

Formazione e spending review

La ripartenza post covid delle PMI

Avex è una PMI giapponese che ha sfruttato la pandemia per migliorarsi. Dallo spostamento del personale all'ottimizzazione degli strumenti. Ecco perché è un esempio da seguire per le nostre aziende

di Rosario Manisera*

Mentre la pandemia del sars-cov-2 infaucisce attualmente in tutti i Paesi del mondo, in Giappone sembra non aver raggiunto i livelli europei o americani. Solo di recente i casi di contagio stanno aumentando, ma i decessi a causa del virus sono finora poco più di 1.000. Se la situazione sanitaria non è così grave come altrove, in modo differente si presenta lo stato dell'economia. Le vendite al dettaglio negli scorsi mesi sono diminuite di oltre il 14% a causa di una forte decrescita del consumo interno; la fiducia degli acquirenti è più bassa anche in riferimento alla grande crisi finanziaria causata dal Lehman shock nel 2008; la presenza di turisti stranieri si è ridotta praticamente a zero; l'economia non riesce a operare a pieno regime a causa delle misure anti-covid e della riduzione della domanda estera con la conseguente caduta delle esportazioni (a luglio -19,2% rispetto a un anno fa).

In questo contesto, per prevenire la diffusione della pandemia, potenziare il sistema di cura e assistenza sanitaria, garantire l'occupazione dei lavoratori, rafforzare le attività delle aziende e sviluppare un sistema economico resiliente, il Governo giapponese è intervenuto a più riprese definendo un pacchetto complessivo di misure di sostegno e stimolo ammontante a 230mila miliardi di yen (quasi 2mila miliardi di euro). Ciononostante, gli esperti affermano che per tornare a livelli normali in Giappone servono dai due ai tre anni di impegno, perché larga parte della sua economia dipende dai mercati esteri, anch'essi non in buona salute.

Pur in difficoltà, il Giappone continuerà tuttavia a conservare la sua importanza critica nel mondo, in particolare nel campo della tecnologia, del manufacturing e dei settori industriali in genere. In questa prospettiva, le aziende,

soprattutto quelle manifatturiere, giocheranno un ruolo fondamentale. Tra l'altro il Governo le sta incentivando a riportare in patria – soprattutto dalla Cina – le produzioni strategiche e a maggior valore aggiunto.

Crescere con le risorse umane Il caso Avex

Al contrario di quanto si possa pensare, il tessuto industriale del Giappone è caratterizzato principalmente da una miriade di aziende di medie e piccole dimensioni che assicurano al Paese la leadership nel Manufacturing. Qui vorremmo presentare il caso esemplare di una di esse, Avex, un'azienda che rifornisce il comparto automobilistico e che spesso siamo andati a visitare nei nostri frequenti viaggi di studio in Giappone. Il settore delle auto è stato duramente colpito dagli effetti del coronavirus a livello globale e,

Ingresso dello stabilimento Avex di Tado (Prefettura Mie)



AVEX

Sede
Nagoya

Fatturato
7 miliardi di yen (circa 56 milioni di euro)

Attività
Produzione di componenti per il settore automotive

Addetti
Oltre 440 collaboratori

Proprietà
Familiare

* Studioso del mondo giapponese

AZIONE – RISPARMIO ECONOMICO IN MILIONI DI YEN*

*1 milione di yen corrisponde a circa 8mila euro

Esecuzione della produzione ferma

50

Spostamento di personale a supporto dei team che hanno produzione

30

Internalizzazione al 100% di prototipi, manutenzione, attrezzature, manufatti

50

Fabbrica senza magazzini

10

Revisione delle spese per i contratti su fabbriche, parcheggi, ecc.

10

Promozione del lavoro part time nel *genba*

10

Miglioramento della durata di vita degli utensili da taglio

50

Tabella 1. Attività prioritarie intraprese da Avex e previsioni del relativo risparmio economico

quindi, anche nel Sol Levante: la stessa Toyota, pur rimanendo in attivo, nell'ultimo trimestre ha visto una riduzione del 74% dei profitti e un dimezzamento delle vendite di veicoli rispetto allo scorso anno.

All'insegna del motto: "Lo sviluppo di un'impresa inizia con lo sviluppo delle risorse umane", per anni Avex ha continuato a formare tecnici in grado di fare lavorazioni meccaniche di precisione misurabili in termini di micron. Le loro elevate competenze consentono all'azienda di far funzionare una struttura integrata per la produzione di valvole di controllo idraulico per sistemi di trasmissione automatica nel settore automotive, dai prototipi ai prodotti di serie. Le lavorazioni richiedono altissima accuratezza e la tolleranza del diametro esterno delle valvole dev'essere assolutamente entro gli 0,0005 millimetri.

L'azienda opera a Nagoya, nella regione di Chūbu, e conta tre stabilimenti, 440 dipendenti a tempo pieno e 220 part time. Fu fondata nel 1949 e da allora è stata sempre un punto di riferimento nella tecnologia del taglio, della rettifica e delle lavorazioni dei metalli in generale. Ha ricevuto moltissimi premi, tra cui quello che la qualifica come una delle 300 migliori Piccole e medie imprese (PMI) giapponesi, quello di eccellenza

nelle attività per la qualità e quello della leadership nella promozione delle donne. I suoi valori fondamentali sono sempre stati la fabbricazione di prodotti buoni al 100% e il contributo offerto alla società, creando e assicurando occupazione per gli abitanti del territorio in cui opera, pagando tasse al proprio Paese e facendo profitti, mai venuti meno anche durante i periodi di crisi.

La strategia di Avex nel post covid-19

Sullo sfondo di uno scenario in cui si intravedeva una riduzione del fatturato del settore manifatturiero del 30-40% e del settore dei servizi del 50-80%, i dirigenti delle aziende giapponesi hanno in genere assunto un atteggiamento negativo: in attesa di tempi migliori, dipendere dalle politiche governative, di per sé insoddisfacenti, e ridurre il numero di dipendenti.

Basandosi sull'esperienza passata e decisa a trasformare la tragedia della pandemia in un'opportunità di potenziamento e crescita, Avex ha invece elaborato una strategia positiva e concreta che comprende politiche, step e azioni a breve e a medio termine.

Anzitutto i dirigenti hanno provveduto a prevenire il contagio dei dipendenti, preparando un manuale da utilizzare durante il periodo dell'infezione; a procurare, per la continuità dell'azienda, finanziamenti a basso tasso di interesse; a dichiarare pubblicamente che nessuno dei dipendenti sarebbe stato licenziato; a formulare e condividere politiche specifiche per il presente e il futuro. I passi che l'azienda ha intrapreso per realizzare le succitate quattro linee guida comprendono: contromisure per prevenire l'infezione e la sua diffusione in modo da garantire la sicurezza dei dipendenti e delle persone che hanno rapporti con l'azienda; contatti con organi finanziari per assicurarsi il capitale circolante; creazione di fiducia nei dipendenti attraverso occupazione e retribuzione stabili grazie alla dichiarazione del mantenimento del rapporto di lavoro (zero tagli all'occupazione e al salario); sviluppo di politiche a breve e medio termine (con modifiche ben dettagliate rispetto al passato) e loro implementazione interna all'azienda (condivisione delle priorità nelle attività); controllo dello stato di realizzazione dei programmi e immissione delle risorse necessarie grazie alla gestione quotidiana delle attività (monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi).

A breve termine e con più urgenza sono state individuate le attività prioritarie – ipotizzando anche i loro risultati economici immediati (Tabella 1) – ferma restando la decisione di garantire l'occupazione e tenere sotto controllo le spese. *In primis* Avex ha previsto l'esecuzione

della produzione ferma, tramite la domanda di indennizzo per le sospensioni del lavoro richieste dal Governo, e lo spostamento di personale a supporto dei team che hanno produzione, con l'aumento dei lavoratori multifunzionali.

Altra attività individuata è l'internalizzazione completa di prototipi, manutenzione, attrezzature, manufatti, con conseguente miglioramento delle capacità dei lavoratori. Una fabbrica senza magazzini è un altro obiettivo prefissato, conseguibile mediante lo stoccaggio dei materiali vicino alle lavorazioni.

Non meno importante, Avex ha previsto una revisione delle spese per i contratti su fabbriche, parcheggi, ecc. e la promozione del lavoro part time nel *genba*, formazione e standardizzazione. Importante operazione individuata per il rilancio dell'impresa è poi il miglioramento della durata di vita degli utensili da taglio, l'azzeramento dei prodotti difettosi da scartare e l'utilizzo degli impianti inattivi, con conseguente contenimento degli investimenti.

Avex ha poi previsto una massiccia attività di reclutamento volta all'internalizzazione di IT e Internet of Things (IoT). Per il futuro l'azienda sta lavorando per assicurarsi il lavoro per i prossimi tre anni con una mirata attività commerciale verso altri segmenti di mercato; l'utilizzo di nuove tecnologie produttive e l'obiettivo di diventare fornitore di primo livello; nonché l'idea di ottenere sussidi e sovvenzioni.

A medio termine, Avex si prefigge di diventare il numero uno al mondo nel proprio settore ("tutti conoscono il monte più alto al mondo - l'Everest - nessuno forse conosce il nome del secondo"), di aumentare la precisione delle proprie lavorazioni (0,5 μ e 0,2 μ), di dimezzare i costi e sviluppare le competenze del proprio personale in modo da portare all'interno quante più attività possibili: queste linee guida, naturalmente, sono state dettagliate a diversi livelli e le attività relative distribuite lungo l'asse temporale futuro.

Infine, ecco il tempestivo salto di qualità che Avex si prefigge con la politica ribattezzata *After covid-19*, (Tabella 2):

- annullare i difetti ed eliminare processi di cernita-smistamento;
- svolgere tutte le attività con il personale esistente, riducendo il lavoro straordinario a meno di 40 ore al mese;
- svolgere autonomamente il 100% delle proprie attività.

Con questa strategia l'azienda punta al profitto anche solo con il 70% delle attività - rispetto al passato - e avendo per obiettivo la riduzione di costi di 300 milioni di yen (circa 2,4 milioni di euro), con fabbriche *Simple, slim, compact* (SSC)



Obiettivo

Azione

<p>Annullare i difetti ed eliminare i processi di cernita-smistamento</p>	<p>Daily management, attività di Preventive maintenance (PM) e Quality control (QC), attività di <i>kaizen</i> distribuite per i diversi livelli</p>
<p>Svolgere tutte le attività con il personale esistente</p>	<p>Azioni per prolungare la vita degli utensili; personale (compreso quello part time) con più competenze e funzionalità</p>
<p>Svolgere autonomamente il 100% delle proprie attività</p>	<p>Formazione delle persone, con la collaborazione di università, cosicché siano in grado di creare autonomamente impianti di automazione, di produrli e lavorare a prototipi</p>

più belle e pulite degli stessi stabilimenti per alimenti, l'azzeramento di infortuni e incidenti sul lavoro e il perfezionamento di ordine e pulizia. Avex, e come essa molte altre PMI giapponesi, in questo modo si è attrezzata subito, molto concretamente, per superare le difficoltà causate dalla pandemia anzi per farne un trampolino di lancio per una crescita ulteriore, assicurando così un futuro all'azienda e un benessere al territorio dove opera. Inoltre, aumentando le competenze del proprio personale l'azienda è sicura che essi troveranno soddisfazione nel proprio lavoro, coscienti degli obiettivi da raggiungere, con un senso di orgoglio e realizzazione. Forse in qualcosa Avex potrebbe essere di positiva ispirazione anche per le PMI italiane in questa nostra epoca piena di incertezze.

*In alto:
Il chairman di Avex Akihiko Kato con un gruppo di manager italiani*

*Sotto:
Tabella 2. Obiettivi immediati di crescita e azioni intraprese per raggiungerli*