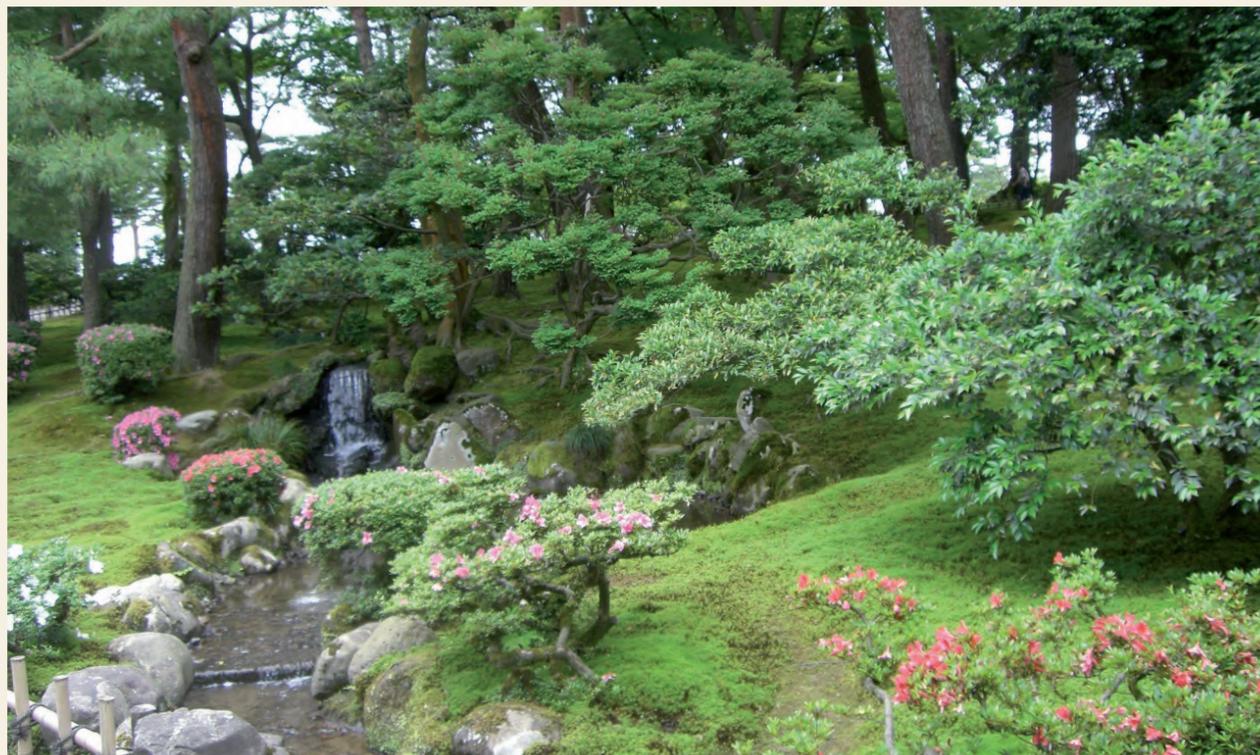


\*La logistica in armonia con l'ambiente in Giappone

## Muda - Gli sprechi sono un lusso

■ Rosario Manisera<sup>1</sup>

**D**i recente, anche in Italia, ha avuto nuovo impulso l'interesse per il Giappone: perfino il mondo politico cerca di approfondire i principi dell'Abenomics, cioè le iniziative prese dall'attuale primo ministro giapponese Shinzō Abe per risollevare il suo paese dalla lunga depressione economica. Varrebbe la pena, tuttavia, prendere in considerazione anche le politiche di eco-sostenibilità mediante cui il Giappone intende ridurre, entro il 2050, le emissioni di CO<sub>2</sub> o di gas equivalenti del 70% rispetto alle quantità emesse nel 1990. Queste misure, che dovrebbero contribuire a creare una società sostenibile dal punto di vista ambientale, sono state annunciate già da qualche tempo: abitazioni e altri edifici in grado di coesistere con l'ambiente che li circonda; stile di vita e alimentazione che diano luogo a poche emissioni di CO<sub>2</sub> e capaci di rispettare la presenza e la crescita di boschi e foreste; industria e business responsabili nei confronti della popolazione e del pianeta; logistica con flussi semplici e lineari, senza sprechi;



Anche nell'ottica di una logistica verde le imprese giapponesi sono stimolate ad eliminare ogni forma di muda (spreco) e ad apportare continui miglioramenti (kaizen)

“ La costanza nell'impegno porta a risultati rimarchevoli ”

città a misura d'uomo dove si può vivere camminando in sicurezza; energie naturali, rinnovabili e innovative, prodotte e utilizzate sul territorio.

In particolare, nell'ottica di una logistica verde, le aziende giapponesi sono costantemente stimolate ad eliminare ogni forma di *muda* – lo spreco che assume addirittura una connotazione etica – e ad apportare continui miglioramenti (*kaizen*) alle loro attività: dal trattamento degli ordini ricevuti al magazzinaggio della merce; dalle scorte al confezionamento e all'imballaggio; dalle spedizioni al carico e scarico; dal trasporto alle consegne. Ecco quindi che, giorno dopo giorno, esse cercano di ottimizzare i sistemi informativi, ridurre le scorte, prevenire il fenomeno dei prodotti mancanti, ristrutturare i centri logistici, abbreviare il lead time e abbassare i costi. Così facendo, le attività che non producono valore aggiunto per i clienti vengono ridotte e si eliminano gli sprechi che, ben più numerosi di quanto si creda, di certo non favoriscono né le aziende né la loro clientela (fig. 1).

A volte le attività che si svolgono per estirpare gli sprechi sembrano produrre effetti modesti, ma la costanza nell'impegno porta a risultati rimarchevoli. La Gold Flag, fondata nel 1991 a Osaka, è un'azienda che produce e distribuisce biancheria intima femminile, ora presente anche negli Stati Uniti. Da sempre impegnata a dare il proprio contributo alle varie comunità locali nei loro sforzi per rispettare e proteggere l'ambiente, l'impresa da tempo era afflitta da numerosi problemi che riguardavano soprattutto la gestione delle scorte e dei magazzini, dislocati in zone diverse del Giappone. Tutto si basava su note scritte a mano dai vari addetti e sull'esperienza dei più esperti. Non c'erano posizioni assegnate ai diversi articoli e sia l'immissione di nuovi prodotti sia il prelievo presentavano difficoltà mostruose. L'inventario periodico si rivelava una fatica erculee e dava sempre dati errati. Si può immaginare lo spreco di tempo per la ricerca e i ritardi nell'evasione degli ordini e nelle spedizioni. La situazione causava problemi ai venditori, era fonte di perdite rilevanti per l'azienda e procurava danni all'ambiente in quanto si moltiplicavano i trasporti supplementari anche per piccole quantità di prodotti. Sulla

base di un'immagine ideale futura dei magazzini, c'è stata una loro integrazione, sono state assegnate, informatizzate e visualizzate, le posizioni per i diversi articoli, riservando i ripiani più bassi a quelli con una rotazione maggiore. Questi ultimi ora non hanno più bisogno dei carrelli elevatori per il prelievo. Inoltre tutti, anche i nuovi assunti, sono in grado di operare nel magazzino e i tempi si sono notevolmente ridotti. Naturalmente le attività di miglioramento sono ora continue e i benefici – in termini di minori costi, reclami diminuiti, attese più brevi, economia di spazio, risparmio energetico e velocizzazione dei tempi – sono crescenti. Soprattutto la riduzione degli sprechi di tempo ha portato a un aumento di competitività per l'azienda. E, come la Gold Flag, sono molte le imprese giapponesi che si rifanno ad alcune regole empiriche (fig. 2) per stimolare le attività di miglioramento e la distruzione completa degli sprechi, soprattutto quelli legati al tempo. Riducono così i costi, sono più competitive e l'ambiente se ne avvantaggia. ■

<sup>1</sup> Studioso del mondo giapponese. [maema@giappone-italia.it](mailto:maema@giappone-italia.it)

Fig. 1 - Lo spreco - 無駄 Muda

Per le persone e le attrezzature:  $Attività - Lavoro\ utile = Spreco$

Le operazioni che elevano il valore aggiunto (Confezionamento, servizio ecc.)



Cose non necessarie nel fare le operazioni (Attese, riparazioni ecc.)

- Spreco: Tutto ciò che non innalza il valore aggiunto
- Lavoro utile: Le operazioni che aumentano il valore

Operazioni senza valore aggiunto ma necessarie nelle condizioni esistenti (Trasporti, controlli ecc.)

Fig. 2 - Importanza di ridurre i tempi e alcune regole empiriche in logistica

- **La regola del 5%:** solo il 5% del tempo tra il ricevimento di un ordine e la spedizione dell'ordinato crea valore reale per i clienti
- **La regola del 3x2:** la notevole diminuzione dei tempi dei processi equivale ad aumentare 3 volte la crescita media dell'azienda rispetto al proprio settore e a raddoppiare il profitto
- **La regola del 25-2-20:** se, per offrire un servizio, si riducono i tempi del 25%, la capacità produttiva raddoppia e i costi diminuiscono del 20%