

Una lezione da valigie e sci...

# Logistica e nuove esigenze della società

*I bisogni delle persone e delle imprese richiedono nuovi servizi sempre più accurati, veloci e, possibilmente, a costi ridotti. Gli operatori logistici inventano nuovi servizi migliorando il livello di vita della gente*

ROSARIO MANISERA<sup>1</sup>

## 1. Crescita dell'economia e sviluppo di nuovi needs

Il mio amico Luca, di ritorno qualche settimana fa dal Giappone, mi raccontava una esperienza vissuta, a suo dire indimenticabile. Durante lo scorso febbraio si trovava a Tokyo per lavoro da alcune settimane e, avendo libero un weekend, sentiva il bisogno di rilassarsi, di avere un attimo di sosta dagli interminabili meeting che a volte si protraevano fino a notte tarda anche di sabato. Non sapeva però dove poter andare; avrebbe voluto sciare, ma come fare in un paese di cui non conosceva neanche la lingua. Ne parla con il Sig. Kato, che gli era stato accanto in azienda per tutto il tempo della sua permanenza in Giappone, e questi gli di-

co giapponese dalla stazione centrale di Tokyo, usando la linea ferroviaria di Nagano Shinkansen. In poco più di un'ora e mezza è alla stazione della città di Nagano, quindi con un'ora di bus arriva nella spettacolare valle di Hakuba, una delle aree dove si svolsero le Olimpiadi invernali del 1998. La mattina seguente, uscendo dall'hotel, si trova proprio ai piedi di Hakuba Cortina, con discese per sciatori principianti e di medio livello. Tutt'attorno svettano i monti delle Alpi giapponesi, con cime che superano i 3000 metri. Potrebbe andare in pochi minuti fino all'*Happo-One* che gli appassionati degli sport invernali ben conoscono perché sede di gare olimpiche, ma Luca si accontenta di Hakuba Cortina, perché anche nel nome gli ricorda l'Italia. Trascorre sciando i due giorni del weekend, lontano dalla caotica Tokyo, e ritemperato il lunedì è pronto a riprendere il lavoro. Non ha dovuto preoccuparsi per nulla degli aspetti logistici e, nell'insieme, la spesa è sta-



**Immaginate di partire per un rilassante fine settimana sulla neve senza bagagli, che un efficiente operatore logistico avrà provveduto a farvi recapitare in albergo e si curerà di rispedire a casa vostra al termine della vacanza. Fantascienza?**

**In Giappone questo servizio è realtà. E rappresenta la nuova frontiera delle offerte logistiche, sempre più flessibili e veloci, mirate a soddisfare le esigenze particolari di aziende e privati**

La percentuale

2,2%

La crescita dell'industria terziaria in Giappone nel 2004

In secondi

10, 21' e 45''

In Giappone la partenza dei treni *shinkansen* è determinata anche dai secondi. Il prossimo treno parte alle h. 10, 21' e 45''

ce di non preoccuparsi: lo avrebbe accompagnato lui mostrandogli uno dei più bei paesaggi invernali del Giappone. Ma gli sci, gli scarponi, tutto l'equipaggiamento necessario? Molte cose per sciare le avrebbero potute noleggiare sul posto, ma sci e scarponi glieli avrebbe prestato lo stesso Kato che aveva un fratello con le stesse misure di Luca. Sarebbero partiti il venerdì, terminando un po' prima del solito il lavoro. Come programmato, il venerdì pomeriggio Luca parte con il suo ami-

ta minore rispetto a qualsiasi stazione sciistica italiana. Quella degli sciatori, desiderosi di muoversi liberi fino ai campi da sci, non è che una delle nuove esigenze a cui gli operatori logistici hanno cercato di rispondere in Giappone durante questi ultimi anni. La fine dei "15 anni perduti" a causa della prolungata

postali, trasporti, ristoranti e alberghi, informazioni e telecomunicazioni) mostrano trend positivi: fatto 100 il loro indice generale nel 2000, esso ha raggiunto 104,1 nel 2004. In particolare, sono aumentate le esigenze di movimentazione di oggetti anche personali a livello nazionale e internazionale: si desidera

essere certi che essi giungano sani e salvi a destinazione, nell'orario stabilito e, magari, dopo l'utilizzo riportati al luogo da cui erano partiti. È aumentato l'invio di prodotti alimen-

gli individui, ma anche delle imprese. A questi bisogni è necessario rispondere offrendo rapidità, sicurezza, certezza di orari, economicità. Gli operatori di logistica si inventa-

## Efficienza giapponese

Sarebbero andati direttamente alla stazione e avrebbero viaggiato senza borse o ingombranti fardelli: del bagaglio, compresa la valigia di Luca, se ne sarebbe incaricata la Yamato Transport. Il personale della Yamato avrebbe raccolto ogni cosa alla casa di Kato e all'albergo di Luca e l'avrebbe recapitata all'Hotel Green Plaza Hakuba, nella prefettura di Nagano dov'erano diretti. Il lunedì successivo l'avrebbe riportata al punto di partenza.

tari: voglio far assaggiare al mio amico lontano gli ortaggi ancora freschi raccolti nel mio orto dove sono coltivati biologicamente. Durante le ore diurne lavoro: devo poter spedire quanto voglio anche durante le ore notturne. Lo scambio di regali e di materiali tra i singoli e tra le aziende sostituisce a volte l'incontro e il contatto fisico non sempre possibili. Corrieri specializzati che trasportano, ad esempio, borse e attrezzature fin sui campi da golf, mi permettono di praticare lo sport e di utilizzare al meglio il tempo libero. Addirittura l'industria della distribuzione è dovuta essere rivoluzionata perché sulla mia tavola desidero prodotti tipici e verdure fresche direttamente dalle fattorie. I trasporti e le consegne di alcuni generi vanno fatti di notte, perché di giorno la priorità va data alla vita, al lavoro, alle altre responsabilità. Il tempo è importante e, come nelle società più avanzate, ha una scansione molto più dettagliata: non per nulla la partenza dei treni *shinkansen* è determinata anche dai secondi. Il prossimo treno parte alle h. 10, 21' e 45''... E queste esigenze non sono solo de-

no allora nuovi servizi, come ad esempio quelli della summenzionata Yamato Transport, che per prima nel 1976 lanciò il profittevole e comodissimo servizio della consegna dei pacchi porta a porta (*Takkyubin*), poi imitato da tanti altri concorrenti (Tab. 1). Come questa azienda, caratterizzata da una grande creatività nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi, si sono mosse in Giappone molte altre imprese che hanno cercato di comprendere i bisogni reali dei clienti e di farvi fronte in modo soddisfacente in breve tempo.

## 2. L'Asia orientale e le nuove offerte logistiche

Quanto avviene in Giappone, si sta verificando anche negli altri paesi dell'Estremo Oriente, naturalmente con modalità e tempi differenti. In tutti i Paesi dell'Asia orientale si stanno sviluppando servizi logistici una volta impensabili in regioni che hanno appena intrapreso il cammino del

<sup>1</sup> Studioso del mondo giapponese. E-mail: manisera@tin.it

**TAB. 1 - I PRINCIPALI SERVIZI OFFERTI DAL CORRIERE YAMATO TRANSPORT**

1919	Fondazione dell'azienda
1929	Inaugurazione del servizio di trasporto Tokyo - Yokohama
1976	Servizio "Takkyubin", con raccolta pacchi Servizio di consegna pacchi porta a porta veloce, affidabile e a costi contenuti. Raccolta domiciliare su base telefonica o in esercizi convenzionati; consegna il giorno seguente in tutto il Giappone, in 6 fasce orarie a seconda della richiesta
1978	Dai 10 milioni di colli nel 1978 ai 50 nel 1981 e ai 100 milioni nel 1983
1984	Golf Takkyubin e altri servizi. Trasporto e consegna di equipaggiamenti per golf, sci ecc. fin sui campi da gioco. Trasporto di valigie e altri bagagli fino agli aeroporti e stazioni in modo da viaggiare completamente liberi
1985	Servizio completo per il trasloco Tutto ciò che serve alla famiglia per il trasloco: materiali, imballaggio, trasporto, consegna, sistemazione degli oggetti, pulizia... Costo calcolato sul numero di stanze
1986	Servizio di consegna espresso Consegna nello stesso giorno di documenti e plichi urgentissimi in 55 città
1987	Servizio di consegna relativo a libri e materiale stampato
1988	Takkyubin per il freddo Consegna di prodotti freschi, congelati o a temperatura controllata dappertutto in Giappone. Consegne notturne e inizio di un network per un servizio di consegne internazionali
1990	Servizio di trasloco personalizzato Container di 2 m <sup>3</sup> vengono messi a disposizione per un trasloco semplice
1992	500 milioni di colli con il servizio "takkyubin"
1994	Servizio di trasloco economico "chiavi in mano"
1995	Servizio per bagagli non accompagnati; servizio di trasloco all'estero
1996	Servizio di prelievo e immagazzinamento per ogni singolo cittadino
1997	Kuroneko Mail Servizio di consegna di riviste, cataloghi e campioni di prodotti per ogni cassetta della posta in Giappone. Servizio di rintracciabilità
1998	Servizio di rintracciabilità dei pacchi mediante internet
1999	Servizio di trasloco a breve distanza da completarsi in mezza giornata
2004	700 milioni di colli: 2 milioni al giorno
2004 aprile - settembre	Miglioramento della Qualità e puntualità dei servizi. Profitti 16,56 miliardi di yen (+ 158, 8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente), su entrate d'esercizi di 513,93 miliardi di yen

progresso industriale. In particolare, gli scambi tra il Giappone e la Cina (il Giappone, nel 2003, è risultato al primo e al terzo posto rispettivamente nelle importazioni ed esportazioni della Cina) hanno portato a un incremento delle basi logistiche nel-

**Dappertutto si nota una propensione maggiore a chiedere servizi ulteriori, una tendenza all'espansione**

la regione e ad un rapido aumento dei traffici all'interno dell'area dell'Asia del Pacifico. È stato soprattutto il trasporto aereo tra i due Paesi ad avere il massimo sviluppo. Ormai è terminato il periodo in cui la Cina serviva solo come base produttiva per le migliaia di aziende giapponesi che sbarcavano sul continente asiatico alla ricerca di un costo del lavoro più limitato rispetto a quelli della madre patria. La Cina è diventata, specialmente per le aziende del Giappone, un mercato immenso, con potenzialità imprevedibili. È solo questione di tempo prima che il mercato cinese assuma proporzioni maggiori dello stesso Giappone, ancora al secondo posto nella graduatoria delle potenze economiche mondiali. In questa situazione, da una parte la Cina ha bisogno di reti

logistiche, con tecnologie di elevato livello e molto sofisticate. Queste devono permettere anche alle aziende giapponesi che operano sul suolo cinese di ottenere gli stessi servizi a cui sono abituate in Giappone, come ad esempio, le tecnologie *track-and-trace*. Lo stesso servizio della consegna porta a porta, molto diffuso in Giappone, si sta sviluppando anche in Cina, per mettere a disposizione delle remote zone interne gli stessi benefici finora riservati alle regioni della costa. D'altra parte, per far fronte all'aumento del traffico tra il Giappone

e gli altri Paesi dell'Asia orientale, nello stesso Paese del Sol Levante si stanno potenziando i centri logistici e si creano nuove infrastrutture. Lo dimostra, ad esempio, la recente apertura dell'aeroporto di Aichi, nel Giappone centrale, dove dal 25 marzo al 25 settembre è in corso anche l'Esposizione universale. Quest'aeroporto, diventando un polo di attrazione per l'industria, richiederà anche nuovi servizi logistici, in particolare in riferimento alla Cina. L'operatore più attivo in questo incremento di attività e scambi, spe-

**TAB. 2 - L POTENZIAMENTO DI DHL NELL'ASIA ORIENTALE**

Crescita	Negli ultimi 5 anni incremento a due cifre
Merci scambiate all'interno dell'area dell'Asia del Pacifico	Circa il 50% delle entrate è dovuto a scambi nella stessa area: il segmento che cresce più rapidamente
Principali mercati DHL nell'area	I driver sono Giappone, Hong Kong, Corea e Cina
Crescita DHL in Cina negli ultimi anni	Dal 35 al 45% all'anno
Mercato più ampio nella regione	Giappone
Investimenti nella regione	1,15 miliardi di dollari
Investimenti in infrastrutture in Cina (strutture aeroportuali e centri logistici)	215 milioni (in 5 anni a cominciare dal 2003)
Hubs nella regione	Hong Kong (porta di entrata logistica per la Cina e da cui si vola nelle maggiori città della regione al massimo in 4 ore), Bangkok, Seoul, Singapore, Tokyo
Risorse in Cina	Più di 4.700 lavoratori, oltre 300 città servite e 1.100 veicoli
Risorse in Giappone	Dal 1999 piano di investimenti per 4 miliardi di yen per nuove infrastrutture. Attualmente 39 centri di servizi DHL

cialmente in Cina, è la DHL (cf. tab. 2), che attualmente fa parte del Gruppo Deutsche Post, già privatizzato da qualche tempo.

DHL è stato il primo corriere straniero con consegne rapide ad entrare nel Paese nel 1986 ed oggi, con la joint venture DHL-Sinotrans, copre il 40% dell'*express delivery* in Cina. In questo importante settore internazionale, essa si posiziona al primo posto, ben prima di FedEx, UPS e TNT. Inoltre, l'apertura di 12 nuovi centri di servizi nel Giappone Centrale permette alla DHL di consegnare le merci importate nella mattinata dello stesso giorno nelle prefetture di Gifu, Mie, Toyama, Ishikawa e Shiga, e di consegnare nel giro dello stesso giorno fin nelle regioni di Tohoku e Kyushu.

### 3. È finita l'epoca della non-conflittualità e dell'armonia?

La crescita di tante nuove esigenze nel mercato giapponese e l'elevata profittabilità dei servizi di consegna porta a porta hanno comportato un aumento della competitività nel settore e l'ingresso di nuovi *player* finora tenutisi alla larga da questo business.



### La data 1 aprile 2007

**Il termine entro il quale secondo i piani del Governo nipponico dovrebbe essere completata la privatizzazione delle Poste giapponesi e che le vedrebbe suddivise in 4 aziende (Attività postali ordinarie, Risparmio, Assicurazioni, Servizi over the counter)**

Le Poste giapponesi hanno cominciato ad operare nel campo del prelievo e consegna a domicilio di pacchi mediante il loro prodotto *Yu-Pack*, con tariffe basate non tanto sul peso ma sulle dimensioni del pacco. Soprattutto, da quando a partire dal novembre 2004 è entrato in vigore l'accordo con la catena di *convenience store* Lawson (8.000 esercizi in tutto il Giappone), aperti 24 ore su 24, le Poste offrono la possibilità del *picking* notturno e gli stessi servizi degli altri corrieri, negli stessi settori, ma ad un prezzo notevolmente più basso. Approfitando del numero dei suoi impiegati (270.000 lavoratori), della diffusione anche in zone remote dei 18.941 uffici postali, ed ora dell'apertura continua degli esercizi commerciali della Lawson, le Poste hanno sperimentato un incremento straordinario di questo business già nel primo mese di operatività dell'accordo. I consumatori, a parità di servizio, naturalmente si rivolgono all'operatore meno caro, anche perché vengono offerti sconti particolari a chi si reca presso l'ufficio postale a portare il pacco oppure spedisce più di un pacco all'anno.

dello scorso anno, dopo l'accordo con la Lawson, che precedentemente serviva in modo esclusivo la Yamato stessa. Le poste, in quanto azienda pubblica, approfitterebbero dell'esenzione delle tasse e di altri privilegi - come l'esenzione da molti vincoli legati alle leggi sul traffico - per attuare un tipo di concorrenza scorretta. In questa situazione e con un genere di competizione sleale sarebbe difficile mantenere gli attuali standard di qualità e di servizio. Decideranno i giudici, ma molto dipenderà anche dal dibattito in corso sulla privatizzazione delle Poste: saranno sacrificate le zone periferiche del Giappone e le isole lontane, a somiglianza di quanto è avvenuto in Germania (dove è diminuito il numero degli uffici postali) dopo la privatizzazione? Il timore di molti - ed è l'accusa rivolta alle Poste giapponesi - è che in futuro ci si concentrerà solo nelle zone più popolate del Paese lasciando al loro destino le regioni dove minore è la speranza di profitto. Oppure, la privatizzazione e la concorrenza su un piede di parità saranno l'occasione per avere servizi migliori e meno cari per tutti? ■