

La logistica in Giappone

L'importanza del "Genba" anche nella logistica

Avere sotto controllo e gestire con efficienza i luoghi e gli strumenti concreti di lavoro, i dati acquisiti sul campo, i prodotti e gli oggetti fisici che si fabbricano e si distribuiscono, è un modo efficace per ridurre i costi, elevare il livello della qualità e offrire ai clienti un servizio sempre più soddisfacente

■ ROSARIO MANISERA¹

Conoscere in modo approfondito, attraverso un'esperienza personale, i reparti di prima linea dell'azienda, le condizioni reali di lavoro dei dipendenti, i prodotti e le loro caratteristiche, le modalità e le logiche con cui essi vengono stoccati e distribuiti, le informazioni significative per il proprio business, deve essere un must per il manager giapponese. Egli non potrà avanzare nella scala gerarchica se non avrà trascorso qualche tempo nei reparti della fabbrica o di qualche altro ente operativo: deve dar prova, insomma, di avere una reale conoscenza dell'azienda e di tutte le sue dinamiche interne e di interfaccia con l'esterno.

Essere consapevoli dei fenomeni che impediscono di raggiungere gli

obiettivi, conoscere fisicamente i problemi che non permettono a una fabbrica di essere eccellente, avere rapporti diretti con chi svolge le attività quotidiane, sono il primo passo per assicurarsi un futuro di successo. Un manager giapponese di distribuzione fisica, mi confidava un giorno che aveva capito molto di più salendo a fianco dell'autista dell'automezzo che trasportava e distribuiva i prodotti dell'azienda che partecipando a decine di riunioni a tavolino sulla razionalizzazione degli itinerari e sui problemi legati alle consegne.

Da questa consapevolezza deriva la volontà di avvicinare sempre più i vertici aziendali al genba, potenziando quest'ultimo il più possibile, come era nella tradizione che ha reso il marchio Giappone sino-



In Giappone un manager ha l'obbligo reale di frequentare la "prima linea": nessun manager si sognerebbe mai di intervenire nei processi aziendali senza una diretta, concreta, visiva e se possibile partecipata cognizione dei reparti e degli uomini che concretamente svolgono il lavoro

nimo di eccellenza su tutti i mercati. Le aziende giapponesi hanno sintetizzato questi concetti in un principio di base che, come illustra la figura 1, è chiamato il "Principio dei 3 Gen"⁴ (pron. ghen) costituito da tre elementi essenziali: *genba*, *genbutsu*, *genjitsu*. La loro importanza non può essere ignorata da chi in azienda si occupa di logistica. Le elaborazioni a computer, le riunioni di coordinamento, le discussioni, pur importanti, non devono mai far dimenticare che bisogna sempre rifarsi al *genba* (uffici dove viene continuamente monitorato il sistema logistico aziendale, dove si pianificano le attività logistiche e si creano coordinandoli i programmi di approvvigionamento e di spedizioni, i magazzini, le piattaforme di spedizione, le flotte dei veicoli per il trasporto, i depositi, i canali distributivi, le tante persone interne ed esterne che permettono ai prodotti aziendali di giungere fino all'ultimo consumatore), al *genbutsu* e cioè ai prodotti e a tutte le attrezzature per fabbricarli e distribuirli, al *genjitsu* e cioè agli eventi o fatti che prima di essere descritti in un report, spesso in modo distorto, devono essere osservati direttamente sul sito dove si verificano. Un problema urgente da risolvere non può aspettare una relazione dettagliata da esaminarsi successivamente: bisogna recarsi sul posto in questione (*gen-*

ba), guardare con i propri occhi quanto è successo, rendersi conto del fenomeno occorso, esaminare le cause e adottare i rimedi indispensabili. Collegato a questo principio c'è la prassi del *visual management*, la gestione a vista di un sistema che permette, con un colpo d'occhio, una comprensione immediata e un intervento tempestivo nel caso di fenomeni anomali. Non solo nei "luoghi deputati alla logistica" o nelle fabbriche, ma anche negli uffici di progettazione e dovunque ci siano flussi di prodotti o documenti, mo-

ti "primitivi" ma efficaci (cfr. esempio di fig. 2). La gestione a vista presenta degli indubbi vantaggi: offre subito una comprensione chiara dello stato delle cose e una condizione oggettiva delle informazioni e dei problemi; esplicita icasticamente lo stato di avanzamento delle attività migliorative e le responsabilità ad esse connesse. Naturalmente l'attenzione alla realtà e la sua visualizzazione non sono fine a se stesse: visualizzare non vuol dire già migliorare ma aiutare perché più rapidamente e con maggiore sicurezza si percorra la strada del miglioramento.

L'insostituibilità del genba

La sfida che la Cina pone oggi al Giappone in tutti i settori, e soprattutto nel comparto manifatturiero, ha portato così le aziende giapponesi a chiedersi quali siano i propri punti di forza, i propri punti di debolezza, le leve su cui puntare per conservare e potenziare la propria competitività. Come si ac-

Vedere una cosa vale più che sentirne parlare cento volte

"Anche la descrizione più accurata e particolareggiata non riesce a dare l'idea di un avvenimento come la sua semplice osservazione diretta. Si capisce di più vedendo una cosa, piuttosto che sentirne il racconto più volte.

Se ricopri un ruolo di responsabilità, non accontentarti di leggere i rapporti messi sulla tua scrivania o di interrogare soltanto i tuoi collaboratori. Ti illudi di conoscere la situazione se non vai direttamente sul posto e non ti accerti di persona della realtà.

È meglio spendere un po' più di tempo e sincerarti di quanto hai udito che rimanere nel dubbio. Gli occhi riescono a scoprire la verità meglio degli orecchi. Ciò che si vede rimane, mentre quello che si ascolta soltanto è presto dimenticato"².

Queste parole di semplice buon senso, che ci provengono dalla tradizione del lontano Oriente e si possono riassumere nel proverbio giapponese "Hyakubun ikken ni shikazu" (Vedere una cosa vale più che sentirne parlare cento volte), costituiscono e devono essere ancora oggi uno dei capisaldi su cui si basa la leadership delle aziende del Sol Levante nel mondo manifatturiero. Il rafforzamento dei reparti operativi, del *genba*, è lo strumento per le aziende giapponesi per conservare la posizione di eccellenza nel *manufacturing* sempre più insidiata dalle fabbriche della Cina e del resto dell'Asia. Ci ha tenuto a ribadirlo anche di recente la Direzione della Toyota Motor Corp.³ che ne fa addirittura una questione di lealtà verso i valori rappresentativi del Giappone stesso.

Meno finanza più produzione

Si torna ad essere convinti che il futuro delle aziende non sta nelle alchimie finanziarie più o meno ben riuscite, ma nell'eccellenza dei reparti dove si crea un valore aggiunto reale per tutti gli stakeholder.

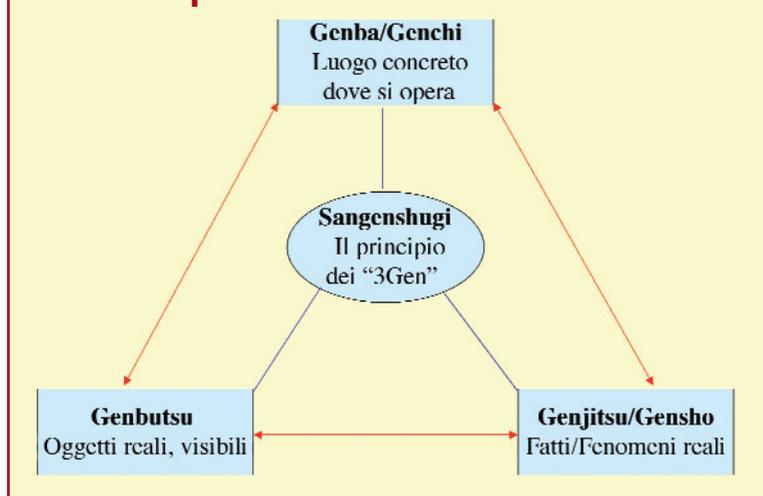
¹ Studioso del mondo giapponese. E-mail: manisera@tin.

² R. Manisera, *Salici e Felicità - Briciole di saggezza orientale per occidentali indaffarati*, La Compagnia della Stampa, Brescia, II Ediz. 2004, pag. 40.

³ Cfr. "Ima, Genba keiei ni motomerareru koto" [Cosa si richiede oggi per la gestione del genba], in *JMA Management Review*, 2005 June, pag. 58 e ss. La Compagnia della Stampa, Brescia, II Ediz. 2004, pag. 40.

⁴ L'ideogramma *gen* (pron. ghen) comporta l'idea di ciò che è visibile, sotto i propri occhi, presente, reale.

Fig. 1 - Il principio dei "3Gen" o dell'importanza della concretezza



cennava precedentemente, la Toyota - che si prevede diventerà per il 2008 il N° 1 al mondo nel settore dell'automobile - ha individuato proprio nelle capacità di chi lavora in prima linea, nella forza del *genba*, la leva per diminuire i costi, per aumentare la qualità per soddisfare i clienti. Sono i reparti di progettazione, di produzione, di logistica che, senza esagerazioni, sono stati e saranno alla base del successo del *manufacturing* del Giappone.

In un contesto mondiale che cambia costantemente, in un mercato che cambia ogni giorno, devono ancora essere gli operatori di prima linea, coloro che lavorano concretamente nel *genba* a impegnarsi per poter incidere sui costi e migliorare la qualità. Essi hanno il merito non solo di conoscere le varie tematiche ma anche di sapere come fare per affrontarle, stabilendo altresì buoni rapporti con i processi a monte e a valle.

Con il costo dei materiali sempre più elevati, sono le persone aziendali che lavorano nei processi di produzione, di acquisto, di logistica che possono ridurre le scorte, fluidificare i flussi, ridurre gli sprechi e così ridurre i costi e il *lead time*. Se, con la giustificazione di "stare sul sicuro", si compra più materiale del necessario, si aumentano le scorte intermedie, si allungano i tempi, l'indice di rotazione dei magazzini si abbassa e si procura all'azienda una

perdita notevole. La medesima cosa vale anche per la qualità o per la rintracciabilità dei prodotti.

Se ad esempio, gli incaricati dei magazzini non rispettano concretamente, come indicato, il principio del "primo dentro, primo fuori", non bastano tutti i computer che un'azienda ha a disposizione per rimettere le cose a posto.

E i dati non devono rimanere nei computer, ma resi visibili in modo che tutti quelli che lavorano nel *genba* possano leggerli e capirli. Il po-

tenziamento della gestione del *genba* deve entrare nelle strategie aziendali perché, come per il passato, è il *genba* a rendere famoso nel mondo il *brand* giapponese. Negli ultimi tempi c'era stato nelle aziende nipponiche un certo rilassamento: abbondanza di scorte nei reparti produttivi e nei magazzini, resa dei materiali piuttosto bassa, frequenti fermi agli impianti, insomma un lasciar correre nonostante la consapevolezza dei problemi. Da qui la necessità di rimettere in cima alle priorità proprio la prima linea.

I risultati attesi da un genba più forte

Restringendo il nostro campo di visuale solo all'aspetto logistico, si può affermare che come in altri campi anche negli approvvigionamenti, nei trasporti, nella distribuzione e nella logistica in generale le aziende del Giappone nutrono grandi aspettative da un rilancio del *genba* e dei lavoratori di prima linea. Ci si attende, prima di ogni altra cosa, un rinnovamento e un miglioramento degli elementi costitutivi della distribuzione fisica: tutto ciò che riguarda i clienti e i destinatari delle consegne, le caratteristiche dei prodotti e degli articoli com-

merciali, gli stabilimenti e la rete dei fornitori. In particolare, il rafforzamento del *genba*, e l'accresciuta motivazione degli operatori che ne deriva, dovrebbe portare a migliorare il servizio ai clienti: tempi più brevi, rispetto dei termini di consegna, diminuzione dei mancanti nelle consegne, ricevimento ordini praticamente in qualsiasi ora, lotti più piccoli, aumento del numero delle consegne, diminuzione degli errori, ottimizzazione delle confezioni, offerta di servizi speciali come esposizione degli articoli commerciali o loro estrazione dalle scatole, informazioni più rapide quando richieste...

Per quanto riguarda la riduzione del *lead time*, visto in una prospettiva totale - dal momento delle trattative iniziali con il cliente, o dalla fase di sviluppo e produzione, fino alla consegna dei prodotti - acquista sempre maggiore importanza il *Supply Chain Management*. In questo ambito è vitale anche la gestione dei rischi e delle crisi. Infatti, in una situazione in cui le forniture provengono da tutto il mondo, basta che un fornitore interrompa l'invio dei suoi componenti, magari perché la sua fabbrica è stata alluvionata, ed ecco che le linee di produzione o i flussi verso i clienti rischiano di fermarsi se non sono state previste misure adeguate in via preventiva. Un altro risultato rilevante è atteso nel campo della riduzione dei costi. Una mappatura, in un primo tempo di tipo macro e successivamente a livello micro, dei flussi di "cose e informazioni", con l'indicazione della frequenza di consegne e di ordinazione, del tipo di *feed back* che arriva ai processi precedenti, del genere di informazioni che servo-

no ai processi a monte, porta alla scoperta di sprechi e problemi che gli uomini del *genba* possono risolvere con l'approccio tipico del *kaizen*. Accumulare *kaizen* su *kaizen* vuol dire non solo contribuire alla riduzione dei costi ma anche all'acquisizione di una mentalità nuova necessaria per rinnovare l'azienda.

Illustrare e far apparire attraverso schemi o schizzi appena abbozzati i problemi presenti è il primo passo per arrivare alla loro soluzione. Anche con una semplice "*why-why analysis*" o "*failure-cause analysis*", in cui per 5 volte si approfondiscono, a diversi livelli, le possibili cause di certi fenomeni non desiderati, si può arrivare alle vere ragioni dei problemi.

Formazione a fumetti

Queste si possono eliminare, possono essere trovati dei dispositivi che impediscano il loro ripresentarsi e così insieme alla riduzione dei costi si ha un miglioramento anche del livello di gestione, un miglioramento della produttività. Un ruolo basilare perché il *genba* possa dare i suoi frutti è, infine, quello giocato dalla formazione del personale: in fondo sono gli uomini e non le cose a ottenere il successo di un'azienda. Per il training delle persone, le aziende giapponesi stanno preparando non trattati che nessuno si sognerebbe di leggere, ma semplici manuali "fumettizzati", con la standardizzazione di approcci, soluzioni e metodi, con la semplificazione delle operazioni e dei processi.

Un modo per svolgere un lavoro meno faticoso, ma più efficace. Il tempo che rimane a disposizione per agire non è molto: la Cina e la Corea (vengono citate spesso la Hyundai e la Samsung) fanno già sentire il loro fiato sopra il collo delle aziende giapponesi. Queste sono consapevoli che bisogna muoversi e muoversi in fretta. ■

Fig. 2 - Esempio di gestione a vista

