

# RINNOVARE la logistica in tempo di crisi



■ Rosario Manisera\*

L'attuale crisi finanziaria ed economica, che si è estesa a tutto il mondo, è particolarmente virulenta in Giappone. Non c'è settore economico che non ne sia stato colpito e anche le aziende che si occupano di logistica devono correre ai ripari non solo per sopravvivere ma anche per tenere fede agli impegni nei confronti dell'ambiente a cui sono richiamate dalle autorità governative e dalla società nel suo insieme



Anche in tempo di crisi in Giappone si tende a rafforzare il genba (il luogo concreto dove vengono svolte le attività aziendali) e a puntare ancora una volta sul rispetto ambientale, facendo leva sulla partnership di più attori. Il genba deve essere messo in condizione di far fronte con flessibilità alle sempre nuove esigenze che si presentano

## 1. Crisi e rinnovamento della logistica

Si dice che il mercato dei consumatori giapponesi sia il più difficile del mondo. Chi compra in Giappone è estremamente esigente in termini di qualità e servizio. Per questo motivo, ad esempio, i grandi magazzini delle città del Sol Levante, sono molto

meticolosi nell'anticipare e nel predisporre ogni cosa per soddisfare le richieste dei propri clienti. Non per nulla cercano di mettere in pratica il principio delle **5P**: **P**rior **P**reparation **P**revents **P**oor **P**erformance. Rispetto ai grandi magazzini delle città europee, possiedono almeno 5 volte le quantità e le varietà dei prodotti in esposizione. Vi sono 10

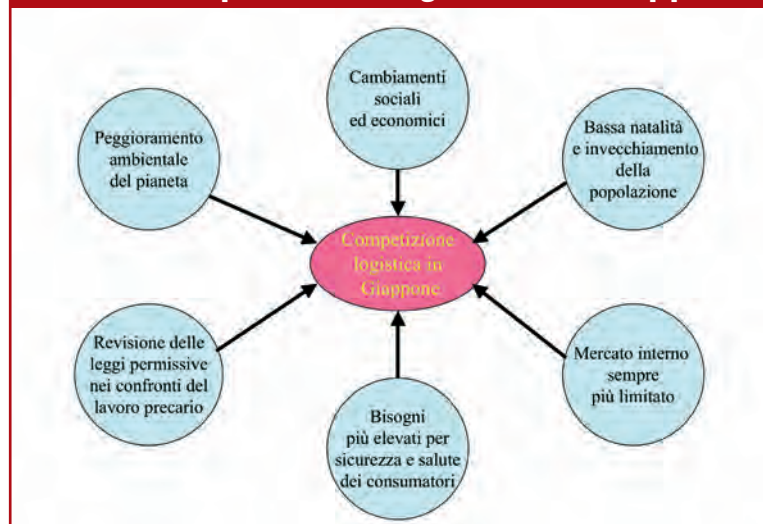
allestimenti diversi all'anno per i vestiti da donna: praticamente una stagione nell'abbigliamento dura appena un mese. Il mercato giapponese, inoltre, si sta restringendo sempre di più a causa della forte denatalità nell'arcipelago. Se negli anni cinquanta nascevano 2 milioni e 600 mila nuovi giapponesi in 12 mesi, nel 2007 ne sono nati poco più di un milione. La società sta invecchiando rapidamente ed evidenzia i bisogni tipici di una popolazione che ha un'età avanzata. Le caratteristiche e i cambiamenti sociali, la recessione economica che mostra un indice di crescita negativo, l'innalzamento del tasso di disoccupazione, il credito concesso con sempre maggiore cautela esasperano la competizione e mettono a dura prova la vita e le attività delle aziende giapponesi, comprese quelle impegnate nella logistica (cfr. fig. 1).

A queste difficoltà se ne aggiungono altre che sono specifiche degli operatori logistici e di coloro che si occupano di SCM (*Supply Chain Management*). Le quantità di merci trattate e trasportate sono in forte calo; per le tariffe stagnanti da tempo c'è un'ulteriore richiesta di

riduzione del 20%; i costi continuano a crescere; è difficile trovare personale qualificato; ci sono infine gli obblighi verso l'ambiente da soddisfare dal momento che la logistica contribuisce per più del 20% alle emissioni dei gas serra e in particolare del CO<sub>2</sub>. Ci si chiede addirittura quanti dei circa 800-900 operatori logistici presenti in tutto il paese rimarranno in operatività nel prossimo futuro. Sicuramente non dureranno a lungo quegli operatori che si preoccupano solamente di cercare un carico qualunque per i propri mezzi di trasporto, mentre hanno maggiori probabilità di sviluppo coloro che - magari alleandosi o accorpandosi con altre aziende simili - offrono ai clienti un servizio

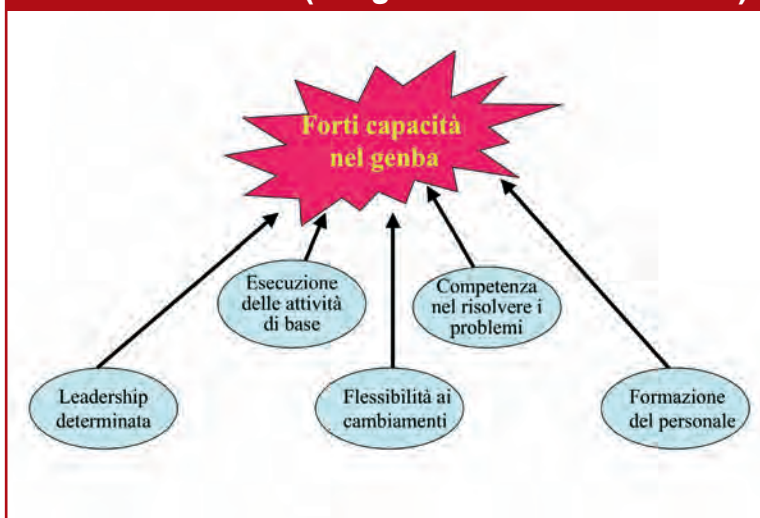
logistico veramente utile, che crea valore e aumenta il fatturato degli stessi committenti con l'offerta di nuovi servizi e, a volte, con l'assunzione di rischi addizionali. Perché queste nuove attività possano diventare realtà, c'è bisogno di personale dedicato, soddisfatto e in grado di esprimere suggerimenti e proposte. La soddisfazione dei dipendenti (*ES = Employee Satisfaction*) serve non solo all'azienda, ma è un prerequisito anche per poter soddisfare i clienti, fidelizzandoli grazie al CRM (*Customer Relationship Management*). In altri termini, per rinnovare e potenziare il proprio business, è necessario consolidare e motivare quello che i giapponesi chiamano genba, il luogo concreto dove ven-

**Fig. 1 - Cambiamenti che influiscono sulla competitività logistica in Giappone**





**Fig. 2 - Fattori che rendono forte il genba (luogo concreto di lavoro)**

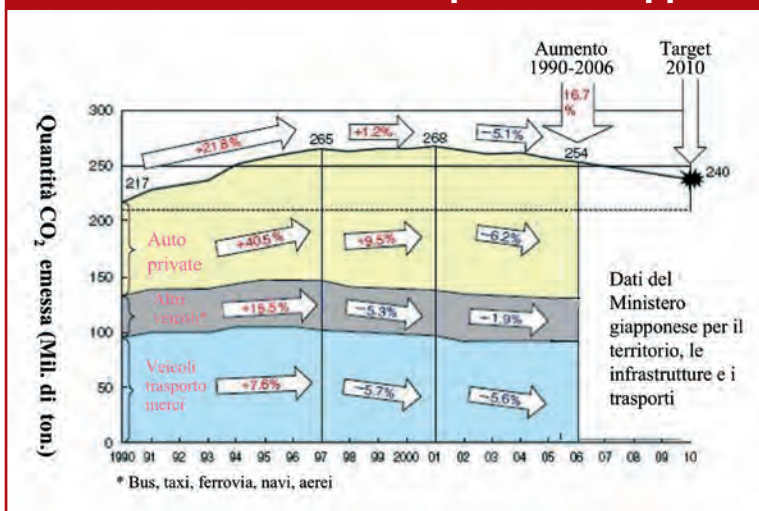


gono svolte le attività aziendali (fig. 2). Per rendere forte il genba bisogna che i dirigenti aziendali abbiano fiducia in coloro che vi lavorano e che operano a diretto contatto con i clienti. Nel caso della logistica si tratta concretamente di coloro che hanno a che fare con i committenti, che pianificano le attività, che gestiscono e operano nei magazzini; si tratta di autisti, operatori, impiegati. Tutti questi devono essere resi capaci di assumersi le proprie responsabilità. Inoltre bisogna essere consapevoli che se si rispettano e si dà importanza ai dipendenti, questi a loro volta rispetteranno e daranno importanza ai clienti.

Sarà il genba - a cui devono essere riconosciuti i meriti dovuti e che, motivato, opera in team e risolve non solo i problemi ma sa anche essere propositivo - che diventerà il punto di forza per il management. Il genba dovrà essere messo nelle condizioni di poter rispondere con flessibilità alle sempre nuove esigenze che si presentano. Vi si svolgerà costantemente il programma delle 5S, sarà oggetto di una formazione adeguata e avrà gli strumenti per ricercare e risolvere le criticità, usando tutte le tecniche di visualizzazione delle informazioni.

In un'epoca di crisi, quindi, quando i volumi diminuiscono e la concorrenza si fa più aggressiva, un'azienda con alle spalle un genba forte non si preoccupa della riduzione di costi o delle scorte, ma sa approfittare delle occasioni che le si offrono per acquisire caratteristiche originali,

**Fig. 3 - Andamento delle emissioni di CO<sub>2</sub> nel settore dei trasporti in Giappone**



ampliare la gamma di servizi offerti e distanziare maggiormente i concorrenti. In Giappone, a proposito, viene spesso citato l'esempio della fusione tra la Moving e la Yamato Home Convenience avvenuta nel settembre 2007: la nuova azienda è diventata un modello per coloro che nella logistica vogliono ampliare la sfera del proprio business. L'azienda non solo si occupa di trasporto di mobili ed elettrodomestici per i trasferimenti delle famiglie e quindi confeziona, pulisce e rimonta i vari pezzi del mobilio, ma si preoccupa concretamente perché nelle nuove abitazioni ogni cosa funzioni perfettamente. Ha cominciato ad offrire, perciò, servizi di elettricisti, idraulici e altre competenze, pronta a farsi carico dei problemi che la famiglia può

incontrare in un ambiente che non conosce. La nuova azienda dà molta importanza alle opinioni dei clienti e i circa 8.000 questionari compilati che riceve mensilmente vengono smistati nei vari dipartimenti per il miglioramento del servizio e per differenziarsi dalle altre aziende. Il successo che la nuova formula ha riscosso dimostra come i clienti gradiscano, anche a costi superiori, di essere oggetto di attenzioni personalizzate, potendo usufruire di servizi che altrimenti dovrebbero cercarsi da soli. Puntare tutto sui prezzi bassi non paga quindi e, anzi, può innescare il famigerato "circolo del diavolo": si abbassano i prezzi ai clienti → si riducono le retribuzioni ai dipendenti → si crea malcontento

tra il personale → la qualità del servizio ne risente negativamente → il business aziendale decade. Bisogna tendere invece a diventare unici - *only one* -, un'azienda di cui i clienti non riescono a fare a meno. Un'azienda unica si distinguerà naturalmente anche per le sue connotazioni di rispetto ambientale che in Giappone costituisce l'altro perno su cui si punta per superare la crisi e viene considerato nell'ambito della più vasta responsabilità sociale aziendale.

**2. Green Logistics Partnership**

Sulla base dei doveri derivanti dal Protocollo di Kyoto, a cui in realtà solo pochi paesi hanno ottempe-

**Fig. 4 - Green Logistics Partnership - Il simbolo è costituito dalle immagini di Logi-kun ed Eco-chan**





## Due progetti realizzati in partnership per ridurre l'impatto ambientale

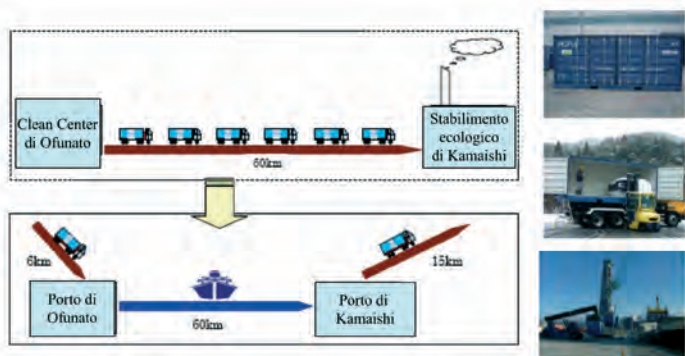
### 1. Logistica venosa con trasporto intermodale dei rifiuti

Il progetto si riferisce a un sistema di logistica venosa (Reverse Logistics) che collega due città diverse realizzato nel giro di due anni, tra il 2005 e il 2007. Grazie ad esso è stato possibile ridurre le emissioni annuali di CO<sub>2</sub> di 444,4 tonnellate (meno 70,3%). Il costo del progetto - eseguito in partnership dalla città di Ofunato nel Nord Est del Giappone, dall'Associazione per lo sviluppo del porto di Ofunato, dalla società specializzata in trasporto marittimo sotto costa Tohoku Kisen Koun, dalla Nippon Express, Ufficio di Ofunato - è stato di 6 milioni e 660 mila yen (di cui 2 milioni e 220 mila yen ricevuti come sussidio dal governo). Per la realizzazione del progetto sono stati utilizzati Dry Container di 20 piedi. I rifiuti generici combustibili di ogni famiglia prodotti nella zona di Ofunato prima venivano raccolti in un Clean Center e, dopo un trattamento intermedio, venivano trasportati con dei camion verso la struttura di incenerimento della città di Kamaishi: si

facevano 6 viaggi al giorno e la distanza percorsa solo in andata era di circa 60 km. L'iniziativa per realizzare un trasporto intermodale dei rifiuti è dovuta soprattutto alla città di Ofunato e all'Associazione per lo sviluppo del porto di Ofunato che si sono impegnate perché allo scopo venisse usato il porto locale. In via sperimentale è stata pianificata una parte del percorso via mare, sfruttando le caratteristiche del litorale: Lo scopo del trasporto intermodale nella baia, con l'utilizzo di porti e attrezzature portuali, era quello di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> e di alleggerire l'impatto ambientale. Sono state tenute in conto l'efficienza e la sicurezza della movimentazione del materiale nella definizione del trasporto sul mare e, nella fase di implementazione del progetto, i rifiuti generici vengono caricati in container di 20 piedi, acquistati per questa finalità. Inoltre, a parte la riduzione dell'impatto ambientale, grazie all'impegno delle organizzazioni pubbliche locali, la popolazione residente nella zona ha potuto aprire gli occhi sull'importanza di rispettare l'ambiente in ogni attività che svolge (cfr. la fig. 5).

Rielaborazione di documentazione MLIT (Ministero di territorio, infrastrutture e trasporti)

### Fig. 5 - Esempio di trasporto intermodale di rifiuti tra le città di Ofunato e Kamaishi



Fonte: Rielaborazione della documentazione del Ministero giapponese per il territorio, le infrastrutture e i trasporti

### 2. Esempio di riduzione dell'impatto ambientale mediante trasporto ferroviario

NOK Corporation (Cargo Owner), Chikugo Transportation Co. (Logistics Business) e Wakita Unyu Soko Co. (Japan Freight Railway Company) hanno progettato e realizzato in partnership un sistema di trasporto intermodale per i prodotti industriali di gomma.

Precedentemente al progetto in questione, messo in atto nel 2008 e che prevede il trasporto ferroviario per lo stesso tipo di materiale, la movimentazione del materiale di gomma tra Tosu, in Kyushu, e Nagoya avveniva mediante autocarri. Il nuovo progetto, che ha visto anche un rinnovamento della stazione per merci di Tosu, aveva di mira il risparmio energetico e, naturalmente, la riduzione dell'impatto sull'ambiente. I risultati ottenuti sono stati più che soddisfacenti, in quanto si è avuto un risparmio energetico del 75%.

Rielaborazione di documentazione Meti (Ministero dell'economia, commercio e industria)

anche dal punto di vista logistico. Allo scopo di trovare un'istituzione di riferimento dove committenti e operatori logistici potessero discutere i problemi comuni, approfondire le loro relazioni e condividere idee e progetti, dall'aprile 2005 è stata costituita la cosiddetta Green Logistics Partnership (cfr. il logo nella figura 4). L'organizzazione è stata voluta da Japan Institute of Logistics Systems (JILS), Japan Federation of Freight Industries (FJJI), Ministry of Economy, Trade and Industry (METI), Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism (MLIT) e con la collaborazione del Nippon Keidanren - l'associazione degli industriali giapponesi. All'inizio del 2009, i membri di Green Logistics Partnership erano già più di 3000: aziende committenti, operatori logistici, think tank, enti di ricerca, amministrazioni pubbliche e semplici privati collaborano tra loro come partner per creare una logistica che risulti più "amica", più "gentile" con l'ambiente. Gli enti e le aziende possono presentare dei progetti logistici congiunti che portino a una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>. A questo scopo è stato messo a punto un efficace sistema di supporto: anzitutto possono essere utilizzate le tecnologie sviluppate dalla New Energy and Industrial Technology Development Organization (NEDO); esiste poi un fondo governativo che copre fino a un terzo le spese di investimenti nei singoli progetti e infine i due ministeri coinvolti - Meti e Mlit - premiano periodicamente i progetti migliori, diffondendone i punti principali con apposite pubblicazioni. Nell'ambito dell'organizzazione, inoltre, sono state elaborate le linee guida comuni per calcolare la quantità di anidride carbonica emessa (consumo di carburante per t/km) e nel marzo del 2009 è stata messa a disposizione di tutti un'ampia raccolta di esempi scelti tra i progetti realizzati e parzialmente finanziati. Si tratta di veri e propri modelli che mostrano come, pur durante una crisi, ci si può rinnovare, collaborando con altre realtà, e si può contribuire alla salvaguardia dell'ambiente. Nel box in alto viene riportata la sintesi di due esempi tratti dalla suddetta raccolta da tutti consultabile: probabilmente un sistema simile a quello della Green Logistics Partnership e la raccolta di best practice potrebbero essere un aiuto efficace anche in Italia per il mondo della logistica nostrana, soprattutto nell'attuale periodo di crisi. ■

rato - ottenendo tra l'altro buoni risultati -, e in vista della conferenza del dicembre 2009 a Copenhagen che dovrebbe riscrivere gli accordi della città giapponese, l'industria del Giappone è stata chiamata di nuovo in causa dal governo perché intensifichi il suo impegno nei confronti dell'ambiente e dei problemi climatici. La logistica, che dal 2001 ha visto l'inversione di tendenza nelle emissioni di anidride carbonica nel settore dei trasporti (cfr. fig. 3), deve raddoppiare gli sforzi per raggiungere il target del -6% rispetto ai valori registrati nel 1990.

Lo stesso governo ha concordato con le associazioni di categoria alcune linee guida per aiutare le aziende a diminuire l'impatto ambientale delle proprie attività: risparmio energetico e delle risorse naturali, riduzione dei rifiuti, riciclo, intermodalità, uso di veicoli a basse emissioni di gas di scarico, condivisione di alcune attività con altre aziende di trasporti, concentrazione dei centri logistici, incoraggiamento a introdurre il management ambientale

<sup>1</sup> Studioso del mondo giapponese. E-mail: maema@giappone-italia.it

<sup>2</sup> Il programma delle "5S" - il cui nome deriva dalle iniziali dei cinque termini giapponesi seiri (separazione/classificazione), seiton (sistemazione/riordino), seiso (pulizia/organizzazione), seiketsu (standardizzazione/strutturazione) e shitsuke (disciplina/sistemizzazione), [alcuni vi aggiungono sabō (educazione) e shikkari (serietà e risolutezza)] - è nato in fabbrica, ma è stato largamente applicato altresì per migliorare le attività degli enti indiretti nelle aziende e il lavoro di ufficio delle organizzazioni di tutti i tipi.

## WE VS L'AGILITÀ CONTA!

POWERED BY WE X suite

Le aziende che hanno maggiore successo nell'affrontare il cambiamento sono quelle più rapide a rispondere alle nuove condizioni competitive e più efficaci nell'adattare i propri processi ed i propri servizi. WexVS for Transportation and Logistics è la soluzione software innovativa pensata per rispondere alle nuove esigenze del mercato.

- Facilita l'adozione di architetture software moderne ed aperte
- Accelera l'implementazione dei nuovi progetti informatici
- Semplifica la manutenzione e l'evoluzione dei sistemi informativi nel tempo

Contattaci per sapere come rispondere efficacemente al cambiamento e ridurre i costi di gestione e manutenzione dei tuoi sistemi informativi.

Foto: © Olivier Lantzenriffer / iStockphoto.com

**WE X log**  
TECHNOLOGIES

Piazzale Biancamano, 8  
20121 Milano - I  
tel +39 02 62032105 email info@wexlog.it

hp **DATA LOGIC**  
invent ACCREDITED RESELLER

15, Rue du Louvre  
75001 Paris - F  
tel +33 1 40410449 email info@wexlog.com