

TOYOTA ACADEMY PER ELECTRO ADDA

Il coraggio e l'umiltà di voler cambiare



Toyota Material Handling Italia S.r.l.
Capitale Sociale € 52.000,00 i.v.
C.F./P.I./R.I. 04208060378
R.E.A. n. 0354258 BO
R.P.A. IT09070P00001527

Sede legale e amministrativa
Via del Lavoro, 93/1
40033 Casalecchio di Reno (BO)
PEC: tmhit@legalmail.it

Academy
Via del Lavoro, 91
40033 Casalecchio di Reno (BO)
Tel: +39 051 6169 341 - 424
academy@it.toyota-industries.eu
www.academy-toyotamh.it

TOYOTA

MATERIAL HANDLING



**TOYOTA ACADEMY PER
ELECTRO ADDA**

IL CORAGGIO E L'UMILTÀ DI VOLER CAMBIARE



SCENARIO

Electro Adda è una piccola media impresa dell'imprenditoria italiana: un'impresa che, in oltre sette decenni di alterne fortune, ha sempre saputo mettersi in discussione.

Nel 2017, ha scelto di affidarsi a Toyota Academy, Training & Consulting Division di Toyota Material Handling Italia, per rivedere e riorganizzare i propri processi produttivi. L'azienda ha un fatturato di circa 27 milioni di euro l'anno ed impiega pressoché 100 persone. I numeri, per quanto soddisfacenti, non sono abbastanza per definire il successo di un'impresa. *«Ci eravamo resi conto di non avere il controllo dei nostri processi e che questo era un forte elemento di rischio per la stabilità e la competitività aziendale»*, afferma Lorenzo Riva, amministratore delegato di Electro Adda a supporto della decisione di avvalersi di Toyota Academy.

LA STORIA DI ELECTRO ADDA

L'avventura di Electro Adda inizia nel 1948, in un capannone nel centro di Lecco dove i fratelli Antonio e Luigi Riva avviano il loro primo laboratorio artigianale per la riparazione e la costruzione di motori.

Nel 1953, l'azienda impiega già una trentina di persone e la produzione assume contorni più industriali e si duplica in lavorazioni meccaniche ed elettromeccaniche.

Poco dopo la famiglia Riva trasferisce l'attività in uno stabilimento di circa 24.000 metri quadri a Beverate di Brivio per ospitare la neo costituita società per azioni Electro Adda. In questi anni, l'azienda arriva ad avere oltre 480 dipendenti.

Nel 1983, il figlio di Luigi, Lorenzo,

entra in azienda e, l'anno successivo, la crisi economica globale costringe dolorosamente l'azienda a chiudere lo stabilimento di Lecco ed a ridurre drasticamente il personale.

La riorganizzazione aziendale contribuisce, però, all'espansione internazionale di Electro Adda: negli Anni '90 vengono aperti unità produttive a Brescia ed unità commerciali a Modena e in Germania, mentre con i primi anni 2000 la produzione di motori a bassa potenza viene dislocata in Cina e Romania (dove nel 2015 l'azienda acquista un impianto).

In Italia vengono mantenute tutte le funzioni di progettazione, produzione dei motori ad alta potenza e più elevata complessità

costruttiva e collaudo.

Electro Adda chiude il 2008 con il suo miglior fatturato di sempre.

L'anno successivo la crisi globale ne mangia oltre il 47%. *«E' stato un momento davvero critico, perché inizialmente non riuscivamo a vedere cosa avremmo potuto fare per recuperare, - ricorda l'AD Riva. - Siamo quindi ripartiti dalle attività interne, ci siamo riorganizzati ed abbiamo cercato di fare quello che nessun altro in questo settore vuole fare, cioè la "sartoria".»*

LO STATO ATTUALE

Electro Adda si concentra sulla specializzazione investendo in ricerca per proporsi sul mercato con soluzioni "su misura".

Attualmente produce 30.000 motori all'anno, per un totale di 3.000 prodotti in lotti di circa 5 pezzi. La decisione si rivela strategicamente valida ma: *«Abbiamo ripreso a crescere "subendo", però, la crescita e non "governandola"»* aggiunge Lorenzo Riva.

Grazie anche alla spinta portata dall'ingresso in azienda dalla terza generazione con Giacomo, nipote di Antonio, il management decide di muoversi in direzione di un profondo cambiamento organizzativo.



Giacomo e Lorenzo Riva



L'INCONTRO CON TOYOTA ACADEMY

«Alla fine del 2016 sono stato invitato, tramite Confindustria Giovani, a visitare gli stabilimenti Toyota a Bologna e Ferrara e qui ho potuto vedere per la prima volta, applicato sul campo con successo, in una realtà che poteva essere paragonata alla nostra, il metodo Toyota» ricorda Giacomo Riva.

All'inizio del 2017 il primo incontro con il team di Toyota Academy. «Mi ha colpito l'approccio di chi vuole valorizzare il capitale esistente» - spiega l'amministratore di Electro Adda - «Il team Toyota Academy ha subito mostrato di avere la capacità di capire ed interpretare il contesto e quindi di farsi seguire».

A luglio 2017, Electro Adda firma con Toyota un primo contratto di consulenza valido fino



alla fine dell'anno, rinnovato e confermato nel gennaio successivo per tutto il 2018.

«Ricordo molto bene la prima visita allo stabilimento di Electro Adda, mi meravigliai nel vedere una fabbrica che ha mantenuto al suo interno tutti i principali processi produttivi necessari alla realizzazione del prodotto e le competenze delle persone necessarie per gestirli; mi fu subito chiara la potenzialità dell'azienda, se si fossero organizzati ed ottimizzati i processi logistico-produttivi» afferma Stefano Cortiglioni, Toyota Academy Director.

L'APPROCCIO

Siamo partiti con le con le 5S (Seiri, Seiton, Seiso Seiketsu e Shitsuke) e la pianificazione delle linee, con lo scopo di iniziare un processo di cambiamento che portasse ordine all'interno della fabbrica e nel contempo sviluppare un modello di pianificazione più affidabile della capacità produttiva e di conseguenza sul rispetto delle date di consegna ai clienti.

Il reparto che si occupa dell'assemblaggio dei motori più piccoli è quindi il primo ad essere coinvolto nel percorso avviato insieme a Toyota Academy: «Messe per la prima volta intorno ad un tavolo e di fronte alle problematiche riscontrate, le quindici persone che fanno parte

Nei primi quattro mesi di attività insieme al team Toyota Academy, nel reparto interessato, si assiste ad una vera trasformazione. «Le risorse hanno cominciato ad applicare le 5S ed i metodi di miglioramento proposti da Toyota. Ancora di più: ne hanno compreso i benefici e quindi interiorizzato i valori» - racconta Giacomo Riva - «Alcuni hanno iniziato a trattenersi oltre l'orario o addirittura a venire in azienda nel week end per riordinare il proprio spazio, verniciare i propri tavoli e così via».

I risultati sono immediatamente visibili: «Con una migliore organizzazione delle fasi di lavoro, non solo è migliorato il



del reparto hanno iniziato a difendersi, rimbalzandosi le responsabilità delle cose che non andavano» - ricorda Lorenzo Riva. «L'esperienza dei consulenti Toyota è stata far capire a tutti loro che l'obiettivo non era quello di attribuire delle colpe, ma di trovare insieme delle soluzioni per migliorare». «In Toyota, crediamo che la persona sia al centro di qualsiasi miglioramento possibile in azienda» - definisce Cortiglioni - «Seguendo la logica filosofica del Monozukuri e Hitozukuri (Monozukuri è la capacità di realizzare buoni prodotti, Hitozukuri è la capacità di realizzare buoni prodotti attraverso le persone), crediamo che siano le persone a fare la differenza in azienda e quindi a poterne determinare l'evoluzione ed il miglioramento continuo».

comfort del personale durante le ore di lavoro, ma abbiamo aumentato la visibilità dei processi produttivi e degli stock» - conferma Lorenzo Riva - «Ora conosciamo l'esatta efficienza della linea, abbiamo visibilità dei livelli di stock, del materiale d'uso a disposizione. Tutto è ben ordinato e facilmente identificabile ed accessibile nei diversi spazi di lavoro».

Il resto dell'azienda, nel frattempo, osserva quei quindici colleghi, tra lo scetticismo e la curiosità. «Quando, ad inizio 2018 siamo partiti con il secondo reparto, quello che si occupa del montaggio dei motori più grossi, le reazioni, durante la prima riunione, sono state del tutto differenti rispetto al primo caso» - racconta Giacomo Riva -

«All'inizio nessuno parlava. Poi è esploso un entusiasmo generale, che non si è più spento».

I dieci dipendenti coinvolti nella seconda fase del progetto si rendono subito partecipi, non solo mettendo in pratica quanto appreso dal team Toyota, ma anche proponendo soluzioni migliorative ed innovazioni da apportare nella loro attività quotidiana.

«Questa piccola grande rivoluzione che si sta realizzando all'interno della nostra azienda sta già portando vantaggi tangibili enormi, - ammette l'AD. - Le difficoltà vere ed i problemi emergono ora immediatamente e questo ci concede un vantaggio fondamentale nel riformulare i nostri tempi di ordine. Sono cambiati i flussi: ora abbiamo finestre di produzione ben precise, che possiamo condividere con i nostri commerciali, affinché a loro volta possano raccogliere e pianificare gli ordini con precisione, restituendo così ai clienti tempistiche di consegna certe. Infine» - aggiunge Lorenzo Riva

- «Abbiamo finalmente la sensazione di avere il lavoro in mano. Vedere le persone che sorridono mentre lavorano ci dà la consapevolezza che non solo sono pronte per il cambiamento in atto, ma anche che stiamo lavorando bene».

NEXT STEP

La timeline prevede, entro il 2019, l'applicazione del metodo Toyota anche a tutti gli altri reparti dell'azienda, nonché il pieno coinvolgimento dei fornitori.

«Molti di questi capiscono il valore di quello che stiamo facendo e sono pronti a venirci dietro», afferma Giacomo Riva. Tutto questo non è un traguardo, ma in effetti un punto di partenza: «Il nostro metodo si basa sulla trasmissione alle aziende nostre clienti di quegli stessi principi che noi applichiamo, ogni giorno, da sempre, all'interno della nostra organizzazione» - indica Stefano Cortiglioni - «L'obiettivo di Toyota Academy è aiutare le aziende ad andare avanti da sole sulla strada che gli abbiamo indicato».



Tutto ciò che è riportato in questo documento, contenuti, testi, immagini, logo sono di proprietà di Toyota Material Handling Italia S.r.l. È vietata la copia e la riproduzione dei contenuti e delle immagini in qualsiasi forma

«Una volta che si abbraccia la filosofia, è importante dargli consistenza e continuità» - afferma convinto l'AD di Electro Adda Lorenzo Riva. - «L'obiettivo, quello che una volta raggiunto mi permetterà di disegnare il secondo occhio al mio Daruma, è fare del metodo Toyota anche il nostro metodo, applicato e vissuto a tutti i livelli della nostra azienda».

L'OCCHIO BIANCO DI DARUMA

“Daruma” è la pronuncia giapponese di “Dharma”, abbreviazione di Bodhidharma, nome del ventottesimo patriarca del Buddismo Zen, vissuto tra il 470 ed il 543 d.C.

Il Daruma “nasce” con i grandi occhi privi di pupille. La tradizione vuole, infatti, che dei due il destro venga disegnato nel momento in cui si esprime un desiderio oppure ci si prefigge un obiettivo, ed il sinistro solo una volta raggiunto il traguardo.

Nella simbologia del Daruma, come nella filosofia Toyota, al centro c'è l'essere umano, capace di trovare in sé gli strumenti per accogliere una sfida, arrivare alla conoscenza più profonda e quindi realizzare sé stesso ed i propri desideri.



LE CINQUE S

SEIRI

(Separare)

Dividi ciò che ti serve da ciò che è inutile ed elimina gli sprechi (muda)

SEITON

(Riordinare)

Metti a posto tutto quello che è utile

SEISO

(Pulire)

Tieni in ordine. Un ambiente pulito ed ordinato non nasconde le inefficienze

SEIKETSU

(Standardizzare)

definisci metodologie per razionalizzare risorse e spazi lavorativi

SHITSUKE

(Diffondere)

Fai che questo modo di pensare sia pervasivo per tutte le attività aziendali



"Apri la finestra, c'è tutto un mondo fuori"
Sakichi Toyoda

Toyota Material Handling Italia S.r.l.
Capitale Sociale € 52.000,00 i.v.
C.F./P.I./R.I. 04208060378
R.E.A. n. 0354258 BO
R.P.A. IT09070P00001527

Sede legale e amministrativa
Via del Lavoro, 93/1
40033 Casalecchio di Reno (BO)
PEC: tmhit@legalmail.it

Academy
Via del Lavoro, 91
40033 Casalecchio di Reno (BO)
Tel: +39 051 6169 341 - 424
academy@it.toyota-industries.eu
www.academy-toyotamh.it

TOYOTA

MATERIAL HANDLING