

Galleria degli approcci metodologici standard:

ANALISI INTERAZIENDALE DELLE CRITICITA'

Sovente le organizzazioni si rendono conto di non funzionare al meglio, sentono il bisogno di migliorare ma non sanno da dove cominciare e come fare. L'approccio PROVI fornisce una risposta a tali organizzazioni partendo senza preconcetti da una analisi globale di ciò che l'organizzazione fa coinvolgendo direttamente chi lo fa, fotografando quindi le attività e le criticità al fine di definire i contorni dei progetti di miglioramento specifici.

ANALISI DEI RISCHI DI PROCESSO

FMEA è un acronimo anglosassone per "Failure Mode & Effect Analysis" che tradotto in Italiano significa: "analisi delle modalità di malfunzionamento e relativi effetti". Si tratta di una procedura metodologica finalizzata all'analisi preventiva o consuntiva dei rischi connessi ad un processo / progetto. Il metodo è applicabile sia in via preventiva (nuovi processi / progetti) che consuntiva (processi / progetti già implementati). L'obiettivo è quello di identificare tutti i punti del processo che possono "malfunzionare" stimando: la probabilità che ciò avvenga, il grado di criticità delle conseguenze (rischio), la probabilità di isolare i sintomi del problema prima che si verifichi il malfunzionamento. Completata la prima fase, si definiscono, per ogni elemento critico del processo, le eventuali contromisure atte a: ridurre la probabilità di malfunzionamento, ridurre l'entità delle conseguenze, aumentare la probabilità di isolamento dei "sintomi" prima che si verifichi il malfunzionamento. La metodologia può essere applicata a qualsiasi processo aziendale anche in relazione ad iniziative di miglioramento identificate nel quadro di progetti "PROVI".

PROGETTAZIONE SISTEMI DI CONTROLLO DELLE PERFORMANCE (BUSINESS INTELLIGENCE)

Le organizzazioni fanno essenzialmente due cose, decidono ed agiscono, le decisioni orientano le azioni e le azioni assorbono risorse (quindi costano). Buone decisioni portano a buoni corsi d'azione, cattive decisioni comportano azioni spesso inutili, costose e dannose per l'azienda. Gli ingredienti per decidere bene sono il saper decidere e l'aver le informazioni giuste al momento giusto. Il saper decidere è frutto di esperienza e formazione sulle tecniche decisionali. L'aver le informazioni giuste al momento giusto dipende dall'esistenza o meno di un buon sistema informativo aziendale. ESINFO è un approccio metodologico finalizzato a formare i decisori sulle tecniche di definizione delle proprie esigenze informative ed accompagnarli in un progetto di disegno della futura base dati fornendo anche i rudimenti di base per utilizzare prodotti Office spesso già presenti in azienda per condurre le proprie analisi sui dati esistenti.

Il gruppo di lavoro è composto dal referente interno per i sistemi informativi (ove esista tale figura) ed una rappresentanza degli utenti dei diversi settori aziendali coinvolti. La consulenza assiste il gruppo di lavoro nella definizione strutturata dei fabbisogni informativi, nella loro documentazione, nella ricerca e selezione delle soluzioni (interne ed esterne) e nella stesura di un piano di implementazione. MbyM fornisce anche l'assistenza per la realizzazione fisica del sistema di reporting e analisi per gli RDBMS più diffusi.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il processo di MKT Strategico ha come ultimo fine la decisione su cosa vendere, quanto vendere, a chi vendere e come vendere. Il processo di Vendita, di converso, ha l'obiettivo di realizzare quanto ipotizzato dal processo di MKT. Le risposte emergono dall'analisi degli ambiti nei quali l'azienda detiene vantaggi specifici in grado di stimolare una attrattiva distintiva nei confronti di un insieme rilevante di clienti caratterizzati da bisogni omogenei più o meno latenti. Il MKT Strategico definisce le priorità di business in termini di famiglie di prodotto, mercati e canali distributivi. L'obiettivo del progetto MARKSTRAT è appunto quello di assistere l'azienda nella definizione / ridefinizione / aggiornamento e formalizzazione di un piano Marketing strutturato, consapevole e comunicabile all'esterno.

PIANIFICAZIONE E BUDGET COMMERCIALE

E' un approccio finalizzato alla costruzione di piani, previsioni e budget commerciali basato sull'analisi strutturata dei consuntivi commerciali in funzione di famiglie di prodotto, segmenti di cliente e azioni commerciali effettuate nel passato. L'obiettivo è quello di definire piani di volume realistici e soprattutto controllabili al fine di anticipare situazioni che richiedano aggiustamenti. Le analisi condotte sono utili anche come prerequisito per la definizione di un Piano Marketing, viceversa, definito il piano Marketing, le analisi dei consuntivi commerciali verranno utilizzate per la definizione appunto del piano e budget commerciale ed il relativo piano di innovazione.

ANALISI DEL BILANCIAMENTO STRUTTURALE DELLA CAPACITA' PRODUTTIVA

Le sfide competitive odierne costringono le imprese ad innovare adattando i prodotti alle mutevoli esigenze della clientela. Nel tempo, la mix commerciale tende a modificarsi con prodotti nuovi caratterizzati da volumi crescenti,

Management by Methods

prodotti consolidati che mantengono i volumi acquisiti e prodotti obsoleti con vendite progressivamente calanti. L'alterazione del mix commerciale (in tipologie e quantità) spesso comporta uno sbilanciamento del carico di lavoro su reparti e centri di lavoro risultante in un'alternanza di gruppi di risorse sovraccarichi e altri con capacità sotto utilizzata. Poiché la mix commerciale varia anche nel breve termine, non è facile capire, da una semplice analisi di ciò che avviene nei reparti, quali sono i veri vincoli: una settimana potremmo osservare ampie code di semilavorato formarsi presso un centro produttivo, e la settimana successiva notare un fenomeno analogo presso un altro centro precedentemente scarico. Pertanto è raccomandabile verificare periodicamente il grado di coerenza tra la mix commerciale e la distribuzione della capacità produttiva al fine di definire un piano di adeguamento finalizzato a riallineare i profili della domanda e offerta di capacità produttiva per riguadagnare efficienza ed efficacia.

PROGETTARE LA QUALITA'

Le aziende concorrono sulla capacità di soddisfare le attese dei clienti. Ciò si verifica quando la qualità "progettata" nel prodotto è vicina alla qualità richiesta dal cliente ad un prezzo percepito come "equo" e ad un costo remunerativo per il produttore.

Tutto ciò non avviene per caso, piuttosto applicando metodologie e approcci sistematici nella gestione del processo di innovazione. QUALINNO è un approccio innovativo sviluppato da MbyM e basato su due tecniche: la tecnica Giapponese della "QFD" (Quality Function Deployment) e la tecnica Americana IPPD (Integrated Product & Process Development). Tra le tecniche complementari utilizzate troviamo anche la FMEA (Analisi delle modalità di malfunzionamento) il DOE (Progettazione degli esperimenti per ottimizzare i parametri di prodotto) e la VOC (Voce del cliente).

Il gruppo di lavoro è formato da rappresentanti delle aree Marketing, Tecnica e Produzione. Gli obiettivi aziendali coperti dal progetto sono: l'accorciamento del Time to Market, la comprensione approfondita delle attese dei clienti e l'avvio di un processo di innovazione teso a massimizzare la coerenza tra qualità attesa, qualità progettata e qualità prodotta al minor costo aziendale.

ACTIVITY BASED COSTING

È un approccio metodologico finalizzato a migliorare la qualità delle scelte aziendali basato su una più attenta e realistica attribuzione del costo delle risorse aziendali ai processi che contribuiscono a realizzare la fornitura dei prodotti e dei servizi. Tra le scelte che possono risentire negativamente dell'utilizzo di metodi non rappresentativi per il calcolo dei costi troviamo: politiche di prezzo e di scontistica, scelte tra il produrre all'interno o esternalizzare, approcci ingegneristici allo sviluppo di nuovi prodotti, modalità alternative di produzione e / o distribuzione etc. Il nuovo sistema di gestione dei costi per attività è finalizzato soprattutto alle scelte di lungo periodo e può convivere pertanto con gli attuali sistemi di controllo interno siano essi basati su "full costing" o "direct costing".

SISTEMI DI CONSUNTIVAZIONE

È un approccio metodologico finalizzato a progettare e realizzare procedure di consuntivazione tali da fornire una visione aggiornata ed immediata del reale stato di avanzamento delle produzioni e quindi di effettuare previsioni dinamiche a chiudere. Applicabile in contesti produttivi diversi: produzione a lotti sia su commessa che per magazzino, produzione di dispositivi complessi in pezzi unici (prototipi).

La consuntivazione corretta degli eventi di produzione è la base per il calcolo dei costi e la definizione degli standards produttivi. Sarà difficile produrre preventivi realistici in assenza di un processo di consuntivazione puntuale ed efficace.

OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE VINCOLANTI

È un approccio alla modellizzazione di problemi di ottimizzazione economica di risorse vincolanti. L'Expertise MbyM è in grado di tradurre gli elementi tecnico organizzativi del processo in un modello strutturato in grado di massimizzare gli obiettivi economici (es. profitto, costo, ricavo, flusso di cassa, ritardi di consegna, penali etc.), tenendo conto dei vincoli (es. spazi, capitali, ore macchina, persone..) e calcolando l'allocazione ottimale delle risorse. Tra le applicazioni tipiche troviamo:

AREA PROGETTAZIONE / INNOVAZIONE

- ! Ottimizzazione del portafoglio progetti di ricerca e sviluppo
- ! Ottimizzazione del "Product concept" in base ai vincoli interni e di mercato
- ! Ottimizzazione della scelta della componentistica per il raggiungimento dei target di affidabilità al minor costo

AREA PRODUZIONE

- ! Ottimizzazione del budget di produzione
- ! Ottimizzazione del piano operativo di produzione

Management by Methods

- ! Ottimizzazione dello scheduling settimanale
- ! Ottimizzazione dei piani di manutenzione
- ! Ottimizzazione della distribuzione delle risorse
- ! Ottimizzazione del Lay-out impianti

AREA LOGISTICO PRODUTTIVA

- ! Ottimizzazione dei trasporti / consegne
- ! Ottimizzazione dei parametri logistici di sistemi distributivi (scorte minime / max / lotti min / max / lotti economici)
- ! Ottimizzazione degli schemi di sourcing per sistemi multi-fabbrica - multi-mercato

AREA LOGISTICO - DISTRIBUTIVA

- ! Ottimizzazione dell'assortimento prodotti a scaffale
- ! Ottimizzazione dell'allocazione degli spazi di reparto alle categorie di prodotto
- ! Analisi delle correlazioni su scontrini e ottimizzazione della localizzazione di categorie correlate
- ! Ottimizzazione delle strategie di pianificazione della revisione di gamma in base alle quantità a stock obsoleto, alle rotazioni attuali ed agli accordi di ritiro stock in eccesso
- ! Algoritmi di ottimizzazione dell'emissione automatica degli ordini di replenishment dal centro di distribuzione verso i fornitori o altri centri regionali
- ! Ottimizzazione della definizione del parco nuovi clienti potenziali sul territorio in base alla coerenza di posizionamento tra PV e offerta aziendale, ai potenziali locali ed alla interdistanza minima accettabile tra PV riforniti

AREA CONTROLLO DI GESTIONE - FINANZA

- ! Ottimizzazione dei flussi di cassa in situazioni di crisi del credito
- ! Ottimizzazione integrata del budget produttivo commerciale

MIGLIORAMENTO DELL’AFFIDABILITA’

E’ un approccio metodologico e formativo finalizzato a migliorare i livelli di affidabilità dei prodotti. Si progettano e attivano modelli di storicizzazione e analisi strutturata degli interventi così da evidenziare classi di cause e problematiche di affidabilità utili per migliorare gli approcci alla produzione ed alla progettazione. E’ una componente dell’approccio QUALINNO che può essere utilizzata separatamente ove il management abbia già deciso di concentrarsi sul tema dell’affidabilità.

ANALISI DEI RISCHI DI PROGETTO

Il successo di progetti complessi dipende da molti fattori non tutti sotto il diretto controllo del capo progetto. Esiste quindi sempre una certa probabilità che il progetto non sia completato nei tempi, costi e modalità pianificati inizialmente. Al fine di coinvolgere gli sponsor potenziali è opportuno corredare le stime di convenienza dell’investimento anche con la dimensione del rischio connesso. Ciò vale ancor più in presenza di più opportunità di progetto nella scelta del portafoglio iniziative da finanziare. PRORISK è una metodologia di sviluppo di modelli di simulazione basati sulla tecnica di “montecarlo”. Applicabile in qualunque contesto di progetto: costruzioni, progetti di ricerca & sviluppo, Joint Ventures etc.

DETERMINAZIONE DEL PREZZO DI EQUILIBRIO

Un nuovo prodotto, in generale, deve possedere una serie di caratteristiche distintive che ne giustificano il prezzo agli occhi dei potenziali clienti. Quando le caratteristiche del nuovo prodotto sono troppo simili a quelle di un prodotto esistente nel nostro assortimento, se il prezzo del nuovo prodotto è simile o inferiore a quello esistente, ci sono alte probabilità di un effetto di cannibalizzazione interna. È quindi importante articolare in modo intelligente le diverse caratteristiche tra i prodotti componendo una offerta che eviti un'eccessivo "affollamento" di prodotti percepiti dal cliente come troppo simili per giustificare significative differenze di prezzo. Ma quando lanciamo un nuovo prodotto, oltre a evitare la cannibalizzazione interna vorremmo invece "cannibalizzazione" le quote di mercato dei prodotti offerti dai nostri concorrenti. Per fare questo dobbiamo progettare prodotti con caratteristiche ricercate da specifici segmenti di clientela ad un livello di prezzo ritenuto conveniente rispetto ai prodotti concorrenti esistenti. Se seguiamo lo schema: prezzo = costo + Mark-up difficilmente riusciremo a raggiungere i volumi attesi soprattutto se i nostri processi di sviluppo / produzione non sono particolarmente efficienti. Pertanto, per evitare risultati inaspettati in termini di

Management by Methods

volumi effettivi significativamente più bassi del previsto, dovremmo usare un metodo formale per stimare il prezzo di equilibrio di un nuovo elemento. Idealmente questo prezzo dovrebbe essere il "prezzo giusto" per un prodotto con un set di caratteristiche specifiche. Questo prezzo deve corrispondere al valore attribuito dal cliente medio ad un ipotetico prodotto con quelle caratteristiche. Di conseguenza, un prodotto a prezzo inferiore al "prezzo di equilibrio" sarà percepito come conveniente per il cliente ed i volumi rifletteranno con molta probabilità la maggior propensione all'acquisto.

MbyM ha sviluppato una metodologia per lo sviluppo della formula del "prezzo di equilibrio" specifico per una famiglia di prodotti. Il progetto prevede il coinvolgimento sia del Marketing che dell'Ufficio Tecnico ed, eventualmente, la partecipazione di un distributore per avere accesso ai dati caratteristici ed ai prezzi della concorrenza.

SVILUPPO SOFTWARE CUSTOM

MbyM, grazie alle sue competenze di analisi, progettazione e sviluppo è in grado di disegnare, realizzare, potenziare o adattare programmi gestionali su specifica del cliente.