

LEZIONI PER LA LOGISTICA DAL COVID-19

Una LOGISTICA PIÙ VERDE e DIGITALIZZATA



La pandemia che stiamo vivendo ci ha proiettati in un'epoca caratterizzata dall'incertezza: non riusciamo a leggere e neanche ad immaginare il futuro. C'è il corona virus, ma ci sono anche molte altre sfide da affrontare. I cambiamenti climatici, il progresso tecnologico a volte controverso, gli stili di vita che cambiano, le crescenti disparità e disuguaglianze che contraddistinguono i diversi popoli della Terra e le nuove esigenze della società impongono anche alle aziende scelte e decisioni non facili da prendersi in un periodo di estrema volatilità, complessità e ambiguità, quando i rischi sono sempre incombenti. Confrontarsi, anche nel campo della logistica, con quanto avviene

in Giappone, un Paese che da molti punti di vista anticipa i problemi e le soluzioni rispetto ai paesi occidentali, può risultare molto utile.

Nuovi contesti e ricerca di nuove soluzioni

La fase di pandemia, che da più di un anno sta condizionando la vita privata e le attività economiche di tutta l'umanità, ha messo a nudo tutte le nostre fragilità ed ha causato una grave crisi a livello sanitario, sociale ed economico, se non anche filosofico e psicologico. In giapponese il termine "crisi" è scritto con due ideogrammi: 危機 (kiki). Il primo sta ad indicare un pericolo, un rischio, mentre il secondo significa

opportunità, occasione, condizione favorevole.

Grazie alle esperienze passate ci rendiamo conto che molto spesso dipende da noi far sì che una crisi si trasformi in una opportunità in grado di cambiare in meglio la nostra vita e la nostra situazione.

In questi mesi di reclusione forzata, forse grazie al maggior tempo dedicato alla riflessione, siamo più coscienti dell'esistenza di altri e ben più gravi problemi sorti non solo a causa del corona virus, ma per una impostazione errata del nostro sviluppo. Se si prende come riferimento la *Doughnut Economics* e l'immagine della "ciambella" dell'economista Kate Raworth², ci accorgiamo che, per uscire dall'area

■ Rosario Manisera¹

La pandemia, i cambiamenti climatici, il progresso tecnologico. Il mondo sta cambiando e la logistica deve tenere il passo. Il modello giapponese

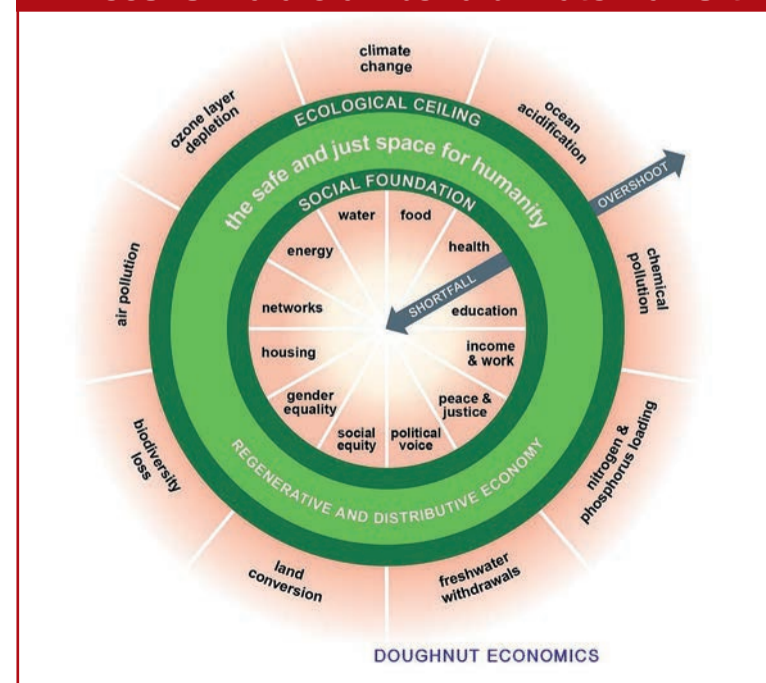
delle carenze di ciò che è essenziale alle persone, molti non si sono accontentati di collocarsi all'interno dello spazio giusto e sicuro per l'umanità, dove le risorse naturali sono sufficienti per vivere con dignità, nell'equilibrio tra le esigenze dell'uomo e del pianeta. Spesso hanno oltrepassato i limiti ecologici, sono andati oltre la circonferenza della ciambella. Ed ecco che si sono manifestate le problematiche a cui ci troviamo di fronte: cambiamenti climatici, contaminazione dell'aria, perdita di biodiversità, acidificazione degli oceani e via dicendo (*immaginate sotto*). Le conseguenze sono già presenti in mezzo a noi: surriscaldamento del pianeta, innalzamento del livello dei mari, desertificazione di

alcune regioni, mancanza d'acqua e conseguenti carestie, flussi migratori di milioni di persone e molti altri fenomeni abnormi. A tutto questo vanno aggiunti i problemi tipici dei paesi tecnologicamente più avanzati: inquinamento, invecchiamento della popolazione, denatalità, crescente disuguaglianza socio-economica e via di questo passo.

L'idea giapponese di Società 5.0

Lo scorso gennaio, la Commissione Europea ha pubblicato il rapporto "Industry 5.0" che, dopo aver accettato quanto propone il paradigma di "Industria 4.0", sottolinea l'importanza della ricerca e delle

L'economia a ciambella di Kate Raworth



¹ Studioso del mondo giapponese. E-mail: maema@giappone-italia.it

² Kate Raworth, *L'economia della ciambella*. Sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo, Ed. Ambiente, 2017.



Sopra, un'immagine del Toyota Oguchi Parts Center. Il sistema di prenotazione veicoli riduce le attese

innovazioni per creare un'industria europea sostenibile e resiliente, che ponga al centro i bisogni e gli interessi dell'uomo. Da quest'ultimo punto di vista la nuova filosofia europea si collega con l'idea giapponese di "Società 5.0" che industria, mondo accademico e governo del Giappone hanno proposto a cominciare dal 2016 ed ora cercano di approfondire e realizzare. Alle società caratterizzate da raccolta di frutti spontanei e caccia (Società 1.0), agricoltura (Società 2.0), industria (Società 3.0), informazioni (Società 4.0), dovrebbe far seguito la cosiddetta Società 5.0. Questa, basata sulle tecnologie rappresentative della quarta rivoluzione industriale (intelligenza artificiale, internet delle cose, big

data, fabbriche digitali, robotica...), è incentrata sull'uomo ed è in sintonia con i "17 obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile". Questi sono i *Sustainable Development Goals* (SDG) che, approvati dalle Nazioni Unite il 25 settembre 2015, costituiscono il modello utile a raggiungere un futuro migliore e più sostenibile per tutti, affrontando anche le questioni relative a povertà, disuguaglianza, cambiamento climatico, degrado ambientale, pace e giustizia. Nella visione europea si creerebbe, così, una interazione tra industria e società, un approccio *win-win*: l'industria sarebbe più competitiva, più sostenibile, più equamente distribuita e la società

sarebbe contraddistinta da attività volte alla creazione di valore, dal rispetto per la diversità, dalla sostenibilità e armonia con l'ambiente. In questa società ciascuna persona potrà esprimere liberamente la propria creatività ed immaginazione, avere equamente accesso alle risorse del pianeta ed essere connessa a tutti

gli altri, alle cose e ai vari sistemi. La logistica, indispensabile per il sostentamento della popolazione mondiale e per la continuazione delle attività industriali, dovrà svolgere naturalmente un ruolo di primaria importanza in questa nuova visione della società e dell'industria. Essa è uno dei mezzi principali per creare un'economia veramente circolare e, tuttavia, deve trasformarsi per contribuire a creare una società sostenibile e resiliente nel tempo.

anche per trovare soluzioni a varie sfide sociali - basso tasso di natalità, invecchiamento della popolazione, disparità regionali, necessità di innovazione digitale - che hanno un forte impatto sulla logistica.

Questa, come quasi tutte le altre attività umane, durante il presente periodo molto complicato è stata vittima di quello che in Giappone chiamano il "corona shock". Il Covid-19 ha creato infatti non poche distorsioni sia in relazione ai quantitativi di scorte immagazzinate, sia alla distribuzione, sia ai trasporti. La logistica ha dovuto cominciare ad adottare un nuovo modo di lavorare imposto alle aziende dalla necessità di evitare il contagio pandemico. In Giappone, tuttavia, questo non è così diffuso perché i nuovi contagiati sono alcune centinaia al giorno e, fino a metà marzo 2021, i morti per Covid-19 non hanno raggiunto, complessivamente, gli 8500 casi su più di 126 milioni di abitanti. Le aziende hanno dovuto elabo-

Pandemia e logistica in Giappone

Durante questo periodo di pandemia si è notata in Giappone una diminuzione sensibile delle attività logistiche B2B (*Business to Business*), mentre ha avuto un considerevole incremento la logistica B2C (*Business to Consumer*): il cosiddetto "Amazon shock" ha praticamente permesso di ricevere ogni tipo di prodotto a casa o di ritirarlo quando si vuole presso gli onnipresenti "combinì"; i minimarket aperti 24 ore su 24. Il tasso di contagio tra il personale logistico, inoltre, è risultato molto più elevato di quello presente tra i lavoratori che svolgono mansioni diverse. Anche per questa ragione, si è accelerata la tendenza alla digitalizzazione, eliminando per quanto possibile i tradizionali strumenti di carta, timbri, firme. Presso i centri di distribuzione e le basi logistiche, grazie a una maggiore collaborazione tra produttori, committenti e aziende di trasporto e grazie all'adozione di sistemi di prenotazione veicoli con orari scaglionati e precisi, sono diminuite le lunghe file di autocarri con lunghi tempi di attesa. Anche la razionalizzazione e la riduzione delle ispezioni troppo dettagliate delle merci, nonché la quasi eliminazione degli scarichi manuali, hanno apportato indubbi vantaggi alla sostenibilità delle attività. Per evitare, infine, la mancanza o l'insufficiente rifornimento di beni essenziali, si è cercato di decentrare le strutture logistiche e di dare maggiore importanza anche alle funzioni di stoccaggio nei magazzini, venendo così incontro alla grave e cronica carenza di autisti (in Giappone è raro vedere autisti di autocarri al di sotto dei 29 anni). Questa penuria di autisti sta portando a un incremento del trasporto su rotaia o via mare, un comparto che presenta indubbi vantaggi per l'ambiente ma anche cospicui limiti avendo un personale che per lo più ha superato i 50 anni. La tendenza, comunque, è verso una diminuzione delle emissioni di CO₂ da parte del trasporto che, a livello nazionale, è responsabile ancora del 18,5% delle emissioni totali e dell'86,2% nel settore autoveicoli solamente. Tutto questo contribuisce a una logistica con meno emissioni (*low carbon logistics*) ed è conforme al programma del governo giapponese che, in linea con l'Unione Europea, intende raggiungere una situazione di zero emissioni (*carbon-neutral*) per il 2050.

Tabella 1 – Logistica giapponese: Ridefinizione delle strategie di crescita e del modello di business

		Clienti e committenti	
		Esistenti	Nuovi
Servizi	Nuovi	Aumento della produttività e redditività <ul style="list-style-type: none"> • Maggiore efficienza grazie alla digitalizzazione • Maggiore produttività e qualità più elevata grazie alla creazione di un sistema di formazione e training 	Espansione del business utilizzando le risorse esistenti <ul style="list-style-type: none"> • Nuovi committenti grazie al rafforzamento del marketing e dell'ufficio commerciale • Sviluppo di nuovi settori, diversi da quelli tradizionali
	Esistenti	Espansione della quota di attività entro le aziende clienti <ul style="list-style-type: none"> • Portare all'interno fette di fatturato, prima appannaggio di aziende esterne, grazie all'offerta di servizi contigui ai processi principali oppure antecedenti o successivi 	Copertura dei rischi mediante la diversificazione <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di nuove attività • Espansioni verso campi contigui a quelli principali: manutenzione, auto-body print, stazioni di servizio...

Il Giappone prende sul serio la trasformazione della logistica

Il Giappone, per il fatto che ha dovuto affrontare, prima di altri, diversi problemi ambientali e sociali che affliggono anche i Paesi occidentali ed escogitare nuove idee per la loro soluzione, può essere di riferimento da vari punti di vista. Terza economia a livello mondiale, dopo USA e Cina, il Giappone è in prima linea

³ European Commission, Industry 5.0 - Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry, January 2021.

I PACKAGING MIGLIORI? SONO DA SEMPRE QUELLI:

Proponiamo soluzioni innovative e capacità organizzative nel packaging e nella logistica integrata, nel rispetto dei collaboratori e dell'ambiente.

INTEGRATI ALLA SUPPLY CHAIN



PERFORMANTI



PROGETTATI SU MISURA

RISPETTOSI DELL'AMBIENTE

SOSTENIBILI



CHIMAR
PACKAGING & LOGISTICS INTEGRATION
www.chimar.eu



Verso una maggiore digitalizzazione e automazione in un centro logistico di Fukuoka

Rischio e opportunità

In giapponese il termine “crisi” è scritto con due ideogrammi:危機(kiki).

Il primo sta ad indicare un pericolo, un rischio, mentre il secondo significa opportunità, occasione, condizione favorevole.

rare nuovi piani di business che tenessero conto dell'espansione della pandemia a livello nazionale e internazionale. In molti casi si è reso necessario il lavoro da remoto e c'è stata un'accelerazione della trasformazione digitale per permettere almeno ad alcune attività di essere svolte senza il bisogno di incontrarsi fisicamente, un'esigenza che prima era ritenuta fondamentale. Per sua natura, tuttavia, la logistica ha bisogno di assicurare i suoi servizi alle aziende e ai consumatori anche con attività che non possono esaurirsi a livello digitale. In questi casi sono state riviste le strategie aziendali e sono stati creati nuovi protocolli comportamentali. Si è puntato all'ottimizzazione complessiva della *supply chain*, offrendo i servizi in modo sostenibile e stabile e cercando di adeguarsi ad alcune delle esigenze dettate dalla “Società 5.0”. Perché, poi, non venisse mai a mancare l'offerta dei servizi logistici, anche in situazioni emergenziali, è stato necessario sviluppare piani di continuità operativa (*BCP - Business Continuity Plan*): da questo punto

di vista, sono numerose le aziende che come Nisshin Food, Sagawa Express, Trusco Nakayama, Kato Sangyo, hanno elaborato degli efficaci piani di continuità.

La logistica che si desidera in Giappone

Durante i lunghi mesi di incertezza e preoccupazione convissuti con il Covid-19, in Giappone si è spesso fatto ricorso a ricerche e ad inchieste per cercare di comprendere le trasformazioni che stavano avvenendo nella società e gli innegabili cambiamenti nel campo del business. Anche nel settore della logistica è avvenuta la stessa cosa: il JILS (Japan Institute of Logistics Systems), come pure altre associazioni ed aziende di consulenza si sono rivolti a più riprese ai loro associati o al pubblico in generale con indagini e questionari chiedendo il loro parere su questioni e tematiche che riguardavano il presente e il futuro di distribuzione fisica dei prodotti, imballaggio, trasporti, magazzinaggio, consegne... Da questi sondaggi emerge un quadro interessante che

Tabella 2 - Attività di Green8 per accrescere la soddisfazione dei clienti

Deliziare i clienti

- Scelta di rotte aeree e terrestri veloci e affidabili per spedizioni espresse internazionali
- Massima velocità e affidabilità per le sperimentazioni cliniche da e per il Giappone
- Gestione personalizzata e flessibile di ogni spedizione
- Tracciabilità tramite un servizio di tracking on-line
- Esperto logistico bilingue per comunicare in inglese e giapponese
- Consulenza logistica (anche su conformità, requisiti normativi, imballaggio e selezione del sito)
- Servizio coordinato per le sperimentazioni cliniche
- Ritiro puntuale e coordinato dei campioni dei pazienti dai siti e laboratori di sperimentazione clinica designati
- Distribuzione di farmaci sperimentali dai depositi di stoccaggio ai siti di ricerca e di sperimentazione clinica
- Gestione esclusiva di prodotti e campioni provenienti da ospedali, laboratori, siti di ricerca medica e università
- Assegnazione di esperti locali per rivedere i protocolli logistici ed eliminare potenziali problemi prima di iniziare la spedizione
- Consegna e ritiro giornalieri, 24 ore su 24, 7 giorni su 7, 365 giorni l'anno, di campioni biologici, farmaci e kit
- Massima attenzione per la gestione dei materiali di prova, per il loro stoccaggio, imballaggio, etichettatura, programmazione e instradamento

fa ben sperare per l'avvenire e per il raggiungimento degli SDG anche grazie alla nuova logistica.

Secondo le varie indagini, la logistica deve contribuire, nell'ambito suo proprio, a uno sviluppo sostenibile sia per quanto riguarda gli esseri umani, sia per quanto concerne l'ambiente. Deve accelerare la sua ristrutturazione e digitalizzazione, utilizzando maggiormente le attività *online*, trovando un equilibrio tra crescita e redditività, rivedendo i propri servizi e adottando un approccio diverso dal passato nei confronti dei prodotti, dei clienti e del mercato. Per espandersi sarà necessario trovare nuove attività, magari contigue (oppure a monte o a valle) del business principale (*Tabella 1*); c'è bisogno che la classe manageriale venga ringiovanita e tutto il personale sia formato per affrontare le trasformazioni veloci verso cui si va incontro. Il commercio elettronico prenderà sempre più piede, a spese del tradizionale shopping, e tutto questo renderà la logistica più complessa perché le aziende si dovranno dotare non solo di macchinari, apparecchiature, robot, droni, veicoli, magazzini e dispositivi necessari (*hard asset*), ma anche di sistemi informativi adeguati (*soft asset*) e di persone preparate a diversi livelli (*human asset*).

Le difficoltà di approvvigionamento

dall'estero, in particolare dalla Cina che è diventata ora il primo partner commerciale del Giappone, hanno evidenziato l'importanza di avere basi produttive, almeno dei beni essenziali, anche nel proprio Paese. In questo modo si riduce la catena di fornitura. Non va dimenticato che, contrariamente a quanto si pensava nel passato prossimo, bisogna tenere a magazzino una certa quantità di scorte, senza aumentare però i costi logistici: questo può avvenire grazie all'automazione e alle nuove tecnologie.

Un esempio di logistica sostenibile e digitalizzata

Un esempio appropriato della nuova logistica - sostenibile e digitalizzata - auspicata in Giappone è offerto dal Gruppo Green8 (<https://www.green8.co.jp/>), sorto nel 2013, che ha sedi sul territorio nazionale e in Myanmar. Il Gruppo svolge in primo luogo attività logistiche soprattutto in un campo molto particolare: trasporto internazionale relativamente a campioni biologici, sviluppo di farmaci, sperimentazioni cliniche. Sostiene, inoltre, la ricerca e sviluppo per una nuova medicina, investe per creare un ambiente più vivibile sia nel Giappone rurale che nei paesi meno avanzati tecnologica-

mente, contribuisce a uno sviluppo sostenibile supportando il settore primario di agricoltura, foreste e pesca, e concorre a creare condizioni per una vita dignitosa e prospera a favore delle generazioni future. Per quanto concerne le attività logistiche, Green8 concretamente si occupa di spedizioni di prodotti bio-medicali, servizi di movimentazione merci per via mare e area, servizi di corriere internazionale porta a porta, magazzinaggio e imballaggio, sdoganamento delle merci e servizi di agenzia, come pure di molte altre prestazioni. Poiché la manipolazione di materiale biomedico richiede una conoscenza professionale delle varie sostanze e di come affrontare la complicata regolamentazione in ogni paese, il Gruppo possiede un personale altamente qualificato in grado di svolgere compiti molto complessi e delicati per soddisfare i clienti (*tabella 2*). Ciò che è maggiormente apprezzato è il suo servizio personalizzato che risponde alle esigenze specifiche di ciascun cliente, come pure la sua attenzione alla conservazione dell'habitat naturale a favore del futuro del pianeta e delle generazioni avvenire. Sono queste le direttrici principali lungo le quali la logistica in Giappone si prepara a contribuire allo sviluppo sostenibile del futuro nel Paese e non solo. ■

ASSA ABLOY

Experience a safer
and more open world

☎ 02 92 15 681
www.assaabloyentrance.it



Portoni industriali - Porte rapide ad elevate prestazioni - Porte automatiche
Rampe di carico - Baie di carico complete - Manutenzione e Modernizzazione