
Peter F Drucker & Isao Nakauchi: Drucker on Asia. A Dialogue between Peter Drucker and Isao Nakauchi

Butterworth Heinemann Oxford, 1997

Världen förvandlas inför våra ögon, snabbare än någonsin. Informationen därom är överväldigande. Men vi ser bara det vi vill se. De brottstycken vi tar till oss blir därför svåra att omforma till gripbara mönster. Därför behöver vi hjälp med pusselbitarna. En stimulerande handledning i sådan tankeverksamhet är boken *Drucker on Asia. A Dialogue between Peter Drucker and Isao Nakauchi*. Peter F. Drucker är en amerikansk guru på managementområdet med många böcker bakom sig (Johnson 1996). Isao Nakauchi är en känd och framgångsrik japansk industrialist. Han har bl a byggt upp den stora livsmedelskedjan Daiei.

Bland de drivkrafter som påverkar framtidens utformning vill man gärna tänka sig att ländernas regeringar har en avgörande betydelse. Här får man veta att den tiden är förbi. Andra krafter styr hårdare. För mindre än femton år sen talade man om den mäktiga ekonomiska triad som leddes av starka regeringar nämligen Japan, Nordamerika och det med vissa frågetecken omgivna Europa. Nu är det inte längre tal om någon utveckling av ekonomiska supermakter utan om många snabbt växande regionala områden som är föga beroende av varann. Där är det andra krafter än regeringar som avgör tillväxten. Detta påskyndar sönderfallet av de gamla strukturerna. Den snabbaste tillväxten återfinns i Sydostasien med ett antal separata regioner i Kina, Korea, Thailand, Malaysia, Indonesien, Filippinerna. Hit hör även Latinamerika som

bl a kan uppvisa det mexikanska miraklet, med en närmast explosionsartad tillväxt. Andra exempel är Chile, Argentina, Peru. Även Brasilien är på väg.

I kustkina tilldrar sig fem i praktiken autonoma regioner stort intresse: Tianjin, Shanghai, Xiamen-Taiwan, Kanton-Hongkong och Manchuriet. Dessa snabbt växande ekonomiska center med en tillväxt på upp till 20 procent per år är till ytan att jämställa med större länder i andra delar av världen.

Taiwan, en liten ö utan naturtillgångar, har idag världens största kapitalreserv. Sydkorea och Taiwan är världens största producenter av datorchips. Världens största tillverkare av luftkonditioneringsanläggningar återfinns i Singapore. Svenska Stora går in som hälftenägare i världens mest kostnads-effektiva massafabrik, Veracruz i Brasilien, med en årskapacitet av 750 000 ton massa och en total kostnad av 11,4 miljarder SEK. Samtidigt får Stora tillgång till billig råvara för en expansion på de snabbväxande marknader, som går under rubriken emerging markets. Ett aktuellt nästa steg är ett finpappersbruk i Asien. Svenska Ericsson tillhör de företag som just nu noterar stora framgångar i Kina. Årets försäljningar på teleområdet förväntas överstiga 15 miljarder SEK. Kina är nu Ericssons största marknad; USA har gått ner till andra plats. En modern mobiltelefonfabrik förväntas börja producera år 1998 i Peking. När Tyskland efter sex års stagnation började komma

igång, var det inte de gamla marknaderna som var mest avgörande utan de nya i Asien och där främst Kina.

I jämförelse med dessa tillväxtområden är Europa säkrare att investera i men inte lika attraktivt. Kapitalrörelserna i Europa som varit tröga börjar nu närma sig de förhållanden som rådde före 1914. Men trots Rysslands väldiga naturtillgångar och potentiellt stora efterfrågan är den utländska investeringsviljan fortfarande begränsad och mycket avvaktande. Viljan att ta risker är mycket större när det gäller Kina. Kinas konsumtionsmarknad med minst 1,2 miljarder kineser är ofattbart stor. Världsbanken anser i en nyutkommen rapport, China 2020, att Kinas konsumenter redan år 2020 har en köpkraft som överträffar EUs. Kina kan då vara världens näst största importör och exportör. Kina kan ha en ställning på den internationella finansmarknaden som överträffar de flesta nuvarande industriländernas. Sådana scenarier gör utländska investerare beredda att ta stora risker trots börsfluktuationerna.

Drucker och Nakauchi ser inte lågbetald arbetskraft som något större dragplåster på sikt. I en nära framtid beräknas de direkta arbetskostnaderna uppgå till högst 10–12 procent av driftkostnaderna.

Den kommunistiska centralmakten borde vara ett stort hinder men den jämförelsevis med de gamla kinesiska mandarinerna. De levde långt ovanför verkligheten och det gör även de nuvarande kommunistiska ledarna. Det betyder att de inte befattar sig så mycket med vad som händer i de självständiga regionerna. Ett större hot är arbetslösheten. Den pågående nedläggningen av statliga företag friställer 100 miljoner arbetare. Nuvarande 800 miljoner arbetare inom jordbruket kommer i en nära framtid att minska till högst 200 miljoner. Redan söker sig över

100 miljoner jordbruksarbetare till städerna där de har svårt att få arbete. Om sysselsättningen inte kan bemästras kan arbetslösheten leda till inbördeskrig. Det hotet är vida större än det ideologiska.

Investerarna har lärt sig av de gamla industriländernas tidigare misslyckanden. Vågen av automatisering är nu över. Ett lärorikt exempel på övertron på tekniken utgör General Motors, världens största koncern inom tillverkningsindustrin. Amerikanska GM satsade på sin tid 30 miljarder dollar på automation bara för att finna att kostnaderna steg och produktivitet och kvalitet sjönk. Japanska Toyota satsade inte så mycket på maskinteknik och automation men upplevde stora framgångar med ett flödestänkande som byggde på människan som resurs. Information, utbildning och teamarbete blev nyckelbegrepp. Arbetsorganisation och ansvarsfördelning förändrades. Globalt försöker nu management att anpassa sin aktuella nisch till världsekonomin dynamiska förutsättningar. Det betyder att man räknar med global konkurrens även när man etablerar sig lokalt. De regionala spelreglerna kan vara mycket varierande. Det saknas därför inte svårigheter.

Från Japan väntas nya överraskningar. Övergången från "kreativ imitation" till "kreativ innovation" kan innebära ett nytt ekonomiskt mirakel. Kontinuerliga förbättringar, Kaizen, tillskrivs Japan men är en imitation övertagen från amerikanska Bell Telephone Company som uppfann och införde metoden under första världskriget. Japan anses nu med sin höga utbildningsnivå kunna nå snabbare och längre än flertalet andra industriländer med det man kallar innovativt entreprenörskap. Där är kunskapen avgörande, inte yrkesskickligheten.

En kritisk fråga för Kina är tillgången på utbildat folk. Kina har endast 4 miljoner

studenter i högre utbildning och denna är föga anpassad till det moderna samhället. I jämförelse har USA 12,5 miljoner i modern högre utbildning på en befolkning som är en femtedel av Kinas. Japan med en befolkning som bara är en tiondel av Kinas har minst fem miljoner ungdomar i högre studier. Författarna anser att det kommer att ta lång tid att reformera den högre utbildningen i Kina. Detta är emellertid inte något avgörande hinder för expansionen. Sakkunskap kan tas utifrån (Bate 1995). Bland annat lämnas intressanta exempel på hur välutbildade kineser utanför landets gränser kan medverka till att skapa den "osynliga" infrastruktur som är nödvändig för tillväxten. Även på mellannivåerna är kineser utanför landet en resurs när det bl a gäller att skapa den familjeanda som kännetecknar kinesisk verksamhet. För den ekonomiska tillväxten räknar man med hjälp från kinesledda företag i utlandet.

Författarna ställer i utsikt att världen om tio år kommer att översvämmas av managementlitteratur som berättar om det kinesiska undret på samma hänfödda sätt som man tidigare har talat om det japanska. Hemligheten med japanerna var att de kunde göra en familj av ett företag. En värdefull egenskap hos kineserna är att de skapar framgångsrika företag som leds av familjer. Inflödet av erfarenhet, kunnande och solidaritet liknar det som gjort kinesägd verksamhet framgångsrikt anpassbar i länder och regioner utanför Kina med extremt olika förutsättningar. Utlandskineserna bygger i snabb takt och utan stora ekonomiska investeringar upp framgångsrika multinationella företag där familjerelationer har avgörande betydelse. Ett exempel är ett kinesiskt företag med bas i Bangkok som tillverkar PC komponenter och som står för nära hälften av världsmarknaden. Företa-

get har elva fabriker, tre i Kina, fyra i USA, tre i Malaysia och en i Indonesien. Tre fabriker är under planering i Europa, varav en i England. De anställda tas i huvudsak från det aktuella landet men samtliga företagschefer är kineser som är släkt med varann. Det är ingen dålig utgångspunkt för den kinesiska expansionen eftersom Kina saknar en ekonomisk infrastruktur. Till detta ska läggas den kinesiska arbetsförmågan. Det finns ett gammalt talesätt i Malaysia som säger att om en kines driver iland någonstans längs den obebodda djungelklädda kusten dröjer det inte länge innan han arbetat upp en blomstrande affärsverksamhet på den plats han landat.

Författarna döljer inte att dessa nya regioner är ekonomiska högriskområden. Utländska företag bedöms ha högst en tredjedels chans att lyckas. Ändå strömmar de till. Även misslyckanden ger lärdomar och skapar dynamik. Indirekt är budskapet att Europa har alltför många byråkratiska hinder att övervinna innan konkurrenskraften kommer i höjd med vad som krävs för att etablera sig i stor skala på dessa nya marknader. Det är de enskilda företagen som hävdar sig.

Mycket sägs om de hinder gammal utbildning utgör. Den nya utbildningen är en bristvara. De nya industriländerna har inga föråldrade organisationsformer att avveckla. De hoppar helt enkelt över de gamla industriländernas förlegade rutiner som i dessa länder måste avbetingas. Peter F. Drucker vidareutvecklar här tankar om utvecklingen som han framfört tidigare, särskilt i *Storsäljarna Managing for the Future* (1992) och *Post Capitalist Society* (1993).

Gideon Gerhardsson
Föreningen Teknisk FHV

Referenser

- Bate, P (1995) *Strategies for Cultural Change*.
Butterworth Heinemann, Oxford,
- Drucker, P F (1992) *Managing for the Future*.
Butterworth Heinemann, Oxford.
- Drucker, P F (1993) *Post Capitalist Society*.
Butterworth Heinemann, Oxford,
- Johnson, M (1996) *Managing in the next Millennium*. Butterworth Heinemann, Oxford.