as they are about to answer. Westerners are often embarrassed by long silences and tend to interrupt because they believe their question was not understood. Japanese find it equally infuriating when someone completes their sentences in the belief that they cannot get the words out. An incomplete sentence is an invitation for both of you to think together and is a form of respect. If you complete an idea by finishing the sentence, nothing will be left to say. Your conversation partner will be forced to either accept or reject the idea as it stands. It is considered impolite to confront someone in this way.</p>
<p><b>Ne – Aff Negotiation And Management</b></p> 	<p>Italian communication styles are wordy and emotional. Italians are extremely expressive communicators.</p> <p>They tend to be wordy, eloquent, emotional, and demonstrative, often using facial and hand gestures to prove their point. Italians are intuitive.</p> <p>The typical Italian therefore, makes an effort to ensure that his or her Italian colleagues like and trust you.</p>

**Ne – Aff  
Negotiations  
And  
Management**



**The Vicious Circle Of Pause And Interruption**

The Japanese employ "meaningful silences" to emphasize important points or think up replies. Westerners who are unaware of this pattern often get embarrassed by the silence. They assume that (a) the party or conversation is not going well, since conversation is "dragging" or (b) the Japanese are silent because they do not understand what was just said or asked. The Western speaker then prompts the Japanese person or repeats his question. The Japanese person, who was carefully considering what was originally said, must now ruminate on the new statement of clarification. He therefore lapses into another silence. This further embarrasses the English speaker, who is now convinced that this conversation is a non-starter, so he talks even more.

Since the Japanese have a minimalist attitude toward words, it is best to make a serious effort to be silent and give your Japanese counterpart time to respond. Furthermore, if you allow some silent time before responding to the Japanese, you will make a more positive impression; in Japanese culture, it is considered respectful to reflect on what has been said before offering your own thoughts.

**Respect Is Shown By Rephrasing**

Another neutral way of showing respect for another is to rephrase in your own words your understanding of what has just been told to you. The Japanese are very adept at this. It is good etiquette to display this skill of comprehension.

Unfortunately, many Westerners hearing their points elegantly summarized assume that the speaker agrees with them. Moreover they tend to listen to only the first half of the response. In order to increase feelings of harmony a response by a Japanese speaker will first show that he understands you. Only after that will he express any doubt or ambivalence he feels about your statement.

Because this disagreement is soft-pedaled and comes last, we typically overlook it, assuming wrongly, that we have "won over" the Japanese to our way of thinking, when in fact they are showing not agreement but comprehension.

**Giving Orders**

Japanese managers don't give definitive orders that require simple compliance from the subordinate. Respect for the other requires that you leave room for interpretation and judgment. Simply obeying orders is incompatible with respect for the person receiving that communication. The Japanese are very ready to please, but their bosses do not say exactly what they want!

## Dimension 5: Achievement - Ascription

Ach - Asc

General



### Never Bypass your Boss

First, Italian business is generally hierarchical, where bypassing your immediate boss can be considered insubordination. The cordata, chain of command, reflects an organizational pyramid, where there is respect for age and power. This is an important factor for the visiting businessperson to consider. Italians adhere to a classic, steep southern-European hierarchical style, with absolute authority in the hands of superiors.

### The Importance of Titles

While Italians are easygoing people, they consider titles to be important, reflected in the hierarchical style of business. They do not tend to use first names unless asked to do so. The head of a company is called *Presidente* or *Direttore*, a lawyer is *Avvocato*, and anyone one even suspect has graduated from university is called *Dottore* or *Dottoressa*.

The secretary may be called *Signora*, but not *Signore Ricci*, for example. Informality, particularly among the younger generation, has come, but as an outsider one is not advised to start with it.

Italians use the polite 'lei' form until a relationship is established, then they use the more informal 'tu' form. When doing business in Italy, people are addressed using 'Signor' (m) or 'Signora' (f) followed by their surname. 'Dottore' (m) or 'Dottoressa' (f) is used for those who have graduated.


### Dress to Impress

It is extremely important to present yourself well. When doing business in Italy, dress to impress. It is no coincidence that Versace, Gucci, Prada and Dolce & Gabbana are all Italian fashion houses. Italians like to make an impression with their clothes. What you wear speaks volumes about the kind of person you are. Italian women often dress more provocatively in the office than their counterparts in Northern Europe or the US, displaying both femininity and intelligence. It is perfectly acceptable if an Italian man in your office or at a meeting compliments a woman on her beauty.

### Hierarchy is the Italian Cornerstone

Hierarchy is the cornerstone of Italian business. Italians prefer to do business with high-ranking people. Italians respect power and age. Italians prefer to do business with the more important members of an organization.

Most important factors influencing the authority of a leader in Italian business are family connections, the right school (Bocconi in Italy and the Ivy League schools in the US are favorite) and region or origin. For foreigners, fluency in the Italian language and knowledge of Italian culture are essential.

	<p><b>Italian Women in business</b></p> <p>The number of Italian women who work outside the home is among the lowest in Europe, although their numbers are growing. Women have made strides toward obtaining equal pay for equal work. They hold approximately 10 percent of the seats in Parliament and almost half go to university.</p> <p>Paying compliments is a custom, a part of the Latin culture. An Italian woman accepts such a compliment with a smile; however, if comments go too far, man's eyes are avoided and ignored. Otherwise, Italian ladies tend to change the subject and take the conversation to another level.</p>
<p><b>Ach - Asc General</b></p> 	<p><b>Introduction Japan</b></p> <p>The Japanese are more ascription than achievement oriented. People are ascribed status based on age, education, family background and gender. In the Japanese business world, it is a strongly held belief that employees' abilities improve with the length of service. Consequently, both salary and status are based on the numbers of years one has spent with the company. Nevertheless within a particular age group, those who achieve the most will generally be promoted to higher positions.</p> <p><b>Hierarchy</b></p> <p>The Japanese are very hierarchical. Status is ascribed to older, more senior, better educated people. Hierarchy may be expressed by subtle signs, such as the office arrangement, the size of a person's desk and chair and during meetings, the seating arrangements around the table. The person lowest in rank is not allowed to take a seat in the middle of the table. In factories, all employees may wear the same clothes, but it will be very obvious who is the director and who is subordinate. Bear this in mind when negotiating with the Japanese.</p> <p><b>Seniority</b></p> <p>Although attending the right school and being male are important, age gives senior managers their power. Age makes you wise. It means you have had the opportunity to "witness the errors of life" and to learn from them. In Japan, promotion is highly dependent on seniority. The number of years you have invested in building up trust and respect is reflected in your hierarchical position. The Japanese invest in relationships which give them ascribed status.</p> <p>When the Japanese communicate that a person has neither power nor a sophisticated network of influential people, they are really saying that the person's relationships with those around him are not working. When negotiating with the Japanese, it is a good idea to speak first to the oldest members of the team.</p>


### **Three Levels Of Language**

Even if social barriers could be surmounted by achieved excellence, there remain the barriers of language. The very way you are addressed depends upon your rank. This helps to explain the etiquette of exchanging business cards, meishi. Not until he knows your rank can a Japanese colleague address you correctly although speaking in English gets him out of trouble.


There is a "low" language used for addressing subordinates, an "intimate" language for peers and colleagues, and a "high" level when addressing superiors. Foreigners are addressed as superiors if there is even a suspicion that they might be important. The language is full of honorifics. It may take twice the time to say something in Japanese than it does in English. There is yet another telegraphic and condensed language for newspapers.

One implication of honorific language is that the Japanese converse less easily by telephone and computer. 51% of all world computer usage is in the USA while only 5% is in Japan.

## Dimension 6: Time

<p><b>Time</b> <b>General</b></p> 	<p><b>Historical Perspective</b></p> <p>Italians have a perspective on history that few other cultures possess. This has engendered a, sometimes, fatalistic approach to life and business and allows Italians to assess a situation and decide at which point to abandon a project, quite a difference from those cultures who "never say die".</p> <p><b>'In Time' philosophy</b></p> <p>Effective communications often require follow-up. It is not enough to send a fax or letter; often is necessary to follow-up more than once. This can be a reflection of the 'In Time' philosophy, rather than the 'Hurry Up and Wait' school of thought. Italians often cannot see the urgency of a response when a request is made months in advance, a habit that can perplex those of Anglo Saxon origin or those from countries where long-range planning is the norm.</p> <p>Italians who deal often with multi-national companies in countries around the world adapt well to the need for prompt responses, but don't expect an answer to your email within the hour.</p> <p>Italians like detailed information to analyse after the presentation or meeting. They make decision based upon subjective logic – what has worked in the past, previous experience in similar situations – so take care to provide a framework that includes such situations.</p> <p>For non Latin-people, Italian meetings may seem chaotic. Often Italians speak at once and interrupt each other, and sometimes someone will simply stand up and walk out, not in anger, but to answer a phone call or get a drink of water. This is not meant to be rude.</p> <p>Italians like detailed information to analyse after the presentation or meeting. They make decision based upon subjective logic – what has worked in the past, previous experience in similar situations – so take care to provide a framework that includes such situations.</p> <p>Italians are usually relaxed around issues relating to time. Being late with a good reason will not have any negative consequences. However, deliberate lateness is considered sloppy and taking people's time for granted is simply rude. When doing business in Italy err on the side of caution and aim to be punctual.</p> <p>Negotiations can be slow. Demonstrating a sense of urgency is seen as a sign of weakness. At the beginning of a meeting avoid business and concentrate on some small talk. Topics of discussion could include Italian culture, food, wine and football (soccer). Italians will take away proposals and analyse them carefully. Be sure to offer as much information as possible in written form for them to take away. A known Italian tactic is to dramatically change demands at the eleventh hour to unsettle or test the flexibility of their counterparts. Remain firm.</p>
---	---

	<p>While it is a good idea to arrive on time, punctuality is not a requirement for Italians.</p> <p>Italians are slow in making final decisions, trying to rush them to decide on something will be seen as insulting.</p> <p>Appointments are mandatory and should be made in writing (in Italian) 2 to 3 weeks in advance. In the north, punctuality is viewed as a virtue and your business associates will most likely be on time.</p> <p>In Northern Italy time is money. People in Milan or Turin usually start their work days around nine o'clock and begin to work right away. They take an hour or so for lunch. A dinner party starts about half an hour late. They will usually be on time for your appointments.</p> <p>In Rome, people go to the office at nine and begin to work at about 9:30 am Lunch is closer to two hours. However, often Romans go back to the office after lunch and stay until 7:30 or 8 pm.</p> <p>It is possible to reach a 'Roman' in his/her office much later in the evening than in northern Europe. A dinner party usually starts about an hour after the time on the invitation.</p> <p>Further south, time is even more flexible. Lunches will be longer and dinners will start later. More often than not, stores will close between 1 and 4 pm.</p> <p>It is common to be interrupted while speaking or for several people to speak at once.</p> <p>Haggling over price and delivery date is common.</p> <p><i>Never use high-pressure sales tactics.</i></p>
--	---

<p><b>Time General</b></p> 	<p><b>Japan And Western Views Conflicting</b></p> <p>Japanese managers tend to find their Western counterparts very impatient and short-term oriented. This opinion refers directly to the difference between long-term versus short-term strategies. It also applies to taking the time to build trust, make decisions, and learn from mistakes.</p> <p>In this view, you cannot calculate the present value of an investment simply by considering the potential financial developments. An investment is a decision to learn about incalculably large opportunities faster than your competitors. Thinking ahead is not a burden. It is an opportunity. For example, Japanese planning agencies are working to try combining products in the future. These agencies are cross-breeding electronics with mechanics in a thousand "mechatronic" institutes, where these two streams of knowledge are synchronized.</p> <p><b>Just In Time</b></p> <p>The Japanese have perfected Frederick Winslow Taylor's idea of</p>
--	--

sequential time, by adding on the idea of "just in time", or finely synchronized connections between production processes. The result is a flexible manufacturing system in which hundreds of different products roll off the assembly line because a variety of components were fed into the assembly line just in time.

Another consequence of the Japanese synchronous time orientation is their use of parallel processing. Instead of making a product in ten steps or stages, the stages overlap. The Japanese tend to win the race to market because they design shorter courses than Westerners, with stages running parallel to one another. Complex manufacturing is rather like a dance. First you learn the steps and coordinate these with your partner. Then you speed up your synchronized routine and waltz as smooth as silk.

### **Long Term**

The Japanese think on a long-term basis. A favorite Japanese metaphor for a corporation is a tree. A tree grows leaves, then blossoms, and then bears fruits according to the season. The nutrients are channeled from the earth up the roots. Fruits are harvested. Leaves fall to the ground to nourish the soil. It takes 30 to 100 years of caring, nurturing, and being in balance with the ecosystem for the tree to grow into maturity.

An even more ambitious metaphor is to think of products as having information genes capable of procreation, so that there are first, second, third, fourth, and fifth generations of products, all generated by connectivity. Investments are very long-term because they are investments in knowledge. Once you get ahead, you stay ahead; the future is literally yours to invent.

### **Workers On Synchronized Cycles**

From the inception of Toyota's automobile factory under Taichi Ohno in the late 1950's, Japanese ways of getting more productivity out of workers have differed from American ways. Americans have tried to speed up production and hasten sequences. The Japanese have tried to synchronize "natural cycles" by giving longer cycles to more proficient workers and shorter cycles to those still learning and then by aiming at the synchronization of those cycles.


### **Doing It Simultaneously: The Art Of Parallel Processing**

In a purely sequential approach one phase of production does not start until the next phase is complete. But in a synchronous approach you can process in near parallel with the phases overlapping.

Obviously such an overlap is going to speed production considerably. However, it is not without problems. An error made in earlier phases may seriously affect later phases and involve the risk of having to rerun the entire set of processes. Moreover information from Phase 1 may be needed by those executing Phase 2 and so on. This is one reason why it

	<p>is often not possible to overlap phases entirely. A reconciliation between the two approaches is to "pass the baton" what the Japanese call andon (Japlish for "hand on", as between two members of a relay race). They work on all matters critical to Phase 2 in the early part of Phase 1 and then andon to Phase 2. This practice requires a synchronous view of time.</p>
--	---

### Dimension 7: Internal – External

<p><b>Int - Ext</b> <b>General</b></p> 	<p>A keystone of Italian culture is the <b>Bella Figura</b>, literally beautiful face. Italians value Bella Figura, feeling it is important to the image of society, business and their own self-esteem. This extends all the way from dressing well to business presentations. A beautiful glossy brochure with pictures makes more of an impression than a report of facts and figures. Although Italians do not consider packaging more important than substance, they do believe that packaging indicated quality, care and confidence in your product or service.</p> <p>Appearances matter in Italy. The way you dress can indicate your social status, your family's background, and your education level.</p> <p>First impressions are lasting impressions in Italy.</p> <p>The concept of 'bella figura' or good image is important to Italians.</p> <p>They unconsciously assess another person's age and social standing in the first few seconds of meeting them, often before any words are exchanged.</p> <p>Clothes are important to Italians.</p> <p>They are extremely fashion conscious and judge people on their appearance. You will be judged on your clothes, shoes, accessories and the way you carry yourself. Bella figura is more than dressing well. It extends to the aura your project too – i.e. confidence, style, demeanour, etc.</p> <p>Italians are guided by first impressions, so it is important that you demonstrate propriety and respect when greeting people, especially when meeting them for the first time.</p> <p>Allow your Italian business colleagues to set the pace for your negotiations. Follow their lead as to when it is appropriate to move from social to business discussions.</p> <p><b>Procrastination</b></p> <p>They are also masters of procrastination, a reflection of the fatalistic idea that sometimes doing nothing is the best way to achieve the desired result.</p>
--	---

**Int - Ext  
General**



**Tentative, Hesitant, Body Language**

One of the major sources of difference and misunderstanding is that of the body language of many successful Japanese and successful Americans. The latter assume an assertive stance, look you straight in the eye and state outright their opinions and feelings so that these are all consistent with body posture and form an integrity of inner-direction.

The Japanese, on the other hand, seek harmony between people. Hence their approach is tentative, hesitant, indirect, and humble. Eye contact is brief, and voice and eyes drop away, as if to say "with your permission only", or "It is just a suggestion."

Americans may see this as "shifty", "equivocating", "inconsistent", "obsequious", "unconvinced", "deceitful" and "ingratiating". But in Japanese culture, to simply state one's convictions is considered rude and insensitive and coercive of the other. You reveal what you want little by little, so that each person can dovetail his needs with the other, gradually synthesizing their interests. To state what you want outright is simply inconsiderate and demands compliance from the other. An outer-directed culture adjusts itself to other individuals with tentative steps.

**Characteristics Of Outer-Directed Japanese Managers**

Because of their sense of outer-directedness, the Japanese strive for continuous harmonious patterns. This is one of the reasons why Westerners do not view Japanese managers as very assertive or ambitious. In general, internal-oriented people tend to view external-oriented people as weak and lacking initiative. Many Westerners visiting Tokyo find it striking to see fortune tellers at the entrances of all major subway stations. They are consulted by Japanese business people during the evening rush hour.

At the same time, many Japanese managers who are externally oriented combine this with initiative and ambition. They accept that they cannot control all environmental influences. But they also believe it is possible to adapt to changes through good planning and by collecting detailed information. They desire to co-evolve with the environment.

## 12 Bibliografia

- "10 X 10, dieci Megatrend che impatteranno sul business nei prossimi dieci anni", Ricerca Ambrosetti Club, 2004.
- "Globalizzazione e trasparenza. Il manifesto del Made in", Ambrosetti - Unione Industriale Biellese, Atti del convegno, Luglio 2005.
- "Il ruolo delle infrastrutture nel Mezzogiorno d'Italia", Ricerca Ambrosetti, 2004
- "La cultura vincente: cos'è, come promuoverla, come gestirla", Ricerca Ambrosetti Club, 2006.
- "Meridiano Sanità - Rapporto Finale 2006", a cura di The European House-Ambrosetti, iniziativa sostenuta da Pfizer.
- "Meridiano Sanità - Rapporto Finale 2007", a cura di The European House-Ambrosetti, iniziativa sostenuta da Pfizer, con il contributo di Novartis.
- "Misurare la cultura pro-business dell'Italia per migliorarne attrattività e competitività", The European House-Ambrosetti - Siemens, Settembre 2005.
- "Observatory on Europe - Improving European Integration and Competitiveness", a cura di The European House-Ambrosetti, Dicembre 2005.
- "Observatory on Europe 2007 - Improving European Integration and Competitiveness", a cura di The European House-Ambrosetti, Aprile 2007.
- "Osservatorio per migliorare l'attrattività positiva del Sistema Italia", Ambrosetti - Siemens, Settembre 2007
- Banca Aletti, Scenario macroeconomico, Workshop Luglio 2007.
- Camera di Commercio Italiana in Giappone (Tokyo), "Guida Business Atlas, Scheda Giappone", Edizione 2007.
- Centre for Research on the Epidemiology of Disaster (CRED), "Annual Disaster Statistical Review: Numbers and Trends 2006", May 2007.
- Fondazione Edison, Marco Fortis, "Saldi commerciali con l'estero di alcuni dei maggiori Paesi del mondo", Assemblea Federmacchine Maggio 2007.
- Fondazione Manlio Masi con la collaborazione di Luiss Lab e dell'ICE, "La sfida della qualità. Il futuro delle aziende italiane sui mercati internazionali"
- ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero Ufficio di Tokyo, "Giappone - Analisi della congiuntura economica e dell'interscambio commerciale, Anno 2007
- ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero Ufficio di Tokyo, "Investimenti esteri giapponesi esercizio finanziario 2003", Marzo 2005.
- ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero Ufficio di Tokyo, La posizione dell'Italia nel mercato giapponese, Analisi per settori merceologici, 2004.

ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero, "Giappone - Barriere tariffarie e non tariffarie", Febbraio 2008.

ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero, "Giappone - I distretti industriali", Febbraio 2006.

ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero, "Giappone - Il mercato della biotecnologia", Maggio 2007.

ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero, "Giappone - Il mercato della nanotecnologia", Novembre 2007.

ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero, "L'Italia nell'economia internazionale", Rapporto 2006-2007.

ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero, "Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia", 2007.

ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero, Giappone - "Analisi della congiuntura economica e dell'interscambio commerciale" Anno 2007.

ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero, Giorgia Giovanetti Area Studi Ricerche e Statistiche, "I mercati di riferimento del Made in Italy alimentare. L'evoluzione del commercio estero e degli investimenti dell'Italia", Seminario Marzo 2007.

ICE Istituto nazionale per il Commercio Estero/Prometeia, "Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori", Novembre 2007.

ISTAT, "L'interscambio commerciale dell'Italia con alcuni paesi dell'Asia orientale Anni 2000-2006", Aprile 2007.

ITU International Telecommunication Union, "Ubiquitous network societies: the case of Japan", Workshop April 2005.

Japan External Trade Organization Invest Japan Department, "Survey on Attitudes of Foreign-Affiliated Companies toward Direct Investment in Japan 2007", March 2008.

Japan Small Business Research Institute (JSBRI), "White Paper on small and medium enterprises in Japan", 2005.

Japan Small Business Research Institute (JSBRI), "White Paper on small and medium enterprises in Japan", 2006.

Japan Small Business Research Institute (JSBRI), "White Paper on small and medium enterprises in Japan", 2007.

Marubeni Research Institute, "2006 World Economy and Commodity Market Outlook", January 2006.

Ministero degli Affari Esteri/ICE, "Giappone", Rapporti Paese congiunti Ambasciate/Uffici Ice estero, 1<sup>o</sup> sem. 2007.

Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan, "White Paper on International Economy and Trade 2007 - Japan's Trade Strategy on improving industrial productivity

and accelerating economic growth - Dynamic growth of East Asia and Globalization of Service industries ", Overview July 2007.

Policy Research Institute Ministry Of Finance Japan, "Financial Statistics of Japan", 2006.

Primavera Italiana Italia in Giappone, "Le collaborazioni italo-giapponesi – Tecnologia e investimenti", Seminario Marzo 2007.

Research Centre Tokyo Institute of Technology Iroshi Iway, "Academia-Industry Collaborations in Japan in the field of nanoelectronics", Workshop September 2006.

Statistics Bureau of Japan, "Statistical Handbook of Japan", 2007".

Unctad, Masataka Fujita, "FDI by SMEs in Global Context: Implications for ASEAN", ASEAN-Japan Seminar on FDI: Sharing Japanese SMEs' Dynamism in ASEAN's Integration, Workshop 28-29 May 2007.

United Nations Conference On Trade And Development, "World Investment Report - Transnational Corporations, Extractive Industries and Development", 2007.

Università Ca' Foscari Venezia, Enzo Rullani, "Il calabrone torna a volare i distretti industriali verso la nuova economia della conoscenza", Seminario Maggio 2007.

World Bank Institute, Tsutomu Shibata, "SME Policy Lessons for Russia from Japan East Asia SME Development Experience", Workshop September 2003.

## **Siti Internet**

<http://www.abi.it>

<http://www.alcantara.it>

<http://www.bancaditalia.it>

<http://www.bracco.com>

<http://www.bulgari.com>

<http://www.cia.gov>

<http://www.confidustria.it>

<http://www.diesel.com>

<http://www.doingbusiness.org>

<http://www.dompe.it>

<http://www.ducati.com>

<http://www.economist.com>

<http://www.europa.eu.int/comm/eurostat>

<http://www.eurotech.com>

<http://www.finmeccanica.it>  
<http://www.ft.com>  
<http://www.geox.com>  
<http://www.gucci.com>  
<http://www.ice.it>  
<http://www.iictokyo.esteri.it>  
<http://www.ilsole24ore.com>  
<http://www.imf.org>  
<http://www.istat.it>  
<http://www.italiagiappone.it>  
<http://www.jama.com>  
<http://www.jeita.or.jp>  
<http://www.jetro.go.jp/>  
<http://www.mef.gov.it>  
<http://www.meti.go.jp/>  
<http://www.mhlw.go.jp>  
<http://www.mincomes.it>  
<http://www.mof.go.jp/>  
<http://www.mofa.go.jp>  
<http://www.nidek.it>  
<http://www.oecd.org>  
<http://www.soumu.go.jp>  
<http://www.sviluppoeconomico.it>  
<http://www.sviluppoitalia.it>  
<http://www.technogym.it>  
<http://www.un.org>  
<http://www.unctad.org>  
<http://www.unesco.org>  
<http://www.unesco.org>  
<http://www.unioncamere.it>  
<http://www.worldbank.org>