

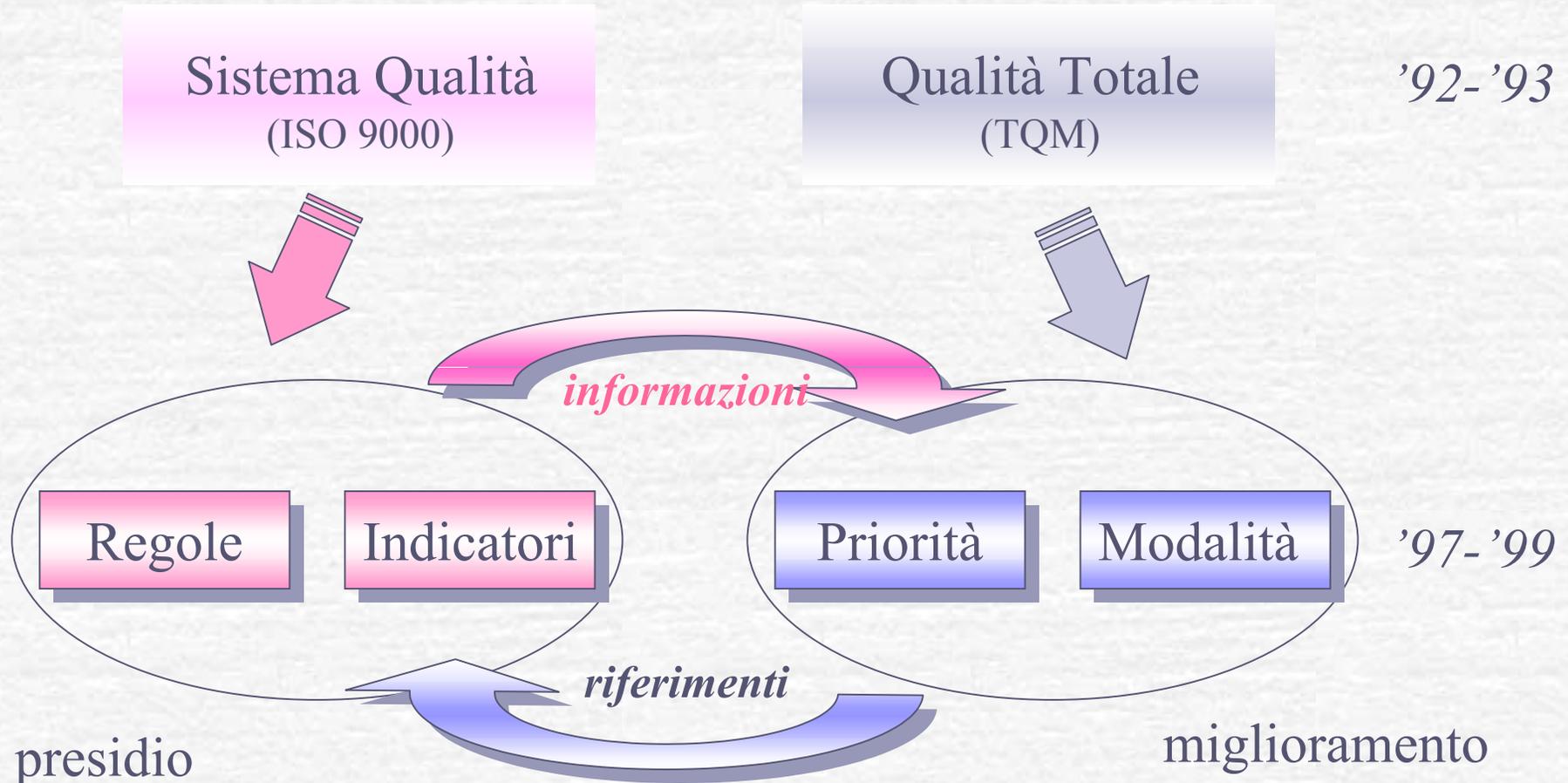
Il “controllo di processo”

*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

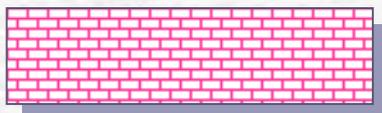
.....

Soluzione:

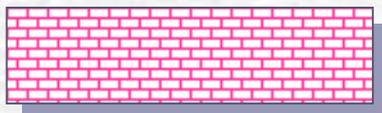
“Pianificazione Efficace”

definizione ed applicazione di un metodo

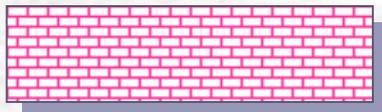
*i cui **elementi base** sono:*



•Policy deployment



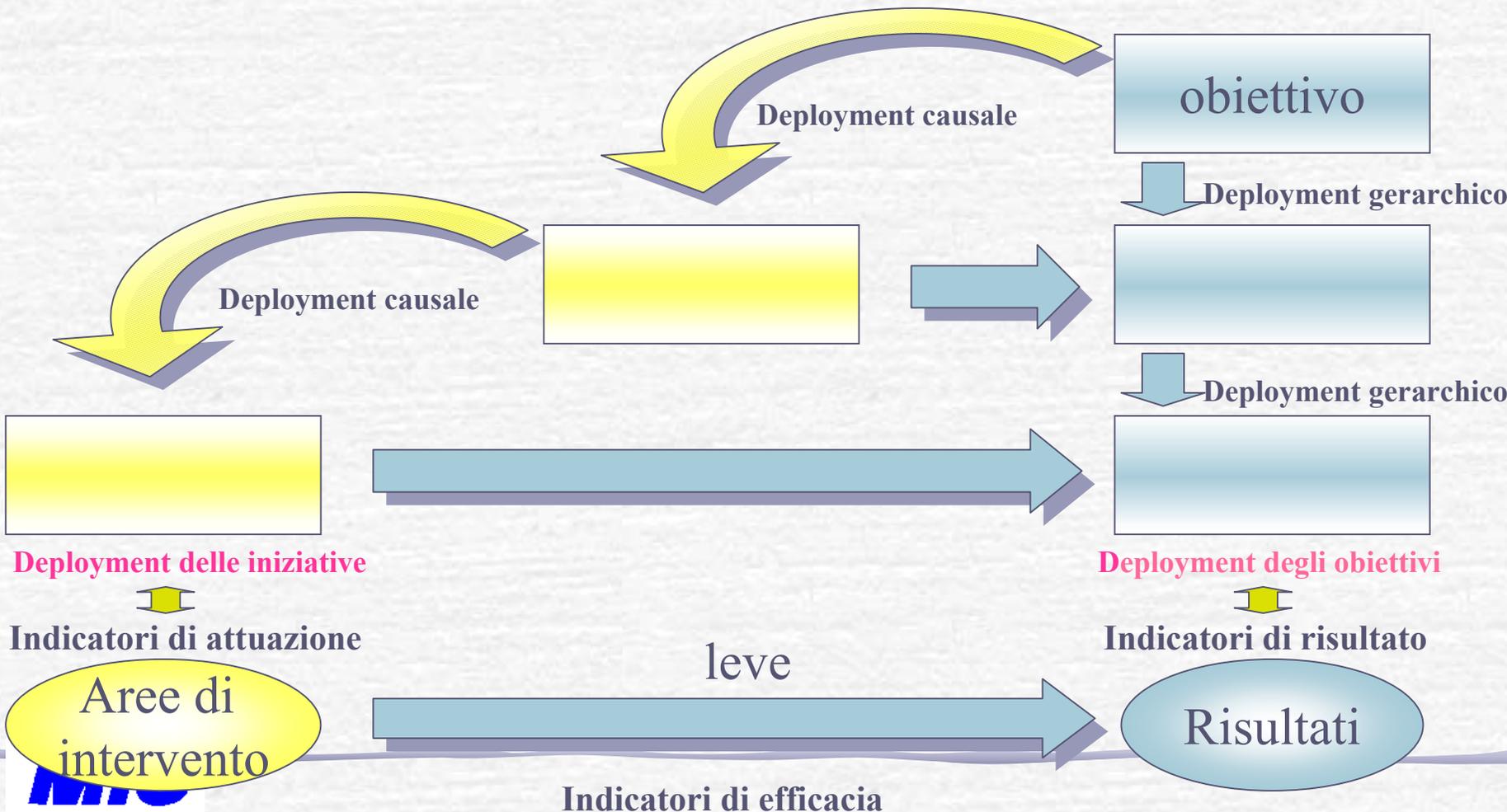
•Struttura (strumenti)



•Dinamica

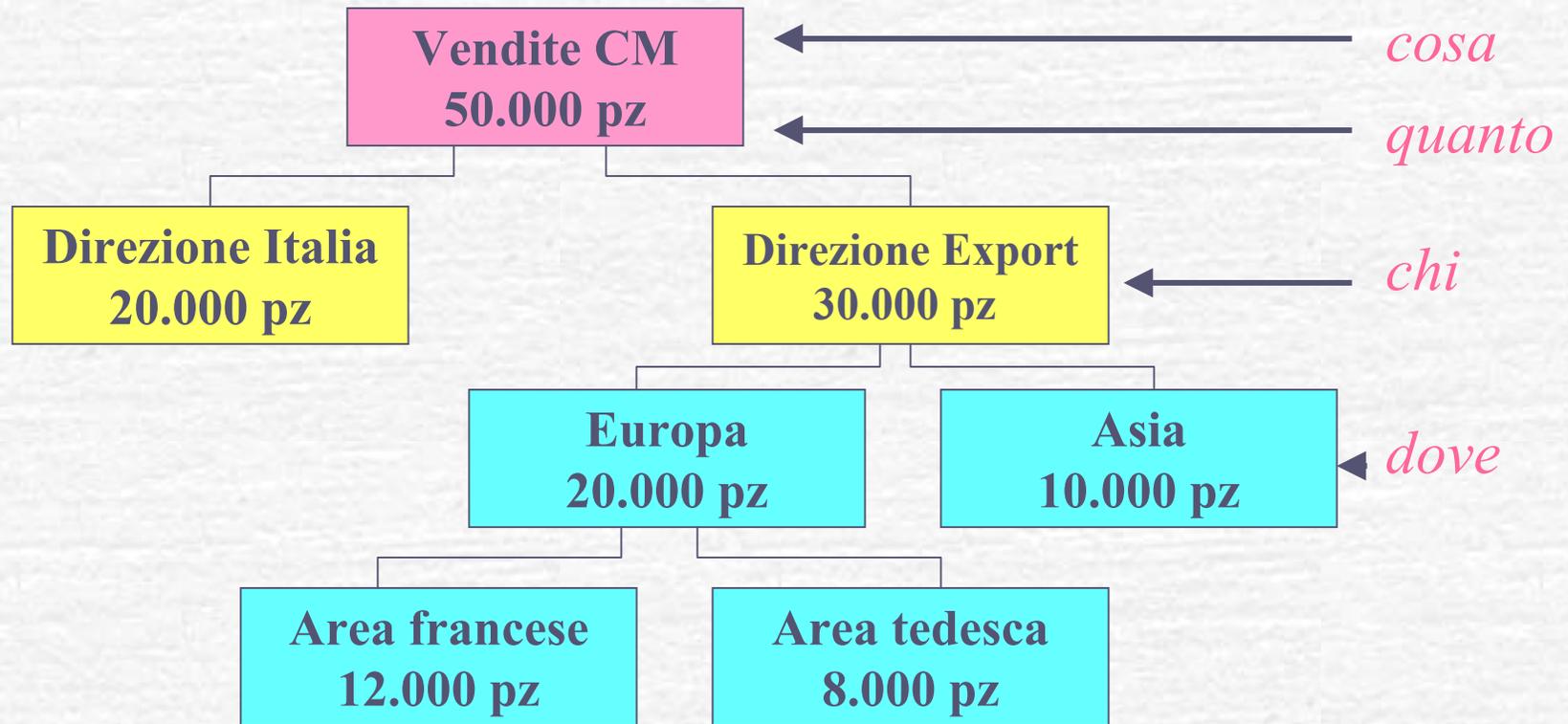


POLICY DEPLOYMENT



DEPLOYMENT GERARCHICO

(esempio di deployment degli obiettivi)



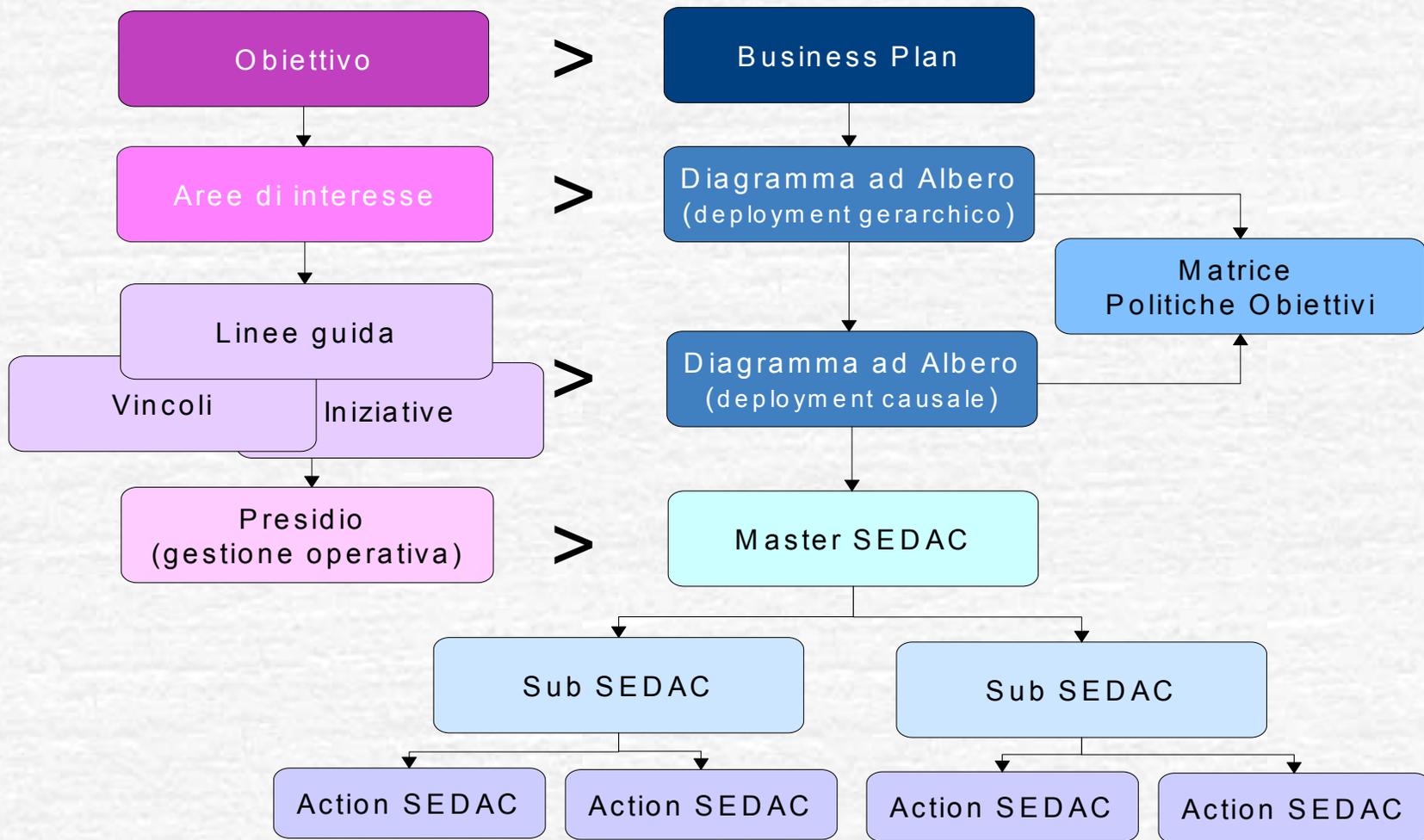


DEPLOYMENT CAUSALE

(esempio di deployment delle iniziative - leve)

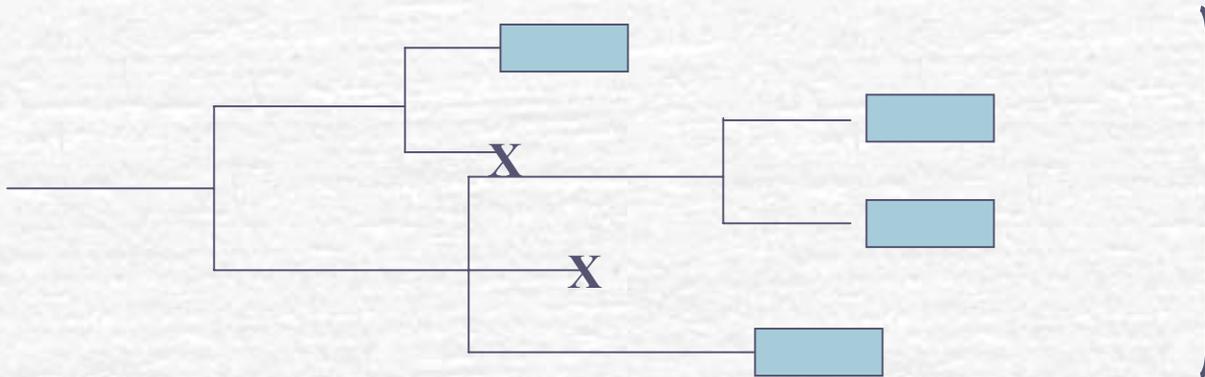


SEQUENZE LOGICO - OPERATIVE

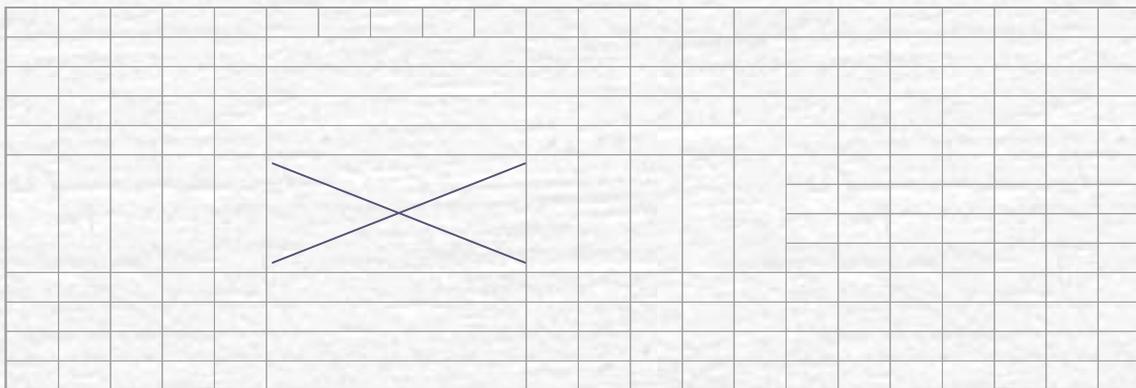


STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE

Rappresentazione grafica dei “deployment”



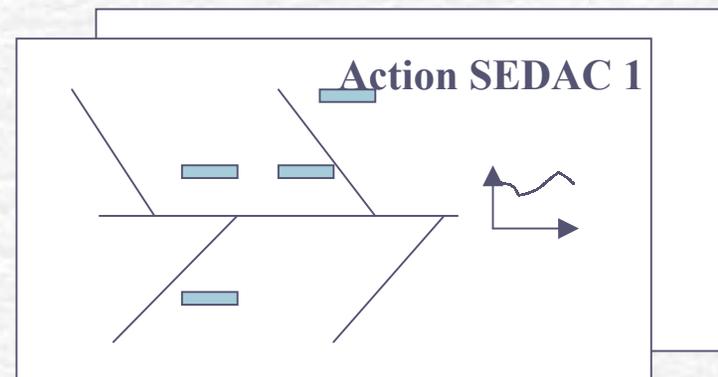
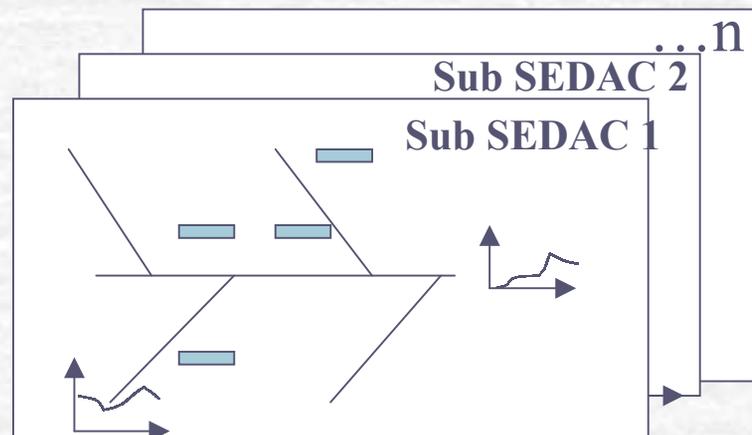
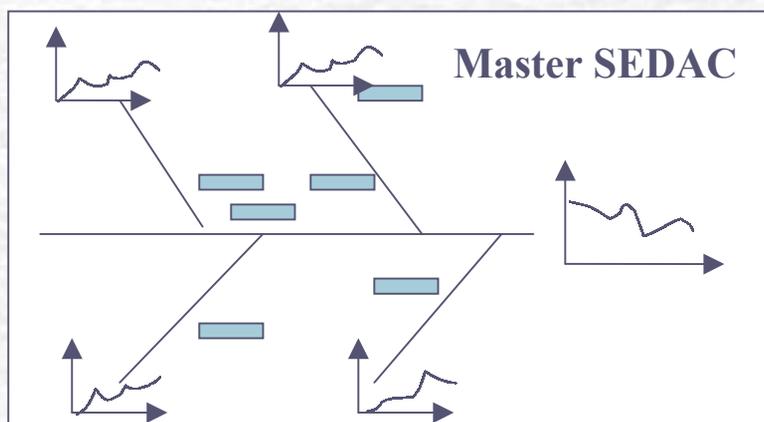
Diagr. Albero



Matrice PO

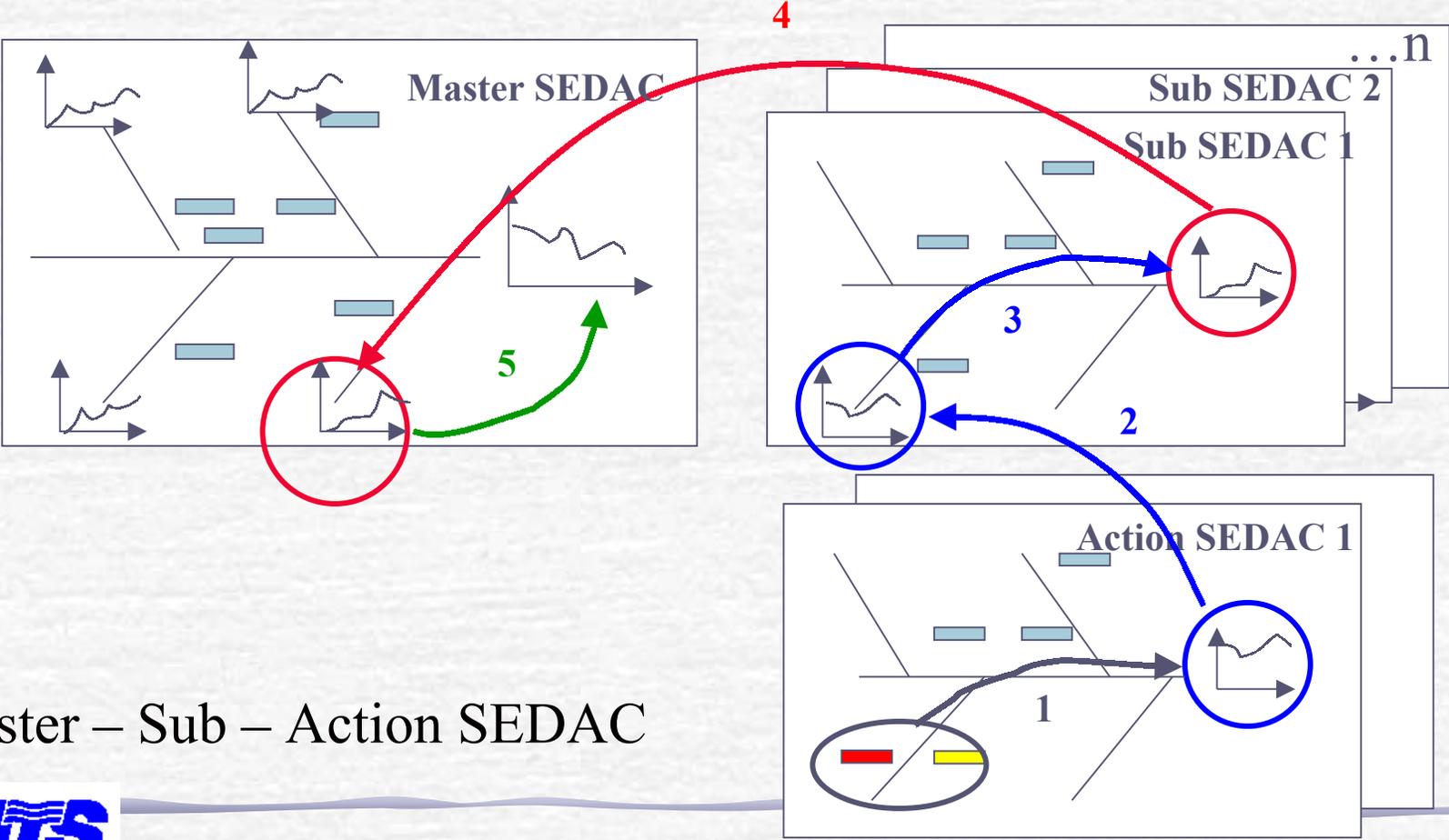
STRUMENTI DI GESTIONE A VISTA

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

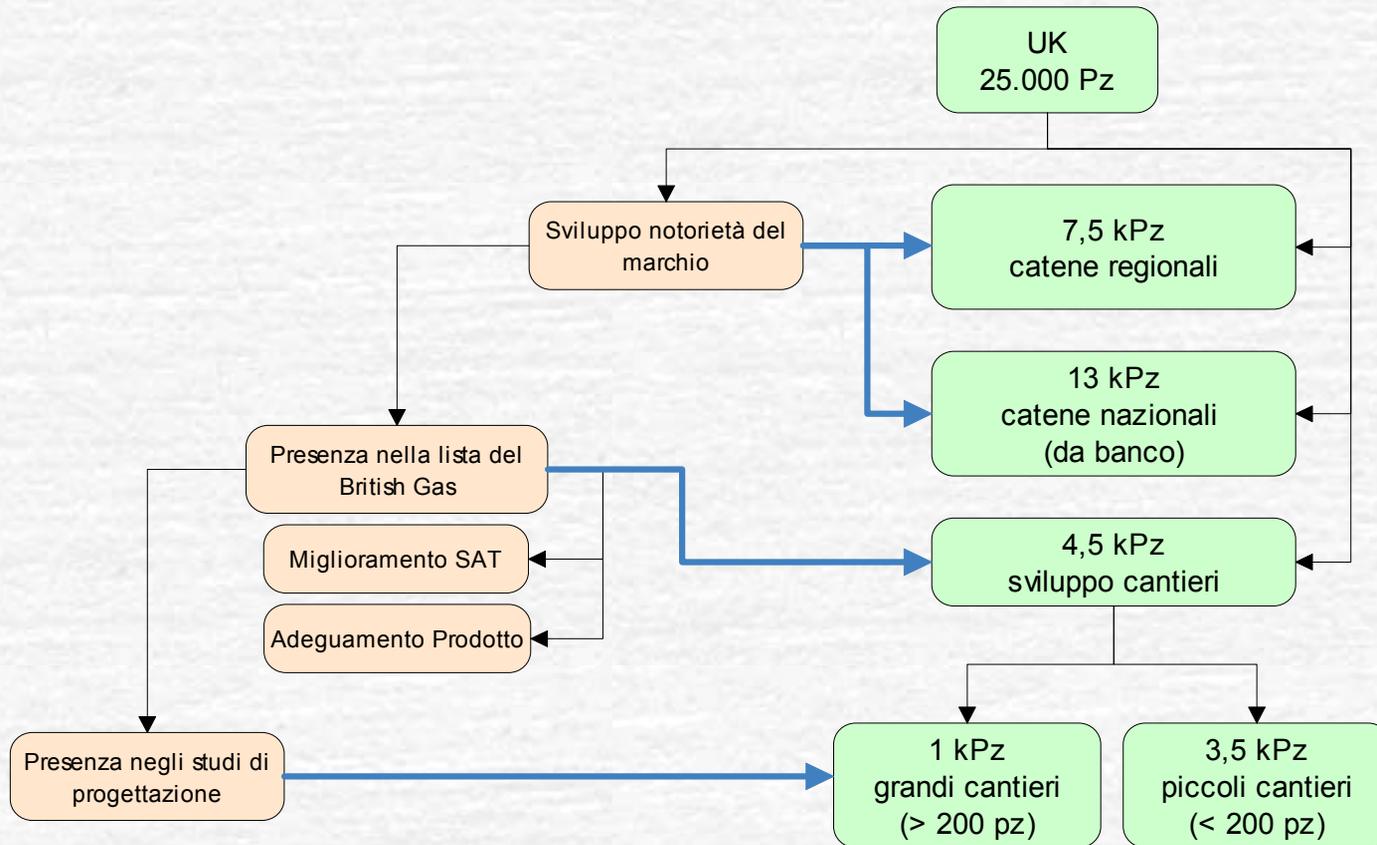
| Obiettivi | | | |
|------------------------|--|--|-----------------------|
| Tipologia | | Mercato interessato | Obiettivo |
| <i>Aumento vendite</i> | •Rafforzamento presenza •Acquisizione nuovi clienti | •Gran Bretagna | 18 kPz → 25 kPz |
| | | •Ungheria | 2 kPz → 3 kPz |
| | | •Spagna e Portogallo (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 |

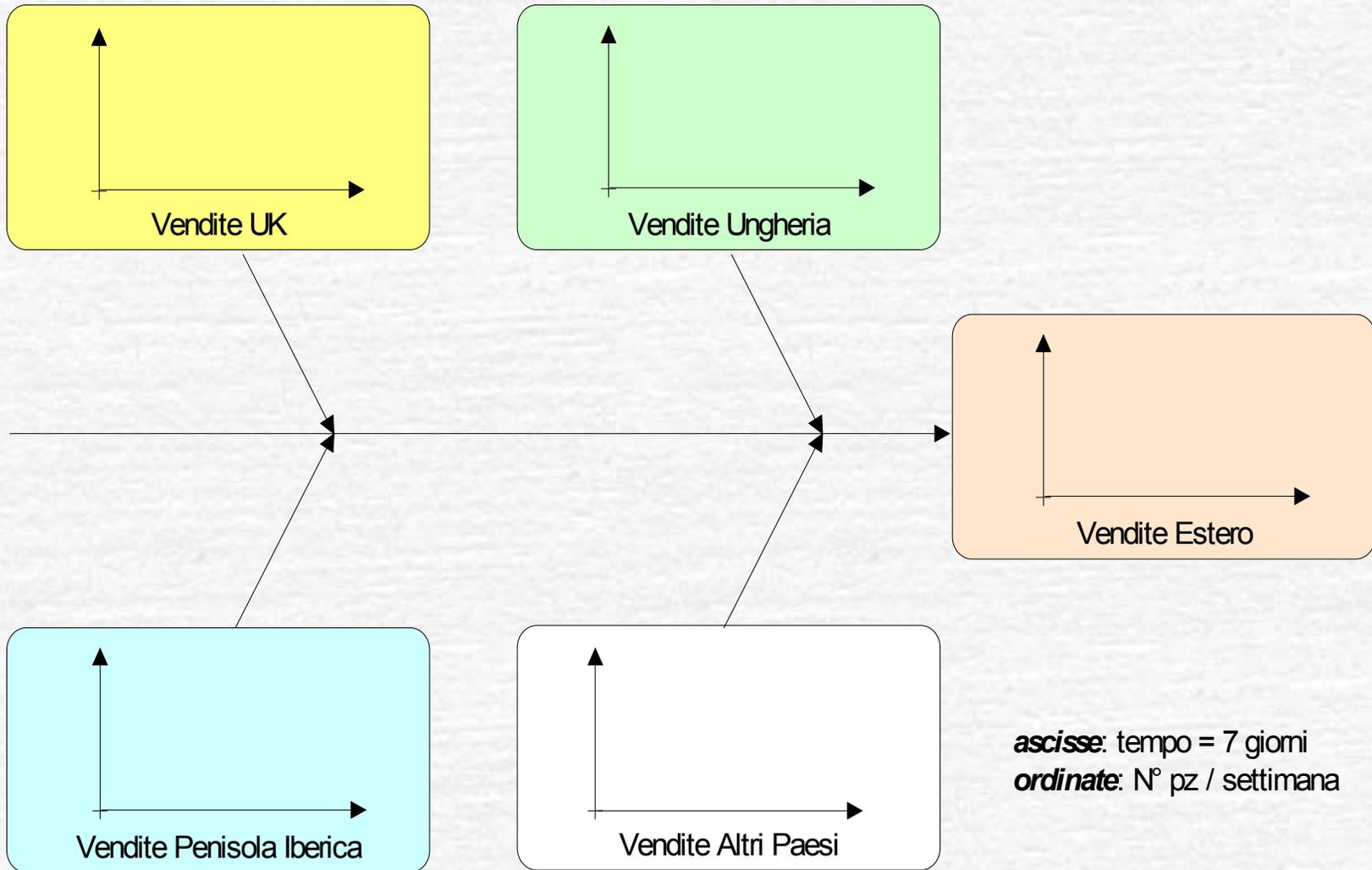
UK: deployment gerarchico - causale



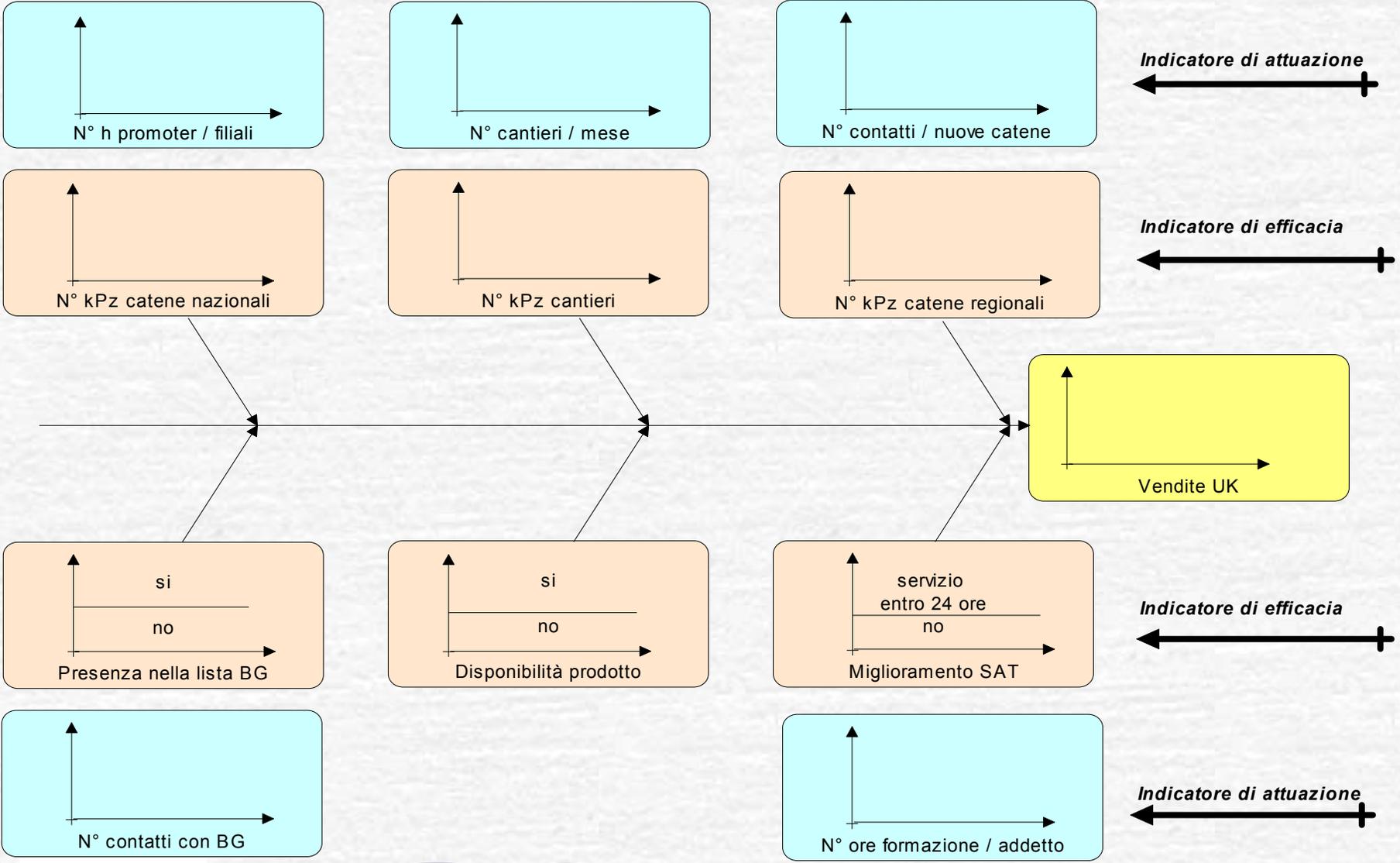
deployment gerarchico

deployment causale

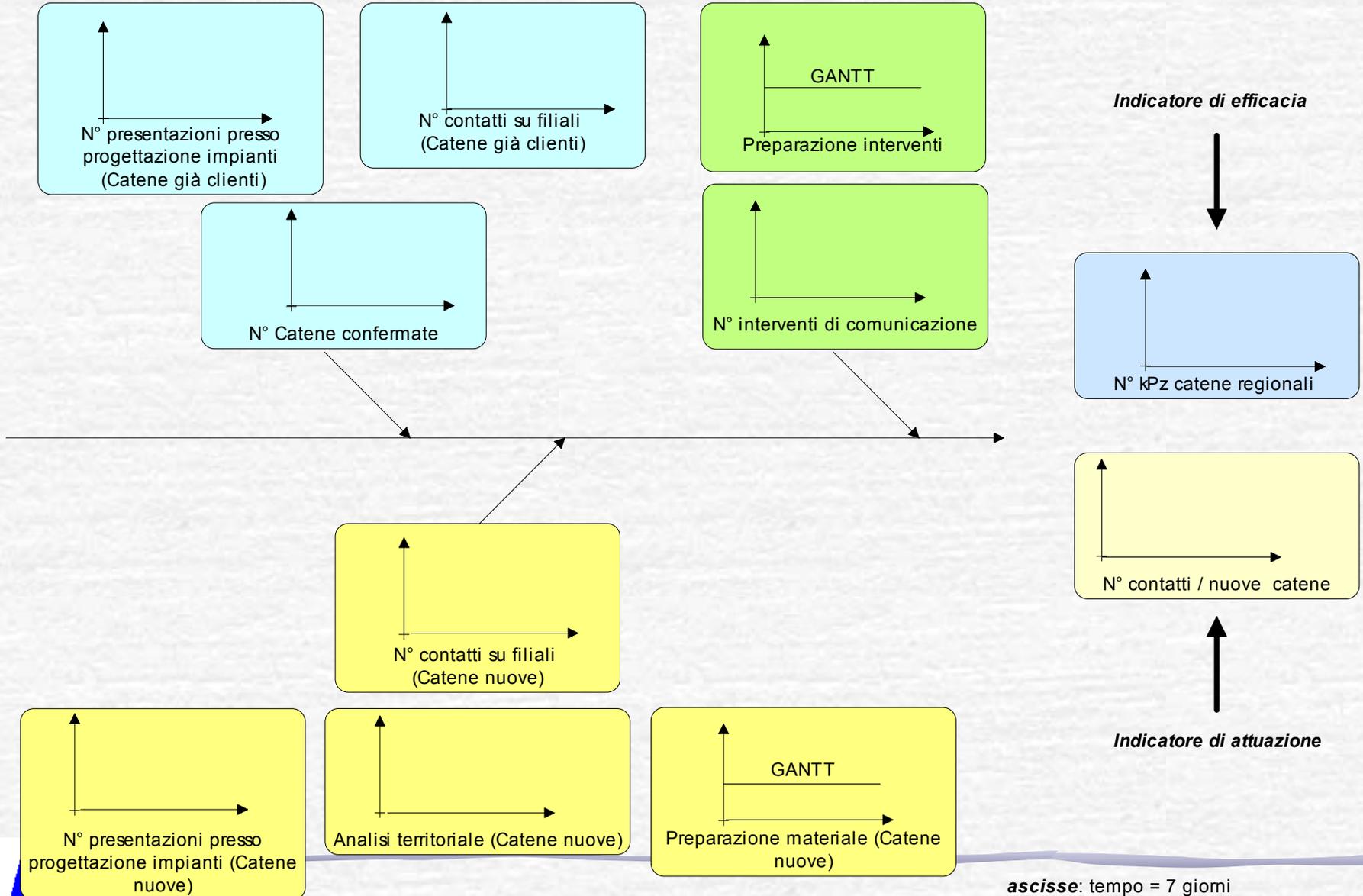
Master SEDAC: Direzione Generale



Sub SEDAC: Direzione UK



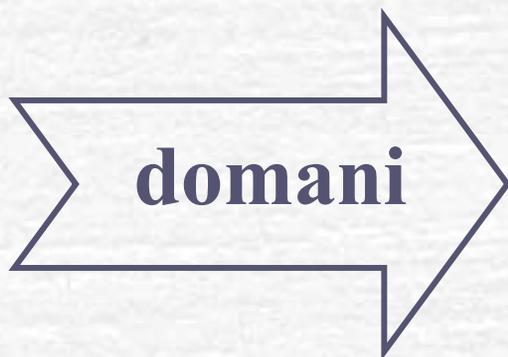
Action SEDAC: Direzione UK



...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)*