

La gestione delle informazioni eccellente

Le fasi del processo decisionale, gli orizzonti di pianificazione, la verifica del budget nell'organizzazione interna e nel rapporto con i fornitori

La gestione delle informazioni eccellente

Le fasi del processo decisionale, gli orizzonti di pianificazione, la verifica del budget nell'organizzazione interna e nel rapporto con i fornitori.

*a cura di **SENPAI Management Consulting***

Conoscere, analizzare e pianificare al fine di migliorare la propria competitività e capacità di successo, questo vale a tutti i livelli sia macro che micro, siano essi in ambito lavorativo, di gruppo, di azienda o banalmente in un contesto personale e individuale. "Comunicare l'un l'altro- diceva J.Wolfgang Goethe -, scambiarsi informazioni è natura; tener conto delle informazioni che ci vengono date è cultura". In un contesto globale dove la conoscenza è vista sempre più come la chiave per ottenere un vantaggio competitivo nel mercato, la buona gestione delle informazioni, basata sul Knowledge Management, "la gestione della conoscenza", diventa uno strumento per l'eccellenza.

Allora cos'è la "gestione delle informazioni" in un contesto aziendale?

È la modalità di gestione, intesa come raccolta e analisi del dato, della notizia, dell'indicazione o rapporto derivante dalle aree operative e di processo che "cavalcano" il flusso del valore; partono dal mercato, indifferentemente se trattasi di B2B o B2C e dal core-business aziendale, per essere rielaborate ed utilizzate internamente all'azienda risalendo tutta la filiera fino al fornitore. La gestione delle informazioni nel tempo è divenuta un "caposaldo aziendale" necessario, nella sua accezione più filosofica, definendo gli standard annuali; su queste informazioni si ricavano tutte le attività di business: investimenti, pianificazione, gestione del personale o degli acquisti.

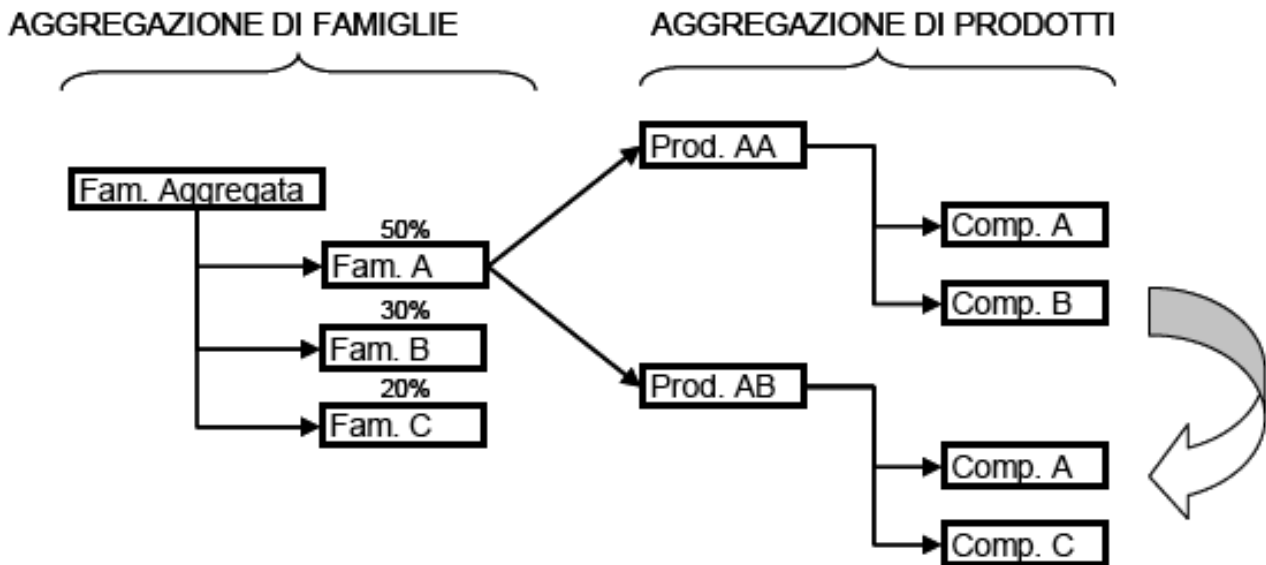
Le informazioni possono essere chiamate in modo diverso, in funzione dell'orizzonte di pianificazione, normalmente si parla di budget annuale, di previsioni mensili o di scheduling settimanale degli ordini, è ovvio che secondo il tipo di prodotto e di mercato di riferimento gli orizzonti di pianificazione possono variare. Al giorno d'oggi esistono decine di software, più o

meno evoluti, che gestiscono le informazioni in modo efficiente, ma è da una primaria e buona organizzazione e gestione interna, che è possibile utilizzare in modo ottimale le informazioni.

Una gestione delle informazioni eccellente, parte dalla definizione del prodotto, dalla sua progettazione; poniamo come postulato che la funzione R&D ha come fine la progettazione di un "prodotto" industrializzabile e gestibile in modo efficiente, efficace e al minor costo possibile, per perseguire questo fine il prodotto deve essere strutturato in moduli, standardizzato quanto più possibile e possibilmente organizzato in famiglie di prodotto. È errore comune in azienda, quando si parla di modularizzare e standardizzare il prodotto, pensare a una perdita di specificità dello stesso, invece, trattasi di una mera razionalizzazione del progetto, mantenendo sempre l'unicità del prodotto.

Ragionare per famiglie di prodotto significa aggregare in insiemi tutti i prodotti che hanno una data percentuale di comunanza, il diverso livello di aggregazione della famiglia viene misurato a valore, il livello di comunanza per gruppo o insieme di prodotto può essere del 60%, 70% o 80% dello stesso. La miglior aggregazione la si ha considerando quei componenti a maggior costo e con il lead time più lungo.

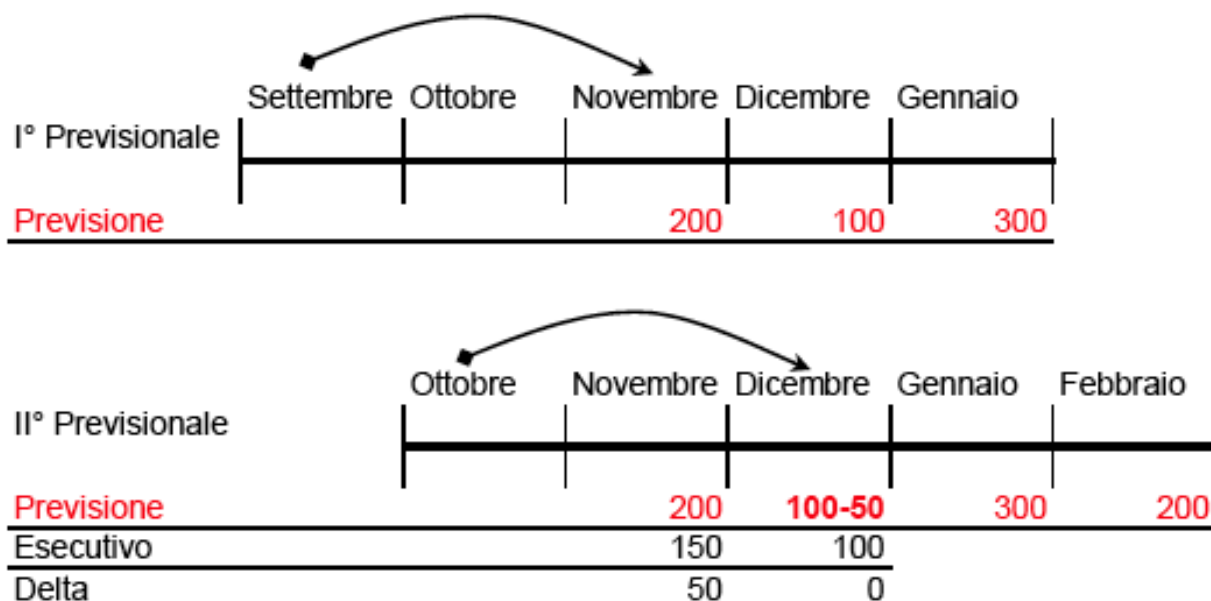
Prendiamo ad esempio (vedi grafico seguente) il componente "A", che ha il maggior valore, diversamente i componenti "B" e "C", oltre ad avere un valore inferiore, hanno anche il lead time diverso: più corto, necessitando quindi di un orizzonte di pianificazione ridotto. Questo comporta la necessità di allineare il proprio lead time a quello del mercato cliente, affinché questi componenti specifici possano avere un approvvigionamento su ordinazione. Inoltre possono coesistere diversi livelli di aggregazione, cioè una famiglia di prodotti appartenere ad una famiglia di livello superiore. L'aggregazione per famiglie di prodotto permette in fase previsionale di ridurre i margini di errore della previsione. È giusto specificare che le previsioni per definizioni sono errate, la capacità di gestione delle stesse è nella possibilità di ridurre l'errore o eventualmente correggerlo tempestivamente.



Le fasi del processo previsionale comprendono una elaborazione statistica, che utilizza come fonte analitica principale lo storico già in possesso, al fine di fornire una prima previsione grezza di quella che potrebbe essere la domanda futura del mercato. In questa elaborazione, svolta massicciamente da specifici software, bisogna tener sempre presente che trattasi di un'informazione, che se non è modificata e/o consolidata dal mercato non ha alcun valore, paradossalmente rischia di divenire un danno. Per un uso corretto del previsionale è indispensabile che ci sia una continua raccolta di informazioni sul mercato da parte dell'area marketing e sales, che in modo più o meno strutturato vanno a correggere il dato approssimativo ricavato dallo storico. La risultante delle due distinte informazioni è una previsione che guarda al passato, ma aggiornata con l'andamento quotidiano del mercato. La parte più importante del processo previsionale sta nel verificare periodicamente il concretizzarsi o meno delle previsioni e correggere il tiro, questo permette, con piccole variazioni, gestibili, di mantenere il contatto con la realtà, senza ricorrere a successivi interventi riparatori e costosi. Le Previsioni hanno una gestione Rolling sulla famiglia di prodotto, cioè devono essere rigenerate periodicamente, normalmente a cadenza mensile. La "previsione rolling" ha un'attendibilità variabile a seconda del periodo. Nell'esempio trattato, si ha modo di osservare che il mese di novembre ha un margine d'errore previsto del $\pm 10\%$, nel mese di dicembre il margine è raddoppiato diventando del $\pm 20\%$ mentre per il mese di gennaio l'errore è pari a $\pm 30\%$. Eventuali eccedenze vengono quindi rese disponibili e nettificate nei prossimi previsionali; questo metodo unitamente alla gestione delle famiglie permette una grande flessibilità con il minimo rischio di incrementare i magazzini. Sono queste le informazioni che interessano parti-

colarmente ai fornitori i quali, grazie a queste, potranno iniziare a pianificare il loro previsionale e per quelli successivi approvvigionare materiali e materia prima.

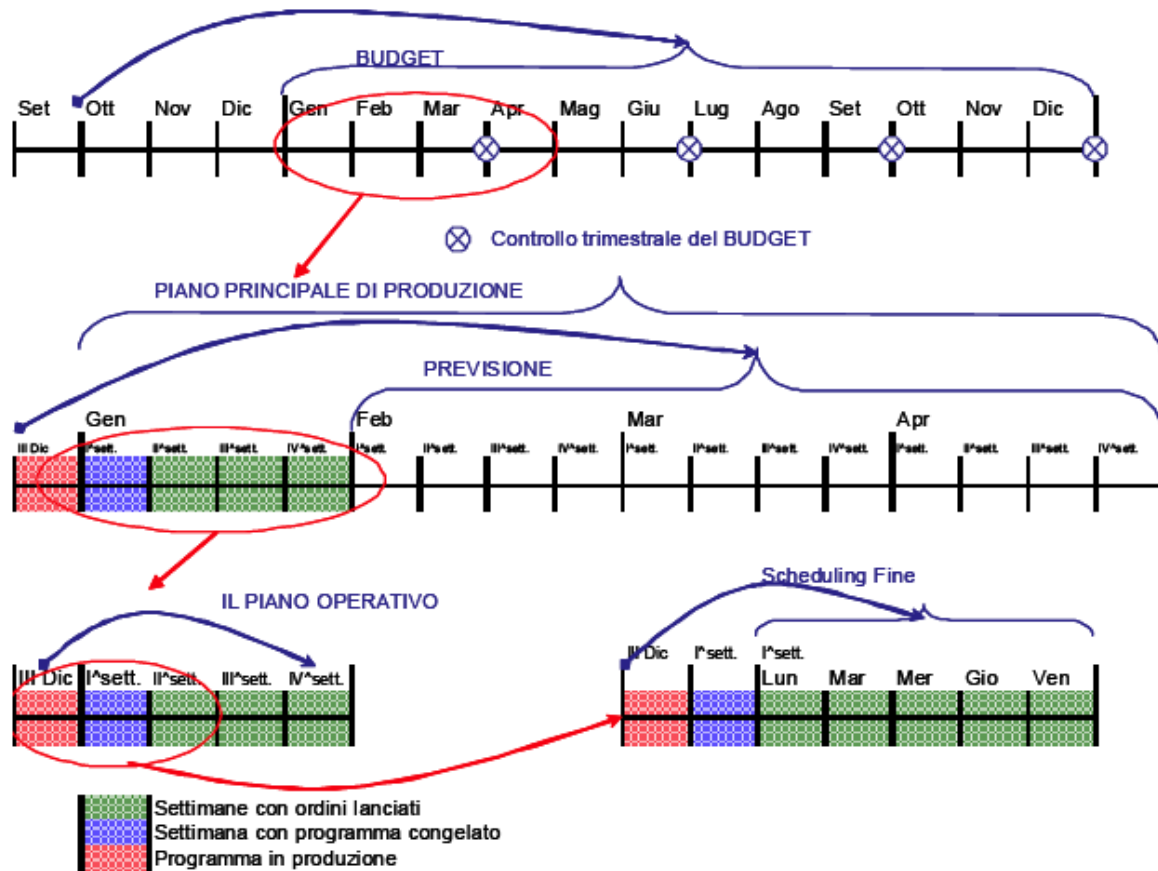
Il ritiro del materiale (call-off) si effettua su ordini esecutivi, quindi il rischio è che il fornitore produca del materiale in anticipo, come già detto questo rischio è ridotto al minimo lavorando sull'aggregazione di famiglie. Questo non esclude comunque la necessità di accordi chiari e definiti con il proprio fornitore, con l'impegno a ritirare eventuali eccedenze entro un tempo massimo di 3-6-12 mesi.



Il budget è la prima attività del sistema previsionale è buona abitudine elaborarlo in autunno per l'anno successivo, sulla famiglia di prodotto, rappresentando il punto di riferimento per il nuovo anno. Infatti dal budget si elaborano dati operativi per le varie funzioni aziendali. Si ricavano quelli che sono i volumi d'acquisto, "budget di acquisto", questo serve per definire le trattative e per determinare i prezzi standard di approvvigionamento, conseguentemente per misurare le performance del buyer. Il "budget di produzione" che è determinante per capire gli investimenti, in particolare è importante per decidere le politiche di gestione del personale (assunzioni, lavoro interinale etc.), ma anche per determinare quale deve essere la produttività di ogni singolo centro di lavoro, macchina o impianto che sia. È importante creare quindi una struttura nelle gestione delle informazioni e aggiornarle tempestivamente in modo che tutta l'azienda possa effettuare le correzioni del caso. In questo modo non si subisce, ma si agisce compensando le piccole e medie turbolenze del mercato.

Il budget viene verificato e corretto periodicamente, normalmente ogni 2 - 3 - 4 mesi.

Orizzonti di pianificazione



Lo scheduling infine considera ordini esecutivi, quindi non si fa più riferimento alla famiglia di prodotto, ma alla domanda del mercato. Dal programma esecutivo si generano i fabbisogni reali per la produzione, questi trovano giacenza oppure ordini emessi al fornitore per tutti i prodotti standard gestiti a previsionale, mentre per i prodotti specifici si emetteranno unicamente gli ordini. Da quest'ultima affermazione si capisce che il prodotto speciale deve avere tempi di realizzazione contenuti. E' vero anche, che solitamente il previsionale si può utilizzare ugualmente per prodotti speciali, ma principalmente, piuttosto che per la produzione, per approvvigionare i materiali necessari che hanno un maggiore lead time. Altra informazione importante nella gestione è "l'analisi mancanti" che viene utilizzata in presa diretta con la produzione per sollecitare il materiale di cui si è sprovvisti. Spesso questa fase corrisponde all'ordine di consegna del fornitore, perché il fornitore non è autorizzato a consegnare su previsionale, bensì è il call-off che permette di generare l'ordine di consegna. Come già accennato è importante pianificare e sviluppare una buona previsione, ma ancor di più correggere continuamente i vari scostamenti dalla previsione, per questo è determinante la verifica dei dati in entrata a consuntivo

e agire con la modifica delle informazioni a valle.

È raro trovare in azienda una gestione di informazioni eccellente, per cause diverse, non da meno è anche la mancanza di know-how interno in materia. Inoltre l'impostazione strutturale del prodotto e del progetto viene spesso ritenuta un vincolo, al contrario permette di organizzare e gestire al meglio la produzione con ottime performance. In letteratura anche filosofie di produzione come la Lean Production rifiutano la gestione delle previsioni di vendita, ma questo avviene solo in dialettica teorica o per coloro che si ritengono puristi della lean production. In realtà la maggior parte delle applicazioni lean, anche in grandi aziende che hanno implementato sistemi di produzione snella, applicano soluzioni miste Push&Pull, dove la previsione interviene nell'approvvigionamento dei materiali a lead time lunghi, come la materia prima, successivamente si completa si interviene con un call-off governato dal Kanban.

I vantaggi di una buona gestione delle informazioni si ritrovano sicuramente su una elevata riduzione dei magazzini unitamente ad una flessibilità produttiva, ma il vantaggio competitivo è immediato anche in area sales, perché una gestione eccellente delle previsioni permette di ridurre drasticamente i lead time di consegna. Inoltre se utilizziamo il budget come strumento a supporto della gestione delle informazioni è un vero e proprio punto di riferimento che guida l'azienda, garantendo tutte le funzioni aziendali si muovano in modo coordinato, tenendo sempre alta l'attenzione sull'obiettivo da perseguire.

Quale buon capitano solcherebbe il mare senza conoscere le previsioni?

Davide Semprini e Fabio Greco

SENPAI Management Consulting

www.senpai.it

Senpai Management Consulting è una società privata di consulenza e procurement. Fondata da un gruppo di professionisti con una forte esperienza manageriale in multinazionali, la Senpai ha una conoscenza orizzontale e strategica dell'azienda, con una competenza propria, specifica dei suoi Partners: nell' "Operations Management" e nell'attività di "Procurement in Outsourcing". Il team possiede un'esperienza pluriennale nel campo della direzione e organizzazione aziendale, promuove l'implementazione della "lean production" e affianca l'impresa nel processo di cambiamento ed adeguamento alle nuove esigenze di mercato, nell'ottimizzazione delle modalità operative e nel focalizzare l'attenzione su quelle attività a reale valore aggiunto.

ECCELLERE BUSINESS COMMUNITY

www.eccellere.com

Eccellere Business Community è il portale web dedicato alle imprese di successo. Nato nel 2004, si rivolge a imprenditori e manager appartenenti a tutte le funzioni aziendali sensibili all'importanza dell'aggiornamento e della formazione continua.

Il sito ospita una selezione di contributi inediti su argomenti di frontiera di marketing, comunicazione, management, gestione delle risorse umane, formazione, gestione strategica dell'impresa, tecnologia, mercati internazionali e riporta la testimonianza di imprese che hanno dimostrato notevoli capacità di competere nel proprio settore di mercato.

Eccellere si propone di contribuire all'evoluzione della cultura manageriale in Italia attraverso la creazione e lo sviluppo di una comunità composta da lettori, redattori, collaboratori, imprese e partner che condividono sul portale conoscenze ed esperienze sul mondo delle imprese e analizzano i nuovi fattori chiave che consentono oggi alle imprese di conquistare e mantenere il successo competitivo.