

hamlet

Imprese senza confini: la scelta di Sunstar



Mario Mazzoleni
Università di Brescia

La scelta di un'azienda giapponese di spostare all'estero il proprio *headquarter*, il centro di controllo dell'attività globale, è una cosa che stupisce. Ciò stupisce ancor di più se l'insediamento avviene in Europa, proprio al centro dell'Europa, in Svizzera, dato che le linee di internazionalizzazione più seguite dalle imprese giapponesi privilegiano in genere l'America, non certo il Vecchio mondo.

Eppure questo è avvenuto di recente nel caso di Sunstar, un'azienda giapponese che ha una lunga storia, dato che è nata nel 1932. Ho avuto modo di appassionarmi nel seguire la vicenda di questa azienda, dialogando in profondità con il Presidente Hiroo Kaneda e con i suoi collaboratori. Da questo rapporto è nato anche un libro (Mazzoleni M., *Management realizzato: prassi e teorie di un'azienda di successo*), pubblicato sia in Italia (da **Franco Angeli**) che in Giappone.

La lunga storia di successi di Sunstar nel business dei dentifrici è opera di imprenditori appartenenti alla famiglia Kaneda. All'attuale presidente, Hiroo Kaneda, si deve il superamento di una crisi e l'affermazione internazionale, realizzata dagli anni '70 in poi attraverso una serie di alleanze strategiche, varie forme di delocalizzazione della produzione nei Paesi asiatici e l'ingresso nei mercati nordamericano ed europeo. Sunstar

si è così attivamente inserita nei processi di globalizzazione, valorizzando peraltro la tradizione giapponese di impresa-comunità. Questa è stata interpretata in modo evolutivo e aperto a un concetto di responsabilità sociale estesa ai temi dell'ambiente, della salute, dell'innovazione proiettata verso i rapporti con clienti, intermediari commerciali e fornitori. Hiroo Kaneda enunciò con chiarezza fin

spostare il proprio "quartier generale" lontano dal Giappone, in Svizzera. Si sa che i giapponesi non sono di solito propensi a spostare all'estero i propri centri di governo, tantomeno verso l'Europa. Si tratta quindi di una scelta forte, figlia di un modello imprenditoriale e di leadership capace di mettersi in discussione anche radicalmente, pur di sostenere lo sviluppo d'impresa. Si tratta di una scelta che ha le sue giu-

La volontà di proiettarsi oltre i confini è frutto di una spinta morale, di una scelta forte, figlia di un modello imprenditoriale capace di mettersi in discussione

dal 1969 la propria filosofia di "management unificato", teso a generare *engagement* e coesione attraverso la partecipazione. Il miglioramento del business viene considerato non un obiettivo fine a sé stesso, ma uno scopo a cui tendere considerando prioritarie le ricompense di fornitori, venditori, partner e consumatori.

Nell'interpretazione di Kaneda e della Sunstar, l'impresa globale attraversa i confini senza perdere di vista il proprio contesto di origine, il piccolo mondo locale, la comunità e la società di appartenenza. La ricerca di innovazione attraverso localizzazioni multiple, l'impegno comunicativo in una logica di partecipazione allargata, la capacità di conciliare spinte globali e locali hanno condotto con il tempo la Sunstar ad assumere le caratteristiche di un'azienda metanazionale. Questo sentiero di sviluppo ha portato alla fine alla scelta di

stificazioni razionali, come la volontà di entrare e rafforzarsi sul mercato europeo, di sviluppare una cultura "glocal", di localizzarsi in un contesto ricco di imprese innovative nella tecnologia e sensibile alle tematiche dell'ambiente, di valersi della cultura manageriale europea come stimolo evolutivo e, in ultimo, di sfruttare vantaggi fiscali e incentivi economici. Ma è difficile pensare che queste motivazioni siano state davvero determinanti nel forzare una scelta così "di rottura", che alla fine porta il segno dell'istinto imprenditoriale che ricerca sfide nuove e scommette su una visione del proprio futuro. La volontà di proiettarsi oltre i confini conosciuti e consueti è frutto alla fine di una spinta morale, è sostenuta dalla fiducia nel proprio metodo di azione, che si vuole rinnovare verificandolo nella sfida con contesti altri rispetto alle esperienze passate. ■