



APPROFONDIMENTI DI SUPPLY CHAIN



Daniele Meldolesi,
CPIM, GM di Cargill SSE Italy,
Presidente di Advance School
scuola APICS e IBF.
Speaker in convegni
internazionali APICS/IBF
su Operations, SCM e SOP

“STAI VERAMENTE IMPLEMENTANDO S&OP?”

S&OP
VERE? O NON VERE?

Negli ultimi anni ho sentito diversi professionisti in Italia parlare di implementazioni S&OP. Poiché S&OP in Italia è poco implementato, quando sento un consulente o un dipendente parlare di implementazione S&OP, mi piace sempre porre molte domande su come, quando e dove è stato implementato.

Effettivamente in alcuni casi ho riscontrato che si trattava di vere implementazioni S&OP in linea con le best practice S&OP. Tuttavia nella maggior parte dei casi, non si è trattato di vere implementazioni S&OP, per i motivi seguenti:

- Mancava il commitment del Top Management o di altri stakeholders
- Il processo non era implementato in linea con le Best Practice
- Non era un processo S&OP ma era confuso con altri (come l'MPS)
- Si era attivato e popolato un modulo S&OP nel software aziendale, senza un processo strutturato: di fatto si ricadeva nei casi a e b.

IL PROCESSO

S&OP è un processo nato decine di anni fa e ormai presente in varie letterature e Body of Knowledge.



IBF, The Institute for Business Planning & Forecasting, lo tratta in maniera approfondita ed esaustiva nel proprio percorso di certificazione CPF, Certified Professional Forecaster.



APICS lo tratta nel proprio percorso di certificazione CPIM e lo definisce nel proprio APICS dictionary:

"A process to develop tactical plans that provide management the ability to strategically direct its businesses to achieve competitive advantage on a continuous basis by integrating customer-focused marketing plans for new and existing products with the management of the supply chain. The process brings together all the plans for the business (sales, marketing, development, manufacturing, sourcing, and financial) into one integrated set of plans. It is performed at least once a month and is reviewed by management at an aggregate (product family) level...."

Il processo coinvolge tutte le funzioni aziendali, si sviluppa nel corso del mese attraverso degli steps ben definiti e termina in un set di piani funzionali integrati e condivisi che guardano ad un orizzonte solitamente di 18-24 mesi.

I PIANI OUTPUT

I piani output di questo processo:

- interessano tutte le funzioni: esempio Produzione, Vendite, marketing, HR, Finance
- Sono integrati e realistici: per esempio se il piano di produzione prevede che occorre fare stock build up 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



- d. Devono essere allineati con gli obiettivi del Business Plan (che ha un orizzonte di norma di 3-5 anni)
- e. Sono approvati dai responsabili delle funzioni (esempio i Vice President)

L'owner di questo processo è di norma il BU Leader o l'amministratore delegato.

Implementare questo processo richiede un grande impegno e una grande determinazione. Spesso la sua implementazione è vista come un vero e proprio progetto con Sponsor e project manager.

S&OP FA FARE PIÙ PROFITTI.

I BENEFICI

Ma quali sono i benefici di S&OP? Perché un'azienda dovrebbe volere la sua implementazione. Il motivo è molto semplice: **S&OP fa fare all'azienda più profitti.**

Infatti nell'S&OP:

- a. L'azienda elabora una previsione dei prossimi 18-24 mesi e degli scenari, anche in termini di P&L
- b. Analizza i gap che emergono
- c. Le funzioni elaborano dei piani condivisi per chiudere i gap e raggiungere gli obiettivi



S&OP FACILITA LA DISCUSSIONE

Senza questo processo strutturato con il commitment di tutte le funzioni, l'azienda non ha nessuna possibilità di anticipare i problemi, discuterne all'interno e preparare dei piani condivisi per mitigare i rischi.

L'azienda può anche perdere delle grandi opportunità se crescita di mercato previste oppure lancio di nuovi prodotti non vengono discusse con grande attenzione all'interno di un processo strutturato come S&OP. Per cogliere tali occasioni occorrerà programmare con largo anticipo, 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.

Un altro beneficio importante è riassunto nella seguente affermazione di un VP vendite di una importante multinazionale operante nel settore auto motive:

"Prima di S&OP, quando chiedevo che capacità produttiva mensile era disponibile, mi trovavo a ricevere dati di che differivano a seconda delle persona del Manufacturing ai quali li chiedevo. Era impossibile avere un dato unico e questo era diventato un incubo: era ancora più frustrante per il fatto che avevamo uno dei sistemi gestionali più avanzati. Con S&OP, abbiamo stabilito che



i dati di capacità usati all'interno del processo dovevano avere il sign off del VP Manufacturing, che ne è quindi l'owner. Non sono rimasto sorpreso per niente quando ho saputo che il VP Manufacturing si lamentava della stessa cosa in merito ai Forecast di Vendite: pertanto ne sono divenuto a mia volta l'owner".

È essenziale in fase di S&OP focalizzarsi sulle decisioni da prendere piuttosto che perdere tempo a discutere sui dati: pertanto deve essere stabilito un owner per ogni categoria di dati che vengono usati nel processo S&OP (vendite, capacità, prezzi materie prime, ect). Una volta che c'è il sign off dei dati, questi non si mettono più in discussione. S&OP quindi facilita l'allineamento dei processi aziendali su un unico set di dati.

FACILITA I PROCESSI AZIENDALI

› Demand Manager

Il Demand Manager è una funzione chiave nel processo S&OP, in particolare nello step di S&OP chiamato Forecasting, che di norma è lo step di proiezione nei successivi 24 mesi dei dati di vendite, capacità, costi materie prime, etc.

La definizione del Demand Manager da dizionario APICS è:

" Person who assists sales and marketing in the development and maintenance of sales forecasts and reconciles volume and mix variations in the forecast."

Il Demand Manager quindi partecipa alle riunioni con le funzioni vendite e marketing per aiutarle a consolidare il forecast. Grazie alla sua conoscenza del Business, delle tecniche di Forecasting e dello storico, esamina il forecast, fa domande, chiede nuovi controlli e monitora che il forecast Vendite non abbia lacune. Il suo ruolo quindi è chiave nel processo S&OP che altrimenti rischia di dare un output non corretto.

Il Demand Manager deve avere delle skills particolari ed una preparazione adeguata, possibilmente certificazione CPF di IBF o in seconda battuta APICS.



› Change Management

Come ho detto l'implementazione di S&OP è un progetto complesso che richiede un Project Manager e un forte Sponsor che di norma è l'AD della società. Se l'AD non supporta, il progetto è destinato a morire. Ho visto alcuni Supply Chain Manager farsi promotori di un progetto S&OP senza avere supporto di tutte le funzioni e dell'AD: il progetto si è sempre arenato, presto o tardi .

Se invece il progetto è ben supportato dall'AD, allora è molto importante, come in ogni progetto di Change Management, che l'organizzazione (in primis tutto il Management Team) percepisca il valore di questa implementazione e che possa leggervi il WIIFM (what's in it for me). 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. In questo tipo di progetto come in altri quali Six Sigma, Lean o implementazioni ERP si può trarre un grande beneficio facendo uso delle tecniche di Change Management di Lamarsh Global, usate da varie multinazionali da diversi decenni.



› Le evoluzioni del S&OP

S&OP è implementato ormai da diverse aziende multinazionali (quelle italiane che hanno S&OP e si contano sulle dita di una mano) quali per esempio P&G, Dow Chemicals, Caterpillar, Basf e Cisco Systems. Anche in Cargill, nella mia Business Unit, usiamo S&OP da alcuni anni e i benefici sono enormi.



S&OP E GESTIONE DEL RISCHIO

Tom Wallace, esperto internazionale di S&OP e autore di diversi libri in merito, sostiene che P&G ha probabilmente il miglior processo S&OP che si conosca. Oliver Wight, società di consulenza direzionale considerata Leader nell'implementazione di questo processo, ne ha sviluppato una versione molto avanzata che non chiama più S&OP ma **Integrated Business Planning**. Anche la gestione del rischio è diventata molto importante nel S&OP e i nuovi modelli integrano anche questo aspetto. Sono comunque le aziende i migliori innovatori, grazie al proprio processo di continuous improvement: per questo uno dei modi migliori per conoscere Best Practice è quello di partecipare a seminari a tema dove le migliori aziende presentano le proprie Best Practice. Tra questi seminari, purtroppo assolutamente assenti in Italia, suggerisco i convegni "Best of the Best S&OP" che IBF organizza ogni anno in USA e UK e dove intervengono Speaker di varie aziende per raccontare le proprie esperienze.

Daniele Meldolesi

CPIM, GM di Cargill SSE Italy,
Presidente di Advance School
scuola APICS e IBF.
Speaker in convegni internazionali APICS/IBF
su Operations, SCM e SOP