

I VANTAGGI OTTENUTI

- SERVIZIO CLIENTE DA 68% A 95%
- ► UNA MIGLIORE CULTURA AZIENDALE

 BASATA SULLA FIDUCIA E LA

 COMUNICAZIONE
- ► COPERTURA DEGLI STOCKS RIDOTTA DA 85 A 59 GG
- ► INVENTARI RIDOTTI DI 4 MILIONI DI EURO
- ► RISPARMI IN PRODUZIONE DI 300 MILA EURO
- ► MIGLIORAMENTO DELLE ATTIVITÁ DI SVILUPPO E LANCIO NUOVI PRODOTTI
- ► TRASFERIMENTO DEL PROCESSO IBP A
 TUTTI I SITI EUROPEI
- ► CERTIFICAZIONE OLIVER WIGHT IN INTEGRATED BUSINESS PLANNING

Customer profile

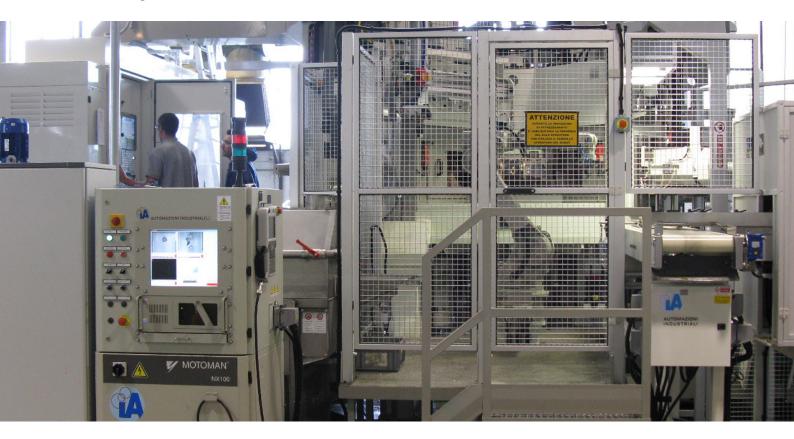
Miglioramento di produttività e prestazioni in Watts Industries Europe

La Certificazione di Classe A del Piano Integrato di Business (IBP), ottenuta dai siti produttivi italiani, costituisce un punto di svolta per Watts Industries Europe, leader nella produzione di componenti e sistemi idrotermosanitari, che ha messo a punto tecniche all'avanguardia per migliorare i processi e il loro controllo, incrementando produttività e prestazioni.

Qualità, innovazione e servizio sono le caratteristiche chiave che hanno guidato il successo del business di Watts Industries Europe, organizzazione europea del Gruppo Watts Water Technologies Inc, con sede negli Stati Uniti.

Imagine the possibilities, realize the potential.





Il business europeo, che ha il suo quartiere generale in Olanda, costituisce una porzione rilevante per il Gruppo, con un fatturato annuale di €330 milioni, 14 siti tra produttivi e uffici commerciali con un totale di circa 2.000 dipendenti. Produce valvole, componenti e sistemi per il riscaldamento, il condizionamento, la regolazione della temperatura e la distribuzione dell'acqua sanitaria negli edifici sia ad uso abitativo che commerciale.

I clienti si differenziano a seconda delle aree geografiche ripartendosi fra quelli di tipo industriale, come ad esempio i produttori di caldaie, sistemi di riscaldamento a pannelli radianti, sistemi di contabilizzazione dell'energia, sistemi basati sull'uso delle energie rinnovabili ed il canale distributivo, cioè i grossisti di materiale idrotermosanitario e la grande distribuzione per il "fai da te", a cui si rivolgono normalmente gli installatori e gli idraulici.

All'interno dell'organizzazione europea, il gruppo Watts Industries in Italia è il più importante produttore di valvole e componenti, che vende ai mercati di propria competenza geografica e alle altre filiali; il 50% della produzione è spedita alle società europee del Gruppo, dove viene impiegata sia per l'assemblaggio dei sistemi sia per la vendita diretta a clienti. Il sito produttivo tedesco è il primo cliente degli stabilimenti italiani e tre anni fa, il management europeo ha

deciso che la relazione commerciale fra le organizzazioni presenti nei due Paesi doveva essere migliorata.

L'ingegner Umberto Ferretti, al tempo Managing Director Sud Europa e ora Managing Director, oltre che dell'area Sud Europa anche della Regione Europa Centrale ed Est, ci racconta: "In quel momento storico c'erano molte criticità nella comunicazione e nell'efficienza della supply chain tra i siti produttivi italiani e tedeschi. Le previsioni di vendita erano spesso irrazionali e quindi non considerate per formulare i piani produttivi. Una maggiore integrazione nel modo di operare fra le due aziende era essenziale per far progredire il nostro business."

Il Presidente europeo, che aveva già acquisito in un suo precedente incarico la certificazione Classe A con la società di consulenza Oliver Wight conosceva bene il problema, "Gradualmente vogliamo implementare la Classe A dovunque in Europa."

Umberto Ferretti Managing Director for Sud Europa anche della Regione Europa Centrale ed Est

decise così di iniziare una collaborazione di consulenza che si avviò con una serie di workshop mirati a formare il management delle società sugli elementi di base della pianificazione integrata con la vendita e quindi su come condurre la gestione di un Piano Business Integrato. In seguito è stato deciso che i siti produttivi italiani, in collaborazione con Oliver Wight, iniziassero a progettare un nuovo processo di gestione del business.

"In Italia decidemmo di attuare l'intera Checklist Oliver Wight, il metodo del Piano Integrato di Business (IBP) e di raggiungere la certificazione Classe A completa," dice Ferretti. L'attività è stata focalizzata su due siti produttivi italiani: Biassono e Gardolo, entrambi essenziali per l'organizzazione europea, in considerazione anche del fatto Biassono è uno dei più importanti stabilimenti a livello mondiale all'interno del nostro Gruppo.

"Abbiamo deciso di dirigerci verso la Classe A in Italia, perchè in quel periodo non disponevamo di un sistema efficace di comunicazione tra i reparti: i commerciali mettevano a disposizione le previsioni di vendita mensili, che puntualmente non si verificavano, così il team della supply, non credendo che le previsioni potessero essere veritiere, provvedeva ad allestire propri modelli di forecast.

La reazione delle vendite era prevedibile: ritenendo inutile cercare di stabilire una previsione accurata mensile che non veniva utilizzata dai colleghi della supply, fornivano piani della domanda sempre più superficiali. La situazione stava degradando al punto da avere due team che lavoravano separatamente, pianificando scadenze diverse all'interno della stessa organizzazione. Era chiaro che il miglioramento delle prestazioni avrebbe portato notevoli vantaggi".

La società di consulenza Oliver Wight effettuò un'analisi del business italiano a luglio 2007. Nonostante fossero uditori, e allo stesso tempo consulenti, Ferretti sottolinea "Il loro comportamento è stato estremamente professionale. Sono arrivati in Watts Industries per condividere le loro conoscenze e indirizzarci, ma nello stesso tempo hanno assunto il ruolo di verificatori dell'intero processo di ottenimento della certificazione Classe A. Sono stati in grado di distinguere molto chiaramente tra i due aspetti del loro ruolo, senza conflitti di interesse."

Dall'analisi dell'audit iniziale sono emersi dei punti di criticità, non tutti facili da accettare, che hanno evidenziato le criticità presenti in quel momento in modo veritiero e realistico: "Potemmo guardarci allo specchio e renderci conto di quanto fossimo carenti in alcune aree aziendali. Comunque, sapevamo che Oliver Wight avrebbe potuto fornirci i metodi e la disciplina per cambiare la situazione."

La gestione integrata del business può essere più semplicemente descritta come un processo di S&OP avanzato. Comunque, l'integrazione è ciò che distingue la gestione integrata del business dai precedenti modelli di gestione dei processi. É stato progettato per permettere al management di pianificare l'intera attività in modo totalmente integrato.

A differenza della S&OP, l'IBP conduce a una prospettiva realmente strategica; si tratta di un rullo di tamburo per la gestione del business, un collegamento delle diverse attività – approvvigionamento, prodotti, portafoglio clienti, domanda dei clienti e pianificazione strategica - in un unico processo di gestione.

Nel corso dei primi mesi, i progressi erano lenti e fu necessario vincere una prevedibile resistenza al cambiamento. Ferretti decise così di assumere un ruolo più attivo nel progetto: "Decisi di aumentare il mio sostegno e di iniziare in ogni modo gli incontri mensile per discutere



quanto previsto dal ciclo IBP. Non erano incontri perfetti ed in perfetto accordo alla disciplina, ma ci demmo l'obiettivo ad ogni incontro di migliorare i contenuti di quello successivo, applicando il principio a me caro dell'imparare facendo".

All'inizio del 2008, si è verificato un netto miglioramento con l'introduzione in azienda dei primi indicatori di prestazione. Ciò ha permesso di dare un contributo al miglioramento della cultura aziendale e di trarre utili insegnamenti da estendere in ogni fase del processo.

Guardando indietro, Ferretti ricorda alcuni fra i momenti chiave che hanno caratterizzato il percorso. "Oltre alla formazione iniziale, che ha portato alla decisione di avviare l'implementazione della Classe A, le principali tappe sono state: l'analisi accurata della situazione iniziale; l'avvio del ciclo di incontri che connotano l'IBP; l'introduzione dei KPI, e, infine, il miglioramento continuo della capacità di elaborazione dei contenuti e delle decisioni prese all'interno delle riunioni del ciclo IBP."

In coincidenza con l'inizio dello slancio del ritmo di cambiamento sono emerse in seno all'organizzazione aziendale situazioni straordinarie che hanno causato un blocco temporaneo all'avanzamento del progetto. Una improvvisa emergenza ha reso necessario dare corso al alcuni urgenti e improrogabili trasferimenti di reparti produttivi fra i siti italiani.

Tutto ciò creò forti tensioni e generò importanti cambiamenti organizzativi. Indubbiamente si trattò di un periodo difficile: "É stata la gestione della crisi in un momento delicato per il progetto".

"Ma ancor peggio", ricorda Ferretti "ci trovammo nella condizione di non essere in grado di reagire con prontezza ad una domanda proveniente da un mercato in piena espansione".

Superata la fase di emergenza verso la fine del 2008, il progetto venne ripreso. Tutti gli aspetti dell'organizzazione vennero nuovamente esaminati sotto il microscopio e rimodellati per soddisfare gli obiettivi del progetto stesso. "Fu uno di quei tipici momenti di vita aziendale in cui le difficoltà rendono forte nel manangement la tentazione di ritornare verso vecchi metodi di lavoro; non è facile mantenere la rotta dettata dalla disciplina del metodo, noi ci siamo riusciti e siamo ripartiti fermamente decisi a continuare il percorso intrapreso", continua Ferretti.

"Ora produciamo una serie di indicatori che sono accettati da tutti. Non c'è bisogno di chiarimenti ogniqualvolta vengono esibiti e abbiamo risparmiato molto tempo di gestione."

Umberto Ferretti Managing Director for Sud Europa anche della Regione Europa Centrale ed Est

L'obiettivo finale era la certificazione entro la fine del 2009. A marzo, un'altra pietra miliare fondamentale è stata raggiunta con la definizione della strategia aziendale che, come ci dice Ferretti, è stata diffusa a cascata verso il basso con efficacia. "Abbiamo implementato un kit di comunicazione che rendesse visibile la nostra strategia, la nostra visione, l'approccio che stavamo prendendo e i comportamenti da tenere," dice Ferretti. "I kit sono presenti in ogni angolo della nostra azienda, dall'ingresso principale agli uffici, alle aree di manutenzione e produttive." Il messaggio è stato ribadito su ogni supporto disponibile, sullo screensaver del pc, sul retro del cedolino paga, sui mousepad e sulle tovagliette della mensa. Non è stato lasciato niente di intentato per garantire a tutti la comprensione del nuovo modo di lavorare.

Nello stesso tempo è stato aggiunto un altro tassello fondamentale al nostro percorso: l'inserimento nella nostra organizzazione della posizione di demand manager. Il modello è stato mutuato dai settori alimentare e farmaceutico e la sua presenza ha garantito all'organizzazione una risorsa dedicata alla raccolta strutturata e fruibile delle informazioni provenienti dal mercato, utili per pianificare la domanda e individuarne le criticità. Determinante è anche la capacità di raccogliere e condividere le informazioni essenziali di business: "Prima,

avevamo tante figure preposte a ciò, ma non erano né strutturate, né facilmente coordinabili," dice Ferretti. "Il demand manager è in grado di individuare le informazioni essenziali, di evidenziare le tendenze e di produrre dati preziosi, che permettono di vedere in quali ambiti dovremo investire nel prossimo futuro in termini di risorse economiche o umane per rendere le nostre prestazioni coerenti con la domanda."

Un incontro di pre-audit certification con Oliver Wight è stato pianificato in estate dove sono state evidenziate le diverse aree di miglioramento - confermando, ancora un volta, la loro capacità, precisa Ferretti, di separare i proprio ruolo di facilitatori e verificatori. "Credevamo di aver completato positivamente la check list, ma c'erano ancora alcune aree, anche se per lo più minori, dove non eravamo ancora in linee con quanto richiesto. Abbiamo lavorato duramente per correggere queste carenze durante i successivi tre mesi e contemporaneamente siamo riusciti a mantenere stabilmente al 95% il KPI, consegna on-time-in-full (OTIF)." A dicembre si è svolto l'incontro finale per l'accreditamento al quale hanno partecipato anche il Presidente europeo e altre figure chiave di Watts Industries Europe, oltre a clienti e fornitori. "Ho voluto che partecipassero i primi livelli organizzativi del nostro Gruppo affinchè fosse chiaro a tutto il personale italiano che la certificazione Classe A era un obiettivo fortemente voluto da tutti", dice Ferretti.

Il servizio ai clienti di Watts Industries è rimasto ai livelli stabili di 95-96%. I dati OTIF relativi alle prestazioni sono ora disponibili anche per segmento di mercato e cliente. Ciò permette a Watts Industries di tenere sotto controllo le proprie prestazioni con i clienti e di mantenere i margini di miglioramento delle performance misurati e verificati.

Infatti, le performance OTIF sono migliorate in modo significativo a partire dall'inizio del viaggio verso Classe A. I valori precedenti oscillavano tra 68-72% e non c'erano mezzi riconosciuti come efficaci per migliorarli. Senza una visione chiara della domanda, l'azienda ricorreva sempre più allo stock, ma inevitabilmente non sempre erano disponibili i prodotti richiesti e gli articoli slow moving gravavano sempre più sui costi del capitale circolante. "Non sapevamo come migliorare la situazione. Eravamo ancorati all'opinione diffusa secondo cui per fornire un elevato livello di servizio sia necessario disporre di un elevato livello di stock, ma ciò non è affatto vero. É difficile convincere le persone che la carta vincente non è livello di magazzino, ma l'analisi della

"Classe A offre un metodo e una disciplina, che sono punti fondamentali della gestione aziendale. Agisce come bussola strategica per l'intera organizzazione."

Umberto Ferretti Managing Director for Sud Europa anche della Regione Europa Centrale ed Est



domanda e un dialogo efficace tra domanda e supply".

Ferretti è riuscito a fare lavorare insieme il personale delle vendite, del marketing e della supply. "Volevo che le vendite dessero indicazioni su quali prodotti servivano e per quale data, e che conseguentemente la supply si impegnasse a produrre la corretta quantità per la giusta data. Le variazioni e le smentite sui contenuti di questo dialogo ideale sono sempre possibili e comunicarle prontamente è di fondamentale importanza."

Si tratta di creare le condizioni favorevoli affinchè i teams agiscano in un ambiente privo della cultura della colpa e dell'accusa, dove si operi con fiducia totale e usando un modello di comunicazione trasperente.

Non appena si è iniziato ad applicare questi principi, la metà dei nostri problemi sono stati risolti.

Dal momento che la Watts Industries Deutschland è il più grande cliente per i siti produttivi italiani, è stato importante applicare gli stessi principi anche con loro, come spiega Ferretti: "Abbiamo cambiato il nostro comportamento e cominciato a trattare Watts Industries Deutschland come qualsiasi altro cliente e non come un cliente diverso solo perché facciamo parte della stesso Gruppo." E' stato un

processo a doppio senso e abbiamo chiesto ai colleghi tedeschi di comportamenti simili, impegnandosi a fornire previsioni più attendibili. KPI's sono stati introdotti per misurare che le promesse fossero rispettate, migliorando nettamente il rapporto nel corso del 2009, che si è concluso con una lettera di apprezzamento da parte del top management tedesco. "Questo è stato davvero lodevole perché quando i colleghi tedeschi affermano che qualcosa è ben fatto, lo è davvero. È stato un anno in cui entrambe le parti hanno espresso prestazioni di alto livello."

Lo stesso approccio è stato esteso anche alla supply chain esterna degli stabilimenti italiani. L'OTIF di consegna da parte dei fornitori è essenziale per il successo dell'azienda e Ferretti ricorda come "questo si è alzato semplicemente attuando le regole base di buon senso e di buona comunicazione."

"In seguito, nella seconda metà del 2009, mentre abbiamo mantenuto gli OTIF a più del 95%, abbiamo anche ridotto il nostro magazzino da 85 giorni a 59. Così siamo riusciti a ridurre lo stock e a migliorare il servizio. Il sito produttivo tedesco, per esempio, il nostro principale cliente, ha ridotto il valore dello stock di merci provenienti dagli stabilimenti italiani di quattro milioni di euro ".

La comunicazione è stata il motore scatenante di questo progetto sin dall'inizio e la sua correttezza, essenziale per il progresso. "Abbiamo ridotto la quantità di comunicazione interna causale; 'noisy communication', introducendo la presentazione di numeri condivisi" sottolinea Ferretti. "Ora produciamo una serie di indicatori che sono accettati da tutti. Non c'è bisogno di chiarimenti ogniqualvolta vengono esibiti e abbiamo risparmiato molto tempo di gestione."

Mentre gli stabilimenti italiani viaggiavano verso l'ottenimento della certificazione Classe A, l'organizzaione di Watts Water Technology Inc ha iniziato a implementare le tecniche del lean manufacturing con l'obiettivo di estenderle a livello mondiale presso tutti i siti. Ferretti e il suo team erano convinti che il lean manufacturing non dovesse essere attivato nei siti produttivi fino a quando i processi fossero stati ben identificati, attuati e monitorati. "Abbiamo sfidato i nostri colleghi americani sul principio secondo cui non è possibile correre prima di saper camminare, se l'andamento della domanda non è chiara e monitorata e se i processi non sono stabilmente sotto controllo, non è possibile andare più velocemente e fare miglioramento."

Il concetto è stato riconosciuto nella sua validità ed ora, a certificazione raggiunta, i siti italiani stanno implementando le metodologie Lean. Watts Industries Europe sta ora estendendo ad altri siti, sia di produzione sia di vendita, il successo dell'esperienza italiana della Classe A; le società del Gruppo in Spagna e nel Benelux si sono già attivate per ottenere la certificazione Classe A nel 2011.

"Gradualmente vogliamo implementare la Classe A dovunque in Europa e, nello stesso tempo, chi sarà certificato Classe A, inizierà ad adottere i metodi di lean manufacturing."

Per Ferretti, Classe A e lean manufacturing vanno di pari passo, ma è convinto che debbano essere implementati nell'ordine corretto. "Prima la Classe A," ribadisce, "per mantenere i processi stabili. Solo allora si può andare più veloce." Come membro del team mondiale che, all'interno del gruppo Watts worldwide si sta occupando dell'implementazione dei concetti Lean nei vari stabilimenti, Ferretti ha visitato recentemente uno stabilimento Toyota e rivela che lì ha trovato conferma del suo modello di pensiero. Le eccellenti performance di servizio al cliente di Toyota hanno come solida base la capacità di definire un accurato piano della domanda.

La certificazione Classe A ha trasformato i processi di business all'interno di Watts Industries. "Grazie al processo di gestione integrata del business e alla certificazione Classe A si sono generati €300,000 di risparmi in produzione, compresa l'eliminazione delle inefficienze provenienti dai processi," conferma Ferretti. E i benefici continuano oltre la produzione. Lo sviluppo di nuovi prodotti, per esempio, è ora molto più efficiente, in grado di fornire una corretta indicazione delle risorse attribuite a ciascun progetto, garantendo che i tecnici all'interno del dipartimento R & D dirigano i propri sforzi correttamente.

"Iniziamo ogni progetto in modo professionale, mettendo in evidenza le potenzialità e le promesse dal mercato e poi monitoriamo se il progetto è condotto in modo efficace. Si tratta di acquisire una maggiore consapevolezza sul migliore utilizzo delle risorse."

Dopo il successo dell'implementazione della Classe A in Italia, Ferretti è stato chiamato dal Gruppo ad assumere un ruolo più ampio, estendendo la sua responsabilità, oltre che alla Regione Sud, anche a quella a cui fanno capo Europa Centrale e Est, dove Watts Industries è presente con altre due grandi unità produttive.

Di conseguenza, il modello italiano è stato considerato come esempio. L'obiettivo è l'accreditamento nel prossimo anno per tutte le società presenti nella Regione. Il sito produttivo tedesco sta entrando nella impegnativa fase di implementazione di un nuovo sistema IT, ma Ferretti ha già introdotto i KPI più importanti e ha anche attivato il ciclo mensile IBP. Le persone sono state formate sugli aspetti teorici necessari ad ottenere l'accreditamento Classe A: "il ciclo IBP non è ancora perfettamente in linea con i dettami di Classe A, ma abbiamo iniziato il processo di gestione del cambiamento," dice. "Stiamo preparando le persone sui nuovi metodi, in modo che il processo verso la certificazione Classe A non sia traumatico. Io stesso ho maturato una grande esperienza sul metodo, e quindi so ciò di cui il management ha bisogno per prepararsi al cambiamento."

Ferretti conclude affermando con convinzione che il più grande beneficio della gestione integrata del business è la creazione della struttura che consente il miglioramento. "Classe A offre un metodo e una disciplina, che sono punti fondamentali della gestione aziendale. Agisce come bussola strategica per l'intera organizzazione."



Quando parlate con Oliver Wight su come migliorare il vostro business noi pensiamo che vogliate risultati , non solo processi – risultati tipo ricavi e margini maggiorati ed aumento della quota di mercato. Se avete l'ambizione é possibile fare dei miglioramenti che veramente trasformano la performance della vostra organizzazione e danno piú contenuto al lavoro delle persone che vi appartengono. Noi siamo convinti che ció solo puó essere ottenuto da voi e quindi , al contrario di molte altre aziende di consulenza , vi cediamo le nostre competenze che vengono da piú di cinquant'anni di attivitá con le piú quotate aziende del mondo.

Oliver Wight ha una piú che dimostrata reputazione di innovazione e sfidiamo continuamente lo status quo aziendale cosí che possiate sempre sfruttare l'avanguardia delle tecniche di gestione. I vostri partners della Oliver Wight utilizzano le loro esperienze di campo per garantire che le vostre persone, processi di gestione e tecnologia siano pienamente allineati ed integrati attraverso tutta l'organizzazione. Noi vi appoggiamo, guidiamo ed ispiriamo a creare il cambiamento per ottenere una cultura del miglioramento continuo e dell'innovazione che diventino per voi il modo normale di operare. Si tratta di un approccio sperimentato e sostenibile che produce risultati fino all'ulitima riga del vostro bilancio.



Oliver Wight EAME LLP

The Willows, The Steadings Business Centre Maisemore, Gloucester, GL2 8EY

T: +44 (0)1452 397200 email@oliverwight-eame.com

www.oliverwight-eame.com

Oliver Wight Asia/Pacific

131 Martin Street, Brighton Victoria 3186, Australia

Oliver Wight Americas

P.O. Box 368, 292 Main Street New London, NH 03257, USA Imagine the **possibilities**, realize the **potential**.