



## EXECUTIVE BRIEF

# Il segreto del successo: la social collaboration aziendale promuove l'innovazione nei processi di S&OP

### Settore manifatturiero

Come responsabili dei processi di Sales and Operations Planning (S&OP), a te e al tuo team spettano alcuni compiti fondamentali. Le attività quotidiane normali possono includere: definire le priorità, pianificare ed eseguire le strategie della supply chain, promuovere miglioramenti graduali per adattarsi rapidamente alle richieste in costante evoluzione di clienti e mercati e collegare le variazioni della domanda alle variazioni dell'offerta, prestando sempre attenzione ai risultati finanziari. A un livello più elevato, da te ci si attendono anche suggerimenti per cambiare il modo di pensare e di lavorare, per risolvere i problemi e superare i limiti del Sales and Operations Planning (S&OP).

Ma qual è la sfida più importante che devi affrontare? Per la maggior parte dei professionisti della pianificazione, il compito più arduo è cercare di mettere d'accordo e di sincronizzare tutti gli stakeholder. E, generalmente, la tecnologia in uso non fornisce l'infrastruttura giusta per raggiungere tale scopo. Così, ti trovi sempre sotto pressione, costantemente impegnato a includere nuovi stakeholder, interni ed esterni, che potrebbero essere stati trascurati in passato. Hai più persone interessate e che cercano di influenzarti rispetto al passato. Ricevi una serie continua e crescente di dati e di proposte che devono essere gestiti insieme ai rapporti. La tecnologia può aiutarti supportando i processi e ottimizzando l'accesso ai dati rilevanti, nel posto giusto e al momento giusto, affinché i processi di S&OP possano funzionare senza problemi, garantendo i risultati attesi e aprendo nuove opportunità di innovazione.

## La chiave dell'innovazione per i processi di S&OP

Qual è la chiave dell'innovazione per i processi di S&OP? La collaborazione, che deve essere sistematica, orizzontale e verticale, interna ed esterna, per includere tutte le conversazioni e le comunicazioni coinvolte nei processi di S&OP. Alle aziende occorre un modo per acquisire, tracciare e controllare ogni canale di comunicazione, dalle conversazioni alle riunioni, dalle e-mail ai social media, in un unico sistema utilizzato in tutta l'azienda.

È corretto sostenere che i processi di S&OP tradizionalmente si concentrano sui numeri, mentre non prestano molta attenzione alle procedure e alla collaborazione. Tuttavia, oggi andare oltre i numeri combinando diverse prospettive è essenziale per assicurare il successo.

Il successo delle strategie di S&OP dipende da una comunicazione solida ed efficace. Questo perché i processi di S&OP integrano elementi distinti riguardanti la domanda (promozioni, vendite, previsioni ecc.), gli obiettivi finanziari (budget, flussi di cassa ecc.), la fornitura (programmazione della produzione e dell'approvvigionamento), le valutazioni del ciclo di vita dei prodotti, la pianificazione dell'inventario e i requisiti logistici. Per implementare una strategia di S&OP efficace, è necessario attivare una conversazione complessa ed efficiente tra gli stakeholder interni ed esterni attraverso più dipartimenti, spesso in conflitto tra loro, che comprenda ogni aspetto, dalla strategia all'esecuzione, dai problemi alle potenzialità, dall'amministrazione al marketing, dalla domanda all'offerta, dagli agenti di vendita al CEO, indipendentemente dal ruolo e dalla posizione di ogni parte coinvolta.

Per la maggior parte delle aziende, gestire la collaborazione a livello di S&OP è una delle sfide più ardue da superare. Perché? Molte aziende faticano a far parlare e lavorare tutti insieme come dovrebbero. Una semplice riunione mensile, o anche settimanale, del team di S&OP non è sufficiente.

Una delle ragioni è che al di fuori delle riunioni, le discussioni relative ai processi di S&OP di norma assumono la forma di comunicazioni non strutturate che impediscono il corretto passaggio di molte informazioni e conoscenze preziose, capaci di supportare sia i processi decisionali che le attività di gestione dei rischi. È difficile dare un ordine e una struttura alle comunicazioni, ma per i processi di S&OP è estremamente importante.

## La comunicazione non strutturata genera confusione

Come detto in precedenza, molte discussioni concernenti i processi di S&OP si svolgono al di fuori di riunioni regolari. Questa situazione potrebbe essere raffigurata da brevi annotazioni aggiunte a un'applicazione preconfezionata, piccoli pezzi di informazioni che hanno una vita incredibilmente breve. Oppure possiamo paragonarla al tentativo di insegnare a qualcuno a costruire un aereo lasciando post-it in giro per la fabbrica. La posta elettronica non è molto meglio. Le conversazioni tipiche sono frammentarie, mancano di contesto e sono separate dalle applicazioni che potrebbero aiutare a discutere dei cambiamenti. E-mail, SharePoint®, messaggistica istantanea, conversazioni al telefono... tutti questi strumenti servono per condividere informazioni, ma non sono adatti ai processi di S&OP. Non sono integrati nella soluzione di S&OP e non sono tracciati automaticamente; i commenti possono andare persi, possono essere letti in ordine errato o fraintesi; e naturalmente non esiste audit trail.

Occorre un modo per ottimizzare le conversazioni e mantenere gli utenti concentrati sulle informazioni essenziali. Molti strumenti di collaborazione per i processi di S&OP non conseguono questo risultato. Informazioni e decisioni chiave rimangono sepolte tra centinaia, o migliaia, di messaggi in vari sistemi, alcuni rilevanti e altri no.

I dirigenti sono costretti a farsi strada a stento tra miriadi di messaggi superflui alla ricerca dei dati importanti. La scoperta diventa una sfida. La soluzione S&OP giusta assicura che tutte le conversazioni correlate siano registrate automaticamente nel sistema di S&OP e nelle altre soluzioni aziendali. Se si riesce a ottenere questo risultato, la comunicazione tra i cicli di S&OP e all'interno dell'intera azienda migliorerà.

In breve, le comunicazioni non strutturate non consentono agli utenti di individuare problemi e opportunità, bensì li mantengono legati a messaggi, condivisioni di file o argomenti di conversazioni che non sono allineati con le priorità aziendali. La crescita disordinata delle informazioni ostacola il successo aziendale.

## Gli strumenti tradizionali non sono collegati a sistemi, processi e fonti di dati fondamentali

A peggiorare ulteriormente la situazione, la maggior parte dei tipici strumenti di collaborazione non è integrata con le fonti di informazioni essenziali e questo inevitabilmente danneggia i processi decisionali, aumentando la probabilità che i problemi risolvibili non vengano in effetti risolti.

Quindi qual è la situazione? Le aziende raramente dispongono di un metodo per automatizzare i collegamenti tra dipendenti, fornitori e clienti e tra processi aziendali, sedi, macchinari e fonti di dati esterne. La posta elettronica non è integrata nel sistema ERP (Enterprise Resource Planning). SharePoint non è integrato con gli strumenti di vendita. La messaggistica istantanea non è integrata con... niente, in realtà.

Dove finiscono le informazioni essenziali nel flusso delle e-mail? Di norma, l'individuazione dei dati fondamentali viene eseguita manualmente; in altre parole, le persone estraggono i dati dai sistemi e li inviano manualmente. Tuttavia, questa non è una soluzione ideale, per ovvie ragioni. Gli strumenti di collaborazione devono essere collegati automaticamente a qualsiasi fonte di informazioni rilevante, in modo che la collaborazione porti a un processo decisionale solido a livello di S&OP.

## La proliferazione degli strumenti causa inefficienza

Le esigenze aziendali sono alla base della collaborazione e strumenti come la posta elettronica e la messaggistica istantanea sono una soluzione ovvia, e apparentemente efficace, per soddisfare queste esigenze. Tuttavia, mano a mano che le aziende si evolvono, i responsabili dei processi decisionali si rendono conto che gli approcci tradizionali hanno dei limiti, e che la proliferazione degli strumenti causa inefficienza.

La maggior parte delle aziende ha stakeholder interni ed esterni che fanno parte della propria supply chain. Così come le aziende crescono, aggiungono nuove linee di prodotti, ritirano prodotti vecchi, acquisiscono nuove società e modificano le loro priorità, anche gli stakeholder cambiano e alcuni di loro finiscono per essere trascurati facilmente. I problemi si evolvono. Nuove decisioni devono essere prese. Nuove informazioni emergono e devono essere tenute in considerazione nella pianificazione strategica a lungo termine. Di fronte a cambiamenti costanti, tuttavia, il flusso di informazioni non scorre come dovrebbe.

## Quali sono i tre ostacoli principali che impediscono il miglioramento della collaborazione a livello di S&OP?

1. Una comunicazione non strutturata e continua distrae dagli obiettivi aziendali che vengono trascurati.
2. Gli strumenti tradizionali non sono collegati a sistemi, processi e fonti di dati fondamentali.
3. La proliferazione degli strumenti causa inefficienza.

Le necessità cambiano, gli utenti cambiano, ma gli strumenti di collaborazione tradizionali non sono adattabili e non possono adeguarsi a questi cambiamenti. Quindi, cosa succede? I responsabili dei processi decisionali aggiungono un altro strumento. E poi un altro. E un altro ancora. Ogni nuovo strumento risolve un problema particolare, ma l'effetto cumulativo della proliferazione degli strumenti causa inefficienza.

Pensa a questo scenario: la tua azienda sta crescendo e tu assumi nuovo personale per le vendite ogni mese. Ma c'è un abisso tra assumere personale di vendita e trasmettere ai neo-assunti tutte le conoscenze necessarie per svolgere il lavoro. Dopotutto, devono registrarsi su una dozzina di liste di distribuzione, richiedere accesso a due o tre portali interni, ottenere il permesso di accedere alle cartelle delle previsioni condivise e imparare un paio di funzioni non documentate negli strumenti di vendita. Devono imparare come comportarsi con il brand management, come contrassegnare gli ordini di grandi dimensioni e come comunicare le priorità dei clienti.

Qual è il risultato di questo approccio? La tua azienda perde agilità, diventa meno capace di risolvere rapidamente i problemi e di adattarsi; e tutto questo fa aumentare i rischi. Un approccio migliore alla collaborazione a livello di S&OP ti consentirebbe di identificare rapidamente le sfide e ideare soluzioni e strategie contingenti per mitigare tali difficoltà, riducendo così i rischi nel breve e nel lungo periodo. Per andare avanti, è essenziale poter contare su una "fonte unica di verità", allineata con le esigenze dei processi di S&OP, centralizzata, flessibile, verificabile e adattabile.

## Le possibilità offerte dal social networking aziendale

Qual è il modo migliore per affrontare queste tre sfide? Esiste un approccio innovativo che offre vantaggi insuperabili, quasi impossibili da ottenere in qualsiasi altro modo. Si chiama social networking aziendale.

La maggior parte degli utenti delle moderne tecnologie conosce bene gli strumenti dei social media, come Facebook™ e Twitter™. Queste risorse social favoriscono la connessione e la comunicazione indipendentemente dalla localizzazione geografica, dal tempo e dall'argomento. Consentono agli utenti di ottimizzare la raccolta e l'individuazione dei dati, di concentrarsi su interessi condivisi, di collaborare a progetti, di evidenziare problemi, di comunicare immediatamente o nel corso del tempo e perfino di fornire un modo per aggregare e tracciare le conversazioni nel corso di più giorni, settimane e anni.

I dipendenti amano gli strumenti social perché li conoscono bene. Ma la maggior parte delle aziende non è in grado di implementare social media creati appositamente per le aziende che vogliono ottimizzare i loro processi di S&OP.

È qui che le aziende dovrebbero prendere in considerazione l'adozione di una soluzione che offra strumenti social per i processi di S&OP. L'implementazione di questa soluzione integra la social collaboration nei processi di S&OP, offrendo la possibilità di visualizzare in un unico punto avvisi, compiti, workflow ed eccezioni. Immagina di seguire un ordine di vendita, una promozione, un cliente, un marchio, un processo produttivo, un'apparecchiatura o un evento proprio come segui una persona o un'azienda su Facebook o Twitter.

**Pensa a cosa puoi ottenere abbandonando il vecchio approccio tradizionale per passare a questa nuova tecnologia.**

LEGACY	POSSIBILITÀ
Molteplici strumenti tradizionali senza integrazione	Un'unica piattaforma social integrata negli strumenti e nei workflow esistenti
Condivisioni e database distribuiti e archivi di e-mail	Uno spazio centralizzato e sicuro dedicato alla collaborazione e alla condivisione di informazioni
Trasferimento manuale e dispendioso in termini di tempo di informazioni "abbastanza buone"	Un metodo automatizzato che consente di collegare le fonti di dati significative agli stakeholder interni ed esterni
Conversazioni sparse su qualsiasi argomento	Uno strumento in grado di organizzare e raggruppare le comunicazioni legate ai processi di S&OP e di rendere tutte le comunicazioni tracciabili
Inefficienza che aumenta con il tempo	Rapido accesso alle discussioni e ai documenti secondo necessità
Prodotti preconfigurati che non possono essere modificati	Una risorsa personalizzabile che permette agli utenti di vedere soltanto ciò che è di loro interesse

## L'impiego pratico degli strumenti social per i processi di S&OP

Vediamo in che modo un cliente usa gli strumenti social applicati ai processi di S&OP per ottenere una comunicazione più efficiente. Un account manager riceve una telefonata da un cliente importante relativamente a un ordine di dimensioni inusuali. L'account manager aggiorna subito il modulo di richiesta nel sistema di S&OP per inserire una previsione di ordine di grandi dimensioni, simultaneamente posta un feed per confermare che ha ricevuto questa telefonata e che quindi la richiesta è autentica.

Il post non soltanto è visibile a chiunque segua quel cliente, ma attiva anche avvisi di eventi basati sulle eccezioni nel sistema di S&OP. Il post può anche contenere allegati, per esempio un'immagine della schermata che mostra l'impatto del nuovo ordine sull'analisi della domanda.

Il direttore delle vendite, seguendo il cliente, vede il post nel suo feed e riceve l'avviso che lo aggiorna della domanda inconsueta. Il direttore commenta la buona notizia e inoltra il feed al responsabile della produzione che può approvare il piano della domanda aggiornato. Il responsabile della produzione vede il post del direttore delle vendite e controlla nel piano di fornitura i livelli delle scorte e la produzione. Dopo essersi assicurato che il piano tenga conto di questa domanda extra, esamina e pubblica il nuovo piano di fornitura, attivando un avviso scorte che richiede i livelli di scorta del prodotto che il cliente sta per acquistare.

Uno degli iscritti a questo piano di fornitura è il responsabile del magazzino che riceve l'avviso scorte per i livelli di scorte del prodotto nel suo magazzino. Con una sola occhiata, vede che è in corso una discussione per il prodotto in questione relativamente a un futuro ordine di grandi dimensioni e si accerta di avere le scorte pronte e disponibili.

Dopo aver controllato che questi prodotti non siano già assegnati ad altri clienti, aggiunge un messaggio al newsfeed confermando che le scorte sono disponibili, pronte per il cliente; seguendo il "tag" del cliente, lui sarà avvisato non appena l'ordine sarà ricevuto. L'ordine arriva, l'avviso viene inviato e il responsabile del magazzino aggiorna il feed comunicando che l'ordine è stato inviato al cliente. Per chiudere il cerchio, l'account manager vede che l'ordine è stato evaso e pubblica un commento ringraziando tutte le persone coinvolte nell'operazione.

Grazie agli strumenti social utilizzati per i processi di S&OP, i diversi dipartimenti sono in grado di risolvere un problema aziendale serio in pochi minuti invece di impiegare ore per telefonare, discutere, incontrarsi, scambiarsi e-mail e servirsi di altri strumenti di comunicazione non strutturati.

Ma gli strumenti social offrono un altro vantaggio ai processi di S&OP. Tutte le azioni e le interazioni sono trasparenti e visibili da tutti gli utenti e vengono salvate insieme all'ordine di acquisto originale, offrendo così un chiaro audit trail. Ciò che in precedenza avrebbe potuto essere un compito impossibile, o per lo meno difficile e lungo da eseguire, viene risolto rapidamente e in modo efficiente.

È evidente che gli strumenti social possono diventare rapidamente il collante che riunisce le persone e i processi in una strategia di S&OP di successo. Portando il principio degli strumenti social applicati ai processi di S&OP oltre le quattro mura di una singola azienda, sarà possibile fornire un rapido metodo di comunicazione con i fornitori esterni, assicurando una piattaforma di collaborazione coesa lungo l'intera supply chain. Applicando gli strumenti social ai processi di S&OP esterni è possibile ottenere vantaggi immediati, per esempio per quanto riguarda l'inventario gestito dai fornitori e la logistica fornita da terzi.

Consentendo al personale di comunicare e collaborare - tramite la condivisione di documenti, screenshot, piani, foto, video e molto altro - in modo ricercabile, aggiornato e centralizzato, è possibile accelerare e migliorare la pianificazione, la risoluzione dei problemi e i processi decisionali a tutti i livelli dell'azienda.

Questo approccio può ottenere un'ampia collaborazione tra i processi di Sales and Operations Planning, ma anche con stakeholder esterni, fornitori e venditori.

Gli strumenti social utilizzati per i processi di S&OP consentono a tutti i soggetti coinvolti di "seguire" persone, compiti, eventi e processi, in modo che tutti possano reagire rapidamente al variare delle richieste da parte dei clienti e del mercato. I team possono organizzare e raggruppare conversazioni e rendere tracciabili tutte le comunicazioni, in modo che gli utenti possano trovare rapidamente le discussioni e i documenti di cui hanno bisogno. Inoltre, i dipendenti possono accedere alla soluzione utilizzando un dispositivo mobile, per esaminare informazioni, commentarle o approvare quando necessario, dovunque si trovino e in qualsiasi momento, oltre a visualizzare i dettagli più rilevanti partendo direttamente dalle voci pubblicate.

Uno degli aspetti più importanti relativi all'uso degli strumenti social per le aziende è quello della responsabilità e della rendicontazione. Infatti, queste interazioni social, che sono mantenute all'interno della soluzione di S&OP e sono completamente monitorabili, permettono di evitare i problemi che derivano normalmente dai dati non strutturati. Questo mantiene tutte le comunicazioni nel contesto corretto e collega le discussioni a sviluppi e cambiamenti specifici nella strategia di S&OP.

Applicando criteri comuni agli strumenti social impiegati per i processi di S&OP, le aziende possono sviluppare un metodo coerente di valutazione delle performance lungo tutta la supply chain e la catena di pianificazione della domanda.

## I benefici degli strumenti social per i processi di S&OP

### Gli strumenti social per i processi di S&OP offrono:

- Un modo nuovo per centralizzare, proteggere, condividere e conservare conoscenze aziendali fondamentali lungo tutti i processi di S&OP
- Un processo decisionale migliore e più efficiente basato su un accesso ottimizzato ai dati essenziali
- Nuove possibilità per individuare opportunità e fornire analisi approfondite
- Aumento della produttività grazie alla comunicazione di informazioni in modi nuovi che consentono alle persone di lavorare con più efficienza
- La possibilità di attirare e conservare i migliori talenti tramite una tecnologia personalizzata per i clienti e realizzata per la tua azienda

È importante collaborare con un fornitore che vanti una significativa esperienza nei processi di S&OP e che sia in grado di offrire una soluzione completa di strumenti social per i processi di S&OP, così da aiutare le aziende a ottenere vantaggi in modo più rapido e semplice. La diversità delle comunicazioni richieste dai processi di S&OP è un terreno fertile per vedere una maggiore collaborazione offrire un valore reale, in modo rapido ed efficace. Creare strumenti social per l'S&OP capaci di migliorare i processi della supply chain non è solo un'altra opzione, ma ora è l'opzione più efficace.

PER SAPERNE DI PIÙ 

Seguici:     



Infor sviluppa business software nel cloud per settori specifici. Con 17.000 dipendenti e oltre 65.000 clienti in più di 170 paesi, il software Infor è progettato per il progresso. Per saperne di più visita [infor.com](http://infor.com).

Copyright© 2021 Infor. Tutti i termini e i simboli grafici utilizzati nel presente documento costituiscono marchi commerciali e/o marchi registrati di Infor e delle relative consociate o affiliate. Tutti gli altri marchi qui riportati sono di proprietà dei relativi proprietari. [www.infor.com](http://www.infor.com)

Infor in Italia, Via Torri Bianche 24, 20871 Vimercate MB, [www.infor.com/it-it](http://www.infor.com/it-it)

INF-2516114-it-IT-0921-1