



**Politecnico
di Torino**

Corso di Laurea Magistrale
Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

**Il ruolo trasversale
del Sales & Operations Planning:
il caso L'Oréal**

Relatore:

Prof. Maurizio SCHENONE

Candidato:

Vittoria POMBIA

Matricola: 269221

Ottobre 2021

Indice

Ringraziamenti	4
Introduzione	7
Glossario	9
1 L'azienda	14
1.1 La storia	21
1.1.1 <i>Il nome L'Oréal</i>	21
1.1.2 <i>La linea del tempo</i>	22
1.1.3 <i>Governance</i>	23
1.2 Il settore della cosmetica	24
1.3 Le Operations L'Oréal	25
1.3.1 <i>La Value Chain Integrata</i>	27
1.3.2 <i>Design & Develop</i>	30
1.3.3 <i>Sourcing</i>	31
1.3.4 <i>Manufacturing</i>	31
1.3.5 <i>Serve</i>	34
1.4 La Supply Chain L'Oréal	35
2 Il Sales & Operations Planning	38
2.1 Il ruolo del S&OP Leader	43
2.2 S&OP Calendar	44
2.3 SAP: come utilizzarlo al S&OP	46
2.4 Creazione codici Prodotto Finito	50
2.5 Launch After 1st deadline e Launch Intro	53
2.6 Stock Parameters	55
2.7 LILIAL	57
2.8 CV Cible	61
2.9 Sintesi Strategia Fomati Hair Care	64
3 La trasversalità del Sales & Operations Planning	68
3.1 Il multilinguismo	69
3.2 Razionalizzazione catalogo Fructis	72

3.3	Generic Codes.....	74
3.4	Soglia di lancio Lascad	77
3.5	Survey S&OP Communication	79
3.6	Calendario S&OP	80
3.7	Il ruolo del S&OP nel caso Franck Provost	82
4	Conclusione	85
5	Bibliografia	88

Ringraziamenti

Giunta al termine di questi due anni universitari conclusivi di un percorso più globale iniziato ormai cinque anni fa, vorrei dedicare qualche riga ai ringraziamenti di coloro che mi hanno accompagnata e seguita durante questo viaggio.

In particolare, vorrei ringraziare il Prof. Schenone, relatore di questa tesi di laurea, per la disponibilità e l'impegno mostratimi durante la stesura dell'elaborato.

Un grande grazie alla mia famiglia, a mamma e a papà, per avere creduto in me, per avermi sostenuta economicamente e soprattutto moralmente anche nei momenti difficili. Non sono stati anni semplici, ma loro ci sono sempre stati e hanno visto da vicino la fatica e i sacrifici che ci sono dietro i risultati ottenuti.

Un grazie anche ai miei fratelli, Edoardo e Alberto, nonostante il nostro rapporto sia fatto di tanti battibecchi, il legame che c'è tra di noi è indissolubile. Grazie per aver sopportato i miei cambi di umore dovuti allo studio, non è facile avermi nella stessa casa quando sono in sessione.

Grazie alla zia Giaco, per la sua vicinanza nonostante la lontananza geografica. Grazie anche alla nonna Rosi, a Matteo e allo zio Paolo per essere stati costantemente al mio fianco.

A Marta, la mia amica di sempre, anche se non condividiamo più ogni singolo momento come una volta, so che quando torno a casa tu ci sei sempre.

A Elettra, Giorgia e Martina, grazie per avere condiviso con me un anno tanto importante quanto strano. Un'amicizia iniziata per puro caso ma che porto con me ovunque io sia.

A Sara, per aver condiviso con me gran parte di questi anni, alle nostre avventure, alla tua pazzia che si è scontrata alla mia razionalità. Grazie per esserci stata e per esserci ancora.

Ai miei compagni di corso, Erika, Gianchi, Buono e Gabri, per citarne alcuni, per essere stati al mio fianco in tutti i cinque anni, per aver condiviso gioie, paure e delusioni. E soprattutto per aver resistito e per essere arrivati alla fine insieme.

Grazie alla pallavolo, e a tutte le persone che mi ha permesso di conoscere. Continuare a giocare è stato uno dei più grandi sacrifici che ha comportato tante rinunce e sforzi supplementari, ma allo stesso tempo è stata la mia valvola di sfogo e mi ha spinto a dare

ancora di più. Grazie alle mie compagne di squadra che sono cambiate in questi anni ma che a modo loro mi hanno lasciato qualcosa.

Grazie a Castres, e al mio amato gruppo di Stagiaires & Alternants di Pierre Fabre. In un periodo storico difficile, ho riscoperto l'importanza delle cose semplici e delle persone genuine, con cui ho condiviso quattro mesi stupendi.

Grazie agli stagisti di L'Oréal per questi mesi passati insieme, siamo stati una piccola famiglia supportandoci nel lavoro e divertendoci fuori.

Grazie alle città che mi hanno accolto in questi anni e che mi hanno vista cambiare, crescere e maturare. A Torino, Nizza, Castres e Parigi. A quest'ultima il merito di essere uno dei miei più grandi sogni realizzato. Siete diventate tutte quante casa.

E infine, a me stessa, il più profondo dei ringraziamenti. Alla tenacia, alle rinunce, ai sorrisi ma anche alle lacrime. A tutte le volte che ho pianto in silenzio domandandomi se ce la potessi fare o se ne valesse la pena. A tutte le volte che sono partita senza guardarmi indietro, piangendo per quello che lasciavo e non sapendo a cosa andassi incontro. Oggi posso affermare che ogni piccola parentesi di questi cinque anni è stata fondamentale a prendere coscienza di quello che sono e di dove posso arrivare. Fiera di quello che ho costruito in questi anni, orgogliosa delle esperienze di vita che mi hanno fatta crescere più di tutto. Ho imparato che con la forza di volontà nulla è impossibile.

Questo finale lo dedico a me, perché in fondo so di meritarlo.

Introduzione

Questa tesi si propone come l'elaborato finale che completa il mio percorso universitario, e in particolare la Laurea Magistrale in Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica. Un ciclo di studi che si appresta a terminare dopo cinque anni, passati tra il Politecnico di Torino e l'IPAG Business School e che oltre che a fornire delle conoscenze tecniche e teoriche, mi ha fatto vivere e sperimentare la cultura francese nella sua interezza. Ma non è tutto, poiché, questo programma di studi oltre che a prevedere dei periodi all'estero, include una formazione sul campo come ultimo step e come complemento alle materie di esame.

Dopo avere infatti terminato gli esami del secondo anno di Laurea Magistrale, ho integrato il mondo aziendale per un tirocinio di sei mesi.

Nel mio caso specifico, ho iniziato a marzo uno stage in L'Oréal a Parigi all'interno del Sales & Operations Planning.

La scelta di cogliere questa opportunità nasce principalmente da due ragioni: da un lato la grandezza dell'azienda e il suo essere leader nel settore della bellezza, dall'altro la possibilità di svolgere un'esperienza all'estero in un servizio complesso ma fondamentale della Supply Chain.

Il tirocinio da me svolto è dunque l'argomento di questo elaborato.

L'obiettivo è quello di riassumere l'esperienza lavorativa, analizzandone gli aspetti positivi e negativi sia da un punto di vista lavorativo che personale. Inoltre, mi propongo di presentare il servizio nel quale ho lavorato come un elemento imprescindibile della Supply Chain mostrando la sua trasversalità e la varietà di soggetti che devono essere trattati dal suo interno.

I sei mesi passati nel Sales & Operations Planning sono stati istruttivi sotto tanti punti di vista: le nuove conoscenze pratiche sui processi aziendali ma anche la responsabilità e l'autonomia acquisite con il tempo. L'S&OP presso L'Oréal merita, in funzione della mia esperienza, molta attenzione perché riesce a fornire una visione della Supply Chain aziendale, a partire dalla produzione fino alla distribuzione dei prodotti finiti.

La tesi è organizzata in tre capitoli.

Sebbene l'azienda per la quale ho lavorato non ha bisogno di presentazioni, nella prima parte dell'elaborato descriverò il Gruppo dal punto di vista interno. Analizzerò nel dettaglio la struttura delle Operations e della Supply Chain facendo scoprire dei servizi che comprando una semplice bottiglia di shampoo al supermercato sono difficili da immaginare.

In seguito, approfondirò la Supply Chain, prima dando un'inquadratura generale e poi zoomando sul Sales & Operations Planning, il servizio da me integrato.

Con il secondo capitolo, descriverò l'esperienza vissuta all'interno dell'azienda, analizzata da un punto di vista formativo. Si parlerà dei processi e del ciclo mensile tipico del S&OP e si affronterà anche la parte progetti. L'obiettivo di questa sezione è di fornire una visione del servizio e del mio lavoro da un punto di vista operativo presentando la metodologia utilizzata quotidianamente per svolgere le diverse mansioni.

Il terzo capitolo presenterà il Sales & Operations Planning nella sua trasversalità, come un servizio che si incastra alla perfezione tra le due dimensioni aziendali, quella industriale e quella business. Per facilitare la comprensione di questo doppio ruolo userò un caso pratico, realmente avvenuto durante la mia permanenza al S&OP. Quest'ultimo riguarda la gestione di una richiesta particolare di una filiale per una gamma di prodotti che ha messo a dura a prova il S&OP e la sua posizione.

Glossario

ABC Classification

La classificazione ABC è un sistema di classificazione per identificare e raggruppare gli elementi in termini di quanto siano utili sono per raggiungere gli obiettivi di business.

Il sistema richiede di raggruppare i prodotti in tre categorie:

A - estremamente importante

B - moderatamente importante

C - relativamente poco importante

AC

Articolo di Condizionamento, Packaging

BAG

Documento contenente il testo da stampare sulle etichette

BAT

Documento contenente i colori da stampare sulle etichette

Batch min. for packaging

Quantità minima di un prodotto finito con lo stesso codice che si può produrre sulla linea

CDC

Commercial Distribution Center

COO

Country of Origin

CPD

Consumer Products Division

DGO

Direction Générale Opérations

DMI

Development Marketing International

DPGP

Division Produits Grand Public = CPD: Consumer Products Division

E&O

Excess and Obsolete, l'inventario in eccesso è qualsiasi fornitura in eccesso rispetto alla domanda. L'offerta consiste di materie prime materia prima, componenti acquistati, WIP e prodotti finiti. La domanda è definita come un requisito per il prossimo passo in un processo di produzione o un prodotto finito per soddisfare un ordine del cliente. Obsoleto inventario è un termine che si riferisce all'inventario che è alla fine del suo ciclo di vita del prodotto e non ha vendite o l'uso per un periodo di tempo stabilito, di solito determinato dall'industria. Questo tipo di stock deve essere controllato e può causare grandi perdite all'azienda.

FDA

Fiche d'Abandon

FG

Finished Good

FG Code

Codice di riferimento del bene commerciale finito

FG Cruising

Prodotti che figurano nel catalogo aziendale alla fine del loro periodo di lancio. La domanda viene dal mercato.

GTIN

Il Global Trade Item Number (GTIN) può essere usato da un'azienda per identificare in modo univoco tutti i suoi articoli commerciali. GS1 definisce gli articoli commerciali come prodotti o servizi che sono prezzati, ordinati o fatturati in qualsiasi punto della catena di fornitura. Il GTIN può essere usato per identificare i tipi di prodotti a qualsiasi livello di imballaggio (ad esempio, unità consumatore, confezione interna, cassa, pallet). Gruppi di articoli commerciali con caratteristiche di produzione e utilizzo simili come i lotti di produzione possono essere ulteriormente identificati con l'aiuto del numero di lotto, la data di scadenza e altri dati simili. I singoli articoli commerciali possono essere identificati in modo univoco usando un GTIN più numero di serie. Una volta che un'azienda ha assegnato un GTIN a un articolo commerciale, questo fornisce un linguaggio comune per tutte le sue entità e partner commerciali in tutto il mondo per identificare in modo univoco l'articolo e comunicare facilmente informazioni sull'articolo.

Hub

Nella gestione della Supply Chain, Hub si riferisce a un magazzino centrale che viene utilizzato per soddisfare varie destinazioni che possono essere clienti, negozi o altri magazzini più piccoli. È una parte importante della strategia della catena di approvvigionamento e usato per ottimizzare i costi complessivi di trasporto. Gli hub sono generalmente collocati nei luoghi che sono vicini ai clienti.

IDC

International Distribution Center, location utilizzata per stoccare l'inventario.

Jus

Prodotto sfuso

KISS

Keys for Integrated Supply Chain Solutions

KPI

Key Performance Indicator

MAD

Mise à Disposition, data di messa a disposizione.

MPS

Master Production Schedule. Una linea sulla griglia del programma principale che riflette il programma di costruzione per quegli articoli assegnati al master scheduler. Il master scheduler mantiene questo programma e, a sua volta, diventa un insieme di numeri di pianificazione che guida la pianificazione dei requisiti dei materiali. Rappresenta ciò che l'azienda prevede di produrre, espresso in configurazioni specifiche, quantità e date. L'MPS non è una previsione degli articoli di vendita che rappresenta una dichiarazione della domanda. Esso deve tenere conto della previsione, del piano di produzione e di altre considerazioni importanti come arretrati, disponibilità di materiale, disponibilità di capacità e politiche e obiettivi di gestione.

MSBI

MicroSoft Business Intelligence

MSL

Market Supply Logistics

OMA

Open Manufacturing, è una fabbrica che gestisce esclusivamente produttori a contratto (full buy, full servizio e co-produzione)

OOS

Out of Stock

PIM

Product Information Master

PF

Produit Fini, Sales Products

PRI

Standard Cost Per Unit

PU

Production Unit = Unité de Production, un piccolo gruppo separato di dipendenti che produce un prodotto.

R&D

Research and Development

R&I

Research and Innovation

RM

Raw Material

SAP

Systems, Applications and Products

SI

Sell-In

SO

Sell-out

1 L'azienda

L'Oréal è la compagnia numero uno al mondo nel settore della bellezza. L'azienda conta 88.000 collaboratori e la sua presenza è estesa a 150 paesi. L'offerta proposta dal Gruppo si compone di 36 brands riconosciuti all'internazionale.

L'Oréal può essere decomposta in funzione della prospettiva dalla quale la si osserva: tipologia di prodotti, zone geografiche oppure funzioni aziendali.

I diversi brands all'interno del portfolio di L'Oréal sono organizzati in quattro divisioni: Consumer Products, L'Oréal Luxe, Professional Products e Active Cosmetics (*Figura 1*).



Figura 1 - Divisioni del portfolio L'Oréal

I brands della divisione Consumer Products sono distribuiti attraverso i canali di vendita di massa quali supermercati, ipermercati e negozi tradizionali. Questi marchi offrono una vasta gamma di prodotti per la colorazione, per la cura dei capelli e della pelle e per il make-up.

Tra i brand fanno parte L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York e Nyx. In totale, all'interno della divisione si possono contare 9 marche internazionali. Con l'esplosione dell'e-commerce, la divisione sta rivoluzionando il suo approccio al business per assicurarsi e mantenere il successo anche nel mondo digitale.

L'Oréal Luxe offre un insieme di brands internazionali prestigiosi e moderni che promuovono le specialità della bellezza lussuosa. La divisione commercializza prodotti per la pelle di alta qualità, trucchi e profumi attraverso una rete di canali di distribuzione selettivi. L'Oréal Luxe vede molto più commercio rispetto alle altre divisioni a causa della natura del mercato. I

prodotti sono disponibili presso grandi magazzini, negozi di cosmetici, travel retail, boutiques a marchio proprio e attraverso siti web di e-commerce dedicati. In quest'area ci sono 16 brand tra i quali Lancôme, Yves Saint Laurent, Ralph Lauren, Giorgio Armani e Valentino.

La divisione Professional Products permette alle persone di sfruttare al massimo gli alti standard di qualità e di competenza dei parrucchieri e dei saloni di bellezza. Partner privilegiato dei parrucchieri, L'Oréal Professional Products offre loro prodotti realizzati con le migliori tecnologie, nonché una formazione di alto livello per garantire un servizio professionale. La strategia marketing dell'area si basa su una vocazione precisa: vendere servizi professionali di bellezza piuttosto che prodotti. Cinque sono i marchi di questa divisione, i più importanti sono L'Oréal Professional e Kérastase.

La divisione Active Cosmetics è guidata dalla convinzione che la salute sia il futuro della bellezza. La sua missione è aiutare le persone a migliorare la qualità della propria pelle. I marchi altamente complementari della divisione sono raccomandati dai professionisti della salute, dalla medicina estetica e dalla dermatologia. I prodotti sono commercializzati nelle farmacie, negozi di bellezza e salute e nelle spa. I principali marchi sono La Roche-Posay e Vichy.

Analizzando le vendite per settore, si nota come la divisione Consumer Products occupi la prima posizione con quasi la metà delle vendite totali del Gruppo (Figura 2).

Divisions



Figura 2 - Scomposizione delle vendite 2019 per Divisioni

A PORTFOLIO OF 36 GLOBAL, COMPLEMENTARY & ICONIC BRANDS⁽¹⁾

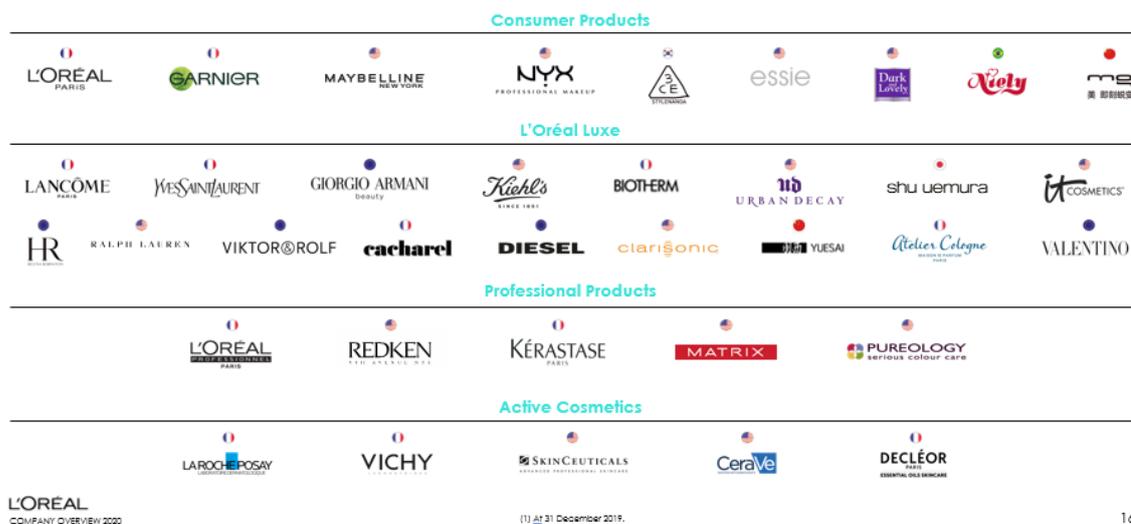


Figura 3 - Suddivisione dei 36 brands

L'Oréal è considerata una potenza globale poiché la sua presenza è estesa tutto il mondo e la sua strategia adattata ai diversi angoli del pianeta. Il Gruppo ha infatti individuato diverse zone geografiche per le quali cerca di trarre tutte le potenzialità del mercato:

- Europa dell'Ovest (Western Europe): L'Oréal Luxe ha ben performato nel suo mercato grazie al successo del lancio dei profumi Libre di Yves Saint Laurent e Idôle di Lancôme, al dinamismo dei marchi Giorgio Armani e Kiehl's e al buon avvio di IT Cosmetics in diversi paesi. Anche la divisione Cosmetici Attivi ha confermato la sua vitalità, con una forte crescita di La Roche-Posay e SkinCeuticals, e lo sviluppo di CeraVe. In un mercato stagnante, la Divisione Prodotti di Consumo ha conquistato quote di mercato in diversi paesi chiave, soprattutto in Germania, Regno Unito, Spagna e Paesi Bassi, e ha mantenuto una posizione molto forte in Francia. È proseguita la trasformazione della Divisione Prodotti Professionali, che dovrebbe dare i suoi frutti a partire dalla fine del 2021.
- Nord America: la zona riflette livelli contrastanti di performance tra le Divisioni. Le persistenti difficoltà del mercato del trucco hanno frenato la Divisione Prodotti di Consumo e L'Oréal Luxe. Queste Divisioni beneficiano tuttavia del dinamismo dello skincare, dove conquistano quote di mercato con le gamme Revitalift Derm Intensives di L'Oréal Paris, Ultra Facial di Kiehl's e Confidence di IT Cosmetics. L'Oréal Luxe eccelle

nel segmento delle fragranze, grazie in particolare agli ottimi risultati di Idôle di Lancôme e Libre di Yves Saint Laurent. La divisione Cosmetici Attivi continua a fare breccia nel mercato nordamericano con una crescita a due cifre, grazie a tutti i suoi marchi e in particolare a CeraVe, La Roche-Posay e SkinCeuticals, che hanno tutti ottenuto aumenti soddisfacenti. Anche la divisione Prodotti Professionali ha registrato un'ottima performance, trainata dalla colorazione dei capelli con Shades EQ by Redken e dall'haicare.

- Nuovi mercati (New Markets): questa cosiddetta zona è concretamente costituita da quelle aree geografiche che storicamente non hanno fatto parte del portafoglio L'Oréal ma che oggi rappresentano una grande opportunità di ampliamento e di crescita.
- Asia Pacifica: tutte le divisioni registrano una crescita a due cifre. La crescita del quarto trimestre è stata trainata in particolare dall'eccezionale performance del Singles' Day (11/11) in Cina, dove le vendite sono cresciute per tutto l'anno e il Gruppo sta guadagnando importanti quote di mercato. Le vendite a Hong Kong sono state fortemente influenzate dal contesto sociale, in particolare nel quarto trimestre del 2020. La crescita nella zona è trainata anche dai paesi del Sud-Est asiatico, in particolare India, Indonesia e Malesia, e dai marchi di lusso Lancôme, Kiehl's, Yves Saint Laurent e Giorgio Armani. La Divisione Prodotti di Consumo ha beneficiato del buon anno di L'Oréal Paris, del successo del marchio coreano 3CE Stylenanda e della buona performance di Garnier in molti paesi asiatici. Per quanto riguarda la Divisione Prodotti Professionali, la crescita è guidata in particolare dal marchio Kérastase e dalla colorazione dei capelli. La Divisione Cosmetici Attivi continua a registrare una buona crescita in tutti i mercati, grazie soprattutto al successo di La Roche-Posay e SkinCeuticals.
- America Latina: l'anno 2020 è stato caratterizzato da un forte contrasto tra le Divisioni. Da un lato, le Divisioni L'Oréal Luxe e Active Cosmetics hanno registrato una buona crescita, con Active Cosmetics che ha conquistato quote di mercato, mentre le Divisioni Consumer Products e Professional Products hanno avuto difficoltà a progredire. La categoria skincare, che beneficia di un mercato dinamico, è diventata il principale

motore di crescita della zona. In Brasile, il contrasto tra le Divisioni è particolarmente pronunciato, con una forte crescita delle Divisioni L'Oréal Luxe e Active Cosmetics. Messico e Cile hanno contribuito in modo importante alla crescita della zona.

- Europa dell'Est (Eastern Europe): La performance della Zona è stata favorita da Russia, Turchia, Ucraina e Romania. Le divisioni Consumer Products, L'Oréal Luxe e Active Cosmetics hanno conquistato quote di mercato, con, a livello di Gruppo, guadagni nel make-up, nella cura della pelle e dei capelli. L'e-commerce ha continuato a crescere fortemente, e ora rappresenta il 10% delle vendite in questa zona.
- Africa e Medio Oriente: La zona è stata colpita da una forte decelerazione nel quarto trimestre del 2020 nei paesi del Levante, e del Libano in particolare. Nel corso dell'anno, Pakistan, Egitto, Arabia Saudita e Marocco hanno registrato una crescita a due cifre. La divisione Active Cosmetics ha guidato la crescita, con guadagni di quote di mercato nel Maghreb-Medio Oriente e nell'Africa subsahariana.

A queste zone geografiche, si aggiunge il Travel Retail considerato come il sesto continente del gruppo che ha l'obiettivo di mettere a disposizione dei viaggiatori i prodotti del Gruppo. Con il suo portafoglio unico di 28 marchi, tra cui prodotti di lusso e marchi più abbordabili, dermocosmetici e persino la cura dei capelli, disponibili attraverso il mercato Travel Retail, L'Oréal rende la bellezza accessibile a tutti i viaggiatori del mondo.

L'Oréal ha adattato la sua offerta al nuovo profilo del viaggiatore creato dalla democratizzazione dei viaggi. I viaggiatori cinesi, i Millennials, la classe media e i passeggeri delle compagnie aeree low-cost superano ormai in modo significativo i viaggiatori d'affari.

Il successo di L'Oréal deriva da quattro aree strategiche all'interno delle quali si ricerca l'eccellenza:

- Research & Innovation: il gruppo può contare su 21 centri di ricerca e 4.000 ricercatori che si occupano di capire le preferenze regionali e di creare dei prodotti che le soddisfino. La ricerca e l'innovazione sono una componente vitale per il futuro e mirano a creare formule, prodotti e esperienze per i consumatori. Gli obiettivi della R&I sono migliorare le prestazioni dei prodotti, mettere il consumatore al centro dell'innovazione, aumentare l'agilità operativa per rispondere ai diversi mercati e

innovare essendo sostenibili, ecologici e socialmente responsabili. La ricerca si pone al centro del progetto di crescita L'Oréal con ben 497 brevetti registrati nel 2019.

- Brand Portfolio: il portafoglio di L'Oréal comprende tutte le aree della cosmetica ed è organizzato per divisioni. L'obiettivo di questa funzione è supervisionare le strategie di ogni brand mettendo in evidenza il suo scopo, i principi di comunicazione, le sfide e le priorità strategiche e geografiche. All'interno dell'azienda questa area è conosciuta anche come International Brand Division (dmi). Il suo ruolo è di anticipare e soddisfare le tendenze del mercato man mano che si presentano.
- Operations: questo settore del gruppo si compone principalmente di 39 siti di produzione responsabili del packaging, dello sviluppo del prodotto, dell'approvvigionamento, della produzione e della distribuzione.
- Beauty Tech: la tecnologia è un pilastro centrale per l'azienda che cerca di innovare sempre di più il futuro della bellezza. La tecnologia viene utilizzata anche a vantaggio e supporto dei dipendenti per accelerarne il rendimento.

Al fianco di queste aree strategiche, ci sono delle funzioni di supporto, ugualmente importanti per mantenere il successo mondiale.

- Legale: il team si occupa di consigliare il business analizzando il quadro giuridico nel quale devono essere implementate le strategie. Allo stesso modo, contribuisce alla protezione della reputazione aziendale assicurando la conformità con le leggi dei paesi in cui L'Oréal opera. L'Oréal Legal impiega circa 200 consulenti interni in 50 paesi.
- Finanza: la salute finanziaria del Gruppo è strettamente legata alla disciplina operativa, a flussi di cassa costantemente monitorati e da un finanziamento sicuro. I team dell'Amministrazione e della Finanza, in collaborazione con il Consiglio di Amministrazione, promuovono relazioni basate sull'etica e sulla trasparenza, aiutano a identificare i rischi e le opportunità e ottimizzano l'allocazione delle risorse.
- Risorse Umane (HR): questo servizio gestisce il reclutamento e lo sviluppo dei talenti in tutto il mondo. Le risorse umane svolgono anche un ruolo centrale nella trasformazione del business e collaborano per creare un ambiente inclusivo.

- Digitale: l'obiettivo del Gruppo è, oltre che a essere il leader del settore della bellezza, essere il numero uno al mondo tra le aziende tecnologiche nell'ambito della bellezza. Il digitale si presenta ad oggi come una priorità assoluta per il business con tre obiettivi:
 - o Sviluppare l'e-retail e sviluppare il 20% delle vendite totali come vendite online;
 - o Creare relazioni personalizzate con il 50% dei consumatori;
 - o Rendere il 100% dei marchi dei marchi "love brands" ovvero con un'interazione diretta con i consumatori.
- Comunicazione: la missione di questa funzione è aumentare la consapevolezza e aumentare la reputazione a lungo termine della reputazione globale del Gruppo. Di fondamentale importanza è costruire l'immagine di L'Oréal e dei suoi marchi. La reputazione del Gruppo rappresenta il 75% del suo valore e l'influenza della comunicazione diventa sempre più determinante per gli acquisti. La sfida è dunque mantenere e migliorare le comunicazioni per far distinguere l'azienda in un ambiente saturo.

Il Business Model di L'Oréal si decompone in tre diverse aree:

- Le divisioni, che, come visto, sono quattro e si propongono di proporre prodotti di diversa natura per rispondere a esigenze diverse.
- Le zone geografiche, che si occupano di identificare i migliori prodotti in funzione delle preferenze locali.
- I segmenti di business, che raggruppano prodotti della stessa natura in funzione del loro utilizzo. I principali Business Segments per L'Oréal sono l'haircare, lo skincare e il make-up (*Figura 4*)

BREAKDOWN OF 2019 SALES (AS%)

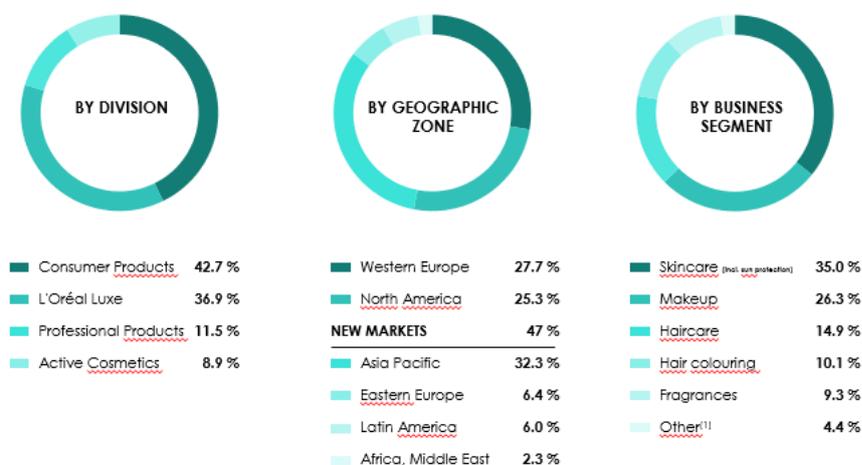


Figura 4 - Vendite 20219 per aree strategiche

1.1 La storia

1.1.1 Il nome L'Oréal

Il nome L'Oréal ha accompagnato Eugène Schueller fin dai suoi primi passi nel mondo della bellezza. La sua prima tintura per capelli si chiamava "L'Auréale". Un probabile riferimento all'"Aureole", un'acconciatura in voga fino all'inizio del XX secolo, ma anche ai riflessi dorati e caldi che le donne volevano dare ai loro capelli tingendoli. Secondo un'altra versione, si dice che il nome L'Oréal derivi dal greco antico ωραίος (oréos), che significa "bello".

Affascinato dalla pubblicità e dagli slogan, che saranno poi uno dei marchi di fabbrica del Gruppo e contribuiranno alla sua reputazione, Eugène Schueller decise di semplificare il nome del suo prodotto giocando sui suoni e sulle sillabe: L'Auréale diventò rapidamente Oréal o L'Oréal.

Nel 1939, L'Oréal diventò ufficialmente il nome della società fondata da Eugène Schueller. Fu in questo periodo che la sede dell'azienda si trasferì al 14 di rue Royale a Parigi.

1.1.2 La linea del tempo

Nel 1909, Eugène Schueller (*Figura 5*), un giovane chimico e imprenditore, fondò la società che sarebbe diventata L'Oréal. Tutto è iniziato con una delle prime tinture per capelli, che ha formulato, prodotto e venduto ai parrucchieri parigini. Il fondatore ha così forgiato il primo anello di quello che è ancora il DNA del Gruppo: ricerca e innovazione al servizio della bellezza. Sotto l'impulso del suo presidente François Dalle (1957-1984), il L'Oréal cominciò a svilupparsi sulla scena internazionale. Le acquisizioni di marchi strategici permisero di iniziare una crescita spettacolare e di creare prodotti destinati a diventare emblematici.

Charles Zviak, il grande architetto dello sviluppo della ricerca, successe a François Dalle a partire dal 1984. Questo divenne il grande periodo di espansione, basato principalmente su massicci investimenti nella ricerca. Questo sforzo fu accompagnato da lanci strategici che hanno fatto la storia e rafforzato l'immagine dell'azienda.

Sotto la presidenza di Lindsey Owen-Jones (1988-2006), il Gruppo ha cambiato completamente dimensione, diventando il leader mondiale dei cosmetici grazie alla diffusione dei marchi in tutti i continenti e attraverso acquisizioni strategiche.

Con Jean-Paul Agon come amministratore delegato, dal 2006, è stato intrapreso il cammino dell'universalizzazione con una missione chiara: la bellezza per tutti.



Figura 5 - I cinque presidenti di L'Oréal dalla sua fondazione

Con il portafoglio unico di marchi internazionali, si entra nel XXI secolo continuando lo sviluppo globale all'insegna della diversità e dell'inclusione. La performance non è più misurata solo dalla sua dimensione economica, ma anche dal suo impatto positivo sulla società e l'ambiente. Nuove acquisizioni, per coprire tutti i bisogni cosmetici del mondo, così come nuove iniziative ambientali, sociali e digitali stanno guidando lo sviluppo di L'Oréal.

Nel tempo il catalogo prodotti del Gruppo si è ampliato sempre più, grazie a delle acquisizioni strategiche che hanno permesso una crescita più rapida negli anni (Figura 6).

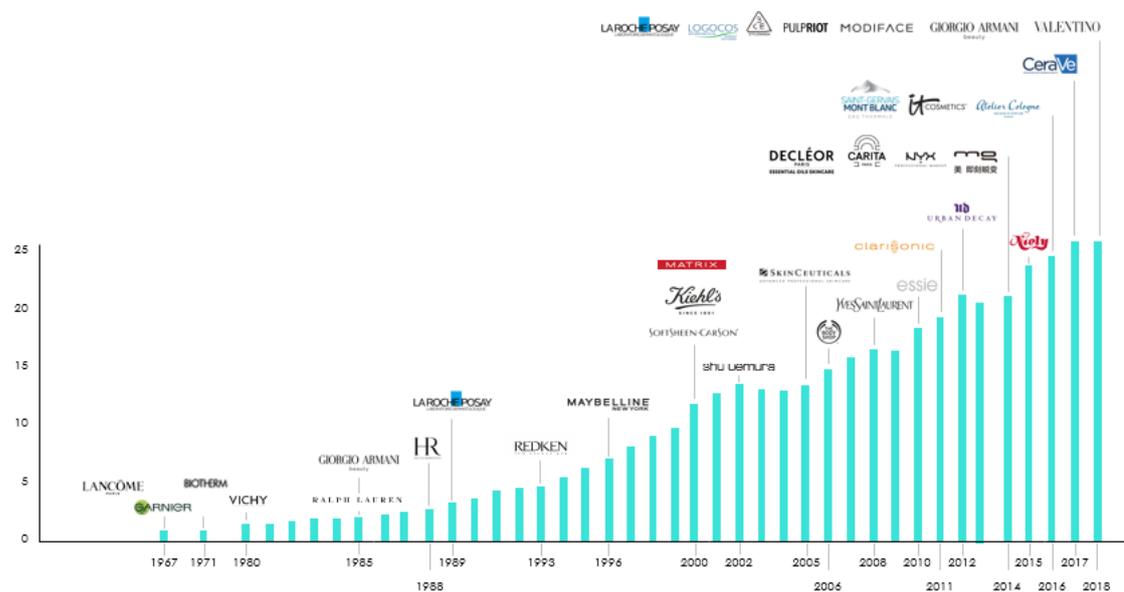


Figura 6 - Linea del tempo delle acquisizioni

1.1.3 Governance

La composizione del Consiglio di Amministrazione riflette la struttura azionaria unica di L'Oréal e garantisce gli interessi di tutti i suoi azionisti. Oltre al Presidente e all'Amministratore Delegato, ci sono tre amministratori della famiglia Bettencourt Meyers, due della società Nestlé, sette amministratori indipendenti e due amministratori che rappresentano i dipendenti.

Il Comitato Esecutivo è responsabile della gestione delle varie attività del Gruppo in linea con le linee guida strategiche stabilite dal Consiglio di Amministrazione. I suoi membri sono responsabili delle divisioni operative, delle funzioni aziendali e delle regioni geografiche su base globale.

1.2 Il settore della cosmetica

Al fine di comprendere la strategia e il posizionamento del gruppo L'Oréal, è di fondamentale importanza comprendere il contesto nel quale l'azienda agisce.

Il mercato globale dei cosmetici è un mercato potente e dinamico guidato da un forte potenziale di crescita dei consumi. Questo potenziale è sostenuto, in particolare, dall'aumento delle classi di reddito medie e superiori, così come dal crescente numero di anziani alla ricerca di prodotti che soddisfino le loro diverse aspirazioni e la loro infinita ricerca di bellezza.

Il mercato dei cosmetici può essere ripartito in funzione di segmenti business più dettagliati:

- Skincare (40%)
- Haircare (21%)
- Makeup (18%)
- Profumi (11%)
- Igiene (10%)

Nel mondo, i principali attori di questo mercato sono nell'ordine:

- L'Oréal
- Unilever
- Estée Lauder
- Procter & Gamble
- Shiseido
- Coty

Ad oggi una delle maggiori sfide per i giganti della cosmetica consiste nello stare al passo con i tempi, adattando soprattutto i canali di vendita. Infatti, le vendite online crescono vertiginosamente in tutti i settori, e anche nella cosmetica nel 2019 l'aumento delle vendite online è stato del 27%.

1.3 Le Operations L'Oréal

La missione delle Operations è di contribuire alla crescita di L'Oréal, dal design e dallo sviluppo del prodotto, all'approvvigionamento, alla produzione e alla distribuzione di tutti i prodotti del Gruppo (Figura 7). Come alleati del business, sviluppano e cercano sempre le soluzioni più agili, innovative, efficienti e responsabili per soddisfare le esigenze specifiche e la diversità dei consumatori.



Figura 7 - Principali fasi delle Operations

All'interno delle Operations ci sono 19.300 impiegati. L'Oréal produce in 39 siti di produzione. I prodotti sono stoccati, preparati e spediti da 150 centri di distribuzione verso più di 500.000 punti vendita. Nel 2019, le Operations hanno prodotti 7 milioni di prodotti. La rete di fornitori è estesa a tutto il mondo e conta più di 50.000 suppliers.

Per definire il profilo delle Operations è necessario comprendere il mondo industriale del giorno d'oggi. Da un lato ci sono delle caratteristiche che l'azienda deve avere per essere competitiva: tecnologia, digitale, sostenibile e basata sulla Consumer Experience. Dall'altro ci sono le esigenze dei consumatori: la ricerca di prodotti sicuri e di nuove esperienze, la necessità di trovare qualsiasi prodotto, ovunque e sempre e il desiderio di prodotti che rispondano a bisogni specifici.

L'Oréal, attraverso le sue Operations, si propone di rispondere all'esigenza "Anything, Anywhere, Anytime":

- Anything, poiché l'offerta è ampia e si estende a tutti gli ambiti della bellezza: la cura dei capelli, della pelle, il make-up e le fragranze.

- Anywhere, perché i prodotti possono essere trovati in diversi punti vendita, dai supermercati alle farmacie.
- Anytime, visto che i prodotti possono essere acquistati come il cliente preferisce: in negozio oppure online in qualsiasi momento.

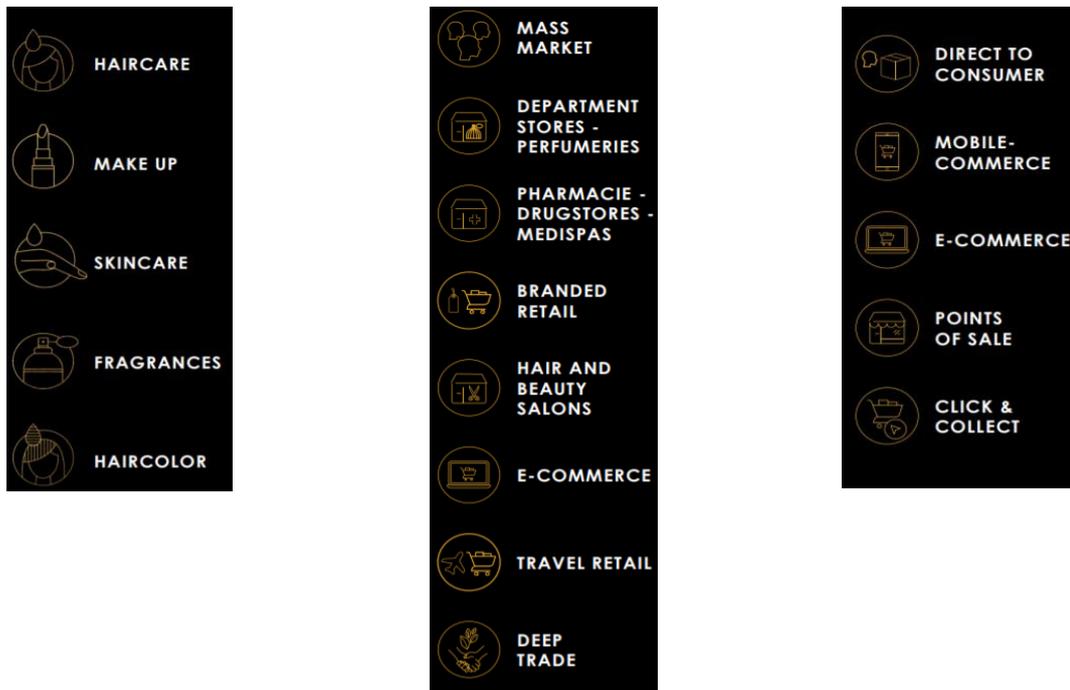


Figura 8 - Anything, Anywhere, Anytime

L'organizzazione globale delle Operations è replicata anche a livello regionale, con una suddivisione per macroaree (Nord America, America Latina, Western Europe, Eastern Europe, Africa Middle East, Asia-Pacific), e infine a livello locale.

Le Operations sono caratterizzate da 3 responsabilità centrali:

- Safety & Security: garantire le migliori condizioni di salute e sicurezza sul lavoro in un ambiente sicuro per ogni dipendente.
- Quality: garantire ai consumatori prodotti di alta qualità costante qualità in tutto il mondo.
- Sustainability: contribuire alla RSI di L'Oréal con l'obiettivo preservare le risorse naturali risorse naturali e a condividere la crescita con le comunità, i fornitori e i dipendenti.

Al fine di meglio integrare le Operations all'interno della strategia aziendale, è stato definito un programma di performance per queste ultime. Inutile ricordare che le Operations rispondono all'evoluzione del Gruppo che a sua volta si adatta a un mondo in continuo cambiamento.

Together for Operations Performance (TOP) è un programma globale progettato per preparare le operazioni alle sfide di un mondo in rapido cambiamento. In questo nuovo mondo, la nuova L'Oréal sta diventando più universale, più digitale e più sostenibile. Il programma TOP consiste in 10 impegni trasversali, globali e misurabili. Formano un programma globale il cui obiettivo è l'implementazione di efficaci soluzioni interfunzionali per ogni marchio e ogni mercato.

Integrando le dimensioni di empowerment, semplicità e flessibilità, gli impegni sono divisi in tre aree: responsabilità fondamentali (qualità, sicurezza e protezione e sostenibilità), ottimizzazione delle prestazioni (costo totale, capitale circolante, soluzioni integrate) e contributo alla crescita (agilità e velocità di mercato, conquista, innovazione e rilevanza del cliente).

1.3.1 La Value Chain Integrata

La Value Chain passa per quattro fasi fondamentali che permettono la creazione del prodotto finito:

- Design & Develop: il primo passo per la creazione del prodotto finale è la sua concezione, sia a livello di prodotto stesso che a livello di packaging. Nel 2019 i brevetti riguardanti il packaging e i processi sono stati 69. In questa fase rientra anche il lavoro di prototipazione e di omologazione. Il packaging inoltre è di fondamentale importanza per la Consumer Experience poiché è il primo punto di contatto con il cliente, assicura un trasporto del prodotto sicuro, contiene le informazioni sul prodotto (legali, composizione e uso) e aiuta a identificare il brand. Le sfide del packaging sono in continua evoluzione e oggi sono caratterizzate dal tema della sostenibilità (*Figura 9*).



Figura 9 - Obiettivi del Packaging legati alla sostenibilità

- Source: una rete internazionale rete di acquisti per soddisfare tutte le esigenze aziendali e aumentare la creazione di valore. La performance dei fornitori viene valutata secondo diversi criteri quali la qualità, il servizio, l'innovazione, la sostenibilità, la competitività. Anche in questa funzione, la sostenibilità è all'ordine del giorno: si cerca di infatti di privilegiare un sourcing che abbia un impatto positivo per l'ecosistema.
- Manufacture: 39 sono i siti di produzione nel mondo intero (Figura 10), ognuno di essi specializzato nella produzione dei diversi prodotti costituenti del catalogo L'Oréal. Al passo con i tempi, le fabbriche L'Oréal si stanno trasformando in SMART Factories integrando l'utilizzo di AGM (Automated Guided Vehicle), COBOT (Collaborative Robot) e stoccaggio automatizzato.

39 MANUFACTURING PLANTS
SPECIALIZED BY TECHNOLOGY

NUMBER END OF 2019

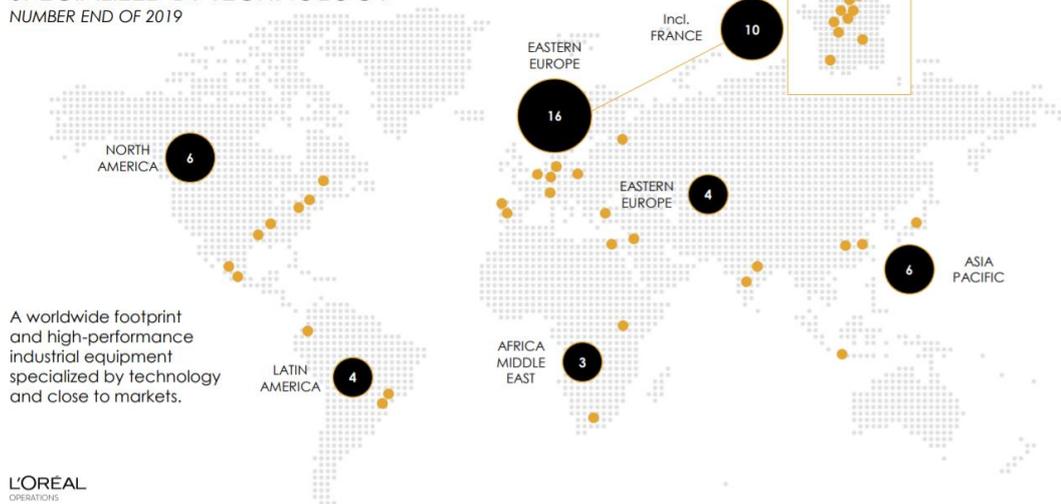


Figura 10 - Localizzazione dei 39 siti di produzione

- Serve: l'ultima fase delle Operations si occupa di servire i clienti in tutto il mondo. Esistono otto diversi tipi di canali di distribuzione (Figura 11). Le sfide da affrontare in questo step sono varie: da un lato la cura del cliente e la disponibilità dei prodotti, dall'altro la raccolta e la gestione dei dati legati alle vendite e al comportamento di acquisto dei consumatori.



Figura 11 - Canali di distribuzione utilizzati da L'Oréal

1.3.2 *Design & Develop*

Lo sviluppo prodotto e il packaging sono coinvolti per affrontare una triplice sfida:

- Come far crescere il business?
- Come migliorare il valore percepito dai nostri consumatori?
- Come essere sinceramente e visibilmente più sostenibili?

Il team dello sviluppo del prodotto gestisce un portafoglio di progetti all'interno delle Operations, come business partner del marchio, in collaborazione con R&I, packaging, stabilimenti. Questa funzione si occupa della visione globale del prodotto finito (confezione, formula, processo...), ed ha la responsabilità globale del progetto per garantire grandi lanci: Time To Market, margine lordo, Sharing Beauty With All, valore percepito, innovazione, qualità.

Al fianco dello sviluppo prodotto generale si trova lo sviluppo del colore e dell'artwork, ovvero dell'etichetta. Il team si occupa di preparare tutti gli elementi dell'artwork del prodotto (colori, finiture, testi) per tutti i progetti. Alla base delle scelte per la creazione delle etichette ci sono delle direttive ben precise date dal marketing.

Di fondamentale importanza sono le fasi di omologazione e di rilascio delle specifiche dei componenti (AC) e dei prodotti finiti (FG), gestite dallo sviluppo prodotto per tutti i nuovi lanci. I prodotti di imballaggio sono il primo punto di contatto con i consumatori e di conseguenza costituiscono un ruolo importante per la percezione che il cliente ha del prodotto. I team di packaging sono al centro dell'esperienza del consumatore nella progettazione degli imballaggi, che devono presentare delle caratteristiche particolari:

- garantire alte prestazioni e innovazione nell'uso;
- proteggere la formula per garantire la sicurezza dei consumatori;
- mantenere l'integrità del prodotto durante il trasporto e la consegna ai punti vendita o direttamente al consumatore;
- avere un impatto ambientale e sociale positivo;
- generare un'esperienza del consumatore legata all'identità di ciascuno dei marchi.

1.3.3 Sourcing

Il sourcing contribuisce alla crescita di L'Oréal cercando delle soluzioni più agili, innovative e responsabili per soddisfare le esigenze specifiche e la diversità dei consumatori.

I team di sourcing sono presenti in tutto il mondo, assicurandosi di essere vicino ai mercati e ai fornitori. Lavorano a stretto contatto con i vari stakeholder per analizzare le esigenze e offrire le soluzioni di acquisto. La forza della rete internazionale di acquirenti risiede nella loro capacità di identificare i partner che possono rispondere meglio alle sfide del Gruppo e dei marchi.

Il sourcing si suddivide in funzione della tipologia di fornitore o di prodotto ricercato:

- Sourcing diretto: si riferisce agli acquisti di beni e servizi che sono direttamente incorporati in un prodotto che viene fabbricato. In questa categoria rientrano:
 - Raw Material: comprende tutte le diverse materie prime che sono utilizzate per produrre le formule L'Oréal (prodotti naturali, profumi, vitamine).
 - Packaging Components: i componenti dell'imballaggio sono utilizzati per consegnare, valorizzare e proteggere il prodotto.
 - Contract Manufacturing: include i fornitori che producono per L'Oréal con tecnologie specifiche o che producono parte del prodotto per ragioni di capacità.
 - Augmented Beauty Operations: al fine di migliorare l'esperienza del consumatore, è necessario mantenere alte le prestazioni attraverso soluzioni personalizzate, performance differenziate performance, con il giusto livello di qualità, servizio, sostenibilità e costi.
- Sourcing indiretto: si riferisce agli acquisti di beni e servizi che non sono direttamente incorporati in un prodotto fabbricato. In questo settore rientrano i servizi marketing e di business, i media e la pubblicità.

1.3.4 Manufacturing

La fase di manufacturing comprende tutte quelle attività che permettono di creare fisicamente e in massa il prodotto finito. Ovviamente, la produzione è la colonna portante del

manufacturing, ma anche le attività di immagazzinaggio e di controllo qualità rientrano in questo segmento.

In un sito di produzione, là dove il prodotto finito prende concretamente forma, ci sono diverse aree, ciascuna con un compito specifico.

L'Oréal possiede e gestisce più di 40 siti di produzione nel mondo che fabbricano più dell'85% dei prodotti totali venduti. Questo modello di avere una produzione in proprio permette di ridurre i rischi e di ottimizzare gli strumenti industriali. La Direzione delle Operazioni -DO- guida la produzione su scale mondiale per guadagnare in reattività.

Nelle fabbriche, i diversi dipartimenti sono organizzati secondo il flusso dei materiali e dei prodotti: ricezione e magazzino MP, produzione, condizionamento e laboratorio qualità (Figura 12).

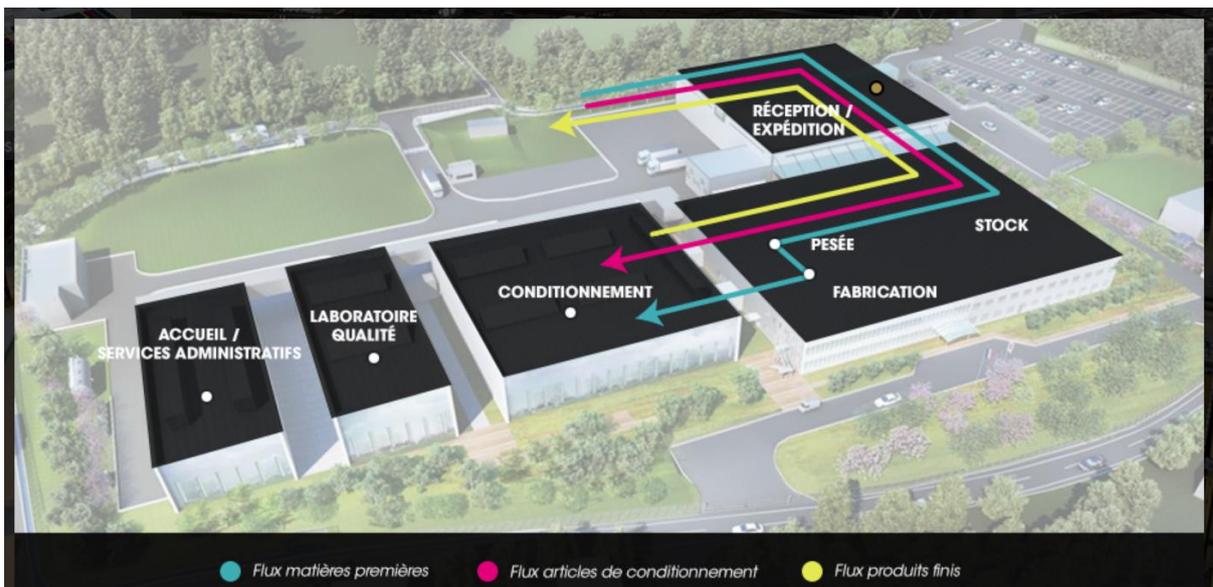


Figura 12 - Organizzazione sito di produzione

Le materie prime una volta ricevute, sono controllate e stoccate. In seguito, sono pesate e trasferite in fabbricazione (UP), dove il prodotto viene fabbricato sfuso. Da qui, i liquidi vengono condizionati negli AC (bottiglia, tubo, spray). Il prodotto, come ultima fase, viene sottoposto al controllo qualità e poi spedito.

Le fabbriche L'Oréal sono capaci di applicare un vasto numero di tecnologie, fattore che si presenta come un punto di forza e un vantaggio per la produzione di prodotti vari e complessi (Figura 13).



Figura 13 - Tipologie di prodotti fabbricati

I prodotti sono il risultato dell'utilizzo di equipaggiamenti di fabbricazione chiamati skids. Gli skids sono a loro volta composti di diversi elementi uniti insieme e pronti all'uso (Figura 14). Normalmente, ogni skid è specializzato in una tecnologia specifica. Per questa ragione, all'interno degli stabilimenti, l'organizzazione delle linee di produzione dipende dalla tipologia di tecnologia utilizzata. Solitamente, una stessa linea è caratterizzata da una tecnologia che permette di produrre una serie di prodotti simili.

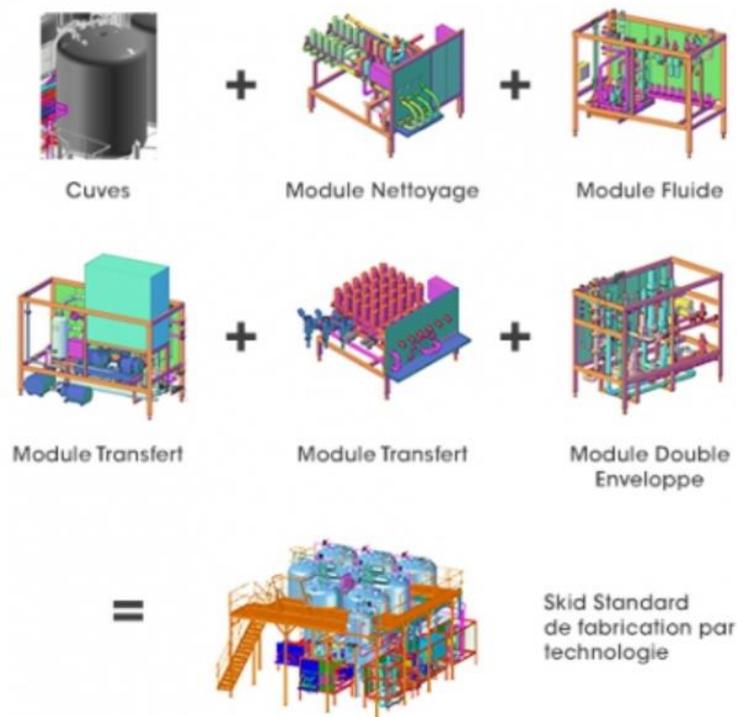


Figura 14 - Composizione di una skid

Un marchio di fabbrica L'Oréal è il fatto che le linee di condizionamento sono interamente pilotate dall'operatore. La fase di condizionamento consiste nel riempimento degli articoli di condizionamento con il fluido precedentemente prodotto sulle skid.

Il laboratorio qualità si occupa di controllare la qualità dei prodotti, di dare il via libera affinché possano essere venduti e di garantirne la tracciabilità. Il suo compito è di controllare tutto ciò che compone il prodotto finito: imballaggio, articoli di condizionamento, MP. Importante da ricordare che il laboratorio qualità gioca un ruolo fondamentale nel time to market. Infatti, deve gestire le priorità di controllo in modo da rispondere al meglio ai bisogni dei clienti.

1.3.5 Serve

Come un vero "Business driver" il team della Supply Chain si impegna a garantire la migliore esperienza e servizio ai suoi consumatori attraverso:

- Una Supply Chain agile e omnichannel, per garantire la disponibilità dei prodotti e offrire la migliore esperienza al consumatore.
- Un servizio al cliente, personalizzato e collaborativo per i retailers.

- Un'analisi dei dati interni ed esterni e una gestione delle informazioni dai social network e dai punti vendita.

Nella fase finale della distribuzione si coinvolge una rete di centri di distribuzione globale (circa 150 DC) delocalizzati in tutto il mondo per permettere ai prodotti L'Oréal di raggiungere il consumatore il più rapidamente possibile, ovunque egli sia.

1.4 La Supply Chain L'Oréal

La Supply Chain di L'Oréal è una leva strategica per reagire ai rapidi cambiamenti del mercato e soddisfare le sue aspettative, per rafforzare la soddisfazione e la fiducia dei consumatori.

La Supply Chain odierna è sotto osservazione costantemente ed è al centro della trasformazione per poter fare la differenza con i clienti e con i consumatori.

La Supply Chain del Gruppo si presenta come un intreccio di attori guidati da obiettivi comuni come l'anticipazione e la pianificazione del business e la gestione dei flussi dei prodotti (Figura 15).

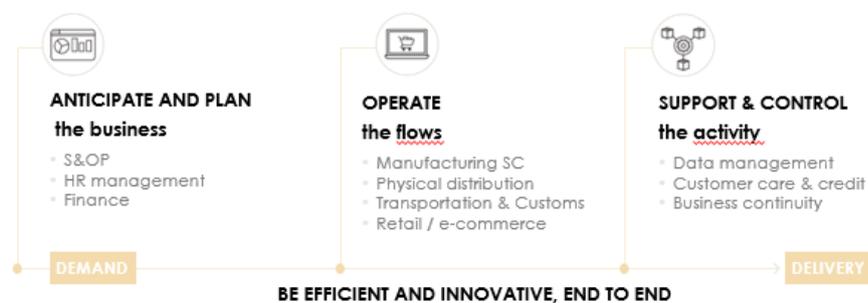


Figura 15 - Organizzazione e missioni della Supply Chain

Il motto che contraddistingue la Supply Chain aziendale è “delivering beauty to the new world”.

Per dare un'idea dell'efficienza che contraddistingue l'azienda, la Supply Chain di L'Oréal consegna due ordini ogni secondo.

Oggi, la Supply Chain agisce in tre diverse direzioni:

- Agile Beauty: anticipare in tempo reale i bisogni del mercato per migliorare la disponibilità dei prodotti e ottimizzare lo stock.
- Service Beauty: offrire il miglior servizio e esperienza al consumatore in termini di qualità, velocità, costi e sostenibilità.
- Digital Beauty: adattare le Operations al fine di accelerare l'e-commerce.

Un aspetto molto importante per le Operations, che ne permette la crescita e il miglioramento degli strumenti e dei processi, sono i dati.

La Supply Chain di L'Oréal si riassume in una rete complessa (Figura 16), che non include solamente i siti di produzione, i centri di distribuzione e le filiali, ma che incorpora anche i fornitori e i clienti delineandosi quindi come una End-to-End Supply Chain (Figura 17).

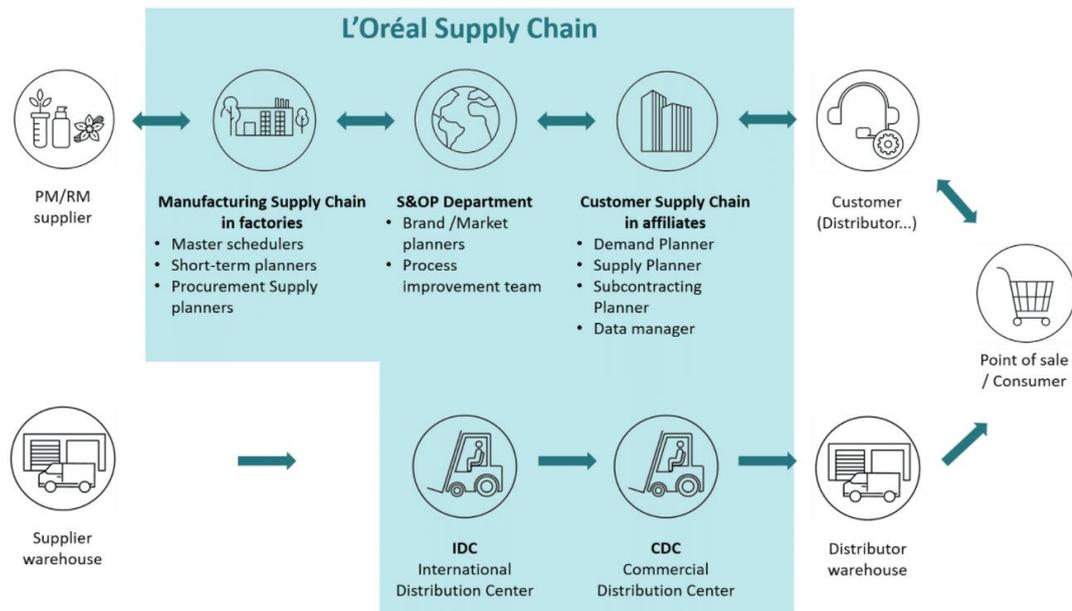


Figura 16 – Sequenza dei diversi attori della Supply Chain

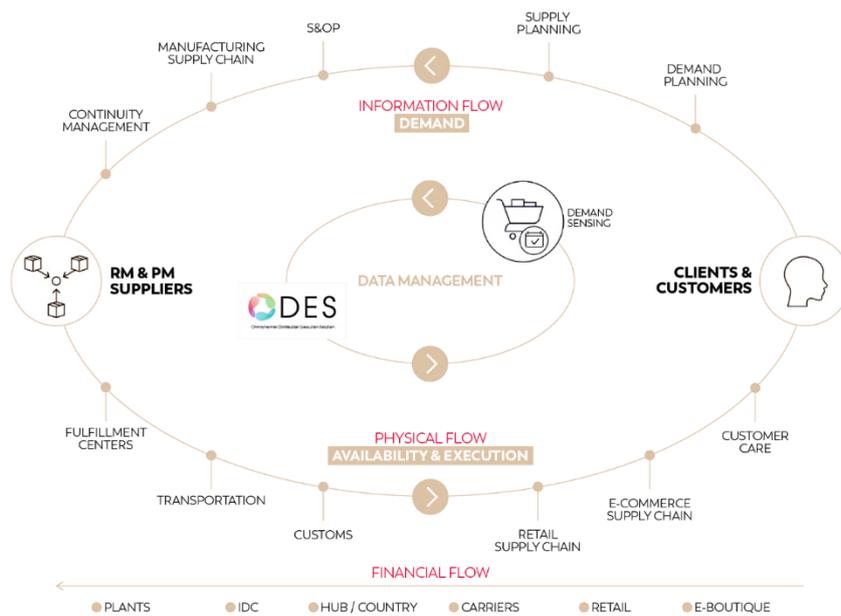


Figura 17 - End to End Supply Chain

La Supply Chain di L'Oréal costruisce la sua forza su cinque assets (Figura 18). Questi permettono di agire quotidianamente e di dare vita alla strategia aziendale.

La Supply Chain opera dall'inizio alla fine, dall'approvvigionamento delle materie prime alla consegna al consumatore, in 150 paesi e in molte categorie.



Figura 18 - I 5 assets della Supply Chain

2 Il Sales & Operations Planning

Il Sales and Operations Planning - comunemente abbreviato come S&OP - è un servizio centrale all'interno della Supply Chain di L'Oréal. L'S&OP si posiziona infatti a metà tra i siti di produzione e le filiali e funge da punto di contatto per entrambi oltre che ad offrire supporto ad altre funzioni delle Operations quali il Développement (Sviluppo Prodotti), gli Achats (Acquisti) e il Packaging. Il servizio è poi guidato in maniera più generale dal business e dalle sue esigenze che vengono rappresentate e formalizzate internamente dalla DMI (Division Marketing International), dalla Zona e dalle filiali (Figura 19).

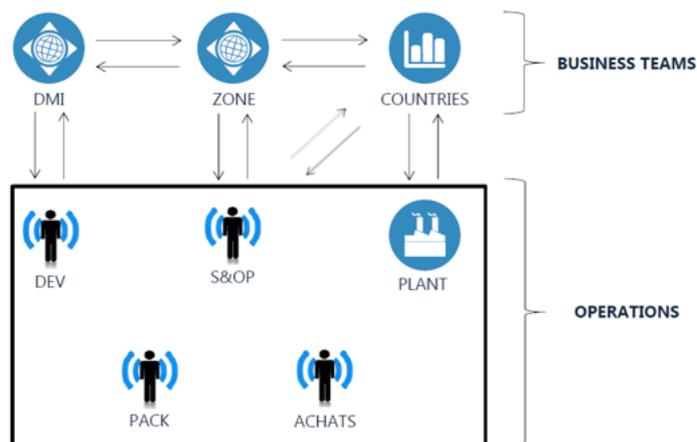


Figura 19 - Principali contatti del S&OP

L'obiettivo del S&OP per definizione è pilotare l'equilibrio tra la Capacità e la Domanda al fine di supportare la crescita del Business.

Secondo la definizione più classica, l'S&OP è un processo per sviluppare piani tattici che forniscono alla gestione la capacità di dirigere strategicamente le sue imprese per ottenere un vantaggio competitivo su base continua integrando i piani di marketing focalizzati sul cliente per prodotti nuovi ed esistenti con la gestione della catena di approvvigionamento. Il processo riunisce tutti i piani per il business (vendite, marketing, sviluppo, produzione, approvvigionamento e finanza) in un insieme integrato di piani. Il S&OP viene eseguito almeno una volta al mese e viene rivisto dalla direzione a livello aggregato (famiglia di prodotti).

Il processo deve riconciliare tutti i piani dell'offerta, della domanda e dei nuovi prodotti sia a livello di dettaglio che aggregato e si collega al business plan. È la dichiarazione definitiva dei piani dell'azienda per il breve e termine intermedio, che copre un orizzonte sufficiente per pianificare le risorse e per supportare il processo annuale di processo annuale di pianificazione aziendale. Eseguito correttamente, il processo S&OP collega i piani strategici per il business con la sua esecuzione e rivede le misure di performance per un miglioramento continuo.

Il più generale servizio S&OP di L'Oréal si suddivide in più team (*Figura 20*) che trattano quotidianamente soggetti di diversa natura:

- ISP -International Supply Planning: si occupa principalmente del breve periodo, quindi dal giorno X a più tre mesi massimo. Questo servizio ha la caratteristica di essere molto reattivo alle urgenze che si presentano giornalmente poiché deve trovare delle soluzioni nell'immediato. Il calendario di un ISP si basa su un ciclo settimanale (qui la grande differenza rispetto a un S&OP Leader che invece lavora su un processo mensile). Tra le missioni principali dell'ISP ci sono l'analisi e la comprensione della variazione della domanda da parte del business e la gestione delle assegnazioni dei prodotti ai diversi Paesi nei momenti critici. In quest'ultimo caso, l'ISP è responsabile degli arbitraggi al fine di servire più paesi possibili o di seguire e rispettare le priorità, attribuendo manualmente le quantità a una determinata filiale.
- GPE -Global Process Excellence: è l'attore che anima i processi all'interno del S&OP. Si occupa di gestire i diversi processi mensili da un punto di vista operativo ma anche in un'ottica di miglioramento continuo. È un team che funge da supporto alle altre funzioni del S&OP al fine di assicurare l'efficienza dei processi e la risoluzione dei problemi legati ai software utilizzati.
- BI -Business Intelligence: un servizio composto da sole due persone che si occupano della gestione della Power BI e di tutti i rapporti che vengono messi a disposizione degli S&OP Leader per svolgere i compiti del ciclo mensile.
- Down Stream -Distribuzione fisica: funzione che si concentra sulla distribuzione fisica dei prodotti e controlla il flusso di prodotti dall'IDC ai vari CDC. Questo servizio è in carica della gestione dei trasporti, intervenendo quando delle urgenze si presentano.
- S&OP Hair Care

- S&OP Skin Care
- S&OP Make-up

I servizi nominati S&OP sono quelli che contengono gli S&OP Leader ovvero i principali attori del processo mensile del S&OP. Esistono tre diversi team divisi per assi di prodotti: Hair, Skin e Make-up. Alla testa di ogni categoria si posiziona un S&OP Director, che ha il compito di prendere le decisioni più adatte nei contesti più difficili e di coordinare le attività operative svolte dagli S&OP Leader.

Allo stesso modo, ogni categoria maggiore si suddivide a sua volta in due assi in funzione della tipologia dei prodotti. Ad esempio, nella categoria Hair, ci sono due sotto assi: Hair Care e Hair Color. A capo di ciascun sotto asse, si trova un Axe Manager che gestisce una mini-squadra di S&OP Leader e che funge da filtro tra gli S&OP Leader e l'S&OP Director.

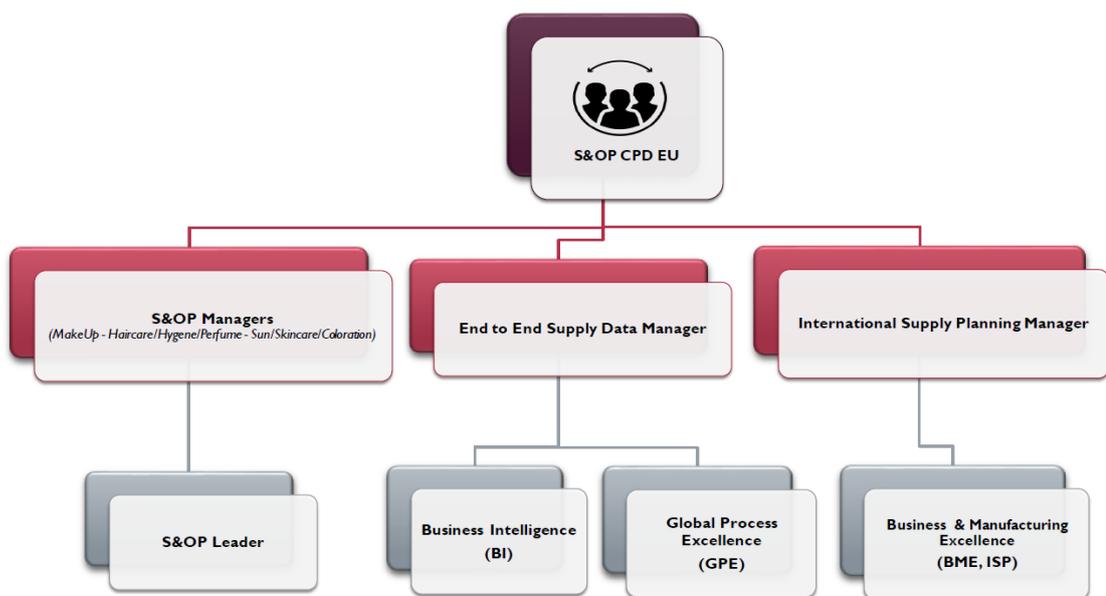


Figura 20 - Composizione del S&OP DPGP di L'Oréal

Ogni S&OP Leader è responsabile di una gamma di prodotti all'interno della categoria, di una fabbrica e di una filiale.

L'S&OP coordina l'attività di 14 siti di produzione, 13 IDC (International Distribution Center) e di 40 filiali (Figura 21).

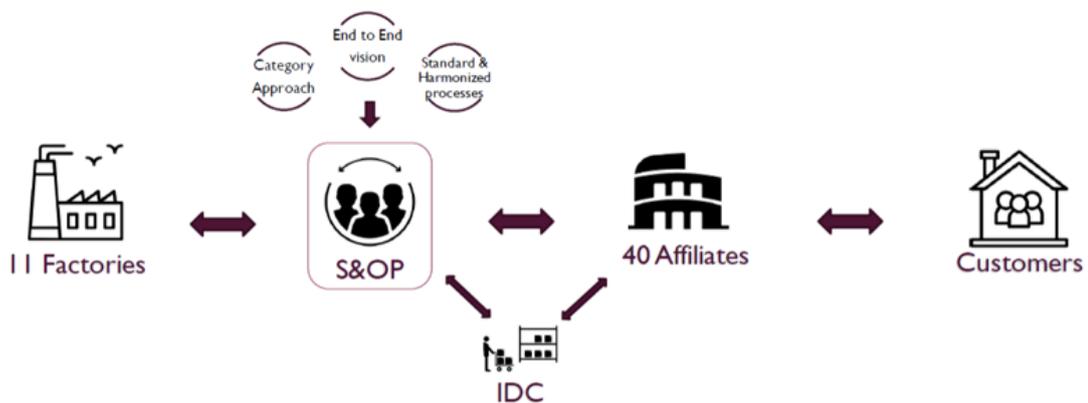


Figura 21 - Posizionamento del S&OP all'interno della Supply Chain

All'interno del Gruppo le filiali sono classificate in tre categorie (Figura 22), in funzione della grandezza dei loro ordini:

- Platinum Affiliate: 10 paesi rientrano in questa fascia che è quella più importante e che si basa su una pianificazione settimanale e su una frequenza giornaliera per gli stock.
- Silver Affiliate: 11 filiali compongono questa categoria che ha una pianificazione mensile e una frequenza settimanale per la gestione degli stock.
- Transitory Affiliate: 19 sono i paesi rientranti in questo terzo e ultimo gruppo. Essi organizzano gli ordini e la gestione degli stock mensilmente.

AFFILIATE MODEL



Figura 22 - Tipologia e caratteristiche degli Affiliate

I siti di produzione possono essere di due tipi in base al sistema informatico utilizzato:

- Kiss: il sistema in fabbrica è lo stesso del S&OP, in questo modo anche in produzione è possibile vedere le variazioni della domanda settimanalmente e un qualsiasi cambiamento fatto un lato è visibile automaticamente dall'altro.
- MPS: il sistema in fabbrica non è integrato. Questo significa che una modifica a un codice deve essere inserita doppiamente: sia a livello S&OP che a livello di produzione. Il sistema funziona aggiornandosi mensilmente, quindi le variazioni della domanda vengono visualizzate in modo automatico una sola volta nel mese (e non settimanalmente, grande differenza rispetto alle fabbriche Kiss). Le fabbriche MPS sono quelle all'interno delle quali si produce il make-up poiché questo richiede un tipo di produzione completamente differente. Ad oggi, due sono i siti MPS: Settimo Torinese e Ormes, per i quali esiste un progetto che permetterà di convertirli a Kiss entro fine 2022.

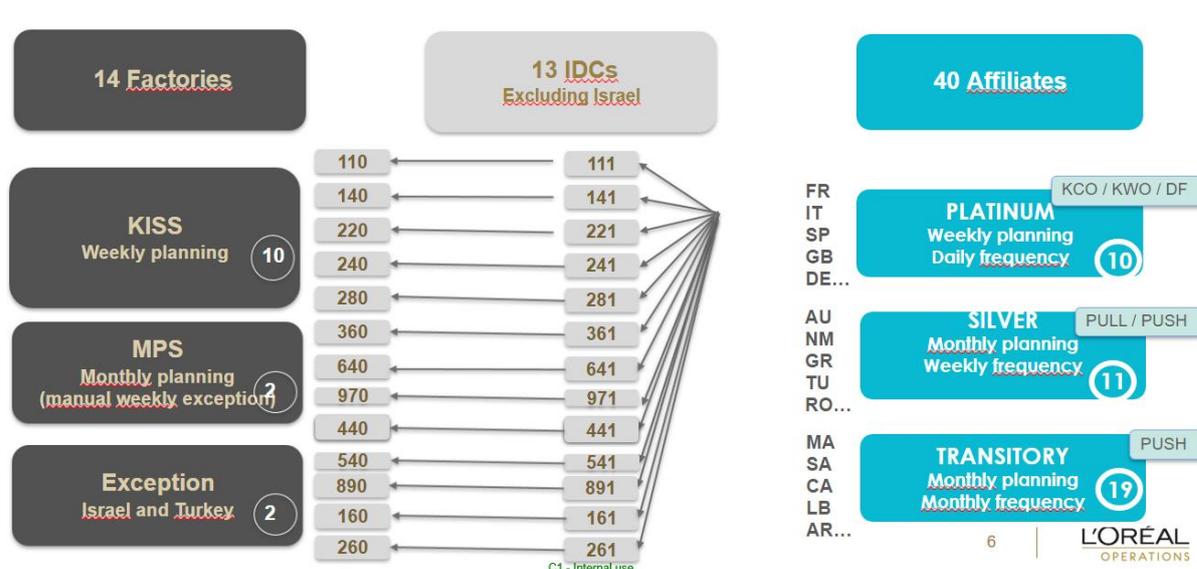


Figura 23 - Visione d'insieme su fabbriche, IDC e filiali

All'interno del S&OP risulta anche molto importante conoscere i diversi tipi di flow -flussi- che permettono ai prodotti finiti di passare dall'IDC al CDC locale. Esistono diversi tipi di gestione dello stock, e ogni filiale solitamente è associata a un flusso particolare.

- Direct Flow – Flusso diretto: lo stock una volta prodotto viene inviato direttamente nei paesi senza sostare nei depositi internazionali IDC.

- Kiss Call Off: lo stock sosta all'IDC prima di essere distribuito al CDC. Per muovere lo stock è necessaria un'azione da parte del paese, che deve effettuare una sorta di "chiamata" da cui deriva anche il nome. Normalmente per richiamare le quantità ci sono dei giorni della settimana appositi. In questa categoria di flusso rientrano i Kiss Weekly Order, per il quale la chiamata dello stock da parte del paese può essere effettuata una sola volta per settimana e il Pull che si basa sullo stesso principio del KWO con la differenza che è valido solo per i paesi Silver. Per queste filiali, la trasmissione dei fabbisogni avviene attraverso il completamento di un file (FPV -File Prévision de Ventes) condiviso poi con l'S&OP. Per le filiali Transitory, la trasmissione dei bisogni avviene una volta al mese, il flusso utilizzato è Push e permette alle Operations di preparare il carico da spedire entro un mese dal ricevimento della domanda. Questi paesi sono i meno integrati nel sistema aziendale, poiché anche delle quantità che richiedono non si conosce il dettaglio o l'utilizzo che ne sarà fatto.

2.1 Il ruolo del S&OP Leader

Ogni S&OP Leader è innanzitutto responsabile di un brand all'interno di una determinata categoria di prodotti.

Ad esempio, nella sezione Hair, ci sono due assi, Hair Care e Hair Color, che a loro volta si decompongono in funzione delle marche e della tipologia di prodotto. Entrando nel dettaglio della parte Hair Care, nella quale rientrano gli shampoo, i balsami e i trattamenti (maschere e spray), ci sono quattro S&OP Leader.

Una persona si occupa del brand L'Oréal Paris, e quindi di tutti gli SH e ASH Elseve. Due persone si suddividono i principali marchi di Garnier: Fructis e Ultra Doux. Una persona è invece responsabile di tutti i trattamenti indipendentemente dal brand di appartenenza.

Oltre alla categoria prodotti, ogni S&OP Leader è responsabile di un sito di produzione e di un Paese.

A livello di compiti da svolgere, il ruolo del S&OP Leader è molto vario. Da un lato ci sono le missioni legate al catalogo prodotti da gestire che consistono nella validazione del piano di

produzione e nell'analisi della capacità. Lo scopo è di garantire coerenza tra la produzione e gli obiettivi della Supply Chain come il livello di servizio e la copertura degli stock.

L'S&OP Leader è anche incaricato della gestione dei lanci e delle rinnovazioni: processo di dimensionamento del lancio, strategia di securizzazione e creazione dei Master Data (codice PF, Launch Intro).

Un'altra missione comprende la gestione del catalogo, soprattutto nel caso di prodotti che devono essere discontinuati (End of Life) e le operazioni di razionalizzazione, ovvero di ridimensionamento del catalogo prodotti.

Oltre la gestione dei prodotti, l'S&OP si occupa dell'animazione della filiale di cui è responsabile, gestendo i contatti con quest'ultima e interessandosi alla variazione della domanda locale e alla situazione del mercato. Allo stesso modo, l'S&OP Leader in carica di uno stabilimento è responsabile dei contatti con quest'ultimo per la gestione e l'organizzazione della produzione e delle urgenze da trattare.

2.2 S&OP Calendar

***[Link to all trainings in Microsoft Teams](#)**

MONTHLY CALENDAR – S&OP LEADER

	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4
Production Plan Cycle	Monthly Demand Variation (L/M) TRUST V2 (L) DEVARANA (despectrage) (L/M/M) Heuristics (relaunch Monday 16h) (L/M) Generic Codes (L/M) Decompo Stock analysis (M/I) Pre-validation / Validation (I/V)	ORL PREVENTIVE (CP + CSM) (L) Business S&OP Review Meeting		
Forecast & Demand Analysis		Stock analysis (BI-Stock) TDS Analysis (monthly)	Cadrage analysis	
Launch cycle	Launch Intro sizing analysis + Launch Intro send to factories	Launch Intro feedback from factories + confirmation	Code creation in COSMO Feedback cruizing requests	Launch Intro project creation (cruizing + launch)
Monthly Transmission Preparation				Axe Review (category) Stock Parameter TRUST V2 (Launch, Abandon)
Exchange Meetings		S&OP LEADER + ISP Meeting Zone meetings OAP GARNIER WE EE RCL brand, factory – Comité métier	Business review Factory review	

Figura 24 - Calendario mensile del S&OP

L'S&OP basa la propria attività su un calendario mensile nel quale le attività sono differenziate di settimana in settimana (Figura 24).

La prima settimana, nota anche come settimana del piano di produzione, è l'arco di tempo durante il quale si analizza la trasmissione dei paesi, in termini di bisogni, e nel quale si lavora al piano di produzione futuro. L'obiettivo è validare il piano di produzione per le fabbriche Kiss entro la fine della settimana e per questo molti meeting vengono organizzati.

Le attività operazionali che avvengono in questa settimana sono strettamente legate al piano di produzione e comprendono tra le altre l'analisi delle allerte attraverso il rapporto Trust V2, i codici generici e la gestione del file Heuristics che avviene il primo lunedì del mese.

La seconda settimana del mese è caratterizzata da due riunioni:

- Da un lato la RCL, un incontro tra diversi servizi della Supply Chain quali lo sviluppo prodotti, il S&OP, i siti di produzioni con i Responsabili Lanci e il Packaging. Durante questo meeting che può prendere fino ad un pomeriggio intero si passano in rassegna i lanci nuovi prodotti brand per brand dando uno sguardo all'avanzamento dei progetti.
- Dall'altro la S&OP Review, riunione con i cosiddetti "piani alti" durante la quale si discute dei principali soggetti del momento per analizzare la situazione e agire con azioni mirate. Questo tipo di incontro permette di rivedere i lanci più importanti e i grandi rinnovi delle gamme e avviene grazie alla partecipazione della Zona (può essere Ovest o Est), l'entità che supervisiona il lavoro dei singoli paesi.

La terza settimana è caratterizzata da nuove riunioni regolari con siti di produzione e business, ma anche dall'arrivo delle richieste per il processo "Launch after 1st deadline" durante il quale i paesi possono manifestare la volontà di lanciare nuovi prodotti già esistenti in altri paesi. Questo processo richiede poi un insieme di azioni che continuano fino all'incirca la metà del mese successivo.

La quarta e ultima settimana del mese ha come principale riunione l'Axe Review che avviene tra l'S&OP e le filiali rappresentate da Demand Planner e Supply Planner e che hanno il compito di fornire input business provenienti dal mercato locale. Gli Awe Review sono organizzati appositamente per comprendere il contesto del singolo paese, per essere messi al corrente delle allerte e per analizzare i dati principali (ad esempio le previsioni di vendita).

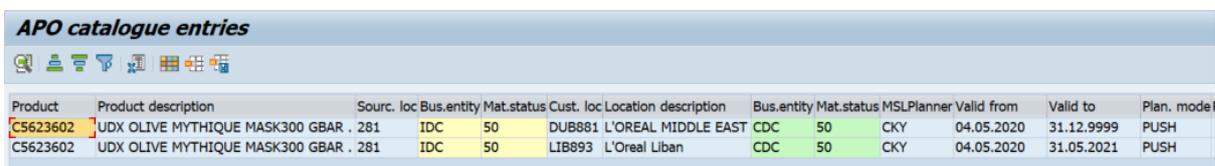
Questa riunione avviene tutti i mesi per i paesi di classe A e B che sono caratterizzati da alti volumi di vendita, mentre ha luogo ogni 3 mesi per le filiali di classe C.

Questa settimana è anche caratterizzata dai parametri di stock da gestire. Questi ultimi, composti da Safety Stock e Target Cover in Days, cioè la copertura, devono essere aggiornati su SAP.

2.3 SAP: come utilizzarlo al S&OP

SAP è il principale strumento utilizzato al S&OP per tutte le attività di gestione del catalogo e per la pianificazione sia dal lato degli stabilimenti e quindi a livello di produzione sia dal lato delle filiali da un punto di vista di fabbisogni. Essendo SAP una piattaforma molto potente, questa è customizzata da azienda a azienda in funzione di quelli che sono i bisogni del Gruppo. SAP, in L'Oréal, si divide in due parti principali: una dedicata alla pianificazione, nota anche come PS1 o APO, e una apposita per l'esecuzione, chiamata PT1 o R/3.

Al S&OP, SAP è maggiormente utilizzato per tutto ciò che riguarda la pianificazione. Qui, è rilevante il Catalogo APO all'interno del quale è possibile ritrovare le informazioni corrispondenti a un codice PF, i cosiddetti Master Data. Al fine di visualizzare le informazioni di interesse, è necessario essere nella modalità Display e inserire il codice PF per il quale si vogliono i dettagli (*Figura 25*).



Product	Product description	Sourc. loc	Bus.entity	Mat.status	Cust. loc	Location description	Bus.entity	Mat.status	MSLPlanner	Valid from	Valid to	Plan. model
C5623602	UDX OLIVE MYTHIQUE MASK300 GBAR . 281	281	IDC	50	DUB881	L'OREAL MIDDLE EAST	CDC	50	CKY	04.05.2020	31.12.9999	PUSH
C5623602	UDX OLIVE MYTHIQUE MASK300 GBAR . 281	281	IDC	50	LIB893	L'Oreal Liban	CDC	50	CKY	04.05.2020	31.05.2021	PUSH

Figura 25 - Schermata di visualizzazione del catalogo

Ciò che appare è quindi la descrizione del prodotto, il sito di produzione e l'IDC corrispondente, il Paese a cui è destinato il PF, il Material Status e le date di apertura e chiusura del catalogo.

Un S&OP Leader può essere anche responsabile della creazione di un catalogo per un dato codice PF, per poter eseguire questa operazione sarà necessario posizionarsi nella modalità

Create. Inoltre, è possibile modificare delle informazioni contenute in un catalogo, e questo grazie all'opzione Update.

Fondamentali per il lavoro al S&OP, sono i planning book, in particolari quelli legati ai parametri di stock e quelli riguardanti la pianificazione della produzione e dei bisogni delle filiali.

I primi si trovano sotto il nome di K_U_STOCK_PAR e il planning book più utilizzato è il 621_CDC.

I secondi, sono invece i K_U_MSL_SUPPLY_PLAN e vanno dal numero 111 al 221. L'utilizzo di questi ultimi dipende dal tipo di informazioni che si vogliono cercare, in funzione anche della località: IDC o CDC. La pianificazione può essere inoltre studiata sia in maglia settimanale che in maglia mensile. Il planning book più utilizzato normalmente è il 221_CDC_CONF_REC che mostra la visione dal punto di vista CDC (paese). Le informazioni qui visibili sono (Figura 26):

- Forecast: previsione della domanda lato paese.
- Total Receipts: quello che il CDC riceverà, in parole semplici le consegne che viste dal lato dello stabilimento corrispondono alle quantità prodotte per quello specifico codice.
- Stock on hand: stock attualmente al CDC.

	U	30.08.	06.09.	13.09.	20.09.	27.09.	04.10.	11.10.	18.10.	25.10.	01.11.	08.11.	15.11.
Forecast	PC	7 239	4 698	4 698	4 698	4 742	4 920	4 920	4 920	4 920	4 089	4 089	4 089
Sales Order	PC	1 080											
Substitution Demand (Corr)	PC												
Total Demand	PC	8 319	4 698	4 698	4 698	4 742	4 920	4 920	4 920	4 920	4 089	4 089	4 089
Distribution Receipt / Plann	PC		19 352	3 356	6 084	5 523			4 920	4 920	2 879	4 089	4 089
Distribution Receipt / Confir	PC				16 215			33 444					
Substitution Receipt / Corra	PC												
Distribution Receipt (TLB)	PC												
In Transit	PC												
QM lot	PC												
Total Receipts	PC				16 215			33 444					
Stock on Hand (Projecte)	PC	11 997	7 299	2 601	14 118	9 376	4 456	32 980	28 060	23 140	19 051	14 962	10 873
Days Supply	D	18	11	4	20	13	6	53	46	39	32	25	18
Initial stock	PC												
Stock Unrestricted	PC												
Stock in transit	PC												
Stock in Quality Inspection	PC												
Target Stock	PC	26 651	26 651	26 651	26 695	27 476	22 556	22 556	22 556	22 556	21 346	21 346	21 346
	D	39	39	38	39	41	34	36	37	38	35	35	34

Figura 26 - Schermata di visualizzazione per il planning book 221_CDC_CONF_REC

Nella sezione PT1, è possibile innanzitutto ritrovare delle informazioni pratiche sui prodotti. In questa parte di SAP, si ragiona per transazioni, quindi in funzione del tipo di informazioni che si cercano si deve impostare una transazione specifica.

La transazione MM03, per esempio, mostra dati sul prodotto fisico come le dimensioni sia del singolo prodotto (altezza, larghezza, profondità, volume e peso) che sui pallet e sulle scatole (numero di prodotti all'interno di una scatola) (Figura 27).

The screenshot shows the SAP MM03 transaction for material C6704500. The 'Units of measure/EANs/dimensions' table is displayed below the material description.

X	AUn	Measure...	<=> Y	BUn	Measure...	Au	A	Depth	Width	Height	Unit ...	Volume
1	PC	Items	<=> 1	PC	Items	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	56	95	230	MM	1.224
1	EQC	Equi. Unit	<=> 1	PC	Items	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,000	0,000	0,000		0,000
1	RG2	Pdct group	<=> 6	PC	Items	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	201	175	239	MM	8.407
1	LAY	Layer	<=> 144	PC	Items	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.154	752	239	MM	207.406
1	PAL	Pallet	<=> 576	PC	Items	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.154	752	961	MM	833.963

Figura 27 - Visualizzazione della transazione MM03

La transazione QA33 è utile invece per visualizzare i numeri dei lotti e la situazione del controllo qualità, se ha avuto successo oppure se ci sono dei problemi a livello qualità. La luce verde indica chiaramente il via libera del lotto. Le altre informazioni utili sono la quantità in controllo qualità e le date di inizio e fine ispezione (Figura 28).

The screenshot shows the SAP QA33 transaction 'Display data for inspection lot: Worklist for Inspection Lots'. The table below lists inspection lots for material C6013303.

Monitor	A	Insp. Lot	Material	Short text for inspection object	Plant	Batch	Lot created on	Code	Actual lot quantity	Insp. start date	Insp. End Date
		4000665	C6013303	UDB MERVEILLEUX BAUME FL360 GB	360	36U300	08.03.2021	D001	43.038,000	08.03.2021	16.03.2021
		4000665	C6013303	UDB MERVEILLEUX BAUME FL360 GB	360	36U300	08.03.2021	D000	43.080,000	08.03.2021	17.03.2021
		8900092	C6013303	UDB MERVEILLEUX BAUME FL360 GB	360	36U300	08.03.2021	D010	43.038,000	08.03.2021	10.03.2021
		4000675	C6013303	UDB MERVEILLEUX BAUME FL360 GB	360	36U503	26.05.2021	D000	20.328,000	26.05.2021	07.06.2021
		4000675	C6013303	UDB MERVEILLEUX BAUME FL360 GB	360	36U503	26.05.2021	D001	20.289,000	26.05.2021	04.06.2021
		8900093	C6013303	UDB MERVEILLEUX BAUME FL360 GB	360	36U503	26.05.2021	D010	20.289,000	26.05.2021	28.05.2021
		4000681	C6013303	UDB MERVEILLEUX BAUME FL360 GB	360	36U701	17.07.2021	D001	28.971,000	17.07.2021	26.07.2021
		4000681	C6013303	UDB MERVEILLEUX BAUME FL360 GB	360	36U701	17.07.2021	D000	28.512,000	17.07.2021	27.07.2021
		8900093	C6013303	UDB MERVEILLEUX BAUME FL360 GB	360	36U701	17.07.2021	D010	28.971,000	17.07.2021	20.07.2021

Figura 28 - Visualizzazione della transazione QA33

Infine, la transazione MD04 permette di visualizzare lo stock in tempo reale sia in fabbrica che all'IDC. Dato un codice PF e il suo corrispondente sito di produzione è possibile visualizzare la quantità disponibile in stock.

Per questo primo codice, si nota che c'è uno stock di 36.486 unità all'IDC (Figura 29).

Stock/Requirements List as of 09:57 hrs

Show Overview Tree

Material: C6655600 FD FRU COL RESIST GOJI SH250 ITI
 MRP Area: 261 IDC Settimo
 Plant: 261 MRP Type: X0 Material Type: ZPF Unit: PC

A...	Date	MRP ele...	MRP element data	Rescheduling ...	E...	Receipt/Reqmt	Available Qty
	30.08.2021	Stock					36.486

Figura 29 - Esempio transazione MD04 con stock

Per quest'altro codice, attualmente non c'è stock all'IDC, ma si possono visualizzare le prossime produzioni previste con le quantità corrispondenti (Figura 30).

Stock/Requirements List as of 10:00 hrs

Show Overview Tree Quota Arrangement

Material: C6013303 UDB MERVEILLEUX BAUME FL360 GB .
 MRP Area: 360 Warsaw Factory
 Plant: 360 MRP Type: X0 Material Type: ZPF Unit: PC

A...	Date	MRP ele...	MRP element data	Rescheduling ...	E...	Receipt/Reqmt	Available Qty	Prod...	Sup...	Stor...
	30.08.2021	Stock					0			
	06.09.2021	PRqRel	0473683766/00010			16.215-	16.215-	361	UK21	
	04.10.2021	PRqRel	0473683743/00010			33.444-	49.659-	361	UK21	
	01.12.2021	PRqRel	0473683741/00010			27.115-	76.774-	361	UK21	
	01.01.2022	PRqRel	0473683739/00010			23.090-	99.864-	361	UK21	
	01.02.2022	PRqRel	0473683735/00010			29.215-	129.079-	361	UK21	
	01.04.2022	PRqRel	0473683692/00010			24.973-	154.052-	361	UK21	
	01.06.2022	PRqRel	0473683689/00010			26.999-	181.051-	361	UK21	
	01.07.2022	PRqRel	0473683686/00010			6.501-	187.552-	361	UK21	
	30.08.2021	----->	Gross Requirements P.							
	08.09.2021	PrcOrd	300002419240/ZPAC/Re		20	16.215	16.215	271A		UK11
	08.10.2021	PldOrd	0034450721/STCK			33.444	49.659	271A		UK11
	08.12.2021	PldOrd	0034383040/STCK			27.115	76.774	021A		UK11
	12.01.2022	PldOrd	0034383050/STCK			23.090	99.864	021A		UK11
	23.02.2022	PldOrd	0034383057/STCK			29.215	129.079	021A		UK11
	27.04.2022	PldOrd	0034383062/STCK			24.973	154.052	021A		UK11
	27.06.2022	PldOrd	0034383070/STCK			26.999	181.051	021A		UK11
	26.07.2022	PldOrd	0034383080/STCK			6.501	187.552	021A		UK11

Figura 30 - Esempio transazione MD04 con spedizioni

2.4 Creazione codici Prodotto Finito

La creazione del cosiddetto codice PF avviene, in L'Oréal, attraverso l'utilizzo di un'apposita piattaforma denominata Cosmo. Da ricordare che il codice PF, noto anche come Material Code, è un codice alfanumerico composto da otto caratteri. Il primo carattere è sempre una lettera e indica il macro-brand di appartenenza (A = L'Oréal Paris; C = Garnier; D = Lascad).

L'insieme dei primi sei caratteri costituisce il codice radice che rimane invariato per uno stesso prodotto. Le ultime due cifre sono invece rappresentative della variante, di norma si parte dalla variante *00 per poi salire gradualmente a 01, 02, ecc... Un cambiamento della variante diventa necessario quando si cambia la formula, una scritta sull'etichetta oppure l'imballaggio.

L'insieme del codice PF rappresenta, idealmente, il prodotto in termini di formula, formato e linguaggio dell'etichetta. Importante sottolineare che l'utilizzo del Material Code è limitato all'interno della Supply Chain aziendale, mentre esternamente, quindi con distributori e clienti finali, si è soliti ricorrere al codice EAN, cioè il codice a barre identificativo di un prodotto.

Per la creazione di un nuovo codice due sono le informazioni necessarie da conoscere:

- Codice COMPASS: è un codice numerico che indica la formula e il formato di un dato prodotto;
- Paese per il quale bisogna creare il codice con conseguente gruppo linguistico di appartenenza. Il gruppo linguistico è rappresentato da un codice di tre caratteri, o delle lettere o dei numeri (ad esempio per la lingua italiana il codice è ITA mentre per il gruppo di lingue spagnolo e portoghese, il codice è 550).

Per rendere più chiaro il processo di creazione di un nuovo codice PF, si prende un esempio. In occasione della rinnovazione del brand Ultra Doux di Garnier che avrà luogo nel 2022, è necessario ricodificare i prodotti poiché le specifiche del prodotto cambieranno e con esse anche il codice a barre (EAN) deve essere cambiato. Per questa ragione un nuovo codice PF deve essere creato.

Le prime informazioni che devono essere compilate nella piattaforma COSMO sono la classificazione e il tipo di prodotto. Quello che si vuole sapere in questo caso è se il codice deve identificare un prodotto destinato alla vendita (e se è un prodotto finito, un semilavorato o un lotto da 2) oppure se è un tester (POS1) (*Figura 31*).

Product Classification

Select Product Classification ? *	Products for sale	Code 010
Select a Product Type *	Finished Product	Code 110

Figura 31 - Schermata iniziale di Cosmo

Il secondo step consiste nell'identificazione del packaging (Consumer Unit Presentation, ovvero come il prodotto si presenta al consumatore) e del tipo di formato (bottiglia, tubo, spray).

È necessario in seguito inserire il codice Compass e il contenuto del prodotto, di solito in ml, ma l'unità di misura può cambiare. Ad esempio, per lo shampoo solido sarà gr mentre per i prodotti della colorazione sarà pz/un (Figura 32)

Presentation		
Select a Consumer Unit Presentation *	Uncarded version without sleeve	Code 01
Select a Consumer Unit Primary Packaging Type *	BOTTLE	Code Example 04 undefined
Declared Content(s)		
Declared Content *	Select a Declared Content Unit *	Declared Content Count *
250	Millilitre	1
Declared Content	Select a Declared Content Unit	Declared Content Count
	Fluid Ounce (29.5735 cm3)	
Hierarchy		
Signature	Brand	Sub brand
Garnier	Ultra Doux Haircare	U.Doux Argan/Cranb
Reference/Compass ? *	UD Argan/Cranb Cond Tub250	Code PP400479

Figura 32 - Informazioni sul packaging e contenuto in Cosmo

Il terzo passaggio consiste nell'identificazione della lingua nella quale deve essere scritta l'etichetta. Si può selezionare una sola lingua nel caso in cui il prodotto sarà monolingua, oppure si può scegliere un gruppo di lingue. Ad esempio, la Svizzera richiede dei prodotti bilingue con francese e tedesco e il codice lingua corrispondente è 370.

Durante questa fase bisogna anche selezionare la "shade" del prodotto che può essere tradotta come "sapore" nel caso di shampoo o come "colore" nel caso di prodotti per la colorazione (Figura 33).

È necessario inoltre inserire la descrizione del codice PF che di solito si compone come: brand + shade + classe di prodotto + packaging + formato + lingua. Ad esempio, una descrizione di PF potrebbe essere: FRU HAIRFOOD WATER SH B530 ITA.

Languages

Language Group

Code	Description
ITA	Italian <input type="button" value="Delete"/>

Shades

[Download Data](#) [Import Data](#) [Download Template](#) [Semi Auto Descriptions](#)

Expiry Date	One Shot	Promotional	Marketing variant code	Marketing variant description	Coloration Technical Number	Language Code	Codifier Product Logistic Description *	Codifier Product Long Description *	Delete
1 <input type="button" value="Yes"/> <input type="button" value="No"/>	<input type="button" value="Yes"/> <input type="button" value="No"/>	<input type="button" value="Yes"/> <input type="button" value="No"/>	CRANB	CRANBERRY	.	ITA	UDO ARGAN CRANB ASH B250 IT <small>Remaining: 8 characters</small>	UDO ARGAN CRANB ASH B250 IT <small>Remaining: 151 characters</small>	<input type="button" value="Delete"/>

[Add new variant](#)

Figura 33 - Inserimento codice lingua e descrizione PF

Le ultime informazioni da compilare per poter richiedere la creazione di un codice PF sono la MAD (Date de Mise à Disposition), ovvero la prima data in cui la produzione è prevista e il Producer, cioè il sito di produzione responsabile della fabbricazione del prodotto.

Cosa succede dopo la richiesta di creazione del codice PF? Entra qui in gioco un team che si occupa della gestione dei Master Data. Il suo obiettivo è quello di gestire il flusso di dati e le interazioni tra le diverse piattaforme della Supply Chain. In particolare, si occupa di Elixpedia che è la parte centrale che assembla tutti i Master Data (Figura 34), li processa e poi li rigetta in SAP.



Figura 34 - Flusso dei Master Data

Dopo che le informazioni sono inserite in Cosmo, queste vengono visualizzate dai PPM (Portfolio Project Manager) che ne controllano la coerenza e la correttezza prima di validare la creazione del codice PF e di inserirlo ufficialmente in Elixpedia.

2.5 Launch After 1st deadline e Launch Intro

Launch Intro è uno strumento che permette di dimensionare i lanci dei nuovi prodotti e si presenta come un'interfaccia tra il S&OP, i siti di produzione e le filiali. La piattaforma permette di creare dei progetti contenenti le informazioni principali di un lancio quali il prodotto da lanciare, la MAD, il sito di produzione e la filiale di destinazione.

Il progetto è creato all'interno del S&OP ed è poi compilato dai paesi. I Demand Planner, infatti, devono inserire mese per mese le quantità desiderate. I dati vengono poi trasmessi ai siti di produzione che hanno il compito di analizzarli e di confermarne la fattibilità a livello industriale.

Nel momento in cui si ottiene l'approvazione del Responsabile Lanci allora il S&OP conferma il progetto Launch Intro, il che permette l'apertura del codice PF anche in APO.

L'utilizzo di Launch Intro è strettamente legato al processo del Launch after 1st deadline che consiste in una procedura che permette il lancio per i paesi che fanno richiesta per prodotti già esistenti in altre zone. Bisogna quindi differenziare i due tipi di lanci possibili:

- International Launch: quando si lancia per la prima volta in assoluto un prodotto. Il lancio può riguardare più filiale allo stesso tempo.
- Cruising Launch: il prodotto è già esistente in alcuni paesi, e il lancio in questo caso riguarda solo determinati paesi che ne fanno richiesta in un secondo momento.

Il processo di launch after 1st deadline coinvolge principalmente il S&OP, i siti di produzione e le filiali rappresentate dai Demand Planner e dai Supply Planner. La procedura che porta alla conferma del lancio e a una MAD concordata tra i diversi attori prende un mese circa.

Tutto ha inizio con le richieste che vengono formulate da parte delle filiali: queste possono scegliere tra una lista di codici PF disponibili già per altri paesi. Il paese deve indicare inoltre le quantità che desidera nei primi 3 mesi del lancio (pipe) e nei successivi 12 mesi. La richiesta può essere fatta anche per dei one-shot ovvero per dei lanci che hanno una durata limitata a 3 mesi. Il paese deve inoltre indicare la volontà di avere o meno un nuovo AW -artwork: da un lato può infatti decidere di prendere un AW esistente e per questo non ci sono soglie da raggiungere a livello di quantità, dall'altro può decidere di far creare un AW specifico nella propria lingua. In quest'ultimo caso, le quantità richieste devono rispettare la soglia di viabilità che può variare in funzione del tipo di prodotto.

Ci sono due livelli di viabilità in tutte le categorie (*Figura 35*):

- Nuova formula (su formato esistente), cioè la quantità minima richiesta dalla somma di tutti i paesi per permettere il lancio di una nuova formula.
- Nuova etichetta, cioè la quantità minima richiesta dai paesi che condividono la stessa grafica (stesso gruppo linguistico e stesso EAN).

Anche i nuovi progetti / nuovi formati richiedono un livello di fattibilità, ma poiché tutti i casi sono diversi, verranno fatti studi di business case per ogni caso per determinare la giusta quantità minima per permettere il lancio.

Category	Plant	Content	Viability level (KU)
HAIR CARE (NEW FLA)	In-house	SH + CD 50 ml > 400 ml	450 ku/format
		SH + CD 500 ml > 750 ml	250 ku/format
		OTHERS < 20 ml	1000 ku/format
		OTHERS 30 ml > 125 ml	500 ku/format
		OTHERS 150 ml > 500 ml	300 ku/ format
		ALL STYLING/HAIR CARE AEROSOL	250 ku/format
	Full-buy	SOLID SH	250 ku/format
HAIR CARE (ARTWORK)	In-house & Full-buy	SH: Label	50 ku
		SH: FOLDING BOX (including solid sh) & TUBE	30 ku
		SH: OTHER DIRECT PRINTING (aerosol, sleeve, doypack)	50 ku
		COND/TREAT/STYLING/COLO: Label	30 ku
		COND/TREAT/STYLING/COLO: folding box (including solid sh) & tube	30 ku
		COND/TREAT/STYLING/COLO: other direct printing (aerosol, sleeve, doypack)	50 ku
		SACHET SAMPLING	500 ku

Figura 35 - Livelli di viabilità per formula e AW

Ogni richiesta viene quindi analizzata dal S&OP e dai siti di produzione sotto diversi punti di vista: l'artwork domandato, le quantità e la MAD desiderata. In funzione di quest'analisi e della fattibilità industriale, vengono creati i codici PF con Cosmo e in un secondo momento i lanci vengono formalizzati grazie a Launch Intro.

In questa fase, il progetto viene creato dal S&OP che inserisce le informazioni di base tipo il codice PF da lanciare, la MAD concordata e il paese protagonista. Qui, le filiali hanno un periodo di tempo di cinque giorni per poter compilare il progetto Launch Intro, fornendo le quantità confermate per il lancio. Se tutti i dati rispettano le regole e se i siti di produzione trovano la situazione coerente anche rispetto alla loro capacità industriale, il progetto Launch Intro sarà confermato e il codice PF sarà aperto al paese anche in SAP.

Da questo momento, la filiale è quindi nella condizione di poter trasmettere i suoi bisogni che verranno utilizzati come base nella costruzione del piano di produzione.

2.6 Stock Parameters

Un processo di cui sono stata incaricata è stato l'aggiornamento dei parametri di stock per la gamma Fructis Hair Food. Bisogna infatti sapere che l'S&OP Leader in carica della categoria, è anche responsabile della gestione dello stock e per questo deve mensilmente decidere quale livello di copertura mantenere per ogni brand/formato facendo attenzione a non cumulare

troppo stock (e rischiando di creare degli obsoleti) ma allo stesso tempo assicurandosi di avere abbastanza stock per rispondere alle variazioni dell'ultimo momento da parte del business. Normalmente, l'S&OP Leader non è il solo attore a decidere il livello di stock da avere, ma ne discute insieme al sito di produzione, in particolare in accordo con il Category Planner.

Quando si parla di stock parameters, si intendono principalmente due indicatori:

- Safety Stock: il livello di stock, calcolato come numero di unità, da assicurare in magazzino che viene utilizzato in caso di emergenza per rispondere a variazioni della domanda non calcolate nel piano di produzione.
- Stock Cover in days: copertura, calcolata in numero di giorni, da avere proprio grazie al Safety Stock. Consiste nel numero di giorni durante il quale si è coperti a livello di stock.

All'interno del S&OP, la settimana dedicata alla gestione dei parametri di stock è l'ultima del mese, in corrispondenza degli Axe Review con le filiali.

Uno strumento, Light, è stato sviluppato all'interno del S&OP per facilitare gli S&OP Leader in questo compito e soprattutto per permettere un calcolo automatico di quelli che devono essere SS e Stock Cover. Questo software prende in considerazione lo storico degli indicatori e lo unisce a input business. Il vantaggio è che gli SS vengono calcolati per singoli codici PF, ma possono essere facilmente visualizzati su Excel per un rapido controllo e in seguito caricati in massa su SAP.

L'obiettivo della settimana dedicata agli Stock Parameters è infatti aggiornare su SAP, in un planning book specifico, il valore del SS e della copertura. Essendo, gli S&OP Leader responsabili per una vasta gamma di prodotti, farlo codice per codice manualmente non è concretamente possibile. Light serve a risolvere questo problema, proponendosi come una soluzione attendibile per la maggior parte delle categorie.

Si parla volontariamente di maggior parte, poiché esistono delle eccezioni per le quali Light non riesce a calcolare dei valori che rispecchiano la reale situazione del catalogo prodotti.

Quest'ultimo è il caso di Fructis Hair Food sugli shampoo e balsami prodotti a Settimo, per i quali gli input business non sono ancora stati ben definiti essendo un lancio abbastanza recente. Per tutti i codici PF rientranti in questo catalogo, nel planning book 621_CDC_RDC_Y di SAP, si rende necessario ogni mese modificare la quantità in SS e osservare come variando

lo SS la copertura si modifica. Con il sito di produzione, una strategia è stata definita su quella che deve essere la copertura in giorni. L'attività da svolgere consiste quindi nel giocare con lo SS al fine di ottenere la copertura definita mese per mese, su un arco di 12 mesi (Figura 36).

	U	01.08.	01.09.	01.10.	01.11.	01.12.	01.01.	01.02.	01.03.	01.04.	01.05.	01.06.	01.07.	01.08.
Forecast	PC		29 968	44 042	30 434	30 134	38 932	26 806	38 225	22 898	39 223	42 816	57 876	50 769
Sales Order	PC	3 252	22 146											
Demand (Forecast/Sales Or...)	PC	3 252	52 114	44 042	30 434	30 134	38 932	26 806	38 225	22 898	39 223	42 816	57 876	50 769
Substitution Demand (Planned)	PC													
Subcontracting Component R.	PC	14 570	750	816	816	408								
Demand (Subcontracting)	PC	14 570	750	816	816	408								
Validated Safety Stock	PC	28 331	33 839	31 145	34 518	43 158	18 939	27 005	16 178	27 711	30 248	40 890	22 375	
Anticipation (days)	I													
Anticipation for subcontracting	PC													
Target Stock	PC	28 331	33 839	31 145	34 518	43 158	18 939	27 005	16 178	27 711	30 248	40 890	22 375	
Target Stock (days)	D	16	23	30	34	35	20	22	21	22	21	22	14	

Figura 36 - Schermata di visualizzazione del planning book 621

Le modifiche alle quantità in Safety Stock si fanno alla linea Validated Safety Stock mensile, e ad ogni variazione si vede come cambia il valore della linea Target Stock (days). Proprio in quest'ultima si deve ottenere il valore strategico concordato (Figura 37).

	U	01.08.	01.09.	01.10.	01.11.	01.12.	01.01.	01.02.	01.03.	01.04.	01.05.	01.06.	01.07.	01.08.
Forecast	PC		29 968	44 042	30 434	30 134	38 932	26 806	38 225	22 898	39 223	42 816	57 876	50 769
Sales Order	PC	3 252	22 146											
Demand (Forecast/Sales Or...)	PC	3 252	52 114	44 042	30 434	30 134	38 932	26 806	38 225	22 898	39 223	42 816	57 876	50 769
Substitution Demand (Planned)	PC													
Subcontracting Component R.	PC	14 570	750	816	816	408								
Demand (Subcontracting)	PC	14 570	750	816	816	408								
Validated Safety Stock	PC	28 331	33 839	31 145	34 518	43 158	18 939	27 005	16 178	27 711	30 248	40 890	22 375	
Anticipation (days)	I													
Anticipation for subcontracting	PC													
Target Stock	PC	28 331	33 839	31 145	34 518	43 158	18 939	27 005	16 178	27 711	30 248	40 890	22 375	F
Target Stock (days)	D	16	23	30	34	35	20	22	21	22	21	22	14	

Figura 37 - Schermata di modifica degli stock parameters

2.7 LILIAL

Il ruolo di tramite ricoperto dal S&OP si estende anche a soggetti più sensibili come quelli regolamentari.

Al netto dei costanti controlli sui prodotti e sulle formule, le regolamentazioni a cui allinearsi sono in aumento (Figura 38). La maggior parte di queste sono a livello europeo e presentano delle scadenze di sell-in, ovvero il flusso che va dalle filiali ai distributori, e di sell-out cioè la vendita al cliente finale.



Figura 38 - Panoramica delle regolamentazioni in vigore

Due sono le tipologie di regolamentazioni:

- Formula: il cambio di una formula e l'adattamento affinché diventi conforme può prendere dai 2 ai 6 anni.
- Etichetta: la modifica del label da apporre al prodotto impiega in generale uno/due anni e si sviluppa solitamente a livello locale.

Il piano di azione (Figura 39), indipendentemente dal tipo di regolamentazione, è il medesimo. In un primo momento la necessità è identificare il perimetro impattato che si misura in numero di PF coinvolti. Il secondo step è constatare e gestire lo stock non conforme, prendendo se necessario delle decisioni sul suo utilizzo. L'ultima fase consiste nell'aggiornare il piano di produzione facendo particolarmente attenzione a inserire i prodotti conformi.

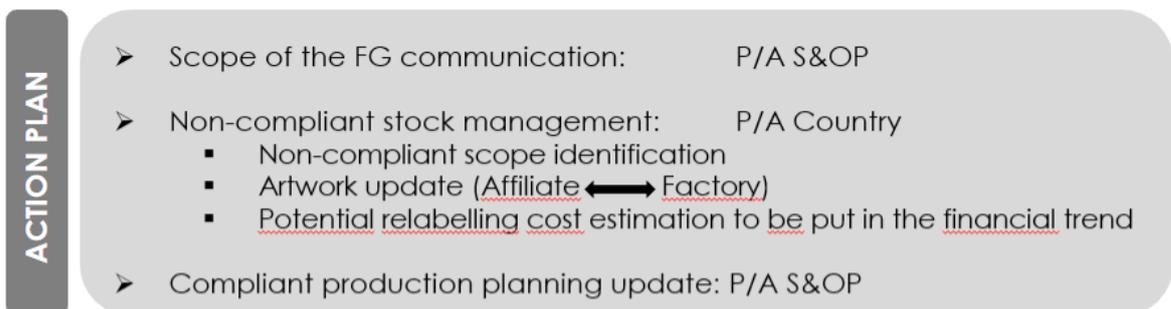


Figura 39 - Piano di azione per soggetti regolamentari

Il primo servizio ad essere allertato di una nuova regolamentazione e a seguirne l'evoluzione è il Développement (Sviluppo Prodotti). La parte operativa che consiste quindi nella gestione dello stock non conforme e della produzione conforme è invece gestita centralmente dal S&OP, in collaborazione con i siti di produzione e le filiali.

Per il Lilial le milestones decise dal gruppo sono (Figura 40):

- La data di fine sell-in per il primo settembre 2021: questa scadenza corrisponde a fermare l'invio di prodotti non conformi dai CDC dei paesi ai distributori finali.
- La data di fine sell-out, imposta dalla legge per marzo 2022: a questa data la commercializzazione dei prodotti non conformi dovrà essere definitivamente interrotta e questi ultimi non potranno più essere venduti ai consumatori.

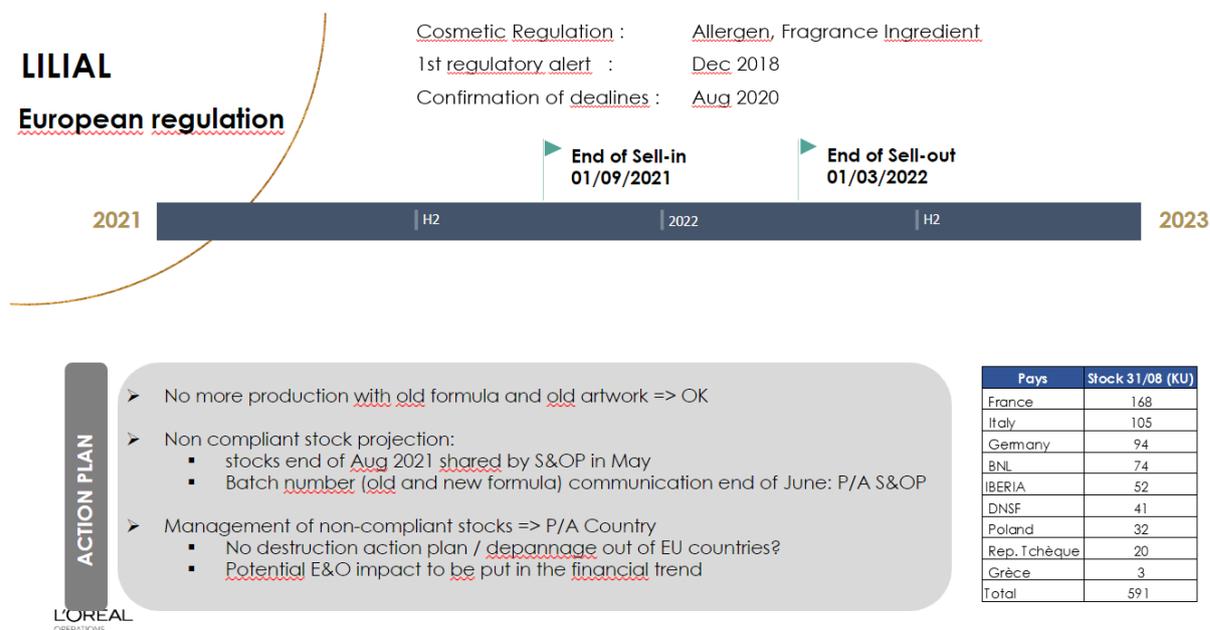


Figura 40 - Panoramica sulla situazione della regolamentazione Lilial

I codici impattati dalla regolamentazione Lilial sono stati 5.797, quindi un numero di prodotti finiti decisamente imponente. Per ognuno dei codici PF fornito dallo Sviluppo Prodotti è stato necessario ricercare le informazioni circa l'ultima produzione non conforme (data e numero di batch) e quelle riguardanti la prima produzione conforme (nuova formula, data e numero batch).

Spesso, a un cambio di formula corrisponde un cambio di codice PF che deve essere comunicato nelle filiali. In altri casi, la formula è cambiata senza che ci fosse una variazione di codice PF, il che ha reso necessario reperire i numeri di batch per poter distinguere i batch non conformi da quelli conformi.

Tutte queste informazioni possono essere trovate su SAP a partire da input provenienti dai siti di produzione. Questi ultimi, infatti, hanno fornito al S&OP le formule conformi e non e i codici PF corrispondenti. Da qui, è nata la costruzione di un file che raggruppasse tutti questi dati e che potesse essere aggiornato man mano (Figura 41). Fondamentale nella costruzione della tabella, la chiarezza e la semplicità delle informazioni contenute affinché queste potessero essere distribuite facilmente a fabbriche e filiali.

Code Formule	Métier Formule	Code Produit	ROOT	Last Active Variant	Code Gtin	Usine	Catalog Status S&OP new (maj juin 2021)	Last production date	BATCH Number of last non conform production	New code IN = Compliant	Date Production Conformance	1ST BATCH Number of conform production	Commentaires
9132691F	Hair Care & Skincare	C405120	C40512*	1	913630540634834	11ADRSTWPF	Activer	02/05/2017	98D190	N/A	الموافق	N/A	

Figura 41 - Organizzazione dei dati sui prodotti conformi e non

Le prime colonne riguardano le informazioni del prodotto non conforme: formula, codice PF, EAN, fabbrica, stato del catalogo (attivo/delastato), data dell'ultima produzione, numero di batch dell'ultima produzione.

La seconda parte sulla destra contiene invece i dati del prodotto conforme: formula, data della prima produzione, numero di batch della prima produzione.

In un secondo momento, dopo aver ricostruito la situazione del cambio da non conforme a conforme per tutti i codici, si è resa necessario svolgere un'analisi sullo stock.

In questa fase è stato fondamentale ritrovare le quantità ancora in stock dei vari codici PF non conformi. La difficoltà rimane legata al numero di codici PF da verificare poiché questo essendo intorno a 5.000 elimina la possibilità di un lavoro manuale. Quando si parla di lavoro manuale, si intende l'attività di passare in rassegna codice per codice il planning book 221 in SAP, al fine di ritrovare il dato contenuto nella linea Stock on hand. Questa tipologia di lavoro prenderebbe un tempo decisamente troppo lungo, motivo per il quale è stato necessario trovare una soluzione alternativa. Con l'aiuto del team BI è stato creato quindi un rapporto direttamente estratto da SAP che contenesse questo tipo di informazione. Da qui, delle analisi sono state fatte al fine di vedere i paesi più impattati, ovvero con il maggiore numero di

prodotti non conformi ancora in stock al 31 agosto 2021, data identificata come limite per il sell-in. Ovviamente, il valore dello stock trovato è una stima in questo caso, calcolato attraverso le previsioni di vendita inserite dai paesi. Attraverso questa procedura è stato possibile allertare i paesi con il rischio più alto di creare delle obsolescenze di prodotti che, in caso di non venduto, dovrebbero essere distrutti.

Il progetto regolamentare Lialial è stato monitorato e tenuto sotto controllo costantemente per mesi, al fine di seguire da vicino la fine delle ultime produzioni non conformi e di assicurarsi che per tutte queste ci fosse un seguito su un codice con formula conforme.

2.8 CV Cible

Uno dei miei progetti principali è stato la composizione di un file che attraverso diversi dati possa fornire una raccomandazione sulla copertura in giorni da avere per ogni catalogo di prodotti. L'argomento riguarda dunque gli stock e la copertura da essi generata.

L'obiettivo di questo progetto era la creazione di uno strumento di decisione che gli S&OP Leader potessero usare in fase di validazione del piano di produzione. Come detto, il risultato finale consiste in una raccomandazione su quella che deve essere la copertura ideale per ogni formato/brand al fine di assicurare da un lato una buona agilità nel rispondere alla domanda e dall'altro una quantità di stock adeguata che non generi quindi obsoleti.

Il file Excel da me creato si decompone in diversi fogli di lavoro in funzione del brand considerato (ad esempio, Botanicals Hair Care, Elseve, Fructis, F. Provost, J. Dessange, Ultra Doux). L'esercizio è stato fatto per tutto il perimetro Hair Care. Per ogni marchio, i formati sono stati divisi secondo due criteri: il sito di produzione corrispondente e la tipologia di prodotto (Conditionner, Rinse & no rinse, Shampoo).

Esempio di decomposizione per il brand Ultra Doux a Settimo Torinese (*Figura 42*):

Étiquettes de lignes
Conditioner
BOTTLE 350 ML
BOTTLE 360 ML
Rinse and no rinse
BOTTLE & APPLICATOR 200 ML
BOTTLE 250 ML
Shampoo
BOTTLE 350 ML
BOTTLE 360 ML
BOTTLE 400 ML
SACHET 500 ML
Total général

Figura 42 - Decomposizione brand Ultra Doux a Settimo To

Dopo aver individuato tutti i formati esistenti per brand/fabbrica, si è passati alla ricerca dei dati necessari alla costruzione della Target Cover. I singoli valori per ogni colonna sono stati frutto di calcoli oppure di dati già esistenti in altri rapporti dalla BI (Figura 43).

Étiquettes de lignes	CDC TARGET STOCK	TECH CV	TECH CV Days	OVERTARGET	DESPECTRAGE	SLOBS	BI CV	BO CV	RECO CV
----------------------	------------------	---------	--------------	------------	-------------	-------	-------	-------	---------

Figura 43 - Composizione del file "CV Cible"

- CDC Target Stock: questo dato è preso dalla Global Stock Equation.
- Tech CV (Technical Cover): questo valore rappresenta concretamente la copertura generata ogni qualvolta un batch viene prodotto. Il dato è il risultato di un'analisi più profonda eseguita grazie al file COOL.
- Tech CV Days: corrisponde alla copertura generata da un batch di produzione, calcolata in giorni.
- Overtarget: rappresenta i giorni di copertura supplementari che si hanno rispetto al target stock ideale.
- Despectrage: corrisponde all'evoluzione della domanda, in particolare a un aumento di quest'ultima che porterebbe a un aumento della produzione.
- SLOBS: è il valore in giorni corrispondente agli stock identificati come Slow Movers and Obsoletes.
- BI CV: copertura rispetto alla domanda
- BO CV: copertura rispetto alla previsione FFF (Forecast)

La raccomandazione sulla copertura ideale da avere per ogni formato è il risultato di un'analisi sul TDS (Taux de Service = Livello di Servizio). In particolare, per un periodo scelto che sia almeno di 12 mesi per potere avere una base di dati consistente, sono stati considerati il TDS e la copertura rilevata in quel determinato lasso di tempo. Nel mio caso, l'analisi è stata fatta mensilmente, utilizzando quindi TDS e copertura mese per mese nel 2020 (di proposito, la scelta di escludere il 2021 dall'analisi poiché il Covid ha impattato i dati in modo rilevante). Una volta ottenuti i dati di partenza, sono stati estrapolati i Top 6 TDS rispetto al periodo considerato, ne è stata fatta la media ed è stato identificato il minimo tra questi migliori. Da qui, ogni TDS mensile è stato confrontato con il TDS più basso della Top 6 e con il TDS target (che internamente al servizio S&OP è 98,3%). Questa tipologia di calcoli sul TDS ha portato all'identificazione delle coperture corrispondenti, che hanno definito i margini della copertura consigliata ovvero entro quali limiti la copertura per ogni formato dovrebbe posizionarsi. Nel dettaglio, la copertura target deve stare tra la copertura più bassa rispetto alle coperture corrispondenti ai più alti TDS e tra la media delle coperture corrispondenti ai più alti TDS. Questa parte, prettamente operativa e di calcoli ripetitivi, è stata funzionale al raggiungimento del risultato finale e alla sua presentazione in forma più sintetica. La tabella ricapitolativa si presenta infatti come una semplice combinazione di dati che consultati nell'ordine portano al risultato cercato: la raccomandazione della copertura da avere per ogni specifico formato. Nell'esempio riportato in figura (Figura 44), che riguarda il brand Ultra Doux nel sito di Varsavia in Polonia, si può vedere come al termine di ogni riga descrittiva del formato ci siano i valori entro i quali la copertura in giorni degli stock dovrebbe idealmente rientrare.

VARSOVIE									
Étiquettes de lignes	CDC TARGET STOCK	TECH CV	TECH CV Days	OVERTARGET	DESPECTRAGE	SLOBS	BI CV	BO CV	RECO CV
Conditioner		1,1	34		1,9	11			
BOTTLE 200 ML	27	1,3	38	11	1,7	12	52	67	70<CV<89
BOTTLE 250 ML	40	1,7	51	11	2,9	8	62	77	71<CV<79
BOTTLE 360 ML	43	0,8	24		0,7	2	46	61	72<CV<81
BOTTLE 400 ML	29	0,8	25		2,6	69	100	115	71<CV<94
Shampoo		0,6	17		1,3	5			
BOTTLE 250 ML	23	0,6	19		1,3	3	27	42	67<CV<70
BOTTLE 300 ML	28	0,6	18		1,4	2	32	47	51<CV<60
BOTTLE 400 ML	29	1,1	32	3	1,3	5	38	53	98<CV<106
BOTTLE 500 ML	18	0,3	10		0,0	108	126	141	
BOTTLE 600 ML	66	4,1	122	56	1,3	13	136	151	143<CV<856
Total général		0,7	22		1,5				

Figura 44 - Schermata di presentazione dei risultati

Più nel dettaglio, per il balsamo in bottiglia da 200 ml, in una situazione ottimale la copertura in giorni dovrebbe rientrare tra i 70 e gli 89 giorni. L'obiettivo è che l'S&OP Leader responsabile della gamma, attraverso la consultazione delle tabelle, possa elaborare un piano di azione al fine di raggiungere la copertura indicata.

Terminata infatti la raccolta dati e quindi il riempimento dei pre-format per il calcolo della copertura target è iniziata la l'ultima fase di analisi dei risultati. In questa parte del progetto, ho avuto il supporto degli S&OP Leader responsabili della categoria in questione, poiché è loro compito gestire le evoluzioni dei Safety Stock e della copertura. Osservando quindi il risultato ottenuto dalle analisi si è guardato se innanzi tutto la proposta di copertura fosse coerente con la situazione del portafoglio e in seguito quale potesse essere il piano di azione da applicare per raggiungere quel valore di copertura.

Questo passaggio è stato molto delicato, in quanto in caso l'S&OP Leader trovasse incoerente i risultati rispetto alla realtà, un'analisi più dettagliata dei dati presi in considerazione si è resa necessaria. Indagare più in profondità in dati storici chiaramente si è rivelato complicato e di poco aiuto per risolvere gli interrogativi poiché altri se ne sono creati. Nella maggiore parte dei casi queste questioni sono rimaste, e rimarranno, in sospeso vista la difficoltà a ricostruire il modo in cui i dati del passato sono stati ottenuti e anche alla luce del numero di persone che hanno lavorato a questi rapporti, cambiando tra l'altro nel tempo.

In ogni caso, il lavoro legato a questo progetto sulle coperture, non solo è stato utile per ottimizzare i parametri degli stock, ma anche per svolgere un'analisi più generica sulla composizione degli stock che, come visto, può essere diversa da formato a formato.

2.9 Sintesi Strategia Formati Hair Care

Un importante progetto del quale sono stata resa partecipe è la strategia formati per la categoria Hair. L'iniziativa riguarda più in generale tutta la Divisione CPD e i diversi assi e si propone di individuare i formati dei principali brand su cui concentrarsi maggiormente. Per la scelta dei marchi rientranti nel perimetro di studio si è guardato il ricavo generato da questi.

All'interno di ogni brand selezionato si sono poi analizzati i formati esistenti dal punto di vista delle quantità. A sua volta, per ogni formato individuato come parte della strategia, si sono ricercate le unità di prodotti previste paese per paese.

L'obiettivo del progetto è in un primo tempo razionalizzare i cataloghi di tutti gli assi andando ad eliminare i formati e i paesi che costituiscono poche unità in numero di prodotti. In un secondo momento, lo scopo consiste nel concentrarsi sui principali formati e filiali al fine di approfondire lo sviluppo di questi ultimi che idealmente dovrebbero assicurare il successo della divisione.

Per poter avere una visione completa di quelle che sono le possibilità di sviluppo e espansione di ogni formato, il S&OP è stato incaricato di ricercare alcune informazioni legate a ogni tipologia di packaging quali i limiti di sotto/sopra riempimento e il PVIS (Prix de Vente Industriel che si traduce in prezzo della produzione).

In particolare, io sono stata incaricata di creare la presentazione Power Point di supporto e di ricercare le informazioni necessarie da mettere al suo interno. Per questa ragione ho avuto svariate interazioni con il Packaging e con il Controlling Interno, comunemente chiamato Finanza.

Al fine di poter ottenere i PVIS per i formati di interesse, si è dovuto fornire alla finanza un file Excel contenente dei codici PF già in uso e già prodotti almeno una volta. Essendo che il PVIS varia non solo da formato a formato, ma anche da gamma a gamma all'interno di una stessa marca, si sono decise in accordo con i responsabili le gamme da prendere in considerazione. Il criterio utilizzato è stato principalmente l'importanza della gamma all'interno del brand. Inoltre, per i brand più importanti come Elseve e Fructis sono state stati studiati i PVIS di ben due gamme, selezionate come la più costosa e la più economica. Questa scelta è stata obbligata dal fatto che la variazione di PVIS da una gamma all'altra è rilevante.

Fatte queste premesse, i codici PF sono stati accuratamente selezionati e i dati sono stati inseriti in una tabella fornita dalla finanza. Le informazioni utili al calcolo del PVIS in particolare sono il brand, lo stabilimento di produzione, il codice PF, la descrizione del materiale corrispondente al codice PF, la classe (SH o balsamo), il tipo di packaging e il contenuto del prodotto in ml (*Figura 44*).

Brand ▼	Plant ▼	Code Pt ▼	Material Description ▼	Class ▼	Packaging Type Description ▼	Product Content N ▼	PVIS ▼
---------	---------	-----------	------------------------	---------	------------------------------	---------------------	--------

Figura 45 - Dati necessari per il ritrovamento del PVIS

Con queste informazioni, la finanza è in grado, anche grazie ai suoi strumenti di ritrovare il PVIS corrispondente a quel determinato prodotto finito.

Il packaging ha invece lavorato ai dati sul riempimento. Bisogna infatti sapere che per ogni formato ci possono essere dei valori di underfilling (sotto riempimento, ovvero riempire meno del normale) o overfilling (sopra riempimento, avere una quantità di ml maggiore rispetto al formato standard). In aggiunta, si sono fatte delle considerazioni anche sul minimo sotto riempimento teorico. Si parla di sotto riempimento teorico perché questo dato non è altro che una stima che deve essere confermato o smentito da prove di riempimento sulla linea di confezionamento per ciascuna delle formule (disparità di composizione, prove di traboccamento e schiume). Inoltre, l'underfilling al giorno d'oggi è soggetto di discussione per ragioni di sprechi e rispetto dell'ambiente. Bisogna ricordare infatti che il principio dell'underfilling è l'utilizzo di una bottiglia di plastica nel formato standard che però viene riempita con meno liquido. Il rapporto sfavorevole tra succo e programma di plastica deve essere attentamente studiato e validato anche dalle marche.

Alla fine, tutti questi dati precedentemente spiegati sono stati uniti e raggruppati per brand e per classe. Nelle slides create, si può facilmente visualizzare il formato in questione, la quantità vendute in un anno solare per la zona Western Europe, i valori di under e over filling e i PVIS (Figura 46).

ELSEVE FORMAT STRATEGY



Figura 46 - Esempio di slide sulla Format Strategy per il brand Elseve

3 La trasversalità del Sales & Operations Planning

Nei capitoli precedenti sono stati presentati l'azienda L'Oréal e il Sales & Operations Planning, servizio centrale della Supply Chain. Quest'ultima, e in particolare il S&OP, presentano molta complessità a tutti i livelli: dall'organizzazione del team, al numero di informazioni da gestire fino ad arrivare ai sistemi informatici utilizzati.

Questo ambiente estremamente difficile da capire rispecchia quelle che è l'attività che si svolge all'interno del S&OP. La missione del team è proprio quella di posizionarsi al centro della Supply Chain e di collaborare al bilanciamento della produzione con le richieste delle filiali. Un ruolo che richiede una duplice visione:

- Industriale da un lato: comprendere le sfide e le problematiche delle linee di produzione, partecipare all'ottimizzazione di quest'ultima e gestire gli stock a magazzino. In quest'ottica c'è tanta prevenzione, poiché tutto viene ben pesato e ogni scelta pensata adeguatamente.
- Business dall'altro: seguire le evoluzioni del mercato, cercare di rispondere alle variazioni della domanda e mantenere un livello di servizio il più elevato possibile. Da questo punto di vista, si vorrebbe sempre dare al massimo, mettendo il cliente e la sua soddisfazione al centro.

L'S&OP convive con queste due posizioni contrastanti e cerca di volta in volta di sbilanciarsi a favore di una o dell'altra in funzione di quelle che sono le esigenze ultime.

Il vantaggio del S&OP è la capacità di vivere la situazione sia industriale sia business da una posizione privilegiata, da un punto di vista distaccato che permette di ragionare e di osservare a mente lucida senza farsi prendere dalla situazione perché troppo coinvolto.

Il lavoro del S&OP è sicuramente basato su attività operative ma si estende anche a compiti di natura gestionale e decisionale in interazione con gli altri attori della Supply Chain.

3.1 Il multilinguismo

Con l'obiettivo di ottimizzare la produzione e di massimizzare le vendite, negli anni più recenti un nuovo progetto sta prendendo spazio all'interno del S&OP: si tratta del multilinguismo.

Il termine "multilinguismo" è utilizzato per descrivere la coesistenza di più lingue all'interno di uno stesso gruppo sociale o di uno stesso territorio. La definizione esatta di multilinguismo può essere egualmente applicata a quello che L'Oréal cerca di implementare: la presenza di più lingue su uno stesso prodotto. Più concretamente, l'idea consiste nel creare delle etichette che contengano più lingue che ovviamente possano essere abbinate insieme secondo dei criteri definiti. Il risultato di questa iniziativa sarebbe la creazione di meno varianti di uno stesso prodotto, il che faciliterebbe la gestione delle linee di produzione e ridurrebbe il rischio di obsolescenze.

Le opzioni di multilinguismo, sempre più considerate, vengono studiate in particolare modo nel momento in cui ci sono dei rinnovamenti di una determinata gamma dovute a cambi di formula, modifiche nel packaging o alle etichette.

In occasione della rinnovazione della gamma Franck Provost si è infatti presa in considerazione l'ipotesi di multilinguismo. Le bottiglie da 750 ml sono attualmente di colore grigio e composte dal 50% di materiale riciclato. Con l'ultima rinnovazione, che avrà luogo in ottobre, le bottiglie diventeranno fatte al 100% di materiale riciclato e di conseguenza cambieranno colore in un marroncino tendente al rosa. Sfruttando questo evento, l'S&OP è incaricato di ripulire il catalogo con l'obiettivo di ottimizzarlo mantenendo per esempio meno codici PF ma che generino maggiori quantità.

Si è quindi fatta un'analisi sul portafoglio Franck Provost impattato dalla rinnovazione e si è guardato quante fossero le lingue presenti per una stessa tipologia di prodotto, ovvero per uno stesso codice Compass (descrittivo di formula e formato). Come detto precedentemente, per uno stesso codice Compass esistono più codici PF che identificano per intero un prodotto includendo anche il gruppo di lingue utilizzato per l'artwork.

Per ogni codice PF identificato si sono estratte le quantità annuali totali, analizzando anche lo storico degli anni passati (Figura 47).

Compass Code	Country	Root Code	Material Description	GTIN-EAN	Lifecycle MSL Code	Somme de FC 2018	Somme de FC 2019	Somme de FC 2020	Somme de FC 2021
PPP0032	Benelux	D10918	FP EXPERT NUTRITION+ SHP B750 FRI	03600550255560	50	0	0	49.356	15.959
	France	D10401	FP EXPERT NUTRITION+ SHP B750 FR.	03600550255560	50	0	0	370.144	469.989
			FP SHP EXPERT NUTRITION+ F750 FR.	03600550255560	65	107.620	585.976	283.026	720
	Italy	D36609	FP EXP. NUT+ SHP B750 IT	03600551028712	50	0	0	59.550	86.597
Total PPP0032						107.620	585.976	762.076	573.265
PPP0034	Benelux	D06778	FP EXP. COUL SHP B750 FNLI.	03600550166668	50	0	0	38.316	22.021
	DNSF	D06890	FP EXP. COULEUR SHP B750 DNSF.	03600550175417	60	0	0	24.114	61.252
	France	D10358	F.PROVOST EXP COUL SH FL750 FRNL.	03600550166668	65	118.912	895.624	295.170	0
			FP EXP COUL SHP B750 FNLI.	03600550166668	50	0	0	636.224	737.967
	Iberian	D06816	F. PROVOST EXP. COUL. SH750 ES/PT.	03600550170559	65	5.466	153.018	47.934	0
			FP EXP. COUL. SHP B750 ESPT.	03600550170559	50	0	0	26.646	72.150
	Italy	D36612	FP EXP. COUL. SHP B750 IT	03600551028835	50	0	0	160.869	284.658
Total PPP0034						124.378	1.048.642	1.229.273	1.178.048
PPP0035	France	D10366	F.PROVOST EXP NUTRIT SH FL750 FRNL	03600550166583	65	145.230	788.990	317.090	0
			FP EXP NUTRIT SHP B750 FNLI.	03600550166583	50	0	0	631.982	705.502
	Iberian	D06820	FP EXP. NUTR. SHP B750 ESPT.	03600550170450	50	0	0	24.114	34.536
	Italy	D36614	FP EXP. NUTR. SHP B750 IT	03600551028910	50	0	0	165.090	237.087
	Nouveaux Marches	D06774	FP EXP. NUTRI SHP B750 FRNLI.	03600550166583	50	0	0	4.662	0
Total PPP0035						145.230	788.990	1.142.938	977.125

Figura 47 - Analisi portafoglio Franck Provost

Il risultato dell'analisi, come si evince dalla figura sopra riportata, per ogni codice Compass si hanno i paesi che attualmente hanno in adozione il formato 750 ml, i codici PF corrispondenti e le quantità totali dal 2018 al 2021.

Per i prodotti che rientrano nel brand Lascad, si considera che un prodotto finito ha senso di esistere nel momento in cui la quantità annuale per un singolo codice è almeno uguale a quattro volte la taglia del batch di produzione corrispondente. Tenuto conto che un batch di produzione per questa tipologia di prodotto è composto da 25.000 unità, la minima quantità annuale ammissibile è 100.000 unità. Questo ragionamento si fa per ridurre i rischi di generare degli obsoleti.

Partendo da queste considerazioni, si sono quindi guardati i codici PF rientranti nel perimetro di analisi con la quantità annuale inferiore a 100.000 prodotti. Questi ultimi sono stati identificati come inadatti ad essere prodotti per paesi mono clienti poiché le quantità troppo deboli per giustificare questa scelta.

In funzione di questo ragionamento, si sono trovati molti paesi che non rientravano in questa soglia, tra i quali la penisola Iberica e i paesi nordici denominati DNSF. Ora, per i secondi il multilinguismo è già applicato perché sui loro artwork sono già presenti ben quattro lingue, il che esclude la possibilità di aggregarli ad altri paesi. Per la Spagna e il Portogallo il discorso è ben diverso, in quanto queste due lingue possono essere unite a una terza lingua. A questo punto la domanda che nasce spontanea è a quale altro paese proporre il multilinguismo. L'unico paese con il quale si poteva tentare il multilinguismo è risultata l'Italia (Figura 48), in quanto BNL (Benelux) e Francia avevano già lo stesso codice EAN e quindi nulla si poteva fare in proposito, mentre per i DNSF il numero massimo di lingue sull'etichetta era già stato raggiunto.

PPP00125	Benelux	D06790	FP EXP.COUL ASH B750 FNL.	03600550166866	65	0	0	12.744	8.023
	DNSF	D06898	FP EXP. COULEUR ASH B750 DNSF.	03600550175110	65	0	0	20.916	48.605
	France	D10356	F.PROVOST EXP COUL ASH FL750 FRNL.	03600550166866	65	11.870	169.702	64.616	0
			FP EXP COUL ASH B750 FNL.	03600550166866	65	0	0	126.554	147.752
	Iberian	D06824	FP EXP.COUL ASH B750 ESPT.	03600550170351	65	0	0	12.852	33.011
	Italy	D36616	FP EXP.COUL ASH B750 IT	03600551028996	65	0	0	66.099	101.321

Figura 48 - Selezione dell'Italia come paese da coinvolgere nel multilinguismo

Essendo questo un processo che avviene internamente al S&OP, a un dato momento la proposta di multilinguismo deve essere esternalizzata e formalizzata anche ai paesi coinvolti. Questo passaggio non è scontato, in quanto questi ultimi potrebbero essere restii all'idea di abbandonare il loro artwork per creare una nuova etichetta con più lingue. Per questa ragione, la proposta deve essere ben motivata. Per farlo è stata fatta un'analisi solo sui codici PF dei paesi impattati che prende in considerazione la copertura generata da un singolo batch di produzione e il numero di batch da produrre per rientrare nelle quantità richieste dalla filiale. Nell'analisi si è anche costruito lo scenario ideale del multilinguismo che mostra come gli indicatori studiati tendono a migliorare con l'unione delle due filiali (Figura 49).

Compass Code	Root Cod	Country	Material Description	EAN	Qté 2021	CV en jours	Nbre batch de prod par an
PPP00034	D06816	ESPT	FP EXP.COUL. SHP B750 ESPT.	03600550170559	72.150	125	3
PPP00034	D36612	ITA	FP EXP.COUL. SHP B750 IT	03600551028835	284.658	32	12
PPP00034			FP EXP.COUL. SHP B750		356.808	25	15
PPP00035	D06820	ESPT	FP EXP.NUTR. SHP B750 ESPT.	03600550170450	34.536	261	2
PPP00035	D36614	ITA	FP EXP.NUTR. SHP B750 IT	03600551028910	237.087	38	10
PPP00035			FP EXP.NUTR. SHP B750		271.623	33	11
PPP00036	D06822	ESPT	FP EXP.REPA. SHP B750 ESPT.	03600550170504	82.968	108	4
PPP00036	D36615	ITA	FP EXP.REPA. SHP B750 IT	03600551028958	387.518	23	16
PPP00036			FP EXP.REPA. SHP B750		470.486	19	19
PPP00038	D06818	ESPT	FP EXP.LISS.+ SHP B750 ESPT.	03600550170405	41.490	217	2
PPP00038	D36613	ITA	FP EXP.LISS.+ SHP B750 IT	03600551028873	220.942	41	9
PPP00038			FP EXP.LISS.+ SHP B750		262.432	34	11
PPP00125	D06824	ESPT	FP EXP.COUL. ASH B750 ESPT.	03600550170351	33.011	273	2
PPP00125	D36613	ITA	FP EXP.COUL. ASH B750 IT	03600551028873	220.942	41	9
PPP00125			FP EXP.COUL. ASH B750		253.953	35	11
PPP00127	D06826	ESPT	FP EXP.NUTR. ASH B750 ESPT.	03600550170252	36.024	250	2
PPP00127	D36617	ITA	FP EXP.NUTR. ASH B750 IT	03600551029030	139.372	65	6
PPP00127			FP EXP.NUTR. ASH B750		175.396	51	8
PPP00128	D06828	ESPT	FP EXP.REPA. ASH B750 ESPT.	03600550170306	50.961	177	3
PPP00128	D36619	ITA	FP EX. REPA. SD ASH IT	03600551029115	178.290	50	8
PPP00128			FP EX. REPA. ASH		229.251	39	10
PPP00129	D06832	ESPT	FP EXP.BRILL. ASH B750 ESPT.	03600550170153	16.310	552	1
PPP00129	D36620	ITA	FP EXP.BRILL ASH B750 IT	03600551029153	47.006	191	2
PPP00129			FP EXP.BRILL ASH B750		63.316	142	3
PPP00130	D06830	ESPT	FP EXP.LISS.+ ASH B750 ESPT.	03600550170207	27.718	325	2
PPP00130	D36618	ITA	FP EXP.LISS.+ ASH B750 IT	03600551029078	131.602	68	6
PPP00130			FP EXP.LISS.+ ASH B750		159.320	56	7

Figura 49 - Studio dello scenario del multilinguismo

Ad esempio, considerando le prime tre linee della tabella, che riguardano lo shampoo Expert Couleur, si ha il confronto dei KPI (quantità annuali 2021, copertura in giorni e numero di batch di produzione all'anno) per il singolo prodotto in lingua ESPT, in lingua ITA e per l'unione dei due -linea in rosa. Si può chiaramente vedere come nello scenario ideale di multilinguismo,

quindi di un prodotto con artwork in ESPT + ITA, ci sia un chiaro miglioramento dei parametri. Infatti, le quantità annuali da produrre per uno stesso prodotto aumenterebbero, andando anche a ridurre la copertura dello stock generata da un singolo batch di produzione.

Questo studio è stato quindi condiviso con i paesi al fine di convincerli a adottare un artwork trilingue. In questa fase di contrattazione con le filiali, il S&OP ha giocato un ruolo fondamentale di coordinatore.

In generale, tutti i progetti di multilinguismo in corso sono in primo luogo frutto di un'iniziativa del S&OP e in seguito sono il risultato di un processo iterativo nel quale la discussione si apre ai diversi interlocutori ma nel quale il compito principale di coordinatore e di supervisione dell'avanzamento dei lavori spetta al S&OP.

3.2 Razionalizzazione catalogo Fructis

Annualmente, un lavoro di cui il S&OP è responsabile è lo screening dei cataloghi. L'obiettivo di questa attività è giungere a delle considerazioni sulle possibili razionalizzazioni del portfolio, ovvero sulle proposte di gamme o semplicemente di codici PF da abbandonare. I criteri attraverso cui si sceglie se mantenere o meno i prodotti sono legati alle quantità annuali che vengono confrontate con le soglie di viabilità.

Questa tipologia di analisi appena descritta è stata fatta per Fructis i cui prodotti nella parte Hair Care non stanno performando come sperato, ragione per cui si sta organizzando con il marketing un grande rinnovamento che possa lanciare la marca. Nell'attesa, trattandosi di un catalogo molto ampio, è importante identificare su quali sub brand puntare per il futuro e anche quali paesi hanno quantità sufficienti da giustificare l'esistenza di un proprio artwork. Da ricordare quindi che i prodotti finiti per essere viabili devono rispettare dei livelli predefiniti (Figura 50):

- Da un alto, la formula per essere lanciata deve avere in totale, indifferentemente dal paese, una quantità minima per formato in funzione del contenuto o della tipologia di prodotto.
- Dall'altro, un singolo artwork per poter essere creato deve poter assicurare una quantità minima per quell'etichetta.

Category	Plant	Content	Viability level (KU)
HAIR CARE (NEW FLA)	In-house	SH + CD 50 ml > 400 ml	450 ku/format
		SH + CD 500 ml > 750 ml	250 ku/format
		OTHERS < 20 ml	1000 ku/format
		OTHERS 30 ml > 125 ml	500 ku/format
		OTHERS 150 ml > 500 ml	300 ku/ format
		ALL STYLING/HAIR CARE AEROSOL	250 ku/format
	Full-buy	SOLID SH	250 ku/format
HAIR CARE (ARTWORK)	In-house & Full-buy	SH: Label	50 ku
		SH: FOLDING BOX (including solid sh) & TUBE	30 ku
		SH: OTHER DIRECT PRINTING (aerosol, sleeve, doypack)	50 ku
		COND/TREAT/STYLING/COLO: Label	30 ku
		COND/TREAT/STYLING/COLO: folding box (including solid sh) & tube	30 ku
		COND/TREAT/STYLING/COLO: other direct printing (aerosol, sleeve, doypack)	50 ku
		SACHET SAMPLING	500 ku

Figura 50 - Livelli di viabilità per formula e per artwork

L'analisi da svolgere riguarda quindi le quantità annuali attuali che si hanno su ogni formula per formato e su ogni artwork esistente per poterle confrontare con questi limiti di viabilità. Per poter avere una visione del catalogo Fructis nella sua interezza si può fare un'estrazione da un file conosciuto come Trend File (o Log78) che contiene tutti i codici PF esistenti con l'associazione a brand, sub brand, formato, artwork e molte altre informazioni. Quest'ultimo è un database molto potente aggiornato mensilmente e che viene utilizzato come base per diverse analisi. Filtrando il Trend File per il brand Fructis e per il perimetro Hair Care e incrociando i dati con quelli contenuti nelle FDA -Fiche d'Abandon- (file che contiene i codici PF che sono stati abbandonati e quindi chiusi), si ottengono i codici PF effettivamente attivi. A questo punto l'analisi può essere effettivamente svolta, creando una tabella con le informazioni di interesse (Figura 51):

- Sub brand
- Class Description: shampoo o balsamo.
- DIM Code e DIM Description): il codice e la descrizione corrispondenti alla formula.
- Compass Code e Compass Description: il codice e la descrizione corrispondenti alla formula e al formato. Sulle quantità corrispondenti a un singolo Compass viene fatta l'analisi di viabilità per controllare che ciascuna formula per formato raggiunga il quantitativo minimo stabilito.
- CDC Hub Name: la filiale che ha in adozione quel dato codice Compass e che riflette anche l'adozione di uno specifico artwork.

Le quantità totali per ogni linea sono state quindi verificate e se le caselle sono colorate di verde significa che i livelli di viabilità sopra citati sono rispettati. In questo caso, nessuna azione è da prendere poiché le quantità rientrano nei requisiti e quindi la formula/formato per paese può essere mantenuta. Al contrario se le caselle sono colorate di rosso, significa che le quantità attuali sono insufficienti e non corrispondono alla soglia di viabilità. Queste linee devono essere portate all'attenzione delle filiali e un piano di azione deve essere elaborato.

Sub Brand Description	Class Description	DIM Code	DIM Description	Compass Code	Compass Description	CDC Hub Name	Somme de Annual Quantity
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU113840	FRU A-DAND SHP A-BAC.CITRUS	PP400063	FRU A-Dandru Shp Citrus Bot250	Adria	-
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU113840	FRU A-DAND SHP A-BAC.CITRUS	PP400063	FRU A-Dandru Shp Citrus Bot250	Italy	550.566
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU113840	FRU A-DAND SHP A-BAC.CITRUS	PP400063	Total FRU A-Dandru Shp Citrus Bot250		550.566
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114411	FRU A-DAND SHP A-BAC.RE OXYGEN	PP405915	FRU A-Dandru Shp A-Bact ReOx.Bot250	Italy	542.919
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114411	FRU A-DAND SHP A-BAC.RE OXYGEN	PP405915	Total FRU A-Dandru Shp A-Bact ReOx.Bot250		542.919
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114411	Total FRU A-DAND SHP A-BAC.RE OXYGEN				542.919
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400187	FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot250	Benelux	122.896
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400187	FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot250	France	1.360.090
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400187	FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot250	Germany Austria Switzerland	659.864
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400187	FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot250	Iberian	82.360
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400187	FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot250	Italy	1.459.911
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400187	FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot250	Nouveaux Marches	7.724
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400187	Total FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot250		3.692.845
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400188	FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot400	Iberian	48.777
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400188	Total FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot400		48.777
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400190	FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot300	France	104.007
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400190	FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot300	Germany Austria Switzerland	452.634
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP400190	Total FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot300		556.641
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP408443	FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot370	Iberian	423.123
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP408443	Total FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot370		423.123
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP410682	FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot590	Iberian	47.086
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	FRU A-DAND SHP	PP410682	Total FRU A-Dandru Shp Norm.H Bot590		47.086
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114650	Total FRU A-DAND SHP				4.768.472
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114660	FRU A-DAND SHP 2N1	PP400199	FRU A-Dandru Shp 2/1 Bot250	France	1.164.040
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114660	FRU A-DAND SHP 2N1	PP400199	FRU A-Dandru Shp 2/1 Bot250	HON+CZ+SK	-
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114660	FRU A-DAND SHP 2N1	PP400199	FRU A-Dandru Shp 2/1 Bot250	Iberian	71.911
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114660	FRU A-DAND SHP 2N1	PP400199	FRU A-Dandru Shp 2/1 Bot250	Italy	792.826
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114660	FRU A-DAND SHP 2N1	PP400199	FRU A-Dandru Shp 2/1 Bot250	Nouveaux Marches	9.801
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114660	FRU A-DAND SHP 2N1	PP400199	FRU A-Dandru Shp 2/1 Bot250	Russia	451.331
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114660	FRU A-DAND SHP 2N1	PP400199	Total FRU A-Dandru Shp 2/1 Bot250		2.489.909
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114660	FRU A-DAND SHP 2N1	PP400201	FRU A-Dandru Shp 2/1 Bot400	HON+CZ+SK	-
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114660	FRU A-DAND SHP 2N1	PP400201	FRU A-Dandru Shp 2/1 Bot400	Iberian	68.178
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114660	FRU A-DAND SHP 2N1	PP400201	FRU A-Dandru Shp 2/1 Bot400	Poland	464.808
Fructis A-Dandruff	Shampoo	PU114660	FRU A-DAND SHP 2N1	PP400201	Total FRU A-Dandru Shp 2/1 Bot400		532.986

Figura 51 - Analisi sulle quantità e sulle soglie di viabilità

L'S&OP è incaricato di svolgere questo studio almeno una volta all'anno e deve poi presentare i risultati al marketing e alla Zona al fine di concordare il da farsi. Nella maggior parte dei casi, quelle linee che vengono individuate come critiche vengono abbandonate portando alla razionalizzazione del catalogo, ovvero al suo ridimensionamento.

3.3 Generic Codes

Nell'ottica di essere un servizio trasversale tra la produzione e il business, il S&OP partecipa alla creazione del piano di produzione portando input provenienti dal mercato. La cosiddetta settimana del piano ha luogo ogni prima settimana completa del mese. Infatti, il lunedì della prima settimana intera del mese in corso un'attività fondamentale è quella dei codici generici (generic codes). Quest'ultima serve all'elaborazione del piano di produzione che deve essere

sviluppato in stabilimento e per cui il giovedì della settimana stessa una riunione è organizzata. Il meeting si svolge tra siti di produzione, rappresentati dai Category Planner, e S&OP e ha l'obiettivo di validare il piano di produzione per i prossimi mesi.

Le due attività, codici generici e validazione del piano, devono essere fatte per ogni stabilimento, motivo per il quale i siti di produzione sono ben ripartiti tra gli S&OP Leader.

I generic codes sono letteralmente dei codici generici, che non rappresentano un preciso prodotto finito come gli altri codici PF, ma sono identificativi di un intero formato. Ad esempio, il codice C6216397 rappresenta la categoria di shampoo Fructis 300 ml. I codici generici sono stati creati per marca e per formato, quindi ogni fabbrica si ritrova con massimo una decina di questi codici da gestire. Il loro utilizzo è limitato all'aggiornamento del piano di produzione. Questi codici vengono infatti utilizzati per meglio dimensionare la domanda e per dare maggiore visibilità al sito di produzione. I codici generici sono quindi uno strumento che possa aiutare gli stabilimenti a elaborare il piano di produzione più realistico possibile.

In questo contesto, il S&OP è responsabile dell'analisi della domanda a inizio mese e della trasmissione dei codici generici alle fabbriche.

L'attività di analisi della domanda viene fatta per formato e consiste nello studio di quest'ultima attraverso lo storico mensile degli anni passati. Il S&OP si occupa poi di bilanciare la domanda rispetto al passato andando ad aggiungere della domanda al fine di avere una visione completa. I motivi di questa aggiunta di quantità sono principalmente due: da un lato si compensa la domanda mancante causata da forecast poco precise o dimenticanze delle filiali mentre dall'altro si fornisce visibilità sul lungo termine agli stabilimenti affinché possano organizzarsi con i materiali e con i fornitori.

Proprio perché l'analisi ha l'obiettivo di preparare il medio-lungo termine, i primi tre mesi comprendendo il mese corrente sono considerati bloccati e non possono essere modificati poiché descrivono il corto termine. Al contrario, a partire dal quarto mese, si va ad analizzare il gap della domanda 2021 rispetto a quella 2020:

- Se la differenza è positiva, nel senso che la domanda futura è maggiore rispetto a quella passata, nessuna azione è da prendere;
- Se la differenza rientra tra il -3% e lo 0%, questa viene considerata accettabile e quindi nessuna modifica è richiesta;

- Se la differenza tra futuro e passato è maggiore del -3% è necessaria una compensazione e quindi bisogna andare ad aggiungere quantità alla domanda per fare in modo che il gap si riduca e rientri nel range accettabile (Figura 52).

demand underconstruction 2020	290.000	710.000			380.000	1800000
demand underconstruction 2021	0	0	0	0	0	0
demand underconstruction 2022	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
FY 2018	3.029.327	3.355.156	4.196.389	2.804.563	3.227.588	4.015.822
FY 2019	2.731.952	2.963.696	2.863.789	2.876.954	3.445.200	3.371.747
Gap 2018 x 2019	-297.375	-391.460	-1.332.600	72.391	217.612	-644.075
Gap / 2018	-10%	-12%	-32%	3%	7%	-16%
FY 2020	2.457.567	2.663.168	2.497.894	3.041.281	2.527.681	3.440.288
Gap 2019 x 2020	-274.385	-300.528	-365.895	164.327	-917.519	68.541
Gap / 2019	-10%	-10%	-13%	6%	-27%	2%
FY 2021	2.359.710	2.781.625	2.017.929	2.096.808	2.706.427	2.853.272
Gap 2020 x 2021	-97.857	118.457	-479.965	-944.473	178.746	-587.016
Gap / 2020	-4%	4%	-19%	-31%	7%	-17%
FY 2022	2.035.758	2.063.962	2.118.745	2.066.501	2.318.876	988.722
Gap 2021 x 2022	-323.952	-717.663	100.816	-30.307	-387.551	-1.864.550
Gap / 2021	-14%	-26%	5%	-1%	-14%	-65%
FY 2020 + generic	2.457.567	2.663.168	2.497.894	3.041.281	2.527.681	3.440.288
Gap 2019 x 2020 gen	-274.385	-300.528	-365.895	164.327	-917.519	68.541
Gap / 2020	-10%	-10%	-13%	6%	-27%	2%
FY 2021 + generic	2.359.710	2.781.625	2.017.929	2.096.808	2.706.427	2.853.272
Gap 2020 x 2021 gen	-97.857	118.457	-479.965	-944.473	178.746	-587.016
Gap / 2020	-4,0%	4,4%	-19,2%	-31,1%	7,1%	-17,1%
FY 2022 + generic	2.325.758	2.773.962	2.118.745	2.066.501	2.698.876	2.788.722
Gap 2021 x 2022 gen	-33.952	-7.663	100.816	-30.307	-7.551	-64.550
Gap / 2021	-1%	0%	5%	-1%	0%	-2%

Figura 52 - Esempio di analisi della domanda con compensazione del gap

L'attività di analisi e di aggiunta della domanda è fatta su un orizzonte di 12 mesi, che al varia al variare del mese in cui si svolge la compensazione. Al termine di questa fase preliminare, la domanda aggiunta come compensazione deve essere comunicata agli stabilimenti affinché possano includerle direttamente nel piano del mese stesso.

Un file predefinito deve quindi essere compilato ed inviato al Category Planner in carica della categoria di prodotti nel sito di produzione.

CODE	Reference	set-21	ott-21	nov-21	dic-21	gen-22	feb-22	mar-22	apr-22	mag-22	giu-22
D3483697	SH Franck Provost 750 ML	140.000	-	84.000	140.000	259.000	329.000	161.000	154.000	280.000	378.000
D3483797	APSH Franck Provost 750 ML	60.000	-	36.000	60.000	111.000	141.000	69.000	66.000	120.000	162.000
	TOTAL FP	200.000	-	120.000	200.000	370.000	470.000	230.000	220.000	400.000	540.000
C6128097	SH Fructis 250 ML	90.000	300.000	340.000	230.000	290.000	710.000			380.000	1.800.000
C6216397	SH Fructis 300 ML		160.000		320.000	220.000		80.000	165.000	45.000	380.000
C6215897	SH Fructis 400 ML			280.000	70.000	90.000	50.000	70.000	30.000	140.000	1.000.000
	TOTAL SH FRUCTIS	90.000	460.000	620.000	620.000	600.000	760.000	150.000	195.000	565.000	3.180.000
C6216097	APSH Fructis 200 ML	90.000	150.000	100.000	30.000		900.000	730.000	670.000	880.000	960.000
C6216097	TOTAL APSPH	90.000	150.000	100.000	30.000	-	900.000	730.000	670.000	880.000	960.000
C6488200	SH HAIR FOOD 350 ML GENERIC	84.000	-	-	-	300.000	132.000	228.000	24.000	228.000	1.284.000
C6488300	ASH HAIR FOOD 350 ML GENERIC	56.000	-	-	-	200.000	88.000	152.000	16.000	152.000	856.000
	TOTAL HAIR FOOD	140.000	-	-	-	500.000	220.000	380.000	40.000	380.000	2.140.000

Figura 53 - Esempio di aggiunta di domanda da inviare agli stabilimenti

Nella tabella (Figura 53), si vedono i codici generici con le rispettive quantità aggiunte manualmente dal S&OP a seguito dell'analisi. In questo caso, si vede come il primo mese preso in considerazione sia settembre, a dimostrazione del fatto che i codici generici in questione sono stati trattati a giugno.

I codici generici sono l'esempio ideale per mostrare come un compito all'apparenza operativo sia invece molto importante per la previsione e la conseguente organizzazione del lungo termine. Inoltre, una volta di più si mostra come il S&OP fa da tramite tra le due dimensioni aziendali, industriale e business, andando ad analizzare e a riportare i dati di una all'altra. Con questa idea, il S&OP si occupa proprio di fare corrispondere le due visioni facendo in modo di incastrare perfettamente i bisogni di una e dell'altra.

3.4 Soglia di lancio Lascad

Un progetto nel quale il S&OP è stato coinvolto è stato la definizione della soglia minima di lancio, quantitativamente parlando, per i prodotti Lascad. L'iniziativa è nata all'interno del Développement, il team che gestisce lo sviluppo prodotto, ma si è estesa rapidamente al S&OP visto la sua importanza nella Supply Chain.

La categoria Lascad comprende prodotti per i capelli, come Franck Provost e Jaques Dessange, ma anche prodotti per il corpo come DOP e Cadum. Queste marche sono riunite sotto la gestione di Lascad poiché presentano dei volumi inferiori rispetto alle marche faro di L'Oréal e nella maggior parte dei casi sono presenti solo in pochi paesi. Ora, proprio a causa dei piccoli volumi che caratterizzano alcune marche e formati di Lascad, lo sviluppo prodotti ha deciso di definire in via ufficiale una soglia di quantità minima da raggiungere per paese al fine di lanciare il prodotto desiderato. Questo per evitare che si producano alti volumi senza che dietro ci sia una reale domanda.

Per Lascad si è concordato che per poter lanciare un prodotto specifico bisogna assicurare come domanda annuale una quantità che sia almeno uguale a quattro volte la dimensione del batch di produzione. Ovviamente, la taglia del batch di produzione è diversa da prodotto a prodotto poiché varia a seconda della formula usata e dei formati delle bottiglie da riempire. Il lavoro del S&OP in questo caso è stato quindi ricercare per ogni prodotto finito rientrante

nel perimetro Lascad la dimensione del singolo batch di produzione, al fine di calcolare la quantità minima per lanciare il PF.

Per ogni prodotto segnalato si sono quindi ritrovati i dati sulla dimensione del batch di produzione e in un secondo momento questo dato è stato moltiplicato per quattro per trovare la quantità soglia per il lancio. Per alcuni prodotti il calcolo è stato immediato, per altri prodotti è stato più complesso poiché per uno stesso formato esistono diversi cluster che utilizzano delle formule diverse in funzione del gusto da dare al jus, e che hanno delle taglie di batch differenti.

Ad esempio, per lo shampoo DOP 500 ml prodotto a Rambouillet esistono diversi cluster che hanno grandezze di batch diverse in termini di numero di PF prodotto con una produzione (Figura 54).

Sous Catég	Marque	Usine	Fonctio	Format	Cluster	Batch Siz	Seuil de lanceme
Haircare	DOP	Rambouillet	SH	500mL	DOP 500 SHP AMANDE DOUCE RENO 17	39.480	157.920
Haircare	DOP	Rambouillet	SH	500mL	DOP 500 SHP ANTIPELLICULAIRE RENO 17	39.673	158.692
Haircare	DOP	Rambouillet	SH	500mL	DOP 500 SHP KARITE RENO 17	39.595	158.380
Haircare	DOP	Rambouillet	SH	500mL	DOP 500 SHP CŒUFS RENO 17	39.595	158.380

Figura 54 - Batch Size e soglia di lancio per SH DOP 500ml

Nei casi che rispecchiano l'esempio sopra citato, è quindi necessario entrare nel dettaglio del singolo cluster per identificare la soglia di lancio. In generale, il risultato dell'esercizio è stato una tabella ricapitolativa (Figura 55) che mostra per i diversi prodotti Lascad come comportarsi e quali sono le quantità minime per autorizzare il lancio.

Sous Catégorie	Marque	Usine	Fonction	Format	Visuel Format	Batch Size	Seuil de lancement	Proposition seuil de lancement pour MKT
Haircare	Cadum	Varsovie	SH	400mL		46.000	184.000	184.000
Haircare	DOP	OMA	SH Solide	65g		60.000	60.000	60.000
Haircare	DOP	Rambouillet	SH	400mL		Taille de batch depend du cluster, regarder le détail dans l'onglet DOP	196ku-200ku	200.000
Haircare	DOP	Rambouillet	SH	500mL		Taille de batch depend du cluster, regarder le détail dans l'onglet DOP	157ku-159ku	159.000
Haircare	DOP	Saint Quentin	Spray	200mL		Taille de batch depend du cluster, regarder le détail dans l'onglet DOP	58ku-96ku	A checker au cas par cas
Haircare	FP	Karlsruhe	Pot	400mL		Taille de batch depend du cluster, regarder le détail dans l'onglet F. Provost	116ku-196ku	196.000
Haircare	FP	Settimo	SH	400mL		49.000	196.000	196.000
Haircare	FP	Settimo	SH	750mL		25.000	100.000	100.000
Haircare	FP	Settimo	ASH	750mL		25.000	100.000	100.000

Figura 55 - Tabella ricapitolativa delle soglie di lancio Lascad

Nonostante il lavoro sia stato commissionato dallo sviluppo prodotto e sia stato svolto nella sua interezza dal S&OP in collaborazione con gli stabilimenti produttivi, il suo risultato è stato condiviso con tutta la Supply Chain ma soprattutto con il marketing, il fine ultimo del progetto è infatti dimensionare correttamente i lanci dei prodotti Lascad nelle diverse zone geografiche ed è proprio il marketing che ricopre il ruolo di approvarli. L'autorizzazione per i nuovi lanci viene fatta a un livello più incentrato sul business ma si basa sui dati costruiti e validati dal S&OP.

3.5 Survey S&OP Communication

All'interno del S&OP tanti sono i progetti per il miglioramento continuo dei processi e degli strumenti utilizzati. In questo periodo, l'iniziativa in corso è nota come Pulse, il cui motto è "Privilegiare la semplicità". Diversi sono i soggetti impattati, tra i tanti: la semplificazione dei processi, l'efficienza degli strumenti di lavoro in uso e l'ottimizzazione dei meetings. I soggetti sono stati decisi in funzione dei feedback delle persone che lavorano proprio al S&OP.

Nel campo di azione della semplificazione dei processi, uno dei soggetti da affrontare è stata la comunicazione del S&OP verso gli altri servizi. Bisogna sapere che il S&OP gestisce gran parte delle comunicazioni e dei processi mensili, inviando giornalmente un numero importante di mail agli altri soggetti della Supply Chain. La domanda che ci si è posti nel gruppo di lavoro è se tutte queste comunicazioni sono realmente efficienti e chiare per gli altri e se allo stesso tempo tutti i destinatari a cui sono inviata abbiano la necessità di riceverle. Da un rapido censimento delle comunicazioni che vengono gestite dal S&OP, ne sono risultate ben 74.

Al fine di sciogliere i nodi riguardo questo soggetto delicato, e con l'obiettivo di coinvolgere tutta la Supply Chain per poter avere l'opinione di tutti, si è deciso di organizzare un sondaggio. Il gruppo di lavoro ha quindi creato un questionario con domande aperte per permettere a ciascuno di esprimere la propria opinione senza subire l'influenza di risposte predefinite. La survey è stata lasciata anonima, ma delle informazioni sulla localizzazione della persona sono state richieste: la posizione all'interno della Supply Chain piuttosto che la localizzazione geografica. In seguito, sono state poste domande per identificare le migliori e le peggiori

comunicazioni inviate dal S&OP e sono stati domandati dei consigli e dei punti di miglioramento. Il sondaggio è stato inviato a tutta la Supply Chain, a partire dalle fabbriche fino alle filiali. Come risultato si sono ottenute più di ottanta risposte che sono state attentamente analizzate al fine reperire le comunicazioni ritenute importanti e quindi da mantenere, e quelle che, al contrario, sono poco considerate dagli altri attori della Supply.

Un punto sicuramente interessante è stato quello dei miglioramenti da implementare nel modo di comunicare del S&OP: adattare la mailing list in funzione del tipo di comunicazione, organizzare dei fit per spiegare i contenuti e i dati delle mail e le azioni da esse richieste, renderle più visuali e semplici.

In funzione di questi consigli, il S&OP è adesso incaricato di emettere un piano di azione per passare a mettere in pratica questi cambiamenti. Chiaramente questo è un soggetto trasversale rispetto alle attività operative tipiche del S&OP, ma rientra comunque nel perimetro di azione del servizio e soprattutto ne assicura la sua sopravvivenza e la sua efficacia.

3.6 Calendario S&OP

All'interno del S&OP c'è un ciclo mensile dove le attività sono dettate da scadenze ben precise. Gli S&OP Leader, accompagnati dalla GPE, si occupano di gestire il ciclo e le diverse mansioni creando anche degli strumenti di supporto che possano aiutare nello svolgere correttamente i compiti.

Al fine di rispettare il ciclo, dei calendari sono stati elaborati per il lancio dei prodotti e per le sostituzioni tra codici PF. Questi due calendari sono nati separatamente e sono stati mantenuti due elementi distinti fino a che i siti di produzione non hanno chiesto di cambiarne il format al fine di rendere più pratica la loro consultazione.

Per questa ragione si è lavorato al S&OP alla creazione di un nuovo formato di calendario mensile che potesse includere entrambi i calendari (Launch and Substitution).

L'obiettivo del nuovo calendario era di essere di facile comprensione e coinciso nelle informazioni contenute. Si è innanzitutto deciso di costruirlo su una sola pagina e di

suddividerlo in linee in funzione dei soggetti che devono svolgere le azioni. In questo modo, ogni servizio in carica di una qualunque attività sa riconoscere l'abbinamento corretto. Inoltre, diversi colori sono stati utilizzati al fine di identificare i due processi diversi di lancio e sostituzione (Figura 52).

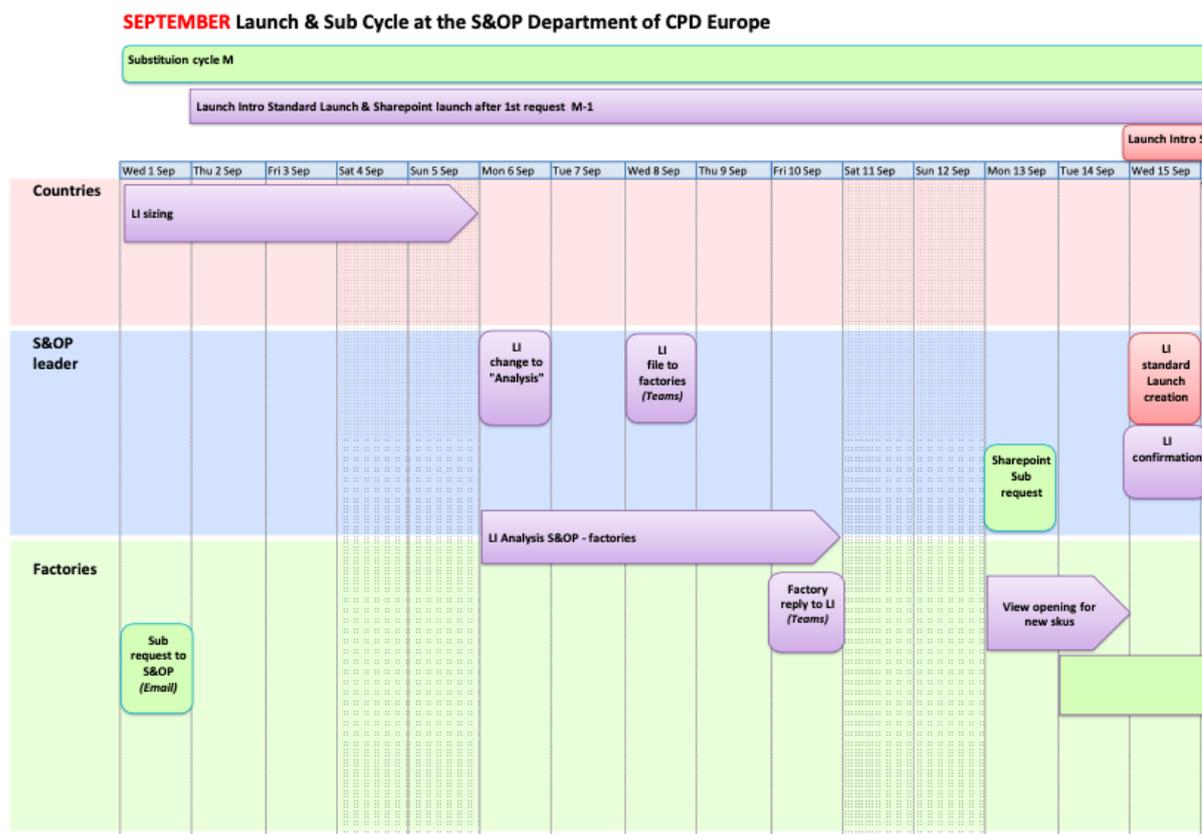


Figura 56 - Esempio del nuovo format di calendario

Come si può evincere dall'esempio riportato, la persona in carica dell'attività si può identificare nel suo ruolo grazie alla colonna sulla sinistra e spostandosi in orizzontale può ritrovare le diverse missioni nel corso del mese.

L'implementazione di nuovi formati degli strumenti a disposizione del S&OP, accompagnata da una formazione periodica, permette al servizio di migliorarsi nel tempo, restando al passo con gli ultimi aggiornamenti e i più recenti metodi per un lavoro efficiente.

3.7 Il ruolo del S&OP nel caso Franck Provost

Al fine di rendere più chiaro il ruolo del S&OP all'interno della Supply Chain e il suo posizionamento intermedio tra la produzione e il mercato, presento qui un caso pratico che può rendere più di facile comprensione l'importanza del servizio.

Tra le mie responsabilità, sono stata incaricata della gestione del catalogo Franck Provost, una gamma di shampoo e balsami il cui formato caratteristico è il 750 ml e che viene prodotto a Settimo. Alla fine del mese di marzo, la Spagna ha espresso la volontà di aumentare il suo forecast a partire dal mese di luglio poiché stava sottoscrivendo un contratto con Mercadona, uno delle più grandi catene di supermercati del paese, con l'obiettivo di includere i prodotti Franck Provost nella sua offerta. I prodotti per cui le quantità dovevano aumentare erano otto (Figura 47), sei tra shampoo e balsami prodotti a Settimo Torinese e due maschere fabbricate a Karlsruhe in Germania.



C1 – Usage interne

L'ORÉAL
OPERATIONS

Figura 57 - Schematizzazione della richiesta formulata dalla Spagna

Alla ricezione della richiesta della Spagna, subito ci si è confrontati con i siti di produzione per conoscere la fattibilità industriale degli aumenti delle quantità da produrre e per concordare la MAD possibile. Entrambi gli stabilimenti, all'epoca confermarono la fattibilità del progetto

visto il preavviso e la capacità delle rispettive linee per il mese di giugno, periodo in cui la produzione delle quantità aggiuntive avrebbe avuto luogo. La Spagna ha quindi trasmesso le sue previsioni di vendita aggiornate e finalizzato l'accordo con la catena di distribuzione. Allo stesso modo, negli stabilimenti, il piano di produzione è stato implementato conformemente alle modifiche, pianificando la produzione nel mese di giugno per permettere la disponibilità dei prodotti al CDC spagnolo al primo luglio.

Durante il mese di maggio, la filiale ha preso contatti con l'S&OP per chiedere un'ulteriore modifica e un anticipo di qualche settimana della consegna dei prodotti. La posizione del S&OP in questo caso è stata senza dubbio a favore delle fabbriche che non avrebbero potuto soddisfare questa richiesta da un punto di vista industriale e che avrebbero dovuto fare delle modifiche al piano industriale per delle settimane troppo ravvicinate del tempo. Le motivazioni alla base della scelta fatta dal S&OP si ritrovano nel concetto di pianificazione e di tutela della produzione che non può essere compromessa nella sua interezza a causa di un solo paese e per di più su una gamma secondaria.

A giugno, invece, al momento delle produzioni e delle consegne, si è presentata una situazione opposta. Infatti, ci sono state diverse situazioni critiche in entrambi gli stabilimenti che hanno ritardato il piano di produzione: a Settimo, un intervento di manutenzione straordinaria non previsto ha bloccato la linea per due giorni mentre a Karlsruhe un ritardo del fornitore di articoli di condizionamento. Due contesti differenti, ma lo stesso rischio: la difficoltà di consegnare i prodotti in tempo per la MAD concordata inizialmente. Qui l'S&OP è stato determinante per mettere pressione alle fabbriche e per spingerli a fare del loro meglio a livello di tempistiche di produzione, di trasporto e di controllo qualità. In questo specifico contesto, il S&OP ha difeso gli interessi del mercato e del paese nei confronti degli accordi presi con un cliente del Gruppo.

In questa occasione, per fronteggiare le varie problematiche e assicurare la consegna per tempo, sono stati organizzati dei meeting giornalieri sia con lo stabilimento produttivo sia con la filiale. L'obiettivo di queste riunioni di breve durata era di poter avere un aggiornamento costante sull'avanzamento della produzione e del controllo qualità, in modo che dall'altro lato si potesse tenere al corrente la Spagna delle spedizioni in corso. A tal scopo, un file di follow

up è stato creato per poter seguire da vicino giorno per giorno lo stato della produzione, della spedizione e del controllo qualità per ogni codice PF impattato (Figura 53).

F. Provost - MCDN Status							
	Code	Variant	Material description	Production Status	Shipping Status	Release Status	Comment
SH	D068200*	D0682005	FP EXP.NUTR. SHP B750 ESPT .	Finished	Finished	Finished	
	D068160*	D0681605	FP EXP.COUL. SHP B750 ESPT .	Finished	Finished	Finished	
	D068180*	D0681803	FP EXP.LISS.+ SHP B750 ESPT .	Finished	Finished	Finished	
ASH	D068260*	D0682602	FP EXP.NUTR. ASH B750 ESPT .	Finished	Finished	Finished	18 645 ku have to be shipped on 23/06 - 26U606 26ku can they be released by 25/06 ?
	D068240*	D0682405	FD FP EXP.COUL. ASH B750 ESPT .	Finished	Finished	Ongoing	2 batch, 1 lot déjà libéré, il manque le lot 26U608 de 8ku
	D068300*	D0683004	FP EXP.LISS.+ ASH B750 ESPT	Finished	Finished	Finished	26U606 27ku doit encore etre libere & 26U607 11,2ku libéré

Figura 58 - Tabella di follow up

Questo esempio di una situazione realmente successa per mostrare come il S&OP è tanto operativo quanto gestionale e interlocutorio con gli altri attori della Supply Chain.

4 Conclusione

L'Oréal è una realtà molto grande che può contare su un posizionamento di prestigio all'interno del mercato della cosmetica. Il Gruppo opera con l'obiettivo di distribuire in tutto il mondo il meglio dell'innovazione cosmetica in termini di qualità, efficacia e sicurezza. La strategia aziendale si riassume con l'espressione universalizzazione. Questo significa non solo globalizzazione, ma riassume una visione dove i prodotti vengono creati su misura per soddisfare le aspirazioni dei consumatori in ogni parte del mondo.

Per L'Oréal, l'universalizzazione significa avere una presenza veramente globale attraverso un'organizzazione unica che è strategicamente concentrata ma operativamente decentralizzata. L'Oréal ha anche una presenza industriale globale, in modo che le innovazioni e i prodotti possano essere portati sul mercato in modo rapido ed efficiente.

Le sue Operations sono appositamente organizzate per reggere elevati volumi di prodotti e per performare sempre al massimo cercando di rispondere attivamente anche alle più piccole variazioni della domanda. Per dare un'idea della dimensione delle Operations e della loro efficienza bisogna sapere che L'Oréal consegna 2 ordini al secondo a più di 500.000 punti di consegna e direttamente al consumatore.

Il Sales & Operations Planning è ovviamente un attore principale della Supply Chain e partecipa indirettamente alla consegna degli ordini. Dall'esterno è difficile immaginare le diverse azioni che il S&OP svolge al fine di distribuire i prodotti finiti ma dall'interno è evidente come il suo ruolo è imprescindibile. Basta immaginare che anche il S&OP monitora da vicino il livello di servizio e ha l'obiettivo di mantenerlo al di sopra del 98%. Il livello di servizio può essere definito come la capacità dell'azienda di soddisfare le richieste e le aspettative dei clienti al momento giusto e con i prodotti/servizi giusti. Nel caso specifico del S&OP, il livello di servizio è dato dalla capacità di distribuire i prodotti richiesti dai paesi in corrispondenza delle date concordate e nelle quantità prestabilite. Il raggiungimento di questo obiettivo è strettamente legato alle attività operative che si svolgono all'interno del ciclo mensile.

Nel suo insieme il S&OP è un servizio che offre la possibilità di avere una visuale completa su tutta la Supply Chain, dai fornitori ai distributori, poiché tutti i soggetti passano da lì. Tuttavia, il posizionamento così centrale del servizio è difficile da comprendere nella sua interezza in un

lasso di tempo breve. Le interazioni con altri team sono innumerevoli, i codici PF all'interno del perimetro sembrano essere infiniti e le missioni presentano le più svariate sfumature. Questi diversi aspetti rendono il S&OP un servizio complesso con un perimetro di azione decisamente esteso.

Nei precedenti capitoli si è descritto proprio come il servizio si integra all'interno della Value Chain di L'Oréal e come sia di fondamentale importanza per la gestione della produzione e delle esigenze del mercato.

Il S&OP si occupa tanto di attività operative inserite all'interno di processi ben definiti e dettati da scadenze. I codici generici, la creazione dei codici PF su Cosmo, il processo di launch after 1st deadline e gli stock parameters costituiscono la base del S&OP e di quello che più in generale avviene negli stabilimenti e nelle filiali. L'utilizzo di strumenti come Excel e la Power BI per l'analisi dei dati sono imprescindibili per coprire il ruolo di S&OP Leader, e in aggiunta è fondamentale conoscere anche gli altri software di gestione aziendale come SAP.

Il ritmo di lavoro è scandito dal ciclo mensile da rispettare rigorosamente e per quanto le attività si ripetano ogni mese, i soggetti e le problematiche da trattare variano costantemente. Questo aspetto rende il lavoro del S&OP tutto tranne che monotono. Quando si sente parlare di ciclo mensile o settimanale si dà per scontata la ripetitività e la monotonia del lavoro, ma all'interno del S&OP gli argomenti e le urgenze sono sempre diversi dalla volta precedente.

La diversità di cui si parla è sicuramente il frutto di un perimetro di azione decisamente ampio, basta pensare che il S&OP gestisce centralmente 14 siti di produzione e 40 filiali, e di un raggruppamento delle attività gestionali che riguardano più fasi della Supply Chain aziendale. Fatte queste considerazioni, è chiaro però che il campo di azione del S&OP non si ferma qui.

Nel titolo dell'elaborato ho definito il S&OP come un servizio trasversale proprio perché le missioni più operative sono sempre accompagnate da compiti gestionali e decisionali. La parola trasversale in modo molto semplice significa che attraversa, che qualcosa è posto di traverso. Con questa immagine in testa, bisogna quindi immaginare la Supply Chain che è attraversata perpendicolarmente dal S&OP. Infatti, il S&OP può essere figurato come un servizio di coordinamento che esercita potere decisionale sia sugli stabilimenti che sulle filiali. Ogni singolo progetto di cui le fabbriche o i paesi si rendono protagonisti è comunque gestito da remoto dal S&OP, che non solo deve essere messo al corrente ma seguirlo da vicino lo stato

di avanzamento e partecipa attivamente all'implementazione di miglioramenti. Allo stesso modo, il S&OP è il primo mandante e attore di progetti che possono portare a una maggiore efficienza della Supply Chain.

Analizzando il Sales & Operations Planning in quest'ottica, si può arrivare a comprendere la sua completezza. Una completezza che è anche sinonimo di complessità perché per poter conoscere al meglio tutte le dimensioni del lavoro ci vuole esperienza e tempo. Questo discorso vale soprattutto per le attività gestionali e per i progetti che si presentano al S&OP: i soggetti sono vari e devono essere approcciati di volta in volta in modo diverso.

Questo stage è stato un banco di prova, in quanto ritrovarsi in una realtà delle dimensioni di L'Oréal e allo stesso tempo in un servizio di tale importanza e spesso carico di lavoro non è stato facile. È stato un viaggio entusiasmante e formativo, ma non scontato.

Il S&OP permette infatti di avere una visione a 360° della Supply Chain che parte dall'approvvigionamento delle materie prime e che porta alla vendita del prodotto finito in un supermercato. Guardando una singola bottiglia di shampoo, non si immagina minimamente il lavoro e le interazioni che si rendono necessari per produrla. L'S&OP, con il suo posizionamento strategico collabora a rendere L'Oréal e i suoi prodotti i numeri uno del mercato della bellezza.

5 Bibliografia

I. Documenti pubblici (testi, monografie, articoli)

- L'Oréal, *L'Oréal Annual Report 2019*, Parigi 2019.
- L'Oréal, *L'Oréal Fit Magazine*, Parigi 2020.
- L'Oréal, *Opérations Profil*, Parigi 2020.
- L'Oréal, *Supply Chain Storytelling Presentation*, Parigi 2020.
- L'Oréal, *Company Overview 2020*, Parigi 2020.
- Thomas SAUR, *Book Subsidiaries/MSL/Factories*, 2012.
- A. BRANDON-JONES, Nigel SLACK, *Operations and Process Management*, 2018.
- M. BERGAMASCHI, A. RENOLDI, *Logistica e Supply Chain Management*, 2015.

II. Documenti interni all'azienda

- My Learning L'Oréal: <https://mylearning.lms.crossknowledge.com/site/home>
- My HUB CPD: <https://loreal.sharepoint.com/sites/mycpd/Pages/Home.aspx>
- My HUB Opérations: <http://myhub.loreal.wans/kits/operations/fr/Pages/default.aspx>
- Supply Chain Strategy: <http://myhub.loreal.wans/kits/operations/fr/supplychain.aspx>
- L'Oréal, *User Guide S&OP*, 2020.
- L'Oréal, *Formats, Factories and Catalogues*, 2021.
- L'Oréal, *FIT S&OP*, 2021.
- L'Oréal, *GLOSSary – Global Supply Chain Standards*, 2019.
- Garnier Haircare, *Haircare EEZ AMAX*, Marzo 2021.