

I 3 ELEMENTI CHIAVE PER UNA BUONA PIANIFICAZIONE

Il rischio del circolo vizioso dell'incertezza

1. Premessa

La gara della competizione tra aziende, oggi, non si gioca più soltanto sul ribasso dei prezzi dei prodotti, ma anche e soprattutto sulla qualità del servizio offerto ai propri clienti.

Offrire un ottimo servizio al cliente significa fornirgli il **prodotto di cui ha bisogno**, in **tempi brevi** e a un **livello qualitativo** accettabile. Se queste tre caratteristiche sono presenti allora il prezzo diventa un elemento di importanza secondaria.

Per migliorare il livello di servizio devono essere messe in atto azioni allo scopo di ottimizzare determinati processi, agendo su:

- **Riduzione dei tempi**, in termini di lead time, che include il concetto di tempi di attraversamento e di tempi di approvvigionamento, i quali devono essere azzerati o quanto meno minimizzati;
- **Incremento delle performance** aziendali, attraverso un'ottimizzazione continua dei processi.

Per raggiungere questi obiettivi, diventa fondamentale intervenire alla base, avviando un processo di **miglioramento della pianificazione della produzione** che coinvolga in modo massiccio anche gli acquisti e tutti i processi di contorno che influiscono su queste funzioni aziendali.

In alcuni casi, migliorare la pianificazione non significa soltanto intervenire sui processi interni all'azienda, ma anche coinvolgere alcuni attori esterni, come terzisti e fornitori strategici.

2. Cosa si intende per *pianificazione*

La **pianificazione** è un processo complesso che coinvolge larga parte dell'azienda (funzioni e risorse) e attori esterni, ragionando su previsioni a lungo periodo.

La pianificazione e controllo del processo produttivo fornisce informazioni per gestire efficacemente:

- il flusso dei materiali;
- le risorse umane;
- gli impianti;
- le attrezzature;
- il coordinamento tra le attività interne e quelle dei fornitori;
- la comunicazione e la contrattazione con i clienti.

La pianificazione si basa su **risorse fisse e variabili** definite dal management (ad es. impianti, equipaggiamenti, magazzini, forza lavoro, etc.) ma anche su **stime della domanda futura** che si assume nota e valida.

Questa stima entra quindi nella fase di pianificazione e nei modelli come un dato di input. La sua determinazione, problema fondamentale nell'azienda (il cosiddetto "forecasting"), può essere effettuata con il supporto di vari metodi e tecniche della Ricerca Operativa.

Come affrontare concretamente la tematica della pianificazione in azienda?

Secondo il metodo MPC (Manufacturing Planning and Control), la pianificazione si divide in 3 fasi:

- **Front end:** riguarda l'elaborazione di un piano di medio-lungo termine che permetta di gestire con discreto anticipo l'eventuale necessità di adattare la propria disponibilità capacitiva. È la parte del processo **a più alto valore aggiunto** e pertanto quella che merita maggiore attenzione da parte del management aziendale.
- **Engine:** è il processo di calcolo dei fabbisogni che elabora **cosa, quanto e quando** occorre **comprare o produrre** a seconda delle distinte basi e delle giacenze in magazzino. È la parte del processo che esegue i calcoli e pertanto dovrebbe essere **affidata a sistemi informatici** che ne facilitino l'elaborazione e consentano di lavorare per eccezioni.
- **Back end:** è il processo di **controllo** attraverso il quale verificare se quanto programmato in termini di fornitura e di produzione si sta realizzando. Anche questa parte del processo dovrebbe essere **delegata a sistemi informativi** in grado di controllare e verificare il buon andamento della produzione e delle forniture.

3. Gli errori più comuni

Nonostante questo metodo di analisi appaia di semplice e immediata comprensione, le difficoltà nella realtà aziendale sono molteplici.

Le anomalie riscontrate nell'applicazione di questo metodo sono disparate, ma si possono riassumere in:

- **Mancanza di oggettività** che porta a prendere decisioni strategiche sulla base di esperienza e sensazioni, piuttosto che su dati oggettivi.
- **Calcoli** affidati a sistemi ERP, ma poi **interpretati manualmente** da personale qualificato, i quali vanno ad agire sul risultato del calcolo anziché sui parametri di input.
- **Controllo manuale della produzione e dei fornitori:** le aziende medio-piccole gestiscono il controllo in modo diretto e pertanto prediligono strumenti come il "sollecito" e il "capo reparto" piuttosto che strumenti di Supply Chain Collaboration e Manufacturing Execution System, con un notevole dispendio di risorse in attività a basso valore aggiunto.

Questi errori, se ripetuti nel tempo, generano confusione e un progressivo allontanamento della pianificazione dai dati reali di produzione e acquisti.

La pianificazione entra in un "circolo vizioso", per il quale input **errati** (date di consegna o dati di produzione) generano previsioni **errate** che a loro volta portano a pianificare in modo **impreciso**.

4. Su cosa focalizzarsi: i 3 elementi chiave

Sono 3 gli elementi principali a cui occorre prestare attenzione per evitare il rischio di entrare nel circolo vizioso "dati errati – previsioni sbagliate – ripianificazione imprecisa".

4.1. Le date

Per ridurre le scorte di materiale in eccesso ma anche i "tempi cuscinetto" che vengono aggiunti per abitudine o per diminuire i rischi dovuti all'incertezza delle informazioni (la merce mi serve per il 20 del mese, ma la faccio arrivare 10 giorni prima perché non sono sicuro dell'informazione) è necessario integrare il più possibile i processi di pianificazione per agire su un elemento chiave: la **data**.

Spesso, infatti, le date degli elementi cardine del processo di pianificazione (ordini clienti, ordini di acquisto e produzione) sono poco gestite o poco certe; ciò è evidente se pensiamo, ad esempio, al numero di ordini con data già scaduta presente di solito all'interno di un sistema ERP.

Questo è sintomo di una gestione fortemente manuale e di conseguenza di un eccessivo utilizzo della risorsa "tempo" nella fase Engine del processo MPC, quindi in attività a basso valore aggiunto.

Utilizzare date precise e verificate come input del proprio sistema di pianificazione diventa quindi una condizione *sine qua non* per fare previsioni a medio e lungo termine sufficientemente precise e quindi utili per programmare la produzione e tutte le attività ad essa connesse.

4.2. Oggettività

Un bravo pianificatore, quindi un professionista esperto, con una conoscenza avanzata dei metodi e dei modelli di pianificazione più efficaci e con una spiccata sensibilità verso questa funzione può sicuramente apportare un valore aggiunto notevole alla pianificazione aziendale, ma soltanto se le sue decisioni in termini di planning sono supportate da una quantità adeguata di dati oggettivi e precisi.

Disporre di una **base dati solida e affidabile** significa consentire alla pianificazione della produzione di riuscire a prendere decisioni strategiche e determinanti per l'azienda in modo più consapevole e di ridurre al minimo il margine di errore.

4.3. Il controllo

Per consentire ad un processo di pianificazione integrata di portare i risultati attesi è necessario che esso sia adeguatamente supportato da un **sistema di controllo** che sia semplice, non invasivo e diversificato a seconda dell'anello della catena che si vuole monitorare.

Il controllo all'interno della propria azienda deve avvenire con sistemi di monitoraggio attraverso i quali le persone o le macchine forniscono informazioni in tempo più o meno reale ai sistemi centrali.

Il controllo esterno è forse più importante e, coinvolgendo appunto soggetti esterni all'azienda stessa, richiede un metodo e degli strumenti che siano di facile approccio e poco impegnativi, sia in termini tecnologici che in termini economici.

In questo modo, l'azienda cliente ottiene le informazioni necessarie per pianificare le proprie linee e gestire le scorte, mentre l'azienda fornitore non viene caricata di un'ulteriore attività per far fronte alle richieste del cliente.

5. Conclusioni

In conclusione, appare evidente come saper pianificare in modo preciso sia essenziale per fare efficienza interna e per offrire un servizio di qualità ai propri clienti.

Per fare ciò occorre focalizzarsi su: date certe, oggettività delle informazioni e controllo delle performance.

Le risorse cruciali in questo processo ottimizzato sono due: le persone e gli strumenti a supporto.

Se anche, infatti, un'azienda disponesse di un pianificatore eccellente e capace, con competenze ed esperienza da "vendere" non potrà mai portare a risultati notevoli se non può disporre di una base dati oggettiva e quantitativamente rilevante.

Samuele Brandellero

Senior Consultant

Link Management Srl

[linkedin.com/samuelebrandellero](https://www.linkedin.com/samuelebrandellero)