

Quando la domanda comanda sull'offerta: prevedete gente, prevedete!

di Graziano Guazzi - BollicineCommunity
g.guazzi@bollicine.it

Un mercato dove l'offerta supera abbondantemente la richiesta provoca una situazione di forte concorrenza e incertezza. In particolare, obbliga:

1) a disporre di un mix prodotti sempre più ampio, nella speranza, non di rado delusa, di aumentare il fatturato;

2) ad accorciare i tempi di consegna: se non si è svelti, il cliente troverà qualcuno che lo serve prima di noi;

3) ma soprattutto, a limare i margini e correre forti rischi finanziari (problematica dei crediti): la concorrenza avviene soprattutto sui prezzi.

In questo scenario è indispensabile puntare sulla propria professionalità, ma altrettanto importante mirare alla **riduzione degli sprechi** a tutti i livelli: ad esempio, per il tema che stiamo trattando, **razionalizzando le scorte**, ovviamente senza minare la qualità del servizio offerto.

Con una corretta gestione delle scorte si abbassano i costi e si aumenta il livello di servizio ai clienti. Per convincersene si consideri che, mediamente, le scorte costano il 13% del loro valore e che buona parte dei disservizi ai clienti (ritardi rilevanti di consegna) è generato da rotture di stock e non da inefficienze del sistema trasporti o dei magazzini. Eppure, girando per le aziende, e dalle richieste che mi fanno in merito ai miglioramenti del sistema informativo, mi accorgo che le scorte sono una variabile poco "spremuta" in confronto a tutte le altre problematiche aziendali. Perché accade questo? Esiste più di una motivazione, ma forse le cause principali sono quattro:

1) scarsa cultura logistica nei manager che creano centri di responsabilità per attività e non per processi;

2) poca "simpatia" per la gestione delle scorte, materia che appare generalmente difficile e noiosa;

3) mancanza di adeguati supporti informativi che sono generalmente orientati alle aree amministrativo-finanziarie e/o commerciali e di marketing;

4) rassegnazione degli operatori che pensano, o preferiscono pensare, che la produzione e gli acquisti sono una cosa, e che la logistica comincia dal ricevimento dell'ordine cliente e dal magazzino già pieno.

In effetti, mi sono confrontato spesso con il management sia di aziende di produzione che commerciali e il più delle volte mi sono sentito dire che *"Le previsioni sono fondamentali, ma farle nella nostra azienda è pressoché impossibile; qui non siamo come in altre realtà ... la stagionalità, ... ci sono molti casi eccezionali, ... l'unica cosa che si può fare è buttare lì qualche numero sapendo già che sarà ampiamente smentito ..."*.

In pratica, moltissimi ritengono che fare previsioni sia difficilissimo e quindi inutile. Io sono di parere diverso: che le previsioni siano sbagliate è un dato di fatto. Nessuna persona seria può pensare di possedere una

"sfera di cristallo", ma gli errori possono essere di varia entità: per questo penso che le previsioni siano utilissime e quindi valga la pena di fare uno sforzo per farle bene anche se la cosa non è facile. D'altra

parte, non farle è impossibile: perché ordiniamo della merce se non prevediamo di venderla?

E' dunque necessario un cambio di mentalità dei manager:

1) prima di tutto è necessario convincersi dei benefici ottenibili da un miglioramento seppur marginale della capacità previsionale;

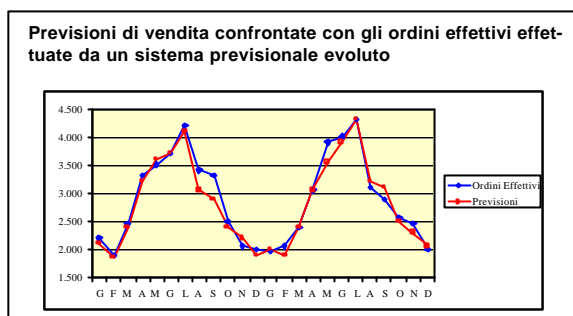
2) occorre poi acquisire la cultura aziendale per acquistare ed utilizzare con senso critico adeguati software dedicati alla pianificazione dei fabbisogni e gestione delle scorte;

3) in effetti, deve essere chiaro che le previsioni non si fanno solo con un buon intuito o con una buona sensibilità di mercato; queste cose sono indispensabili per raggiungere livelli di eccellenza, ma da sole, senza il supporto di modelli matematico statistici adeguati (non sto parlando di una semplice media di dati storici passati), normalmente consentono di raggiungere solo livelli di sufficienza.

TRACCIABILITA'

Il 6 maggio si riunirà a Bologna un gruppo di studio, organizzato da Italgrob e Data Flow, composto dai delegati di tutti i Consorzi, da operatori indipendenti e del settore alimentare e da INDICOD, con lo scopo di esaminare il tema e valutare le possibili soluzioni. Per darne conto, ho preferito rimandare la terza parte dell'articolo (vedi i due numeri precedenti) al prossimo numero.

Concludo con le parole del mio caro amico e maestro Paolo Azzali, che di queste problematiche ha fatto la sua professione: *“Uomini d’azienda, prevedete! Prevedete più che potete! Prevedete con il dettaglio giusto, con l’orizzonte giusto, con l’attenzione giusta, con il modello giusto, con il software giusto! Le soddisfazioni non mancheranno”*



Tutti i modelli previsionali prendono in considerazione serie storiche più o meno lunghe di dati. In particolare i **sistemi evoluti** presentano le seguenti peculiarità:

- *ammette differenti modelli previsionali* (stazionari, lineari, quadratici) scegliendoli automaticamente a seconda delle caratteristiche della domanda (per esempio articoli con domanda regolare e continuativa vengono previsti con modelli differenti da articoli a domanda sporadica);
- *è autoadattativo*: cioè è in grado di correggere periodicamente e automaticamente i valori dei parametri utilizzati, (come: media, trend, stagionalità, coefficienti di smussamento, ecc.), se il confronto tra dati previsivi e reali lo richiede;
- *è interattivo*: cioè accetta suggerimenti dall'operatore sotto forma di coefficienti correttivi, anche autoadattativi, in grado di esprimere l'influsso di fattori anomali e/o eccezionali esterni (promozioni, azioni di concorrenti, inserimento di nuovi prodotti, ecc.) sulla domanda passata o futura, sia globale, sia a livello di singola serie storica;
- *gestisce i calendari di vendita* in modo da tenere conto del numero effettivo di giorni lavorativi/di apertura a livello di singola serie storica,
- *determina le previsioni periferiche* sulla base di stagionalità "locali" anche in presenza di un sistema *top-down*;
- consente di "concatenare" articoli vecchi (uno o più) e nuovi (uno o più) e di attivare articoli nuovi eventualmente copiandoli in parte (stagionalità, trend, ecc.) da altri (uno o più);
- consente di *creare serie storiche nuove* (nuovi mercati o prodotti da prevedere) copiandole in parte da quelle vecchie di mercati o prodotti analoghi