



Verona, 22 ottobre 2014





Sales & Operations Planning

Sales&Operation Planning (S&OP)

La Supply Chain al servizio del mercato



Sales & Operations Planning

- Il vero focus delle aziende sta diventando in maniera sempre più importante il mercato, con le sue regole, ma anche con le sue variabilità
- Le aziende che non si adeguano al mercato ed alla sua soddisfazione, sia in termini innovativo di prodotto, ma anche a livello di servizio, vengono messe ai margini dal mercato stesso



Sales & Operations Planning

- Il processo aziendale di soddisfacimento del mercato passa attraverso l'integrazione sempre più spinta di tutte le funzioni ed aree aziendali: Marketing, R&S, Industrializzazione, Supply Chain, Produzione, Vendite, Finance
- Spesso all'interno delle aziende l'integrazione tra queste funzioni è molto blando e verticalizzato, e questo spesso porta all'innescò di criticità che vanno in senso contrario al soddisfacimento del mercato



Sales & Operations Planning

- La Supply Chain, per le aziende industriali e commerciali, gioca un ruolo fondamentale nel processo di soddisfazione del mercato, non solo a livello di servizio (qualità, tempi, costi, ...), ma anche nel ciclo di vita dei prodotti



Sales & Operations Planning

- Il processo di governace di riferimento sta quindi diventando il Sales&Operation Planning, gestito naturalmente dalle funzioni di Supply Chain. L'intervento sarà l'occasione per approfondire quando il S&OP sia strategico per consentire alle aziende di competere nel loro mercato di riferimento.



Sales & Operations Planning

- Vediamo come anche una media azienda come la nostra ha dovuto adeguarsi ed attrezzarsi a queste nuove esigenze
- Prima presentiamo la nostra azienda

company

 **zapi**
protecting people



innovation and protection

PROTECTING PEOPLE

Il nostro obiettivo è proteggere le persone e l'ambiente in cui vivono con soluzioni efficaci e sostenibili.

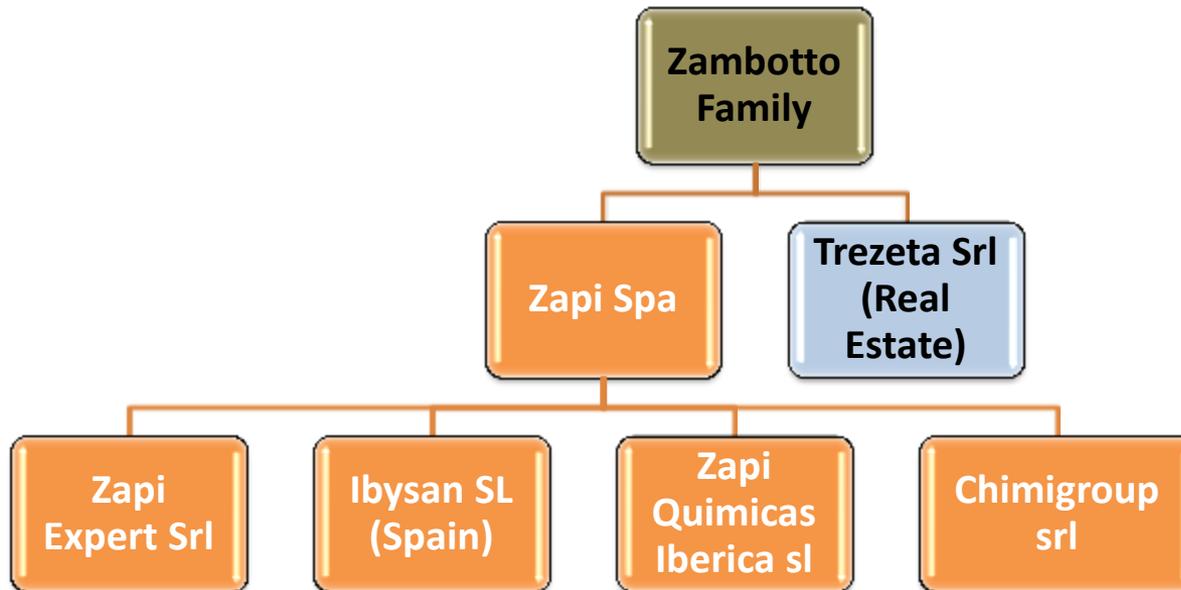
Per questo la nostra attività si basa su qualità e affidabilità di prodotti e servizi, sulla riduzione dell'impatto ambientale dei processi produttivi e sulla sostenibilità dei prodotti immessi sul mercato.

company



holding

GRUPPO ZAPI



company

 **zapi**
protecting people



history

AFFIDABILI DAL 1970

Ai nostri clienti promettiamo prodotti di qualità, efficaci, sempre più sicuri, e garantiamo un servizio che dia loro la tranquillità di poter contare su un partner pronto ad ascoltarli e trovare soluzioni.

In altre parole affidabilità.

company

zapi
protecting people



history

STORIA

1970 fondazione della Zapi a Selvazzano, Padova

1980 nuova sede logistica di Mestrino, Padova

1994 inizio della attività produttiva

1997 nuovo stabilimento di Conselve, Padova

1997 realizzazione e autorizzazione 1^a officina di produzione

1999 certificazione UNI EN ISO 9002

company

 **zapi**
protecting people



history

STORIA

2003 1° ampliamento area logistica

2007 2° ampliamento area logistica

2009 doppia certificazione: Ambiente (14001) + Sicurezza (18001)

2010 creazione del nuovo marchio Zapi corporate

2011 prima autorizzazione BIOCIDA (rodenticida in UK)

2012 realizzazione e autorizzazione 2^a officina di produzione

2012 inaugurazione "Zapi Labs"

environment and safety

our clear commitments

Al primo posto nelle priorità di Zapi c'è l'impegno per proteggere l'ambiente e la salute delle persone.



SISTEMA DI CERTIFICAZIONE INTEGRATO



research & development



product safety: the regulatory affairs department

REGULATORY AFFAIRS

Il Regulatory Affairs di Zapi dedica la propria attività alla preparazione dei dossier di autorizzazione all'immissione in commercio dei prodotti secondo le nuove normative europee (Biocide Product Directive 98/8) e dei principali mercati mondiali in cui operiamo.

organisation



marketing and sales: close to our customers

MARKETING e VENDITE: VICINI AI NOSTRI CLIENTI

La filosofia distributiva di Zapi è basata sulla vicinanza al cliente e al consumatore: il nostro obiettivo è seguire il percorso del prodotto dall'ideazione alla distribuzione, fino all'acquisto da parte del consumatore finale.

marketing strategy

branded & private label

BRAND				
	+ PRIVATE LABEL			
END USER	Amatoriale	Rurale	Allevatore	Pco
SALES CHANNEL	Garden, agrarie e negozi di giardinaggio	Cooperative, consorzi		Disinfestazione professionale



sales network



all over the world

RAGGIUNGIAMO IL MONDO

- Rete di agenti internazionale
- Rete di agenti nazionale



sales network



national sales departments

DIVISIONE NAZIONALE

Zapi Garden

- 40 agenti
- Oltre 4.000 negozi



Zapi Expert

- Oltre 500 clienti (PCO)

sales network



international sales department

DIVISIONE INTERNAZIONALE

- Oltre 50 paesi
- Oltre 100 clienti



company

 **zapi**
protecting people



history

DIVISIONE INDUSTRIALE

- Area totale sito princ. : **28.800** mq
- 2 Officine autorizzate
- 2 Magazzini int. per **12.000** mq
- 1 Magazzino ext. per Seveso III
- Pz/anno: 15.000.000



Sales & Operations Planning

Corporate

BU 1 – Sales &
Mkt

BU 2 – Sales &
Mkt

BU 3 – Sales &
Mkt

BU Industriale

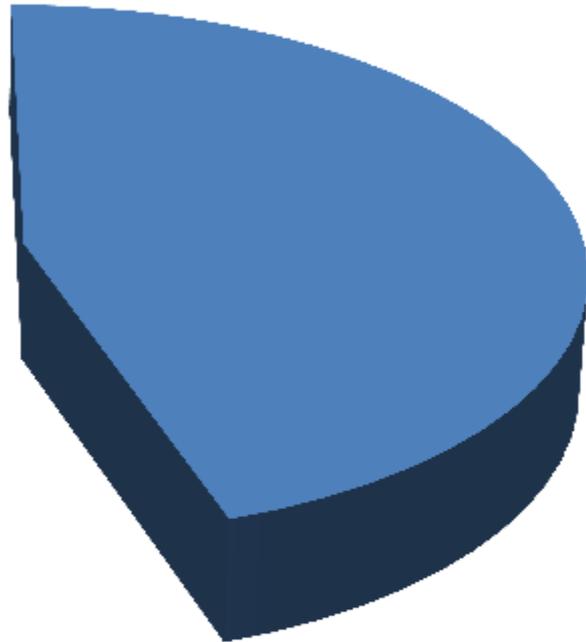
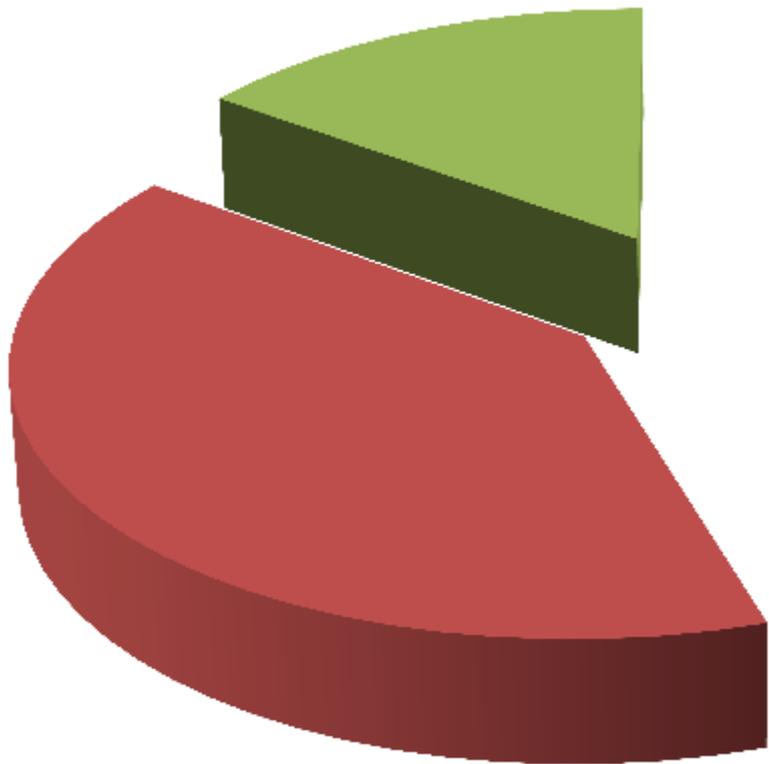
BU Servizi –
finance, R&D,
RU



Sales & Operations Planning

Criticità

- Tre BU distinte
 - BU1: Italia / cat. (make to stock)
 - BU2: World / commesse (make to order ; engineering to order)
 - BU3: International / cat. (make to stock con periodi diversi a seconda dei paesi)



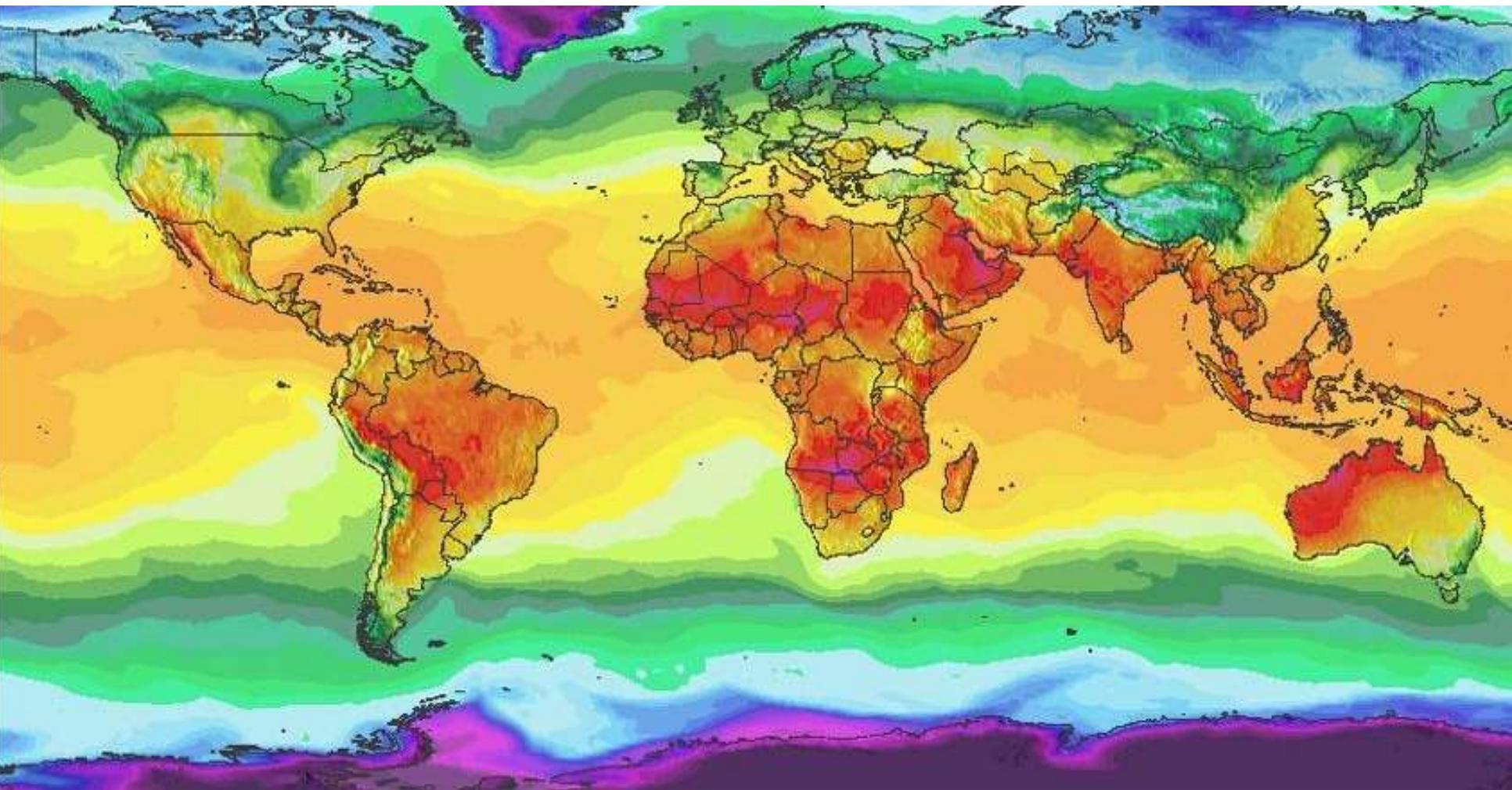
- BU1 - 45% vol (55% fatt)
- BU2 - 40% vol (35% fatt)
- BU3 - 15% vol (10% fatt)



Sales & Operations Planning

Criticità

- Forti stagionalità
 - Stagionalità interne alle BU
 - Stagionalità diverse tra le BU





Sales & Operations Planning

Criticità

- BU1
 - Stagionalità che seguono l'andamento meteorologico (es. insetticidi ambientali)
 - Prodotti che comunque non sempre seguono comunque (es. zanzare)



Sales & Operations Planning

Criticità

- BU1
 - Prodotti che girano nonostante il meteo (es. topicidi)
 - Prodotti che in funzione del meteo possono triplicare le vendite (es. lumachicidi)



Sales & Operations Planning

Criticità

- BU2 e BU3
 - Poiché siamo in 50 paesi, ogni paese ha il suo clima ed il meteo ...



Sales & Operations Planning

Criticità

- BU1 / BU3 – tempi di pronta consegna 1gg → max 3 gg (dal saldo in produzione in 2 gg)
- BU2 - tempi di consegna commesse personalizzate brevi (4 sett, di cui 3 appr. imballi + 1 prd)



Sales & Operations Planning

Criticità

- Molte MP hanno tempi di approvvigionamento > 30gg
- Tempi consegna imballi identici ai tempi di evasione ordini richiesti dai clienti
- Difficoltà ad esternalizzare

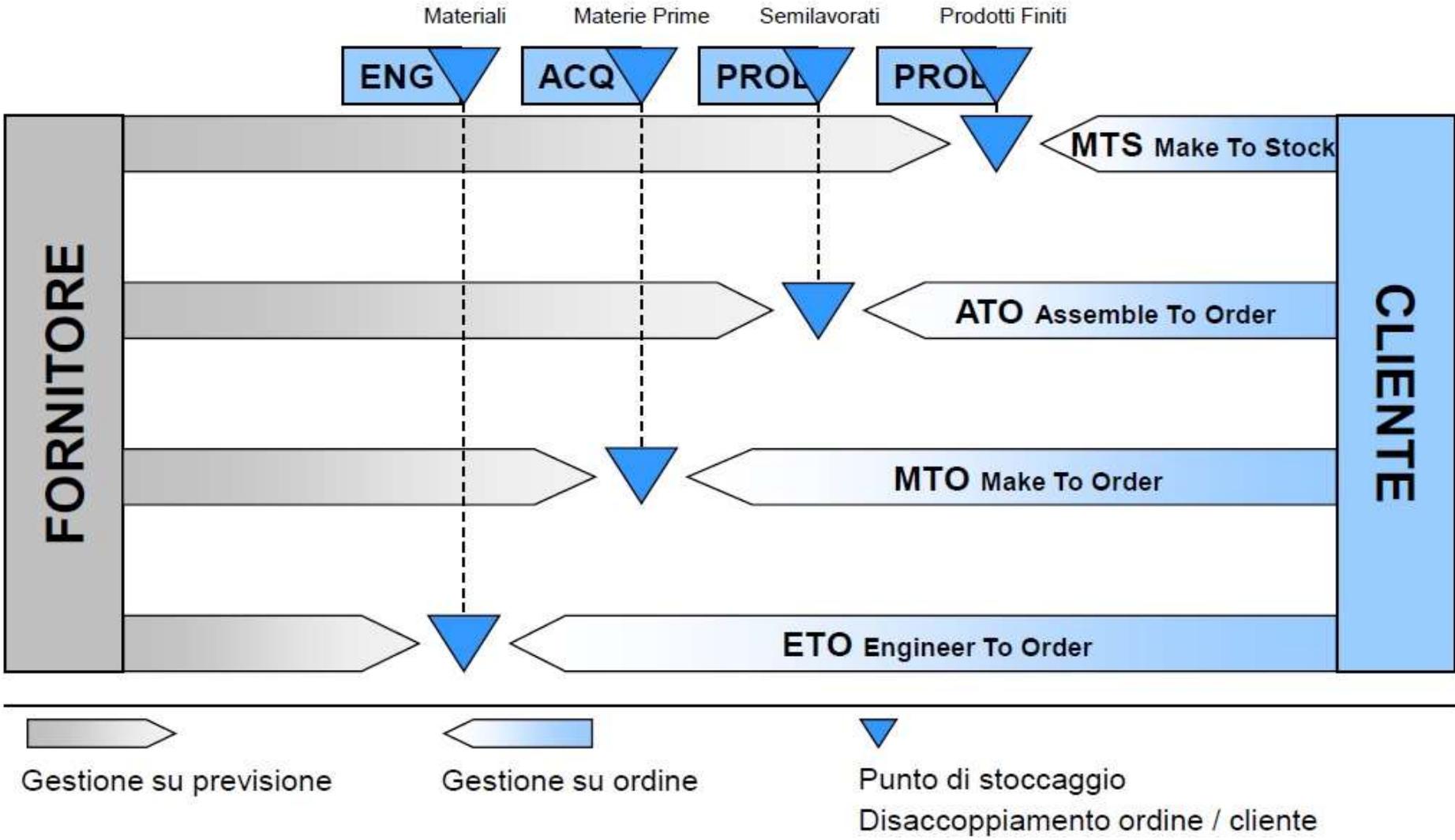


Sales & Operations Planning

Criticità

- Tre diverse SC (modelli Logistico-Produttivi)
 - Make to stock
 - Make to order
 - Engineering to order

Classificazione dei modelli logistico-produttivi





Sales & Operations Planning

Criticità

- BU1: make to stock – **gestione a codici (db e cicli standard)**
- BU2: make to order ; engineering to order – **gestione a modelli (db e cicli probabilistici)**
- BU3: make to stock con periodi diversi - **gestione a codici (db e cicli standard)**

BU1 - bdg		
Codice	BDG anno corr	Modello
104065	190.000	R.PAS.A
106100	130.000	T.VAR
104083	115.000	R.PAS.A
104346	90.000	R.PAS.A
104903	77.000	R.PAS.A
106110	75.000	T.VAR
104060	65.000	R.PAS.A
104895	55.000	R.PAS.A
106375	55.000	T.VAR
104022	50.000	R.GRA.A
104345	50.000	R.PAS.A
106371	40.000	T.VAR
104252	38.000	R.GRA.A
104555	35.000	R.PAS.A
303250	28.000	T.VAR
104082	27.000	R.PAS.A
104086	24.500	R.PAS.A
104255	23.000	R.GRA.A
104570	23.000	R.GRA.A
104901	21.000	R.PAS.A

BU2 - bdg		BU2 - Ordini	
Modello	BDG anno corr	Codice	Ordinato
I.TAB.P	3.000		
R.CWB.A	45.000		
R.CWB.P	250.000		
R.GEL.A	2.500		
R.GEL.P	2.000		
R.GRA.A	70.000		
R.GRA.P	170.000		
R.OWB.A	1.500		
R.OWB.P	110.000		
R.PAS.A	520.000	THECT009.B	34.500
		TSCIN002.B	28.163
		TRUVE007.B	20.875
R.PAS.P	490.000		
R.PEL.A	65.000		
R.PEL.P	240.000		
S.GRA.A	100.000		
S.GRA.P	100.000		
T.GLU.A	210.000		
T.GLU.P	100.000		
T.VAR	123.000		



Sales & Operations Planning

Criticità

- BU2 - Modelli ; db e cicli probabilistici
 - Il budget viene realizzato sui volumi per modello
 - Le distinte ed i cicli dei modelli vengono creati sulla base dello storico, inserendo delle variabili probabilistiche in funzione delle stime di vendita



Sales & Operations Planning

Criticità

- BU2 – Offerta ; dal modello al codice
 - L’offerta viene realizzata tramite configurazione del prodotto, partendo dal modello
 - La configurazione determina la distinta ed il ciclo, generando così un codice
 - L’ordine inserito con il codice



Sales & Operations Planning

Criticità

- 90% prd. int ; 10% prd ext.
 - autorizzazioni ministeriali per prd
 - pericolosità prodotti
 - contaminazioni incrociate
- Unico sito (main) produttivo
- Unico centro di Pianificazione e SC



Sales & Operations Planning

Perché S&OP?

- 3 BU da soddisfare
- Forte Stagionalità
- 3 Tipologie di Supply Chain diverse
- Modelli probabilistici
- Tempi consegna brevi



Sales & Operations Planning

Obiettivo S&OP

- Controllo prestazioni SC
- Bilanciamento di Demand e Supply
- Analisi aggregata dati vendita e previsioni
- Info dai mercati
- Verifica disponibilità capacità
- Controllo scorte
- Monitoraggio e controllo lancio nuovi prodotti
- Visione EcoFin complessiva



Sales & Operations Planning

Organizzazione processo S&OP

Sales & Operations Planning

Sales (Vendite / Marketing)
(Pezzi / euro per famiglia prodotto)

Finanza & Controllo
(Euro)



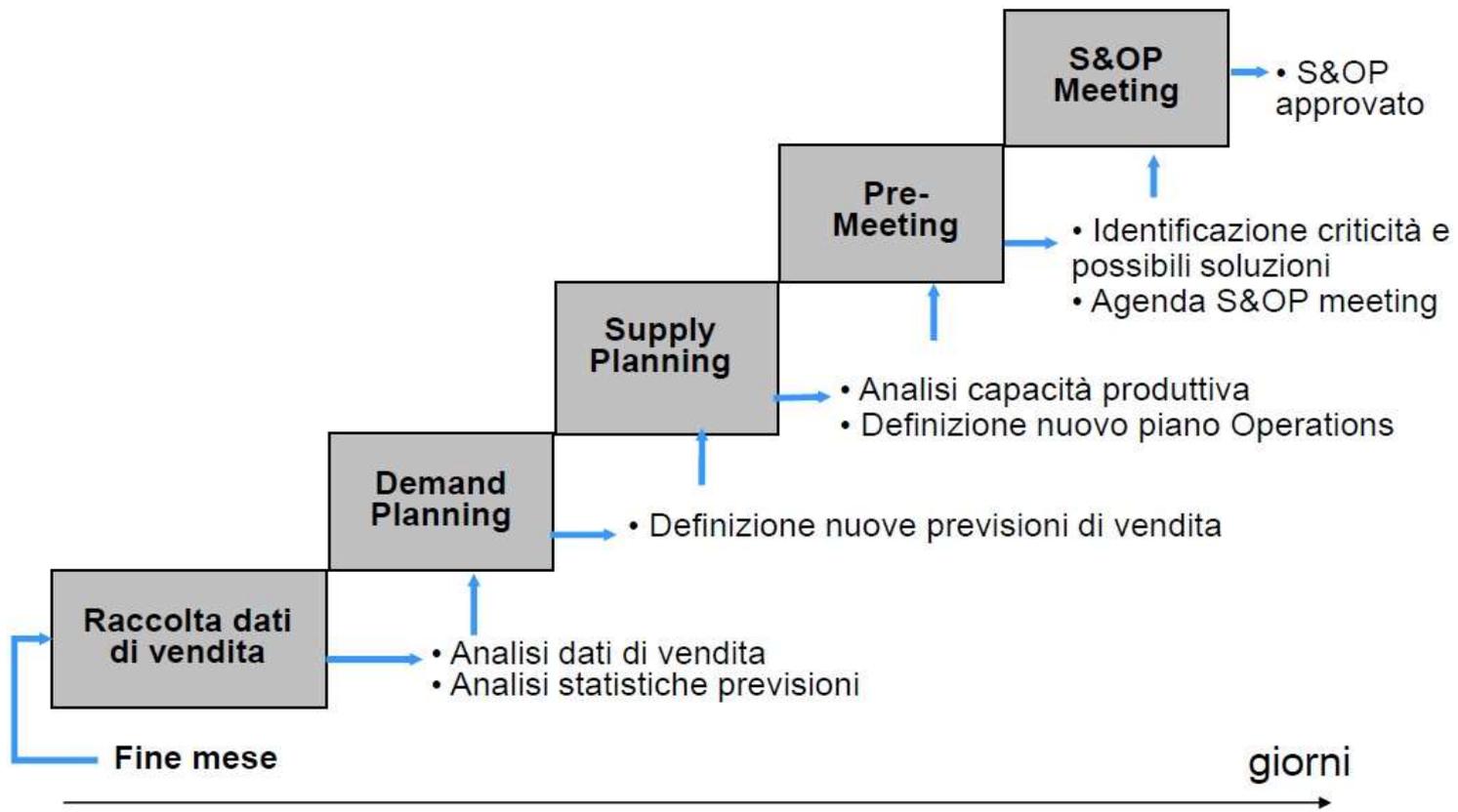
Operations
(Pezzi / ore / materiali)

Progettazione
(Piani di introduzione
sul mercato)



Sales & Operations Planning

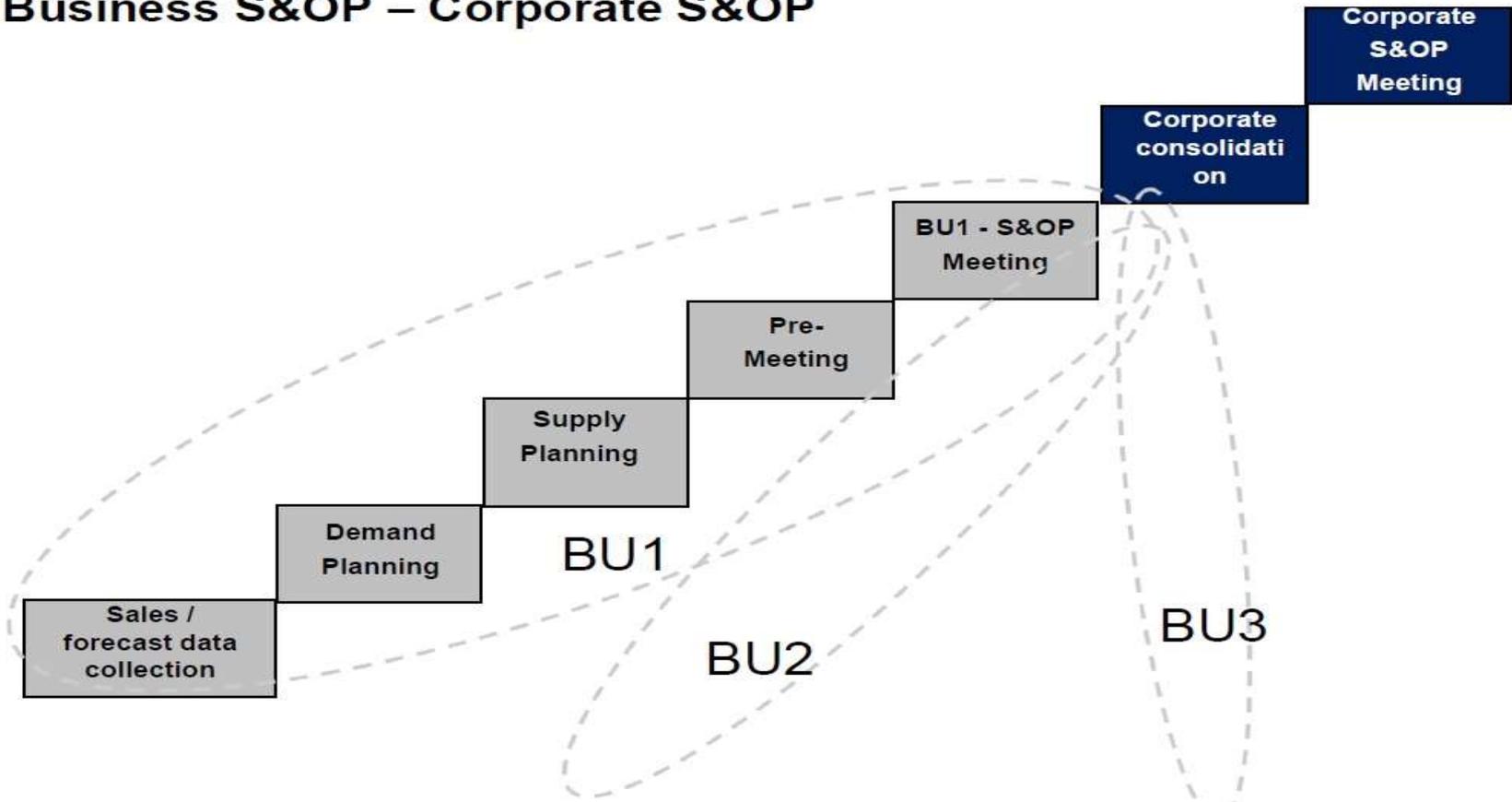
S&OP – il processo mensile





Sales & Operations Planning

Business S&OP – Corporate S&OP





Sales & Operations Planning

S&OP - organizzazione

S&OP team

Direzione generale, Personale, Finanza & Controllo
Marketing, Vendite, Produzione, Acquisti
Sviluppo prodotto, Controllo di gestione

Pre-meeting team

Marketing, Vendite, Produzione, Acquisti
Sviluppo prodotto
Controllo di gestione

Demand team

- Marketing
- Vendite
- Sviluppo prodotto
- Controllo di gestione

Supply team

- Produzione
- Acquisti
- Sviluppo prodotto
- Controllo di gestione



Sales & Operations Planning

S&OP – nuovo prodotto

- Il lancio può avere effetto su demand e supply
- Il lancio richiede coordinamento di più funzioni
- La domanda è incerta e rende incerta quella degli esistenti
- Ha effetto sui piani EcoFin
- La direzione vuole monitorare il lancio del nuovo e l'eventuale eliminazione del vecchio



Sales & Operations Planning

S&OP – processo demand planning

Obiettivo

Definire le previsioni di vendita a livello di famiglia di prodotto per l'orizzonte temporale rolling gestito in S&OP





Sales & Operations Planning

S&OP – Make to order

- Attenzione rivolta a grandi clienti – alti volumi su cui usare dati storici
- Stretto contatto con clienti per ottenere info sui piani futuri di acquisto
- Analisi dell'aggregazione dei dati per modelli



Sales & Operations Planning

S&OP – Make to stock

- Utilizzo di strumenti statistici per analisi e creazione previsioni
- Attenzione ai grandi clienti – alti volumi su cui usare dati storici
- Contatto con clienti principali
- Budget gestito dagli area manager
- Analisi dell'aggregazione dei dati per modelli



Sales & Operations Planning

S&OP – demand planning – coerenza previsioni





Sales & Operations Planning

S&OP – processo supply planning

Obiettivo

Costruire il piano delle Operations
coerente con demand e obiettivi di
scorte / backlog ordini





Sales & Operations Planning

S&OP – Supply planning – fattibilità e criticità

- Risorse
 - Vincolo
 - Unicità nel processo
 - Tempi lunghi per aumento capacità
 - Anti economicità sotto utilizzo
- Tipo risorsa
 - Uomo / macchina
 - Materiale



Sales & Operations Planning

S&OP – Supply planning – scenari alternativi

- Utilizzo straordinario, terzista → basso impatto
- Modifica n° turni, aumento scorte → medio impatto
- Investimento in impianti/attrezzature → alto impatto

La valutazione EcoFin richiede il coinvolgimento del
Controllo di gestione



Sales & Operations Planning

S&OP – pre meeting - obiettivi

- Verifica performance SC (livello servizio, scorte, ...)
- Condivisione nuovo piano demand-supply per modello
- Individuazione criticità con possibili soluzioni da discutere nel S&OP meeting
- Definizione azioni per risorse critiche (turni, scorte, ...)
- Revisione periodica strategie di gestione per modello (famiglia)



Sales & Operations Planning

S&OP – pre meeting - risultati attesi

- Visione EcoFin complessiva, confrontata con budget
- Decisioni comuni e condivise per la gestione di ciascuna famiglia
- Piano lancio nuovi prodotti
- Decisioni comuni e condivise per le risorse critiche
- Revisione periodica strategie di gestione per modello (famiglia)
- Scenari alternativi in situazioni contrastanti
- Agenda S&OP meeting



Sales & Operations Planning

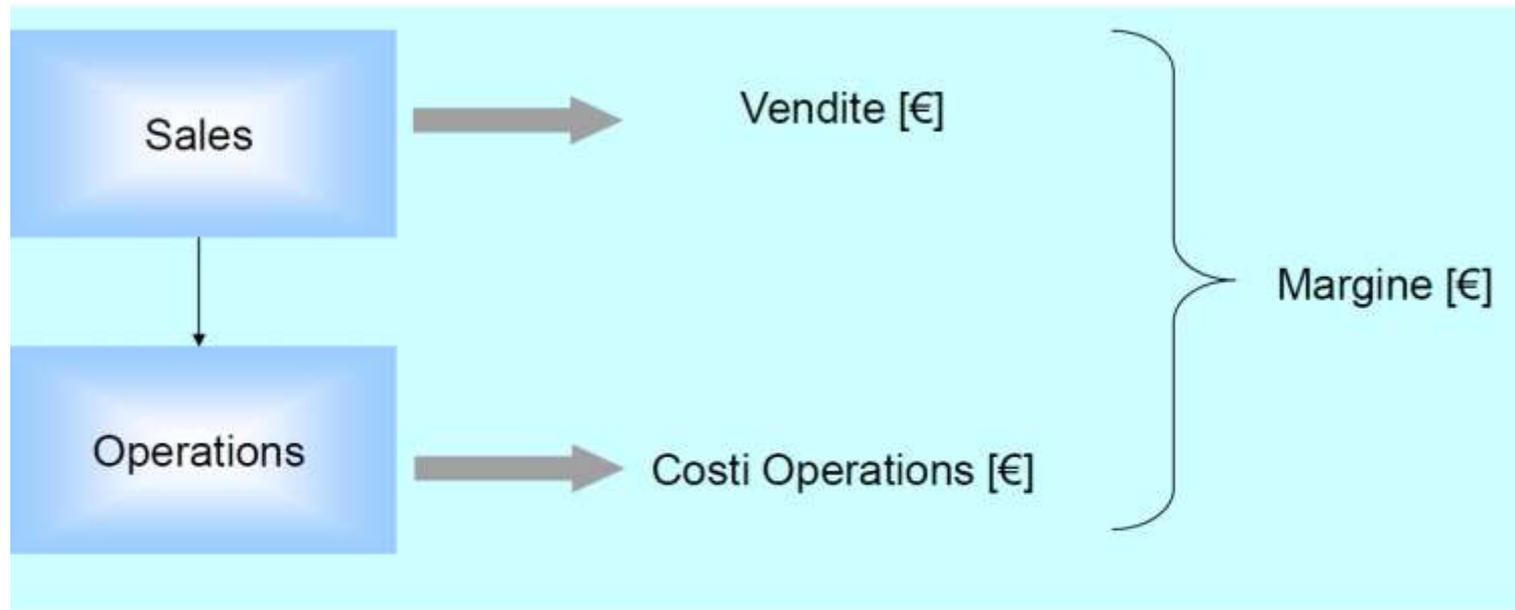
S&OP – meeting - obiettivi

- Revisione decisioni pre meeting
- Risoluzione situazioni di conflitto
- Verifica coerenza e riconciliazione S&OP e Bdg
- Verifica performance SC (livello servizio, scorte, ...)
- Autorizzazioni a cambiamenti nel OP&SC piano che impattano sul business
- Monitoraggio e controllo lancio nuovi prodotti



Sales & Operations Planning

S&OP – financial plan



Confronto con il budget dell'anno



Sales & Operations Planning

S&OP - budget

- Cosa fare se S&OP e Budget divergono
 - Mantenere due visioni del business
 - Cambiare il S&OP: piani e azioni da sviluppare per raggiungere gli obiettivi del budget
 - Cambiare il budget: se la realtà non rispecchia il budget, attivare piani e azioni attraverso il S&OP per raggiungere gli obiettivi. Se gli obiettivi non sono raggiungibili, cambiare il budget !!!



Sales & Operations Planning

S&OP - Sintesi

**In sintesi avere un unico set di numeri
che governano il business**



Sales & Operations Planning

S&OP – Modifiche al sistema / processo

Ri definizione del livello di
raggruppamento ottimale (famiglia)

S&OP – Livello logico di forecast





Sales & Operations Planning

S&OP – Modifiche al sistema / processo

- BU1 – Consumer
 - Affinamento processo di Demand Planning con struttura vendite
 - Controllo giornaliero dati dai punti vendita principali (non di proprietà)



Sales & Operations Planning

S&OP – Modifiche al sistema / processo

- BU2
 - Affinamento configurazione per cicli e db
 - Determinazione nuovo livello di aggregazione per famiglia (modelli)
 - Affinamento modelli probabilistici



Sales & Operations Planning

S&OP - Modifiche al sistema / processo

- BU1 - BU2 – BU3
 - Introduzione KPI – obiettivi su variabilità bdg e forecast
 - Introduzione KPI – aggiornamento mensile forecast



Sales & Operations Planning

S&OP – Risultati ottenuti

Un forecast più preciso, coinvolgendo
tutte le risorse che lavorano sul
mercato

S&OP – forecast “esatto”?

Input

Clienti
Nuovi clienti
Competitors
Andamento economia
Nuovi prodotti
Strategie di prezzo
Promozioni
Offerte
Politiche aziendali
Dati storici

Processo

Output

Previsioni:

1. Ragionate
2. Ragionevoli
3. Riviste mensilmente
4. Rappresentative della domanda complessiva



Sales & Operations Planning

S&OP – Risultati ottenuti

- BU1 : make to stock - variazione mensile consuntivo vs forecast
 - 2014 mesi 1-6 : 65% media , dev.std 0,5 (pre S&OP)
 - 2014 mesi 7-10 : 78% media , dev.std 0,36 (post S&OP)



Sales & Operations Planning

S&OP – Risultati ottenuti

- BU2 : make to order - variazione mensile consuntivo vs forecast
 - 2014 mesi 1-6 : 76% media , dev.std 0,44 (pre S&OP)
 - 2014 mesi 7-10 : 90% media , dev.std 0,32 (post S&OP)

BU2 - bdg anno		BU2 - bdg mese 1		BU2 - ord mese 1		BU2 - bdg mese 2		BU2 - ord mese 2	
Modello	BDG anno corr	Modello	BDG mese	ORD mese	Var %	Modello	BDG mese	ORD mese	Var %
I.TAB.P	3.000	I.TAB.P	210	170	81%	I.TAB.P	360	120	33%
R.CWB.A	45.000	R.CWB.A	3.150	3.500	111%	R.CWB.A	5.400	4.000	74%
R.CWB.P	250.000	R.CWB.P	17.500	19.000	109%	R.CWB.P	30.000	39.000	130%
R.GEL.A	2.500	R.GEL.A	175	100	57%	R.GEL.A	300	400	133%
R.GEL.P	2.000	R.GEL.P	140	-	0%	R.GEL.P	240	260	108%
R.GRA.A	70.000	R.GRA.A	4.900	6.300	129%	R.GRA.A	8.400	5.500	65%
R.GRA.P	170.000	R.GRA.P	11.900	12.500	105%	R.GRA.P	20.400	22.000	108%
R.OWB.A	1.500	R.OWB.A	105	80	76%	R.OWB.A	180	110	61%
R.OWB.P	110.000	R.OWB.P	7.700	6.600	86%	R.OWB.P	13.200	9.000	68%
R.PAS.A	520.000	R.PAS.A	36.400	48.000	132%	R.PAS.A	62.400	75.000	120%
R.PAS.P	490.000	R.PAS.P	34.300	41.000	120%	R.PAS.P	58.800	70.000	119%
R.PEL.A	65.000	R.PEL.A	4.550	3.000	66%	R.PEL.A	7.800	4.200	54%
R.PEL.P	240.000	R.PEL.P	16.800	19.000	113%	R.PEL.P	28.800	23.500	82%
S.GRA.A	100.000	S.GRA.A	7.000	6.000	86%	S.GRA.A	12.000	9.600	80%
S.GRA.P	100.000	S.GRA.P	7.000	8.500	121%	S.GRA.P	12.000	13.400	112%
T.GLU.A	210.000	T.GLU.A	14.700	12.000	82%	T.GLU.A	25.200	17.500	69%
T.GLU.P	100.000	T.GLU.P	7.000	4.000	57%	T.GLU.P	12.000	16.300	136%
T.VAR	123.000	T.VAR	8.610	5.000	58%	T.VAR	14.760	16.900	114%
		182.140	194.750	88% media		312.240	326.790	93% media	
				0,33 dev std				0,31 dev std	
				107% tot				105% tot	



Sales & Operations Planning

S&OP – Risultati ottenuti

- BU1 : lancio nuovi prodotti
 - Riduzione della differenza tra data ingresso nuovo prodotto promessa ed effettiva del 100%
 - Riduzione dei “saldi” su nuovi prodotti al lancio del 50%



Sales & Operations Planning

S&OP – Risultati ottenuti

- BU1 : lancio nuovi prodotti
 - Monitoraggio “cannibalizzazione” (bdg in uscita vs bdg in ingresso) in corso; i primi dati parlano di una riduzione di errore del bdg in uscita del 30%

sales network



zapi, protecting people

ZAPI, PROTECTING PEOPLE

“for a world without parasites,

for a better & safety environment.”

sales network



zapi, protecting people

ZAPI, PROTECTING PEOPLE

Grazie per l'attenzione.