

## La logistica in Giappone

# Distribuzione fisica e vendita al dettaglio il KAIZEN che "umanizza" la logistica

*Dopo l'inondazione di metodologie e sigle provenienti in particolare dagli Stati Uniti, con la ripresa economica il Giappone sta riscoprendo, anche nella logistica, il suo approccio tradizionale fatto di miglioramento continuo e di massima attenzione al luogo dove si lavora*

ROSARIO MANISERA<sup>1</sup>

## L'importanza del fattore umano e del miglioramento continuo

Il 5 maggio 2005, nell'ambito dell'Anno dell'Amicizia tra il Giappone e l'Unione Europea, si è tenuto presso l'Università Bocconi di Milano un convegno da titolo "Giappone oggi - Economia e innovazione tecnologica". Con sorpresa, il presidente della Toyota e del Nippon

Le persone  
all'origine  
di ogni  
innovazione

Keidanren (la Federazione delle organizzazioni economiche del Giappone), Hiroshi Okuda, che presentava la relazione "Management giapponese oggi", ha richiamato l'attenzione dei numerosi partecipanti su aspetti del management aziendale giapponese che si pensava fossero ormai superati. Infatti, dopo la cura dimagrante a seguito dello scoppio della "bolla economica" degli anni '90, in Occidente è subentrata l'idea che le aziende (*kai-sha*) in Giappone fossero cambiate completamente. Secondo quest'idea, pratiche tipiche delle aziende giapponesi che avevamo appreso negli anni '80 dovrebbero essere ormai scomparse. Il *kaizen*

(miglioramento graduale e continuo), l'*uchiawase* (cioè incontrarsi e guardarsi faccia a faccia per promuovere un'idea o per avviare un affare) il *nemawashi* (il lavoro dietro le quinte per smuovere le "radici" e trovare un accordo comune), il sistema *ringi* (la circolazione di idee e documenti per arrivare a decisioni basate sul consenso), il *genbashugi* (il principio della precedenza da dare al luogo concreto di lavoro) sarebbero stati ormai solo ricordi di un passato glorioso ma ormai tramontato.

Okuda, invece, ci ha rammentato, semmai ce ne fosse stato bisogno, che i cambiamenti manageriali, soprattutto se legati alla cultura di un popolo, avvengono solamente con il passo dei decenni e non dalla mattina alla sera. Le aziende giapponesi quindi, come nel passato, continuano a mettere al primo posto il fattore umano, il *jin-zai* (il patrimonio umano, i talen-



Partendo dalla valorizzazione delle persone e dalla cura del luogo di lavoro, inteso in senso non solo fisico come dimensione in cui i lavoratori elaborano idee e svolgono le pratiche aziendali, le imprese giapponesi trovano la via per risolvere i problemi e migliorare le performance, anche logistiche

ti): le persone hanno un ruolo centrale nell'azienda e sono all'origine del suo successo e di ogni vera innovazione. Ecco perché le imprese del Sol Levante non si stancano di sottolineare la rilevanza e il valore che ricopre il *genba*, il luogo non solo fisico dove le persone sviluppano le idee e svolgono concretamente le attività aziendali. È nel *genba* che i membri dell'azienda, oltre a svolgere le normali mansioni a lo-

ro affidate, intraprendono le attività di miglioramento (*kaizen*) richieste dal management o avviate autonomamente. Si comprendono, in questo ambito, anche l'origine dei successi giapponesi nella ricerca e sviluppo. Ci si rende conto della fonte di ciò che caratterizza le aziende nipponiche che, sempre durante il medesimo convegno, Michele Perini, presidente di Assolombarda, ha sintetizzato in due espressioni: "innovare, innovare, innovare" e "semplificare, semplificare, semplificare".

## La distribuzione con vendita al dettaglio e le attività di kaizen

Il mondo della grande distribuzione e delle vendite al minuto - in particolare supermercati, ipermercati, grandi magazzini - ha conosciuto per anni in Giappone un sensibile declino e un trend di vendite in diminuzione. Unica eccezione sono stati i cosiddetti *convenience store*, i piccoli negozi che operano

24 ore su 24. Questo è dovuto alla situazione economica stagnante, alla ricerca da parte dei consumatori di prodotti di qualità sì, ma più a buon mercato, e alla concorrenza di nuove catene di negozi più piccoli e flessibili. Inoltre, nel frattempo sono entrati in Giappone *retailer* internazio-

## La frase

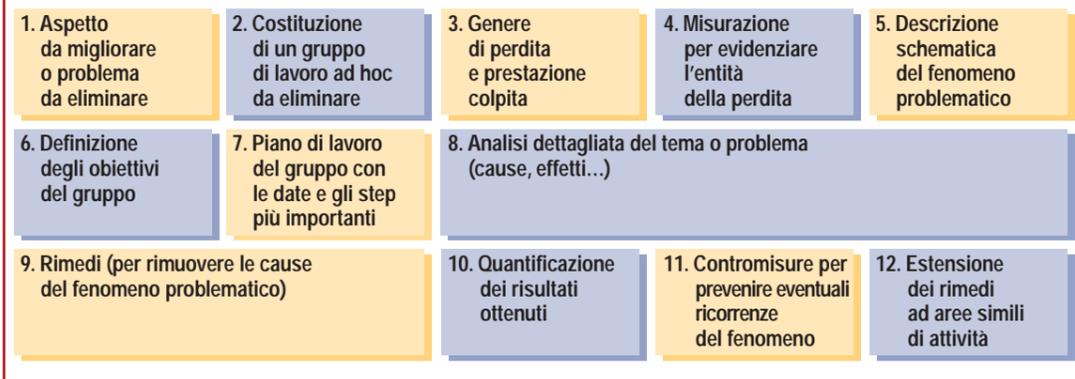
"Ciò che caratterizza le imprese giapponesi si riassume in due espressioni: "innovare, innovare, innovare" e "semplificare, semplificare, semplificare".

Michele Perini, presidente di Assolombarda

## Problema made in Japan

A volte, nel mondo della distribuzione e delle vendite, non ci si rende conto che la mancanza di una buona organizzazione porta anche alla perdita di clienti che non possono essere soddisfatti solo da inchini più o meno profondi o da parole gentili. Concretamente, la mancanza di un prodotto sullo scaffale costringe l'addetto aziendale ad andare a cercarlo nel magazzino e così a far aspettare il cliente. Spesso per carenza di ordine e precisione, il prodotto, che pure deve essere da qualche parte, non lo si riesce a trovare nel breve lasso di tempo permesso dalle circostanze. Perciò non resta che tornare dal cliente e scusarsi per non essere riusciti a trovare l'articolo che lui desiderava. Chissà se il cliente tornerà ancora in quel negozio?

Fig. 1 - Il percorso del kaizen



## Due problemi molto gravi

A cominciare dal 2002 il management Kasumi s'era accorto di due problemi molto gravi:

- 1) la graduale diminuzione dei clienti, nonostante l'impegno dell'azienda nel formare adeguatamente il personale;
- 2) lo spazio ormai insufficiente nel centro logistico che serviva i punti vendita aziendali, tanto che si era pensato o di costruirne uno nuovo o di trasferirsi altrove.

Per risolvere questi problemi, per coinvolgere tutto il personale nelle attività e per migliorare in generale le performance aziendali, il top management decise di intraprendere l'attività di kaizen, il cui fondamento è il programma del "5S".

dotti e i servizi con nuove iniziative, entrando in aree finora escluse dalla grande distribuzione: vendita di biglietti aerei, consegne a domicilio e via dicendo.

In particolare, per aumentare l'efficienza, ridurre i costi, migliorare il conto economico, offrire un mi-

diminuire gli errori e i tempi di ricerca, di aumentare la soddisfazione dei clienti, di evitare incidenti sul lavoro e prevenire il degrado dell'ambiente lavorativo, le società di grande distribuzione del Giappone hanno spesso guardato per ispirazione all'industria manifatturiera e il percorso del **kaizen** si è rivelato un ottimo strumento anche nelle loro mani. Alcune di loro sono partite addirittura con l'applicazione di una metodologia molto semplice, propedeutica alle attività di **kaizen**: il **Programma delle "5 S"**.

Il metodo, sistematizzato nelle fabbriche giapponesi agli inizi degli anni '80 e diffuso successivamente anche nel mondo degli uffici e dei servizi, aiuta a "visibilizzare" problemi e risultati, coinvolge l'intero personale aziendale ed è alla portata di tutti per la semplicità dei concetti e dell'approccio. (Cfr. la **figura 2**).

### La catena di distribuzione Kasumi e la bandiera del kaizen

Un'azienda della grande distribuzione che ha proclamato il 2005 "l'anno del *kaizen*" è la Kasumi

(cfr. la **fig. 3**), che ha la sua sede centrale nella città di Tsukuba (prefettura di Ibaraki, a nord-est di Tokyo).

Nonostante i suoi oltre 100 esercizi commerciali, tra supermercati, shopping center e negozi tipici, siano diffusi in più prefetture, l'azienda è molto legata al territorio: cerca di diffonderne i prodotti contribuendo all'economia locale e partecipa volentieri ai vari eventi e manifestazioni che si succedono lungo il corso dell'anno.

Dopo un periodo abbastanza lungo di preparazione, l'azienda ha dato inizio all'attività delle "5S" cominciando dalla periferia la cui influenza negativa causava problemi anche al centro logistico. A dire il vero, la Kasumi ha applicato solamente le prime "4S": è stato scelto un negozio pilota, dove spesso era impossibile capire con esattezza dove si trovasse un articolo e cosa contenesse veramente il magazzino. Le attività migliorative intraprese sono state successivamente estese anche agli altri negozi, grazie a una struttura centrale di supporto. La prima attività è stata il coinvolgimento di tutti i dipendenti, la maggior parte dei quali sono lavoratori *part time*. Si è fatto toccare loro con mano i problemi concreti, cercando di quantificarli con dei numeri. Lo stesso presidente, Hiromasa Obama, ha voluto personalmente dare inizio alle attività in ogni esercizio commerciale per sottolineare l'importanza che l'azienda attribuisce all'attività.

Molti avevano suggerito di iniziare le attività delle "4S" da quello che sembrava il problema più urgente: il centro logistico con i suoi spazi insufficienti. Come le altre catene di distribuzione, anche la Kasumi, per razionalizzare la gestione e

## Il numero

# 90

Gli autocarri utilizzati per trasportare il materiale non necessario dopo l'applicazione della prima S del "Programma delle cinque S"

gliore servizio, ci si è incamminati sulla via del *kaizen*, cioè della pratica del miglioramento continuo, soprattutto nel *genba*. Il *kaizen* è un approccio tradizionale nel comparto manifatturiero, ma poco seguito finora nel settore della logistica e della distribuzione. (Cfr. la **figura 1**).

Proprio perché poco praticato nel mondo della distribuzione, è stato necessario cercare e trovare modalità nuove di miglioramento che tenessero conto del contatto ravvicinato dei clienti, della necessità di indicazioni della direzione generale che in genere gestisce centinaia di punti vendita, del personale formato alla ricerca della gratificazione dei clienti piuttosto che all'impegno per essere altresì efficiente.

Sulla base dell'esigenza di migliorare l'efficienza e la qualità, di eliminare sprechi e ridurre i costi, di

## Il fattore umano

Chi è rimasto più soddisfatto dell'approccio e dei risultati ottenuti dall'applicazione del Programma delle 5 S è stato proprio il personale dei punti vendita. Si è instaurata un'atmosfera che spinge ognuno a suggerire idee di miglioramento sicuro che la propria voce sarà ascoltata e presa in considerazione. Insomma il personale è molto più motivato di prima ed è pronto ad assumersi anche il rischio di muoversi autonomamente. Ad ogni esercizio commerciale, infatti, è lasciata piena autonomia di organizzarsi e cercare le soluzioni più adatte ai propri problemi.

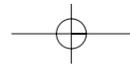


Fig. 2 - Il programma delle "5S"

Termine	Definizioni	Attività principali	Obiettivi
<b>Separazione (Seiri)</b>	Distinguere ciò che è necessario da ciò che è inutile. Scartare quanto è inutile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminare ciò che non è necessario o ciò che ormai è obsoleto</li> <li>- Affrontare le cause dei problemi</li> <li>- Tenere puliti pavimenti e attrezzature di lavoro</li> <li>- Organizzare il deposito materiali e articoli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definire e seguire i criteri per eliminare ciò che non è necessario</li> <li>- Andare alle cause dei problemi</li> </ul>
<b>Ordine (Seiton)</b>	Stabilire come sistemare e dove sistemare i vari articoli per facilitarne la ricerca successiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collocare funzionalmente articoli e materiali facendo riferimento alle 5W e 1H</li> <li>- Definire anche visivamente le zone per i diversi articoli e materiali</li> <li>- Definire un sistema basato sul principio di <i>first in first out</i></li> <li>- Stabilire bacheche e informazioni chiare e facili da leggersi</li> <li>- Collocare in maniera funzionale scaffalature, attrezzi...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avere un ambiente di lavoro ben ordinato e attraente</li> <li>- Layout e collocazione efficienti di articoli e materiali (anche per qualità e sicurezza)</li> <li>- Aumentare la produttività eliminando gli sprechi di tempo necessari a cercare le cose</li> </ul>
<b>Pulizia (Seiso)</b>	Eliminare sporco e polvere in modo che pulire equivalga anche a ispezionare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendere efficiente la pulizia</li> <li>- Utilizzare strumenti adeguati per pulire e ispezionare</li> <li>- Sentire la responsabilità individuale</li> <li>- Organizzare campagne di pulizia semplificata</li> <li>- Pulire anche gli angoli meno in vista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un livello di pulizia adeguato ai bisogni dell'organizzazione</li> <li>- Scoperta di problemi di minore importanza mediante le ispezioni collegate alla pulizia</li> </ul>
<b>Standardizzazione (Seiketsu)</b>	Stabilire delle regole perché i risultati ottenuti con la sistemazione, l'ordine e la pulizia possano essere mantenuti nel tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapida scoperta dei problemi e loro veloce soluzione</li> <li>- Strumenti (manuali ecc.) per mantenere la standardizzazione nel tempo</li> <li>- Etichette per i vari scopi, frecce direzionali, indicazioni con colori di posizionamenti, codifica, indicazioni per estintori, pericoli...</li> <li>- Sistemi per evitare gli errori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilire standard gestionali per mantenere le 5S ad un elevato livello</li> <li>- Management a vista di tipo innovativo per rendere visibili le non conformità</li> </ul>
<b>Disciplina (Shitsuke)</b>	Abituare le persone perché si attengano rigorosamente a quanto è stato deciso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partecipazione di tutti alle attività per acquisire buone abitudini</li> <li>- Abituarsi a comunicare e a dare feedback</li> <li>- Dedicare tempo alle esercitazioni per un corretto comportamento</li> <li>- Esercizi per le emergenze</li> <li>- Esercizi per l'utilizzo dei diversi strumenti di comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione di buone abitudini</li> <li>- Creazione di un ambiente di lavoro disciplinato</li> </ul>

per sfruttare i vantaggi di scala, esige che i fornitori portino i loro prodotti al centro logistico per poi distribuirli ai singoli punti di vendita. La varietà della gamma prodotti di un supermercato - dagli alimentari freschi agli articoli per la casa o il tempo libero - le migliaia di articoli diversi provenienti da produttori diversi, le diverse taglie, i codici diversi e le modalità di gestione diverse a seconda delle cam-

pagne promozionali e dei diversi periodi dell'anno, le variazioni di merce in entrata e uscita e così via possono dare un'idea delle quantità di scorte nel centro logistico e delle ragioni della mancanza di spazio per l'assortimento degli ordini. Il management comunque ha dato la priorità ai vari esercizi commerciali anche perché è qui che lavora la maggior parte del personale che ha bisogno di assumere una

## Vocabolario aziendale giapponese - italiano

**Kaisha:** azienda

**Kaizen:** miglioramento graduale e continuo

**Uchiawase:** incontrarsi e guardarsi faccia a faccia per promuovere un'idea o per avviare un affare

**Nemawashi:** il lavoro dietro le quinte per smuovere le "radici" e trovare un accordo comune

**Sistema ringi:** circolazione di idee e documenti per arrivare a decisioni basate sul consenso

**Genbashugi:** il principio della precedenza da dare al luogo concreto di lavoro

**Il pinzai:** il patrimonio umano, i talenti

**Il genba:** il luogo non solo fisico dove le persone sviluppano le idee e svolgono concretamente le attività aziendali

tro logistico per essere poi riutilizzato nei diversi posti a seconda delle necessità.

Uno dei risultati dell'applicazione delle 4S nei vari esercizi commerciali e successivamente nel centro logistico è la liberazione presso quest'ultimo di circa 600 mq.

È così scomparsa la necessità di ampliare il centro. Lo spazio liberato, però, è stato delimitato da transenne e lasciato vuoto: deve essere per tutti un esempio "visibile" dei risparmi che si possono ottenere con l'impegno in attività apparentemente banali ma indispensabili.

Altri risultati sono altrettanto evidenti: grazie alla gestione a vista dei prodotti nel magazzino, anche per chi è stato assunto da po-

co, o lavora solo poche ore al giorno, è facile trovare subito gli articoli desiderati.

Questo ha portato a una riduzione del numero delle opportunità di vendita perdute. Anche la possibilità di avere meno scorte è risultata in un risparmio per l'azienda come pure si è notato un miglioramento generale degli indici aziendali relativi alle persone, ai tempi e al fatturato. Il Programma stimola il personale a proporre idee innovative: aver trovato il modo di utilizzare il polistirolo espanso, così abbondante nei supermercati, e le vaschette per i prodotti freschi che i consumatori riportano vuote al supermercato, è stato un motivo di grande soddisfazione per il personale locale di un esercizio commerciale.



- "Il giornale del kaizen" - pubblicato ogni venerdì a cura della struttura centrale di supporto formata da 10 persone. E gli esempi di miglioramento aumentano la motivazione e l'atmosfera di impegno tra i dipendenti. I lavoratori, che poi sono soprattutto donne, riportano anche all'esterno, nella loro comunità locale, quanto viene positivamente vissuto all'interno dell'organizzazione e questo ha già contribuito ad aumentare i clienti della Kasumi e a migliorare il loro senso di soddisfazione.

I risultati già ottenuti e quelli che vedranno la luce prossimamente vanno mantenuti nel tempo. Allo scopo si stanno ponendo in essere misure che impediscono di tornare alla vecchia situazione negativa. In questo modo, lavorando tutti insieme, si radica gradualmente nelle persone una nuova mentalità e una nuova consapevolezza. I meriti non sono di uno solo, non c'è un'unica *star*: il merito è di tutti, perché di tutti è l'attività intrapresa, e ciascuno può essere protagonista. Le attività di *kaizen*, cominciate con l'applicazione delle 4S, richiedono impegno costante e spesso sono poco gratificanti, perché poco appariscenti.

I risultati che si ottengono, tuttavia, riescono a motivare le persone anche se nessuno si nasconde che la strada da percorrere è ancora molto lunga.

I tempi lunghi necessari non costituiscono comunque un ostacolo per la Kasumi: ad essi sono preparati sia il personale sia il management dell'azienda. "Sto pensando a un'attività di *kaizen* di lungo respiro, di almeno 10 anni, perché si radichi veramente in tutta l'organizzazione, perché il *kaizen* diventi DNA dell'azienda", afferma il presidente Hiromasa Obama. ■

FIG. 3 - PROFILO DELLA KASUMI CO., LTD

<b>Nome dell'azienda</b>	Kasumi Co., Ltd.
<b>Sede</b>	Città di Tsukuba nella prefettura di Ibaraki
<b>Fondazione</b>	Giugno 1961
<b>Capitalizzazione</b>	12,322 miliardi di yen
<b>Fatturato</b>	164,122 miliardi di yen
<b>Prodotti venduti</b>	Alimentari, prodotti per la casa, abbigliamento, articoli tipici dei supermercati e per negozi di prodotti specialistici
<b>Presidente</b>	Hiromasa Obama, proveniente dalla catena di grande distribuzione Daiei
<b>Dipendenti</b>	6.726 (lavoratori in maggioranza part-time)

nuova mentalità. Già con l'applicazione della prima "S" che porta a distinguere i prodotti e i materiali necessari da quelli inutili, è stato possibile, con sorpresa di tutti, riempire 90 autocarri di materiale non necessario: fra questo materiale inutile, da scartare e togliere dai magazzini, c'erano cassette per prodotti nuovi da esporre, materiale per l'arredamento interno, scatole mai aperte fin dal giorno di inaugurazione del punto vendita, merce che mancava in un posto vendita e invece era in esubero in un altro. Tutto è stato concentrato nel cen-

La soluzione che prevede il loro riutilizzo costituisce anche un notevole risparmio per l'azienda e la comunità che prima dovevano occuparsi del loro smaltimento. Non è la struttura centrale di supporto, quindi, a indicare strumenti e approcci. Lo scopo di questa scelta è anche pedagogico. Se qualcosa viene fatta con le proprie mani, a seguito di una propria idea, allora la si percepisce come più importante e più motivante.

Gli esempi più rimarchevoli provenienti dal *genba*, tuttavia, vengono fatti circolare attraverso un giornalino

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

