

CASO BIRINBELLI SISTEMA APERTO

PRIMA: B. è un'agenzia di viaggi di Saronno che sempre operò a livello locale.

- no problemi di concorrenza
- biblate + 4 persone (fino a 10 stagionali)
- no scarti
- clientela costante

GESTIONE: SUPERVISIONE

al momento l'azienda lavorava, offre un buon prodotto e soddisfa i clienti nonostante la mancanza di scarto A VALESE

→ DOPO: offerta di aprire un spuntino in un'azienda aeronautica / per esigenze di viaggi aziendali + convegni/congressi (NUOVO PRODOTTO):

- nuovo prodotto sconosciuto
- crescita organica di 5/4 persone
- problemi di manutenzione Saronno-Varese

nuovo prodotto, cambiamento strategico e organizzativo, abbondante supervisione diretta

→ DOPO: forte concorrenza a Saronno per l'apertura di una nuova agenzia

PRIMA M → DOPO in entrambi i casi, accettando o rifiutando l'offerta, il mondo dell'azienda cambierà

Amplizzando l'offerta, il rischio è un calo di performance su Saronno dove attualmente lavora bene.

CONSIDERARE IL RUOLO DI USURA DEL DECISORE

DECISORE BIRINBELLI: rifiuterà l'offerta, sostituendosi con un nuovo collaboratore su un territorio che conosce bene (potrebbe fare alcune modifiche, come scarti)

CASO BELTRACCI RUOLO

→ Cecchi non è il decisore ma il più importante rispetto al ruolo che andrà per

Azienda tessile dove Cecchi aveva il ruolo di titolare, dopo l'offerta

di partecipare a un viaggio studi negli US gli viene offerta un ruolo in Assunto

(consistente al capo divisione Vallini) alle dipendenze di Vallini e con

l'incarico di seguire l'andamento della divisione e correggere schemi organizzativi

V = DIRETTORE (CAPO) C = NEO-ASSUNTO

È necessaria una compensazione del nuovo ruolo

- | | | |
|-------------------------------------|---|--|
| Titolante | ≠ | Ruolo di Assunto |
| - lavoro in più reparti | | - un reparto specifico (produzione) |
| - apprezzato | | - apprezzato |
| - incarichi diversi dalla direzione | | - NO solo gerarchico (il suo capo è Vallini) |
| - No responsabilità | | - responsabilità di ruolo |



Quartz non vende: - Aversione degli idraulici dell'immobiliare (non consumo di prodotti)
- Quartz negli showroom si posiziona bene, poiché i clienti sono premium e possono essere disposti a pagare di più
- problema nei trade shop: Aversione idraulici + combinate = zone prodotti esistenti.

Benefici Quartz: prestazioni, design, facilità d'uso, minor tempo installazione
Problema di percepito da parte dell'idraulico: facile installazione nel caso installa più forte al piano, possibilità di delegare e collaborare.
L'idraulico non comunica il valore del prodotto al consumatore finale:

STRATEGIA: - aumentare prestazioni negli showroom → AZIONE SU CONSUMATORI FINALE
- incontri di dimostrazione e formazione con gli idraulici → AZIONE SU IDRAULICI che considerano informazioni e magari comprano a qualità anche nei trade-shop.

Formazione tecnica + valore percepito

CERAMICS

- Evidenza necessità di coordinamento all'aumentare delle S.O → l'organizzazione diventa più complessa
Imilio Raku de Sola (S.O. BASSA, S.V. BASSA): necessità di collaborare con i fornitori le modalità di coordinamento (da nuovo adattamento e Std) i collaboratori attraverso S.O. NTA e S.V. NTA
Evidenza che: attività nuove organizzate con due esigenze opposte: divisione del lavoro e coordinamento

Quartz non vende: - avversione dagli idraulici ed immobiliare (non conosce il prodotto)
 - Quartz negli showroom si proietta bene, perché i clienti sono premium e possono essere disposti a pagare di più
 - problema nei trade shop: avversione idraulici + combinate diverse proposte esistenti.

Benefici Quartz: puntualità, design, facilità d'uso, minori tempi installazione

Problema di percepito da parte dell'idraulico: facile installazione nel dim installa più forte al punto, possibilità di delegare e collaborare.

L'idraulico non comunica il valore del prodotto al consumatore finale:

STRATEGIA: - aumentare penetrazione negli showroom → AZIONE SU CONSUMATORI FINALI
 - iniziative di dimostrazione e formazione con gli idraulici → AZIONE SU IDRAULICI che considerano informazioni e usaggi complessive e qualità anche nei trade-shop.

Formazione tecnica + valore percepito

nuovità

del

CASO MARZARI SCONTRO LOGICHE DIVERSE

Problema lancio della campagna pubblicitaria di un nuovo prodotto quando questo non era effettivamente disponibile, incomprensioni tra MKT e R&D

Azienda clinica: 2 soci $\left\{ \begin{array}{l} \text{guida l'azienda e delega funzioni MKT a un responsabile} \\ \text{si occupa di R&D} \end{array} \right.$

Identifico il controcanto con l'ingresso della Dott.ssa Dodero (NESE MKT)

PRIMA	DOPO
- Equilibrio, bilanciamento, l'azienda cresce: un socio è CEO e si occupa	- Entrata della Dodero crea controcanto tra R&D che con PROD.
- Buoni rapporti tra R&D e produzione	Esempio lancio campagna dentifrici
Flusso: R&D \rightarrow PROD \rightarrow VENUTE	Flusso: MKT \rightarrow R&D \rightarrow PROD.

Dodero è un manager aggressivo, formidabile americana, legata all'orientamento marketing e impone il nuovo punto di vista

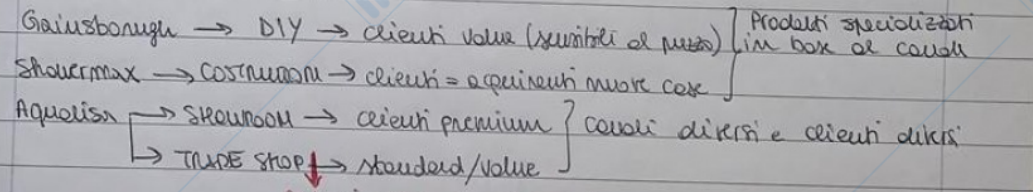
→ Trovare una soluzione coerente con i decisori (2 soci) so che uno è molto legato a R&D e l'altro aveva delegato il MKT per concentrarsi su altro. Scontro tra logica di PRODOTTO (proprio prodotto innovativo) e di MKT (ricerca di mercato e nuovo flusso operativo per soddisfare esigenze)

SOLUZIONE: poiché il primo socio non accettava di modificare la propria primizia in R&D e l'altro ha delegato il MKT: dove esiste un ufficio MKT ma con un'altra figura a capo poiché la Dodero non è adatta a questo contesto.

CASO AQUAUSA MARKETING

Problema: Nuovo prodotto di Aqualisa QUATE non vende.

- Azienda multinazionale (Acqualisa, Graiusborough, Shower Max)
- Elevata copertura (portafoglio prodotti)
- 3° in termini di quota di mercato
 - TRADE SHOP
 - SHOWROOM
 - FAI DA TE
 - COSTRUZIONI
- Canali distributivi:



Entrata in gioco in modo evidente l'idraulico anche se è comunque presente negli altri canali

124

- scaricare Vallini per cercare e approvare della direzione per idee innovative
- Volontà di essere in contatto con più reparti dell'azienda
- come agire quando la dir. generale gli posta dei compiti

I dubbi e le domande che Cecchi ripone sono legate alla non compensazione del nuovo mob in cui Vallini sarà il suo capo.

Nuovo mob alle dipendenze di Vallini: non dei pari dubbi riguardo al contatto con la direzione: il nuovo mob consiste in compiti specifici, libertà limitata rispetto al territorio, gerarchicamente più in basso rispetto a Cecchi.
 Alternativa - Comprendere e accettare il nuovo mob
 - uscite dall'azienda.

Il mob ATIES (definito chiaramente da Vallini) è molto diverso dal mob PERLETTI da Cecchi: rischia di entrare in contatto con Vallini e causa della non compensazione del mob ed essere "cacciato" dall'azienda.

Questa grande differenza **RUOLO ATIES ≠ PERLETTI** porterà probabilmente Cecchi ad uscire dall'azienda per sua volontà o no.

CASO SANABIANCO COORDINAMENTO

Intervista generale: decisore → indica il seguente problema: difficoltà dei direttori di reparto nel collaborare e proporre corsi di formazione
 Contesto: USA società privata

DG: - si occupa di PR (lavora bene infatti è in programma un aumento dei posti letto)
 esultanza - Selezione una segretaria (infermiera) e due economi
 no influenza il suo modo di operare - Il DG vuole che i capi reparto risolvano i problemi che si verificano a lui (COORDINAMENTO PER NORME e PROCEDURE) ma quando vengono elencati i problemi non dà delle risposte, limitandosi a dire che hanno capacità per risolverli da soli.

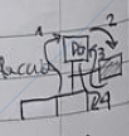
Problema: il modello Merode che i problemi sono esposti al vertice aziendale ma il capo deve dare delle risposte!

Il problema indicato dal DG non è il vero problema ma un effetto, il modello non è applicato nella sua interezza → capo deve dare risposte, cambia il processo nella sua interezza.

SOLUZIONE COERENTE CON IL DECISORE

Introdurre una TASK FORCE esterna che si occupa di trovare soluzioni e si interloca unicamente con il DG, che rifiuta le soluzioni ai capi reparto.

NB Non posso proporre al DG di delegare le attività di PR perché non è compatibile con il decisore in quanto dà importanza alle PR: tecnicamente è una soluzione ma non è compatibile con il decisore



CR
 Problema lo
 di
 AN
 lo
 AN
 - Es
 ca
 oute d
 - B
 F
 D
 m
 u T
 &
 S
 n
 S
 P
 S