

TOYOTA

MATERIAL HANDLING

Lean Academy



TOYOTA LEAN ACADEMY PER IFI



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.toyota-forklifts.it

TOYOTA

MATERIAL HANDLING



TOYOTA MATERIAL HANDLING ITALIA E IFI

MIGLIORAMENTO DAVVERO CONTINUO

Ci vuole coraggio per mettersi in discussione e decidere di cambiare. Ce ne vuole ancora di più per farlo nei momenti più difficili. A IFI però il coraggio non manca davvero. E anche la lungimiranza. «La pandemia Covid-19 ha segnato una pesante battuta di arresto nel nostro business. Tuttavia, non per questo dobbiamo smettere di guardare avanti», afferma Lorenzo Angelini, General Manager dell'azienda che, dal 1962 è leader nel settore degli arredi e delle tecnologie per il food & beverage. «Nonostante tutte le difficoltà e le incertezze, abbiamo deciso di andare avanti con il progetto di Lean Manufacturing avviato con Toyota Material Handling Italia alla fine del 2019. Le ragioni che ci hanno portato a maturare quella decisione infatti, vale a dire miglioramento delle prestazioni, riduzione dell'inefficienza, evoluzione delle competenze, sono ancora più valide ora che ci troviamo di fronte a quella che è forse la più profonda crisi che il nostro settore abbia mai attraversato». «Da oltre cinquant'anni, IFI cammina fianco a fianco con gli operatori di settore perseguendo una missione ambiziosa e ideale, ma non per questo meno concreta: migliorare la qualità della vita delle persone grazie ai propri prodotti» sintetizza Cesare Avanzi, Identity & Communication Manager di IFI. «Le nostre soluzioni per gelaterie, pasticcerie, bar e locali pubblici sono pensate per esaltare le qualità

degli alimenti e garantire al consumatore finale un'esperienza eccellente sotto il profilo del gusto e della salute. Allo stesso tempo pensiamo ovviamente ai nostri Clienti, progettando per loro soluzioni innovative con performance di riferimento per funzionalità, affidabilità ed ergonomia, con una forte connotazione di Design». Operando per anticipare i bisogni inespressi dei propri pubblici di riferimento, IFI investe il 6% del proprio fatturato annuo in attività di Ricerca e Sviluppo e detiene ben 174 depositi tra brevetti, marchi e modelli ornamentali. Grazie allo sviluppo di tecnologie e concept di arredo, IFI ha ricevuto numerosi riconoscimenti nell'ambito del Design, e in questa disciplina è l'unica azienda al mondo nel proprio settore a poter vantare il premio Compasso d'Oro ADI, ottenuto ben due volte: nel 2014 e nel 2018. IFI impiega oggi oltre 330 collaboratori suddivisi tra la sede centrale, la filiale di Miami (USA) e i cinque stabilimenti dislocati nel territorio marchigiano-romagnolo per un totale di oltre 50.000 metri quadri di superficie coperta. L'attività è suddivisa in tre business units: IFI, specializzata nella progettazione e realizzazione di tecnologie e arredi per il food & beverage; IFI Contract, che realizza arredi su misura; e infine Et al., dedicata alla progettazione e produzione di sedute e tavoli per la collettività.

UNA STORIA FATTA DI NUOVI INIZI

La linea del tempo che descrive la storia di IFI è piena di tappe fondamentali, punti di svolta e traguardi di successo. Tuttavia, il miglioramento non è un mai un punto di arrivo, ma segna piuttosto una nuova partenza. Circa tre anni fa, il cambiamento dei vertici aziendali ha portato con sé la volontà di arricchire l'azienda con nuove esperienze già mature in altri contesti, allo scopo di ottimizzare l'attività produttiva.

Tutto è iniziato con la presa di coscienza della necessità di rivedere l'intero processo dalla ricezione dell'ordine fino alla sua evasione. «Volevamo sviluppare un progetto di lean manufacturing che ci permettesse di sciogliere alcuni nodi», prosegue il General Manager di IFI. «Per accelerare il cambiamento che avevamo in mente, abbiamo voluto identificare un partner esterno che ci

aiutasse a definire in maniera oggettiva obiettivi e priorità di intervento, che ci dettasse con precisione tempi e costi di esecuzione e che soprattutto ci portasse un'esperienza specifica». La scelta è caduta inevitabilmente su Toyota. «Le ragioni sono state diverse: innanzitutto, il concetto stesso di "lean" è nato in Toyota; l'azienda ha poi una consolidata esperienza metodologica sviluppata sul campo. Toyota è inoltre un marchio dal forte appeal, capace di creare coinvolgimento spontaneo. Ultimo ma non ultimo, la loro proposta era coerente con le nostre richieste e allineata alle nostre aspettative anche dal punto di vista economico».



PICCOLI PASSI DECISI E DECISIVI

Il progetto di revisione organizzativa in IFI è partito alla fine del 2019 con una prima visita da parte del team Toyota Academy. «L'analisi sul campo ci ha permesso di prendere contatto con la realtà di IFI, comprenderne il business dal punto di vista operativo e quindi identificare gap e definire un percorso su misura», spiega Stefano Cortiglioni, Toyota Lean Academy Director Italia, TMHE



- spiega Stefano Cortiglioni. - A noi sta il compito di supportare il processo e di battere i tempi per la sua realizzazione, al fine di rispettare la timeline definita». Tutto questo a patto che non accada l'imprevedibile. «A Marzo avremmo dovuto sviluppare una prima reportistica, - prosegue Lorenzo Angelini - quando, dall'oggi al domani, ci siamo trovati a fronteggiare l'emergenza Covid-19».

Regional Manager. Il passo successivo è stato mostrare all'azienda marchigiana un risultato possibile a fronte degli sforzi che si preparavano a mettere in atto. «A Gennaio 2020, ci è stata offerta la possibilità di visitare una fabbrica Toyota, - ricorda Angelini: - è stato interessante ed educativo, ma soprattutto un'esperienza molto positiva perché abbiamo visto dal vivo fin dove saremmo potuti arrivare». Il progetto prende le mosse concretamente qualche settimana più tardi con l'identificazione di un reparto da cui partire: «abbiamo scelto l'area che, all'interno dello stabilimento di Tavullia, si occupa della produzione di banchi, retrobanchi e celle refrigerate perché non solo la componente tecnologica è molto forte, ma anche perché l'ottimizzazione di tempi e risorse in quest'area poteva produrre risultati interessanti.

La strategia di attacco messa a punto da Toyota Academy ha visto inizialmente la creazione di due team IFI da dedicare al progetto: uno concentrato sulla parte logistica, l'altro su quella produttiva. «Il nostro approccio punta sempre al coinvolgimento diretto e immediato delle persone che sono protagoniste del cambiamento,

L'ondata Coronavirus ha travolto anche l'azienda marchigiana che è stata costretta a sospendere le attività produttive (al contrario, il dipartimento di Ricerca e Sviluppo non ha mai subito interruzioni significative della propria attività), con ovvie conseguenze sul fatturato. «Il nostro settore è stato e resta tra i più penalizzati dalla pandemia, - sottolinea Cesare Avanzi -. Inoltre, quello del Gelato Artigianale, la cui piena stagione era alle porte, è un business a forte connotazione italo-centrica, e per un certo periodo l'Italia sembrava la nazione più colpita al mondo dopo la Cina. La gelateria artigianale è una tipicità italiana. In altri mercati Europei, fatta in parte eccezione per la Germania, e nel resto del mondo, le attività commerciali di questa tipologia sono relativamente poche». Tuttavia, è proprio in questo momento di particolare difficoltà che l'azienda pesarese ha fatto lo scatto di reni decisivo. «Nel mese di Maggio, alla ripresa dell'attività è ripartito anche il progetto di lean manufacturing, - conferma Angelini che aggiunge: - in questo frangente, è stato fondamentale che Toyota ci abbia supportato attivamente da ogni punto di vista».

UN NUOVO VOLTO PER L'ORGANIZZAZIONE

Dopo tre mesi di lavoro, lo scorso settembre il layout e l'organizzazione del reparto produzione banchi, retrobanchi e celle refrigerate nello stabilimento IFI di Tavullia si presentavano in modo completamente diverso. La trasformazione attuata è stata profonda e il miglioramento è parso immediatamente evidente per le venti persone che lavorano nell'area.

Il progetto Toyota ha dimostrato di dare riscontri positivi immediati, e che un nuovo modo di organizzare le attività poteva migliorare in modo tangibile non solo la produttività ma anche la qualità del lavoro degli addetti alle linee, in una logica win-win». L'applicazione delle metodologie di lean manufacturing e del progetto sviluppato da Toyota Academy ha completamente modificato lo scenario. «Abbiamo applicato al processo produttivo in atto nell'area di riferimento la logica "one-piece flow", passando quindi a un flusso teso concentrato sulla produzione del singolo ordine. Processo e layout sono quindi stati completamente ridisegnati in questo senso, - illustra Stefano Cortiglioni. - Abbiamo definito un'area cosiddetta "supermarket" dove il materiale necessario alla produzione giornaliera è facilmente e rapidamente prelevabile. Dal supermarket vengono realizzati i KIT, che contengono i componenti necessari ad assemblare un singolo ordine, i quali vengono poi disposti sulla linea di produzione. Oltre ad aver ridisegnato le linee ed i flussi, abbiamo introdotto due tipici strumenti manageriali di Toyota: il Daily ed il Weak Point Management». Questa soluzione ha portato immediatamente a dei vantaggi: «il primo è senz'altro una maggiore efficienza data dalla drastica riduzione degli sprechi che si generavano con l'approccio precedente, - conferma Cortiglioni. - Il secondo è un incremento complessivo dei livelli di sicurezza nell'area: ridurre gli spostamenti e la movimentazione



della merce contribuisce, infatti, a minimizzare i rischi di urto e collisione e ad incrementare il benessere degli operatori. Per ultimo, la gestione giornaliera dei problemi e l'individuazione dei principali punti critici hanno migliorato l'efficacia delle azioni correttive nonché la velocità di risoluzione delle problematiche.

LE PERSONE AL CENTRO

Secondo la filosofia Toyota qualsiasi cambiamento organizzativo non deve cadere dall'alto. Perché sia reale ed effettivo, il miglioramento deve essere costruito, condiviso, compreso e vissuto a tutti i livelli dell'organizzazione. «Cambiare le persone è però molto più difficile che cambiare la disposizione delle attrezzature, - sottolinea Giorgia Montesi, HR Recruiting, Training & Development Specialist di IFI. - La resistenza al cambiamento è assolutamente normale. Per questa ragione, ogni novità non può prescindere da un'intensa fase di comunicazione e formazione». E anche in questo il supporto di Toyota Academy è stato determinante.

«Stiamo facendo tesoro ogni giorno delle nostre esperienze e questo ci permette di continuare a migliorare, in modo da poter continuare anche in futuro il percorso iniziato con Toyota, - afferma Lorenzo Angelini. - Come parte del processo di consolidamento della prima fase di questo progetto, stiamo anche applicando logiche di visual management: ogni giorno viene organizzato un meeting per condividere i risultati di reparto, ma anche analizzare eventuali criticità e fare il punto sulle aree di miglioramento. Non è facile abituarsi alle novità, soprattutto quelle che "stravolgono" le abitudini. Tuttavia, - conclude il General Manager di IFI -



«Insieme ai consulenti di Toyota abbiamo mappato le competenze di tutti gli operatori per arrivare a definire dei piani di formazione specifici. Coloro che sono stati coinvolti nella prime fasi del progetto condivideranno la loro esperienza con il resto dei colleghi, anche affiancando chi dovrà entrare più avanti a far parte del nuovo corso». L'obiettivo è infatti arrivare a estendere il progetto di lean manufacturing a tutti i reparti dello stabilimento di Tavullia entro il 2021 e poi, magari, anche a tutti gli altri impianti IFI.

sappiamo che questa nostra evoluzione è necessaria non solo per superare il difficile momento attuale, ma soprattutto per essere ancora più competitivi nell'immediato futuro, e di perseguire con ancora maggiore efficacia il nostro obiettivo di migliorare la qualità della vita delle persone, a partire da quelle che costituiscono la famiglia IFI».

TOYOTA

MATERIAL HANDLING

Lean Academy



Learn lean from the source

Lean Academy

STRATEGY • TRANSFORMATION • TRAINING • ADVICE • COACHING



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.toyota-forklifts.it

TOYOTA
MATERIAL HANDLING