

TOYOTA ACADEMY PER OLITALIA

Quando nell'organizzazione fila tutto "liscio come l'olio"



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
OLITALIA**

QUANDO NELL'ORGANIZZAZIONE FILA TUTTO “LISCIO COME L'OLIO”



SCENARIO

Ci sono aziende che, pur appartenendo a contesti industriali molto differenti, hanno in comune più di quello che si potrebbe immaginare: affinità elettiva, modus vivendi, valori, visione.

Prima ancora di stringersi la mano, Olitalia, azienda di Forlì che, da oltre trent'anni imbottiglia e distribuisce olio di semi e d'oliva, e Toyota Material Handling Italia, divisione italiana della multinazionale del gruppo Toyota specializzata in soluzioni per il material handling, viaggiavano su binari paralleli: entrambe all'innovazione ed al miglioramento continui e convinte che il “sapere” ed il “sapere fare” siano un patrimonio unico da condividere.

Inoltre, sia Olitalia sia Toyota Material Handling Italia hanno una loro Academy, dove il know how e l'esperienza dell'azienda

sono messe a disposizione di clienti o, come nel caso di Toyota, anche di altre aziende di settori diversi per contribuire alla loro crescita.

Ed è proprio questo approccio ad aver costruito l'occasione affinché i due binari paralleli potessero arrivare ad incontrarsi.

LA STORIA DI OLITALIA

Olitalia è una delle tante brillanti realtà del tessuto industriale italiano.

Nel suo impianto a Forlì, l'azienda fondata trent'anni fa, imbottiglia oltre 90 milioni di litri di olio all'anno ed è tra i primi 10 player italiani del settore.

Circa il 60% della produzione Olitalia viene venduta con marchio proprio, mentre la restante parte a private label. Presente in 110 Paesi, l'azienda forlivese si rivolge con i suoi prodotti sia al canale retail sia al mondo food service.

Circa 15 anni fa, inoltre, l'azienda ha acquisito il Gruppo Cremonini, specializzato nella produzione di aceto ed ha così ampliato la propria gamma con questo prodotto specifico del territorio.

Lo stabilimento "Acetaia Giuseppe Cremonini" che si trova a Spilamberto in provincia di Modena, produce circa 6 milioni di litri di aceto all'anno.

In totale, le due aziende, che hanno mantenuto identità giuridica separata, contano un totale di 110 dipendenti, più 70 persone di cooperativa.

L'ESIGENZA

«Alcuni mesi fa, un nostro cliente, Mark & Spencer (popolare insegna britannica del mondo retail) ha avviato un progetto di classificazione dei suoi fornitori» racconta Vaimer Ballotta, Direttore Operations di Olitalia.

Tra i parametri di status richiesti c'era l'implementazione, da parte del fornitore, di un sistema di "lean manufacturing". L'altrimenti nota "produzione snella" è uno dei capisaldi del Toyota Production System (TPS), il metodo organizzativo ideato e sviluppato da Toyota e da decenni applicato all'interno del gruppo giapponese a tutti i livelli dell'organizzazione, oltre che da migliaia di altre aziende in tutto il mondo.

Il lean manufacturing ha quale obiettivo finale minimizzare gli sprechi fino ad annullarli ed è, per questo, considerato un metodo gestionale indirizzato all'incremento dell'efficienza di tutti i processi aziendali. Ormai piuttosto diffuso in molti settori industriali, l'approccio cosiddetto "lean" è meno comune nel settore alimentare

dove, come spiega Ballotta, la presenza di dinamiche poco standardizzate possono far ritenere che la sua applicazione non sia possibile.

Una delle più radicate convinzioni dei consulenti di Toyota Academy, la Training & Consulting Division di Toyota Material Handling Italia, si ritiene che il TPS (Toyota Production System) possa offrire alle piccole medie imprese, come ai grandi gruppi industriali, le risposte (ed anche le domande) necessarie per incamminarsi lungo un percorso di miglioramento continuo.



Vaimer Ballotta - Direttore Operations di Olitalia

L'INTERVENTO

«Siamo stati invitati a visitare uno stabilimento del gruppo Toyota» - prosegue Ballotta - «Siamo rimasti colpiti dal fatto che i risultati fossero immediatamente ben visibili anche per noi che eravamo esterni. Ci siamo quindi detti che, una volta applicato, anche le nostre persone avrebbero visto i risultati ottenuti con le stesse facilità ed immediatezza. Un aspetto molto importante: siamo convinti che questo tipo di partecipazione da parte delle persone che lavorano in azienda sia fondamentale per il successo di qualsiasi progetto».

I primi incontri tra Olitalia e Toyota, avvenuti durante l'Autunno 2017, culminano nella decisione di partire con un progetto concreto già durante l'anno nuovo. «Quello sviluppato per Olitalia è un progetto di lean transformation; il primo passo è stato

lo sviluppo dell'Hoshin Kanri, con il quale abbiamo condiviso la vision e gli obiettivi aziendali a tutti i livelli dell'organizzazione» spiega Stefano Cortiglioni, Direttore di Toyota Academy.

Nel Gennaio 2018, il progetto viene avviato su due linee dello stabilimento di Forlì ed una dell'acetaia. Il primo step è consistito nell'analisi del contesto e quindi nella definizione di possibili aree di miglioramento.

Lo sviluppo è proseguito con l'identificazione dei team di lavoro e la raccolta dei dati utili a stabilire gli indicatori di qualità e produttività da utilizzare come parametri di valutazione.

In questa prima fase, il progetto ha richiesto cinque mesi, compresa la formazione delle persone.



Queste ultime, come spiegano i vertici di Olitalia, sono state il "motore" principale del cambiamento.

«Inizialmente c'era il diffuso timore che i consulenti venissero a puntare il dito verso chi sbagliava ovvero che dicessero quel che si doveva fare in maniera unidirezionale. Invece non è andata così», ricorda Gianmarco Antonelli, Responsabile Sistemi Informativi di Olitalia.

che l'essere umano sia centrale ed abbia capacità di ambire a realizzare autonomamente i propri obiettivi attraverso un percorso di cambiamento continuo ("kaizen") è uno dei valori cardine del Toyota Way. «Lo chiamiamo "monozukuri", cioè "saper fare bene le cose attraverso le persone", - definisce Stefano Cortiglioni. Con questa filosofia riteniamo che siano le persone a fare la differenza e quindi a poterne determinare l'evoluzione ed il miglioramento continuo».

Parallelamente agli incontri periodici dei diversi team con i consulenti, finalizzati alla condivisione di obiettivi e soprattutto del metodo di lavoro Toyota,



I RISULTATI

Limitandosi a dare le coordinate per trovare autonomamente la via del miglioramento, i consulenti di Toyota Academy hanno ottenuto molto presto un'attenzione partecipata da parte del personale Olitalia coinvolto nella prima fase del progetto. «Quando è stato chiaro che il cambiamento sarebbe arrivato come qualcosa non di calato dall'alto, ma piuttosto vissuto, condiviso e partecipato da tutti, il progetto è stato accolto positivamente.

Le persone l'hanno visto come un'opportunità di crescita professionale», descrive ancora Antonelli. E non avrebbe potuto essere altrimenti: la convinzione

è stata implementata un'attività di visual management. Negli spazi comuni dei singoli reparti, così come anche in sala mensa, hanno iniziato a fare la loro comparsa tabelle, grafici, planning che descrivevano graficamente gli obiettivi perseguiti a breve, medio e lungo termine dell'azienda in generale e di singoli reparti.

Tutti i progetti di miglioramento in corso, il loro status, il timing e così via è mostrato in modo chiaro ed aggiornato periodicamente. «Questo sistema, apparentemente banale, permette a tutti di vedere a colpo d'occhio dove stiamo andando, come lo stiamo facendo e con che tempi, - descrive Gianmarco Antonelli. - Se prima gli occhi erano puntati sull'obiettivo ed in particolare

NEXT STEP

«sul momento della sua esecuzione, effettiva o mancata che fosse, ora invece lo sguardo abbraccia l'intero processo che porta al raggiungimento di quell'obiettivo ed inquadra anche tutti processi che si accavallano, incrociano e sovrappongono».

L'introduzione del metodo Toyota ha già prodotto molti buoni risultati in tutti i reparti coinvolti sia in termini di incrementi della qualità e della produttività, sia per quel che riguarda una maggiore capacità di analizzare i processi e confrontarli con gli indicatori di performance stabiliti.

«Abbiamo ora obiettivi più chiari, capibili e misurabili, con KPI definiti e programmati, - conferma Vaimar Ballotta. - Prima, ad esempio, non riuscivamo a misurare l'efficienza del servizio logistico, in particolare per quel che riguarda i tempi di evasione degli ordini. Da quando abbiamo adottato l'approccio lean di Toyota siamo riusciti a ridurre notevolmente il "time delivery"».

Tra i principali risultati raggiunti con l'introduzione dell'approccio Toyota c'è sicuramente un più diffuso stimolo a far emergere le cose che non vanno o che semplicemente potrebbero funzionare meglio in vista di quel miglioramento continuo che è la base del Toyota Way ed ora anche del modo di lavorare in Olitalia.

«Il coinvolgimento delle persone e la motivazione mostrata dai diversi team sono stati finora davvero notevoli» - spiega Ballotta - «Ciò ha convinto l'azienda non solo della bontà di quanto fatto con questo progetto insieme a Toyota, ma anche dell'opportunità di accelerare con la sua estensione a tutte le altre linee. Entro questo primo anno, vogliamo completare almeno il percorso di definizione dei KPI per tutte le linee. Questo è il nostro prossimo traguardo».

I successivi passaggi del progetto prevedono la sua estensione a tutte le altre linee produttive degli stabilimenti di

Forlì e Spilamberto, il consolidamento dei dati raccolti e naturalmente il loro continuo miglioramento.

«Dobbiamo identificare obiettivi qualitativi specifici rispetto alla produzione ed alla distribuzione all'estero», indica ancora Ballotta. L'export è una parte molto importante del business di Olitalia.

Tuttavia, avere il polso della soddisfazione del cliente che si trova a migliaia di chilometri di distanza può non essere semplice. In questo poter "leggere" l'intero processo e perfezionarlo può essere decisivo.

«Oltre agli obiettivi logistici e produttivi, che sono sicuramente importante, dobbiamo poi anche cercare di capire come il KPI si traduce nel conto economico. In questo senso, dobbiamo lavorare ancora di più sul controllo di gestione, soprattutto in acetaia dove il lavoro manuale è maggiore e quindi anche il costo della manodopera è più incisivo» conclude Ballotta.





"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