

# La LOGISTICA... e la ricerca dell'OCEANO BLU



■ Rosario Manisera\*

Le aziende che si occupano di supply chain vorrebbero navigare in acque tranquille, scoprire l'oceano blu che rappresenta un mercato non ancora sviluppato dove poter creare valore per sé e per i clienti senza doversi dissanguare in costosi budget di marketing o competere a costo della vita per pochi centesimi. In Giappone da qualche tempo i logistici riflettono su questo tema, hanno fatto le prime scoperte e anche nella protezione ambientale intravedono nuovi orizzonti

## 1. Alla ricerca dell'oceano blu

Chi, trovandosi in Giappone, ha avuto modo di ricorrere al parrucchiere conosce la cura e l'attenzione con cui viene trattato: inchini, lavaggi, cambio frequente di asciugamano durante lo stesso appuntamento, scelta degli strumenti che si desiderano per aver un taglio capelli secondo i propri desideri, massaggi alla testa e alle spalle, delicata asciugatura e ripasso finali. Naturalmente tutto questo viene pagato. La QB House (QB = Quick Beauty) ha avuto una nuova idea e l'ha lanciata con lo slogan: taglio di capelli per uomini e donne in 10 minuti a 1000 yen (poco più di 7 euro)! Ha eliminato la necessità di fissare appuntamenti e ricevere molti servizi che il cliente abitualmente non desidera o a cui può attendere da solo: fare lo shampoo, dare il colore, radere la barba... Davanti ai locali, situati in genere presso le stazioni, nei centri commerciali o comunque in luoghi facilmente accessibili, c'è un segnale luminoso che se verde sta ad indicare la disponibilità immediata per il taglio, se giallo indica un'attesa tra i 5 e i 10 minuti e se rosso significa

un'attesa maggiore di 15 minuti. I clienti prendono il biglietto per il proprio turno e possono accomodarsi all'interno o fare una passeggiata. Il layout dei locali e la posizione degli armadi e di tutta la suppellettile sono organizzati in modo da rendere efficiente l'utilizzo del tempo. I capelli tagliati sono raccolti facilmente in un contenitore sotto la poltrona del cliente. Tutti i materiali usati

non danno luogo a inquinamento e il pettine, di materiale ecologico, viene regalato al cliente dopo l'uso. Al posto dell'asciugamano attorno al collo viene utilizzato uno speciale tipo di carta e così si evitano frequenti lavaggi di biancheria con conseguente inquinamento delle acque. La formazione dei parrucchieri e l'uso delle moderne tecnologie permettono ai clienti di ricevere un servizio di ele-

vata qualità e di risparmiare tempo e denaro. E i clienti apprezzano. In Giappone, dal 1995 quando questo nuovo servizio è nato a Tokyo, i negozi si sono moltiplicati e hanno superato la soglia dei 400 locali, oltre a quelli presenti a Singapore ed Hong Kong. La QB House ha trovato il suo oceano blu che è ancora libero dalla concorrenza! Allo stesso modo, molte altre azien-

de in Giappone hanno già trovato settori di business lucrosi dove la concorrenza è irrilevante o sono alla ricerca dei potenziali clienti creando il proprio oceano blu, un mercato incontrastato dove la crescita è assicurata, secondo quanto affermano gli studiosi dell'Insead, la famosa Business School di Fontainebleau\*. Come esempi tipici vengono spesso citati i mercati del Wii e del Nin-

Fig. 1 - Più valore per l'azienda e per i clienti

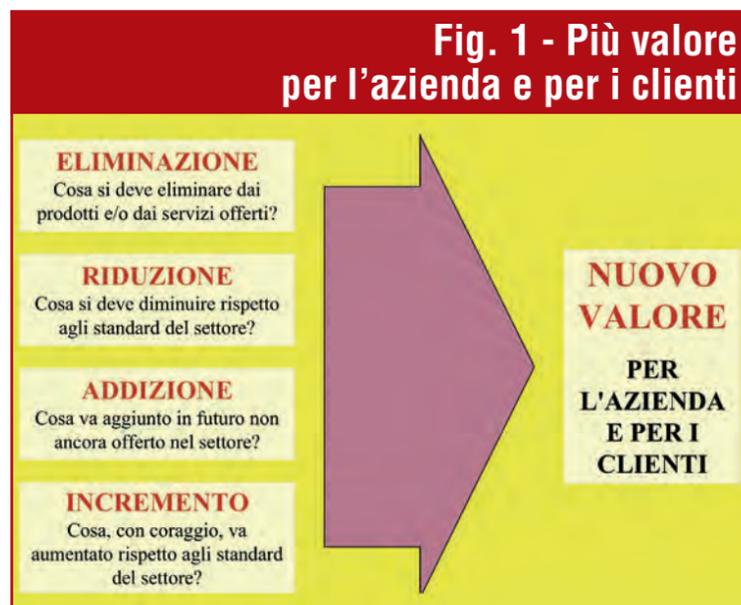
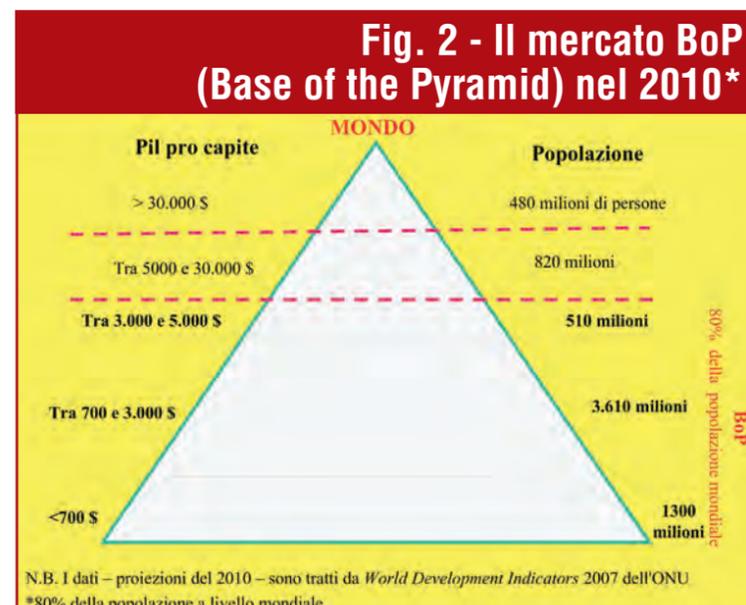


Fig. 2 - Il mercato BoP (Base of the Pyramid) nel 2010\*





Nella foto più a sinistra, un negozio tradizionale di frutta in Giappone, a fianco la moderna stazione ferroviaria di Shinagawa

tendo Ds dell'omonima azienda di Kyoto e, in prospettiva futura, l'Eliica (Electric lithium-ion battery car), un'automobile sviluppata presso la Keio University di Tokyo che rivoluziona completamente il settore dell'auto. Essa, a differenza dei veicoli ibridi dove per mezzo di un sistema parallelo il motore elettrico assiste un motore a combustione interna, è fornita di un motore elettrico per ognuna delle 8 ruote eliminando così l'insieme della trasmissione. Le sue prestazioni possono competere con i veicoli convenzionali in termini di spazi, accelerazione (da 0 a 100 km in 4 secondi), velocità (370 km/h), comfort e, una volta risolti i problemi di costo e alimentazione, potrà operare indisturbata nel suo oceano blu. Seguendo quello che è l'approccio ortodosso (cfr. fig. 1), in un contesto fondamentalmente diverso dal passato dove tutti si trovano ad essere più poveri, le aziende di qualsiasi comparto sono impegnate oggi più di ieri a creare maggiore valore a favore dei clienti e di se stesse, in un'autentica logica *win-win*.

## 2. La riflessione creativa della logistica

Come gli altri settori, anche la logistica si trova ad affrontare in Giappone una situazione che si è andata trasformando rapidamente con un peggioramento delle condizioni economiche che nell'ultimo anno ha accelerato la sua corsa. Gli stipendi sono diminuiti, i giovani non rie-

sono a chiedere prestiti o accendere mutui, il potere di acquisto della gente è calato, la popolazione tende ad invecchiare e non raramente si vedono persone anziane sui 70-80 anni che in bicicletta devono recarsi a fare la spesa in qualche supermercato o negli onnipresenti *conbini*, i *convenience store* aperti 24 ore su 24. Sempre più diffusi sono i negozi a 100 yen ad articolo, articoli che provengono per lo più dalla Cina o dai paesi della regione del Mekong (Vietnam, Laos, Cambogia, Myanmar e Thailandia). Inoltre bisogna osservare normative che, soprattutto in tema di rispetto ambientale, sono sempre più rigorose. Ai fornitori di servizi di logistica conto terzi (3PL - Third-party logistics) viene richiesto continuamente una riduzione dei costi e le attività di miglioramento che essi intraprendono per aumentare l'efficienza si traducono in un

vantaggio per i committenti, senza un reale beneficio per se stessi (logica *win-lose*); naturalmente questi benefici, con un diverso tipo di contratto, potrebbero invece essere condivisi. In questa congiuntura molte aziende stanno riflettendo seriamente, in riferimento al Giappone e al resto del mondo, sulle finora inesplorate potenzialità che offre il mercato BoP (*Base of Pyramid*) formato da quasi l'80% della popolazione mondiale (fig. 2). Tutte hanno davanti l'esempio di quanto ha fatto il Gruppo Unilever in India. Ad imitazione della società locale Nirma, è riuscito a formulare nel campo dei detergenti un nuovo prodotto, più ecologico e meno costoso, a fabbricarlo, a confezionarlo e a distribuirlo a un prezzo accessibile dagli indiani poveri. Allo stesso modo, proprio seguendo l'approccio esposto nella figura

1, ha potuto sviluppare un tipo di gelato che anche il più indigente è in grado di comprare. I margini sono esigui, ma il profitto proviene dalla quantità enorme dei pezzi venduti. Il BoP business quindi potrebbe essere il nuovo campo da esplorare anche per la logistica alla ricerca del suo oceano blu: in un'ottica di lungo periodo, con gli impegni improcrastinabili per la preservazione dell'ambiente, chi si occupa di logistica ha orizzonti sconfinati per trovare nuove soluzioni per l'imballaggio, lo stoccaggio, il trasporto, il confezionamento, la distribuzione dei prodotti a favore proprio, di chi produce e di chi consuma. Specialmente la piccola distribuzione potrebbe ricevere nuova vitalità come dimostra l'esempio di un piccolo negozio di frutta e verdura di una media città del Giappone che è riuscito a proporsi in modo alternativo e con successo al mercato. Nello stesso quartiere, abbastanza vicini fra loro, si trovano tre negozi di frutta e verdura (fig. 3). Il negozio A è situato vicino alla stazione in posizione molto favorevole per l'enorme afflusso di gente che vi transita.

Il negozio B si affianca a un supermercato che vende alimentari di

elevato livello e molto costosi, mentre il negozio C è collocato davanti a un grande supermercato dove si vendono anche verdure e frutta di ogni specie a prezzi convenienti. Di questi tre negozi solo C - quello che facilmente si poteva immaginare nella situazione peggiore - è l'esercizio che prospera e fa lauti guadagni. I motivi probabilmente sono i seguenti:

- Il proprietario ha organizzato il layout del negozio ad U e i clienti che entrano seguono un percorso a senso unico lungo un solo corridoio, senza creare ingorghi; c'è quindi un flusso continuo di acquirenti che, senza spreco di tempo, si avviano verso la cassa all'uscita.
- La merce, come viene sottolineato in un cartello all'entrata, è portata di mano in contenitori con prezzo tondo di 100 o 200 yen. Questa semplificazione permette di fare rapidi calcoli e facilita il pagamento.
- Il grande supermercato davanti non costituisce un ostacolo; anzi attrae una numerosa clientela anche per il negozio di frutta e verdura.
- La notevole affluenza di clienti permette una rapida rotazione della merce e assicura una freschezza della frutta e verdura che è un ulteriore motivo che attrae i consumatori.
- Il passaparola sulla bontà della merce ha reso famoso il negozio con conseguenti vantaggi per i clienti (prodotti freschi a prezzo conveniente), per l'ambiente (tutte le risorse vengono utilizzate, senza sprechi, nel modo migliore), per il proprietario del negozio (buoni profitti e gratificazione per il lavoro che compie).

Il negozio C - esempio tipico di piccola distribuzione in Giappone - ha trovato un nuovo mercato, il proprio oceano blu, che per ora non ha concorrenti ma che va sviluppato e mantenuto nel tempo. ■



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

<sup>2</sup> Cfr. W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005. Sempre nella foresta di Fontainebleau, sotto la direzione di W. Chan Kim and Renée Mauborgne, è sorto nel 2007 l'INSEAD Blue Ocean Strategy Institute (IBOSI).