

WE LEAD TO EXCELLENCE



**Come raggiungere gli obiettivi aziendali attraverso
Sales & Operations Planning**

Cosa è **SNAPSHOT**?

Snapshot letteralmente è una istantanea di un oggetto. Gli Snapshot di Advance Supply Chain Solutions sono delle istantanee di un argomento di Operations, Supply Chain, Lean Six Sigma o Procurement condivise con il pubblico di Advance. Le fonti di questi snapshot sono generalmente implementazioni dei nostri Senior Consultant, best practice e contenuti di eventi e webinar da noi organizzati. È un modo semplice e immediato per diffondere conoscenza state-of-the-art su argomenti nel DNA di Advance Supply Chain Solutions.

Questo Snapshot è tratto da uno dei Live Webinar su S&OP condotto dal nostro subject matter expert Flavio Pietrocola della Oliver Wight EAME.



Come raggiungere gli obiettivi aziendali attraverso Sales & Operations Planning

S&OP (o Integrated Business Planning – IBP) è un processo che supporta il deployment delle strategie aziendali nell'ottenimento dei risultati previsti e che coinvolge tutta la Leadership aziendale nelle sue funzioni quali Sales, Marketing, Operations, Supply Chain, HR, R&D e non ultimo Finance.

S&OP è nato diversi decenni fa come evoluzione dell'MRP II e oggi è un processo chiave nelle aziende: lo sarà anche in futuro, come sostiene Gartner in un suo recente report "Hype Cycle for Supply Chain Planning Technologies". Seppure l'adozione di questo processo e le sue best practice siano ancora principalmente nelle mani di medie e grandi aziende di svariati settori industriali, in Advance da anni lo stiamo supportando con successo anche in diverse PMI.

E' infatti della massima importanza coordinare ed integrare i piani di tutte le funzioni per soddisfare gli obiettivi aziendali di medio e lungo termine bilanciando Demand con Supply, ottimizzando gli inventari e gli acquisti, migliorando il servizio al Cliente e quindi efficientando in generale tutta l'azienda, non solo la parte produttiva.

Senza questo processo strutturato con il commitment di tutte le funzioni, l'azienda ha meno possibilità di anticipare i problemi, discuterne all'interno e preparare dei piani condivisi per mitigare i rischi: a questo si aggiunge anche il rischio di non cogliere delle opportunità.

Per esempio grandi opportunità verranno perse se il lancio di nuovi prodotti, con i rischi che normalmente comporta, oppure crescite di mercato poco prevedibili saranno mal gestiti e/o non verranno discussi con il sufficiente anticipo all'interno di un processo strutturato come S&OP.

Per cogliere tali occasioni occorrerà programmare su un orizzonte tipico da 24 a 36 mesi, per esempio, risorse umane e finanziarie per comprare nuovi equipment, installarli, industrializzare i nuovi prodotti, assumere e formare nuovo personale di produzione, e finanziare tutte queste attività. S&OP facilita la discussione tra tutte le funzioni che si trovano a lavorare sempre più in Team per cogliere tali opportunità.

S&OP - Non è un processo di Supply Chain

S&OP non è un processo di Supply Chain come si potrebbe pensare o come lo è stato sotto l'acronimo di MRPII. E' un processo di Business, di connessione tra Strategic Planning, che copre dai 5 ai 10 anni, e il processo a breve, Detailed Planning & Control, che si focalizza sui 3 mesi. Per questo motivo lo sponsor potrà solo essere la Direzione o il CEO. S&OP esamina il periodo oltre i 3 mesi per coprire almeno i 24 mesi.

E' in questo timeframe che il Top Management si deve focalizzare e **deve spendere almeno l'80% del proprio tempo**. L'altro 20% del Top Management dovrebbe essere speso sull'execution, cioè nei prossimi 3 mesi e solo in circostanze eccezionali. Infatti l'orizzonte dei 3 mesi è quello riservato al Manufacturing Planning & Control così come alla Sales execution e quindi ai livelli successivi a quelli di riporto al Top Management.

Troppo spesso noi di Advance SC Solutions, insieme agli esperti che collaborano con noi, rileviamo che il Top Management spende l'80 % del proprio tempo all'interno dei 3 mesi: questo **non permette il focus su strategie commerciali, industriali e dell'innovazione** (approccio identificato da alcuni come sindrome del "pompier", con focus sullo spegnimento piuttosto che sulla prevenzione degli incendi).

Le ragioni di questa ripartizione anomala del tempo del Top Management sono diverse, tra le quali il fatto che il processo di Manufacturing Planning & Control così come la Sales execution non sono ben configurati e presidiati, causando instabilità in produzione e nel servizio al Cliente: tutto ciò inevitabilmente attira l'attenzione del Top Management spesso in modalità di emergenza.

S&OP si muove in 5 steps, che attraversano le fasi comunemente chiamate di Product Management Review, Demand Review e Supply Review per arrivare al penultimo step, Reconciliation Review, nel quale si discutono rischi e opportunità che possono rispettivamente minare o migliorare il risultato finanziario atteso e nel quale si preparano le raccomandazioni per chiudere il gap. Un Executive Summary con scenari e raccomandazioni viene, successivamente, presentato al Leadership Team aziendale nello step Management Business Review, che chiude il ciclo mensile.

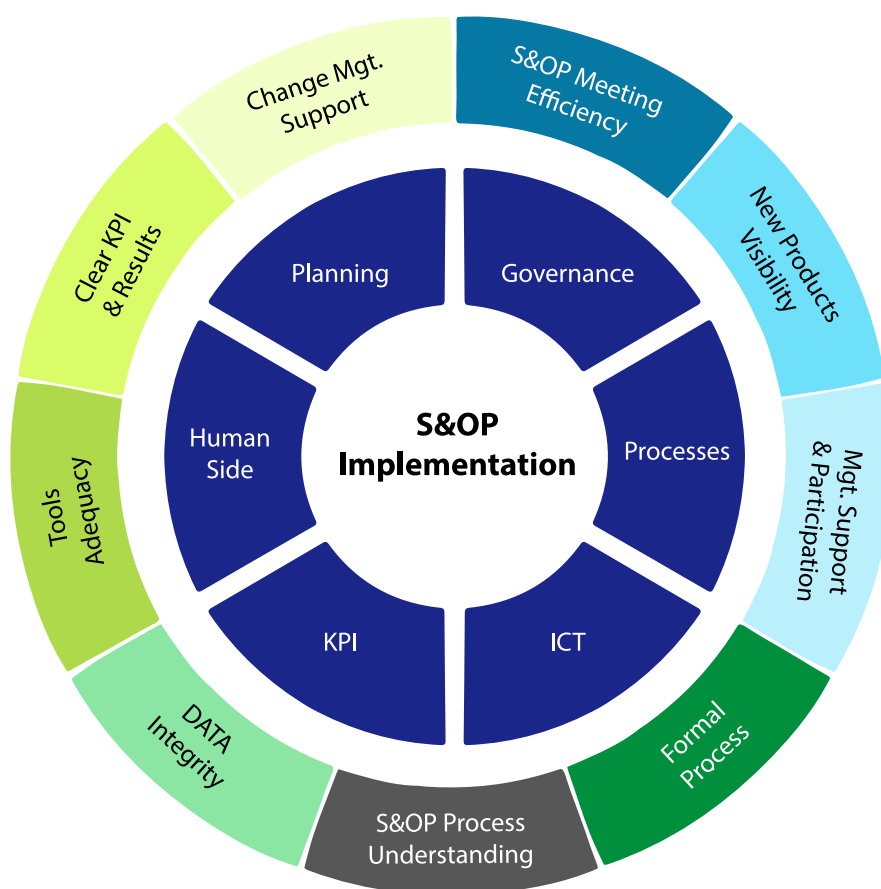
Va anche ricordato come questo processo, ormai diventato da alcuni anni Best Practice, viene alimentato dalla domanda di mercato “aggregata”, cioè a livello di famiglia di prodotto o di gruppo di prodotto e non a livello di SKU.



Le maturità di implementazione

L'S&OP, come gli altri processi di pianificazione, presenta diverse maturità di implementazione. Quando entriamo in azienda per migliorare il sistema di planning, il primo intervento che svolgiamo è un assessment del S&OP per valutare il gap rispetto alla situazione TO BE, attraverso un metodo che ne valuti processi, competenze, tecnologia e governance.

In figura è riportato uno dei modelli da noi utilizzati per mappare le sfide da affrontare durante un progetto di implementazione S&OP.



IBP, Integrated Business Planning, è il più alto stadio di maturità di S&OP, dove si analizza l'effetto dei diversi scenari sull'aspetto finanziario. Le aziende che oggi hanno implementato IBP in Italia sono poche, in quanto passare a questo stadio avanzato richiede tempo, solidi processi, sistemi e forte Leadership.

Tuttavia, ci aspettiamo che ci sarà sempre una maggiore richiesta di implementazioni IBP perchè sta ormai diventando essenziale analizzare scenari e tradurli in termini economici/finanziari.



Cosa occorre per far funzionare S&OP/IBP

Gli ingredienti fondamentali per farlo funzionare sono i seguenti, sui quali abbiamo sviluppato una metodologia nostra:

a) Governance & Commitment

Il processo deve essere sponsorizzato fortemente dal Top Management: CEO, Direttore Generale o BU Leader che deve anche prendere parte attiva al processo. S&OP non è un processo che possa portare avanti il Supply Chain Manager, in maniera autonoma.

b) Unico set di dati

Quando si parla di forecast, ordini, nuovi prodotti e capacità produttiva dimostrata, occorre discutere e confrontarsi con un unico set corretto di dati (Master Data). Questa è una delle più grandi sfide aziendali.

c) Formazione e sviluppo delle competenze

Occorre investire in programmi formativi per creare la base comune di conoscenze e far capire i benefici del S&OP e come questo processo sia collegato ai livelli di pianificazione sottostanti (MPS e MRP), oltre che alla bontà del forecast e delle informazioni dal Marketing. Non è ipotizzabile una implementazione che non passi attraverso questa fase. Esempi di Training best in class su S&OP che proponiamo sono le certificazioni APICS, IBF e corsi customizzati per il Cliente, basati su BOK internazionali. Successivamente si può passare ai processi e ai sistemi.

d) Definizione congrua, comprensibile ed efficace delle famiglie prodotto

La scelta va fatta avendo cura che la domanda sulle famiglie metta in luce i gap di capacità e delle risorse critiche del piano.

e) Change Management

Comunicare e creare consapevolezza del progetto e del processo sono elementi altrettanto importanti. L'implementazione del S&OP è un progetto complesso che richiede un Project Manager e un forte Sponsor ma anche l'impegno di tutti. Può aiutare moltissimo in fase iniziale, anche fare delle visite di benchmarking presso altre aziende che hanno S&OP al fine di superare il prima possibile le fisiologiche resistenze iniziali.

L'importanza dei Master Data di pianificazione

Una particolare menzione va riservata ai Master Data menzionati nel punto b) sopra illustrato, che sono essenziali per una corretta pianificazione.

Come illustrato, non sempre i dati di pianificazione sono esatti. Molte aziende non investono abbastanza per migliorare la qualità dei dati. Per esempio le BOM sono corrette? I cicli di lavoro sono in linea con la realtà? Le demonstrated capacity dello schedatore sono realistiche? L'accuracy del forecast è monitorato?

La correttezza dei dati di pianificazione fa la differenza tra una buona e una scadente execution nelle prossime n settimane di quello che era stato concordato a livello di S&OP: le conseguenze derivanti da dati errati di pianificazione portano al mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali, risultando, per esempio, in livelli di servizio molto scadenti, stock elevati, costi di risorse non utilizzate e ridotto cash flow.

S&OP: Output del processo

I piani che sono mensilmente prodotti nel ciclo di S&OP :

- ▶ **Interessano tutte le funzioni: esempio Produzione, Vendite, Marketing, HR, Finance, ecc.**
- ▶ **Sono integrati e realistici: per esempio se il piano di produzione prevede che occorre fare stock build in un certo periodo dell'anno, Finance deve confermare che c'è la cassa per farlo**
- ▶ **Rappresentano la migliore previsione disponibile in quel momento delle attività aziendali nell'orizzonte tipicamente da 24 a 36 mesi**
- ▶ **Devono essere allineati con gli obiettivi del Business/Strategy Plan (che ha un orizzonte di norma di 3-5 anni)**
- ▶ **Sono approvati dai responsabili delle funzioni (esempio i Vice President)**

Sales & Operations Planning: Outlook

Riportiamo di seguito i principali messaggi del Webinar di Advance SC Solutions, tenuto insieme a Oliver Wight in merito a S&OP:

- ▶ Il contesto di incertezza crescente e la forte variabilità della domanda e della supply sono il "New Normal". **Occorrerà sempre più usare S&OP e IBP per gestire il Business e raggiungerne gli obiettivi.**
- ▶ I Sistemi saranno più potenti e alla portata di tutte le aziende, grandi e piccole, per supportare questo processo.
- ▶ Continuerà ad esserci in azienda il giusto mix di gestione Push e Pull. Non ci sono soluzioni che possano essere applicate a tutti i contesti e occorrerà valutare di volta in volta la migliore soluzione o il giusto mix di soluzioni.
- ▶ Il Customer Lead Time continuerà ad accorciarsi, come è successo negli ultimi anni: nuove tecniche sono alla porta per aiutare ad accorciare gli Order Lead Time ma sarà molto improbabile che coincidano. Quindi anche se i sistemi aiuteranno in questa direzione, S&OP e la necessità di pianificare a medio e lungo termine continueranno ad essere un processo chiave.
- ▶ Ai Leader e Manager sarà sempre più richiesto di pensare in termini di processi ma anche di sistemi. Non sarà più possibile affidare esclusivamente alla figura dell'IT il compito di selezionare il futuro della gestione dell'informazione aziendale: questa sarà una decisione strategica di Business che coinvolgerà altri Leader oltre all'IT.



Advance Supply Chain Solutions

Advance Supply Chain Solutions è la divisione consulenza di Advance, Premier Elite Partner di ASCM/APICS. Fornisce servizi di consulenza in area Procurement, Supply Chain Management, Lean Six Sigma e DDMRP.

La metodologia di assessment ed implementazione di Advance SC Solutions ha consentito ad aziende di vari settori e dimensioni di migliorare in tempi rapidi la performance e ridurre i costi della Supply Chain.

Dicono di noi:

“Siamo molto soddisfatti di come Advance ci sta supportando nelle aree Procurement e S&OP: stiamo ottenendo ottimi risultati, grazie alle loro competenze e al loro approccio efficace che ha consentito di coinvolgere l'intera organizzazione.”

Michele Storci, COO e CFO Atlantic Fluid Tech.

Per informazioni e contatti sui nostri servizi: info@advanceschool.org

Hanno collaborato allo snapshot:



DANIELE MELDOLESI
Partner e Fondatore Advance



FLAVIO PIETROCOLA
Oliver Wight Managing Associate
IBP Subject Matter Expert,
Advance SC Solutions



SWITZERLAND

www.advanceschool.ch
info@advanceschool.ch

Basel

Aeschengraben, 29 - 4051
Phone +41 61 2254332
Fax: +41 61 255 44 10

ITALY

www.advanceschool.org
info@advanceschool.org

Bologna

Via Massimo D'Azeglio, 35 - 40123
Phone +39 051 19907026
Fax +39 051 0822618

Milan

Via Vincenzo Monti, 8 - 20123
Phone +39 02 46712715
Fax +39 02 48013233