

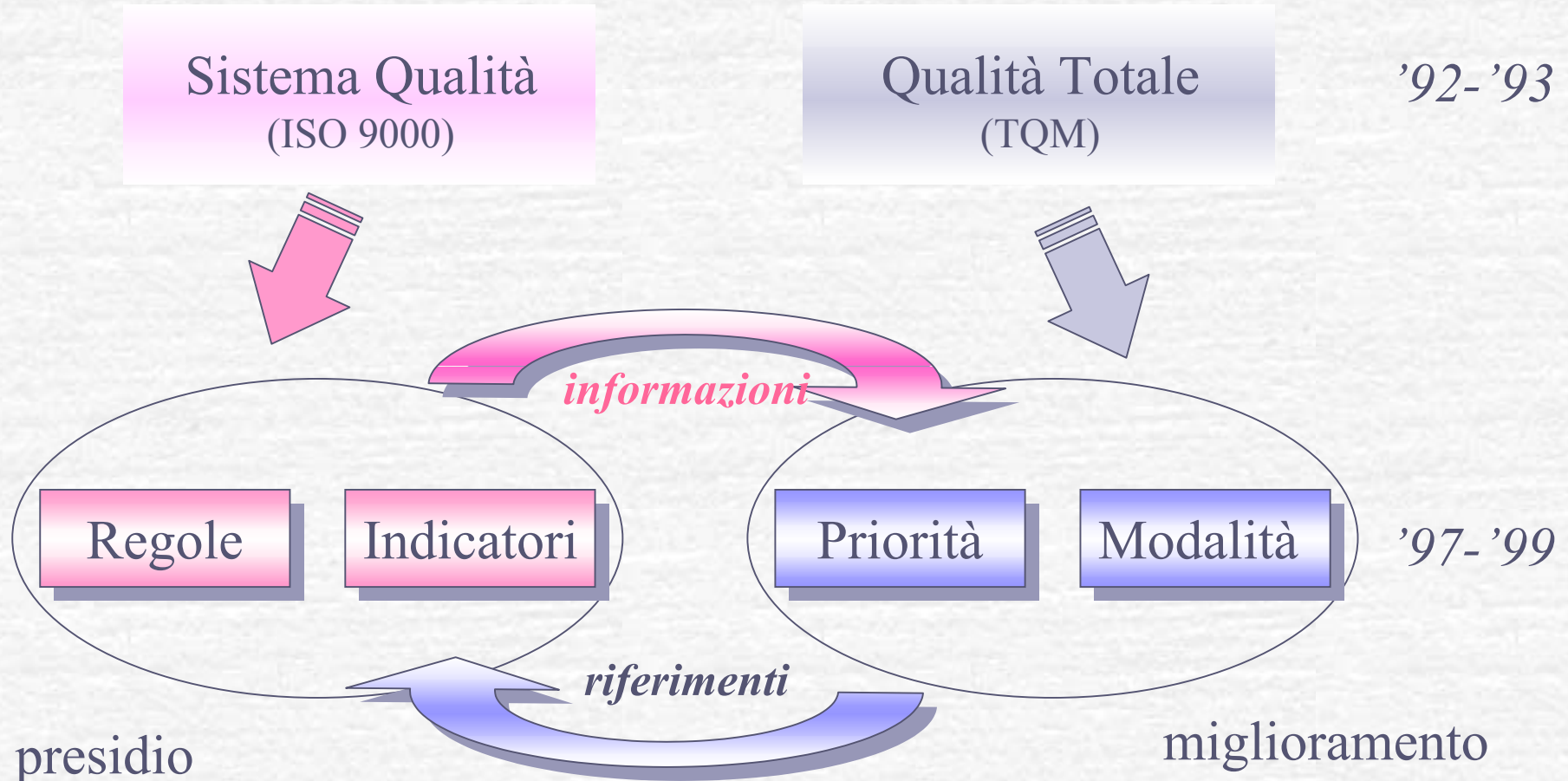
# Il “controllo di processo”

*La commercializzazione di un  
prodotto*

## *Il Gruppo MTS: presentazione*

- *Fatturato: € 1000 ml*
- *Settori di interesse: riscaldamento acqua  
condizionamento ambienti  
componenti per il controllo*
- *Persone: 6000 unità*
- *Stabilimenti: 25 unità in Europa – Asia*
- *Mercati: 150 paesi*

# Esperienza MTS: antefatto



*Assunto di base:*

*un'Impresa genera "valore" attraverso i suoi  
processi e non solo ottimizzando le attività  
delle singole Funzioni*



## *Problema:*

*Gestire i processi, specialmente quelli,  
non facilmente controllabili*

a causa di:

*abitudini e motivi storici*

*difficoltà nelle misurazioni*

*caratteristiche degli addetti*

.....

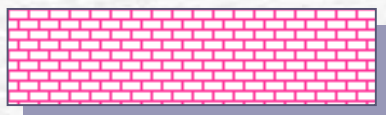


## *Soluzione:*

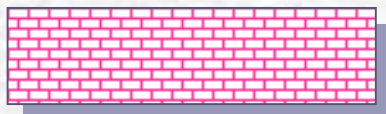
### *“Pianificazione Efficace”*

*definizione ed applicazione di un metodo*

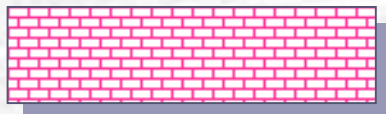
*i cui **elementi base** sono:*



*•Policy deployment*



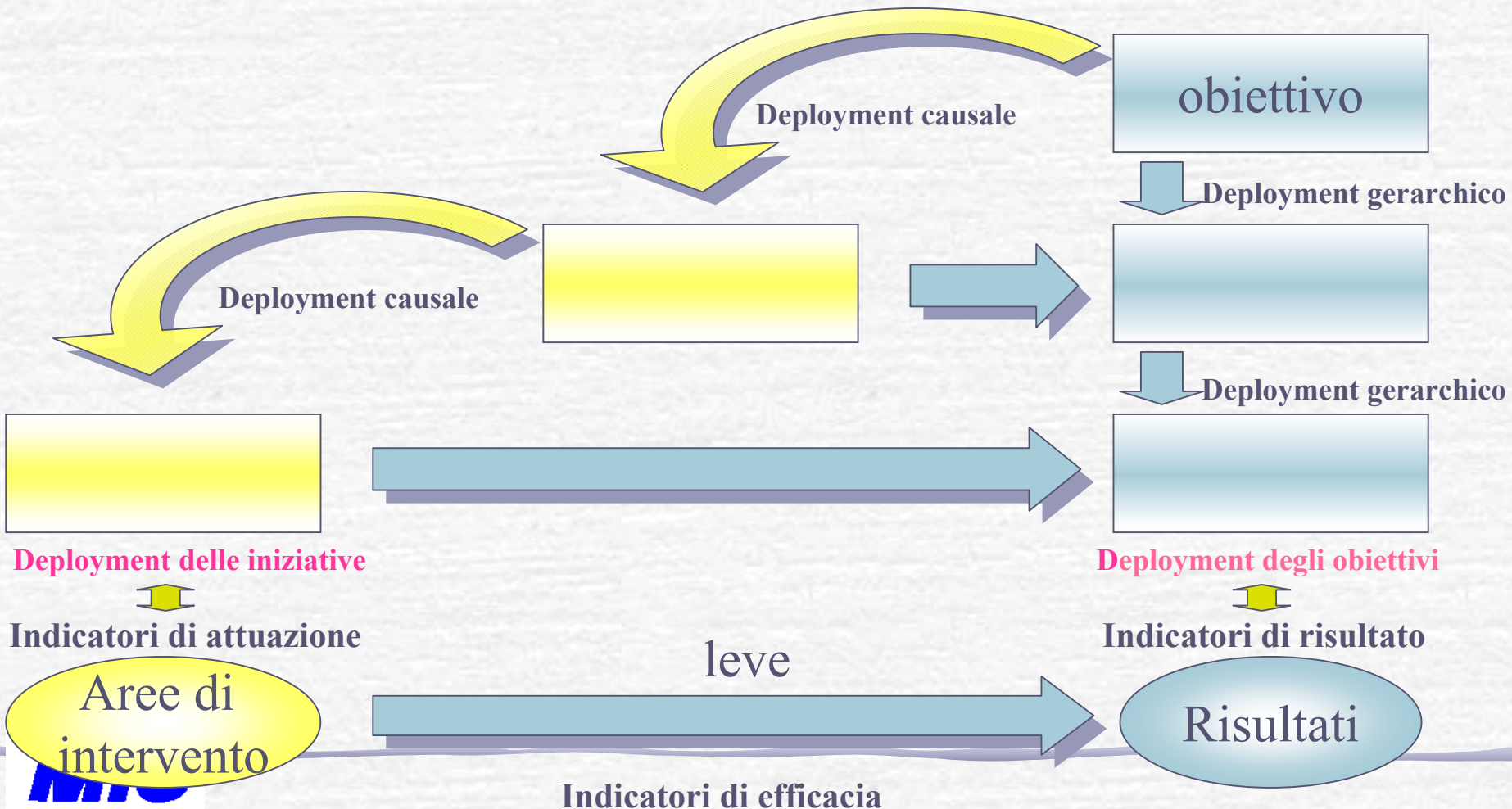
*•Struttura (strumenti)*



*•Dinamica*



# POLICY DEPLOYMENT



Deployment delle iniziative

Deployment degli obiettivi

Indicatore di attuazione

Indicatore di risultato

Aree di intervento

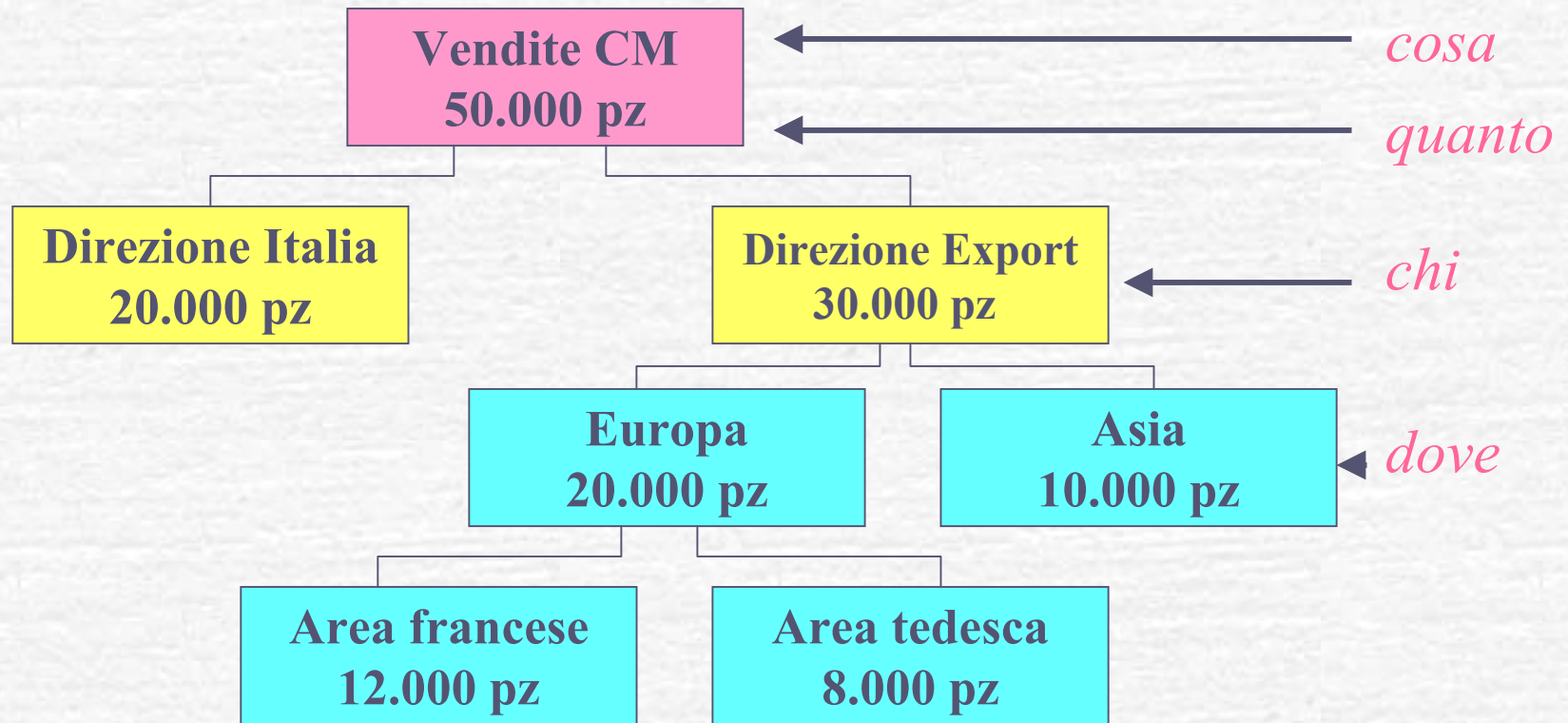
Risultati

leve

Indicatore di efficacia

# DEPLOYMENT GERARCHICO

(esempio di deployment degli obiettivi)



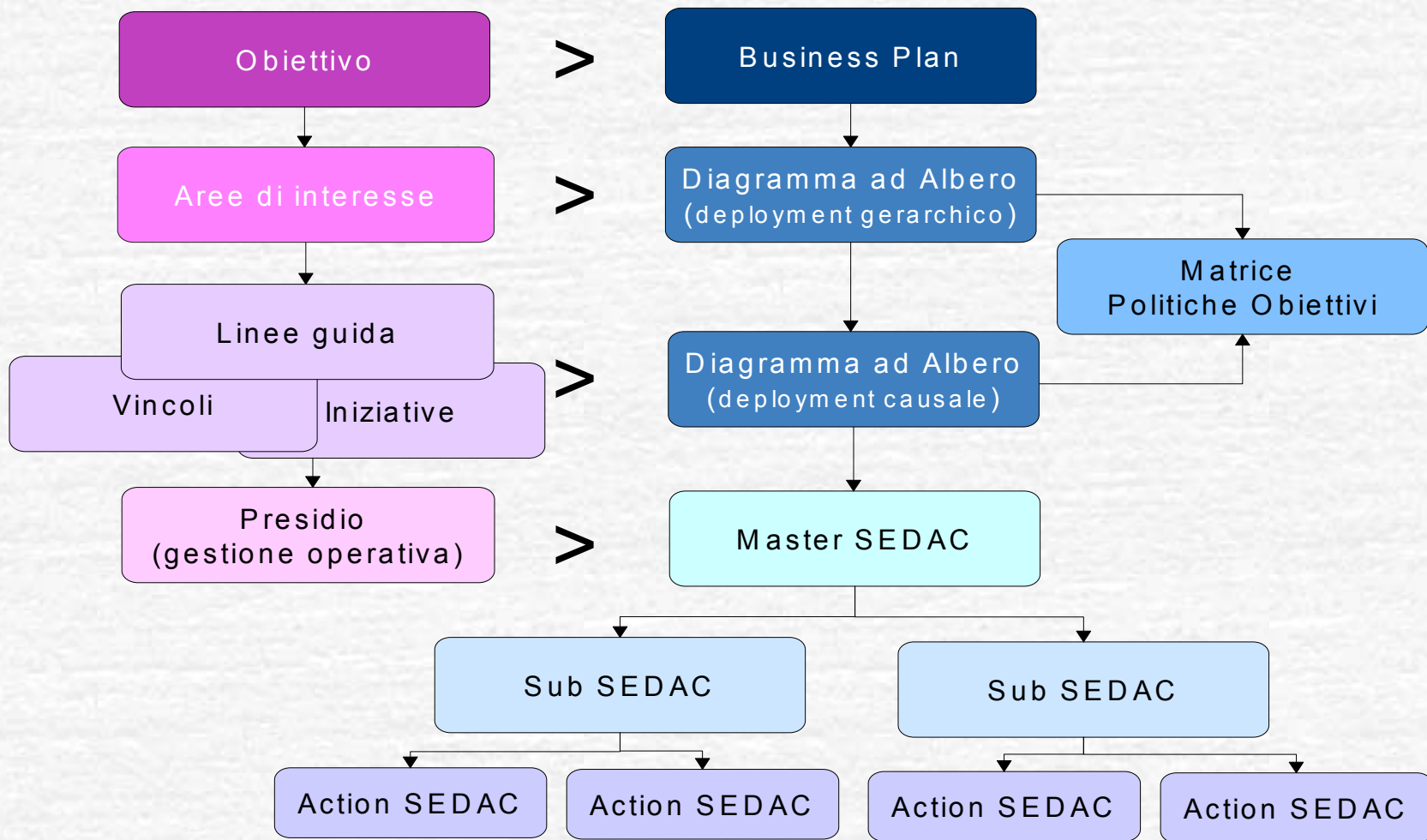


# DEPLOYMENT CAUSALE

(esempio di deployment delle iniziative - leve)

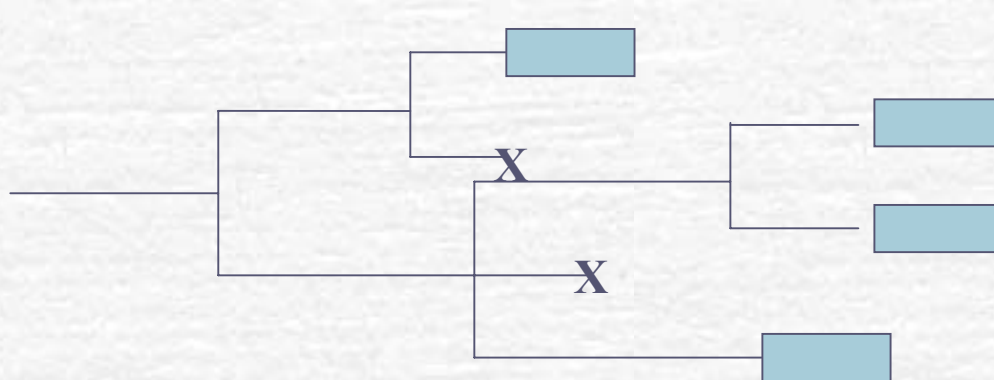


# SEQUENZE LOGICO - OPERATIVE



# STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE

Rappresentazione grafica dei “deployment”

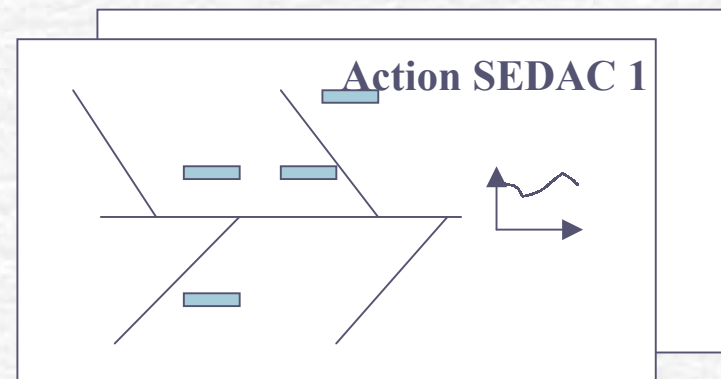
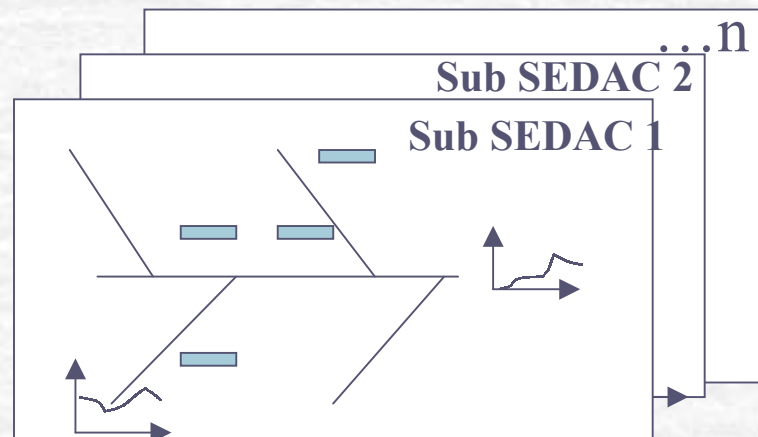
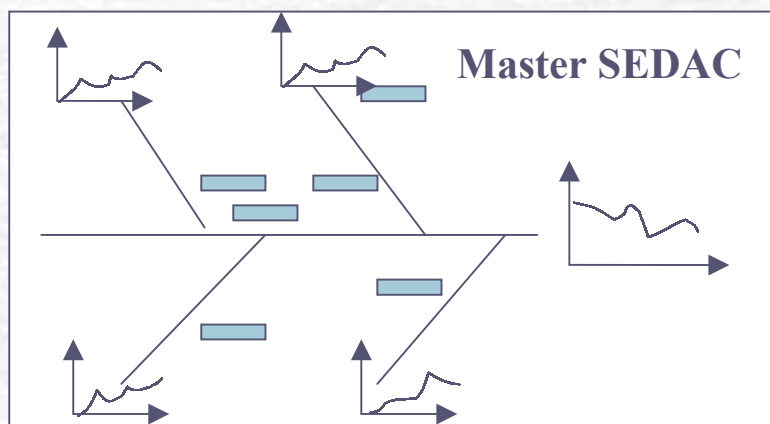


*Diagr. Albero*


*Matrice PO*

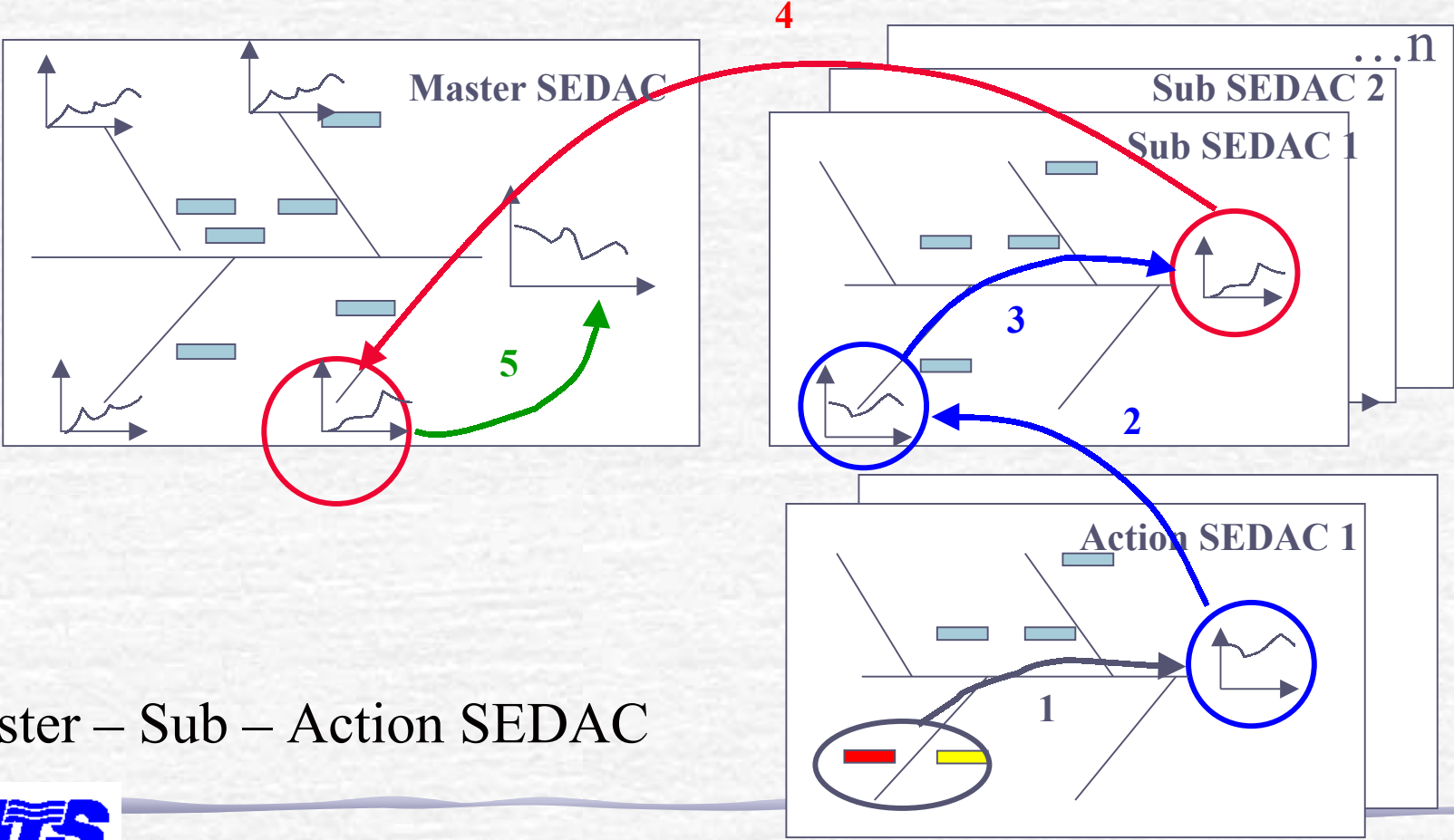
# STRUMENTI DI GESTIONE A VISTA

*Rappresentazione grafica dei “sistemi di controllo”*



Master – Sub – Action SEDAC

# DINAMICA: ciclo della "gestione a vista"



Master – Sub – Action SEDAC



*Esempio MTS : '97 – '01*

## *Vendita delle "caldaie da riscaldamento"*

*Negli anni '93-96 il Gruppo MTS decise di completare la sua leadership nel settore "dell'acqua sanitaria" con l'ingresso nel mercato del riscaldamento domestico.*

*La differenza di approccio tra i due settori venne affrontata con il modello della Gestione Efficace*

## Le fasi di applicazione:

- Raccolta *necessità / opportunità*
- Definizione *obiettivi /iniziative*
- Definizione *indicatori di presidio*
- Progettazione del “*sistema SEDAC*”
  - *Applicazione del sistema*

## Necessità (dei clienti) / Opportunità (di MTS)

<i>Aumento vendite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incremento fidelizzazione cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Miglioramento servizio</li> <li>•Miglioramento prodotto (costi/affidabilità)</li> <li>•Miglioramento gestione ricambi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Acquisizione nuovi clienti (in particolare su mercati esteri)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Miglioramento servizio</li> <li>•Miglioramento prodotto (gamma/costi/affidabilità)</li> <li>•Incremento “cultura del riscaldamento”</li> </ul>
<i>Completamento rapido della “gamma prodotti”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Riduzione del “time to market”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sviluppo in parallelo di attività</li> <li>•Eliminazione delle attività senza valore aggiunto</li> <li>•Integrazione fornitori</li> </ul>
<i>Aumento margini</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Riduzione costi</li> <li>•Aumento prezzi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Integrazione fornitori</li> <li>•Razionalizzazione prodotti e ciclo produttivo</li> </ul>
<i>Sviluppo cultura – immagine del marchio nel riscaldamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presenza nei comitati</li> <li>•Istituzione banca dati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sviluppo politica di formazione degli studi di progettazione</li> </ul>
<i>Realizzazione nuova Fabbrica</i>		

*L'obiettivo vendite fu ritenuto più complesso e critico a causa della sua articolazione e dell'elevato rischio di insuccesso*

<b>Obiettivi</b>			
<b>Tipologia</b>		<b>Mercato interessato</b>	<b>Obiettivo</b>
<i>Aumento vendite</i>	•Rafforzamento presenza •Acquisizione nuovi clienti	•Gran Bretagna	18 kPz → 25 kPz
		•Ungheria	2 kPz → 3 kPz
		•Spagna e Portogallo (Penisola Iberica)	5 kPz → 6 kPz
		•Altri (marginali e di presenza)	Poche centinaia di Pz

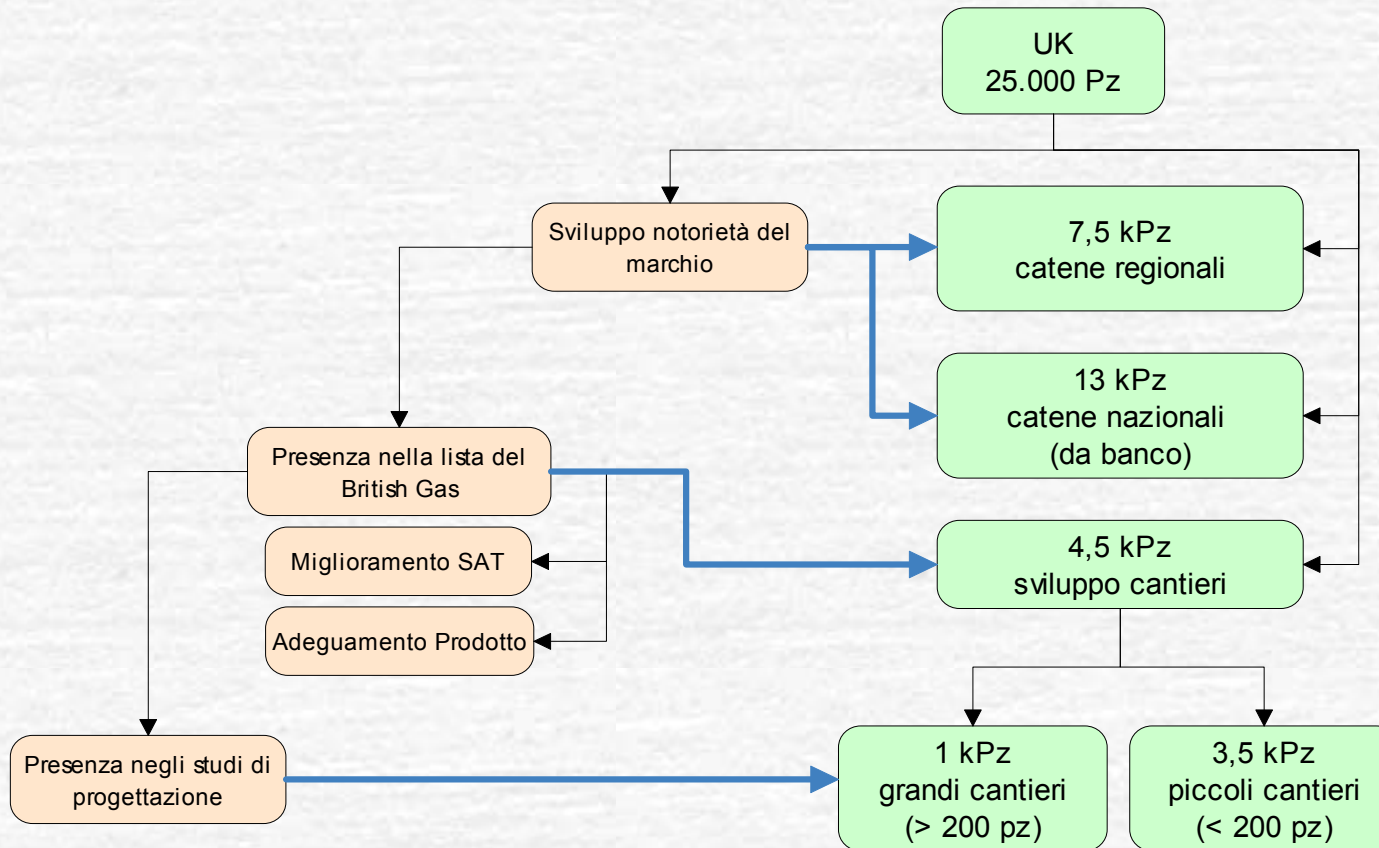
# Continua... Fase N° 2

## UK: obiettivo 18 kPz → 25 kPz (anno '97)

Area (1° liv.)	Linee guida	Ind.	Obj.	Resp.	Iniziative (1° liv.)	Note
<i>Sviluppo nelle catene regionali</i>	Consolidare presenza dove si è presenti, attivare nuove catene	kPz	7,5	Dir. UK Resp. MKTG	Sviluppo notorietà (locale) del marchio	Catene Regionali > 6 filiali (>3kPz)
		N° contatti	5 per catena			
<i>Sviluppo cantieri</i>	Sviluppare analisi per conoscere il mercato	kPz	4,5	Dir. UK	Presenza nella lista del British Gas	BG = Società realizzazione impianti
	Effettuare intensa attività di visita	N° cantieri	30	Dir. UK	Presenza negli studi di progettazione/acquisti	
<i>Sviluppo catene nazionali</i>	Operare su tutti i livelli (buyer, dir. reg., resp. filiali,...)	kPz	13	Dir. UK Dir. Vendite	Impiego di un promoter	Contributo allo sviluppo catene regionali
		N° h promoter	20 per filiale			
<i>Ingresso nella lista del British Gas</i>	Agire su aspetti tecnici e relazionali	Ingresso	Entro marzo	Dir. UK Resp. MKTG	Presentazione Società, prodotti, competenza, conoscenza, capacità.	
		N° contatti	3 per mese			
<i>Miglioramento SAT</i>	Migliorare il livello attuale	Tempo risposta	24 ore	Resp. SAT	Presenza nella lista del British Gas	
<i>Adeguamento prodotto</i>	Adeguare alle esigenze del mercato	TTM	1,5 anni	Resp. Progetti	Esame concorrenza, indagine di mercato,	Esame norme locali



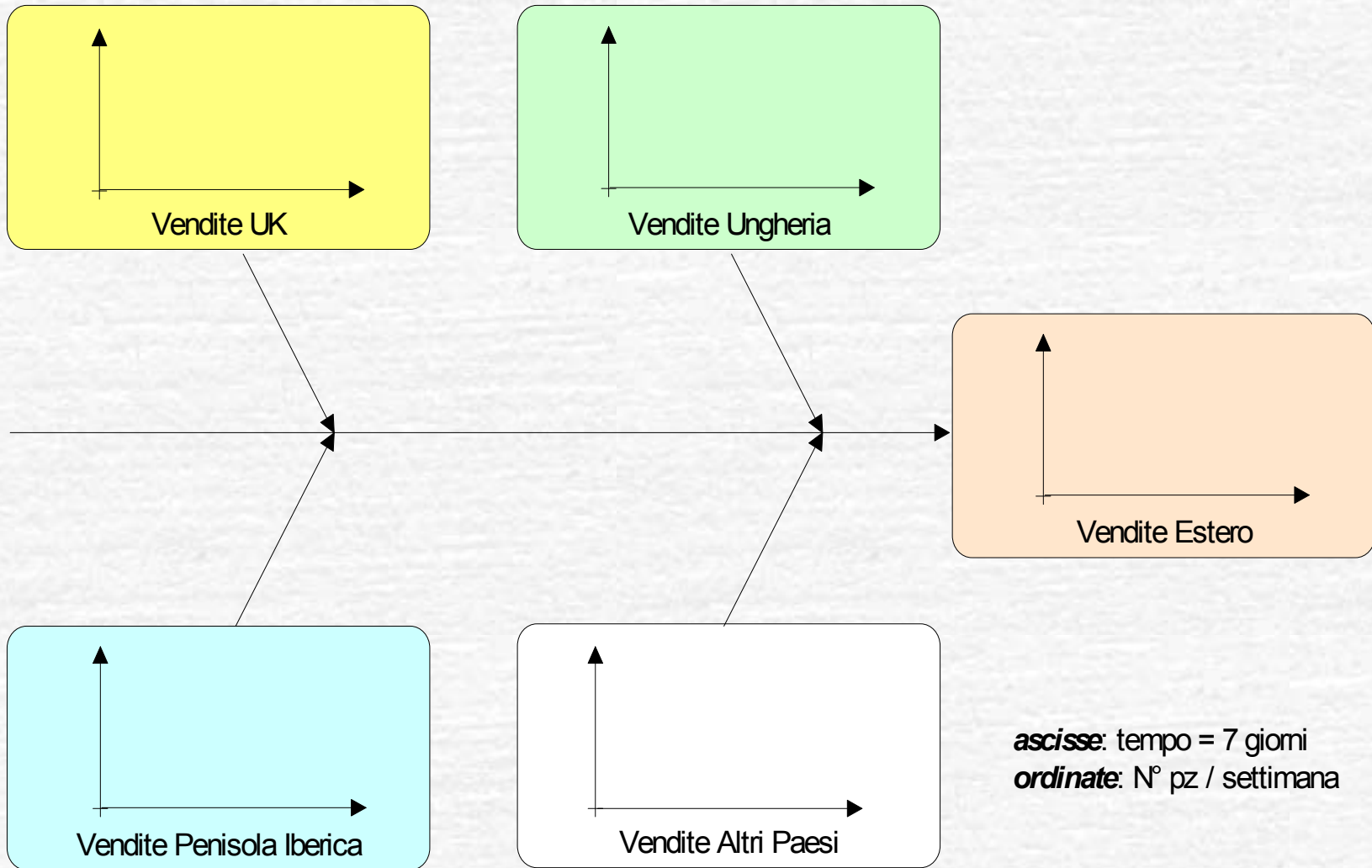
# UK: deployment gerarchico - causale



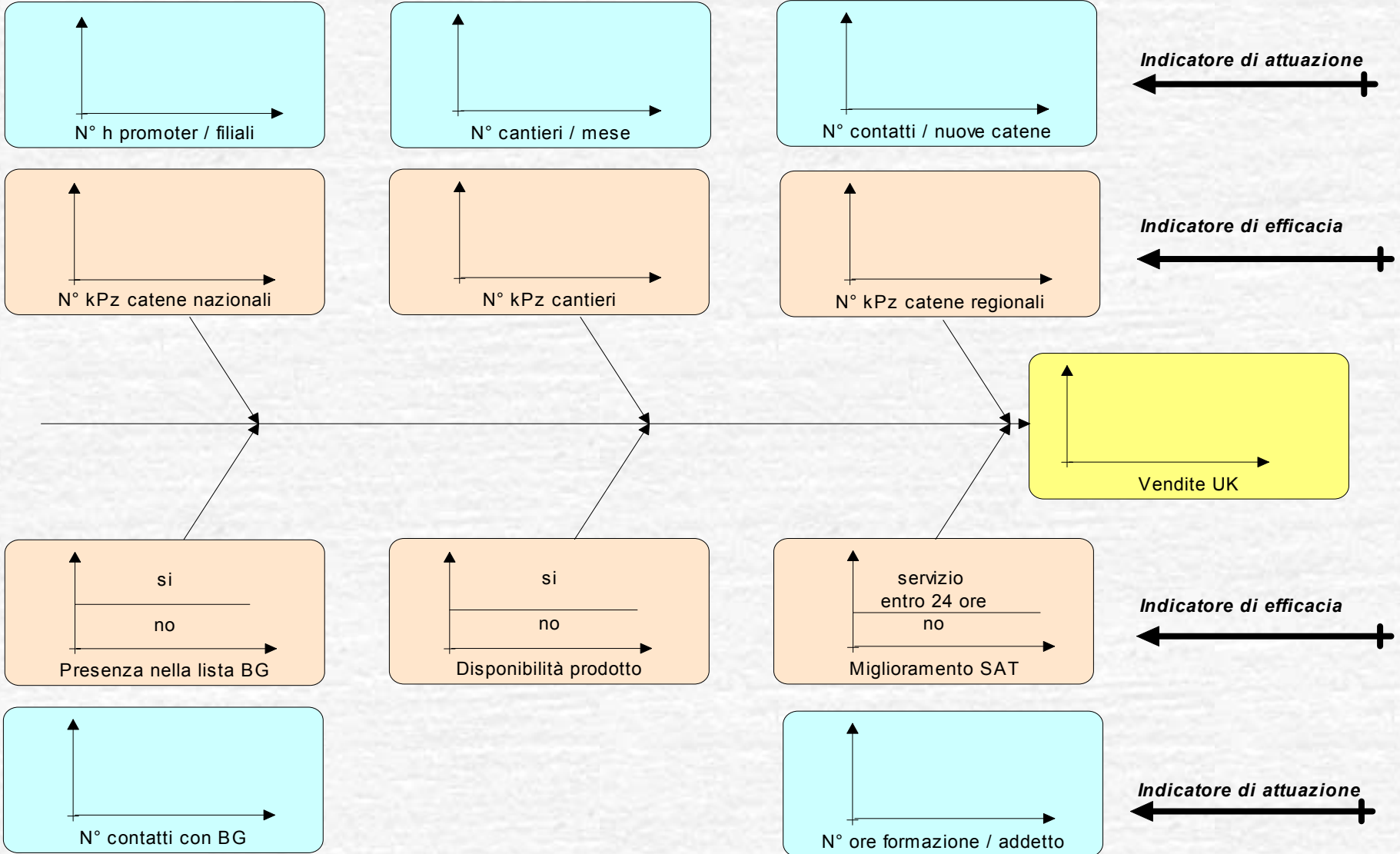
deployment gerarchico

deployment causale

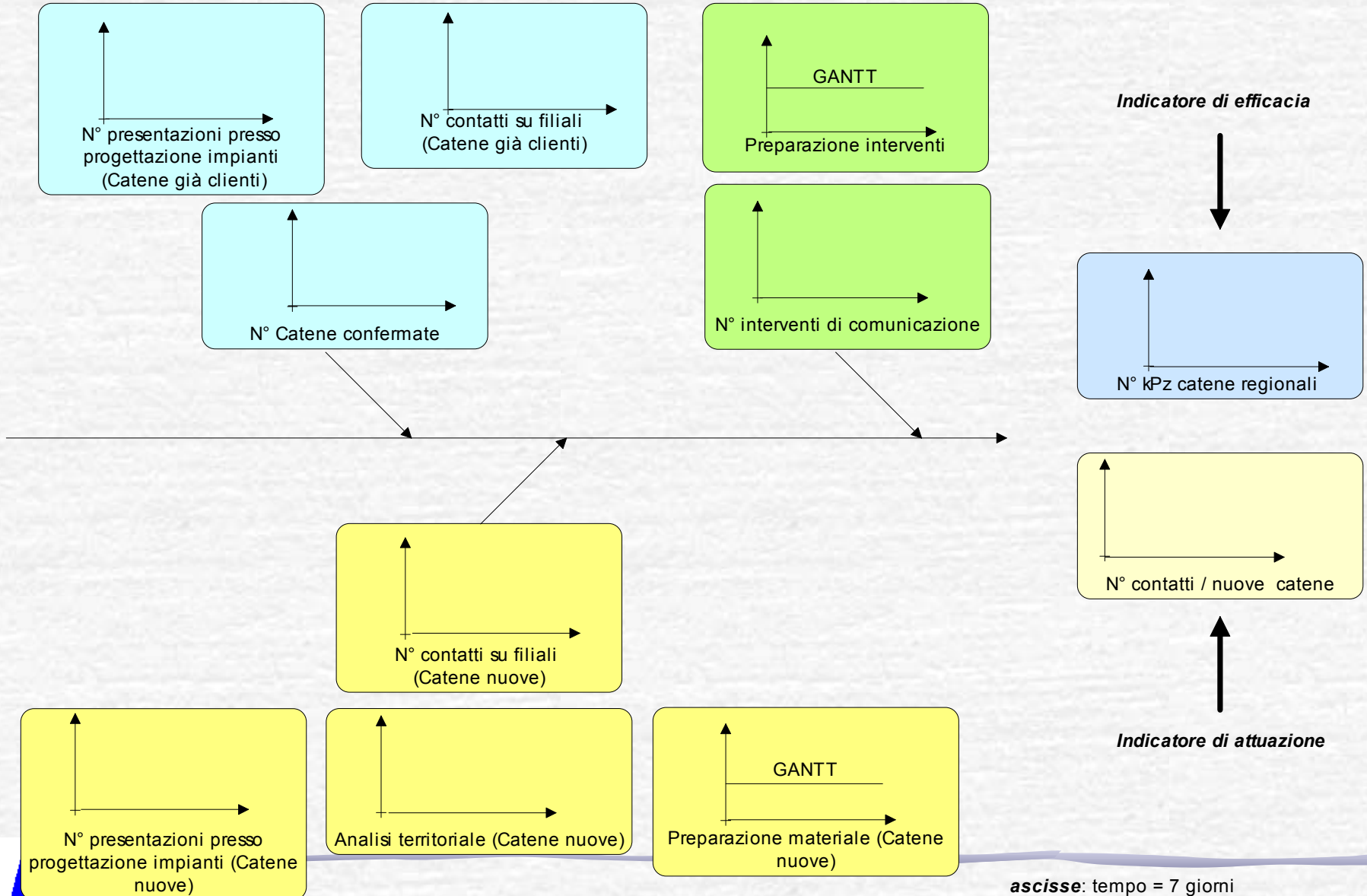
# Master SEDAC: Direzione Generale



# Sub SEDAC: Direzione UK



# Action SEDAC: Direzione UK



**ascisse:** tempo = 7 giorni  
**ordinate:** dipende dall'indicatore

*...continua*



**Spagna**  
**Inghilterra**  
**...test su altre aree e processi**



**tutte le aree in**  
**presenza di innovazioni**



## *CONSIDERAZIONI...*

Il sistema manifesta dei punti di “forza”:

- *Costringe, prima di svolgere le attività, di progettare ed organizzare il processo attraverso l’individuazione delle iniziative e degli indicatori di attuazione ed efficienza*
- *Consente di gestire a vista i fenomeni e di tarare gli interventi*
- *Favorisce la comunicazione*
- *Abitua ad un presidio del “tutto” attraverso la verifica dei componenti*

e dei punti di “debolezza”:

- *Sembra troppo “tecnico”*
- *Richiede uno spirito aperto e disponibilità al confronto*
- *Consuma tempo (classica situazione: consente di svolgere un’attività quando non serve ma evita di svolgerle quando serve)*