

KONOSUKE MATSUSHITA

# L'uomo e l'impresa

---

*Etica degli affari  
e responsabilità del management  
secondo il fondatore della Panasonic*

Sperling & Kupfer Editori

Konosuke Matsushita è stato un capitalista singolare. Un grande uomo d'industria che mentre creava ed espandeva il suo impero (il gruppo Panasonic) non perdeva mai di vista i valori etici, la giustizia, la solidarietà, l'onestà, mettendo al centro del proprio progetto l'uomo e la società visti in profonda e inscindibile connessione con l'azienda. Una visione del business lontana sia dalle asprezze del capitalismo selvaggio sia dalle indeterminatezze del solidarismo fine a se stesso. Una filosofia fortemente unitaria, che vede gli uomini espressione del contesto economico in cui vivono e viceversa. Una psicologia semplice - non semplicistica - apparentemente alla portata di tutti, ma estremamente efficace, come dimostrano i successi imprenditoriali di Matsushita su scala mondiale. Questo libro ci presenta verità e principi elementari, tradizionali, fondati sul buon senso: proprio quelli di cui c'è bisogno in periodi di crisi e di disorientamento, quando è bene fare un bagno di umiltà e avere il coraggio di ricominciare tutto da capo.

Konosuke Matsushita (1894-1989) è stato uno dei protagonisti del miracolo economico giapponese del dopoguerra, creando uno dei più importanti gruppi mondiali nel campo dell'elettronica di consumo con i marchi Panasonic, Technics, National, Quasar e altri. Nel corso della sua lunga vita si è distinto anche per la costante attenzione agli aspetti etici, umani e sociali del lavoro, fondando tra l'altro l'istituto PHP (Peace and Happiness through Prosperity) e la Fondazione Internazionale della Scienza e della Tecnica.

# **-INDICE-**

## **PRESENTAZIONE**

di Augusto Grillo

## **PREMESSA**

di Toru Yamaguchi

## **INTRODUZIONE**

di Katsuhiko Eguchi

### **1.LE RISORSE UMANE**

Fabbricare uomini prima di cose

Cosa occorre per far crescere gli uomini?

Per far crescere gli uomini

Solo con una esperienza teorica e pratica del lavoro

Mostrare la via del futuro

Quel manager che non fa sognare i suoi dipendenti non vale niente

Dire ciò che va detto

Educare con l'anima

I periodi di recessione e la crescita delle risorse umane

L'entusiasmo prima di tutto

Stare tutto al dirigente

Tirare fuori il massimo dai nostri collaboratori

Fidarsi di chi lavora per noi

Saper vedere i pregi

Con il sessanta per cento di possibilità

Lasciar fare ma non lasciar stare

Saper apprezzare i suggerimenti dei dipendenti

Anche i nuovi assunti

Un'amministrazione trasparente

Perdere uomini di valore

Per dar vita a una saggezza collettiva

Basta volere, per attingere alla saggezza collettiva

Le piccole e medie imprese non sono affatto deboli

Le possibilità dell'uomo sono infinite

Un responsabile di filiale di vent'anni

Impiegare le persone con determinazione

## **2.IL MANAGEMENT**

È importante il nostro coinvolgimento personale  
Fiducia in sé ma umiltà  
La serenità totale  
Non bisogna rimetterci negli affari  
Voglio gestire la mia azienda in modo esemplare  
Un management che sia autonomo  
Solo con i fondi a nostra disposizione  
Anche nel management occorre moderazione  
È possibile servirsi dell'intuito?  
L'idea del prodotto  
Zero difetti  
Il segreto del fornitore  
Il miglioramento che viene dalle rovine del terremoto  
La responsabilità è di un solo uomo  
La responsabilità del fallimento...  
Il presidente non è uno stratega  
Il compito del manager è prendere decisioni  
Ciò che è importante, e ciò che non lo è  
Decidere quando è il momento di farsi da parte  
Il progresso tecnologico e le decisioni  
Esigenti nella giusta misura  
Inquadrare immediatamente i problemi  
Il management non è un gioco di prestigio  
Cercate il coraggio solo in voi stessi  
Sono i problemi la ragione di vita di un capo d'azienda  
La "provvidenza" nel commercio  
Chi scopre il segreto del management trova un tesoro  
Se piove apri l'ombrello  
Un animo sereno

## **3.AFFARI E SOCIETÀ**

Di chi è l'impresa?  
La missione di chi produce  
Un contributo materiale e spirituale  
Cosa è il profitto  
Garantire i profitti è un obbligo  
Le ragioni di un «giusto profitto»  
Riconoscere il diritto ai profitti  
Per la coesistenza armonica e la prosperità di tutti  
Per una concorrenza onesta e leale  
La gente ha ragione  
Per un mondo che lasci ai manager la possibilità di esprimersi  
Con la mano destra il management, con la sinistra la politica  
In armonia con la comunità e l'ambiente  
Controllo ed eliminazione dell'inquinamento  
Coesistenza in armonia in un sistema di libera concorrenza





## -Presentazione -

Questo libro vede la luce grazie a una serie di circostanze favorevoli e alla sensibilità di alcuni uomini che, pur con diverse motivazioni, hanno trovato nella sua pubblicazione un denominatore comune.

L'idea di pubblicare un libro sulla filosofia manageriale di Konosuke Matsushita è nata durante uno dei miei consueti incontri con il professor Ichiro Nishikawa (professore associato di Lingua Giapponese all'Università di Milano, già mio maestro di lingua giapponese).

La comune consapevolezza di quanto l'interscambio economico e culturale tra l'Italia e il Giappone possa essere accresciuto e rafforzato è stata una molla potente che ha orientato e continua a orientare i nostri sforzi, costituendo, allo stesso tempo, lo sfondo ideale per l'iniziativa. Un libro sul fondatore della Panasonic apparve subito un'ottima idea, soprattutto perché poteva fornire al grande pubblico spunti di riflessione sulla cultura, sulla economia, sul personaggio, sull'ambiente sociale, sul suo modo di pensare, sul suo modello di organizzazione aziendale eccetera. Poteva fornire, inoltre, l'opportunità di ripensare tutta una serie di stereotipi sul Giappone e sui giapponesi: terra del Fujiyama, delle Geisha, dei lavoratori formica, dei robot o, recentemente, terra del Kaizen.

Mi feci subito entusiasta portavoce di questa idea presso il presidente della Panasonic Italia di allora, il dottor Koichi Kubota. La sensibilità di quel manager andò oltre le mie aspettative e ottenni subito un convinto appoggio a proseguire nell'iniziativa. In un successivo viaggio in Giappone il d.ottor Toru Yamaguchi, direttore del PHP (istituto fondato da Matsushita, che ne cura i diritti d'autore) mi incitò a proseguire assicurandomi tutto il suo appoggio.

A questo punto, ottenuto il finanziamento dalla Panasonic Italia e l'appoggio dal PHP, non rimaneva che chiedere al professor Nishikawa stesso, promotore dell'idea, di curarne la traduzione dal giapponese. Su sua indicazione si aggiunsero al gruppo dei traduttori la professoressa Alma Lauria, sociologa, profonda conoscitrice della società e del mondo del lavoro giapponesi e, successivamente, il dottor Simone Dalla Chiesa e il dottor Antonino Polizzi.

Sperling & Kupfer non poteva non essere l'editore per quest'opera!

Quando un libro vede la luce un po' di buio scompare dal mondo e per questo dobbiamo essere tutti grati a quanti hanno contribuito alla sua realizzazione. Ma il nostro ringraziamento più grande non può non andare, innanzitutto, al compianto Konosuke Matsushita, autore dei discorsi qui pubblicati.

I nostri ringraziamenti vanno anche al dottor Katsuhiko Eguchi autore dell'introduzione e amministratore delegato del PHP, al dottor Toru Yamaguchi direttore del PHP del quale ho già descritto il ruolo chiave nella pubblicazione di quest'opera, al dottor Koichi Kubota fino a marzo del 1993 presidente della Panasonic Italia, al professor Ichiro Nishikawa coordinatore del gruppo di traduttori, alla professoressa Alma Lauria autrice della prefazione e ai dottori Dalla Chiesa e Polizzi traduttori del testo.

Altri sentiti ringraziamenti vanno all'attuale presidente della Panasonic Italia dottor Hidehisa Hashiguchi e al dottor S. Wataya consigliere delegato, per il loro convinto sostegno.

La lista potrebbe proseguire. A quanti non compaiono qui, per ragioni di brevità, vada il nostro ringraziamento più sentito.

Pensiamo di avere colmato una lacuna e speriamo di trovare una buona accoglienza nel pubblico dei lettori. Grazie ancora a tutti e buona lettura.

AUGUSTO GRILLO  
Company Planning Manager della  
Panasonic Italia SpA



## **-Premessa-**

Konosuke Matsushita morì il 27 aprile 1989, all'età di 94 anni. Dall'inizio alla fine la sua lunga carriera fu piena di eventi rilevanti, che non lo videro mai passivo spettatore, ma sempre pronto ad affrontare la vita con il massimo entusiasmo, gettandosi a capofitto, anima e corpo, in tutto ciò che intraprendeva.

Dal 1964 ho trascorso 25 anni come ricercatore di PHP, sotto la diretta guida di Konosuke Matsushita. Gli fui particolarmente vicino soprattutto durante gli ultimi dieci anni, quando, come capo della divisione ricerche, lo incontravo spesso, a volte persino tutti i giorni, per presentargli rapporti, ottenerne l'approvazione e ricevere ordini e consigli. Ciò che più fortemente mi ha impressionato in lui era la sua incessante passione e la infaticabile dedizione nella ricerca delle soluzioni migliori, non limitandosi a un più efficiente management aziendale, ma mirando a una vita migliore per gli individui e a una più perfetta società.

Neppure a novant'anni si affievolì questa passione. Voleva considerare la sua azienda, il suo paese e il mondo intero da diverse angolazioni e rivolgersi al suo pubblico con argomentazioni diverse. Questo giovane, ardente, positivo modo di vedere le cose, durò fino alla fine della sua vita. Non mancò mai di commuovermi con la sua passione: aver potuto dividere con lui parte della mia vita è stata una esperienza di conoscenza che non ha prezzo.

Come dice la sua biografia, Konosuke Matsushita lasciò la scuola in quarta elementare e non ricevette altra istruzione ufficiale: in una scuola regolamentare, si intende, in quanto apprese tutto dalla vita stessa. L'esperienza diretta è stata la chiave della sua educazione. Le sue aule furono il negozio di biciclette, la Azienda Elettrica, la Matsushita Electric, società da lui stesso fondata; i suoi maestri furono gli innumerevoli personaggi che incontrò e con cui ebbe a che fare in quei medesimi luoghi. Mentre portava avanti le sue attività quotidiane, Matsushita attivamente cercò di capire il mondo che gli stava intorno. Ciò lo condusse a profonde intuizioni sul suo lavoro, sul management azienda- le, sulle soddisfazioni della vita, e infine sulla natura umana e sullo stato ideale della società stessa. La sua personale filosofia si è cristallizzata attraverso anni di meditazioni e graduali costruzioni. Oggi ci sono più di cento libri e duemila nastri in cui è registrato il pensiero di Matsushita con le sue semplici e lucide parole.

Durante gli ultimi dieci anni, ho avuto il piacere di visitare molti paesi come conferenziere dei seminari di management di PHP, per presentare la filosofia e la pratica del management di Matsushita ai manager di tutto il mondo. La filosofia e la pratica di Matsushita si basano sulla convinzione che tutti gli esseri umani possiedono essenzialmente qualità comuni e che il loro scopo è arrivare alla pace, alla felicità e alla prosperità autentiche, per la società e per il genere umano. Nel Sud-Est asiatico, negli Stati Uniti, nell'Unione Sovietica di una volta, in Cina, in India e in altri paesi, le nostre conferenze sono state capite e apprezzate, senza riguardo alle differenze di lingua e di cultura.

Il crescente numero di amici in tutto il mondo, che concordano con la filosofia di Matsushita, mi dà una gioia indicibile.

Questo libro comprende saggi scelti da sette libri giapponesi, saggi che vengono ora tradotti in italiano e pubblicati per dare una visione estesa delle opinioni fondamentali di Matsushita sul management, sulla società e sulla natura umana. È mia grande speranza che i nostri lettori trovino in questo libro uno stimolo a pensare e un utile strumento di meditazione.

TORU Y AMAGUCHI

Direttore della Divisione ricerche e della Divisione Internazionale di  
PHP Institute Inc.

## - Introduzione -

Wakayama, una regione agricola a Sud-Est di Osaka. Era l'ultimo di otto figli e il terzo maschio di Masakusu, un coltivatore di riso, e di Tokue sua moglie. Il padre era un consigliere dell'amministrazione locale e lavorò per un certo periodo negli uffici amministrativi del villaggio.

La famiglia Matsushita aveva posseduto terre per generazioni e se la passava bene. La fanciullezza di Konosuke fu felice e spensierata. La guerra sino-giapponese del 1894-95 fu seguita da un periodo di crescita economica e in tutto il paese si crearono Borse valori e Borse merci per stimolare l'industria locale. Molti furono colti dalla febbre della speculazione, e il padre di Konosuke fu uno di questi. Poco dopo aver iniziato a investire nella Borsa locale, sopravvenne la catastrofe; il mercato crollò e Masakusu perse tutti i suoi averi, compresa la casa dei suoi antenati e le terre.

Poco dopo quel disastro, entrambi i fratelli maggiori di Konosuke perirono e Masakusu, incapace di tirar fuori la sua famiglia dalla povertà più estrema, ripose tutte le sue speranze in Konosuke, che divenne l'erede ufficiale della famiglia Matsushita all'età di quattro anni. A nove anni Konosuke lasciò la scuola elementare e andò a vivere da solo a Osaka, diventando apprendista in un negozio dove venivano venduti bracieri. Nel 1905 si trasferì da un grossista di biciclette dove fece un apprendistato di sei anni. In quei tempi l'apprendistato era tutt'altro che una cosa facile; tante volte durante quei sei anni Konosuke pensò di andarsene, ma resistette e rimase nel negozio di biciclette sorretto dal sogno del padre di restaurare le fortune della famiglia. Nel 1906, prima che questo sogno si potesse realizzare, Masakusu morì dopo lunga malattia.

Negli anni che seguirono la vittoria del Giappone nella guerra russo-giapponese del 1905, Konosuke fu testimone della incredibile trasformazione della città di Osaka. Nelle strade lampioni elettrici presero a sostituire i lampioni a gas o a olio, edifici di stile occidentale spuntavano l'uno dopo l'altro lungo le strade e mezzi di locomozione elettrici carichi di gente sferragliavano lungo le arterie principali. Osservando i mezzi pubblici, il giovane Matsushita si sentì affascinato dal mondo dell'elettricità. Decise a quel punto di dedicare la sua carriera alla nuova promettente industria elettrica.

La sua avventura in questo nuovo campo iniziò nel 1910, quando, all'età di quindici anni, entrò nella Azienda Municipale dell'Energia Elettrica di Osaka in qualità di apprendista operaio addetto agli impianti. Lavorò più sodo di quanto dovesse come apprendista e migliorò presto la sua situazione raggiungendo la ambita posizione di ispettore in soli cinque anni. Il nuovo stato gli aveva portato pesanti responsabilità, ma richiedeva molto meno lavoro concreto di quanto ne avesse svolto in precedenza nell'attività tecnica.

Konosuke, brillante giovane di ventidue anni, grande lavoratore, ben cosciente delle impensabili potenzialità dell' energia elettrica, ben presto divenne insofferente e frustrato dalla ottusa routine della sua nuova posizione. Non godeva neppure di buona salute, il che lo costringeva a forzati lunghi riposi a casa. La sua aspirazione per un lavoro che offrisse più possibilità e che potesse svolgere a casa gli ispirò l'idea di mettersi in proprio. Aveva lavorato per qualche tempo al progetto di una presa elettrica nuova, e quando la sua proposta di produrre la sua invenzione in grandi quantità fu relé spinta dalla sua società, decise di dare le dimissioni e di mettersi in proprio.

Era il 1917 e Matsushita non aveva che ventidue anni. Appena lasciato il lavoro alla Azienda Municipale, dell'Energia Elettrica di Osaka, cominciò a fare piani per produrre la presa investendo tutti i suoi risparmi compresa la liquidazione. Ma non bastavano ancora e la produzione della presa non andava liscia come sperato. Alla fine, con l'aiuto di un prestito ottenuto da un amico, e con il denaro ricevuto da sua moglie che era andata a impegnare i suoi chimoni -cui si aggiunse un inatteso ordine di lastre isolanti per un ventilatore elettrico arrivato alla fine dell'anno- la sua avventura, diede i primi profitti. L'anno seguente, il 7 marzo 1918, la Fabbrica Apparecchi Elettrici Matsushita era ufficialmente varata, con lui stesso come proprietario, e sua moglie Mumeno con suo cognato Toshio lue, allora, solo quindicenne (futuro fondatore della Sanyo) in qualità di dipendenti.

Matsushita continuò a produrre lastre isolanti per ventilatori elettrici e cominciò a lavorare su un portalampade per uso domestico. Nei primissimi tempi dell'elettricità, le case erano tutte equipaggiate con una sola presa elettrica piazzata sul soffitto della stanza principale. Matsushita acutamente prevede la domanda di un tipo di presa che permettesse in ogni casa di usare contemporaneamente due apparecchi elettrici. Quando poi un suo nuovo progetto, quello di un fanale da bicicletta a pile a forma di conchiglia, fu completato e cominciò a essere venduto rapidamente in tutto il paese, la società era bene e saldamente avviata sulla strada del successo.

In lui la capacità di inventore si accompagnava al fiuto come imprenditore. Una serie fortunata di passi coraggiosi servì a motivare e ispirare i suoi dipendenti, perché condusse a un inaspettato aumento di produzione. Questo è un esempio di quelli che Matsushita chiama «management positivo», ma egli fu particolarmente innovatore nelle sue strategie di management.

Nel 1925 registrò il marchio «National» e due anni dopo mise sul mercato il suo primo prodotto con questo marchio, una torcia quadrata a batterie. Era talmente convinto della utilità del prodotto che per primo lanciò una originale tecnica di marketing consistente nella distribuzione gratuita di 10.000 esemplari ai dettaglianti. Questo nuovo approccio del mercato non solo ebbe successo, ma creò la fama di prodotto di qualità al marchio National (oggi i prodotti di Matsushita Electric sono no- ti anche con i marchi Panasonic, Technics e Quasar).

Più tardi Konosuke Matsushita raccontò come ebbe l'idea del nome National:

Stavo cercando un nome adatto per la torcia e avevo tra le dieci e le venti possibilità, ma nessun nome mi convinceva del tutto. Poi, un giorno, mi cadde l'occhio sulla parola «international» sul giornale. In qualche modo colpì la corda giusta. Non conoscevo neanche una parola di inglese e in un primo momento pensai che potesse avere relazione con la rivoluzione sovietica o qualcosa di simile. Cercai il significato sul dizionario e così appresi anche la parola «national» che voleva dire di o relativo a una nazione o a un popolo. A quel punto pensai: "ho trovato: è quello che ci vuole come significato e come nome. Rappresenta qualcosa del popolo".

L'attività della Matsushita Electric si ampliò fino a comprendere attrezzature per gli impianti elettrici, fanali da bicicletta, stufe elettriche, apparecchi radio, pile a secco eccetera. Ogni nuovo prodotto entrava subito nella produzione di massa a disposizione di tutti, rafforzando il punto di vista di Matsushita secondo cui la responsabilità verso la società era il nucleo di un sano modo di procedere negli

affari. Il 5 maggio 1932 radunò tutti i suoi dipendenti e parlò loro del suo modo di intendere gli affari:

La missione di un fabbricante è superare la povertà, sollevare tutta la società dalle miserie della povertà e portarle ricchezza. Commercio e produzione non vogliono dire semplicemente arricchire i negozi o le fabbriche collegate con quegli affari, ma tutta la società. E la società ha bisogno del dinamismo e della vitalità del commercio e dell'industria per creare la sua ricchezza. Solo a queste condizioni le fabbriche e i negozi prospereranno davvero... La vera missione della Matsushita Electric è produrre e fornire una inesauribile quantità di merci, creando così la pace e la prosperità su tutta la terra.

Matsushita non si limitò semplicemente ad annunciare la sua missione; dichiarò che i successivi due secoli e mezzo sarebbero stati quelli durante i quali questa missione avrebbe dovuto venire portata a termine, e divise questi duecentocinquanta anni in dieci periodi di venticinque anni. Chiamò i primi dieci anni di ciascun periodo fase di «costruzione», la seconda decade fase di «applicazione» e gli ultimi cinque anni fase di «compimento». Quel giorno ricordò ai suoi ascoltatori che in quel primo periodo di venticinque anni coincideva con quello della loro carriera.

Annunciò anche che il 5 maggio 1932 d'allora in poi sarebbe stato celebrato come il giorno più memorabile per la Matsushita Electric, perché rappresentava l'inizio della missione della azienda verso la società. E così, sebbene l'azienda fosse stata fondata effettivamente il 7 marzo 1918, ogni anno l'anniversario di fondazione è stato celebrato il 5 maggio.

Dal 1932 l'azienda ha raggiunto una notevole maturità. Konosuke Matsushita ha cercato di rafforzare il senso di missione fra i suoi dipendenti e fare di questa attitudine un elemento creativo e permanente nell'ethos dell'azienda. Convinto che una forte leadership necessiti di una prassi quotidiana e al fine di dare dei principi guida per le attività di tutti i giorni e di incoraggiare tutti in azienda, nel luglio 1933 stilò il seguente codice:

1. *spirito di servizio tramite l'industria;*
2. *spirito di lealtà;*
3. *spirito di armonia e cooperazione*
4. *spirito di lotta per il progresso*
5. *spirito di gentilezza e umiltà;*

*(più tardi, nell'agosto del 1937, aggiunse altri due punti)*

6. *spirito di armonia con le leggi della natura;*
7. *spirito di gratitudine.*

Questi sette principi rimangono oggi, come lo erano agli inizi, le parole d'ordine fondamentali per il quotidiano lavoro dei diecimila dipendenti della Matsushita Electric.

Il pensiero di Konosuke Matsushita come uomo di affari si sviluppò sotto la forma di nuovi e concreti principi e approcci. Nel 1933 organizzò la società in tre divisioni, attribuendo a ciascuna un autonomo potere decisionale. La Divisione Uno era responsabile degli apparecchi radio; la Divisione Due dell'illuminazione e delle batterie e la Divisione Tre delle attrezzature per gli impianti elettrici, delle resine sintetiche e degli apparecchi elettrici per il riscaldamento.

Ai capi divisione spettava il compito di amministrare i rispettivi settori - si tratta di quello che Matsushita chiama «management autonomo» - e ciò costituì la cornice entro cui la tradizione di management della Matsushita Electric si è consolidata per passare alle generazioni più giovani di manager.

La seconda guerra mondiale sprofondò il Giappone in un periodo di confusione, ponendo la Matsushita Electric di fronte ai più difficili dilemmi mai affrontati dai tempi della sua fondazione. Il giorno seguente la resa del Giappone, Konosuke

Matsushita riunì i suoi dirigenti e annunciò il suo piano di ricostruzione dell'azienda. Secondo la sua dichiarazione, la produzione avrebbe costituito la base della riabilitazione nazionale e loro tutti avrebbero allora dovuto dedicarsi seriamente alla ricostruzione del loro paese. Chiamò tutti i dipendenti confidando in loro per un nuovo inizio e mobilitando tutte le loro risorse per affrontare il compito che avevano davanti.

Il Quartier Generale delle Forze Alleate di Occupazione, tuttavia, cominciò a rafforzare la sua politica di smantellamento dei grossi gruppi industriali, gli *zaibatsu*, che avevano dominato l'economia giapponese da prima della guerra. Insieme alle altre grandi società giapponesi, in un primo tempo anche Matsushita Electric fu nell'obiettivo di questa politica (poiché non era uno *zaibatsu*, più tardi le fu risparmiato simile trattamento). Tutti i dirigenti alle dipendenze di Matsushita furono epurati, i capitali della società temporaneamente congelati e problemi di tutti i tipi si presentarono, ma con l'unione degli sforzi di tutti i dipendenti la società riuscì a superare il suo arretramento e a ricostituirsi.

Mentre si sforzava di riorganizzare la sua rete di affari dopo le distruzioni causate dalla guerra, Konosuke Matsushita si guardava intorno nel disastro in cui era piombata la società giapponese. Cominciò a studiare come l'umanità potesse liberarsi dal dolore e dalla sofferenza, raggiungere la felicità e costruire una società pacifica e in armonia con tutto.

Il 3 novembre 1946 fondò il PHP Institute (le iniziali in inglese stanno per « pace e felicità attraverso la prosperità »), la cui meta è realizzare una società pacifica, ben provvista di beni materiali e spirituali. Nel 1980 si aprì la Scuola di Politica ed Economia, mirante alla ricerca di idee e strategie nell'educazione, nell'economia, nella politica e negli altri campi che possano contribuire al progresso e allo sviluppo del Giappone e del mondo nel ventunesimo secolo. Il suo obiettivo principale è preparare ed educare i leader potenziali del futuro in modo che siano in grado di risolvere tutti i problemi che il Giappone possa incontrare.

Tre anni più tardi, nel maggio 1983, Matsushita varò un nuovo progetto, unico nel suo genere, chiamato « Kyoto Colloquium on Global Change », la cui meta è prendere in considerazione i modelli ideali di società e di vita in Giappone e nel mondo nel ventunesimo secolo e oltre, e formulare proposte su come lavorare verso quella meta. Questo gruppo di studio si propone di dividere i risultati della sua ricerca con tutto il popolo del Giappone e degli altri paesi, presentando proposte concrete ai capi del mondo nello sforzo di aiutare a individuare la direzione che la società umana deve prendere nell'attuale periodo di transizione.

Avendo trascorso ventidue anni sotto la diretta tutela di Konosuke Matsushita durante lo svolgimento della mia attività al PHP, è per me un grande piacere oggi vedere la pubblicazione di questa edizione italiana. Sono onorato di scriverne l'introduzione e spero che questo libro si dimostri almeno un po' utile ai nostri lettori.

KATSUHIKO EGucm  
Amministratore Delegato del PHP Institute Inc.



# 1. Le risorse umane

## FABBRICARE UOMINI PRIMA DI COSE

Ricordo che in un lontano passato, oltre 30 anni fa, mi capitò di raccomandare a un giovane dipendente che se durante una visita a un cliente gli avessero chiesto cosa fabbricava la Matsushita Electric, avrebbe dovuto rispondere così: « La Matsushita Electric fabbrica persone. E poi fabbrica dei prodotti, delle apparecchiature elettriche. Il Già in quell'epoca sentivo che gli affari dipendevano direttamente dalle persone, ossia che, in primo luogo, doveva crescere il materiale umano. Senza uomini maturi non sarebbe stato possibile avere successo negli affari. Di conseguenza, la produzione di apparecchi elettrici era sì una grande missione, ma per portarla a termine occorreva anzitutto lo sviluppo dell'elemento umano.

Avevo maturato questa convinzione nel corso delle nostre ordinarie attività di produzione, e un giorno ne parlai con i miei dipendenti. Questo spirito riuscì a diffondersi tra tutti quelli che allora lavoravano per me, e credo che la maggior parte di loro sentì che la Matsushita Electric produceva sì apparecchi elettrici, ma faceva anche qualcosa di più importante ancora: promuoveva lo sviluppo dell'uomo.

A quei tempi eravamo deboli in tecnologia, risorse e credibilità, ma avevamo questa grande forza che ci spingeva avanti. I soldi erano pochi, la tecnologia ancora scarsa, e il nostro nome si stava appena affermando, ma proprio grazie al fatto di costruire persone, il nostro personale era umanamente eccezionale. Così, i nostri ragazzi erano ancora inesperti, ma i ragazzi Matsushita non li batteva nessuno, e con ciò ci guadagnammo una solida fama tra la clientela. Ragazzini usciti da meno di un anno dalle medie sconfiggevano i venditori delle grandi aziende, uomini con più di dieci anni di esperienza.

Questa era la Matsushita Electric. Non sto raccontando storie. Quando fondammo questa azienda, trenta e più anni fa, anzi, diciamo pure quarant'anni fa, noi mandammo dei ragazzini, contro i più grandi produttori di materiale elettrico. Questi invece buttavano nella mischia i loro migliori venditori, gente con dieci anni di esperienza. E i nostri tornavano vittoriosi. No, più che vittoriosi: contando su questi ragazzi, su questo personale così giovane, riuscimmo ad agganciare stabilmente tutti i clienti più importanti. E ciò grazie proprio a questa idea di fare crescere le persone. Credo che sia stata la nostra ferma convinzione che si debba crescere

come individui a darci tutta la forza di cui avevamo bisogno, e che sia su queste basi che si fonda la Matsushita Elettric di oggi.

In ogni situazione, quando crediamo davvero fermamente in una cosa, se è giusta, se contribuisce allo sviluppo e alla stabilità della nazione, e se migliora la qualità della vita dei nostri collaboratori, allora dobbiamo perseguirla con fermezza, sicuri che saremo sicuramente apprezzati per questo.

Fabbricare prodotti è importantissimo, ma per farlo è necessario qualcosa: l'uomo, cioè persone che pensino nel modo giusto. Se siete d'accordo su questo, per fabbricare questi prodotti così importanti, occorrerà pensare innanzitutto a come fabbricare le persone.

## **COSA OCCORRE PER FAR CRESCERE GLI UOMINI**

Le aziende si sviluppano assumendo sempre ognuna una sua propria struttura, una sua propria fisionomia caratteristica, ma mi sembra che risultino vincenti solo quelle imprese o quelle amministrazioni che sono riuscite a, diciamo così, far maturare con successo il proprio materiale umano. Ora, per fare crescere le persone è necessario che l'impresa abbia un obiettivo, o diciamo pure una missione, ma questo obiettivo o missione devono essere ben chiari e perseguiti con fermezza. Se non si punta a questo, non è possibile far crescere le persone. Per un management che amministra l'impresa in modo casuale sarà estremamente difficile sviluppare le proprie risorse umane, per quanto intensamente ci provi.

Occorre far crescere gli uomini, dunque. Questo è un lavoro importantissimo. È importantissimo per sviluppare l'azienda e per farla funzionare. Ma solo affermare questa necessità non è sufficiente per far crescere le persone. È proprio necessario che l'obiettivo, la missione, siano evidenti, così che su di essi si possa costruire tutta la dottrina manageriale dell'azienda. È questa la molla. Ed è partendo da ciò che diventa possibile sviluppare le risorse umane.

Tuttavia, se un'impresa ha una politica di amministrazione aziendale o una dottrina manageriale ambigua e confusa, e così lavora, per quanto lo voglia non avrà modo di far crescere le proprie risorse umane. Far crescere, far maturare le persone: questo processo va guidato in ultima analisi proprio dalla dottrina manageriale dell'azienda. È nel corso della sua applicazione che anche gli individui cresceranno come tali.

Un'azienda deve avere una ben definita dottrina manageriale, che va applicata con fermezza come fosse una vera e propria « missione ». È in un ambiente del genere che gli uomini maturano naturalmente. Per questa ragione, per condurre l'addestramento del personale, e per farlo con successo, occorre anzitutto accertarsi che un'azienda abbia effettivamente la lucida dottrina manageriale di cui dicevo prima. Non ne può fare a meno.

Credo fermamente che far crescere il proprio materiale umano sia essenziale per un'azienda. Renderla migliore, o renderla peggiore, sta solo all'uomo. Perciò l'uomo è importante. Senza uomini cresciuti bene non si va avanti. Ma per prima cosa, per avere una base da cui partire per sviluppare le proprie risorse umane, un'azienda deve chiarire dove sia, cosa sia il giusto. Una persona cresciuta senza questo chiaro discernimento, se esistesse, sarebbe una persona cresciuta male, in fin dei conti inutile tanto all'azienda quanto alla nazione. Per prima cosa bisogna, come dire, correggere se stessi, e da questa base di partenza far crescere poi la propria azienda. « L'amministrazione della mia azienda è quella giusta? », ecco, si deve partire da qui. Certo, si fa presto a parlare di « giusta amministrazione »; perché poi, una volta analizzato quale sia questo « giusto », vengono fuori tante risposte diverse. Alla fine, però, solo un management che si leghi alla prosperità, alla pace e alla felicità della società tutta sarà quello vincente.

## **PER FAR CRESCERE GLI UOMINI**

Perché una azienda si sviluppi e diventi migliore come istituzione sociale, penso che debba investire al massimo nell'addestramento, cioè nello sviluppo umano dei suoi dipendenti. Credo che soltanto in una impresa che pensa in questo modo e si sforza di raggiungere tale obiettivo, il futuro dei giovani dipendenti sarà brillante.

È essenziale che un'azienda si impegni a sviluppare nei suoi dipendenti un buon senso professionale proprio sulla base di questo principio umano. Tuttavia, perché questo avvenga, è prima di tutto necessario avere una corretta gerarchia di valori, sia come uomini d'affari, sia come membri della società. Penso quindi che le aziende debbano sviluppare persone dotate di un corretto metro di giudizio in ogni campo.

Se la sua gerarchia di valori è corretta, una persona è in grado di giudicare se stessa. Viceversa, uno che non sa giudicare se stesso, non ha nemmeno una scala di valori con cui giudicare le cose. Se si raccolgono degli individui del genere, non si ottiene altro che una folla caotica. Invece, se si mette insieme un gruppo di persone capaci di giudicare in base a solidi valori, in qualsiasi situazione, luogo o momento, tutto andrà in grande armonia e non sarà molto difficile ottenere pace e prosperità.

Il problema è dunque come sviluppare questa gerarchia di valori nei dipendenti. Se fossimo degli dèi onnipotenti, avremmo chiarissimo quali sono i valori principali. Ma siamo soltanto dei comuni mortali e non degli dèi. Perciò non siamo in grado di insegnare con sicurezza dei corretti criteri di giudizio.

Però, se nasce in noi la consapevolezza di quanto sia importante sapere applicare una solida gerarchia di valori in ogni campo, credo che già solo grazie a questo saremo in grado di usare tale metro di giudizio a un livello sufficiente. E così riusciremo ad agire senza molti errori. In queste occasioni, è importante ascoltare anche le opinioni altrui e confrontarle con le nostre, per sviluppare sempre idee migliori.

Occorre studiare e impegnarci con volontà, per sviluppare dentro di noi una corretta scala di valori. Ma dobbiamo anche sviluppare, poco per volta, l'abilità di applicare questo criterio di giudizio a ogni situazione che ci veda coinvolti come membri di un'azienda. È in un atteggiamento del genere che risiede la forza di ognuno, e della società intera del Paese.

## **SOLO CON UNA ESPERIENZA TEORICA E PRATICA DEL LA VORO**

Ci sono vari elementi importanti su cui basarsi nell'educare e disciplinare i nostri figli, e uno di questi è la propria visione della vita e del mondo. Su come deve essere la vita sociale degli esseri umani, o come devono essere le persone, ci saranno certo tante differenze di opinione, ma l'importante è che ciascuno di noi si mantenga coerente ai propri principi.

È così che nascono quelle convinzioni che poi guidano inconsapevolmente il nostro comportamento e ci permettono di educare i nostri figli nella direzione giusta. Penso che, senza tali convinzioni, per quante parole si possano spendere, sarebbe difficile educare in modo soddisfacente dei figli.

Direi che lo stesso concetto sia applicabile anche alle aziende e ai negozi. Se veramente desidera riuscire a formare degli uomini di valore, il capo di un'azienda o di un negozio dovrà avere lui stesso dentro di sé una solida visione della società, degli affari, della vita. È sulla base di ciò che nascerà il senso della missione della sua impresa.

Se è così, potrà rivolgersi ai dipendenti nel seguente modo: « La nostra azienda sente di avere questa missione. Il significato della sua esistenza si trova proprio nel compiere tale missione. Perciò vi chiedo di capire bene quale questa missione sia e unire i vostri sforzi per il suo compimento.» Con queste parole sarà più facile che

i dipendenti si rendano conto che è proprio questa la missione dell'azienda, che il motivo per cui tutti noi lavoriamo è il portarla a compimento, non solo il nostro utile personale. E che quindi occorre rimboccarsi le maniche. Mi pare evidente che così si otterrà una crescita spontanea dei dipendenti. Lavorando così, a caso, senza questo senso di missione, le conoscenze teoriche e l'esperienza del lavoro forse cresceranno con il tempo, ma a me sembra che difficilmente si otterrà una crescita veramente significativa dei dipendenti in quanto persone. E al giorno d'oggi, quando il mondo degli affari si trova davanti a tanti problemi, tutto ciò acquista ancora più importanza.

## **MOSTRARE LA VIA DEL FUTURO**

Il personale di una azienda vuole sempre essere a conoscenza di cosa stiano pensando la direzione e il suo presidente, di quale immagine del futuro abbiano. E di queste cose occorre tenerli continuamente al corrente. Se non lo si fa, il personale non metterà energia nel lavoro, e svolgerà i suoi compiti solo per dovere. Così io dico loro: « Fra tre anni faremo questo e questo lavoro, la Matsushita Electric sarà diventata così e così lì, e chiedo loro di lavorare con queste cose in mente. Propongo loro le mie idee sul futuro. Dico loro, insomma, cosa al momento ha intenzione di fare l'azienda, la nostra azienda, e cosa penso di fare io, il presidente, così che il personale tutto sia sempre consapevole dei nostri intenti.

Certo che il livello di questa consapevolezza varia parecchio, ma senza di essa non si va avanti, e bisogna assolutamente fornirne gli strumenti. Si pensi alla storia della Matsushita Electric: già dieci anni fa parlai di adottare un sistema a settimana lavorativa di cinque giorni e proposi, come politica, di farlo cinque anni dopo. Ora non c'entra se tale sistema sia risultato buono o cattivo, conta il fatto che io lo proposi come obiettivo. (Nel 1960, l'allora presidente Matsushita rese noto di volere adottare di lì a 5 anni la settimana lavorativa di cinque giorni in tutta l'azienda. Il progetto fu realizzato nell'aprile del 1965).

Ad esempio, dire adesso che tra cinque anni porteremo i salari allo stesso livello dell'Occidente, proponendo di lavorare insieme per questa meta, anche questo è fornire un obiettivo concreto. Ci sono lavoratori di tanti tipi, buoni e cattivi, ma qui da noi tutti possono mettersi in questo spirito quello di andare avanti insieme verso una meta.

Oppure si può proporre come meta che tra cinque anni fabbricheremo un certo prodotto, e che da adesso dobbiamo iniziare a prepararci per farlo -e anche in questo caso il personale si metterà a lavorare con questo scopo. Insomma, chiamiamolo mostrare la via, oppure proclamare una « missione » aziendale dopo l'altra, questo continuo trainare il personale tutto è indispensabile nel management. Con quella che, a un livello più profondo, potremmo chiamare « filosofia del management », occorre anzitutto elaborare una chiara dottrina, che poi va usata per mettere il personale nell'atteggiamento mentale di domandarsi a ogni momento « che idee hanno adesso i 'capi'?» e trovarsi poi d'accordo con loro. Senza tutto questo, l'azienda si ammalerà. Ma bisognerà anche aggiungere, di anno in anno, sempre nuovi obiettivi. Così gli sforzi di tutti saranno concentrati in un'unica direzione.

## **QUEL MANAGER CHE NON FA SOGNARE I DIPENDENTI NON VALE NIENTE**

Negli anni in cui ero il presidente della società, tutte le volte che ne avevo l'opportunità raccontavo ai miei dipendenti di come l'azienda sarebbe diventata di lì a qualche anno; e delle mie idee in proposito. Ad esempio, intorno al 1955

annunciavi un piano quinquennale. A quei tempi non c'era quasi nessuna società che lo faceva. Non solo: di solito un discorso del genere era una cosa riservata, fatta all'interno dell'azienda. Io pensai che però una fuga di notizie al di fuori c'è sempre prima o poi. Comunque, mi toccò affrontare tutta una serie di problemi. Beh, dal punto di vista amministrativo non fu proprio conveniente farlo.

Tuttavia, poiché parlai ai miei dipendenti in termini di cifre, e cioè spiegai quanto la società avrebbe dovuto produrre di lì a 5 anni e quanti avrebbero dovuto essere loro per riuscirci, creai così in loro proprio l'atteggiamento giusto per raggiungere tale meta, e la maggior parte di essi comprese perfettamente i nostri piani.

Ovviamente, non è facile dire quanto quel mio discorso abbia sortito risultati positivi, e tra l'altro quel discorso aveva il difetto di far passare delle informazioni nelle mani delle imprese concorrenti. Ma io ero conscio di tale rischio, e volli rivelare i miei piani. Anzitutto perché desideravo che i miei dipendenti avessero un sogno da poter trasformare in realtà, e poi anche perché io, in quanto dirigente, credevo fermamente che quella fosse la strada giusta. E ancora, in seguito, comunicai ai dipendenti il mio obiettivo di istituire una settimana lavorativa di cinque giorni e di portare il loro salario alla pari con quello dei loro colleghi europei. E tutti si rimboccarono le maniche perché questi sogni diventassero realtà.

Certo che dal punto di vista della politica amministrativa il mio modo di procedere poteva essere oggetto di varie critiche. E poi in esso c'erano anche degli aspetti che, dal punto di vista concreto, potevano risultare controproducenti. Tuttavia, io pensai che fare intendere perfettamente ai dipendenti la politica e il pensiero della dirigenza avrebbe superato questo tipo di svantaggi, e fosse un agire corretto al di là delle semplici considerazioni su perdite e profitti.

Questo mio modo di pensare non è mai cambiato. Una delle grandi responsabilità di un dirigente è di indicare un obiettivo, cioè, diciamo pure, di far sì che i dipendenti abbiano un sogno. E penso che quel manager che non ci riesce sia un manager incompetente.

## **DIRE CIÒ CHE VA DETTO**

Ognuno di voi ha dei dipendenti. Ebbene, tutti quelli che hanno dei collaboratori devono assolutamente dire loro tutto ciò che va detto, e guidarli là dove devono essere guidati, e ciò con lo scopo sincero di mettere a frutto le risorse umane che da loro dipendono. Dopo una critica, i vostri dipendenti non devono sentirsi infastiditi, altrimenti le condizioni di lavoro si deteriorano.

Se io stesso avessi risparmiato le mie critiche perché fastidiose o perché non tutti le accoglievano con piacere, sinceramente non so dove sarebbe finita la mia società. Infatti, anche se le critiche non piacciono a chi le riceve, è solo quando si dicono, con la misura dovuta, le cose che vanno dette, che la gente comincia a rendersi conto di cosa non va e a trovarsi d'accordo con voi. Non si possono lasciar perdere le critiche. Di questo sono assolutamente convinto. Poiché non possiamo rifiutare le nostre responsabilità professionali, dobbiamo avere la capacità e la forza di esigere dai collaboratori che facciano le cose che vanno fatte, e spingerli a farle. Lasciar perdere le critiche perché danno fastidio ai dipendenti significa rifiutare le nostre proprie responsabilità, e contemporaneamente abdicare al nostro ruolo professionale. Ciò è inaccettabile. Credo che questo sia un punto estremamente importante.

Tutti coloro che dirigono del personale non devono pensare che basti che essi soli operino alla perfezione; l'è invece insieme ai collaboratori che occorre realizzare questa perfezione. Vorrei che quindi teneste sempre presente questo fatto: il lavoro perfetto lo si realizza tutti insieme, insieme ai dipendenti. In questo modo, anche se l'azienda non si è dotata di grandi regole, funzionerà bene comunque perché tutti avranno una buona dose di buon senso.

Tra i collaboratori ci saranno magari anche dei tipi noiosi, ma tutti abbasseranno il capo dinnanzi a critiche giuste e dettate dall'entusiasmo. Trovo che come principio

per ottenere la loro collaborazione, questo sistema non faccia una piega. Vi pare? Se non si fa in questo modo, i lavoratori finiranno con il perdere fiducia in noi. Gli ordini irragionevoli sono ingiusti, ma su i quelli giusti tutti saranno d'accordo. Io la penso in questo modo.

## **EDUCARE CON L'ANIMA**

Come dice il proverbio, «gli affari sono l'uomo». Sono convinto che la formazione delle risorse umane sia di estrema importanza. E, in effetti, oggi pare che tutte le imprese commerciali si stiano impegnando nella formazione del personale, acquisendo a tal scopo nuovi sistemi e strutture. Questi nuovi sistemi e strutture per la formazione del personale sono di certo molto importanti, ma credo che ancora più importante sia educare con l'anima.

Cosa significa questo? Significa che in una azienda, o negozio che sia, si deve vedere un riflesso della personalità del presidente, o rispettivamente del proprietario. Penso che questo sia il metodo educativo migliore. Con ciò non voglio dire che i presidenti o proprietari debbano avere una personalità brillantissima ed essere un modello in tutto. Questo sarebbe estremamente difficile e poi, dinanzi a una persona del genere, uno non si sente a proprio agio e quindi si stanca subito. Non c'è bisogno di essere degli dèi, si dice; io direi invece che non *dobbiamo* essere degli dèi. Penso che dobbiamo infatti essere gente comune, con tutti i nostri umani difetti, senza nascondere nulla. La personalità umana come la intendo io e i difetti a essa inerenti sono perfettamente compatibili.

Ciò che conta è essere esemplari nel lavoro. In altre parole, bisogna essere pieni di buona volontà. Non importa se uno ha molti difetti, o magari se riceve delle critiche: in quanto proprietario di un negozio, lui deve essere, nella amministrazione, il più devoto e diligente di tutto il personale. Solo così potrà essere un modello nel lavoro. C'è un antico proverbio che dice che « se si muove la testa si muove anche la coda ». Se nel proprietario si trovano tali qualità, esse si rifletteranno naturalmente anche nei suoi dipendenti, questi cominceranno a lavorare in un modo esemplare, e la formazione del personale sarà bell'e fatta.

Un presidente, anche se dotato di cultura e di meravigliosi talenti, non trascinerà nessuno se manca di solerzia ed entusiasmo. E così, per quanti sistemi e strutture per la formazione del personale si introducano, non si educerà nessuno. Ugualmente importante è dare ascolto alle opinioni dei dipendenti. Inutile dire che saper attingere alla saggezza collettiva è uno dei fattori di un management di grande successo. Tuttavia, ascoltare le opinioni dei collaboratori non porterà soltanto vantaggi all'impresa, ma tale attitudine darà loro anche sicurezza e li farà crescere. Penso che se un presidente non presterà orecchio a coloro che lavorano con lui, questi smetteranno quasi di esprimere le loro opinioni, e anche la loro crescita cesserà.

Insomma, se si desidera formare il proprio materiale umano, occorre che siano anzitutto i dirigenti o il proprietario stessi a mostrarsi pieni di buona volontà nel lavoro, e che ascoltino con grande attenzione le opinioni dei propri collaboratori.

## **I PERIODI DI RECESSIONE E LA CRESCITA DELLE RISORSE UMANE**

La natura umana è davvero misteriosa. Quando una buona situazione si prolunga nel tempo tendiamo a rilassarci, diventando un po' imprudenti. Come esorta l'antico proverbio « non dimenticare la tempesta quando il cielo è sereno », non bisogna dimenticare mai di tenerci preparati per affrontare le difficoltà, anche nei momenti tranquilli e senza problemi. E tuttavia, nonostante tale esortazione, penso che sia

nella natura dell'uomo comune far l'abitudine ai momenti felici. In periodi di avversità a volte ci lasciamo prendere dalla paura, ma cerchiamo anche di reagire, e per superare gli ostacoli usiamo più intelligenza e ci impegniamo di più di quando siamo in condizioni normali. Io penso che è in tali occasioni che noi si cresce come persone. In altre parole, è solamente allora che, finalmente, si progredisce.

Lo stesso vale per la formazione delle risorse umane: quando le condizioni economiche sono sempre buone e tutto è normale è molto difficile ottenere una sufficiente crescita del materiale umano. È nelle avversità, quando il lavoro non va tanto bene, che i dipendenti crescono meglio e le risorse umane si sviluppano. È chiaro che però le situazioni difficili sono da evitare. Cioè, se il lavoro cresce in un modo soddisfacente, beh, è magnifico così, non bisogna andare a cercarsi i problemi.

In senso generale, comunque, penso che i cosiddetti periodi di recessione siano il momento più appropriato per la crescita delle risorse umane. È ovvio che la recessione, in sé, non sia affatto auspicabile e che, in generale, si debba lottare per sconfiggerla. Eppure, in quanto problema insito nella economia odierna, il suo arrivo dopo un periodo di prosperità è inevitabile. E quando arriva, le vendite calano, e troviamo difficoltà a riscuotere i nostri crediti. Ebbene, in una situazione problematica del genere, piuttosto che stare a lamentarci, mi domando se non dovremmo invece veder tutto con ottimismo, ché si tratta di un'ottima occasione per dare una educazione di vita ai nostri dipendenti. Anche in tempo di recessione, con la forza di volontà si possono volgere le cose al meglio, e farne un'ottima occasione per far crescere gli uomini e rafforzare il corpo manageriale.

## **L'ENTUSIASMO PRIMA DI TUTTO**

Una mia convinzione dal punto di vista di amministratore di un'azienda è che, tra le varie cose necessarie per gestire una impresa, i suoi dirigenti debbano soprattutto avere la capacità di *saper volere*. Non si può lavorare se non si impara a volere fortissimamente

qualcosa. Il più importante compito del presidente è di coinvolgere entusiasticamente il personale, dicendogli: «Voglio che voi facciate così e così. Poiché l'azienda si muove in questa o quella direzione, bisogna fare in questo o quel modo. » Direi anzi che il compito del presidente sia soprattutto questo. Se il presidente, oppure chi lo rappresenta, non lo svolge, non ci sarà mai certezza su cosa va fatto e come. Perciò, chi si trova nelle posizioni di comando dovrà anzitutto avere ben chiari gli obiettivi o ideali, diciamo così da raggiungere, e poi volere che ogni singolo collaboratore li faccia propri. Un presidente che non esige così dagli altri non ha ragion d'essere, io credo. Il presidente insomma è quello che deve avere il più forte senso del management di tutti.

Nella mia azienda, oggi, ho ventimila persone; tutti hanno una forte coscienza delle questioni riguardanti management e lavoro e, penso ne siate convinti, lavorano e si impegnano al massimo. Tuttavia, quello che deve avere la più forte coscienza del management è sempre il presidente stesso. Dopo di lui il più cosciente deve essere il direttore esecutivo anziano. Quindi i direttori. Deve essere così, dico io. Il presidente potrebbe essere scarso nel lavoro di ufficio. E magari non capire molto di questioni tecnologiche. Ma quanto all'entusiasmo di rendere l'azienda sempre migliore - e ciò per la società tutta, per la clientela, per i dipendenti, e per l'azienda stessa - tra quelle ventimila persone lui deve ! essere il primo. Altrimenti la sua figura non ha alcun senso. La sua responsabilità è semplicemente questa: di essere il più entusiasta, il più pieno di buona volontà; e dopo di lui deve esserlo il vicepresidente. Questa è la situazione ideale. Nello stesso modo, in un qualsiasi dipartimento, tutti e mille quanti sono i suoi membri dovrebbero pensare « voglio fare così! Op- pure così! Voglio sviluppare la produzione in questo o quel modo, voglio rendermi utile così e così voglio far uscire un prodotto che risponda a questa o a quella esigenza! ». E tuttavia, la persona che più di ogni altra dovrà volere tutto

ciò è proprio il capo del dipartimento. E anche nei casi in cui non sia in forma o sia in vacanza, il suo entusiasmo dovrà farsi sentire lo stesso tra il suo personale. Questa sua dote è una sorta di capacità di farsi ascoltare anche senza dire una parola. Davanti alla sua passione, chi ha la carica di suo vice rimarrà davvero impressionato, farà propri entusiasmi e desideri del capo, e sarà portato ad aiutarlo e a contribuire in base al proprio ruolo. La stessa atmosfera attiva e positiva si diffonderà anche al di sotto di loro.

Nelle sezioni, poi, è la stessa cosa. In una sezione si farà il lavoro di sezione, vigeranno obiettivi di sezione, vi saranno missioni di sezione. Ma chi dovrà avere il più forte entusiasmo circa tali missioni? Il caposezione. Se sarà così, si troverà circondato da persone meravigliose, e il suo personale di sezione sarà in grado di incaricarsi di quei compiti che lui stesso o il capo dipartimento non possono svolgere da soli. E la sezione otterrà risultati eccezionali.

Ebbene, se il caposezione non ha entusiasmo, se il capo dipartimento non ha entusiasmo, è un dato di fatto che i collaboratori pieni di buona volontà e che ce la mettono tutta finiranno con lo scoraggiarsi. È umano. Non dipende dalla bravura dell'individuo. È importante essere competenti nel lavoro, ma la cosa ancora più importante è dedicarsi con entusiasmo. Senza di ciò sarà impossibile coinvolgere gli impiegati tutti, tutta una sezione o, nel caso di un dipartimento, il suo personale al completo. Ed è questa, insomma, l'essenza del compito più importante che il personale direttivo e gli amministratori come me devono svolgere.

## **STA TUTTO AL DIRIGENTE**

C'è un antico proverbio giapponese che dice: « Se la testa non si gira, nemmeno la coda si gira. Il Se vuoi trascinare cento persone a realizzare qualche grande impresa, fa' in modo che si impietosiscano a vedere i tuoi sforzi per compierla: « Guarda il capo, poverino, quanto ci dà dentro! Quando dicono così, poi si metteranno a lavorare tutti insieme con te, come un solo uomo. Altrimenti, diciamolo chiaro, lavoreranno giusto giusto quanto lavori tu, mai una virgola di più (Risate). L'essere umano è fatto così, veramente. Non potete mai prendervela comoda. Se ordinate agli altri di lavorare mentre ve ne state lì in panciulle a fumare, quelli mica lo fanno. Io questo non l'ho mai dimenticato sul lavoro.

C'è anche un'altro sistema, però. Quello di chiedere sempre la loro opinione. È un po' scomodo, ma bisogna chiedere a ognuno cosa pensa. Basta anche prenderlo da parte un momento e fargli: « Abbiamo questo problema. Tu che ne pensi? Insomma, il metodo consiste nel consultarsi con tutti in modo che tutti siano coinvolti nei problemi e si impegnino di più. Finché si tratta di un centinaio di persone lo si può fare, poi diventa un po' troppo difficile. Ecco, cento persone è il numero giusto. E comunque, insomma, altri metodi particolari non ce ne sono. In fondo sta solo a te.

## **TIRAR FUORI IL MASSIMO DAI NOSTRI COLLABORATORI**

Si usa spesso l'espressione « fare lavorare ciascuno al meglio», ma non penso che usare le parole « far lavorare» sia giusto. Preferisco l'espressione « far tirare fuori da ciascuno il meglio di sé », che indica il riuscire a ottenere da ognuno una certa disposizione mentale. Ci sono superiori capaci, sempre entusiasti, e pieni di energia, ma che non riescono a far funzionare le persone sotto di loro. Ci sono anche quelli con il vizio di far sempre tutto da soli, che riducono i loro dipendenti a semplici spettatori. E poi invece ci sono quelli che non sembra- no essere tanto

efficienti, ma che sono capaci di fare lavorare bene il proprio staff e di tirarne fuori tutto il talento. Eh sì, ci sono davvero tanti tipi di persone...

È veramente magnifico vedere i frutti dei nostri sforzi individuali nel lavoro, ma ancora più formidabile è proprio il riuscire ad assegnare a ognuno dei tanti collaboratori un suo specifico lavoro, e tirare così fuori il massimo da ognuno di loro. Certo che se uno assegna i compiti così, in modo casuale, ecco che le possibilità di fallimento divengono parecchie. Assegnare i compiti ai dipendenti è una responsabilità, e bisogna usarvi ponderazione. Il tutto va fatto valutando attentamente che lavoro assegnare a ciascuno, così che ognuno possa darvi il meglio di sé. Più il dipartimento di cui una persona è responsabile è grande, e più questa attenzione è necessaria. Ci sono persone che fanno tutto da sole perché sono molto capaci e si sentono annoiate o impazienti a dare via il lavoro. Alla fine, però, possono incaricarsi solo del lavoro che riescono a eseguire direttamente con le proprie mani. Invece, è il numero che fa la forza, e questa forza è immensa, ma per sfruttarla al massimo occorre assegnare il lavoro a ciascuno in modo che la forza del singolo non si disperda, e poi garantire sempre una guida appropriata. Anche su questo vorrei che lavoraste. Certo, ognuno ha le sue caratteristiche, e ognuno mostrerà poi abilità diverse; ma per differenti che siano caratteristiche e abilità, l'approccio di base non cambia.

Il punto comunque è che bisogna fare in modo che il lavoratore faccia un lavoro che lo interessi al massimo e, facendolo, affini le sue capacità. Ci si può riuscire in tanti modi. Penso che se studierete, leggendo le vicende del passato e gli scritti dei personaggi che hanno avuto più successo, arriverete a capire come riuscirci senza difficoltà. E se poi rifletterete sulle vostre proprie caratteristiche, vi renderete conto che, quando dare il 100% è impossibile, anche dare il 175% può andar bene lo stesso.

## **FIDARSI DI CHI LAVORA PER NOI**

Molti mi dicono che sono bravo a utilizzare le risorse umane e me ne chiedono il segreto. Ma io non mi sento poi tanto bravo, e non sono in grado di indicare con sicurezza in cosa consista questa abilità di impiegare al meglio le persone. Vorrei però riflettere un attimo sul perché mi dicono così. Ci sono vari modi di utilizzare il personale. C'è chi lo fa lavorare con l'autorità della forza e con una grande intelligenza. Io personalmente sono proprio il contrario di questi, perché non ho molta forza né intelligenza. Perciò mi viene naturale di dipendere dagli altri, di chiedere consigli.

Le persone da cui vado a chiedere aiuto ritengono che una richiesta di consiglio la si possa rifiutare ancor meno che un'ordine autoritario, e quindi decidono di offrirmi la loro collaborazione. È per via di un meccanismo del genere che certi pensano che sono bravo a far lavorare il personale.

In definitiva penso però che avere la capacità o meno di utilizzare le risorse umane dipenda da persona a persona. Un grande manager molto capace, un tipo infallibile che porta a termine il lavoro senza consultare nessuno, otterrà un rendimento migliore se lavorerà in modo autoritario, dando gli ordini, e il rendimento così ottenuto produrrà dei frutti che saranno poi equamente suddivisi tra tutti. Beh, nel suo caso direi che vada bene così.

Una persona a cui manchino tali capacità, però, dovrebbe forse usare la mia tecnica. In genere, quando osservo i miei dipendenti sento che sono più bravi di me. Forse uno dei motivi è che io non ho studiato, e quindi tendo ad ammirare molto i miei ragazzi. Per questo mi fido di loro, e di conseguenza gli dico: « Non mi faresti questo? Tu sì che ci riesci. Io non sono capace di farlo, ma tu sì.» Questa fiducia dà loro l'entusiasmo di lavorare sempre al meglio. E questo ci porta ai risultati. Riuscire a ottenere ciò è un successo. E c'è voluto del tempo per raggiungerlo. Io ho avuto la fortuna di riuscirci. Adesso, ripensando a quello che mi

dicono, direi che questo mio metodo sia un buon sistema di " utilizzare le risorse umane".

## **SAPER VEDERE I PREGI**

Tutte le aziende o le imprese commerciali stanno oggi impegnando enormi risorse per far crescere il rispetto personale. In realtà, però, il risultato non è proporzionalmente soddisfacente. E direi che questo sia una ;pina nel fianco, se vogliamo dir così, per il dirigente di ma azienda: cosa occorre fare per educare il personale?

Ci sono varie risposte. Io però, dalla mia precedente esperienza come dirigente ho imparato a sforzarmi di rendere i pregi dei dipendenti, e non i loro difetti. Per il fatto di badare solo ai pregi può succedere di sbagliare, segnando una persona dalle capacità ancora non appieno sviluppate a un incarico importante. Ma nonostante questo, penso di far bene lo stesso.

Se al contrario io vedessi i difetti dei subordinati, oltre a non riuscire a utilizzarli con animo tranquillo sarei anche costantemente preoccupato per il fatto che possano sbagliare. In questo modo la risolutezza necessaria al management verrebbe meno e non sarebbe più possibile puntare a uno sviluppo dell'azienda. Ma fortunatamente, più che vedere i difetti dei dipendenti i miei occhi sono attirati dai loro pregi e talenti, quindi riesco ad affidare loro i compiti senza preoccuparmi, perché penso: quell'uomo sì che sarà in grado di farcela. Lui è bravo in queste cose. Sarà capace di fare il dirigente; magari potrò fargli fare il capo dipartimento. E forse non ci saranno problemi se gli farò dirigere una società. E sono anche convinto che in questo modo le capacità di ciascuno cresceranno da sole, naturalmente.

L'importante è quindi che colui che ha dei dipendenti cerchi di vedere i loro pregi e di trarne frutto, e contemporaneamente si impegni a correggere i loro difetti ce ne sono. Penso che un manager dovrebbe destinare il 70% della sua attenzione ai pregi dei dipendenti, e 30% ai loro difetti.

Naturalmente è importante che anche i dipendenti cerchino, allo stesso modo, di vedere e rispettare i pregi dei loro superiori e di supplire ai loro difetti. Se riusciranno a mantenere tale atteggiamento saranno dei buoni collaboratori e senza dubbio diventeranno il braccio destro dei loro superiori. Dicono che Toyotomi Hideyoshi ebbe successo perché cercò di vedere i pregi del suo signore Oda Nobunaga, mentre Akechi Mitsuhide fallì per aver badato solo ai suoi difetti. Quindi, attenzione!

## **CON IL SESSANTA PER CENTO DI POSSIBILITÀ**

Presto o tardi succede sempre di dovere affidare un lavoro a un dipendente. In quei momenti, è di estrema importanza stabilire se la persona è o meno adatta al lavoro. È chiaro che deve esserlo assolutamente. Ma nella pratica è molto difficile appurarlo con sicurezza. Tramite un colloquio, l'osservazione dell'aspetto e dei modi, o i test attitudinali, non è del tutto impossibile capirlo, ma per la verità con questi sistemi soltanto non se ne può essere davvero sicuri.

Rimane così la questione di come decidere se la per-sona è adatta. In genere la questione si risolve intorno al 60% circa. Cioè, io se vedo che la persona ha intorno al 60% di possibilità di mandare avanti il lavoro, la considero adatta. E questo metodo funziona.

Si può anche decidere dopo avere valutato ogni cosa, e scegliere quella persona che ha raggiunto un punteggio di 80. Se poi esiste davvero, una persona che può arrivare a 80 punti, e se si riesce a trovarla. Che superi gli 80 non c'è nessuno. Però ci vuole un sacco di tempo.

E troppo laborioso, per dirla chiaramente. Quindi un metodo del genere è svantaggioso perché richiede troppo tempo e fatica. Così io, se, mentre parliamo, vedo che la persona raggiunge un 60% - 50 no perché 50 sarebbe un po' poco - allora penso « va bene, dai, ce la puoi fare » e le do il lavoro. E in genere se la cava bene. Poi, alla prova dei fatti, ne vengono fuori anche di quelli che meritano il 10 e lode! Non tutti, eh, però. Guardate, io, con il mio metodo, sono sempre andato benissimo.

## **LASCIAR FARE MA NON LASCIAR STARE**

C'è un proverbio che dice « facciamo meglio ciò che ci piace ». Come principio, allora, se bisogna affidare un lavoro a qualcuno è meglio darlo a uno a cui piaccia farlo. Ho l'impressione che facendo così si ottengano spesso buoni risultati. D'altra parte, se c'è qualcuno che ragiona in termini egoisti ci e sembra che si approfitti di questo principio per vedersi assegnati certi lavori per proprio tornaconto personale, allora bisognerà ignorarlo, per quanto risolutamente affermi di voler fare lui i lavori. In ogni caso, comunque, quando uno dice di voler fare una cosa perché è quella che davvero gli piace di più, i risultati migliori si ottengono solitamente affidandogli il lavoro.

Naturalmente, dopo aver assegnato un incarico, a volte si scoprono dei difetti nella persona a cui lo si è affidato. In questi casi è chiaro che il manager dovrà fare in modo di correggerli. Se anche così i difetti non scompaiono, allora occorrerà sostituire la persona. In altre parole, tutto questo potrei definirlo come un « lasciar fare ma non lasciar stare », espressione con cui vorrei esprimere l'idea di affidare un lavoro a una persona ma non abbandonarla a se stessa.

Penso che il manager debba essere conscio del fatto che, in qualsiasi situazione egli si trovi, la responsabilità ultima è sempre sua. Di conseguenza, se si è impegnato affidando a qualcuno un lavoro, dovrà sempre preoccuparsi di come vanno le cose. Cioè, il lavoro lo avrà sì affidato a qualcuno, ma non se ne disinteresserà mai. Così ne chiederà periodicamente una relazione, e in caso di problemi, fornirà consigli e indicazioni adeguati. Questa dovrebbe essere la figura del manager. Naturalmente, una volta affidato il lavoro non bisogna più interferire nei piccoli dettagli, e a volte bisogna anche chiudere un po' un occhio su certi errori, per permettere alla persona di camminare con le sue gambe. Quando invece il collaboratore sgarra davvero, allora bisogna richiamarne l'attenzione con decisione. Evitare di riprenderlo significherebbe abbandonare definitivamente a se stessa una persona che noi avevamo scelto giudicandola in grado di far bene il suo lavoro. Un manager che si comporta in questo modo lo definirei un grande irresponsabile.

Dal canto suo, chi è stato incaricato del lavoro, se avrà capito tutti questi principi, farà sempre le dovute relazioni al suo capo. Ci sarà anche quello che penserà: « Se hanno affidato il lavoro a me, io lo faccio come mi pare, e uscirà dal seminato andando avanti senza riferire mai nulla. In questo caso l'errore è stato di affidare il lavoro a uno del genere sin dall'inizio, e bisogna sostituirlo.

In ultima analisi, l'amministrazione dipende dalle persone, e sarebbe imperdonabile accontentarsi della mediocrità. Sia chi assegna i compiti sia chi li svolge deve lavorare con il massimo puntiglio. E per il manager l'importante è allora controllare con impegno altrettanto serio che l'elemento giusto si trovi sempre al lavoro nel posto giusto.

## SAPER APPREZZARE I SUGGERIMENTI DEI DIPENDENTI

Dato che tutti avete molti collaboratori, vorrei parlarvi di certe cose che abbiamo in comune. Credo che si debbano guidare i dipendenti in modo che lavorino con la massima gioia ed entusiasmo. È per questo motivo che il personale dà dei suggerimenti al capo sezione. Dal canto nostro, noi dobbiamo essere pronti ad accettare questi suggerimenti così che i dipendenti si sentano più a loro agio nell'esprimerli. E li dobbiamo ricevere dicendo cose tipo « però, l'hai pensato tu, questo? », oppure « certo che ce la metti tutta, eh? ». Non è che poi uno debba per forza utilizzarli, tali suggerimenti. Ogni capo sezione giudicherà caso per caso. Comunque, tutte le volte che qualcuno fa un suggerimento serio che però, al momento, non è possibile mettere in pratica, bisogna esprimergli il nostro pieno apprezzamento per la sua buona volontà e per quello che ha fatto e dirgli: « Per stavolta però bisognerà aspettare ancora un poco a utilizzare le tue idee. Tu comunque fai sempre lavorare così il cervello! ». Più idee originali verranno fuori e più l'azienda intera sarà pervasa da una atmosfera di soddisfazione: saranno più contenti i capi sezione, lo saranno i capi dipartimento, e anche i massimi dirigenti. Ma se voi rispondete: « No, così non va affatto bene », ritornerà con un nuovo suggerimento e voi gli darete ancora la stessa risposta negativa, allora anche se l'impiego vi farà una terza proposta, lo farà pensando « il capo non capisce. Anche se gli parlo, tanto non mi ascolta. Meglio smetterla », e poi ritornerà al suo monotono lavoro di routine. Questa questione è, secondo me, di estrema importanza. Direi addirittura che in certi casi dovrete voi stessi spronare energicamente il collaboratore a dare dei suggerimenti: « Ma a te, non viene mai in mente nulla? ». Ai dipendenti bisogna continuamente dire così: « Pensate a qualcosa di utile, e noi la adopereremo. Fate lavorare il cervello, perché questo fa bene alla società e rende il nostro lavoro più interessante. Proprio non riuscite a pensare a niente? »

Tutto ciò vale sia per i capi sezione sia per i capi dipartimento, i capi divisione e i massimi dirigenti. È in un'atmosfera del genere che si va davvero avanti. E ci si libererà anche di quella brutta abitudine a far funzionare l'azienda solo sulla base delle voci del bilancio preventivo. Certo che ci sarà un budget, ma ci sarà anche chi dice: « Questa voce eliminiamola: meglio fare quest'altra cosa », « Perché non facciamo così? Allora, ecco la mia proposta! » e ognuno farà a gara a dire la sua. E i capi risponderanno con altrettanto entusiasmo.

Se le cose vanno così, non c'è niente da temere per gli affari. Gli affari sono fatti per concludersi naturalmente con un successo. Voglio dire, gli affari devono andare bene, perché su questo principio si fondano. Nel caso di un insuccesso, a volerne trovare un responsabile, lo si troverà nell'azienda stessa, che ha ostacolato questo naturale esito positivo. È proprio di come evitare un pericolo del genere che vi sto parlando.

Far sì che i dipendenti gli offrano, liberamente e di propria iniziativa, tanti suggerimenti diversi, è già metà del lavoro di un capo sezione. Anzi, costituisce la maggior parte dei suoi compiti. Se i dipendenti dovessero solamente eseguire ordini e nient'altro, l'azienda non imboccherebbe altra strada che quella della decadenza.

Tutti allora devono sentirsi direttamente coinvolti e esprimere le proprie idee. E queste vanno accettate. Ma anche quando non lo saranno, chi ha offerto il suggerimento dovrà essere lodato per ciò che ha fatto. Questo è fondamentale. Certe circostanze, o certi punti di vista, impediscono spesso di accettare un suggerimento, ma l'averlo proposto rimane sempre un fatto di grande valore, e questo va fatto capire a chi lo ha espresso. Deploro assolutamente quella certa tendenza a insabbiare i suggerimenti. Voglio dunque approfittare di questa occasione per invitarvi a riflettere su questo argomento.

## **ANCHE I NUOVI ASSUNTI**

Quando con il tempo un'azienda si espande, assume un aspetto per così dire burocratico, e la sua organizzazione diventa rigida e inflessibile. Di conseguenza, senza che nessuno se ne accorga, piano piano si sviluppano molti modi di pensare particolari, del tipo che un comune dipendente può rivolgersi al suo coordinatore, ma non può rivolgersi direttamente al capo sezione, o che capoufficio può fare riferimento al capo sezione ma non direttamente al capo dipartimento, oppure, ancora, che questi può rivolgersi al suo dirigente ma non direttamente al presidente. Per effetto di ciò risulta difficile che i singoli manifestino liberamente una propria dipendenza e che questa a sua volta contribuisca allo sviluppo della ditta.

Tale fenomeno deve essere perciò attivamente combattuto. Per fare un esempio estremo, l'ideale sarebbe che chi sta in alto crei - e poi mantenga una atmosfera in cui persino il nuovo assunto che inizia il lavoro si senta libero di parlare con il presidente. Anche un comune impiegato va a parlare direttamente con il dirigente o con il presidente senza passare prima dal capoufficio, dal capo sezione o dal capo dipartimento, questi non perderanno assolutamente la loro autorità.

Se questi responsabili lo pensano, ovvero se l'impiegato comune teme, così facendo, di offenderli, si può dire che il sistema sia già diventato poco flessibile. Coloro che occupano gli incarichi più elevati hanno la responsabilità di creare una atmosfera in cui la comunicazione verticale avvenga con facilità. Un'atmosfera in cui, ad esempio, un capo sezione possa dire: « Per me va bene se parli direttamente al capo dipartimento, basta che poi me ne fai una relazione. »

A volte le opinioni di un subordinato sono irrilevanti viste dalla posizione di uno dei capi dipartimento, eppure tra esse ce ne sono anche di quelle che non aveva mai avuto nessuno. Oltre ad avere la flessibilità sufficiente per rendersi conto di questo, occorre anche riuscire a utilizzare i buoni suggerimenti in modo continuativo. Cioè, credere nelle proprie politiche è fondamentale, ma se vi rimaniamo irremovibilmente attaccati non saremo in grado di fare un passo al di fuori di quel ristretto territorio nel quale ci troviamo a nostro agio. Fare della saggezza dei dipendenti - che fluisce continuamente fino a noi - la nostra propria saggezza, e coltivare e far crescere sempre nuove idee: questa è la responsabilità di chi sta in alto, e qui stanno tutte le potenzialità di espansione di una azienda.

Tornando ai suggerimenti dei collaboratori, non dovete utilizzare solamente le proposte del cui buon esito siete sicuri, ma è importantissimo che accettiate anche quelle un po' dubbie, dicendo: « Visto che sei arrivato fino a questo punto, cerchiamo di mettere in pratica le tue idee. » Questo nostro atteggiamento stimolerà i subordinati a offrire ancora più suggerimenti e idee creative, e loro lavoreranno con un entusiasmo maggiore.

Ho già detto in precedenza che quella azienda che è ricca di uomini di valore, ma li costringe a lavorare solo eseguendo ordini e niente di più, non ha spazi di crescita. Per quanto un'impresa si ingrandisca e impieghi risorse umane in quantità, ciò non servirà a nulla se i giovani non potranno esprimere liberamente le loro opinioni e non si creerà l'atmosfera giusta per poter lavorare in libertà.

## **UN' AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE**

Per lavorare bene, tutti gli operatori di un'impresa devono conoscere come vanno i profitti. Penso che questo sia, e sempre sarà, un principio di management imprescindibile. Questo principio io l'ho adoperato sin da quando avevo solo una decina di dipendenti. Essendo la mia una impresa privata, tutto il guadagno spettava al proprietario; a me, insomma. Allora, dire loro quanto guadagnavo o non dirglielo era la stessa cosa. Però, se non glielo dicevo, potevano pensare che mi

stavo intascando troppo (Risate). Perciò facevo vedere loro i resoconti dei profitti, ma spiegavo: « Questi sono i soldi che abbiamo fatto. Ma non ve li do. Dobbiamo risparmiarli per lo sviluppo dell'azienda.» Loro si sentivano soddisfatti, e poi pensavano: « Però! Che buona idea. Allora ce la metteremo tutta! » E così lavoravano di buona lena. Sento che proprio questa sia stata una delle forze che hanno fatto la Matsushita Electric di oggi.

Non solo. Secondo me, questo è anche un modo per rendere trasparente il management. E se dovessi dire cosa nasce da questo, bene, direi che tutti cominciano a offrire i loro suggerimenti, e si forma uno spirito di condivisione del management, cioè uno spirito di partecipazione alla gestione. Ho imparato nel passato che dichiarando pubblicamente ai dipendenti di una società o ai venditori di un negozio quanto si è venduto nel mese e quanto si è guadagnato, tutti si sentiranno partecipi della gestione aziendale.

In altre parole, in questo modo si viene a formare una coscienza, una saggezza di gruppo. Ebbene, si può dire allora che è proprio su questo che si fonda il management della Matsushita Electric, sulla saggezza collettiva.

## **PERDERE UOMINI DI VALORE**

È successo anche a me di pensare: « Questa persona sì che è fondamentale! Se non ci fosse lui, come potremmo andare avanti nel lavoro? ». Ma lo strano è che proprio nei momenti in cui non si può fare a meno di una persona, quella magari si assenta, o viene trasferita altrove. E proprio in questi momenti -quando un collaboratore viene promosso, magari a capo dipartimento, per coprire l'assenza di chi va via; oppure arriva un'altra persona dal di fuori -ecco che i risultati migliorano, e di gran lunga. Davvero strano, eh? Noi pensiamo che una persona sia indispensabile, e quando quella se ne va, oppure deve stare a casa per un incidente, le cose vanno ancor meglio di prima. Infatti, non c'è di che preoccuparsi. Perché tutto questo vuol dire che se ad esempio un capo divisione gestisce il suo reparto con delle solide, forti convinzioni, egli sarà capace di creare continuamente uomini di valore e potrà dire in qualsiasi momento: « Prendetevi pure tutti i miei migliori uomini. Tanto me ne formerò degli altri. » E questo lo confermano le mie esperienze personali.

La Matsushita Electric, per arrivare a essere quello che è oggi non ha passato solo momenti sereni, ma ha dovuto superare anche tante difficoltà, sia a livello umano sia a livello economico. E ogni volta che ha dovuto far fronte a dei problemi, l'azienda è cresciuta. È senz'altro un peccato quando, per una ragione o per l'altra, una persona valida deve lasciare il suo posto. Ma il suo sostituto è ancora meglio di lui. E alla fin fine, è andata bene così. Non tutti i mali vengono per nuocere, come dice il proverbio. Insomma, vorrei che un capo divisione, invece di stare a lamentarsi: «Ah! Senza quest'uomo non posso lavorare!» pensasse che, veramente, per uno che se ne va, ne arriverà o comunque ne spunterà fuori un altro migliore. Attualmente, per i trasferimenti tra divisioni, il direttore del personale sente i vari manager, come è logico, ma la decisione finale compete sempre solo a lui. Questo sistema va bene così com'è. Anzi mi piacerebbe che questi trasferimenti avvenissero più spesso, perché così si cambierebbe un po' l'aria nell'azienda.

Vorrei però chiarire che tale sistema aumenta sempre positivamente -e non negativamente - l'indipendenza di ogni divisione. È sbagliato stare ad arrovellarsi per capire se con una persona di meno, o con la perdita di un dipendente valido, il reparto migliorerà o invece peggiorerà. Miglioramenti o peggioramenti dipendono dal capo divisione. Penso che anche se ci sono dipendenti di valore, tutto dipende dal direttore: se questi è un manager ben qualificato ed entusiasta la divisione crescerà. Sotto questo aspetto, determinare se un direttore è competente o meno è una grande responsabilità per una azienda.

## **PER DAR VITA A UNA SAGGEZZA COLLETTIVA**

Si parla tanto di « armonia » tra gli individui. Io questa armonia la considero di estrema importanza. Essa è necessaria perché possa esistere una saggezza collettiva a cui attingere. Uno dei fondamenti su cui creare questa auspicabile armonia tra gli individui, e poter far uso proficuo della loro saggezza collettiva, è la presenza di un buono scambio di idee dall'alto verso il basso e vice-versa. Non sembrano andare troppo bene quelle aziende in cui le idee del presidente non vengono trasmesse ai dipendenti. E le cose vanno ancora peggio quando sono le idee dei dipendenti a non arrivare affatto al presidente.

Un capo sezione, ad esempio, dovrà preoccuparsi che le sue idee o le sue politiche riescano a raggiungere tutto il personale della sua sezione. E se poi quelli trovano le sue idee inaccettabili, bisogna assolutamente parlare con loro per sapere perché la pensano così. È importante promuovere un continuo dialogo sia tra il presidente e i dirigenti, che tra questi e i dirigenti intermedi, e tra i capi sezione e il loro personale. In una azienda in cui ciò avviene, nasce e si deposita questo prezioso sapere collettivo.

D'altra parte, nella società in cui questo non avviene, ossia in quelle che pretendono di far marciare tutti solo trasmettendo degli ordini, nella maggior parte dei casi le idee dei superiori non vengono affatto trasmesse ai dipendenti. La conseguenza è che nell'azienda si finirà con l'agire in modo diverso dal pensiero del presidente. c'è Ma più importante ancora è la comunicazione dai dipendenti verso i dirigenti. È cioè importante che il presidente prenda in considerazione, e anche adotti, le idee dei suoi comuni collaboratori. Perché dal basso le idee arrivino in alto, bisogna che le persone in posizione di responsabilità si mettano a tirar fuori da coloro che lavorano le cose che questi pensano. È di fondamentale importanza che nelle sezioni, nei dipartimenti, in tutti i settori dell'azienda, si crei una atmosfera in cui i dipendenti possano dire ai capi sezione o ai capi dipartimento qualsiasi cosa, senza nessuna paura. Naturalmente è una cosa molto difficile. Perciò non ce la si può fare solo con piccoli sforzi e scarsa comprensione reciproca. Occorre invece impegnarsi con grandissima serietà. Se, così impegnandosi, una azienda riuscirà a creare tale atmosfera, diventerà allora possibile instaurare un management collettivo, basato sulla saggezza del gruppo. Di conseguenza sarà possibile anche fabbricare prodotti di ottima qualità, i clienti saranno soddisfatti, e la società crescerà ancor di più.

## **BASTA VOLERE, PER ATTINGERE ALLA SAGGEZZA COLLETTIVA**

Si può dire che il successo o l'insuccesso negli affari dipendano in definitiva dalla qualità della gestione di una azienda. Ma credo che tale qualità a sua volta dipenda dal fatto di essere riusciti o meno ad attingere a quella saggezza collettiva fatta mettendo insieme il sapere e l'esperienza di ogni membro. Ci sono aziende con un'amministrazione fortissima, fondata tutta su un presidente che eccelle sia nel parlare sia nell'agire; io però non credo che una situazione del genere sia proprio la migliore. Anzi, nella maggioranza dei casi, con il passare del tempo le cose si deteriorano. Perché? È difficile dare una risposta teorica; so solo che, nella realtà dei fatti, i casi del genere sembrano parecchi. Forse ci sarà una ragione che trascende la normale razionalità.

Nel mio caso, io sono stato fedele a un mio principio, quello di voler un'amministrazione proficuamente fondata sulla saggezza collettiva. E questa mia idea l'ho espressa anche ai miei dipendenti, con le seguenti parole:

*« Questa azienda non sarà mai amministrata personalmente né da Matsushita Konosuke né da nessun altro. Sarà amministrata da tutti quanti insieme. Avremo un'amministrazione fondata sulla saggezza di tutti: un management collettivo. Il futuro della società si deciderà dal nostro successo o meno in questa politica. Quindi invito ognuno di voi a pensare di essere un manager, e a offrire spontaneamente le sue idee».*

Ho fatto ai miei dipendenti dei discorsi di questo genere in ogni occasione che mi si è presentata. È logico che però ci sono quelli che concordano con entusiasmo e sono pronti a collaborare, ma anche quelli che non sono recettivi. Ad ogni modo mi sembra che le mie idee si siano abbastanza diffuse, con risultati positivi.

Il management collettivo fondato su questo sapere di gruppo è tuttora una politica fondamentale della Matsushita Electric. Ed è conosciuto anche al di fuori della nostra azienda, così mi capita spesso che la gente mi chieda come fare per attingere alla saggezza collettiva. Ma è estremamente difficile rispondere a una domanda del genere; insomma, è un argomento complicato.

Quando si parla di "sapere di gruppo", la prima cosa che viene in mente alla gente è di organizzare una riunione per scambiarsi le idee. In effetti uno dei metodi è questo, ma non è affatto detto che solo con delle riunioni si riesca ad attingere alla saggezza collettiva.

Un tipico esempio è il test di valutazione Odawara: con esso non si ottiene saggezza collettiva bensì ignoranza di gruppo. Non voglio dire con questo che sono contrario alle riunioni, ma se il problema è come creare e far fruttare un sapere di gruppo, credo che ci siano altri fattori di base più importanti da prendere in considerazione, oltre ai momenti formali delle riunioni.

Direi che per raggiungere il nostro scopo la cosa più importante di tutte sia volere intensamente questa saggezza collettiva, e cercarla con tutto il cuore. Se c'è la consapevolezza della sua necessità, il desiderio fortissimo di raggiungerla, allora si è già a metà dell'opera. Questo atteggiamento è sufficiente; perché gli strumenti e i metodi verranno fuori da soli in seguito.

Insomma, se volete poter attingere alla saggezza collettiva, bisogna anzitutto averne un forte desiderio nel cuore. Ciò influenzerà anche il vostro atteggiamento, e alla fine questa sapienza fluirà dentro di voi naturalmente.

## **LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE NON SONO AFFATTO DEBOLI**

Spesso mi capita di sentir dire che le piccole e medie aziende sono deboli. Tempo fa, quando i dirigenti delle piccole e medie imprese si riunirono a Osaka, mi chiesero di tenere loro un discorso. Ciò che dissi fu che io davvero li invidiavo, perché le loro aziende erano di dimensioni contenute. « Ma signor Matsushita! Perché dice una cosa simile? Il mi domandarono. Io risposi quello che pensavo: che solo le piccole e medie imprese possiedono il senso del proprio scopo.

Se voi lavorate mettendo ci corpo e anima, i dieci o venti dipendenti che avete lavoreranno esattamente come voi, e uno la cui forza è cento riuscirà a rendere per trecento. Questa è l'essenza delle piccole e medie imprese. Le cose non possono andare così in una grossa azienda. Anche se radunerete individui ben qualificati, questi lavoreranno soltanto al settanta per cento circa delle loro possibilità. E se anche vorrete far loro dare di più, non ci riuscirete. Nemmeno strutture organizzative e cose del genere serviranno a qualcosa. Più un'azienda cresce, e più la tendenza peggiora. E più grande è l'azienda, maggiore è il problema.

Eppure, nelle piccole e medie imprese non la pensano così: quelli di una piccola impresa credono che una grande azienda sia più forte e migliore. Questa idea non è del tutto irragionevole, certo; eppure, a pensarci bene, non credo che esista niente di meglio che una piccola o media impresa per ottenere soddisfazione nel lavoro. Perciò penso che, veramente, non ci sia nessuno di più invidiabile dei

manager delle piccole e medie imprese. I vostri dipendenti faranno tutto quello che desiderate voi: se voi vi impegnerete al massimo, loro faranno sicuramente altrettanto. I dipendenti di una grande azienda lavoreranno solo al 70% delle loro capacità, ma quelli delle piccole e medie imprese lavoreranno al 100%. E tutti saranno contenti. Questa è una regola. Ovvio, ci sono anche quelli che questo principio non lo riconoscono proprio, e gestiscono i dipendenti su basi del tutto diverse. Beh, io non posso approvarli. Insomma, vorrei che capiste che in linea di massima l'essenza delle piccole e medie imprese è come vi ho detto.

Se mi domandate perché vi dico queste cose, è che anch'io sono passato per la piccola impresa. Poi, da una piccola azienda sono passato a una media, e così ho fatto anche questa esperienza. Quando avevo un centinaio di dipendenti, c'erano delle società del mio stesso settore che ne impiegavano 10.000. Questa sì che era una bella concorrenza! In quel periodo dicevo ai miei dipendenti: «Alla fine vinceremo sicuramente noi.» «Perché?» mi chiedevano. E io rispondevo: «Noi, se oggi abbiamo una certa idea, già domani possiamo concretizzarla in un prodotto. Se io prendo la decisione, tu dici 'Bene!' e sei già pronto a produrre. Non è veloce, così? In una grossa azienda, prima che le idee del presidente diventino un prodotto passano almeno sei mesi, perché tutto va così piano che per arrivare alla produzione ci vuole mezzo anno. Così c'è sempre un ritardo di sei mesi. Qui invece possiamo entrare in produzione immediatamente. È per questo che vinceremo noi, quindi rilassati. » E loro si convincevano. Anche perché

t' poi finiva proprio come avevo detto io. .~, Ma adesso che siamo diventati una grande azienda questo principio non funziona più. Quindi credo che solo quando si è in una piccola o media azienda si può veramente godere il lavoro, apprezzare la vita e provare la vera gioia. Chi non è d'accordo con me lo paragone- rei a quel tizio che sta mangiando il *sashimi* di orata ma dice di non sentire nessun sapore.

## **LE POSSIBILITÀ DELL'UOMO SONO INFINITE**

Credo di non aver mai smesso di riflettere, nel mio piccolo, su cosa sia l'essere umano. Con questo non voglio dire che io abbia letto dei testi sull'argomento, o che abbia condotto delle ricerche erudite. Semplicemente, ho imparato con l'esperienza, perché in ogni occasione, a contatto con la gente, ho ragionato dentro di me: « Eh già, in questa situazione la gente pensa e si comporta così! », oppure « Ecco, questo è un tipico aspetto dell'essere umano. » E accumulando esperienze del genere, sono arrivato a capire la natura umana - naturalmente nei limiti delle mie possibilità - in un senso che potrei definire « clinico ». E penso che questa mia comprensione e visione dell' essere umano siano alla base di quel mio modo di impiegare e di valorizzare il fattore umano del quale ho già parlato varie volte in precedenza.

Nel mio libro *Ragionando sull'uomo Volume primo* parlo di questa mia visione dell'essere umano, e penso che il lettore potrebbe essere interessato a conoscerne una parte. Vorrei perciò suggerirvi la lettura delle pagine seguenti, nelle quali sono stati riprodotti i capitoli di questo libro intitolati « Proposta di una nuova concezione dell'essere umano » e « Alla ricerca dell'autentico cammino dell'uomo ».

## **UN RESPONSABILE DI FILIALE DI VENTI ANNI**

Per farvi un esempio delle capacità dell'essere umano, voglio raccontarvi una mia esperienza. Verso la fine degli Anni Venti, quando la mia azienda era ancora molto piccola, pensai di aprire una filiale a Kanazawa. Trattandosi di una sede del tutto nuova, avrei dovuto esser io stesso a partire, per occuparmi almeno dei preparativi, ma ciò non fu possibile perché, come sapete, ero malato. E nel mio

stabilimento, appena inaugurato, non c'era ancora una persona con una formazione tale da potersi assumere una tale responsabilità.

Dopo aver molto riflettuto, la scelta cadde su un giovanotto di 20 anni, che aveva iniziato a lavorare subito dopo aver finito la scuola media -quella del vecchio sistema -ed era con noi da circa due anni. Lo chiamai immediatamente e gli parlai: «A dir la verità ho un favore da chiederti. » «Di che si tratta?» «È un po' che sto pensando di aprire una affiliata a Kanazawa. Non ci andresti tu, come capo, insieme a un paio di altri ragazzi disposti ad aiutarti? »

Siccome rimase un po' sorpreso, io continuai. «Senti, tu hai ormai 20 anni di età, giusto? A vent'anni, a un *samurai* del passato veniva ordinato di riportare dalla battaglia la testa di un generale nemico come trofeo. Visto che hai finito le medie, hai un'esperienza di apprendistato di due anni in negozio, e ormai un bel po' di cose le sai, dovresti essere in grado di farcela. Ti porterai un fondo di 300 yen, e ti affitterai una casa in un posto adatto. Gli affari li potrai condurre proprio come ti sei abituato a Osaka. Fai come ti pare meglio. Lavora l'avendo fiducia in te stesso, ché tutto andrà sicuramente bene.»

Così, parti per Kanazawa e, come gli avevo detto di fare, affittò una casa e aprì la filiale, prendendosi come aiutanti due ragazzi con il diploma delle elementari. Due anni più tardi mi capitò l'occasione di andare a Hokuriku ma, per questioni di tempo, non potei fermarmi a Kanazawa. Quando però il treno arrivò alla stazione della città, il direttore della filiale e i suoi aiutanti erano lì, sul marciapiede della stazione.

« Come stanno andando le cose? » « Un po' a rilento, ma bene. Anche il personale è aumentato, e ora siamo sette.»

E subito ci salutammo, dopo esserci scambiati queste poche parole nei due minuti di sosta del treno.

In seguito, pur dispiacendo me ne alquanto, non ebbi più occasione di recarmi a Kanazawa, perché il mio fisico era troppo indebolito dalla malattia. Ma il lavoro diretto da quel responsabile, così giovane, crebbe sempre di più.

Orbene, può sembrare eccessivo ordinare a un giovane di vent'anni di occuparsi di tutta una azienda affiliata, dalla sua apertura alla sua direzione. Ma la Matsushita Electric di allora non poteva fare altrimenti, e poi io pensai che, se ci avessimo provato, ce l'avremmo fatta. E infatti fu un successo.

In fin dei conti, credo che l'essere umano, se conosce bene se stesso e ha un forte senso di responsabilità, ha la forza di portare a termine anche quei lavori difficili che all'inizio giudica impossibili. Naturalmente c'è il problema che deve esserne idoneo, e inoltre, ovviamente, ci vuole il dovuto addestramento, ma se questi requisiti ci sono, allora basterà dargli l'incarico, e l'uomo prescelto tirerà fuori delle capacità incredibili. In questo e altri casi, io mi sono sempre basato su questi principi e ho sempre selezionato e promosso le persone senza rifletterci troppo. A volte mi sono sbagliato, ma nel complesso direi di aver ottenuto buoni risultati.

## **IMPIEGARE LE PERSONE CON DETERMINAZIONE**

Il principio di trattare con le persone accettandole per come sono fatte è utile in quasi tutte le situazioni in cui bisogna affidare un incarico a un dipendente. In un certo senso, si può dire che l'utilizzo dei dipendenti sia costituito fondamentalmente dalla tolleranza e dal sa- per trattare con essi. Ho già detto in precedenza che su j dieci dei dipendenti che hai, due sono d'accordo con le 'l tue idee, sei fanno il loro lavoro e basta, e gli ultimi due la pensano invece in modo diverso da te.

Questo significa che dobbiamo accettare il fatto che gli esseri umani sono in genere fatti ognuno a proprio modo. Se lo facciamo, sapremo anche trovare il modo per trattare con ciascuno di loro. Se invece ci lamentiamo per il fastidio che ci danno quelli che non sono d'accordo con noi, e magari reagiamo decidendo di silurar- i li, non solo ci tormenteremo inutilmente, ma non avremo neanche il

coraggio di distribuire gli incarichi tra i dipendenti -e così finiremo per lavorare poco e male. Penso che sia importante che ognuno costruisca il proprio rapporto con i dipendenti sulla obiettività e accetti i fatti quali sono, senza lasciarsi coinvolgere dai sentimenti personali.

Vorrei presentarvi qui una mia esperienza, già pubblicata in un altro libro. Riguarda il periodo subito dopo l'inizio della mia attività commerciale, quando avevo circa cinquanta dipendenti. Tutti e cinquanta lavoravano, direi, molto bene, e io ne ero contento. Un certo giorno però uno di loro fece qualcosa di brutto, non proprio rubare la merce, ma quasi.

Io sono un tipo piuttosto nervoso, e mi sentii molto infastidito per quello che era avvenuto. Pensavo che era davvero un problema se, in mezzo a soli cinquanta dipendenti, ce n'era uno che faceva tali scorrettezze. I dubbi mi tormentavano, e quella notte non riuscii a dormire. Mi domandavo se dovessi licenziarlo o no. Ero molto confuso e preoccupato.

In quel momento compresi improvvisamente una cosa. Mi resi conto di quante cattive persone esistevano in quel momento in Giappone -cioè di quante persone ci fossero che potevano essere accusate di avere infranto la legge. Ipoteticamente ci dovevano essere 100 mila persone in prigione per aver infranto il codice penale. Ma allora, oltre a queste, ci dovevano essere anche quattro o cinque volte più individui che avevano commesso dei crimini leggeri e quindi erano in libertà. Forse, ce ne saranno stati 500 mila.

Ma noi, cosa facciamo con questi individui? Non è che li cacciamo via dal Giappone. Quelli davvero pericolosi li mettiamo in prigione, ma gli altri sono sempre in giro per il paese, dopo essere stati redarguiti. Fu questa la cosa che improvvisamente capii.

Quelli erano i tempi prima della guerra, quando ancora onoravamo l'Imperatore come un Dio. Eppure, anche con la potenza dell'Imperatore, proprio non si riusciva a ridurre il numero dei criminali. Come venivano trattati questi criminali, allora? I peggiori finivano confinati nelle prigioni, ma quelli non troppo nocivi venivano perdonati.

Stando così le cose, sarebbe stato troppo comodo per me che lavoravo in Giappone, voler assumere solamente persone per bene. Se uno vuole dare lavoro a tanta gente, deve fare i conti con le leggi della statistica. Come potevo pensare di fare quello che non si riesce a ottenere nemmeno con il potere dell'Imperatore?

Giunto a tali conclusioni, la mia mente si distese e mi rasserenai. Ero disposto a perdonare quei tipi che fino a quel momento pensavo di non sopportare. Pensavo: « Non posso stare a tormentarmi per queste cose. Per me, che nel lavoro ho intenzione di fare grandi cose, voler lavorare solo con gente irreprensibile sarebbe davvero pretendere troppo. Se il personale arriverà a mille o duemila persone, è molto probabile che fra loro spuntino fuori tipi sleali verso l'azienda. Ma se non riuscissi a tollerarli, come potrei scusarmi dinnanzi all'Imperatore?

E così, tornando a quell'impiegato, io non lo licenziai, ma mi limitai ad ammonirlo. Dopo quell'esperienza riuscii a essere più risoluto nell'affidare incarichi alla gente. È strano che, se si fa come me e si utilizzano le persone senza pensarci troppo sopra, tra di esse non ne spuntano mai fuori nessuna che voglia veramente danneggiare l'azienda. Naturalmente, ho avuto persone che commettevano errori, ma mai persone in grado di sovvertire l'equilibrio della compagnia.

In effetti, quando si è in tanti, si incontrano individui di tutti i tipi: ci sono quelli stupendi ma anche quelli sgradevoli. Ma se noi, dominati dai nostri sentimenti, cominceremo a dividerli in buoni e cattivi, in quelli che ci vanno bene e in quelli che non sopportiamo, finiremo per procurarci fastidi e angosciarci da soli. Oppure ci verrà voglia di mandar via quelli che non ci piacciono, e lì avremo delle grane che avremmo potuto evitare. Se, al momento di assumere qualcuno o di affidargli un incarico, ci preoccupiamo più del necessario, è facile arrivare a dei risultati negativi. Perché, come ho già ripetuto più volte, l'importante è accettare le persone così come sono.

## 2. Il management

### **È IMPORTANTE IL NOSTRO COINVOLGIMENTO PERSONALE**

Esistono un'infinità di modi diversi per gestire i propri affari o il proprio commercio. E sono altrettanto convinto che anche le possibilità di miglioramento in questo settore siano illimitate. Prendiamo per esempio la tecnologia. Al giorno d'oggi vengono continuamente fatte nuove scoperte. Viviamo in un'epoca in cui quello che fino a ieri era quanto di meglio al mondo, oggi è ormai superato.

Ecco perché, se ci soffermiamo a riflettere un attimo sulle tecniche di vendita, su quelle della propaganda pubblicitaria, e sui metodi di addestramento del personale, troveremo senz'altro numerosi aspetti che si prestano a essere migliorati. Sono convinto che anche le aziende i cui affari al momento prosperano non debbano accontentarsi di come vanno loro le cose, ma debbano sforzarsi di migliorare.

A tale scopo, negli affari e nel commercio, è necessario modificare costantemente il proprio punto di vista, cercando sempre di vedere le cose sotto un aspetto nuovo, attraverso un confronto continuo, con lo scopo unico che è quello di migliorare.

Questa pratica non deve avere mai termine. La sua mancata attuazione decide il destino di una ditta o un negozio il quale sarà in grado di continuare il proprio sviluppo o arrestarlo per andare verso il fallimento. Riflettendo, ci accorgeremo che il management degli affari è qualcosa di davvero interessante che si muove nella direzione in cui noi la trasciniamo con il nostro modo di pensare e le nostre azioni.

In tutto questo, l'interesse da parte vostra deve però svolgere un ruolo determinante. Per esempio, saremmo davvero sulla strada giusta se scopriremo qualche miglioramento da apportare al management dei nostri affari o magari alla tecnica e, messo in pratica, riuscissimo a produrre qualcosa di veramente nuovo e originale; in questo caso saremmo tanto coinvolti nel lavoro da non poter più

dormire la notte per paura di perdere tempo. Se invece provassimo scarso interesse e la cosa ci pesasse, penso che sarebbe arduo ottenere qualche risultato.

Ho detto che nella realtà vi sono illimitate possibilità di miglioramento ma, nella pratica, i risultati dipendono esclusivamente da quanto ciascuno di noi riesce a farsi coinvolgere dall'interesse per il management.

## **FIDUCIA IN SÉ MA UMILTÀ**

In ogni nostra attività penso sia importante essere convinti e fiduciosi, e questo vale soprattutto negli affari e nel commercio. Gestire i propri affari senza convinzione, o un commercio nel quale venga meno la fiducia e la grinta, porterà difficilmente a qualche risultato.

Perciò, nel nostro lavoro, è importante coltivare la fiducia in se stessi, cercando di aumentare la propria sicurezza. Tuttavia, per quanto importante possa essere, la fiducia da sola può complicare le cose. È necessario che essa sia accompagnata dall'umiltà d'animo. La fiducia in sé senza umiltà non merita più tale appellativo, ma sfocia nella superbia. Osservando nella realtà quelle persone che hanno avuto esperienze negative nella loro vita, sovente ci accorgiamo come esse man- chino di fiducia in sé e tendano così a sostenere con troppa tenacia il proprio punto di vista. Per contro, se la fiducia in sé si sviluppa gradualmente assieme all'umiltà, ciò non potrà che produrre una sicurezza in senso positivo che, nella maggioranza dei casi, è la chiave, che conduce al successo. Ciò che sto dicendo è rivolto in particolar modo ai dirigenti, poiché anche se un di- pendente mancasse di umiltà, il dirigente potrà pur sempre farglielo notare dicendogli: "Guarda che il tuo modo di pensare è sbagliato. Così non va proprio!". Questo serve anche a noi stessi per renderci conto della situazione e porre rimedio. Tuttavia, quando il problema riguarda il dirigente, non c'è nessuno accanto a lui pronto a consigliarlo. Perciò sarà il dirigente stesso che costantemente dovrà farsi un esame di coscienza chiedendosi se si sta comportando con umiltà oppure no.

Quando si è umili, si è in grado di apprezzare gli altri. Questo atteggiamento ci permette di capire anche quando un nostro dipendente è più in gamba di noi. Se invece partiamo dal presupposto di considerare incapaci i nostri dipendenti, non potremo certamente affermare di essere umili. Naturalmente non si può generalizzare troppo. Può anche darsi che qualcuno valga effettivamente meno di noi ma, se siamo umili, saremo comunque in grado di apprezzare i lati positivi di quel particolare dipendente e di valorizzarli nel modo migliore. Perciò, se ci troviamo di fronte a una idea valida, diamo immediatamente il nostro parere favorevole. La nostra decisione immediata, farà in modo che il lavoro possa scorrere liscio come l'acqua. Vorrei che ciascuno di noi coltivasse dentro di sé la fiducia fondandola sull'umiltà.

## **LA SERENITÀ TOTALE**

In questi ultimi tempi si parla spesso di "rivoluzione della distribuzione". Tuttavia, nel commercio i repentini cambiamenti portano con sé numerosi e difficili problemi. Continuamente nuovi prodotti appaiono sul mercato, e le mode cambiano in modo vertiginoso. Anche la concorrenza tra gli imprenditori dello stesso settore si è fatta più agguerrita e sono sorti ovunque supermercati che vendono grosse quantità di merce. Le città stesse hanno assunto un volto più moderno. Di conseguenza, anche la situazione commerciale è venuta trasformandosi in maniera sensibile ed è tuttora in continua evoluzione.

Quando si opera nel mondo del commercio in una situazione del genere, si è presi inevitabilmente da un senso di insicurezza e di angoscia e ci si chiede: "Riuscirò a

farcela?”. Questa insicurezza e angoscia non è limitata unicamente al settore della distribuzione o a quello delle vendite, ma è ugualmente presente anche fra i produttori lo penso che nessuno di noi possa considerarsi assolutamente tranquillo e beato Non è forse la stessa cosa sia per i negozianti, che per i grossisti, e per i produttori? E non solo ai giorni nostri, ma in qualsiasi epoca In ogni circostanza e in ogni tempo, io penso che chiunque, trovandosi di fronte a situazioni difficili, tenda a essere preoccupato o inquieto e, sono convinto che inoltre, ognuno di noi, nella propria situazione, cerchi di combattere contro tale preoccupazione o inquietudine e, mettendocela tutta, faccia ogni possibile sforzo per abbattere gli ostacoli sul proprio cammino

Se i problemi si potessero risolvere da soli senza alcuna preoccupazione o sforzo da parte nostra, sarebbe bello davvero, ma la realtà è tutt'altra cosa Perciò, quando vi accade di essere tormentati da problemi di diversa natura, e siete preoccupati a causa dei numerosi cambiamenti in atto nel settore della distribuzione, sappiate che questo è nell'ordine naturale delle cose. Anzi, è proprio attraverso i cambiamenti continui che si scopre il gusto della vita Il pessimismo che ci porta a sostenere di essere in mezzo ai guai quando siamo tormentati dai problemi non risolve nulla Se non avessimo avuto le preoccupazioni che di continuo ci tormentano, noi uomini non saremmo mai stati stimolati a compiere alcuno sforzo né, di conseguenza, avremmo raggiunto il progresso, e le nostre aziende sarebbero state gestite senza alcuna vera motivazione.

Solo il vostro atteggiamento positivo vi consentirà di affrontare con decisione qualsiasi trasformazione Grazie a esso, sarete in grado di curare i vostri affari con maggiore attenzione alle esigenze dei vostri clienti esso potrà suggerirvi il modo per fronteggiare l'attuale rivoluzione in atto nel settore della distribuzione, e porterà prosperità alla vostra azienda. Che cos'altro all'infuori di questo può darvi l'assoluta tranquillità?

## **NON BISOGNA RIMETTERCI NEGLI AFFARI**

Per lungo tempo, la nostra azienda si è servita della collaborazione di numerosi terzisti, perciò conosco bene tante altre fabbriche Sebbene i dirigenti abbiano ciascuno il proprio sistema di management, mi sembra, tuttavia, che i dirigenti delle fabbriche che possiedono un bilancio in attivo e risultati positivi, abbiano qualcosa in comune fra loro. Ho avuto l'impressione che siano dotati tutti quanti di una qualche energia particolare.

Per fare un esempio, poniamo che un cliente chieda loro di produrre un articolo a prezzi inferiori rispetto al passato ma migliorandone la qualità. Persino a una simile richiesta, nessuno di loro si sognerà mai di rispondere: “Caro Lei! Così facendo la nostra azienda non ci guadagna nulla!”.

Con molta probabilità la risposta sarà invece: “Ha ragione, anch'io vorrei venderglielo a quel prezzo. Vedrò di fare tutto il possibile. Le farò il prezzo che Lei desidera, però mi dia tre mesi di tempo durante il quale io possa vedere di studiarci sopra in modo da poterLa accontentare. Niente è impossibile a questo mondo!

In effetti, io stesso, appena agli inizi della mia attività, ho lavorato parzialmente in subappalto, e ricordo che il mio atteggiamento era identico. Non ho mai detto: ,Eh, Caro Lei! E io che ci guadagno? Su, sia comprensivo! '. Al contrario, il mio cliente sembrava essere assai più felice se, a una sua richiesta di sconto, cercavo di capire la sua situazione e gli rispondevo: “Ah si? Devo farglielo per 5 yen? Va bene! Forse, se modifico il nostro metodo di produzione, gliela posso vendere a 5 yen Anzi, penso che potrei arrivare addirittura a 4,5 yen. Vedrò di fare del mio meglio.” e, via dicendo, rassicuravo il cliente che avrei fatto di tutto per accontentarlo e lo pregavo solo di avere un po' di pazienza.

Naturalmente se la richiesta di sconto da parte del cliente è esagerata, non c'è niente da fare. Tuttavia, personalmente, ho sempre cercato di venire incontro alle richieste di sconto dei clienti facendo del mio meglio per poter concludere l'affare.

Come principio generale, è innanzitutto opportuno essere convinti che, in affari, non bisogna rimetterci, che non si può permettere che ciò avvenga. Se lasciate che questo principio si intacchi e cominciate a convincervi anche minimamente che rimetterci è inevitabile, finirete con l'indebolarvi e col perdervi d'animo. Una delle differenze tra le imprese che si sviluppano rispetto a quelle che non lo fanno sta forse nella diversità del modo di pensare dei loro dirigenti.

Un dirigente che pensa che nel commercio e nel management a volte è possibile rimetterci, è semplicemente un debole, e il suo atteggiamento è di autocommiserazione. Al contrario, la sua prima regola dovrebbe essere quella di riflettere in modo da agire sempre con responsabilità e, solo così facendo, la sua azienda vedrebbe aumentare i profitti. È fondamentale, per un dirigente, comprendere questo innanzitutto.

## **VOGLIO GESTIRE LA MIA AZIENDA IN MODO ESEMPLARE**

Il mondo di oggi è caratterizzato da un susseguirsi di violente trasformazioni e, spesso, una azienda che svolge la propria attività senza rinnovarsi finisce con l'essere sopraffatta. In sostanza, sono convinto che se un'azienda segue costantemente il mutare dei tempi, ha già conquistato un punto a suo vantaggio. Sono inoltre convinto che esista un metodo di management che, applicato, permetta a un'azienda di avvantaggiarsi rispetto agli altri e precorrere i tempi, così da costituire un modello esemplare. È necessario quindi adottare uno di questi due metodi, altrimenti, pur sopravvivendo, non sarà possibile parlare di sviluppo. Senza dubbio, fra i due metodi a cui ho accennato, il secondo è il più importante.

Stiamo entrando negli anni '80, e i cosiddetti futurologi avanzano ogni sorta di previsione. I futurologi e gli uomini politici partono tuttavia da presupposti diversi fra loro. Mentre il futurologo analizza il passato o il presente e in base a ciò effettua una previsione per il futuro, l'uomo politico, invece, pensa a come costruire un mondo futuro nel quale l'uomo possa essere felice. Questa è la differenza tra il lavoro del futurologo e quello dell'uomo politico.

Sono convinto che il dirigente di un'azienda moderna debba allo stesso tempo anche essere uomo politico. Vale a dire che un dirigente che svolge costantemente il proprio lavoro con dedizione, dovrebbe già nutrire dentro di sé delle aspirazioni per il futuro e renderne partecipi i propri dipendenti, sforzandosi in tutti i modi per poterle realizzare.

Naturalmente, la capacità di prevedere esattamente come sarà cambiato il mondo da qui a un paio d'anni è una delle capacità indispensabili per un dirigente aziendale, anche se, in una società come quella attuale in cui i cambiamenti si susseguono a ritmo vertiginoso, le previsioni non sempre si avverano. Oltre a possedere questa capacità di previsione, e avere chiaro nella propria mente ciò che è necessario fare, il dirigente deve sapere anche come realizzarlo.

Nella mia vita, ho lavorato sempre con entusiasmo, e in ogni occasione, ho sempre cercato di guardare avanti, nutrendo in me la speranza di arrivare a essere quello che sono, e qualche volta ho anche parlato delle mie idee agli altri. Se la Matsushita Electric si è sviluppata fino a oggi, penso sia dovuto, innanzitutto, al fatto che quanto ho cercato di far recepire ai miei dipendenti, per fortuna, si è poi realizzato proprio come io avevo previsto.

Attenzione però a non lasciarsi prendere troppo dal desiderio di voler fare troppe cose, perché si può anche andare verso il fallimento. Bisogna sempre guardare le cose con franchezza d'animo e umiltà, ed è importante fare ogni cosa per bene e un passo per volta, senza dimenticare inoltre l'estrema importanza di un atteggiamento positivo nel cercare di creare un management che precorra i tempi in un mondo, quello di oggi, che muta così vertiginosamente.

## UN MANAGEMENT CHE SIA AUTONOMO

Ultimamente, si sente spesso parlare di affiliazione del processo di distribuzione da parte dei produttori (*franchising*) Questo significa che il grossista e il dettagliante non trattano più, come una volta, articoli di diversa provenienza, ma si limitano a quelli di una sola ditta.

Con il progresso, appaiono sempre nuovi prodotti, le linee si diversificano, e il commercio assume perciò una sempre maggiore complessità. È per questa ragione che, in tal uni casi, concentrando gli sforzi su di un unico produttore, è possibile ridurre anche le perdite, e l'attività commerciale risulta più agevole Inoltre, viene a consolidarsi il legame tra produttore, grossista e dettagliante, e già questo contribuisce a migliorare il servizio al consumatore. Ecco perché la sistematizzazione da sola viene a costituire un fattore di progresso. Tuttavia, ciò non vuoi dire che con la semplice attuazione della sistematizzazione tutte le attività commerciali possano trarre dei vantaggi Naturalmente il successo dell'attività dipende anche dall'abilità manageriale del proprietario, assieme alla quale, è molto importante che egli conservi una propria autonomia nel management

Intendo dire che, quando il proprietario dell'attività commerciale trattava articoli di più produttori, egli seguiva naturalmente un proprio sistema di management e, per la fornitura dei prodotti, emetteva gli ordini unicamente riferendosi alla situazione di mercato secondo la propria discrezione Con un proprio management, contando sulle proprie forze, e seguendo il proprio modo di pensare, emetteva gli ordini, si occupava delle vendite, e realizzava così un management indipendente

Ma, legandosi in affari a una sola ditta, si viene a creare un rapporto di affiliazione, Così facendo, si finisce per sacrificare la propria autonomia nel management dell'azienda Così può accadere che il fornitore vi dica. Ecco la merce che vi spetta questo mese. Anche se la cosa non vi piace, sarete costretti ad accettarla ma, a questo punto, si è già instaurato un rapporto di dipendenza nel quale se non sarete in grado di vendere la merce assegnatavi, tenderete a restituirla al fornitore o a chiedergli dilazioni nel pagamento.

Questo è un sistema di management estremamente fragile, e l'impresa che si verrà a trovare in una situazione simile non otterrà né risultati positivi, né il consumatore potrà trarne alcun giovamento. Ecco che, in questo caso, la sistematizzazione può rivelarsi dannosa.

Faccia attenzione quindi il grossista o il dettagliante convinto che trattare articoli di una sola ditta possa permettergli un commercio più solido, o possa giovare al consumatore, Rifletta anzitutto su quanto ho appena detto in merito all'autonomia gestionale E stia attento pure il fornitore a non commettere la leggerezza di lasciarsi convincere che la sistematizzazione possa permettergli di vendere più facilmente che in passato. È necessario che si renda conto, piuttosto, della propria responsabilità nel mantenere il grossista e il dettagliante autonomi È solo in un rapporto in cui ciascuno collabora con l'altro, cercando di favorire l'autonomia gestionale del proprio partner, che si arriva a ottenere dei risultati. Vi pare?

## SOLO CON I FONDI A NOSTRA DISPOSIZIONE

Con la recessione è in aumento anche il numero delle imprese che falliscono La mia impressione, osservando queste imprese, è che abbiano accumulato troppi debiti. Questa situazione era impensabile prima della guerra Se, per esempio, un'impresa che avesse avuto un capitale di 10 milioni di yen fosse giunta sull'orlo del fallimento, con debiti per un ammontare di 20 o 30 milioni di yen, ovverosia il doppio o al triplo dell'intero capitale, sarebbe certamente già stato un problema molto grave

Invece, oggi, una società con un capitale di 10 milioni di yen che arrivi sull'orlo della bancarotta lasciando dietro di sé debiti per un ammontare di decine di volte il

proprio capitale dell'ordine di 200 o 300 milioni è ormai diventato un fatto usuale. Questa situazione è estremamente precaria. Anche con una congiuntura economica favorevole, è sufficiente una minima stretta creditizia perché l'afflusso di capitali si interrompa e si abbia la stagnazione. Se pensiamo poi agli interessi, questi da soli bastano per provocare la diminuzione dei profitti.

Naturalmente, una delle ragioni per cui le imprese e le attività commerciali in Giappone sono ricorse, nella stragrande maggioranza, a una gestione fondata sui debiti, si spiega soprattutto con il fatto che il paese, dopo aver perso la guerra, si trovò di colpo in una situazione in cui tutti avevano perso denaro e proprietà, e l'unica strada possibile era quella di farsi credito l'un con l'altro. Ciononostante, se questo sistema era logico in un periodo di emergenza come nell'immediato dopoguerra, oggi esso non ha più alcun senso poiché non è più ammissibile lavorare secondo una politica fondata sui debiti. È necessario, d'ora in poi, passare a un tipo di management nel quale non si è costretti a indebitarsi, ma si conducano i propri affari nei limiti del capitale accumulato e unicamente utilizzando le risorse finanziarie di cui si dispone.

Questo non vuol dire però che la cosa sia semplice. Andare avanti con le proprie risorse, infatti, significa dover guadagnare almeno quel minimo necessario per sopravvivere. E guadagnare, in un regime di concorrenza, non è facile infatti, se vendiamo i nostri prodotti a prezzi alti, nessun cliente sarà disposto a comprarli.

Perciò, in ultima analisi, bisognerà studiare il sistema per poter ridurre i costi o, altrimenti, curare maggiormente il servizio offerto alla clientela. Non c'è altro modo per riuscire. Se saprete farlo, allora avrete clienti soddisfatti, vi assicurerete anche un ragionevole guadagno, e migliorerà il vostro management. Se siete decisi a dedicarvi seriamente al management della vostra azienda contando unicamente sulle risorse che avete a disposizione, io sono convinto che potrete farcela.

## **ANCHE NEL MANAGEMENT OCCORRE MODERAZIONE**

In questi ultimi tempi, se avete occasione di prendere in prestito denaro da una banca, sentirete spesso parlare di "depositi di compensazione". Nella storia passata, vi è stato un periodo in cui questa operazione bancaria fu occasione di dibattito tra chi era favorevoli e chi no. La ragione era dovuta al fatto che sia il governo sia la Banca del Giappone erano contrari a questo genere di deposito considerandolo inapplicabile lo, invece, di fatto mi servo di questo sistema da ben oltre mezzo secolo senza aver mai seguito il consiglio di alcuna banca.

Vediamo in che cosa consiste. Supponiamo di aver bisogno di 10000 yen e, tanto per avere un certo margine di sicurezza, ne chiediamo in prestito 20000 a una banca. I 10000 yen in eccesso, li mettiamo in un deposito vincolato. Questo equivale a un conto di compensazione, ma poiché depositiamo a basso tasso d'interesse del denaro preso precedentemente a prestito con interessi più elevati, in sostanza ci veniamo a perdere. Tuttavia, io non la considero una perdita, ma un premio assicurativo. Considerando la cosa in questi termini, si viene ad avere un margine di capitale che è possibile prelevare in qualsiasi momento se ne abbia bisogno. Personalmente, nessuna banca mi ha mai suggerito di operare in

questo modo. Sono io che ho preso l'iniziativa. Anche per questa ragione, le banche hanno sempre apprezzato la mia serietà.

Ogni volta che ho avuto necessità di un prestito in denaro, ho sempre cercato di chiederne più di quel che mi serviva e, sono ormai molti anni che gestisco la mia azienda operando in questo modo. Ho chiamato questo sistema .management a diga. Questo perché, al momento opportuno, utilizzando il denaro presto in prestito, è come se io costruissi una diga fatta di capitali. Naturalmente, il sistema della diga, trova anche altre numerose applicazioni oltre a quella dei capitali.

Nel management, è necessario che in ogni settore venga sempre mantenuto un margine di sicurezza, per cui dovremo avere: dighe di personale, dighe di attrezzature, dighe di scorte in magazzino, dighe tecnologiche. In definitiva, ritengo che sia rischioso agire al massimo delle proprie capacità senza riservarsi un margine di sicurezza. Tuttavia, non è detto che il management a diga sia assolutamente vantaggioso e redditizio.

Nel caso che il sistema venga applicato ai capitali o alle attrezzature, la presenza di una diga, da sola, non garantisce il profitto, anzi, al contrario, il profitto risulta più elevato se non si lascia alcun margine. Tuttavia il vantaggio di un management a diga consiste nella sua maggiore stabilità e minore percentuale di rischio. Quindi, per le imprese che si prefiggono uno sviluppo sicuro in tempi lunghi, il management a diga è il sistema più indicato. In altri termini, ciò significa che se disponiamo di una forza per poter sollevare al massimo un peso di 50 chili, sarà più saggio fermarci a 40 chili, valutando esattamente il limite delle nostre capacità. Se cercassimo di sollevare, sforzandoci al massimo, il peso da 50 chili, potremmo, inclampando da qualche parte, correre il rischio di cadere rovinosamente. Se invece lasciassimo un margine di 10 chili, non correremmo questo rischio.

Questo è un sistema di management moderato. Per esempio, utilizziamo solo l'80% delle attrezzature di cui disponiamo, e teniamo di riserva il restante 20%. In tal modo, quando si presenterà la necessità di dover far fronte a una maggiore domanda, saremo pronti all'evenienza.

Ritengo che il sistema di management, da qui in avanti, debba essere concepito come un sistema moderato, che permetta anche di ottenere quel tanto di profitto che basta.

Tradotto in pratica, se la domanda di mercato è 100, mantenere la produzione intorno a 80 può produrre conseguenze negative. Perciò, si cercherà di produrre 90, ricordandosi di non produrre mai 100. Questo per evitare il rischio che la merce prodotta rimanga invenduta. L'importante è valutare esattamente che cosa significa quando la domanda di mercato è 100. Si possono infatti commettere gravi errori se la nostra valutazione è errata, producendo 100 quando la domanda è in realtà maggiore o minore di quella che noi abbiamo stimato. In definitiva, un management a diga, non può prescindere mai da un'esatta valutazione della situazione.

## **È POSSIBILE SERVIRSI DELL'INTUITO?**

Sull'intuito, specialmente tra i giovani, prevale un atteggiamento scettico. La ragione è data dal fatto che l'intuito, secondo loro, manca di scientificità. Tuttavia, la mia impressione è che anche il pensiero scientifico non possa fare a meno dell'intuito. In passato, quando ero presidente del consiglio di amministrazione, accadde un fatto in proposito. Un giorno scoprii per caso che la direzione generale riceveva alcune relazioni dalle nostre sedi locali. Vi erano relazioni quotidiane e mensili. Ma quello che mi sorprese maggiormente, fu il loro numero ben 240 specie diverse di relazioni. Mi chiesi allora che ragione ci fosse per averne così tante, e a chi interessasse leggerle. La cosa era faticosa sia per chi le scriveva, sia per chi poi le avrebbe dovute leggere. E non pensavo avessero alcuna utilità pratica. strettamente indispensabili al funzionamento dell'azienda, eliminando tutte le altre. Questo provvedimento di fatto diminuì il loro numero a 42.

In questa storia, il fatto più eclatante fu quello relativo ai calcolatori elettronici. A quei tempi, grazie al calcolatore, eravamo in grado di conoscere l'ammontare delle

vendite giornaliere entro la mattina del giorno dopo. Ottenendo risultati estremamente precisi. Chiesi a un impiegato quanto ci costasse avere una macchina del genere, e mi rispose che il costo si aggirava intorno ai 3.600.000 yen al mese.

Io gli risposi che era davvero uno spreco di denaro. Certamente era una bella comodità, ma la cosa avrebbe avuto senso solo nel caso in cui i risultati del giorno prima ottenuti nella mattinata in corso si fossero potuti utilizzare per decidere la prossima mossa. In pratica, però la situazione era tale che i dati venivano semplicemente raccolti e basta. Per i nostri affari, non occorre una macchina del genere, basta scrivere una relazione una volta alla settimana e la situazione a grandi linee ci è subito chiara. Inoltre, lavorando tutti i giorni, qualsiasi persona può essere in grado di intuire a quanto ammontino le vendite. Guai a chi non capisce per intuito una cosa del genere. Detto fatto, diedi ordine che la macchina fosse smantellata.

Alla Matsushita Electric, a quei tempi, il 90% del nostro lavoro era svolto grazie all'intuito. Solo il rimanente 10% era effettuato in modo più scientifico. Oggigiorno, l'elemento scientifico è nettamente preponderante, pur tuttavia rimangono comunque alcune questioni che debbono essere risolte mediante l'intuito e altre che devono necessariamente essere risolte in maniera più scientifica.

Spesso si sente dire in giro che lo scienziato senza intuito non vale un granché. Anche i grandi uomini di scienza come Edison si affidavano, per le loro invenzioni, al proverbiale lampo di genio. È grazie all'intuito che sono riusciti a realizzare invenzioni sempre più brillanti. In un certo senso, penso all'intuito e alla scienza come alle due ruote di un carro. È sbagliato lasciare che prevalga l'intuito ed è altrettanto sbagliato permettere che prevalgano i numeri e la scienza. Voglio dire che ci si deve servire sia dell'uno che dell'altra come fossero le due ruote di un carro

## **L'IDEA DEL PRODOTTO**

Il commercio essenzialmente consiste nel rifornirsi di un prodotto presso un fornitore e quindi venderlo al cliente. Tuttavia non penso che si possa concludere che il commercio sia solo questo. Esiste un altro fattore di estrema importanza per il commerciante. In breve, esso è "l'idea del prodotto". In definitiva, vendere semplicemente un prodotto non basta. È altrettanto importante che il commerciante pensi, per esempio, a come migliorarlo, a come introdurre innovazioni modificandone le caratteristiche, suggerendo le proprie idee al produttore.

Naturalmente è il produttore il diretto responsabile della creazione del prodotto e, ovviamente, lo sviluppo del nuovo prodotto, sarà effettuato nei laboratori di ricerca del produttore. Quindi il commerciante dovrà semplicemente rifornirsi del prodotto e venderlo. Tuttavia, è il commerciante che, quando acquista il prodotto, è in grado di comprendere meglio di ogni altro ciò di cui il cliente ha bisogno. Questo perché il commerciante è la persona che ha maggiori occasioni di ascoltare ogni giorno le lamentele o gli apprezzamenti che la clientela manifesta riguardo a un articolo in vendita. Di conseguenza, affinché il commercio venga realmente incontro alle esigenze della clientela, il commerciante non dovrà trascurare le lamentele e i desideri dei suoi clienti, ma dovrà tenerne debitamente in conto e sfornare sempre idee nuove per risolvere i problemi esistenti. A tale scopo, ritengo sia necessario che il commerciante consulti il fabbricante, e insista per far sì che quest'ultimo migliori continuamente il prodotto. Solo così facendo risulterà possibile fare del commercio realmente proficuo per la società. Già oggi negli Stati Uniti esistono numerosi commercianti che incalzano i produttori imponendo loro le proprie idee. Io penso che questo sistema nel mondo d'oggi, che vede nascere novità ogni giorno, costituisca un buon metodo.

Un sistema del genere, all'atto pratico, pur richiedendo un notevole impegno, potrà farci assaporare che cos'è il vero commercio. E, non solo, grazie a esso,

acquisteremo credito sia presso la nostra clientela che presso il produttore, e il commercio ne potrà trarre ulteriori vantaggi e svilupparsi.

## **ZERO DIFETTI**

Voglio raccontarvi la storia di una industria automobilistica che acquista materie prime e parti meccaniche dai fornitori. Essa, al momento di effettuare i pagamenti, ha l'abitudine di detrarre, in alcuni casi, una certa somma dall'ammontare delle fatture a suo carico. Per quale ragione vi chiederete: spese telefoniche. In altre parole, quando la società in questione effettua il primo ordine per telefono, il costo della telefonata è naturalmente a proprio carico. Ma, se sarà costretta a telefonare al fornitore perché è in ritardo con le consegne, oppure perché un pezzo che ha acquistato è risultato difettoso all'esame, e dovrà reclamare per telefono, la spesa di questa telefonata è giusto che sia a carico del fornitore, e perciò essa verrà detratta dalla fattura inviata dal fornitore. Un altro esempio del genere è quello di un'industria meccanica presso la quale, ogni volta che viene riscontrato un difetto sul pezzo acquistato dal fornitore, viene applicata una sorta di penale rapportata in percentuale. Se il pezzo è difettoso, questo naturalmente viene rimandato indietro. Supponiamo che l'entità del difetto riscontrato incida per il 5%. In questo caso, la ditta pagherà al fornitore, non il rimanente 95% del costo totale del pezzo, bensì una cifra più bassa ottenuta operando un'ulteriore detrazione a percentuale fissa a mo' di ammenda. E inoltre, in questo particolare caso, i contatti avverranno non con il solito responsabile addetto a riscuotere, bensì con il massimo responsabile della azienda fornitrice.

Queste due storie, a suo tempo, mi impressionarono profondamente. Ambedue sono aziende molto solide e tra le maggiori industrie del Giappone. Personalmente, nutro ammirazione nei confronti di queste due società .. oltre a essere sorpreso dalla loro serietà. Il loro scopo, io credo, non è quello fine a sé stesso di risparmiare sulla bolletta telefonica o quello di guadagnare esigendo ammende. Piuttosto, penso che adottino tale pratica, in seguito a una seria riflessione su come ridurre a zero il materiale e i pezzi difettosi che vengono loro venduti dai fornitori, al fine di migliorare la loro produzione. Il problema dei pezzi difettosi non si risolve semplicemente rimandandoli indietro. Anche con il solo farlo si spreca del tempo. La gravità del problema è tale che basta un unico pezzo fra i tanti perché un'automobile non sia più in condizione di funzionare o un macchinario risulti inutilizzabile.

È proprio perché le due aziende di cui vi ho parlato sono coscienti della gravità di un problema come questo che se debbono fare di tutto per ridurre a zero i pezzi difettosi. La ferma volontà di queste due società ad aver solo pezzi perfetti al 100% ha evidentemente suggerito loro la necessità di applicare il sistema dell'ammenda. Ridurre i difetti a zero è compito e responsabilità di colui che fornisce il pezzo, ma lo scopo può essere ugualmente raggiunto grazie a un atteggiamento sensibile al problema da parte di chi acquista il pezzo. Questo è quanto possiamo dedurre dal significato delle due storie.

## **IL SEGRETO DEL FORNITORE**

Supponiamo che il mercato richieda di ridurre il costo di un prodotto del 10%. Quello che normalmente si fa in casi simili, è cercare di razionalizzare il processo produttivo per abbattere i costi, e chiedere al fornitore di ridurre il costo dei materiali e dei pezzi. Tuttavia, in questo caso, la richiesta al fornitore deve essere formulata nel modo appropriato. L'approccio diretto e sbrigativo volto a ottenere lo scopo può essere una strada ma, personalmente, ho sempre cercato di agire diversamente, spiegando per esempio al fornitore che uno sconto del 10%

porterebbe a una maggiore diffusione del prodotto sul mercato e che, per ottenere tale risultato, ho bisogno della sua collaborazione, senza tuttavia che lui ne subisca le conseguenze negative, ma sia ugualmente in grado di ottenere un equo profitto. Solo dopo che il fornitore avrà dato il suo parere favorevole si potrà procedere. A volte, a una richiesta di sconto, ho avuto risposte negative, giustificate solo in apparenza.

In casi del genere, ho sempre chiesto una spiegazione esauriente. Se la spiegazione non mi convinceva, a quel punto chiedevo di mostrarmi la fabbrica. Dando un'occhiata alla fabbrica, esaminavo insieme al fornitore la possibilità di produrre a costi più bassi, suggerendogli che cosa avrebbe dovuto migliorare. Solo quando il fornitore stesso sembrava essersi sufficientemente convinto, allora gli facevo notare che uno sconto sarebbe risultato possibile.

In questo modo non troppo sbrigativo arrivavo ugualmente allo scopo che mi ero prefisso, e il fornitore era contento poiché si accorgeva del fatto che noi non badavamo unicamente al nostro tornaconto, ma cercavamo di vedere il problema anche dal suo punto di vista. A volte è anche accaduto che il fornitore, di sua libera iniziativa, abbia intrapreso azioni di miglioramento e ci abbia poi concesso uno sconto. In definitiva, è importante che si realizzi il principio di coesistenza e coprospertà con il fornitore. Penso che questo sia uno degli elementi chiave del problema.

## **IL MIGLIORAMENTO CHE VIENE DALLE ROVINE DEL TERREMOTO**

Circa dieci anni fa, la città di Niigata fu colpita da un violento terremoto. Molti di voi di certo se lo ricorderanno. Numerosi edifici e ponti vennero distrutti, e sia gli abitanti che l'economia della zona subirono notevoli danni. Anche la nostra azienda, presente in quell'area con alcuni punti vendita, subì allora non pochi danni.

Tuttavia, mi ricordo che l'ammontare dei danni che mi venne comunicato mi lasciò alquanto perplesso. Detto in parole povere, mi sembrò esagerato.

Potrei capire se a Niigata avessimo avuto impianti di produzione; allora mi sarei rassegnato anche a danni di notevole entità, invece una cifra così elevata per danni subiti da semplici punti vendita mi sembrò eccessiva. La spiegazione mi apparve chiara non appena ricevetti ulteriori ragguagli. La cosa era andata in questi termini: avevamo inviato più merce del necessario a Niigata che si era accumulata oltre misura nei magazzini. Se fosse stata fornita la quantità esatta di merce, e fosse stata immagazzinata quella realmente necessaria, avremmo potuto evitare di subire perdite così ingenti.

Di solito quando subiamo una perdita a causa di calamità naturali, prevale in ognuno di noi una sensazione generale di impotenza e rassegnazione. Tale sensazione di impotenza di fronte a una calamità naturale acquista tutto il suo peso nel caso particolare dei terremoti, tanto più che nemmeno la scienza è per il momento in grado di fare nulla per prevederli. Tuttavia, pensiamoci un attimo, pur trattandosi di un'inevitabile calamità naturale, l'entità dei danni causati da una simile calamità non è forse condizionata dalle decisioni che noi stessi abbiamo preso?

L'epilogo della nostra storia è che, riflettendo su quanto era accaduto a Niigata, effettuammo subito un'indagine relativa ai nostri punti vendita in tutto il Giappone, e scoprimmo che più o meno tutti erano nella stessa identica situazione. Visto che così non andava, valutammo come intervenire e, dopo aver operato alcune modifiche, riuscimmo a ristrutturare e a migliorare il management dei punti vendita. Se non ci fosse stato il terremoto, non ci saremmo accorti né delle scorte esuberanti in magazzino, né avremmo potuto migliorare alcunché, ignari di quali erano i problemi. Paradossalmente, la catastrofe del terremoto ci ha consentito di ottenere migliori risultati. Anche questo ci permette di comprendere perché il management è così interessante.

## LA RESPONSABILITÀ È DI UN SOLO UOMO

Voi tutti conoscerete senz'altro casi, nella storia passata, in cui un generale abbia retto da solo le sorti di un paese o, da solo, ne abbia causato la rovina. Unicamente contando sulle sue sole forze. Anche su scala più ridotta, le cose sembrano andare allo stesso modo. Soltanto se un gruppo di persone ha la fortuna di essere guidato da un leader esperto, quel gruppo procederà bene e sarà in grado di svilupparsi. Per questa ragione che dappertutto esistono numerosi piccoli gruppi, i quali sono organizzati a loro volta in gruppi più grandi, fino ad arrivare al più grande di tutti che è rappresentato dalla nazione nel suo insieme. Immagino che qualcuno di voi sia responsabile di qualche gruppo o di qualche sezione o di un ufficio, e che unicamente contando sulla sola vostra forza, riusciate a fare in modo che il vostro gruppo, la vostra sezione, o il vostro ufficio ottengano brillanti risultati.

Anche all'epoca in cui dirigevo personalmente la mia azienda, ero convinto che del suo andamento unicamente io fossi il responsabile. Questo perché se il presidente di un'azienda dice ai suoi dipendenti: «Procedete verso Est!», quasi tutti eseguiranno l'ordine. A dire il vero, nella realtà, non penso vi sia qualcuno che obietti: «Se il presidente ha ordinato di andare verso Est, io andrò nella direzione opposta!». La maggior parte eseguirà il lavoro secondo gli ordini del presidente. È dunque il presidente stesso che valuta se l'Est sia la direzione giusta o no. Se i suoi ordini sono sbagliati, avrà perso la battaglia, per così dire.

Se i miei impiegati non dovessero ascoltare quello che dico o, discutendo i miei ordini, agissero di testa loro, io non avrei più alcuna responsabilità. Le cose, però, in realtà non vanno mai in questo modo. Nonostante vi siano decine di migliaia di persone, se viene ordinato loro di andare verso Est, tutti lo faranno. In questo caso, se l'azienda non ottiene risultati, la responsabilità non può essere altro che del presidente. È un'idea che torna spesso alla mia mente: quando gli affari non vanno bene, allora è il caso che il presidente dia le dimissioni e presenti pubblicamente le sue scuse. Partendo da questo principio, era sovente mia abitudine convocare il capo sezione o il manager di un determinato settore scarsamente produttivo, e ricordargli che la responsabilità era unicamente sua.

«Direttore, Lei fa presto a dire, ma nella mia sezione c'è un elemento che è roba dell'altro mondo! Non so più come farlo lavorare. Il Se uno di loro mi rispondeva con questa scusa, io gli ribattevo per le rime. (Matsushita ride). « Se c'è un elemento del genere, tocca a te risolvere il problema! In che modo? Sarà sufficiente che tu mi metta subito al corrente della situazione. Basterà che tu mi dica di toglierlo dal tuo ufficio e io lo farò. Non è mia intenzione affidarti persone con le quali tu non gradisca lavorare. Può darsi che altrove ci sia qualcun altro a cui quell'elemento vada a genio. Ognuno ha i suoi gusti. Perciò fammi presente il problema. Non vergognarti di dirmelo. Se temendo di dare prova di incapacità, continui, tuo malgrado, a tenerlo, così facendo, la cosa si ripercuoterà negativamente sui risultati dell'azienda. E allora la responsabilità ricadrà su di te. E io non ammetto cose del genere. In compenso, valuterò se le tue idee sono giuste o sbagliate facendoti notare dov'è l'errore, e per il resto ti lascerò libero di agire secondo il tuo giudizio. Se qualcuno si rivolge a me per trasferire un uomo in un altro gruppo, io lo farò con piacere, ma la responsabilità è, per così dire, di chi me lo ha chiesto.

In definitiva, ognuno di noi deve essere cosciente del fatto che l'azienda è sotto la responsabilità del presidente, il dipartimento sotto quella del capo dipartimento, e la sezione sotto quella del capo sezione, e mi appello al fatto che ognuno faccia il proprio lavoro.

## **LA RESPONSABILITÀ DEL FALLIMENTO...**

In questi ultimi cinquant'anni tutti noi abbiamo assistito a numerosi periodi di sviluppo e periodi di recessione economica. Durante tutto questo tempo, ho avuto modo di constatare personalmente quali aziende falliscono, quali arrivano a un punto morto, quali prosperano, e ho visto chi arriva al successo e chi fallisce. Questo perché abbiamo sempre avuto sotto ai nostri occhi i clienti o i fornitori con cui eravamo in affari, e con i quali abbiamo condiviso i profitti, a volte, in situazioni difficili o senza via di scampo.

E in ciascuna situazione la causa del problema era sempre la stessa, il suo amministratore. Proprio così, l'amministratore che non ha messo in pratica quanto avrebbe dovuto. Vi erano quelli che, quando gli veniva chiesto come mai la loro azienda era fallita, davano la colpa a qualcuno dei loro impiegati, o altri ancora che si rifacevano su qualcuno dei loro partner in affari. Però io penso che, in fondo, anche a voler vedere la cosa in questi termini, la responsabilità dell'accaduto, in fin dei conti, ricada comunque sul dirigente, anche nel caso, tanto per fare un altro esempio, in cui il cliente con cui siamo in affari fallisca e coinvolga la vostra ditta mettendola in difficoltà. Sì, anche in questo caso, la responsabilità ricade ancora su di voi che siete i dirigenti. Questo perché qualcuno potrebbe chiedervi come mai avete fatto affari con un cliente del genere, o come mai non avevate notato, mentre eravate in rapporti con quel cliente, che esso stava per fallire? Ecco che il peso della responsabilità ricade tutto su di voi che siete l'amministratore della vostra azienda e su nessun altro. Questa è la mia opinione.

La responsabilità di un'azienda che si trovi in mezzo ai guai, in una situazione senza più alcun rimedio, va cercata ai vertici dell'azienda, nel suo amministratore, e in nessun altro all'infuori di lui. Questo deve essere chiaro a tutti.

Nei miei oltre 55 anni di carriera come dirigente, ho sempre reagito con estrema riprovazione ogni volta che uno dei nostri clienti falliva e coinvolgeva la nostra società. Ma tale sentimento di riprovazione era momentaneo. Subito dopo, mi rendevo conto che l'errore l'avevo commesso io. Se ci avessi riflettuto per tempo, avrei capito che non avremmo mai dovuto vendere a un cliente del genere, né avremmo dovuto avere alcun rapporto d'affari con lui. La colpa è stata mia che non ho capito subito quale era la situazione. Ogni volta questo mi ha dato modo di riflettere. Molte volte sono passato per esperienze di questo genere e oggi ho voluto parlarvene in modo che anche voi ne foste al corrente.

## **IL PRESIDENTE NON È UNO STRATEGA**

La capacità decisionale di un manager è estremamente importante. Essa, a volte, può essere fatale per l'azienda. Per questa ragione, sulle spalle del manager grava il peso tremendo della responsabilità. Ciononostante, per alcuni uomini, trovarsi in una posizione di tale responsabilità, può costituire l'unica ragione di vita.

Il vero problema è: su che cosa ci si deve basare per prendere una decisione? Di solito, la norma a cui fare riferimento è la prudenza. Tuttavia, in alcuni casi, la prudenza da sola serve a poco. Quando i tempi mutano così vertiginosamente, bisogna adattarsi alle circostanze e agire prendendo decisioni tempestive. È il manager che, secondo il proprio giudizio e la propria capacità decisionale, deve valutare quando è il caso di essere prudenti e quando bisogna agire tempestivamente. In questi casi, l'importante è guardare la realtà in modo del tutto franco, mettendo necessariamente da parte gli egoismi individuali. Bisognerà svuotare la propria mente senza lasciarsi influenzare. Insomma, con animo sincero e schietto. Non lasciatevi influenzare dall'onore o da quel che pensa la gente. Ignorate tutto ciò. Se vogliono ridere lasciate li fare, voi procedete pure per la strada che riterrete giusta. Solo se avrete un animo schietto che non si lascia influenzare, comincerete a vedere le cose nella giusta prospettiva.

Nella realtà, tuttavia, quando si tratta di prendere una decisione, la mente è tormentata da quelle che io chiamo « interferenze ». Naturalmente, bisogna ascoltare anche queste interferenze. Altrimenti, si finisce per dar retta solo a se stessi. Ascoltarle è lecito, ma senza lasciarsi influenzare!

Tra le interferenze vi possono anche essere le buone intenzioni. Un impiegato che formula una proposta per il bene dell'azienda per esempio. A volte però la proposta può essere sbagliata. Allora è compito del manager capire che lo è. In sostanza il manager deve riuscire a decifrare il senso del discorso tra le numerose interferenze. Un manager che non possieda questa capacità verrà a trovarsi svantaggiato. Ascoltando queste interferenze e sapendole decifrare, il manager sarà in grado di prendere la giusta decisione.

Tuttavia, il responsabile di un negozio, il presidente di un'azienda, o il generale di un esercito, hanno compiti diversi da quelli che può avere lo stratega. Lo stratega, infatti, propone questa o quella tattica, ma colui che decide se metterla in pratica o meno è il generale. In fondo il lavoro del generale è semplicemente quello di prendere delle decisioni.

Può accadere che dieci strateghi abbiano tutti la stessa idea, ma può anche accadere che le loro idee non coincidano affatto. Sarà dunque il generale che dirà quale di esse tradurre in pratica. Ecco perché un generale che non sa prendere decisioni è un incompetente e, come tale, è destinato a perdere la guerra.

La cosa più importante, in conclusione, è che il generale sia in grado di prendere decisioni. Saranno poi gli altri che si atterranno alla sua decisione e agiranno di conseguenza. L'abilità di un generale si vedrà infine dalla sua capacità di comando. Tale capacità dipende tutta dall'abilità di giudizio del generale stesso. È la sua abilità che induce i soldati a pensare che la decisione del generale sia giusta, e che li induce a seguirlo.

## **IL COMPITO DEL MANAGER È PRENDERE DECISIONI**

È una storia che ormai risale a parecchi anni fa, quando Krushchev ordinò la costruzione delle basi sovietiche a Cuba. Erano già state completate al 90%, quando il presidente Kennedy dichiarò che, se le basi a Cuba che minacciavano direttamente gli Stati Uniti non fossero state smantellate entro un determinato numero di giorni, gli americani stessi sarebbero intervenuti per farlo. Fu così che, come tutti sanno, esse vennero smantellate senza bisogno di intervento armato.

La dichiarazione di Kennedy fu decisiva. Gli americani non avrebbero mai potuto tollerare la presenza di basi nemiche alle porte di casa. Una semplice dichiarazione che preannunciava che gli americani sarebbero intervenuti loro stessi a smantellare le basi con la forza, fu sufficiente a fare in modo che tutte le basi venissero smantellate senza alcun intervento armato. Se Kennedy non avesse fatto una simile dichiarazione, o avesse semplicemente chiesto ai sovietici di andarsene in modo più blando, non avrebbe ottenuto altrettanto, e, forse, la costruzione delle basi sarebbe già stata portata a termine.

Io sono convinto che, tanto per il capo di una nazione, quanto per quello di un'azienda, il vero leader deve essere in grado di valutare ciò che è più giusto, al di là dei possibili interessi personali, e prendere la propria decisione. Sarà poi compito dei tecnici o degli addetti all'amministrazione o degli strateghi tradurre in pratica quanto è stato deciso. Tutto ciò che il leader supremo di una nazione è tenuto a fare, è semplicemente prendere decisioni.

Chi si occuperà poi dei dettagli strettamente tecnici come quello della coerenza logica e dell'ottimizzazione dal punto di vista economico, saranno gli specialisti che lavorano alle dipendenze del leader. Per quanto impegno gli specialisti possano mettere nel loro lavoro, non potranno fare niente se non c'è qualcuno che al di sopra di loro prenda una decisione. Questo è sempre stato valido in ogni tempo e luogo. Ciascuno di voi, manager o capo di un'organizzazione che sia,

deve prendere quella che, secondo il proprio giudizio, sembra essere la decisione più giusta, al di là di interessi personali.

### **CIO CHE E' IMPORTANTE, E CIO CHE NON LO E'**

Gli affari di scarsa importanza li possiamo risolvere da soli, senza la necessità di consultare altre persone. Mentre per quelli davvero importanti, bisogna sovente ricorrere all'aiuto altrui. Non li possiamo risolvere senza alcun aiuto. Inoltre, mentre per gli affari di scarsa importanza è facile decidere basandosi sul fatto che essi diano profitto oppure no, per quelli di estrema importanza non è possibile prendere una decisione unicamente basandosi su questo criterio. In tal caso, come dobbiamo comportarci? Negli affari importanti, è necessario andare oltre a quello che può essere vantaggioso o svantaggioso. Bisogna decidere basandosi su ciò che può essere giusto. Questa è la mia opinione.

Beh, certo per quanto riguarda il lavoro aziendale di routine, è anche possibile che ognuno decida per conto suo. Ma quando si tratta di prendere decisioni su questioni importanti, non ritengo sia opportuno che il presidente prenda una decisione da solo. In questi casi, dovrà prima consultarsi con il gruppo dirigente. E, nel decidere, non dovrà tenere conto se l'affare sia vantaggioso oppure no, come avrebbe fatto in merito a questioni di minore importanza. La mia opinione personale è che una decisione in merito a questioni importanti, sia essa a livello aziendale, nazionale, o anche pure semplicemente a livello personale, data appunto l'estrema importanza della questione, debba esser presa, basandosi su ciò che può essere giusto, al di là di criteri di mero interesse. Mi rendo conto, che il mio è un ragionamento troppo astratto per un problema così arduo, ma se di idee vogliamo parlare, penso che questa sia quella giusta su cui basarsi.

### **DECIDERE QUANDO È IL MOMENTO DI FARSI DA PARTE**

Personalmente, ritengo che la cosa più importante, sia nel caso di un uomo qualsiasi che nel caso di un manager, è capire quando è il momento di agire, e quando quello di farsi da parte. Perciò sono dell'avviso che chiunque non abbia ben chiaro questo, non debba arrivare a occupare mai posizioni chiave. Per un uomo questa è la cosa più importante. Deve sempre agire quando è il momento o, altrimenti, tirarsi indietro. Questo principio vale non solo nell'ambito del mondo imprenditoriale, ma è valido più in generale per l'uomo in quanto tale.

Osservando gli errori che fino a oggi sono stati commessi nell'arco storico, l'uomo spesso non si è mai fatto da parte quando avrebbe dovuto, e non è mai andato avanti al momento opportuno, per così dire. Ha sempre temporeggiato. È questo modo di agire che conduce al fallimento. Più in generale, se un leader di una nazione sa esattamente quando agire e quando farsi in disparte, sarà in grado di risollevarlo il suo paese; nel caso contrario, se non avrà questa capacità, egli porterà il paese alla rovina. Questa capacità è di estrema importanza per un uomo. Ma è arduo spiegare in poche parole in che modo acquisirla. È una capacità che dipende dal carattere e dall'esercizio individuale, che è possibile acquisire solo attraverso una crescita personale, crescita che si ottiene solo mantenendosi costantemente informati.

Prendiamo, per esempio, il caso in cui decidessimo, dall'oggi al domani, di abbandonare il nostro lavoro che non riusciamo più a svolgere, e ci chiedessimo in che misura la nostra decisione improvvisa possa creare inconvenienti ad altre persone o problemi di diversa natura. Avendo riflettuto sulle conseguenze che la nostra scelta comporterebbe, anche se nel frattempo avessimo rinunciato al nostro

proposito, vedremmo comunque, per un certo periodo, diminuire la fiducia degli altri nei nostri confronti. D'altro canto, chi di noi potrebbe uscire indenne da un'esperienza del genere? Solo a Dio è concesso questo privilegio.

Forse è insito nell'uomo il desiderio o la speranza di poter guarire da una malattia senza essere costretto a bere la medicina, o a sottoporsi a un'operazione, ma nella realtà ciò non è possibile. Bisogna necessariamente scegliere fra la medicina, il dottore, o l'operazione chirurgica. Guarire da una malattia semplicemente facendo a meno di una di queste opzioni è pressoché impossibile. Esiste, comunque, sempre qualcosa che bisogna sacrificare, ed è necessario accettare tale sacrificio. Se esso permette di asportare la parte malata, o bloccare la malattia, penso che ne valga comunque la pena.

In tutti questi anni, mi è capitato raramente di lasciare a metà lavori appena intrapresi. Però è successo anche a me. Qualche tempo fa, ricordo, ne iniziai uno che poi decisi di non portare più a termine. Devo ammettere che non è stato semplice prendere una simile decisione. Ciononostante, una volta presa, non ho avuto ripensamenti. Non era un lavoro adatto alla Matsushita Electric. L'averlo accettato era stato un errore, e quindi era giusto che ci ritirassimo.

In simili casi, le critiche altrui si fanno sentire, e il credito di cui gode l'azienda sul mercato ne risente negativamente. Tuttavia, non è ragionevole persistere in un'impresa solo per timore di venire criticati, oppure perché altrimenti l'immagine aziendale ne viene intaccata. Nonostante tutto, quando è il caso di porre fine a qualcosa, lo si deve fare senza indugio. Se ci soffermiamo a riflettere che il gesto che stiamo per fare scalfisce l'immagine della nostra azienda, non saremo più in grado di venirne fuori. Quando si commettono degli errori, i danni sono inevitabili. Bisogna rassegnarsi, punto e basta. Se non si accetta questo, neanche il cielo può far nulla. Come possiamo, a maggior ragione, riuscirci noi uomini? Per ogni nostro errore, bisogna fatalmente pagare uno scotto e accettarlo con rassegnazione, cercando in tutti i modi di non ripetere mai più l'errore commesso. Sono convinto che vi sia molto da imparare dagli incidenti di percorso. È proprio questo atteggiamento che permette di affrontare la realtà in modo più deciso.

## **IL PROGRESSO TECNOLOGICO E LE DECISIONI**

Qualche tempo fa, non ricordo dove, tenni una conferenza stampa nella quale vennero posti in discussione diversi problemi. Un giornalista mi formulò questa domanda sollevando il seguente problema: "Dato che la scienza e l'informazione scientifica si stanno sviluppando in maniera prodigiosa, come può un dirigente d'azienda sopravvivere senza una preparazione scientifica?". Gli risposi in questo modo: "Secondo l'interpretazione comune, la sua osservazione è esatta. Se un uomo potesse essere manager e scienziato al tempo stesso, sarebbe davvero l'ideale. Tuttavia, anche se comunemente questo ragionamento ha un senso, in pratica, nel gestire un'azienda di grosse dimensioni, sono convinto che sia difficile che una persona sola possa svolgere, contemporaneamente, il ruolo di scienziato e manager. Forse, per aziende non troppo grandi, potrebbe funzionare. Ma, quando si passa a imprese di grosse dimensioni, anche lo scienziato è costretto a mettere da parte la scienza. O, viceversa, può anche capitare che un uomo con una preparazione di gestione aziendale, si trovi a dover mettere da parte il suo bagaglio culturale. Perciò, bisogna riflettere su che cosa intendiamo realmente per amministrazione di un'azienda, altrimenti il discorso non approda a nulla". Questa fu la mia risposta.

Permettete che io vi faccia un esempio tratto dalla mia personale esperienza. Agli inizi della mia carriera, avevo già all'attivo 38 brevetti industriali. Si tratta comunque di parecchio tempo fa. Oggi, la nostra azienda arriva fino a 500 o 600 richieste di brevetto al mese, e diverse migliaia in un anno. Oltre cinquant'anni fa, quando essa fu fondata, le 38 richieste di brevetto presentate nell'arco di 5 o 6 anni, portavano tutte la mia firma in calce. Da allora in poi, tuttavia, non mi sono mai più

personalmente occupato dell'aspetto creativo. Sebbene mi renda conto di quanto oggi sia divenuto necessario acquisire una preparazione scientifica, cerco di non pensarci. Certo, sarebbe utile avere una qualche preparazione di base, ma nel mio caso, ormai vi ho rinunciato.

A certi livelli, un uomo da solo può anche occuparsi contemporaneamente di scienza e di amministrazione aziendale, anzi, è necessario che lo faccia. Ma quando una azienda cresce di dimensioni, sarebbe meglio rinunciare a occuparsi di ambedue le cose. In fondo, ci si può occupare sia di scienza che di amministrazione aziendale, oppure solo di una delle due; comunque sia, come ho già avuto modo di dire, l'unica cosa che ognuno si aspetta dal manager, è che abbia delle idee valide. Ogni volta che ho accennato a questo discorso, ho notato nei miei interlocutori un'espressione confusa. Non so che cosa ne pensiate voi; comunque, io non nego l'estrema importanza dell'informazione tecnica nell'amministrazione aziendale moderna. Essa rappresenta, in ogni caso, la situazione ideale. Ma per i manager che dirigono aziende di notevoli dimensioni è necessario abbandonare quest'impostazione, e concentrare il proprio ruolo esclusivamente sul prendere decisioni.

## **ESIGENTI NELLA GIUSTA MISURA**

Colui che occupa il vertice di un'azienda, sia essa una fabbrica o un'impresa piccola o grande, dovrà essere esigente. Se non sarà in grado di fissare uno dopo l'altro i traguardi che l'azienda si propone di raggiungere, non gli potrà essere affidata la responsabilità dell'azienda.

Mi rendo conto di quanto la vostra attività sia diversa dalla nostra, e anche quanto siano diverse le vostre idee. Ciononostante, il modo di gestire gli affari rimane fondamentalmente identico. Il manager, per limitare che sia il numero dei suoi dipendenti, non deve mai esimersi dall'esprimere il proprio parere. Deve essere sempre esigente, ma con la dovuta cautela. Altrimenti non vedrà alcun risultato positivo. Innanzitutto, egli dovrà essere esigente con se stesso, oltre che con i suoi dipendenti, in caso contrario, non potrà nemmeno svolgere il compito di responsabilità che gli è stato affidato come manager. Nel mio lavoro, prima di ogni altra cosa, faccio costantemente un esame di coscienza per verificare se sono all'altezza del compito che mi è stato assegnato. A questo punto, se chiedo ai miei dipendenti maggiore impegno, essi lavoreranno sodo. Se, viceversa, io evitassi di fare appello alla loro collaborazione, penserebbero di non meritare la mia fiducia. Perciò, è solo attraverso un costante ed equilibrato incitamento verso se stessi e i propri dipendenti che un manager potrà capire in quale misura essere esigente. Io sono convinto che, attraverso un adeguato stimolo, possa scaturire anche l'impegno.

Osservando personalmente la situazione dei nostri clienti, quella dei nostri partner e quella di altre aziende nel campo degli affari, ho più volte constatato che le imprese guidate da un manager che sa essere esigente nel modo giusto, come io lo intendo, si trovano tutte in ottime condizioni, mentre quelle sprovviste di un manager che risponda a tali caratteristiche, sembrano non svilupparsi altrettanto velocemente. Attenzione però: le richieste del manager devono essere sempre ragionevoli, altrimenti, risulteranno incomprensibili ai suoi dipendenti e, a seconda dei casi, esse potranno rivelarsi controproducenti e sortire un effetto indesiderato. Tuttavia, quello che è giusto esprimere, va detto con fermezza.

A volte può accadere che il manager, convinto del fatto che quanto sta per dire è giusto secondo lui, esprima il suo giudizio, venga frainteso e, a causa di ciò, si presentino grossi problemi. Niente paura! Anche se questo fatto può portare al fallimento dell'intera azienda, l'importante è che voi abbiate la coscienza a posto avendo rispettato quanto secondo voi era giusto. A ogni modo, non penso che una simile eventualità possa verificarsi nella realtà, ma se ciò dovesse avvenire, è giusto che voi agiate secondo il vostro principio e, per il resto, affidatevi al cielo!

Per questo, dovrete sopportare gli attacchi altrui, sarete osteggiati e, se avrete in voi la tentazione di rinunciare poiché non ve la sentite più di continuare, non fatelo in nessun modo. È proprio in simili frangenti, infatti, che la responsabilità del manager è alla prova. Dovrete vincere il vostro egoistico interesse e pensare al bene della vostra azienda. Se non la pensate in questo modo, e non agite secondo questo principio, io credo che non vi sarà possibile dirigere un'azienda.

## **INQUADRARE IMMEDIATAMENTE I PROBLEMI**

Non sono poche le difficoltà da affrontare quando si è in affari. A volte qualcuno di voi avrà avuto la netta impressione di trovarsi con le spalle al muro. Quale tattica adottare in una situazione del genere? Le idee in proposito non mancano. Tuttavia io ritengo che, prima di tutto, sia importante prendere pienamente coscienza della situazione in cui vi trovate. La seconda cosa da fare è cercare di analizzare con calma le cause che vi hanno condotto a tale situazione. Può darsi che esse siano rintracciabili all'esterno. Ma, nella maggior parte dei casi, può accadere che esse siano localizzate in voi stessi. Quindi, se doveste accorgervi che nel vostro modo di pensare c'è qualcosa che non va o il vostro modo di agire è errato, bisogna che onestamente lo ammettiate a voi stessi. In effetti, correggere gli errori è già un buon sistema per spianare la strada in caso di difficoltà, e può inoltre servire come esperienza per il futuro.

Noi giapponesi diciamo spesso che “quando tutto crolla è allora che si ha l'immediata percezione delle cose”. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, non è necessario arrivare al punto in cui la situazione ci crolli addosso. Anche semplicemente una situazione meno critica può darci la percezione di quanto sta accadendo e di come risolvere i nostri problemi. Quel particolare momento è molto importante. Se lo consideriamo tale, esso ci permette di crescere e progredire. L'uomo in fondo è questo.

Neanche tra coloro i quali hanno ottenuto i più grossi successi nella loro vita esiste quello che non ha mai sbagliato. Anzi, queste persone hanno affrontato i problemi e, sbagliando, a volte hanno scoperto un qualcosa che li ha fatti riflettere, e sono cresciuti a poco a poco proprio grazie al ripetersi di queste particolari esperienze. Così facendo, hanno acquistato una ferma convinzione, e sono arrivati a produrre brillanti risultati. In definitiva, il problema principale consiste nel fatto di ammettere onestamente il proprio errore quando veniamo a trovarci in una situazione difficile in cui abbiamo fallito. Se non facciamo questo, possiamo fallire anche cento volte, ma non miglioreremo neanche di una virgola. Lagnarsi semplicemente degli altri non produce altro che ulteriori fallimenti e porta l'individuo ancor più verso la rovina. Le persone che sono in grado di individuare la causa del problema e di riconoscere apertamente che l'esperienza fatta è stata per loro preziosa, saranno quelle che in seguito trarranno giovamento da ciò e potranno progredire.

## **IL MANAGEMENT NON È UN GIOCO DI PRESTIGIO**

Un manager, può anche non essere un esperto oratore, ma deve in ogni caso essere sincero. Se, per esempio, vi rammentassero il fatto che tre mesi prima avevate affermato una cosa completamente diversa, e che il vostro cambiamento è criticabile, fin tanto che siete nel vero, non datevi pena. Se inventerete scuse per giustificarvi, questo è deplorabile, e danneggerà la vostra immagine. Ma se racconterete la verità, anche se in netto contrasto con quanto avete detto il giorno prima, sarete convincenti. Ricordatevi insomma che il manager deve stare sempre dalla parte della verità. L'astuzia non fa il vero manager.

Nel mio caso, ho avuto molte esperienze nella mia vita, ma posso affermare che, in ogni momento, sono sempre stato dalla parte della verità. Forse anche per questo,

non ho quasi mai incontrato nessuno che dissentisse con quanto io sostenevo. Anche nel rapporto con i sindacati, quando si è trattato di prendere una decisione, siamo sempre arrivati a un accordo. Questo perché io ho l'abitudine di dire sempre la verità e di lavorare secondo tale principio. Penso che ormai tutti se ne siano resi conto. Il management non ha niente a che vedere con i giochi di prestigio. Non è un imbroglio. È impegnarsi con tutte le proprie forze per svolgere il proprio compito con estrema precisione in modo da guadagnarsi la fiducia altrui. Se il manager non nutre almeno questa convinzione, come manager avrà poco successo.

Non ha alcuna importanza se il suo livello culturale non è abbastanza elevato. Non importa nemmeno se la sua intelligenza o la sua preparazione tecnica non siano delle migliori. L'unica cosa che, di fronte agli altri, non deve in alcun modo mancare in lui, è il forte senso del dovere con il quale gestire la propria azienda secondo il principio della verità. Solo allora, tutti lavoreranno per lui. Non si diventa veri manager per il fatto di essere eruditi o per il fatto di avere una buona preparazione tecnica. Certo, questi elementi permettono comunque di svolgere il proprio lavoro, ma non consentono di raggiungere la piena conoscenza del management di un'azienda. Ripensando al passato, mi rendo conto che questo è stato per me uno dei principi più importanti all'epoca in cui ero manager.

### **CERCATE IL CORAGGIO SOLO IN VOI STESSI**

Tra le espressioni che spesso mi sentirete usare, ricorrono quelle che: "Un manager deve avere una propria convinzione", oppure che: "Deve avere un proprio senso del dovere." Tuttavia, mi rendo conto che non è una cosa facile agire con convinzione e senso del dovere in ogni istante senza venir meno a tali propositi.

Nel mio caso, quando ero ancora solo agli inizi della mia carriera, non facevo altro che lavorare con tutte le mie forze per mantenermi. Ma dopo un anno, due anni, mentre i miei dipendenti aumentavano da 10 a 20, non potei più fare a meno di fermarmi a riflettere. Ebbi allora l'impressione che lavorare tutto l'anno senza uno scopo ben preciso, non mi avrebbe realizzato. E mi resi conto che avrei dovuto agire seguendo un ideale o che avrei dovuto essere animato da un forte senso del dovere che fosse stato d'incitamento non solo per me stesso, ma anche per tutti i miei dipendenti. Fu così che allora, costretto dalle necessità, sorse in me tale stato d'animo.

Da allora, basandomi su quanto ebbi modo di riflettere in quell'occasione, sovente rammento ai miei collaboratori di lavorare con più convinzione e senso del dovere. Ma, a essere sincero, se dovessi dirvi come ero allora, devo ammettere che io stesso non sempre ero convinto e il mio senso del dovere, talvolta, veniva meno di fronte agli altri. Ero spesso demoralizzato e, a volte, in preda a una tremenda angoscia. Tuttavia, ogni volta riuscivo a riprendermi, a ritrovare il coraggio, e a parlare ai miei dipendenti. In questo modo, posso onestamente affermare di essere riuscito a rafforzare ulteriormente la mia convinzione e il mio senso del dovere.

Ogni uomo, sebbene di fronte agli altri si mostri sicuro di sé, nel proprio animo è spesso preda dell'angoscia. Quindi, dentro di noi dobbiamo in ogni istante fare un esame di coscienza, e trovare da soli la forza. Per far questo, è assolutamente necessario scacciare ogni debolezza che alberghi nella nostra mente e farci coraggio. Agendo sempre in questo modo, saremo in grado di reagire a qualsiasi evenienza con fermezza. In fondo, qualsiasi strada voi percorriate, sia essa quella della vita o quella del lavoro, non è altro che un continuo esercizio.

### **SONO I PROBLEMI LA RAGIONE DI VITA DI UN CAPO D'AZIENDA**

Spesso sentiamo dire che la nostra è un'epoca d'incertezza in cui è estremamente arduo fare delle previsioni. Immaginate quanti problemi il presidente di un'azienda

deve affrontare in una situazione del genere. È utile precisare tuttavia che i problemi ci sono sempre stati in passato e sempre ci saranno, poiché questa è la realtà. Tuttavia, per quelle persone continuamente attive o che nutrano una qualche aspirazione, cosa c'è di più stimolante di un mondo così pieno di problemi e così movimentato? Per uomini del genere non c'è niente di meglio che la vitalità di un mondo in fermento, di un'epoca nel caos. Solo così essi potranno nutrire interesse per il proprio lavoro e trovare il coraggio necessario.

Coloro i quali non possiedono queste qualità, si faranno trascinare via dagli eventi. Travolti dal caos, prima vacilleranno, e poi sarà la fine per loro. Se un'azienda è guidata da un simile manager finirà per soccombere. Perciò un manager, di fronte a qualsiasi situazione si venga a trovare, deve essere sempre pronto ad accettare il proprio destino. Dice un antico proverbio che quando un samurai usciva di casa, doveva essere pronto ad affrontare almeno sette avversari. Non sapeva quando e in quale momento sarebbe scoccata la sua ora. Perciò doveva essere sempre pronto e in guardia. Solo in questo modo, il samurai si sarebbe guadagnato il rispetto degli altri.

I moderni manager necessitano di una maggiore prontezza rispetto a quella del samurai. La loro vita è costantemente appesa a un filo e la loro impresa può fallire da un momento all'altro. Dobbiamo in ogni istante pensare come se stessimo camminando in equilibrio su un filo.

Se facciamo le cose con poco impegno, anche se ci fregiamo del titolo di manager, non lo saremo affatto. Anche quando facciamo baldoria e beviamo sake, dobbiamo sempre rimanere coscienti del pericolo dell'alcool e essere coscienti della nostra responsabilità. Essere coscienti e, allo stesso tempo, gustare il sake che stiamo bevendo. Se, al contrario, per rimanere coscienti, non apprezziamo il sake che ci viene offerto, anche questo non ci qualifica come perfetti manager.

Supponiamo che un'azienda abbia 10.000 dipendenti. Un presidente è un individuo che si fa carico delle preoccupazioni di 10.000 persone. Proprio per questo, vi sono notti in cui, per la preoccupazione, egli non potrà prendere sonno. E proprio per questa ragione la sua vita sarà dura. Ma questa vita dura è anche la ragione di vivere di un presidente. Non esiste al mondo alcuna azienda il cui presidente sia calmo e tranquillo. L'immagine del presidente tormentato dai problemi è quella che risponde più alla realtà, dove vive per quello che fa. La realtà di oggi richiede ai manager di pensare il loro lavoro in questi termini.

## LA PROVVIDENZA NEL COMMERCIO

Poco dopo aver iniziato la mia attività commerciale, una volta, un collega più anziano mi raccontò questa storia. In una cittadina vi era un negozio che vendeva dolci tradizionali giapponesi. Un giorno, un mendicante entrò per comprare un *manju*. Il proprietario della bottega, che era un rinomato maestro pasticcere, nonostante il mendicante gli avesse acquistato un solo e unico pasticcino, rimase molto meravigliato.

Il garzone del negozio incartò il dolce ma, davanti a un cliente simile, ebbe un attimo di esitazione nel porgerlo al mendicante. In quell'istante, il padrone del negozio che aveva osservato la scena, intervenne dicendo al garzone: “ Un momento! Lascia fare a me”, e così dicendo, porse lui stesso il pacchetto contenente il pasticcino. Nel ricevere il denaro dal mendicante si inchinò profondamente e ringraziò il pover'uomo. Dopo che il mendicante se ne fu uscito, il garzone non poté trattenersi dal chiedere al suo padrone per quale ragione aveva voluto consegnare il pacchetto a quel mendicante con le sue stesse mani, mentre di solito il compito era lasciato a lui, in quanto garzone o, tutt'al più, al capo commesso.

Il padrone allora gli rispose: “Hai ragione a essere curioso! Allora, stammi bene a sentire! Questa è “provvidenza” nel commercio. È vero che bisogna essere grati ai nostri clienti affezionati, e che bisogna tenerli da conto. Ma, il cliente di oggi è un

cliente speciale! “Speciale!?” , fece ancor più incredulo il garzone. “Tutti gli altri nostri clienti sono gente per bene, piena di denaro, perciò non c'è niente di strano che frequentino il nostro negozio. Ma quell'uomo, avrà certamente desiderato assaggiare almeno una volta nella sua vita uno dei nostri dolci e, per farlo, avrà senza dubbio speso tutto quel che aveva in tasca. Potrei essergli più grato di così? È naturale che sia io di persona a consegnare la merce a questo cliente del tutto speciale. Questo è il commercio!”

La storia è tutta qui. Anche oggi a distanza di alcune decine d'anni, è rimasta impressa nella mia mente. Queste sono le storie attraverso le quali si assapora l'emozione profonda di che cosa vuol dire essere nel commercio.

## **CHI SCOPRE IL SEGRETO DEL MANAGEMENT TROVA UN TESORO.**

Queste parole, che sono anche il titolo del mio libro, le pronunciai in occasione del saluto augurale ai dipendenti della Matsushita Electric nel capodanno del 1934. A quel tempo, in qualità di responsabile dell'azienda, sia con lo scopo di tenere sempre al corrente i miei dipendenti di come io la pensassi, sia per avere modo io stesso di esercitarmi nel parlare in pubblico, ogni mattina, all'adunata aziendale, era mia abitudine tenere un discorso. Fu così che, durante il saluto augurale nel capodanno del 1934, parlai del segreto del management.

Permettermi di riassumere le linee principali del discorso tratto dai miei appunti dell'epoca.

Non vi è gioia più grande, in questo radioso capodanno del 1934, dell'aver ricevuto da voi tutti messaggi augurali così festosi. Questo inizio d'anno è ancor più lieto per la nascita di Sua Altezza Imperiale il principe ereditario, evento tanto atteso da tutta la nazione. A voi tutti, il mio più sincero ringraziamento per i brillanti risultati ottenuti durante lo scorso anno.

*È davvero straordinario osservare come, di anno in anno, la nostra azienda si sia potuta sviluppare così in fretta grazie al costante impegno da parte vostra. Ma, pensandoci bene, questo fatto obbliga anche il mio impegno ad aumentare di conseguenza. Quello che intendo dire è che il vostro sforzo può essere valorizzato o esser reso del tutto inutile a seconda che a guidarvi vi sia un manager capace oppure no. Sono quindi perfettamente cosciente del fatto che dovrò porre maggior cura nel mio lavoro. Tuttavia, non abbiate timore, poiché il management della nostra azienda è sicuro al 100 % e posso garantirvi che non commetteremo alcun errore. Seguite quanto vi verrà detto con tutta tranquillità.*

*Tuttavia, non basta che voi eseguiate coscienziosamente il lavoro assegnatovi. Ognuno di voi, nel lavoro che svolge, deve diventare singolarmente responsabile dell'azienda. Se in qualsiasi lavoro che fate, terrete a mente questo concetto, sarà possibile realizzare nuove idee utili all'azienda per ottenere sempre più risultati positivi e, non solo, io sono anche convinto che tutto questo possa servire a voi stessi per una vostra crescita personale.*

Perciò, ricordatevi queste mie parole: “Chi scopre il segreto del management trova un tesoro.” Non è assolutamente una menzogna quella che vi sto raccontando. Una volta che avrete compreso l'essenza del management, non penso sarà così difficile guadagnare miliardi.

Il 1934. Ormai più di 46 anni fa. Avevo appena passato la quarantina e oggi, rileggendo queste righe, non posso fare a meno di pensare a quanto ero giovane allora. Tuttavia, non ho affatto cambiato idea sull'importanza di comprendere il segreto del management, anzi, ne sono convinto oggi più che mai. Ritengo che scoprire tale segreto sia importante, proprio perché non basta essere eruditi o sapienti, o essere moralmente irreprensibili, per poter diventare un vero manager. Per avere successo, è necessario che riusciate a carpire i segreti del management.

Prendiamo per esempio due *zenzaya*, tutte e due ubicate nella stessa strada al centro della città. Dal momento che tutte e due svolgono la stessa attività e si trovano nello stesso luogo, ci sembrerebbe logico che per tutte e due gli affari andassero bene, ma invece, come spesso accade, una è sempre piena di clienti, mentre l'altra, essendole troppo vicina, è semivuota. Non vi è dubbio che, in casi come questi, il successo della prima *zenzaya* sia dovuto al fatto che il suo proprietario abbia ben chiari i segreti del commercio, mentre non si può dire la stessa cosa per il proprietario dell'altra *zenzaya*. Come vedete, sia nel commercio che nel management di un'azienda, ciò può portare al successo o al fallimento.

Vediamo come sia possibile appropriarsi dei segreti del management. Questo è il punto più difficile da spiegare a parole. Certo è possibile studiare scienza dell'amministrazione, ma i segreti veri e propri non li si apprende di sicuro sui banchi di scuola. Voglio dire che è necessaria una sorta di illuminazione interiore.

Il Buddha si ritirò sui monti per sei anni in ascesi, ma ciò non servì a fargli raggiungere l'illuminazione. Allora interruppe la pratica ascetica e, sulla strada che lo riportava a valle, gli venne incontro una fanciulla. Bevve un sorso del latte di capra che la ragazza aveva munto per lui, e si riposò all'ombra di un fico, e fu lì che all'improvviso ebbe l'illuminazione. Dopo un lungo e impegnativo esercizio ascetico, fu solo allora, a mente rilassata e in un solo istante, che si ebbe il prodigio. Io penso che lo stesso avvenga per riuscire a capire il segreto del management.

Il presidente deve costantemente impegnarsi in ogni lavoro e dare un giudizio sul lavoro che lui stesso ha svolto. Dovrà arrivare al punto in cui tali riflessioni di giudizio sorgano spontanee in lui. Questa pratica costante gli permetterà col tempo di evitare gli errori. Arriverà cioè a capire quello che io chiamo il segreto degli affari. Sarà inoltre necessario che egli acquisisca quella serenità mentale a cui abbiamo già accennato in precedenza. Serenità vuol dire, nel nostro caso, non lasciarsi prendere da interessi, sentimenti o desideri egoistici. Qualora interpellati, mostrare sempre la propria disponibilità, prestando sempre attenzione alle opinioni dei nostri interlocutori, opinioni che spesso si tende a non ascoltare quando si crede di saperne più degli altri. Anche per questa ragione, per arrivare ad acquisire quel particolare intuito negli affari, occorrerà tempo.

Ho spesso accennato nei miei discorsi all'importanza che, personalmente, do alla serenità e, non di rado, ho riflettuto sul suo significato, sforzandomi io stesso di essere sereno. Se tutti gli uomini su questa Terra lo fossero costantemente, potrebbero vedere la realtà e tutto ciò che li circonda nella sua vera essenza, e nel loro intelletto sarebbero simili a Dio.

Nel nostro caso, saremmo in grado, negli affari e nel management, di comprendere esattamente ciò che è importante. Saremmo altrettanto in grado, inoltre, di valorizzare ogni persona in qualsiasi situazione. Non esiste altro modo all'infuori di questo per capire il segreto degli affari. In definitiva, mi si consenta il bisticcio di parole: "segreto del segreto degli affari consiste nell'essere sereno."

## **SE PIOVE APRI L'OMBRELLO**

Ormai saranno passati quasi vent'anni. Era quell'anno in cui, da presidente della Matsushita Electric, passai ad assumere la carica di presidente del consiglio di amministrazione. Venne da me un giornalista per intervistarmi e mi chiese: "Signor Matsushita, la sua azienda si sta sviluppando in modo davvero straordinario. Può svelarcene il segreto?"

A una simile domanda, risultava estremamente difficile rispondere in poche parole e, in quell'istante, reagii a mia volta formulando io stesso una domanda al giovane giornalista: "Quando piove, Lei che cosa fa?". Il giornalista non si aspettava davvero che io replicassi a quel modo. E, sbigottito, rimase un attimo perplesso. Ciononostante si sentì in dovere di darmi la risposta che io mi attendevo: "Beh,

apro l'ombrello". Allora io gli risposi: "Bene! Quando piove Lei apre l'ombrello. Quello è il segreto degli affari!"

Tale mio modo di pensare è rimasto lo stesso in questi ultimi vent'anni. Ogni volta che piove apriamo l'ombrello. Ebbene, è in questo modo che evitiamo di bagnarci. La cosa è talmente banale. Ciò corrisponde all'ordine naturale delle cose, al buon senso. La stessa cosa avviene negli affari, dove se esiste un segreto, questo non è altro che fare ciò che è naturale nel modo più naturale.

Facciamo un esempio concreto. Un prodotto acquistato a 100 yen, a seconda delle caratteristiche del prodotto stesso e della particolare situazione in cui ci troviamo, possiamo rivenderlo a un prezzo di 110 o 120 yen traendone un adeguato profitto. Questo è un esempio di come, nel commercio, si possa applicare il principio: "Quando piove apriamo l'ombrello". Altrettanto importante è riscuotere la somma di denaro per ogni articolo venduto. O ancora, quando non si riesce a vendere, non cercare mai di vendere a tutti i costi ma, piuttosto, fare un attimo di pausa. Solo quando ci si accorgerà di poter nuovamente vendere, allora sarà indispensabile il massimo impegno per farlo.

Ecco quale significato ha la frase: « Quando piove apriamo l'ombrello. Il Queste poche cose ovvie o banali rispondono a tale principio. Se le applichiamo in tutto e per tutto, i nostri affari prospereranno. Ognuno sa che quando piove bisogna aprire l'ombrello. A meno che qualcuno di voi non sia talmente estroso da lasciarsi bagnare dalla pioggia. Tuttavia, nel commercio e negli affari in genere, le azioni non vengono spontanee. Anzi, prigionieri sovente del proprio egoismo, commettiamo errori di valutazione e finiamo per lasciare l'ombrello chiuso.

Per esempio, vedo spesso casi in cui, per il timore di essere scalzati dalla concorrenza, qualcuno vende a 95 yen quello che aveva acquistato dal fornitore a 100. Qualcun' altro evita di riscuotere il denaro che gli spetta, e ricorre a denaro preso in prestito altrove, perché si lascia convincere dal cliente a una dilazione nel pagamento della merce da lui acquistata. Certe scelte non portano a nulla di buono. Il commercio significa vendere a un prezzo più alto di quello pagato al fornitore in modo da realizzare un profitto. E, prima di prendere a prestito somme di denaro altrove, ricordatevi di riscuotere dai vostri clienti. Solo se il denaro che i clienti vi devono non basta, in tal caso, sarà lecito ricorrere al prestito. È questo che corrisponde all'ordine naturale delle cose, al cosiddetto principio del "se piove apri l'ombrello".

Detto a parole, sembra molto semplice e naturale, ma è proprio nel mettere in pratica questi principi così semplici al momento opportuno che sta il segreto degli affari. Senza dubbio, la risposta che detti al giornalista che mi intervistò, sarà stata interpretata come una semplice battuta. Chissà se avrà capito realmente che cosa intendevo dire. Personalmente sono convinto che il principio di cui vi ho parlato sia applicabile non solo agli affari o al management, ma a ogni aspetto della nostra vita.

## **UN ANIMO SERENO**

A vere un animo mansueto, sereno, sincero non significa necessariamente comportarsi da pecora. Secondo me, solo con un tale animo è possibile vedere le cose nel modo giusto. Se manca la serenità, al contrario non si riesce a essere forti interiormente. La politica aziendale di una società come la Matsushita Electric è per l'appunto fondata su questo principio: serenità d'animo. Solo così, si può avere una perfetta visione della realtà. Questo ci permette di prendere il meglio. Se, al contrario, guardassimo il mondo intorno a noi con animo malvagio, diventeremmo preda di questo o quello, e finiremmo col perdere di vista la realtà. E ciò è male. Proprio per questa ragione noi portiamo avanti il nostro lavoro sempre con un unico pensiero in mente: che cosa è giusto? E, alla base di tutto questo, vi è il principio che consiste nell'osservare le cose con animo sereno. In altre parole, questo equivale a dire che bisogna vedere bianco ciò che è bianco, azzurro ciò che

è azzurro, nero ciò che è nero. Se ciò che è bianco lo interpreteremo nel modo giusto, senza distorcere la realtà, sono convinto che non saremo portati a commettere altri errori di valutazione. Perciò, essere sereni vuol dire anche essere forti, giusti, e saggi. Con un tale stato d' animo, in altre parole, chiunque può diventarlo. È per questa ragione che ci sarà possibile comprendere la verità. Ed è per la stessa ragione che non ci lasceremo più influenzare da fattori esterni. E quando saremo in affari, diventeremo capaci di affrontare la concorrenza con tutta la grinta necessaria.

Oggi giorno, nel settore industriale, fra una nazione e l'altra, vi è competizione economica. Anche all'interno di ciascuna nazione vi è competizione. E, proprio grazie alla competizione, la gente studia, progredisce, e il mondo si sviluppa. Perciò io sono convinto che la competizione sia un fatto positivo. Tuttavia, quando si è in competizione, se si perde la serenità, si finisce anche con il perdere di vista la verità, e con il commettere errori uno dopo l'altro. E, sbagliando, si finisce per essere surclassati dalla concorrenza. A quel punto, la vittoria risulterà impossibile. La Matsushita Electric, generalmente, finora non si è mai fatta sconfiggere dalla concorrenza. Con ciò non intendo dire che abbiamo conosciuto solo e sempre la vittoria. Ma abbiamo sempre agito con serenità, alla continua ricerca della giustizia e della strada sulla quale, una volta intrapresa, andare avanti con la massima risolutezza. Questo fatto ci ha sempre avvantaggiato sulla concorrenza, e ci ha permesso di svilupparci sempre nel modo migliore. Io sono convinto che questo sia l'atteggiamento vincente. Osservando la società, le aziende, e ogni cosa intorno a noi, con animo sereno, sono sicuro che si possano ottenere dei risultati positivi.

Le persone che non hanno un animo sereno, o le aziende che non vengono gestite con la dovuta serenità, sono destinate prima o poi a commettere degli errori. Anche la guerra del Pacifico, secondo me, è stata un grave errore. Il Giappone è un paese meraviglioso, i giapponesi sono un popolo civile, ma a volte, anche le persone civili, commettono degli errori. A quell' epoca non siamo stati capaci di vedere la verità e ci siamo lasciati trascinare nella convinzione che il nostro paese era superiore agli altri, e che il nostro era un grande popolo. Questa convinzione ci ha indotto in un tremendo errore. È così che, mancando in noi la serenità d'animo, abbiamo ignorato la verità, siamo diventati superbi, e ci siamo imbarcati in una guerra che non avremmo dovuto mai fare. Per evitare che errori del genere si ripetano, alla Matsushita Electric mettiamo tutto il nostro impegno nel coltivare la serenità d'animo, e chiediamo ai nostri dipendenti di pensare secondo questo principio. Questo ci rende immuni dal commettere grossi errori. In questo modo, è anche possibile convogliare le risorse nella giusta direzione.

# -Affari e società-

## DI CHI È L'IMPRESA

Penso che ognuno di noi debba avere le idee chiare sull'impresa, e cioè saper rispondere alla domanda: "a chi appartiene l'impresa?". Oggi, secondo il modo di pensare più comune, l'impresa è mia, oppure *nostra*. Di questi tempi le imprese vengono amministrate sulla base di questo principio. Credo che ciò sia inevitabile. Che non possa essere altrimenti, in un sistema di libero capitalismo, io lo capisco. Eppure, mi domando se possiamo davvero continuare a pensarla solo in questa maniera o se invece, approfondita a dovere la questione, non si debba concludere piuttosto che le cose non stanno così. Il cosiddetto libero capitalismo viene identificato nella impresa privata perché questa è conveniente, è efficiente, ed è il sistema migliore per lo sviluppo dell'impresa. Tuttavia, nella realtà, l'impresa è intrinsecamente in complicità con lo Stato. Mi domando se non sia questo il modo più corretto di vederla.

Io penso che l'impresa non appartenga a se stessa, ma sia invece di tutti i cittadini, sia un bene comune di tutta la gente; io penso che noi siamo qui perché, per comodità, siamo stati giudicati idonei ad amministrarla, e quindi abbiamo il dovere di concepirla in questo modo. Pensandoci bene, l'impresa appartiene a tutti, e noi, che siamo stati giudicati idonei a esserne gli amministratori, dobbiamo averne grande cura. È possibile amministrare un'impresa per il bene dell'impresa stessa, i ma questo non è il modo di pensare giusto. Dobbiamo gestire bene le imprese nel nome di tutti i cittadini. Io sento l'imprescindibile necessità di rispettare questo principio. Secondo me, se seguiamo questa linea di pensiero, riusciremo a cambiare il nostro modo di amministrare senza sforzo, naturalmente.

La questione è fino a che punto queste concezioni siano chiare agli altri, perché penso che avere le idee confuse su questi punti può far sorgere molti problemi. La società è molto critica verso il modo di considerare l'impresa. Ho l'impressione che i problemi esistano proprio là dove la gente, il governo, o l'impresa stessa non hanno le idee sufficientemente chiare in merito alla questione.

Insomma, finora le abbiamo considerate come un qualcosa a parte, ma d'ora in poi dobbiamo considerare le imprese come un bene di proprietà comune a tutta la gente, una attività di tutti. Poiché, per convenzione, esse ci sono state affidate perché le amministriamo, è nostro compito averne grande cura. Se il benessere e la felicità dei cittadini crescono o diminuiscono, questo dipende dallo sviluppo o meno delle imprese. Quando vi renderete conto della enorme importanza delle imprese, allora vi ritroverete con uno strumento potentissimo, dalla forza prodigiosa. Questo è un modo il mio modo di vedere l'impresa.

## LA MISSIONE DI CHI PRODUCE

Un giorno, prima della guerra, fui colpito da un'idea folgorante. Camminavo per le vie di un sobborgo di Osaka in una torrida giornata. Un uomo, che tirava un carretto per la strada, si tolse la camicia, si asciugò il sudore, e per trovare sollievo dalla calura aprì il rubinetto di una condotta a lato della strada e ne bevve acqua in rumorose sorsate. L'immagine di quell'uomo che beveva comunicava un senso di immenso piacere, di grande felicità. Rimasi colpito di come dei semplici sorsi d'acqua potessero colmare un uomo di gioia. In quel momento mi resi conto che l'acqua di quelle condotte costava un tanto al litro, che aveva un suo prezzo. Quel tizio, però, l'attingeva per suo uso privato.

Ora, se qualcuno ruba è considerato un ladro, questo è ovvio. Tuttavia ci capita spesso di vedere persone che bevono acqua per strada, e nessuno le accusa di rubare. Si può rimproverare a certi maleducati di entrare nella casa o nel cortile della gente per bere senza permesso, ma nessuno chiede loro indietro l'acqua che si sono bevuta. La ragione è che l'acqua ha il suo prezzo, ma esso è troppo basso. Visto che costa così poco - è quasi gratis - si può bere quanto si vuole senza che nessuno si opponga. Perciò nessuno chiama la polizia perché vede uno che beve l'acqua dell'acquedotto. Trovo questo caso molto interessante.

Se tutti i beni materiali, anche quelli più importanti, pur avendo un loro prezzo ne avessero uno basso quanto quello dell'acqua, l'indigenza sarebbe eliminata da questo mondo, e non esisterebbero più i poveri.

C'è un proverbio che dice che la povertà è peggiore di cento malattie. Io sono debole di salute, e ho sempre saputo quanto sia duro essere malato. Allo stesso modo, per rendersi conto di quanto sia dura la povertà, bisogna sperimentarla; e anch'essa io la conosco bene, perché sono stato povero tanto a lungo. Ebbene, gli antichi avevano ragione: la malattia è difficile da sopportare, ma la povertà è ancora peggio. Ecco allora quale fu l'idea che mi folgorò: per sconfiggere la povertà, per eliminarla, basterebbe soltanto far sì che le cose di valore costassero poco, come l'acqua. Ma farle costare poco significa produrle in grande quantità.

Certo, pensai, per riuscirci dovremo essere tutti coinvolti nella produzione, oppure fare uno dei tanti lavori che contribuiscono a essa. L'obiettivo finale sarà la creazione di un mondo in cui si produce tanto e si consuma a basso prezzo. La missione del produttore dovrà essere questa. Si fanno tanti proclami dicendo che bisogna rendere la nazione prospera o elevarne la cultura, ma tutte queste cose dipendono, in definitiva, dal produrre in grandi quantità. Quel giorno capii che la società del futuro avrebbe dovuto produrre beni in massa, e distribuirli proporzionalmente; e mi sentii pieno di gioia.

Fino ad allora avevo avuto un atteggiamento banale e distaccato verso la mia professione, ma da quel momento mi fu chiarissimo che quello doveva essere l'obiettivo del lavoro. Così mi buttai anima e corpo a lavorare, perché sentii che non esisteva niente di più stimolante che perseguire una tale nobile missione. Da allora quel senso di afflizione e di noia che spesso provavo diminuì enormemente, e cominciai a sentire la gioia di lavorare. Quando amici e clienti mi vedevano lavorare con tanto piacere, non provavano affatto una impressione negativa. Anzi, mi dicevano: "Certo che lavori e studi tanto, tu. La prossima volta comprenderemo da te". Fu così che, senza che ce ne accorgessimo, ci guadagnammo la simpatia e il rispetto di tanta gente, e la Matsushita Electric crebbe fino a essere quello che è oggi.

## UN CONTRIBUTO MATERIALE E SPIRITUALE

Si può affermare che la finalità del commercio e del management sia di arricchire la vita della gente, producendo e facendo circolare in abbondanza ogni tipo oggetto. In altre parole, il commercio trova il suo significato nel migliorare la qualità della vita da un punto di :a materiale. D'altra parte, però, noi non viviamo le solo perché siamo materialmente agiati. Occorre,provare,contemporaneamente, anche un benessere psicologico, ed essere ricchi spiritualmente. Solo quando questi due elementi si integrano a vicenda, nasce la a felicità. Da questo punto vista, il commercio non dovrebbe avere come obiettivo la ricchezza materiale, ma dovrebbe contribuire anche alla felicità dello spirito. Naturalmente, non è necessario puntualizzare che, nella nostra società, il ruolo principale nell'arricchire lo rito umano lo giocano valori come la religione, la morale, l'arte. Io però penso che commercio e affari dovrebbero sì essere finalizzati ad assicurare la circolazione di beni materiali in abbondanza, ma che dovrebbero anche dedicare qualche pensiero all'arricchimento dello spirito - e cioè che devono lavorare per costruire una società in cui corpo e anima siano ugualmente ricchi.

Un esempio di ciò potrebbe essere la definizione, nel commercio, di abitudini o comportamenti etici corretti, e uno sforzo costante per la loro effettiva adozione. Se ci curiamo di riscossioni e pagamenti, gli affari saranno dominati dalla superficialità, subiranno un rilassamento psicologico e morale, e tutto questo influirà negativamente sul nostro spirito.

Dobbiamo dunque essere puntigliosi tanto nel riscuotere che nel pagare, e spingere gli altri a fare altrettanto. Con ciò non solo i nostri affari troveranno maggior ore, ma anche il nostro animo ne sarà influenzato positivamente. È ugualmente importante stimolarci a vicenda per essere indipendenti nell'amministrazione, collaborare tutti per riuscirci davvero. Ad ogni modo di metodi ce ne sono tanti. Quello che conta è che per costruire una società ricca tanto dal punto di vista materiale, che da quello spirituale, io sento che oggi il contributo, anche limitato, del commercio, è fondamentale.

## COSA È IL PROFITTO

Con le cose che fabbrichiamo, noi otteniamo dei pro- dotti. Un oggetto prodotto con uno yen, lo vendiamo a uno yen e venti centesimi. Così ricaviamo un profitto di venti centesimi. Questo è un sistema corretto, e per noi necessario. Ma il solo ricavare dei profitti non esaurisce affatto gli scopi del management di una azienda. Le aziende hanno una missione più nobile, che va oltre la questione del profitto. Questa missione consiste nel produrre tanti oggetti che migliorino, giorno dopo giorno, la qualità di vita della moltitudine di persone che i compone la società. La missione della produzione è questa, ed è nobilissima. Ma per portarla a termine, le aziende hanno bisogno di capitali. E questi li ricevono dalla gente, in forma di profitti. Una parte dei profitti così accumulati serve loro per vivere, ma la maggior parte di essi si trasforma in capitali e viene usata per migliorare la produzione. È perché esiste una tale nobile missione che è permesso avere dei profitti.

Io la penso in questo modo, e la Matsushita Electric è amministrata in base a questo principio. Gestire una azienda solo perché essa possa guadagnare soldi è un sistema debole davvero, che non produce nulla di grandioso. Noi abbiamo una missione più importante del profitto. E non l'abbiamo solo noi di questa azienda, ma ce l'hanno tutte le aziende e tutte le persone. Solo che, . per portare avanti questa nostra comune, nobile impresa, dobbiamo trovarci in buona salute. E per riuscirci abbiamo bisogno di avere a nostra disposizione dei beni materiali da

consumare, beni che riceviamo dalla società stessa. Questi beni sono i profitti. Voi mi capite, no?

Qui alla Matsushita le cose vanno esattamente così. Noi lavoriamo nella speranza di ricevere molti riconoscimenti dalla società in forma di profitti. Ma non utilizziamo in modo insensato i profitti che ci vengono accordati: questi capitali li impieghiamo per migliorare la produzione. Una parte di essi viene devoluta ai dipendenti, perché anche loro devono poter vivere. Una parte si trasforma in impianti; un'altra ancora ritorna alla comunità sotto forma di vari servizi. La nostra azienda gioca dunque un ruolo importante nel contribuire al miglioramento della qualità della vita dei cittadini e della società intera. Questo modo di vedere le cose non vale solo per me. Anche voi dovete lavorare con questa missione in mente.

Se lavoreremo tenendo presenti queste cose, sempre che ne siamo capaci, maggiore sarà il nostro contributo alla società e più alta sarà la nostra remunerazione in forma di profitti. Possiamo anche aspirare a maggiori guadagni, ma se il nostro lavoro non produce qualcosa di corrispondente ai profitti che ci prefiggiamo, allora la società non ce li riconoscerà. In altre parole, se i nostri sforzi, il nostro lavoro non sono apprezzati dalla società, questa non ci ricompenserà in alcun modo. È un principio estremamente semplice, questo, addirittura ovvio, direi. Allora, visto che è per questo obiettivo che la Matsushita esiste, nessuno è in grado di interferire con la sua missione. Men che meno il personale stesso. Ma neanche quelli al di fuori dell'azienda potranno mai ostacolare la nostra nobile missione. Questo ce lo dobbiamo ricordare sempre.

## **GARANTIRE I PROFITTI E' UN OBBLIGO**

Tempo fa ci fu una associazione della grande distribuzione che mi chiese di pronunciare un discorso di un'ora ai presidenti dei grandi magazzini di tutto il paese che tenevano un incontro a Kyoto. Io lo feci, e dissi che per me, in quanto manager, è inammissibile usare i soldi che la società mette a nostra disposizione, assumere la gente, e così condurre i nostri affari, senza riuscire a chiudere i conti in attivo. Questo andrebbe considerato come un vero grande crimine.

Ora, conoscendo l'opinione pubblica, si sa che in queste circostanze chi lavora e guadagna parecchio diventa oggetto di invidia. Perciò certi pensano che non ci sia altro modo che fare i soldi di nascosto, cioè senza dichiarare pubblicamente gli utili. Di un'azienda in perdita, al contrario, si dice: "Quella persona, quella azienda, ha perso davvero tanto. Poverina!". Ora, è ovvio che, come essere umano, a livello di sentimenti, considero in modo molto positivo esprimere personale solidarietà o simpatia verso qualcuno.

Tuttavia, dal punto di vista pubblico, se uno sfrutta il denaro e il lavoro della società per i propri affari, ma non riesce ad avere profitti e finisce in rosso, allora costui non è portato a fare l'amministratore e deve ritirarsi, o va punito. Nel futuro, quando nascerà un mondo veramente giusto, saranno create delle leggi per punire gli individui del genere. Queste sono le cose che dissi in occasione di quel discorso.

Cosa succederebbe se le cose andassero veramente così? Succederebbe che tutto sarebbe organizzato a seconda della vocazione: quelli portati a fare il manager lo farebbero, ma chi non vi fosse idoneo dovrebbe scoprirsi una vocazione per qualcos'altro. Così, tutta la nazione si muoverebbe all'unisono per collocare l'uomo giusto al posto giusto. Il miglioramento apparirebbe evidente in tutto il Giappone, come quando un giardino si riempie di ogni sorta di fiori, e sarebbe destinato a estendersi per il mondo intero.

Così quel giorno dissi che tutti noi amministratori dobbiamo vedere le cose in questo modo, e in effetti, dopo il mio discorso, quando fu il turno delle domande nessuno dei presenti espresse opinioni contrarie. Ma poiché i convenuti provenivano da circa cento grandi magazzini, tra loro dovevano esserci anche i

dirigenti di aziende in rosso... Così, in seguito mi venne il dubbio che le cose che avevo detto potessero essere state estremamente spiacevoli per qualcuno, e me ne pentii profondamente.

È forse impossibile mettere in pratica delle idee così drastiche; e tuttavia sarà necessario che in futuro tutti noi si adotti questo modo di pensare. Non importa se l'impresa è grande o piccola, o se il lavoro che fate è vostro e personale: questo lavoro non esiste solo per voi. Esiste invece nell'interesse degli altri, in quello della società, e poi anche per voi stessi: è un po' di tutti. In questo modo, il nostro personale profitto è il profitto del nostro prossimo, è il profitto di tutta la comunità. Se terrete in mente che ottenere dei profitti è un vostro dovere, i vostri discorsi con i clienti saranno chiari e precisi. Ad esempio, se vi chiederanno di fare loro degli sconti, risponderete che se l'attività commerciale fosse solo vostra potreste anche accordarglieli, ma, visto che il lavoro vi è stato affidato dalla società in generale, voi non potete farne. Ecco che così sarete in grado di spiegare ai clienti in un modo convincente le ragioni per cui non potete concedere sconti. Penso davvero che non sia possibile condurre una attività, piccola o grande che sia, senza avere questa visione dell'impresa. La gente può pure criticarci, dicendo: "La Matsushita Electric può fare questi discorsi grandiosi perché guadagna tanto", ma io, da uomo di commercio, credo veramente che queste mie idee vadano condivise da tutti, indipendentemente dal fatto che la mia azienda vada o no bene negli affari. Se inizieremo a mettere in pratica tale regola, i clienti si arrabbieranno, ma io sono convinto che è nell'interesse di tutto il nostro settore mettere in chiaro queste idee e fare di tutto perché siano accettate.

#### **RAGIONI DI UN « GIUSTO PROFITTO »**

Ci si domanda spesso in cosa consista il "giusto profitto". Penso che la risposta cambi a seconda dell'attività. Sono commerci in cui si riescono a vendere prodotti grande quantità senza alcun problema, e altri invece cui non lo si può fare, e si è obbligati, con grande orzo, a vendere un prodotto alla volta. Entrambi i tipi attività hanno dei profitti, ma il loro livello differisce enormemente, e questo mi sembra naturale.

Poiché la nostra è un'azienda che produce e commercializza, sin dai suoi inizi mi sono preoccupato di quale avrebbe dovuto essere il nostro giusto profitto. Così come e il mondo va avanti, anche le aziende progrediscono, si sviluppano. E dove trovare i capitali necessari a questo sviluppo? La mia preoccupazione era se i capitali dovevamo ricavarli dai nostri stessi profitti o procurarceli per mezzo di prestiti.

Perché una azienda di produzione come la nostra si possa sviluppare, dovrebbe ottenere almeno un quarto dei suoi fondi dai profitti, e i restanti tre quarti dai prestiti. Ora, supponiamo di dovere a tutti costi investire un capitale di un miliardo di yen. Se ogni anno avessimo bisogno di un tale capitale, 250 milioni di yen proverrebbero dai profitti, mentre i restanti 750 milioni di yen andrebbero ottenuti con vendite di azioni agli azionisti e prestiti. Un piano del genere mi sembra che possa andare. Sarebbe un po' difficile procurarci tutto il capitale mediante i profitti. Teoricamente sarebbe meglio così, ma nella pratica ciò è molto difficile. Ed è proprio per questo che, agli inizi, ho cercato di capire quale fosse il "giusto profitto" per noi della Matsushita.

Ecco da dove è venuta la risposta. Supponiamo che io abbia un capitale di un miliardo di yen che, in un anno, mi ha fruttato un altro miliardo. Ora, la metà di questa somma se ne va in tasse. ...Beh, in verità sarebbe molto difficile raggiungere un profitto di un miliardo di yen investendo un miliardo. Ma supponiamo di essere stati fortunati e che, lavorando sodo, si sia riusciti a realizzare questa somma. Una metà se la portano via le tasse. E una metà della metà che rimane, si trasforma in dividendi per gli azionisti o in bonus. Ne resta

ancora un quarto, cioè 250 milioni, che rimangono all'azienda. Sono questi che verranno usati come capitale.

Ora, per portare questo fondo a un miliardo di yen occorre ottenere un prestito di 750 milioni di yen, oppure realizzare un aumento di capitale. Altrimenti, l'unica alternativa sarebbe ricorrere solo ai prestiti, senza usare dei nostri propri capitali; Ci saranno forse quelli che hanno provato a seguire questo metodo e hanno avuto successo, ma è troppo rischioso. In tale situazione si dovrebbero ottenere profitti per un miliardo a tutti i costi, anche a prezzo di grandi sacrifici. Si dovrebbe educare il personale a sbrigare con una telefonata il lavoro che prima faceva con tre: "Ehi, tu, che hai appena telefonato! Sì dico a te! hai fatto tre telefonate! Non potevi far tutto solo con due?". Beh, questo è un esempio un po' estremo, ma potrebbe succedere, eccome. In fin dei conti, bisognerebbe fare di tutto pur di ottenere i profitti necessari. Giusto?

Allora, se abbiamo bisogno di un profitto di un miliardo di yen, dobbiamo vendere per dieci miliardi. Bisogna produrre e vendere merci per dieci miliardi. E il 10%, il guadagno, sarebbe un miliardo di yen. Tuttavia ci rimarrebbe sempre solo il 25 % di questa somma. Perciò non è giusto che qualcuno dica che stiamo guadagnando troppo; se non guadagnassimo tanto, l'azienda dovrebbe ricavare tutto il suo capitale dai debiti. Ultimamente si cerca di investire sempre meno capitali propri. Però, visto che le aziende riescono a svilupparsi lo stesso, c'è chi dice che così va benissimo. D'accordo, svilupparsi per mezzo di prestiti è possibile, ma non è assolutamente solido. Quando si fa crescere un'azienda sui prestiti prima o poi, in una forma o nell'altra, verranno fuori dei problemi. Quindi credo fermamente che quando ci si garantisce un profitto giusto e appropriato, lo si faccia nell'interesse della società e di tutta la gente.

## **RICONOSCERE IL DIRITTO AI PROFITTI**

Nel nostro lavoro di imprenditori, guadagnare in modo appropriato, cioè ottenere, come si dice, un "giusto profitto", è di fondamentale importanza. È solo assicurandosi dei profitti adeguati che è possibile espandere l'azienda e offrire dei servizi utili a un numero sempre maggiore di persone, nonché, con il pagamento allo Stato in forma di tasse della maggior parte dei ricavi, contribuire al benessere dell'intera società. In questo senso, si può dire che ottenere un giusto profitto è una responsabilità e un dovere nobilissimo in quanto cittadini.

Per questi motivi, noi che ci dedichiamo al commercio dobbiamo sempre tenere in mente queste parole: "Ricavare un giusto profitto è un nobile dovere e significa anche adempiere alle responsabilità professionali che abbiamo come cittadini" È una convinzione, questa, che dobbiamo tenere viva e sostenere con forza in ogni momento. Naturalmente, per sviluppare le nostre attività commerciali è fondamentale soddisfare i consumatori, offrendo loro prodotti sempre migliori a prezzi sempre più bassi. Nel nostro lavoro è dunque necessario usare una costante creatività, per proporre prodotti di qualità sempre superiore, elaborare politiche commerciali ogni giorno più efficaci, e così offrire un servizio perfetto. Tuttavia non dobbiamo nel frattempo dimenticare l'importanza di ottenere dei guadagni appropriati, perché altrimenti si permetterebbe lo sviluppo di una concorrenza smodata e selvaggia, suscitando il caos e danneggiando tutti quanti. Non solo è necessario dare la dovuta importanza al giusto profitto, ma occorre anche che i clienti e la gente comune comprendano questo punto molto bene. Per quanto noi gli si dia la massima importanza, se la comunità non ci riconosce il diritto a un giusto profitto, non rimane più nulla da fare. È dunque fondamentale ribadire l'importanza tutte le volte che se ne presenti occasione. Se con sincerità, entusiasmo e pazienza ci sforzeremo affinché la gente li capisca, penso che questi concetti verranno sicuramente accettati da tutti. Dico questo perché credo che l'importanza data al giusto profitto sia il fondamento necessario per la prosperità non solo dell'azienda, come è logico, ma anche di tutta la società. Riuscire in

quest'opera di convincimento non è forse la chiave per fare del commercio uno strumento veramente utile alla società?

## **PER LA COESISTENZA ARMONICA : LA PROSPERITÀ DI TUTTI**

Come tutti voi sapete, le voci in favore di una libera circolazione dei capitali in Giappone hanno acquistato sempre più forza negli ultimi anni e anche il nostro paese dovrà accettare la liberalizzazione degli investimenti. In altre parole, si è arrivati al punto che anche le imprese e i capitali esteri dovranno poter entrare e operare liberamente in Giappone. Se però le imprese e i capitali stranieri facessero il loro ingresso in Giappone adesso e iniziassero subito a operare in tutta libertà, le imprese giapponesi verrebbero probabilmente sconfitte e senza riuscire a opporre alcuna resistenza. Perché questo non avvenga, si dice che dovremmo far precedere la liberalizzazione da un periodo preparatorio, durante il quale dovremmo cercare di diventare più grandi, per mettere al tappeto le aziende straniere non appena approdino qui. Insomma, occorrerebbe riuscire a irrobustire le nostre imprese prima del confronto. Tutti sapete che tanto il governo che noi, del mondo industriale, stiamo già facendo grandi sforzi in tal senso. Io penso che però ci sia un problema di misura. Supponiamo che tutti noi, il popolo e le imprese del Giappone, si divenga tanto grandi e potenti da sconfiggere qualsiasi impresa straniera. Ebbene, se vincessimo sempre senza perdere mai, diventeremmo di fatto un paese autoisolato dal resto del mondo. Questa non sarebbe affatto una liberalizzazione. E infatti non deve succedere.

Io sono favorevole a che le imprese straniere arrivino in Giappone e vi operino liberamente. E penso che noi Giapponesi si debba accettare il fatto che, perché esse non ci sconfiggano, si debba trovare un modo di convivere con loro. Se le imprese straniere sbarcassero in Giappone per poi ritornarsene a casa sconfitte, alla fine diventeremmo un paese isolato, isolato per nostra stessa colpa. Un mondo così, un Giappone così, sarebbe inconcepibile. Dobbiamo invece dare il benvenuto alle imprese e ai capitali stranieri; ma certo sarebbe dura se, dopo averlo fatto, finissimo per ritirarci, battuti. Allora bisogna impegnarci seriamente per poter coesistere in armonia. Ciò significa, secondo me, che dobbiamo fortificarci, ma non per « ributtare a mare » gli stranieri, bensì per poter convivere pacificamente con loro, qui, in Giappone. Contemporaneamente, noi giapponesi dovremo espanderci stabilmente all'estero e fare in modo di riuscire a convivere laggiù con le imprese locali. Penso che proprio da questo potrà prendere il via uno sviluppo comune di tutte le nazioni del mondo.

Lo so che tanta gente vede le cose diversamente, ma io la penso così. Anche a noi Giapponesi, che si tratti di una persona sola o di un gruppo, di una grande o piccola azienda, deve essere permesso di operare in coesistenza con le imprese locali, quando ci espandiamo all'estero. Se invece all'estero decidessero di reagire all'arrivo dei Giapponesi e si organizzassero tutti per vendere anche sotto costo, pur di poterci fare ripiegare sconfitti, noi perderemmo. Perché questo non succeda, per essere ben accolti là, dobbiamo noi stessi riceverli a braccia aperte qui. In questo modo il mondo diventerà uno, e anche le barriere doganali saranno finalmente abolite. Convivere e prosperare tutti, in tutto il mondo: questo è l'obiettivo a cui dobbiamo puntare.

Io penso che anche nel *sumo*, la lotta giapponese, sia lo stesso. Se c'è un solo *yokozuna* che vince sempre, gli incontri di lotta non li va a vedere più nessuno. A volte, anche uno *yokozuna* deve perdere. Se poi di *yokozuna* ce ne sono due, allora si che è divertente, perché non si sa chi dei due vincerà. Cioè, con solo uno *yokozuna* fortissimo che vince sempre tutte le volte che vuole, ai tornei di *sumo* non verrebbe più pubblico. Così vale per noi: non possiamo essere deboli, dobbiamo essere forti; ma dobbiamo avere la mente aperta, così da aiutare i nostri

rivali perché diventino tanto forti da competere con noi. E tutti insieme far crescere il nostro mondo del *sumo*. Penso che questo sia lo spirito del vero *yokozuna*, l'unico atteggiamento che fa del bene al mondo della lotta.

Poiché noi non apparteniamo al mondo del *sumo* bensì a quello, molto più vasto e importante, dell'industria, per raggiungere la prosperità nella mutua coesistenza dobbiamo avere anzitutto ben chiaro come vada amministrata l'azienda e su che valori fondarci. Secondo me, la società ideale è quella fatta come un grande prato pieno dei fiori più svariati, in cui ogni azienda prospera rigogliosa. Sarebbe molto importante che un giorno nascessero nazioni del genere.

## **PER UNA CONCORRENZA ONESTA E LEALE**

Penso che la concorrenza sia molto importante, tanto per noi stessi, perché ci fa applicare di più e ci fa migliorare nel lavoro, quanto per l'industria nel suo complesso, perché contribuisce allo sviluppo sociale. Tuttavia c'è una cosa su cui bisogna riflettere bene, e cioè che la concorrenza non è una cosa nobile di per sé. È importante rendersi conto che il segreto della concorrenza sta nel fatto di spingere sia il mondo degli affari che gli uomini tutti a produrre sempre nuove idee, nuove cose, e che il vero senso della sua esistenza sta nel fatto che è la concorrenza degli uni contro gli altri che, garantendo degli utili alle imprese e all'intera società, porta all'armonia e alla prosperità della nazione nel suo complesso.

Ora, parlando con franchezza, è fondamentale che la concorrenza sia sempre del tutto leale e onesta. Se una azienda, non importa che si tratti di un produttore piuttosto che di un grossista o un dettagliante, predilige forme di concorrenza che fanno leva sul potere o sulla forza del capitale, o usa dei metodi disonesti per spirito di opposizione o per sopravanzare i rivali, allora va fermata, anche in nome della stabilità del settore.

Quando una azienda si disinteressa dei bisogni della società e cerca soltanto di ampliare il proprio mercato, risulterà sgradevole, insistente e appiccicosa ai clienti, e, tra i commercianti all'ingrosso o al dettaglio, sarà giudicata poco seria, come quelle aziende che campano di saldi. Si può ben dire che una situazione del genere arrechi danno tanto ai dettaglianti quanto a grossisti e produttori, nonché ai consumatori, alla società e all'intero paese. I consumatori che si rivolgono a quell'instabile sottobosco commerciale che prospera sulle svendite selvagge, e la società che incorpora tale mondo, cadranno in preda al caos e non avranno uno sviluppo sano e equilibrato. Non possiamo pensare esclusivamente al nostro vantaggio. Penso che né i produttori né i consumatori possano pensare solo a se stessi e perseguire soltanto il proprio profitto. Dobbiamo invece pensare e agire solo dopo esserci domandati cosa sia giusto fare per lo sviluppo della società. Abbassare i prezzi indiscriminatamente, e credere che ciò significhi concorrenza o sia un servizio alla comunità, vuole dire solo gettare il commercio nel caos.

Fare affari in modo così privo di senno influenzerà ovviamente anche pagamenti e riscossioni. Perché lo scompiglio suscitato da una azienda del genere è come quello di un pezzo degli scacchi che, cadendo, abbatte uno dopo l'altro tutti gli altri pezzi sulla scacchiera. Non solo l'azienda in questione si sfalderà, ma potrà trascinare tutto il settore allo sfascio. In questo modo si perde la missione originaria dell'industria, e anche l'esistenza del commercio in seno alla società non avrà più alcun significato.

Dare il nostro contributo al benessere dei consumatori e di tutta la società, rispettando una concorrenza leale e mantenendo la correttezza negli affari, e questo in ogni settore e anche nei momenti di difficoltà: ecco la nostra grande responsabilità, che mai dovremo dimenticare.

## **LA GENTE HA RAGIONE**

Penso che, per poter portare avanti con decisione il nostro lavoro, una delle cose più importanti sia affidarsi alle reazioni della gente. Ognuno ha un'opinione diversa di come sia veramente questa gente; io sono convinto che, in principio, la gente ha sempre ragione, e che le sue osservazioni sono di solito ben fondate. Supponiamo invece che l'occhio della gente si sbagli: potrebbe succedere allora che essa non accetti nulla di quello che facciamo, anche se fosse tutto giusto. In questo modo si comincerebbero ad avere troppe insicurezze nel mandare avanti il lavoro e non riusciremmo più a usare il dovuto coraggio negli affari. Invece, per fortuna, la gente ha sempre ragione, e possiamo essere sicuri che ci accetterà e ci appoggerà senz'altro, a patto di non fare cose sbagliate o illogiche. Questo l'ho imparato bene, con tutte le esperienze che ho fatto. Così, io sono fondamentalmente tranquillo: perché basta fare la cosa giusta. Io penso cioè che, se facciamo un lavoro onesto, non ci saranno problemi. Se avremo dei guai, allora dovremo lavorare in altro modo. La visione delle cose che ha la gente è corretta. Io ho deciso di lavorare sempre e a ogni costo dando ascolto alle opinioni della gente, così saggia. Ho la sensazione che in questo modo la forza di un'azienda si moltiplichi da sola, spontaneamente.

Naturalmente, come dice il proverbio, "per mille persone che tengono gli occhi aperti, mille li tengono chiusi", in certe situazioni sarà sempre possibile sbagliare un giudizio o un comportamento. Ci saranno anche dei momenti in cui difficilmente riusciremo a convincere la gente, anche con buone idee e sforzi continui. Ma, alla lunga, credo che si debba senz'altro accettare il fatto che la gente ha ragione ed è meritevole di fiducia. Da questo atteggiamento mentale si guadagneranno sicurezza e stabilità e ci potremo dedicare al lavoro con tutte le nostre energie, senza venire fiaccati dalle preoccupazioni. Credo che queste mie osservazioni valgano per tutte le situazioni del commercio, indipendentemente dal fatto che gli affari siano grandi o piccoli. E voi, che ne dite?

## **PER UN MONDO CHE LASCI AI MANAGER LA POSSIBILITÀ DI ESPRIMERSI**

La concorrenza tra le aziende è una delle componenti primarie di una società dall'economia liberista. Solo se c'è la concorrenza tutti lavorano dando il massimo di se stessi e costruiscono il progresso. Tuttavia, la concorrenza non può costituire un sistema in cui tutto è dettato dalla semplice forza. Penso che nella concorrenza debba agire un qualcosa che va oltre il mero potere.

Cosa sarebbe questo "qualcosa" che sta al di sopra del potere? Sarebbe una sorta di filosofia, una dottrina che ci insegna ciò che è giusto. Questa filosofia deve costituire il fondamento del nostro modo di pensare, e insegnarci a lottare e a competere. Altrimenti, in questo mondo, vinceranno sempre solo quelli che hanno il potere. Se la vittoria del più potente comportasse la prosperità della gente, andrebbe bene così. Ma, nella realtà dei fatti, ciò non avviene. Se accettiamo un mondo in cui vince il più forte, spesso e volentieri il suo potere si trasformerà in violenza. Questo ce lo insegna la storia del passato. È importante che a fondamento delle nostre azioni ci sia sempre una chiara concezione di ciò che è giusto.

In termini più concreti, ciò significa che la concorrenza dovrebbe essere tale da permettere ad amministratori competenti di ottenere successo con il loro lavoro, anche avendo solo un piccolo capitale a propria disposizione. Io uso l'espressione

“amministratori competenti”, ma questa loro competenza non è un qualcosa che si possa misurare con un metro o una bilancia, ed è quindi molto difficile valutarla in modo preciso. È tuttavia possibile farsi un'idea se una persona sarà un amministratore capace, osservando se essa risponde a un certo numero di requisiti; ad esempio se, a detta dei più, lavora con coscienza, si impegna, ed è sufficientemente creativa. Credo che sia di estrema importanza cercare di realizzare un sistema di concorrenza che permetta a queste persone capaci di vivere e operare con successo nei rispettivi settori. Se però si cade in quelle forme di concorrenza fondate solamente sulla forza, sarà il potere del capitale, la *violenza* del capitale a dettare legge, piuttosto che la competenza dei manager. Le aziende che non dispongono del potere dei capitali non saranno in grado di tener testa alla concorrenza e anche i loro amministratori per quanto capaci, falliranno. Ciò non è affatto auspicabile, né per la società, né per l'umanità intera. Invece, non è giusto che chi dispone di ingenti capitali faccia leva soltanto su questo potere. Bisogna invece usare l'ingegno e della creatività, e abbassare i costi con tanti piccoli accorgimenti, usando con coscienza persino i singoli fogli di carta. Se si riducono i costi, si possono abbassare i prezzi, guadagnando bene lo stesso. Questo significa progredire, ed è su questo terreno che bisogna confrontarsi. In un sistema del genere c'è spazio abbastanza perché anche le piccole e medie imprese siano competitive. Anzi, si può dire addirittura che, se hanno dei bravi Amministratori, queste siano le imprese dalle dimensioni ideali. In ogni campo sono le persone versate e competenti che devono rimanere, mentre quelle che non lo sono devono cercare altrove il lavoro che fa per loro. Così si vedranno i risultati. È questa la società che cresce e va avanti, ed è questa la società che io voglio.

## **CON LA MANO DESTRA IL MANAGEMENT CON LA SINISTRA LA POLITICA**

Tra chi si occupa di commercio e management, sembra che oggi ci sia sempre più gente che si trova in preda a una sensazione di insicurezza e di tensione perché sente che solo con l'impegno e le capacità individuali non si fa più molta strada. Con ciò voglio dire che, un tempo, politica ed economia erano due cose separate, e tendenza a risolvere i problemi economici tutti all'interno del mondo dell'economia era prevalente. Oggi, invece, è sempre più comune vedere economia e politica come un tutt'uno, e mettere addirittura la prima alle tali dipendenze della seconda. Perciò, per quanto ci si sforzi, succede ormai spessissimo di non riuscire più a risolvere i problemi ciascuno nel proprio ambito, senza sconfinare in altri settori. Ed è proprio per questo, io credo, che questo nuovo tipo di angoscia e senso di insicurezza è tanto diffuso.

In aggiunta a tutto ciò, la nostra politica sta sprofondando sempre più nella confusione e nel caos. Gli obiettivi di fondo dell'amministrazione del paese, cioè la direzione in cui sta andando la politica, sono vaghi, ambigui. E intanto non si fa che discutere di questioni di principio, mentre sia il mondo economico sia i cittadini stanno brancolando nel buio, in preda all'incertezza. Non stanno forse così le cose?

Mi auguro che ci venga indicato con chiarezza almeno in che direzione generica dovrà muoversi il nostro paese, così che il nostro lavoro risulti un po' più facile. Noi amministratori responsabili delle aziende, tuttavia, non possiamo restare immobili in attesa che questo succeda. Tutte le volte che ci sarà richiesto dovremo, invece, prendere le decisioni necessarie, nei limiti delle nostre possibilità, e adoperarci perché vengano tradotte in pratica.

In altre parole, non importa in quale condizione si trovino il paese o la sua economia: pur tenendo in considerazione i problemi della nazione, siamo noi, da soli, che dobbiamo decidere come devono essere le nostre aziende e cosa devono fare. Nella nostra responsabilità di amministratori, dobbiamo seguire delle nostre

dottrine e convinzioni che ci permettano, in modo indipendente dai problemi di natura politica, di fissare e raggiungere quegli obiettivi che abbiamo giudicato opportuni, e dobbiamo andare avanti marciando fianco a fianco con le persone che la pensano come noi. Credo sia importante ricercare, in questo modo, almeno una parte della sicurezza che ci occorre.

Ma solo questo non basta. Mi sembra che per noi, in quanto cittadini e persone che hanno a che fare con l'economia, sia anche necessario avere idee chiare su come deve essere la politica, e proposte precise su come vogliamo che diventi. Credo che non averne, e cercare di migliorare soltanto l'economia, non sia di alcuna utilità per la società di oggi. È dunque importante discutere e scambiarsi le idee, così da riuscire a esprimere esigenze e proposte anche in campo politico oltre che in quello economico. Con il diffondersi di questa politica di azione, alla fine tutti i cittadini si troveranno d'accordo sul modo di condurre il paese. Tutto considerato, mi domando se non sarà sempre più necessario agli amministratori di oggi saper gestire con la mano destra il management, e con la mano sinistra la politica.

## **ARMONIA CON LA COMUNITÀ E L'AMBIENTE**

Le imprese operano tra la gente in qualità di strumento di intervento pubblico della società in cui si trovano. L'armonia con la comunità sociale e con l'ambiente naturale, nei quali una impresa lavora, è perciò di estrema importanza.

È inutile parlare di quanto sia fondamentale che ognuno di noi collabori con i propri vicini di casa e con gli abitanti del quartiere, che instauri con loro un rapporto armonioso di vicendevole assistenza e così contribuisca al progresso della comunità. Ma è proprio per queste stesse ragioni che si deve pretendere che le aziende, che occupano vasta parte del territorio e danno lavoro a tante persone, si inseriscano armonicamente nell'ambiente e nella comunità in cui operano, così a contribuire all'oro sviluppo. In altre parole, le imprese dovrebbero sforzarsi per essere apprezzate dalla comunità. Si potrebbe dire che anche questo fa parte della loro responsabilità sociale. Credo davvero che esse dovrebbero fare il massimo sforzo per operare in armonia con l'ambiente e far crescere la società che le ospita. I metodi per riuscirci sono tanti; la cosa più importante è però la totale integrazione delle imprese nella comunità, e il mettersi al servizio del suo sviluppo. Se le aziende svolgeranno il proprio lavoro con tali motivazioni sincere, allora riusciranno a coesistere e prosperare insieme alla gente del posto, e questa le amerà davvero. Parlando più in concreto, il fatto stesso che le aziende operino in una certa zona significa anzitutto offrire lavoro ai suoi abitanti. Nel Giappone di qualche anno fa si parlava di mancanza di manodopera, soprattutto giovane. Tuttavia, prima della guerra, e anche per un po' dopo di essa, la disoccupazione fu un grande problema sociale e fu la causa principale del disagio sociale. Oggi, il perdurare della recessione sta per diventare un problema allarmante. Si potrebbe dire allora che espandere le proprie attività e poter così offrire un impiego a un numero sempre maggiore di persone -eliminando in tal modo il problema della ricerca di un lavoro, o la paura di perderlo -faccia parte della responsabilità che le imprese hanno nei confronti delle comunità locali e anche, in senso lato, di tutta la nazione.

Non solo, anche l'adoperarsi delle imprese per migliorare la retribuzione e le condizioni di lavoro dei dipendenti è fondamentale, perché con ciò si ottiene non solo un semplice aumento del loro reddito, ma anche un incremento del potere di acquisto della gente del posto, cogliendo così l'obiettivo di rendere più prospera la comunità locale sotto tutti gli aspetti. Le aziende, insomma, dovrebbero lavorare in armonia con la società in cui operano e contribuire alla sua crescita, sviluppando le proprie attività così da moltiplicare i posti di lavoro ed elevare i salari. In quest'ottica, diviene fondamentale anche rispondere alle esigenze di più comunità diverse, decentralizzando gli impianti produttivi così da offrire più lavoro e contribuire alla crescita di più aree. Su questo punto vorrei però soffermarmi più dettagliatamente altrove.

C'è poi anche l'apertura di strutture di assistenza e di altri servizi del genere. Oggi, per il benessere dei propri dipendenti, molte aziende hanno aperto dei centri sportivi, come palestre o piscine, oppure ambulatori medici e asili nido. Questi servizi sono particolarmente significativi perché si prendono carico, oltre che del benessere fisico dei dipendenti e dei loro familiari, anche del loro benessere spirituale.

Tuttavia, la realtà del Giappone di oggi è che servizi questo tipo, dei quali anche la gente comune possa

usufruire liberamente, cioè pubblici, sono ancora insufficienti. Mi sembrerebbe dunque positivo se le aziende non organizzassero tali servizi solo per i propri dipendenti, ma li mettessero, per quanto possibile (magari

in momenti in cui non vengono utilizzati, ad esempio durante le ore lavorative dei giorni feriali), a disposizione del pubblico, cioè della gente della zona. Si tratterebbe insomma di rendere questi servizi dei veri servizi pubblici. È probabile che, in futuro, il supplire così, con strutture aziendali, alla mancanza di certi servizi pubblici, e il dare una mano a organizzare le attività creative degli abitanti della comunità, verranno a far parte delle responsabilità sociali delle imprese.

Oltre a ciò, penso anche che sia di estrema importanza che gli edifici e le strutture di una azienda siano in armonia con il paesaggio circostante. Ad esempio, quando si progetta e si costruisce una fabbrica, non solo si studiano bene collocazione e rendimento degli impianti, cioè gli aspetti economici, ma si tiene conto anche dell'aspetto estetico che avranno gli edifici. Questo va benissimo ma, secondo me, la costruzione di una fabbrica dovrebbe richiedere non solo lo studio del suo aspetto estetico, ma anche quello di come inserirla armonicamente nell'ambiente. Se prendiamo in esame una singola costruzione, essa potrà anche essere magnifica, bellissima, ma non andrà affatto bene se apparirà in contrasto con il paesaggio che la circonda o se, con la sua presenza, il panorama verrà distrutto.

Quando andai in Svizzera vi fu una cosa che ammirai molto, ossia che tutti i vari edifici erano stati costruiti in perfetta armonia con il bellissimo paesaggio. Anzi, ebbi addirittura l'impressione che le costruzioni facessero risaltare ancora di più la bellezza dell'ambiente circostante.

Nel nostro paese, invece, quegli edifici così ricercati delle zone turistiche vengono criticati perché sono talmente in disarmonia con il paesaggio da distruggerne addirittura la bellezza originale. In tali casi dovremmo proprio dire che le aziende non stanno adempiendo alle loro responsabilità sociali. Quindi, quando una azienda deve costruire una qualche struttura, sarebbe bene che si impegnasse non solo ad armonizzare i nuovi edifici con il paesaggio, ma addirittura ad abbellire il panorama, contribuendo così a valorizzare la zona o il paese.

È importantissimo che le aziende concorrano allo sviluppo delle comunità locali, armonizzandosi nei modi indicati con l'ambiente umano e geografico del posto. Inoltre, dovrebbero prendere parte attiva agli eventi tradizionali e alle varie manifestazioni della zona e aiutarla a capire le misure necessarie al suo sviluppo.

Insomma, è vitale che le aziende cerchino di integrarsi e fondersi completamente con la società che le circonda. La grande responsabilità sociale delle aziende sta proprio nel mettersi in tale rapporto con le comunità locali e costruire tolleranza, armonia e prosperità comune.

## **CONTROLLO ED ELIMINAZIONE DELL' INQUINAMENTO**

Ho detto nei paragrafi precedenti che le imprese devono cercare l'armonia con la comunità e con l'ambiente, e ciò si riferisce anche a quel grande problema di oggi che è l'inquinamento. Nel dopoguerra, di pari passo con il rapido sviluppo economico e la crescita industriale, le imprese hanno inquinato e distrutto l'ambiente in mille forme diverse, a volte in modo tale da provocare danni alla

salute della popolazione e, nelle situazioni più estreme, da attentare addirittura alla vita umana.

La crescita industriale e lo sviluppo economico, come ho già detto, elevano il tenore di vita della collettività e sono importantissimi, veramente necessari per migliorare la qualità della vita. Tuttavia, se nel nome di tali esigenze la bella natura viene distrutta e si vengono a creare situazioni di sofferenza per gli esseri umani, allora il sistema non è più accettabile. Se tali problemi sono il risultato della presenza delle imprese, ebbene, è necessario riflettere attentamente, perché ciò vuol dire che queste imprese hanno del tutto disatteso alle proprie responsabilità sociali. Ne consegue che il controllo e l'eliminazione dell'inquinamento fanno parte delle tante, grandi responsabilità che le aziende di oggi hanno sul palcoscenico della vita sociale e a esse debbono dunque essere dedicate tutte le loro energie.

Le aziende non hanno operato sin dall'inizio nella consapevolezza di produrre inquinamento, questo è logico. Rimasta senza più nulla con la perdita della guerra, la gente si è trovata nell'indigenza e nella povertà più nera. Ed è stato proprio per cercare di uscire, in qualche modo, dalla miseria, che la nazione ha pensato che occorresse anzitutto produrre beni materiali. In risposta a questi desideri della gente, le aziende si sono lanciate con tutte le loro forze nella missione primaria, la produzione e la circolazione delle merci. Al tempo, né le imprese né il governo o i cittadini pensarono seriamente che all'aumento della produzione sarebbe seguito l'inquinamento, e così nessuno fece sufficiente attenzione al problema. In questo modo la produzione si riprese e la ricostruzione economica si avviò per la sua strada. Ma successe che, quando finalmente riflettemmo sulla situazione, la produzione e la distribuzione dei beni materiali si trovavano sì in ottime condizioni, ma tutto era ormai inquinato.

Ma questa non è una scusante. Ogni azienda dovrebbe reagire con tutte le forze di cui dispone all'inquinamento ambientale che provoca: ad esempio, conducendo approfondite ricerche sulle tecnologie e i sistemi per abbatterne i tassi o, se necessario, per trasferire gli stabilimenti e così ottenerne l'eliminazione totale. Anche questa è una responsabilità sociale delle aziende e credo che, in fin dei conti, le aziende stesse ne avranno un riscontro positivo.

Con l'eliminazione dell'inquinamento, la vita umana, il bene supremo, verrà difesa, e anche la salute migliorerà. Oggi una parte del ricco ambiente naturale del Giappone è già andata perduta e così il suo valore intrinseco. Se, con l'eliminazione dell'inquinamento, l'ambiente verrà ricuperato, il suo valore, valutato in denaro, ammonterà a una somma immensa, decine, centinaia di migliaia di miliardi di yen. Pensando in questi termini, credo che eliminare l'inquinamento produrrà enormi profitti per il paese e, alla fine, anche le aziende ne beneficeranno, e troveranno anzi in esso un fattore di sviluppo.

Con il procedere delle ricerche, saranno scoperte sempre nuove tecniche e nuovi metodi di eliminazione dell'inquinamento. Immagino che nasceranno e si svilupperanno allora nuovi tipi di imprese finora sconosciuti, come aziende che si occupano della prevenzione oppure dell'eliminazione dell'inquinamento. Successivamente, queste attività saranno esportate in quei paesi del mondo che ancora soffrono per l'inquinamento, e aiutando queste nazioni nella loro lotta le imprese troveranno un ulteriore strumento di crescita.

Se riflettiamo su queste cose, capiremo come il controllo e l'eliminazione dell'inquinamento siano di estrema importanza per le aziende, e che queste dovrebbero dunque concentrare tutte le loro forze per raggiungere questo obiettivo. Tuttavia, anche se sarà possibile eliminare l'inquinamento attuale, si può ben prevedere che, con il progresso delle scienze e delle conoscenze umane, verranno prodotte -o scoperte - nuove forme di inquinamento che non avevamo mai sospettato. Un aspetto importante del progresso tecnologico sembra essere proprio quello di essere accompagnato da forme di inquinamento non previste. Oppure potrebbero venire scoperte sostanze dannose insospettite in materiali oggi utili e comuni. In questo senso, mi domando se d'ora in poi non sarà necessario riconsiderare le responsabilità sociali delle aziende inserendovi tanto l'eliminazione dell'inquinamento esistente oggi, quanto la prevenzione e la profilassi delle nuove forme di inquinamento.

Penso che attualmente molte imprese diano già la dovuta considerazione a questi problemi. Tuttavia, c'è forse una parte delle aziende che, schiava dei profitti, non dà alcuna importanza all'inquinamento e non si cura di combatterlo. E se per ipotesi davvero esistessero imprese che, per il mero obiettivo del profitto, credessero di potersi disinteressare dell'inquinamento, ebbene, queste starebbero commettendo un tragico errore.

Dei profitti ho già trattato in dettaglio in precedenza, ma penso che il profitto in sé non sia l'obiettivo di una azienda. L'obiettivo delle imprese è, come ho detto prima, realizzare le loro missioni fondamentali. Tuttavia, supponiamo pure, in via del tutto ipotetica, che l'obiettivo siano i profitti. Se un'azienda continuerà a espandersi per anni e anni, trattando sempre con negligenza la questione del controllo dell'inquinamento, perderà la fiducia della gente. Le sarà possibile continuare a ottenere profitti stabili, in questo modo? Penso di no, nel modo più assoluto. Per i primi tempi, forse, ci riuscirebbe, ma alla lunga una azienda del genere decadrebbe di sicuro.

In una società liberista, in cui le attività imprenditoriali vengono condotte in base alla libera concorrenza, perdere la fiducia dei cittadini significa essere sconfitti dalla concorrenza, un errore fatale. Se l'azienda si comporta facendo esattamente il contrario di ciò che le è richiesto in base alle sue responsabilità sociali, ciò la porterà sicuramente a perdere la fiducia della gente ed essa stessa ne subirà degli effetti estremamente negativi.

Supponiamo che una azienda venda prodotti scadenti. Come ho detto in precedenza, ciò sarebbe contrario alla sua missione, che è fornire alla società prodotti di buona qualità. Perciò penso che, per non arrecare danno ai consumatori, il problema andrebbe affrontato con decisione, anche fermando temporaneamente lo stabilimento, se la situazione lo richiedesse. Bene, lo stesso discorso è valido anche per l'inquinamento. Se, in certe situazioni, sottovalutiamo o non ci curiamo affatto? degli effetti sulla vita e sulla salute umana, non solo ciò è imperdonabile da un punto di vista morale, ma alla fine distruggerà la fiducia nell'azienda, che rischierà addirittura di cessare di esistere. Quando ci accorgiamo della presenza di tali problemi, dunque, è importantissimo essere sempre pronti ad affrontarli con la massima celerità, anche fermando temporaneamente la produzione.

In definitiva, perché una azienda si sviluppi, non ha altra strada che quella di affrontare diligentemente le sue varie responsabilità sociali. È certo che, in questo momento, vi sono già aziende attente per le quali queste sono questioni ovvie. Ma alle volte l'uomo sbaglia anche quando è attento e concentrato. E poi, come ho detto prima è facile immaginare che gli sviluppi della tecnologia saranno seguiti da nuove forme di inquinamento, o che verranno scoperte sostanze inquinanti fino ad ora sconosciute. Anche se ci siamo già accorti di tali problemi e abbiamo adottato le dovute contromisure, dobbiamo prendere la questione veramente a cuore e continuare a studiare senza posa per combattere l'inquinamento.

## **COESISTERE IN ARMONIA IN UN SISTEMA DI LIBERA CONCORRENZA**

Nel Giappone di oggi, non c'è bisogno di ricordarlo, le attività economiche sono condotte in base a un sistema liberista. In altre parole, le aziende operano facendosi liberamente concorrenza tra loro. Penso che la libera concorrenza costituisca una premessa indispensabile perché le aziende possano svolgere al meglio la loro missione fondamentale. Un po' come in uno sport o in hobby, noi abbiamo ogni giorno la conferma che, se invece di far tutto da soli, siamo insieme a qualcuno, a, avversario, i nostri progressi sembrano più rapidi. questo perché si anima il nostro spirito di competizione che ci dice: "Non voglio perdere con quel tipo lì! Devo superarlo a ogni costo!" e, per riuscirci, siamo indotti ad allenarci, a lavorare, a faticare. Il competere stimola tutti noi ad applicarci e porta con sé miglioramento e progresso.

Anche nel campo imprenditoriale, la concorrenza spinge a impegnarsi di più per non perdere nei confronti dei rivali. Pur volendo fabbricare prodotti sempre migliori a prezzi sempre più bassi, se non ci fosse la concorrenza correremmo il rischio di lasciarci andare, accontentandoci dei risultati raggiunti, perché, dopo tutto, siamo dei semplici esseri umani e non degli dèi.

Così, anche quando siamo convinti di aver dato il massimo e che non avremmo potuto fare meglio di così, sia dal punto di vista della qualità sia da quello dei costi, ecco che, se ci sono dei concorrenti, perdiamo lo stesso la gara, perché i nostri avversari hanno realizzato un prodotto migliore del nostro, sia per qualità che per prezzo. Nella competizione, dunque, siamo stimolati a dare di più degli altri concorrenti.

In altre parole, più c'è libera concorrenza e più le imprese si impegneranno per rispondere nel modo migliore alla domanda di buoni prodotti a bassi prezzi avanzata dalla società. Da un certo punto di vista, si può dire che la libera concorrenza tra le aziende serve anche a stabilire quale di loro si fa maggiormente carico di tale responsabilità sociale. Insomma, la libera concorrenza è necessaria affinché le imprese ottemperino tutte nel modo appropriato ai loro doveri sociali. Se la libera concorrenza non è permessa o è limitata, il loro impegno tenderà per forza di cose a essere scarso, e non potranno mai rispondere in modo soddisfacente alle responsabilità che hanno nei confronti della società. Possiamo ben dire allora che non è ammissibile che certe aziende si associno per pianificare segretamente una limitazione o una nullificazione della concorrenza.

Finora ho spiegato perché la concorrenza è importantissima, ma non ho ancora detto che, per essere positiva, la concorrenza deve essere leale, deve, cioè, seguire delle regole. Non solo non possono essere tollerate cospirazioni per limitare la concorrenza leale, ma sono ugualmente inaccettabili anche le forme di concorrenza selvaggia e senza regole.

Anche in una gara sportiva, a volte, si sviluppano situazioni di competizione violenta. Tuttavia, esse hanno luogo sempre e solo nei limiti delle regole. È questo il senso dello sport. Supponiamo che non vi sia nessuna regola, oppure che, pur essendoci, essa venga ignorata: ne risulterebbe una zuffa caotica. È per questo che in una partita di baseball, in un incontro di *sumo*, e in ogni altro sport, esistono delle regole, e infrangerle; comporta un fallo, una penalizzazione di punti o, a volte, persino la perdita dell'intera partita. Ed è proprio perché lo sport viene svolto entro i confini dettati dalle regole che esso disciplina il corpo e la mente di chi lo pratica e costituisce un piacevole svago per chi vi assiste da spettatore.

Tutto ciò vale anche per le imprese: un'azienda può farsi carico delle proprie responsabilità sociali solo in presenza di una concorrenza leale e fondata su delle regole. Una concorrenza eccessiva impedisce, invece, l'adempimento di dette responsabilità. Tuttavia, mentre nello sport le regole sono stabilite con chiarezza e tutti le tengono ben presenti, nel caso della concorrenza fra imprese non sempre succede così. Le leggi esistono, certo, ma riguardano solo una minima parte delle attività delle imprese, al punto che si potrebbe dire che, praticamente, quasi non esistono norme scritte nero su bianco. Per questo c'è tanta confusione. Ad esempio, è noto che in alcuni casi, piuttosto incredibilmente, la concorrenza eccessiva è di fatto promossa dallo stesso governo. È evidente allora che devono essere gli stessi imprenditori, usando il proprio buon senso, a giudicare cosa sia corretto e cosa no, e ad evitare forme di concorrenza eccessiva. Ma non solo. Penso che anche governo e cittadini debbano avere una giusta percezione del problema. Cosa succederebbe se ciascun paese pensasse solo al proprio esclusivo interesse e promuovesse la concorrenza eccessiva? È probabile che con il tempo si creerebbero i presupposti per una guerra e la cosa finirebbe in tragedia. La concorrenza eccessiva tra le imprese segue queste stesse leggi: è una lotta selvaggia in cui gli uni cercano di atterrare gli altri con il mero uso della forza. La sua forma estrema è quella che potremmo chiamare tirannia del capitale. Ad esempio, cosa succederebbe se un'impresa che dispone di enormi capitali praticasse il *dumping* vendendo i propri prodotti a prezzo ridottissimo, quasi di costo? Oppure se dei grandi produttori o distributori, di quelli che producono o commercializzano una vasta gamma di merci, facessero della concorrenza sleale

vendendo certi tipi di prodotti a bassissimo prezzo, e compensando le perdite così subite con i profitti delle vendite di altri prodotti? Probabilmente, per riuscire a competere con tali aziende, le piccole e medie imprese concorrenti o i negozi al dettaglio specializzati dovrebbero vendere le proprie merci agli stessi prezzi, anche a costo di andare in rosso.

Ma anche così, con il protrarsi nel tempo di questa concorrenza caotica, prima o poi le imprese deboli di capitali non ce la faranno più e verranno piegate. Con amministratori capaci queste aziende potranno tener duro per un po', ma di fronte a una tale concorrenza eccessiva, che non tiene conto nemmeno dei costi, dovranno inevitabilmente soccombere allo strapotere del capitale. Se invece la concorrenza è tale da garantire un giusto profitto e si fonda sulla serietà e sull'impegno delle imprese, queste, anche se disporranno di pochi capitali, potranno tuttavia competere tanto da assolvere alle proprie responsabilità sociali, perché sarà in gioco la creatività, più ancora che la quantità di fondi disponibili. Insomma, una concorrenza leale permette la coesistenza armonica e la crescita collettiva di un settore, oltre che influire positivamente sulla società nel suo insieme; la concorrenza eccessiva, invece, rovina persino quelle aziende solide che ben assolvono alle loro responsabilità sociali e di conseguenza impoverisce il settore e sconvolge la società. Purtroppo, però, si assiste a una brutta tendenza. Il governo, in balia del problema dei prezzi, sta promovendo in certi campi delle forme di *dumping*. Secondo loro, ciò farebbe abbassare i prezzi e la gente accetta la cosa di buon grado. Da un certo limitato punto di vista ciò è senz'altro giustificabile. Ma, analizzando la questione da un punto di vista più ampio, come si possono giudicare economicamente e socialmente positive queste forme di concorrenza eccessiva che, anche se non li manderanno in bancarotta, impoveriranno comunque interi settori, faranno fallire piccole e medie imprese, creeranno disoccupazione e sconvolgeranno il tessuto sociale? Io le giudico del tutto negativamente; anzi, sono convinto che la concorrenza eccessiva sia, per varie ragioni, addirittura responsabile dell'aumento dei prezzi. Inoltre, con la concorrenza eccessiva le aziende cercano di costruire più impianti e offrire più servizi di quanti siano realmente necessari. Ad esempio, una banca che prima faceva visita ai suoi clienti una volta ogni tre giorni, adesso non lo considera più sufficiente, e inizia a farlo ogni due. Le altre banche, allora, la imitano, e intensificano le visite fino ad arrivare a farne una al giorno. Questo è un tipo di concorrenza eccessiva. A prima vista la cosa sembra ottima, per i clienti. E invece, poiché li visita tutti i giorni mentre basterebbe farlo una volta ogni tre, la banca sta sprestando due giorni. Quindi ha più spese. Il discorso non si limita alle Banche. Per la concorrenza eccessiva, tutte le aziende costruiscono strutture superflue, si dotano di attrezzature inutili, oppure fanno omaggi esagerati per promuovere le vendite. Anche se, caso per caso, ciò può sembrare un miglioramento dei servizi, su scala nazionale si traduce in un enorme spreco. E fa lievitare i conti e aumentare i prezzi. Con il suo procedere, la concorrenza eccessiva non si limita più a uno spreco di beni materiali; crea odio tra i concorrenti e può causare un caos totale. Questi sono gli effetti negativi che si accompagnano alla concorrenza eccessiva.

Se la concorrenza eccessiva si limita a un certo settore, le cose sono ancora accettabili. Ma cosa succederebbe se si espandesse invece a tutto il mondo economico, gettandolo nello scompiglio e indebolendo tutte quante le imprese? Sarebbe un tale crollo per l'economia giapponese che tutti i cittadini finirebbero in miseria. Credo allora che il governo dovrebbe essere conscio di questi pericoli, e non dovrebbe mai adottare misure in grado di promuovere, anche solo ipoteticamente, la concorrenza eccessiva. Potrebbe invece concepire misure che, riconoscendo nella concorrenza eccessiva un male gravissimo, insegnino alle aziende come prevenirla e, se necessario, la proibiscano. Ma penso che sia comunque importante che noi, in quanto cittadini, non ci si limiti a considerare solo i prezzi delle merci, ma si abbia una visione d'insieme più ampia.

Ovviamente, come ho detto in precedenza, non è tollerabile che le aziende si accordino segretamente per limitare la concorrenza o per aumentare artificialmente i prezzi ed è importantissimo che sia il governo sia i cittadini vigilino perché ciò non

accada. Ma non si devono confondere tali accordi con quello sforzo congiunto che tutte le imprese devono fare per rendere più solidi i rispettivi settori e dare un contributo sempre più fattivo alla società. Saper distinguere e valutare correttamente le due cose aiuterebbe molto le imprese a svolgere sempre meglio il proprio ruolo sociale e a stabilizzare davvero i prezzi.

Ma la cosa più importante è che le aziende stesse usino il buon senso e, bandita severamente la concorrenza eccessiva, promuovano fra loro delle forme leali di concorrenza. Secondo me, se un'azienda non si sforza come dovrebbe o se è amministrata da gente poco capace, è inevitabile che rimanga indietro rispetto ai concorrenti. Dal punto di vista umano, una situazione del genere deve suscitare la nostra simpatia; e tuttavia essa non è che la conseguenza del fatto che quell'azienda non ha adempiuto alle proprie responsabilità sociali come doveva. Ma se si tratta di un'impresa con gente capace, che lavora sodo e dà il suo contributo alla società, allora deve esserle possibile raggiungere il meritato sviluppo. Sostenere con convinzione una concorrenza libera e leale, e così permettere armonia e prosperità in tutto il suo settore, è una delle più grandi responsabilità sociali di una azienda, una responsabilità che cresce proporzionalmente alla ricchezza e all'importanza dell'azienda stessa.