

S&OP, UN CIRCOLO VIRTUOSO PER MOLTI

Il "sales & operation planning" gestisce tutta la catena degli approvvigionamenti, favorendo la comunicazione tra gli attori in gioco.

di **Filippo Lazzara**

Nella tesi che ho discusso al master in economia e management della logistica, infrastrutture e trasporti dell'Università Luigi Bocconi di Milano, non si parla di container, camion e magazzini bensì si analizza - con il mero intento di farlo conoscere - un processo comune a molte aziende e che sta alla base di un'ottima gestione logistica. Per essere competitive, le organizzazioni devono sapere gestire il cambiamento, sia esso interno o esterno all'azienda, in modo efficace, facendo della supply chain la loro variabile critica di successo. Il *sales & operation planning* si è candidato appunto a essere il sistema necessario per la gestione integrata di tutta la catena di approvvigionamento con l'ambizione di

annullare i differenti problemi di comunicazione tra i diversi attori in gioco.

Il sales & operation planning, meglio noto come ciclo S&OP, ha il merito di allineare tutti i dipartimenti aziendali ai diversi livelli di pianificazione. Ha dato inoltre la possibilità di indirizzare strategicamente le attività per conseguire un vantaggio competitivo sul mercato. L'istituzione di tale processo ha portato infatti, negli anni, a un progressivo miglio-

ramento del servizio al cliente e un conseguente aumento delle vendite. Questo ha significato una maggiore rotazione in magazzino, consentendo di diminuire il numero di prodotti obsoleti, nonché gli "slow moving".

Il sistema ha il merito di allineare tutti i dipartimenti aziendali ai diversi livelli di pianificazione

La riduzione dei costi di inventario e di smaltimento ha permesso di allocare diversamente ingenti risorse finanziarie in termini di business. Il ciclo S&OP permette un più facile coordinamento delle diverse funzioni aziendali, portando al raggiungimento di una ottima integrazione interfunzionale. Obiettivi e risultati vengono condivisi e opportunamente misurati, puntando

sempre all'eccellenza. Il processo di *sales & operation planning* assume un ruolo determinante in tutti i business. Ciò è particolarmente vero nelle supply chain multi-business, multi-divisionali e globalizzate. Il processo costituisce il ponte tra i livelli strategico (pianificazione di business e budgeting) e tattico (master planning) di pianificazione. Temi quali l'allocazione delle produzioni, il grado di utilizzo degli impianti, il dimensionamento degli organici e delle scorte, le proiezioni di domanda e di acquisto sono trattati nel ciclo di S&OP, che avviene con frequenza mensile.

Il suddetto ciclo sviluppa un processo atto a gestire al meglio le risorse sia umane che strumentali di cui si dispone, al fine di poter raggiungere gli obiettivi aziendali rispettando le esigenze dei clienti. Si concentra sull'inevitabile processo di cambiamento sia logistico (di volumi) che finanziario. È lo strumento che più di ogni altro consente sempre di avere il business sotto controllo, non solo minimizzando le incertezze, ma ottimizzando anche i tempi. L'S&OP risulta quindi "driver" per un continuo miglioramento in tutti i settori della nostra at-

CHI È L'AUTORE

Filippo Lazzara, classe 1980, ha conseguito la laurea in comunicazione e marketing presso l'università di Palermo; successivamente ha partecipato al master in economia e management della logistica, infrastrutture e trasporto dell'Università Bocconi di Milano. La sua principale esperienza lavorativa è legata a Johnson Wax, azienda presso la quale attualmente è impiegato in qualità di *special pack manager*, dopo essere stato *logistic planner*. Qui ha la responsabilità dei rework material, sia per ciò che concerne il budgeting che l'organizzazione e il controllo dei piani di produzione, i rapporti coi fornitori nazionali e internazionali e la manutenzione del material master per il corretto approvvigionamento e successiva vendita di tutte le merci prodotte in giro per il mondo e commercializzate in Italia e nell'Europa dell'Est. Ultimamente è stato dichiarato super user europeo per i rework material e ha partecipato a un processo di formazione degli omologhi colleghi di tutta Europa.



tività. Si tratta, infatti, di un processo con cui attuare in modo efficace i piani di vendita e di marketing, attraverso una strutturata pianificazione integrata. Collega il piano strategico e il "corplan" con l'esecuzione operativa di ciascun dipartimento aziendale. In modo tale da poter ottenere una visione generale sullo stato delle attività commerciali e di marketing, delle proiezioni di vendita a breve e medio termine, dei problemi logistici ed eventuali proposte di miglioramento, nonché un inquadramento della posizione finanziaria assoluta o relativa all'anno precedente o al ciclo precedente, quindi un'analisi globale dello

stato di salute del business aziendale. Il processo S&OP è, inoltre, veicolo di comunicazione ufficiale, pertanto minimizza la possibilità che si verifichino colli di bottiglia improvvisi, piuttosto, ne evita l'insorgenza riducendo al minimo gli imprevisti.

È proprio per questo motivo che il ciclo S&OP ha un orizzonte di pianificazione, un rolling di 18 mesi, per consentire una verifica dei piani tattici e allinearli in itinere agli obiettivi strategici, allocando di volta in volta le risorse finanziarie e umane per l'effettiva realizzazione di un progetto. Tutto ciò consente una gestione proattiva delle eventuali *issues* che possono verificarsi. Le decisioni relative ai piani strategici per l'azienda, gli eventuali cambiamenti e aggiornamenti, sono gestiti formalmente attraverso una serie di incontri che hanno luogo con cadenza mensile. Tuttavia è fondamentale sottolineare che il *sales & operation planning* merita un'analisi ghestaltica: è un processo e non una semplice somma di riunioni; infatti si tratta di una serie di step i quali necessitano di struttura, informazioni qualitative, preparazione dei partecipanti e si svolgono con un timing fisso e per questo precedentemente schedato.

QUALI I REALI VANTAGGI PER IL BUSINESS

Benefici maggiori

- Migliore customer service risultante da un corretto bilanciamento tra demand e supply.
- Basso livello di inventario nella supply chain per la stessa ragione.
- Alta produttività risultante da tassi di produzione stabili e dalla proprietà dell'inventario centralizzata.
- Più veloce e controllato il lancio dei nuovi prodotti sul mercato.
- Netta riduzione in quantità e valore di items obsoleti e slow moving.

Benefici minori

- Aumento del lavoro di squadra tra tutte le figure aziendali.
- Migliore pianificazione finanziaria in meno tempo e con meno sforzi.
- Migliore chiarezza e controllo del business, dei suoi cambiamenti e dei suoi risultati.
- Aumenta l'efficienza delle decisioni con meno sforzi e meno tempo.



PRINCIPALI PROCESSI E FASI DELLA "S&OP"

La **marketing activity review**, detta altrimenti MAR, ha luogo ogni giovedì della prima settimana del mese fiscale: vi partecipano sales director, marketing director, finance director, brand managers, trade strategy managers, technical manager, market demand planner, logistic operation manager, special pack manager, financial controller e category analyst. È in questa occasione che ogni categoria di business, nella persona del brand manager, presenta il proprio piano di marketing per i 18 mesi di riferimento, specificando il timing per ognuna delle azioni che si vorrebbero intraprendere. Insieme si valutano le implicazioni finanziarie (investimento, break even point, ritorno dell'investimento, profitto) con il supporto del financial analyst e del sales strategies analyst, nonché della logistica per quel che concerne i costi logistici e la fattibilità produttiva. All'interno della MAR vengono presentati i risultati che scaturiscono dalle indagini di mercato per l'analisi del settore, le azioni intraprese dalla concorrenza, l'andamento delle vendite e delle promozioni. Questo meeting è importante anche perché al suo interno viene discusso il lancio dei nuovi prodotti, eventuali re-stage e dell'eliminazione dei prodotti meno profittevoli dal portafoglio



aziendale.

Durante la MAR si valuta il feedback ricevuto dalle fabbriche, che per esempio possono avere avuto problemi di capacità rispetto ai volumi di produzione del ciclo precedente e di conseguenza si intraprendono azioni di rettifica dei forecast di vendita. Questi ultimi rivestono una fondamentale importanza nel processo del "Sales & Operation Planning" in considerazione del fatto che la gran parte delle grandi aziende multinazionali ha una *programmazione della produzione di tipo push, trainata dalle previsioni di vendita. Tanto più queste saranno accurate tanto meno si avranno problemi di out of stock o over stock.*

La **demand review** è un meeting che ha luogo il mercoledì della seconda settimana del mese fiscale

e ad esso vi partecipano sales director, marketing director, finance director, brand managers, trade strategy managers, technical manager, market demand planner, logistic operation manager, special pack manager, financial controller e category analyst. La logistica, che insieme al finance è responsabile del meeting, propone di concerto con i brand manager azioni finalizzate alla riduzione dello stock, all'esaurimento degli slow moving, piuttosto che condividere con il resto del management eventuali "issues" di produzione, di trasporto o legate alla gestione di magazzino, avvalendosi di report precedentemente elaborati. La logistica (special pack manager e market demand planner), inoltre, relaziona circa i key performance indicator (KPI) quali obsoleti e slow moving, inventory turn, forecast quality, case fill, ecc. Ogni responsabile di categoria, con l'aiuto di un tool di "what if analysis", appositamente creato, simula le ripercussioni finanziarie e logistiche del proprio piano valutando più alternative. Solo in sede di "demand", alla presenza del management, viene presa la decisione finale tra le alternative presentate. *Le assumptions guidano i forecast pertanto i forecast cambiano solo a condizione che cambiano le assumptions. Ciò comporta che tutti i forecast siano supportati da assumption documentate.* Vengono dunque finalizzati i volumi (forecast) che dovranno essere comunicati al manufacturing al fine di potere specificare l'effettiva domanda di produzione di tutti gli SKU (sales key unit), siano essi finish good o components di un prodotto rilavorato localmente per la marketing company di appartenenza. La comunicazione dei volumi di vendita ai quali seguiranno le produzioni relative dovrà essere il più possibile accurata e veritiera, ciò detto bisogna assicurarsi di riflettere a sistema "what we think we will sell" e non "what we wish to sell". Nello stesso giorno la logistica ha il compito di finalizzare tutto il processo di sales operation planning, avvalendosi di tools che via via sono stati sviluppati. Le informazioni infatti vengono condivise tra marketing company e manufacturing plant in forma digitale via ERP (Sap, Oracle, ecc.) qualora gli attori in gioco ne fossero provvisti, altrimenti via excell workbook.

Supply review: ricevuti i forecast di vendita seguono, dal lato manufacturing, le valutazioni di fattibilità, che includono l'approvvigionamento di materie prime, l'analisi di capacità delle linee produttive e le implicazioni finanziarie correlate. Nel caso si dovessero intravedere problemi a breve, medio o lungo termine legati alla produzione, è compito dei responsabili di produzione allertare le marketing company che hanno la possibilità di rivedere i volumi o destinare

le risorse per l'uno oppure l'altro progetto di business.

La **reconciliation review** ha luogo ogni mercoledì della terza settimana del mese fiscale con l'obiettivo di individuare ed evidenziare le differenze finanziarie tra il precedente ciclo S&OP, l'attuale ed il corplan. Il management locale discute su ciò che è emerso durante i precedenti incontri valutando quelli che possono essere i margini di miglioramento del business. Viene fatta una revisione degli obiettivi qualora si siano creati i presupposti a causa di un cambiamento del quadro di riferimento, sia interna all'azienda che esterna, nel mercato. Se vi sono stati sostanziali cambiamenti di tipo finanziario tra un ciclo S&Op e un altro si cerca di fare chiarezza sulle motivazioni di fondo e inoltre si gettano le basi per il successivo incontro formale.

Executive review: a questo incontro vi partecipano tutti i direttori e il marketing demand planner che riferiscono all'amministratore delegato l'andamento dell'azienda e le novità legate alla contingenza del ciclo mensile, discutendo delle implicazioni relative alle decisioni prese. L'obiettivo è ancora quello di risolvere i colli di bottiglia che si sono potuti verificare migliorando il processo per il raggiungimento dell'eccellenza. Tale meeting ha luogo ogni martedì della quarta settimana del mese fiscale.

Ancora prima che si esaurisca il ciclo mensile la logistica inizia la **product maintenance**, processo che consente di inserire a sistema (SAP/APO) i nuovi SKU sui quali si caricherà il forecast di vendita nel ciclo S&OP successivo. Tale attività è complessa e *time consuming* ed è di totale responsabilità logistica nella figura dello special pack manager. Essa si incastra nel calendario del ciclo S&OP tra uno step e l'altro, non lasciando ampi spazi di manovra e discrezionalità al suo artefice.