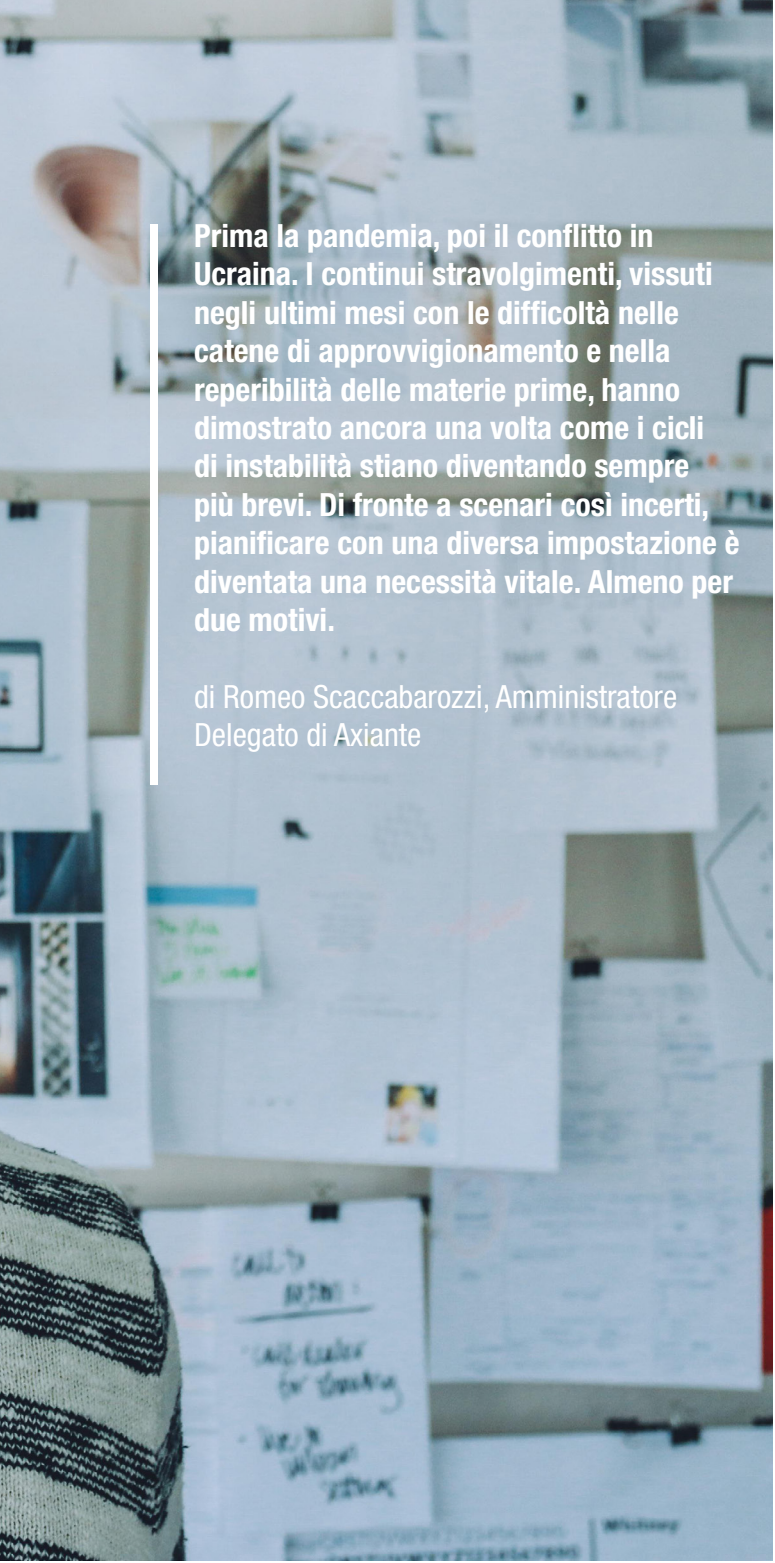


PIANIFICARE NELL'INCERTEZZA



Prima la pandemia, poi il conflitto in Ucraina. I continui stravolgimenti, vissuti negli ultimi mesi con le difficoltà nelle catene di approvvigionamento e nella reperibilità delle materie prime, hanno dimostrato ancora una volta come i cicli di instabilità stiano diventando sempre più brevi. Di fronte a scenari così incerti, pianificare con una diversa impostazione è diventata una necessità vitale. Almeno per due motivi.

di Romeo Scaccabarozzi, Amministratore Delegato di Axiante

Inanzitutto, perché sviluppare scenari multipli aiuta a essere più preparati, nel momento in cui una delle ipotesi fatte si dovesse materializzare. In secondo luogo, quando si ha a che fare con variazioni repentine, è naturale che emergano all'interno del team di lavoro diversi punti di vista sulla questione e sorgano discussioni sul modo migliore per gestirla. Affrontare il tema, prima che si realizzi quanto immaginato, significa trovare un punto di convergenza per

agire con prontezza e di comune accordo nel momento necessario.

IPOTIZZARE SCENARI ALTERNATIVI NEL PROCESSO DI PLANNING

Di fronte alla crescente incertezza dei mercati diventa, quindi, fondamentale ipotizzare differenti scenari di domanda e offerta, non solo per comprendere quali possibili ipotesi si realizzeranno, ma anche e soprattutto per dare priorità alle diverse opzioni.

Lo sviluppo di scenari è più di un esercizio analitico. È un processo che fornisce input preziosi, se supportato da un approccio altamente interattivo tra la base e il vertice dell'organizzazione. Il processo di sviluppo di diversi scenari prevede due fasi:

- una fase iniziale di esplorazione e sintesi, che facilita il pensiero divergente;
- una seconda fase di scelta e verifica, incentrata soprattutto sulle azioni.

Per ottimizzare i risultati, il processo dovrebbe essere progettato per coinvolgere interamente la squadra di lavoro e assicurare che tutti abbiano accesso e condividano le informazioni sviluppate in ogni fase lungo il percorso di pianificazione.

ESPLORAZIONE

La prima fase è quella dell'esplorazione. Nelle interazioni tra i componenti del team emergono punti critici e incertezze che possono influenzare in una direzione o in un'altra la traiettoria dell'azienda. Si ottiene così una comprensione dell'ampio panorama di problemi, ma anche di opportunità che danno forma ai possibili scenari.

La squadra è incoraggiata ad analizzare tutti gli elementi in gioco e non solo a concentrarsi sulle voci di costi e ricavi. Dare spazio a tutti i componenti del team e favorire l'interazione significa poter esplorare i confini del cambiamento e guardare con occhi nuovi ai problemi contingenti.

SINTESI

I diversi scenari ipotizzati nella fase di esplorazione mostrano come fattori conosciuti e differenti stati di incertezza potrebbero interagire fra loro ed evolvere, creando condizioni nuove nel panorama competitivo in cui si muove l'azienda. Il processo di pianificazione prevede a questo punto di dar vita a sessioni di lavoro brevi, ma intense per convalidare la plausibilità degli

scenari ipotizzati. Si tratta di cicli multipli di input e modifica, previsione e revisione, da affrontare anche con altre funzioni aziendali, come marketing e supply chain, ecc.

Lo scopo è riuscire a definire in un quadro ampio, ma comprensibile a tutte le parti coinvolte, le logiche generali, le differenze tra le varie ipotesi e soprattutto quei dettagli che realmente incidono sul successo o sul fallimento nei vari scenari ipotizzati.

SCELTA

Grazie al contributo della squadra, è possibile dare priorità alle iniziative che, almeno sulla carta, mostrano il maggiore impatto potenziale. Testare le proprie impostazioni commerciali nei vari scenari aiuta a comprendere potenziali rischi e opportunità. Alla fase esplorativa, segue quindi una fase concentrata sulla definizione delle azioni da intraprendere nel caso in cui si verifichi uno degli scenari ipotizzati: sottoporre a stress test la strategia attualmente adottata dall'azienda permette di verificare come la stessa risponderebbe al verificarsi delle ipotesi e aiuta a identificare nuove opportunità derivanti dal cambiamento delle condizioni.

A questo punto, sono due le scelte possibili: avviare una revisione sostanziale della strategia, cambiando direzione in modo deciso, o trasformare quanto appreso in un portafoglio di scommesse collaterali, da affiancare alla strategia attuale.

VERIFICA

L'ultima fase è quella della verifica, che prevede di tracciare regolarmente i cambiamenti nei mercati attraverso la lente degli scenari ipotizzati. Per farlo, è necessario individuando dei segnali o degli indicatori precoci, che se monitorati

possano suggerire il verificarsi di quanto previsto, e stabilire dei momenti di confronto periodici, in cui valutare se questi segnali si sono manifestati e se è dunque arrivato il momento di agire secondo lo scenario di previsione.

La necessità di capire come e quando agire comporta un dialogo continuo del team intorno ai segnali di cambiamento. Tradotto nella vita quotidiana di un'organizzazione, significa programmare sessioni di sales forecasting diverse dal solito: oltre al tradizionale processo di forecasting su volumi e valori, è infatti necessario monitorare questi segnali, per valutare se sono destinati a perdurare o se invece si è di fronte a effetti temporanei che non condurranno a un'evoluzione sostanziale.

LE TECNOLOGIE A SUPPORTO DEL PROCESSO DI SVILUPPO DEGLI SCENARI

Per supportare il processo di pianificazione, così come descritto, servono le giuste tecnologie. Non solo nelle fasi di versioning, per elaborare le diverse ipotesi di scenario, ma anche nel momento finale di monitoraggio analitico per individuare i segnali premonitori su cui accordarsi. Lungo tutto il processo di pianificazione, è fondamentale poi la comunicazione interattiva tra le diverse anime dell'azienda, che dev'essere estesa e veloce. Il processo può essere altamente collaborativo, solo se sostenuto da applicazioni che favoriscono lo scambio veloce delle informazioni.

Le tecnologie forniscono un contributo elevato in queste interazioni continue, facilitando la collaborazione tra le varie funzioni, che tengono conto delle diverse ipotesi formulate e le registrano in modo da avere un approccio analitico su quanto sta accadendo anche nella fase realizzativa. Tecnologie ed esperienze sono il valore aggiunto che Axiante mette a disposizione nel rapporto con i propri clienti, per aiutarli a pianificare anche in contesti di grande incertezza.

www.axiante.com

