

## La logistica in Giappone

# Logistica ed etica d'impresa

*Sta crescendo nelle aziende giapponesi la consapevolezza dei doveri da adempiere verso la società. C'è una comprensione più profonda che l'impegno deve essere rivolto non solo agli azionisti, ai clienti e ai dipendenti, ma a una fetta sempre più ampia dell'umanità. In questo orientamento vengono coinvolti anche i fornitori creando, così, nuove aggregazioni ed opportunità di business*

ROSARIO MANISERA\*

## Da un incidente di percorso un maggior impegno per la società

Nell'ottobre del 2001 la dogana olandese scoprì nelle *play station* della Sony una quantità di cadmio molto superiore ai valori ammessi in Olanda. Ci si trovava a ridosso del periodo natalizio, tempo di regali ed occasione propizia per ampliare il proprio mercato nel settore dei giochi elettronici. Il blocco delle spedizioni in un periodo importantissimo per le vendite rivolte soprattutto ai giovani e giovanissimi comportò per la Sony perdite ingenti. Queste assommarono a 13 miliardi di yen di fatturato e a circa 6 miliardi di yen di utile perduto<sup>1</sup>. Le severe contromisure prese dalla Sony furono rese note nell'aprile del 2002. Nei confronti dei suoi circa 4.000 fornitori sparsi in tutto il mondo il colosso giapponese mise in atto un proprio sistema di ispezione, affidato ai dipendenti aziendali. Lo scopo era quello di controllare la gestione delle sostanze chimiche nei componenti d'acquisto

## La percentuale

# 89,6%

La percentuale dei dirigenti giapponesi di nuova nomina per i quali la responsabilità sociale dell'impresa è un interesse "molto sentito" (25,8%) e "piuttosto sentito" (63,8%).

Fonte: Jmac - luglio 2004

e gli stessi presidenti delle aziende fornitrici, da quel momento in poi, avrebbero dovuto emettere un attestato di non utilizzo di sostanze chimiche dannose. Dopo un congruo periodo di rodaggio, dall'aprile dello scorso anno la Sony ha inaugurato ufficialmente, sulla base di standard specifici per la gestione delle sostanze nocive, il suo sistema di certificazione dei fornitori. Solo i cosiddetti "green partner" - come vengono chiamati i fornitori certificati - possono far parte del parco fornitori dell'azienda. Il rap-

porto di fiducia tra la Sony, che fabbrica i prodotti finiti, e i fornitori considerati affidabili è andato consolidandosi con vantaggi reciproci. Inoltre, il sistema si è anda-



TDK, Canon, Hitachi, Fuji Ricoh sono solo alcune delle aziende giapponesi che hanno organicamente inserito nelle proprie dinamiche aziendali i valori etici d'impresa, cui la logistica è chiamata a conformarsi: anzi ne diviene uno strumento fondamentale. Così la supply chain si organizza per valutare e controllare l'affidabilità anche "ecologica" dei fornitori, in termini per esempio di non utilizzo di sostanze nocive. Ovvero della piena trasparenza nella catena, in modo che il flusso delle informazioni sia costante, metodico, veritiero e leale

## Fig. 1 - Gli ambiti di applicazione della normativa SA 8000

Gli standard della SA 8000 riguardano:

- il rispetto dei diritti umani
- il rispetto dei diritti dei lavoratori
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori
- le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro

Temi su cui viene valutata la responsabilità sociale di un'azienda:

- lavoro minorile
- lavoro obbligato
- salute e sicurezza
- libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva
- discriminazione
- procedure disciplinari
- orario di lavoro
- retribuzione
- sistemi di gestione (in questo ambito viene affrontato il tema del controllo dei fornitori)

## Fig. 2 - L'interesse e l'impegno dei nuovi dirigenti aziendali per la responsabilità sociale (N. risposte valide: 249)



to estendendo anche ai sub-fornitori: si è formata in questo modo un'unica catena di fornitura - dai produttori di prodotti finiti fino ai fornitori di materie prime - che garantisce il rispetto dell'ambiente e della salute dei consumatori. Ad imitazione della Sony, nonostante lo scetticismo iniziale, altre aziende giapponesi, in particolare quelle del settore delle apparecchiature elettriche, hanno cominciato oggi

a definire un loro sistema di management delle sostanze nocive. Grazie al coordinamento del Ministero dell'economia e dell'industria, si stanno definendo gli indicatori comuni per gestire queste sostanze. Lo scorso marzo è apparsa la prima bozza delle "Linee guida per la gestione delle sostanze chimiche contenute nei prodotti" in cui viene definito schematicamente il sistema di management delle so-

stanze nocive richiesto ai produttori finali, ai produttori di componenti e di materie prime. Le linee guida rimandano soprattutto a *check list* dei parametri che devono essere osservati da parte delle aziende medio piccole, produttrici di componenti e materie prime, secondo la

<sup>1</sup> Da ricordare che un euro vale attualmente circa 135 yen.

### Fig. 3 - Principali punti toccati dalle modifiche del maggio del 2004 allo statuto dell'Associazione delle organizzazioni economiche del Giappone

- |   |   |
|---|---|
| 1. Sostenibilità                                  | 7. Comunicazione con gli <i>stakeholder</i>   |
| 2. Creazione di valore come soggetti economici    | 8. Lavoro (rispetto per le diversità dei dipendenti ecc.)                               |
| 3. Rispetto dei diritti dell'uomo                 | 9. Ambiente (riconoscimento dei problemi ambientali come tematiche comuni dell'umanità) |
| 4. Tutela delle informazioni su privati e clienti | 10. Risposte alla globalizzazione   |
| 5. Soddisfazione dei clienti                      |   |
| 6. Supply Chain Management                        |   |

seguinte classificazione:

- Definizione delle politiche relative al management delle sostanze nocive
  - Definizione del programma di gestione
  - Implementazione e applicazione
  - Verifica e miglioramento delle condizioni di implementazione
- Per ciascuno di questi quattro pun-

Valori veri?  
Rapporti  
più solidi!

ti tematici si hanno molteplici voci: facendo riferimento ad esse ogni azienda può scoprire i propri punti di debolezza e migliorarli. In questo modo le imprese cercano di ottemperare alle esigenze, sempre più sentite in Giappone, della responsabilità sociale delle aziende (CSR = *Corporate Social Responsibility*)<sup>2</sup>.

#### La responsabilità sociale delle aziende e la catena di fornitura

Va anzitutto specificato che la responsabilità sociale delle aziende, almeno come comincia ad essere avvertita nelle imprese giapponesi, va al di là degli ambiti esplicitati nella normativa SA 8000 (Social Accountability 8000)<sup>3</sup>. Mentre gli standard di quest'ultima

norma sono soprattutto orientati all'interno dell'azienda e al suo contesto operativo (fig. 1), la responsabilità sociale così come intesa in Giappone abbraccia anche le problematiche del paese in cui una data azienda opera e, in ultima analisi, dell'umanità nella sua interezza.

In una ricerca dello scorso luglio, sulle più importanti tematiche organizzative, rivolta ai dirigenti delle aziende giapponesi di nuova nomina<sup>4</sup>, in un clima di sempre maggiore ottimismo e aspettativa nei confronti dell'attuale ripresa economica del paese, la direzione delle imprese nipponiche ha evidenziato come l'argomento della responsabilità sociale sia uno dei più sentiti e dei più rilevanti nelle aziende (fig. 2). I risultati da questo punto di vista vengono messi sullo stesso piano dei risultati ottenuti nel campo economico e ambientale in quella che comunemente è ora chiamata la *triple bottom line*. Alla tradizionale "ultima riga" di carattere finanziario del bi-

#### La logistica dei "buoni"

Cresce in tutto il mondo una filosofia d'impresa che individua la responsabilità sociale come un fattore strategico, in quanto essa migliora il rendimento dei dipendenti creando al contempo maggiori profitti, e favorisce una maggiore attenzione nei consumatori e negli investitori: si formano così rapporti più forti e diversi da quelli esistenti nei vecchi *keiretsu*, dove lo scambio di capitale, risorse umane e tecnologie costituiva la barriera di un mondo chiuso e impenetrabile.

lancio aziendale, si affiancano i risultati ottenuti dall'azienda nell'impegno per la salvaguardia delle risorse naturali e dell'ambiente e i risultati "sociali" collegati all'occupazione delle persone e al *welfare* delle comunità locali. Il 25,8% dei dirigenti ha risposto all'indagine che l'interesse per la

CRS è "molto sentito" e il 63,8% che è "piuttosto sentito". I dirigenti che hanno risposto che "non vi è molto interesse" sono solo il 10%. Quest'anno l'Associazione delle organizzazioni economiche del Giappone ha enunciato i concetti fondamentali che serviranno a promuovere la responsabilità sociale delle aziende (CSR) sintetizzandoli in tre punti: impegno fattivo per promuovere la CSR; la CSR come impegno autonomo e non guidato dall'alto; revisione del codice di



condotta delle aziende e inserimento in esso degli orientamenti relativi alla CSR. Su questa base, inoltre, nel mese di maggio sono stati pubblicati i punti modificati dello statuto che ancora una volta sottolineano quanto sia diventato importante per il mondo delle imprese esprimere, di

sponsabilità sociale è una scelta strategica per l'impresa, in quanto essa migliora il rendimento dei dipendenti, creando al contempo maggiori profitti, e favorisce una maggiore attenzione nei consumatori e negli investitori, le maggiori imprese del Giappone, ad imitazione della già citata Sony, cercano di coinvolgere tutta la catena di fornitura in questo loro programma. Si formano così rapporti più forti e diversi da quelli esistenti nei vecchi *keiretsu*, dove lo scambio di capitale, risorse umane e tecnologie costituiva la barriera di un mondo chiuso e impenetrabile. Grazie a standard precisi, all'esigenza di venire incontro a chiare richieste provenienti dall'opinione pubblica, e alle sollecitazioni governative, gruppi economici come TDK, Canon, Hitachi, Fuji, Ricoh, ma anche moltissime altre aziende di dimensioni più ridotte, stanno creando *supply chain* nuove, di carattere più globale, che per tutti - produttori e fornitori - diventano ulteriori occasioni di business. ■

#### L'anima della supply chain

Lo scambio rapido, preciso, affidabile di informazioni, che una supply chain attenta alle proprie responsabilità sociali esige porta non solo ad avere a disposizione notizie e dati sulle sostanze nocive nei prodotti, ma comporta anche condivisione di know how e collaborazioni in un'ottica win-win. Ne risultano avvantaggiati non solo i tradizionali parametri di qualità, costi e tempi di consegna, ma anche le relazioni di fiducia tra i diversi partner della catena di fornitura in un sistema che sempre più arriva a sviluppare insieme prodotti e servizi e a presentarsi unito e più competitivo sul mercato.

fronte al proprio pubblico di riferimento, l'impegno di adempiere i compiti di carattere sociale (fig. 3). Consapevoli, quindi, che la re-

<sup>2</sup> In Italia, alcuni suggeriscono l'acronimo RSI (Responsabilità sociale dell'impresa).

<sup>3</sup> La norma SA 8000, diversamente dalle certificazioni tecniche (come ad es. ISO 9000), nasce dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency), che è a sua volta emanazione del CEP (Council of Economic Priorities) fondato negli Stati Uniti nel 1969.

<sup>4</sup> La ricerca organizzata dal Gruppo JMA è stata svolta in Giappone tramite un questionario inviato a 1.000 nuovi presidenti e amministratori delegati di aziende quotate in borsa.