POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

Miglioramento di un processo già esistente all'interno del dipartimento di vendite di una multinazionale leader del settore alimentario – Il caso di Nestlé Spagna

Relatore

Prof. Alessandro Chiaraviglio

Candidato

Giulio Carniel

Sommario

1. Introduzione al documento 5

2. Il mio ruolo in Nestlé 6

3. Ringraziamenti 7

4. Nestlé: dalle origini fino ad oggi 8

5. Nestlé Spagna 11

5.1 Clienti di Nestlé Spagna 11

5.2 10 Principi corporativi di Nestlé 13

5.3 Connessione dei compromessi alle politiche corporative 15

Consumatore 15

Diritti umani e pratiche lavorative 16

I nostri lavoratori 17

Fornitori e clienti 18

Il Medio ambiente 18

5.4 Creazione del valore condiviso 19

5.5 Nestlé e i compromessi nutrizionali 21

6. Rete di vendita NICE: elementi e relazioni 26

7. I miei progetti 29

7.1 Aspetti migliorabili del dipartimento 29

7.2 Activity Planner 30

8. Miglioramento dell'Activity Planner attraverso l'utilizzo della metodologia *DMAIC* 31

8.1 Activity Planner: DEFINE 32

8.1.1 Definizione del processo attuale 35

8.2 Activity Planner: MEASURE 39

8.3 Activity Planner: ANALYZE 44

8.4 Activity Planner: IMPROVE 48

8.4.1 Implementazione 49

8.4.2 FASE 1: Di che dati ho bisogno? 50

8.4.4 FASE 2: Come posso accedere a questa informazione o come posso renderla più accessibile? 54

8.4.5 FASE 3: Inizio della fase realizzativa vera e propria 59

8.4.6 FASE 4: Creazione del Manuale dell'Activity Planner 66

8.4.7 FASE 5: Risoluzione dell'irrisolto 71

8.5 Activity Planner: CONTROL 73

9. Metodi di risoluzione delle cause del problema 76

10. Benefici del progetto 77

11. Conclusioni e riflessioni personali 79

12. Links e Bibliografia 82

Indice Figure

Figura 1.Nescafé 8
Figura 2.Maggi 9
Figura 3.Prodotti choco 9
Figura 4.Nespresso 10
Figura 5.Centri di produzione 11
Figura 6.Health 13
Figura 7.Sostenibilità 14
Figura 8.Valore Condiviso 19
Figura 9.Nutriti Consapevolmente 22
Figura 10.Gluten Free 23
Figura 11.Teamwork 26
Figura 12.Define 32
Figura 13.Poka-Yoke 33
Figura 14.Project Charter 35
Figura 15.Diagramma di Pareto 38
Figura 16.Measure 39
Figura 17.Flowchart 41
Figura 18.Analyze 44
Figura 19.Diagramma Causa-Effetto 47
Figura 20.Improve 48
Figura 21.Activity Planner 1 53
Figura 22.Activity Planner 2 53
Figura 23.Activity Planner 3 54
Figura 24.Template dati grezzi 66
Figura 25.Manuale 1 68
Figura 26.Manuale 2 69
Figura 27.Manuale 3 69
Figura 28.Manuale 4 70
Figura 29.Manuale 5 70
Figura 30.Control 73

Indice Tabelle

Tabella 1.Dati Pareto 38

1. Introduzione al documento

Attraverso questo lavoro il mio scopo è quello di comunicare ciò che per me è stata l'esperienza all'interno di Nestlé, cercando di sottolineare al meglio quale sia stato il mio apporto a favore del dipartimento per il quale ho lavorato durante 6 mesi.

Il documento inizia con un'introduzione all'impresa Nestlé, in quanto penso sia importante e interessante aver scoperto come si è evoluta negli anni questa realtà e soprattutto per che periodi storici è passata.

Essendo l'impresa molto compromessa con aspetti come i diritti dei lavoratori, i diritti e le obbligazioni dei fornitori e dei clienti e il rispetto del medio ambiente, ho ritenuto opportuno dedicare delle pagine anche a questi aspetti, per cercare di far capire quanto Nestlé sia continuamente alla ricerca di migliorare le condizioni di tutto ciò che per essa è importante, sotto l'aspetto lavorativo e quello ambientale.

Successivamente, non poteva non esserci spazio per un breve excursus riguardante i compromessi nutrizionali di Nestlé rispetto ai prodotti che commercializza: ridurre zuccheri e sali, promuovere un tipo di alimentazione sempre più sano e responsabile, anche attraverso l'aiuto di scienziati esperti del campo.

Infine, la parte centrale e più personale della tesi: dopo una breve introduzione al mio dipartimento di vendite, inizio a spiegare in quali aspetti mi sia sentito davvero utile durante il mio periodo di tirocinante nell'impresa.

Ho pensato che fosse interessante spiegare come è stato migliorato un processo interno aziendale attraverso il metodo ingegneristico del DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), in quanto, essendo stato il mio tirocinio di stampo non eccessivamente ingegneristico, mi sembrava che fosse quasi obbligatorio cercare di aggiungere questo aspetto in parte mancante alla mia esperienza.

Spiego quindi come ho ragionato e come il mio lavoro avanzi durante le 5 differenti fasi del progetto, fino alla conclusione dello stesso.

Infine, per enfatizzare l'importanza di ciò che ho realizzato, illustro i diversi tipi di benefici di cui il dipartimento di vendite NICE, grazie al mio progetto, potrà beneficiare da questo momento in poi.

2. Il mio ruolo in Nestlé

Sono stato assunto per 6 mesi nelle vesti di KAMs Support Intern, tradotto come figura che ha il compito di dare appoggio ai Key Account Managers in qualsiasi mansione e in qualsiasi momento questi abbiano bisogno di qualche tipo di supporto.

Il ruolo dell'Account Manager è quello di tenere relazioni serrate con i clienti e discutere continuamente con loro di opportunità di business per le due parti. Queste figure sono piuttosto impegnate e, di conseguenza, hanno bisogno di appoggio in determinati momenti.

1) Introduzione di un nuovo prodotto nei database di un cliente: il mio ruolo è stato quello di creare la documentazione logistica necessaria affinché il prodotto venisse introdotto nei sistemi del cliente, attraverso l'aiuto di SAP raccoglievo informazioni che poi inviavo al cliente per la validazione finale. Se tutto fosse stato in regola, il cliente avrebbe proceduto con il primo ordine del prodotto.
2) Analisi di vendite sell-in o sell-out: queste analisi sono tipiche in un dipartimento di vendite per conoscere l'andamento delle stesse e per fare delle comparazioni con gli stessi periodi dell'anno precedente. Prima che un KAM andasse in visita ai clienti, preparavo alcune analisi che lo potessero aiutare ad argomentare meglio le proprie tesi per convincere magari il cliente ad aggiungere qualche prodotto in più al proprio assortimento nel punto di vendita.
3) Analisi promozionale: in un dipartimento di vendite le promozioni sono l'aspetto più difficile da seguire. Io sono stato il responsabile dell'archivio che raccoglieva al suo interno tutte le promozioni dell'anno in corso e sono stato il responsabile di verificare se queste si verificassero o meno nel punto di vendita dei nostri clienti. Queste analisi sono importantissime per il dipartimento, perché, basandosi sulle promozioni realizzate, i KAM prendono delle decisioni sulle modalità di proposta delle promozioni dell'anno successivo.
4) Responsabile dell'aggiornamento e dell'analisi dei KPIs che si discutono nelle riunioni mensili del team di vendite.
5) Responsabile di verificare che le ammende inviate dai clienti in seguito a delle promozioni realizzate fuori fattura fossero corrette e che il cliente non stesse cercando di guadagnare qualche euro in più.

3. Ringraziamenti

Questa magnifica esperienza è giunta ormai al termine ed è giunta anche l' ora di tirare le somme finali a riguardo di essa. Mai mi sarei aspettato di poter incontrare lungo questo cammino tutte le persone che hanno contribuito a far si che le giornate intere di studio intenso fossero più leggere e sopportabili, che gli ostacoli da saltare fossero più bassi e che gli obbiettivi da raggiungere sembrassero più vicini. Accade ciò quando non si cammina da soli, ma insieme, facendo sì che, durante un percorso lungo e non sempre pianeggiante, se non si riesce a trovare la forza in sé stessi si ha la certezza di poter contare sugli altri.

Ed è per questo che voglio ringraziare in particolar modo Gianfranco, Fabrizio, Edoardo, Federico, Gianmaria, Gianmario, Raffaele, Ricard, Alessio e Riccardo, che in momenti temporali diversi, ma non sospetti, hanno reso il mio percorso universitario non solo una magnifica esperienza didattica, ma un'avventura di cui andremo fieri e di cui sempre parleremo con gli occhi pieni di nostalgia e amore.

Volevo ringraziare anche la mia famiglia, in particolare mio padre, mia madre e mia sorella, nonostante sia stato per diverso tempo piuttosto lontano da loro fisicamente, ma non mentalmente. Siete stati sempre con me anche se non ve ne siete resi conto, perché è proprio grazie ai valori che mi avete trasmesso e il supporto che mi avete dato che ora posso orgogliosamente dichiararmi indipendente.

Per ultima, ma non per ordine di importanza, una persona che è entrata a far parte della mia vita all'improvviso, quasi per caso, uno di quei regali che il destino decide di farci in una giornata umida e con le nubi dense di pioggia. Non ti ringrazierò mai abbastanza per quello che hai fatto ogni giorno per me e per noi.

Finisce il ciclo che per il momento posso tranquillamente definire il più emozionante della mia vita. Ora, come si suole dire, "chiusa una porta, si apre un portone". E per quel portone, grazie all'energia e al sostegno ricevuto da tutti voi in questi anni, ho intenzione di entrarci saltellando, con la stessa gioia e le stesse illusioni di un bambino al primo giorno di scuola.

4. Nestlé: dalle origini fino ad oggi

Correva l'anno 1866 quando i fratelli statunitensi Charles e George Page, sfruttando le abbondanti scorte di latte fresco in Svizzera, applicano le tecniche e le conoscenze apprese in patria per avviare il primo stabilimento europeo di produzione di latte condensato a Cham. Con il marchio denominato Milkmaid, iniziano a commercializzare il prodotto nelle città europee più industrializzate, offrendolo come alternativa più duratura al latte fresco.

Nell'anno 1867, un anno più tardi, Henri Nestlé, farmacista di origine tedesca e fondatore di Nestlé, lancia a Vevey, in Svizzera, la cosiddetta farina lattea, ovvero una mistura di latte vaccino, farina di grano e zucchero. L'obbiettivo del farmacista era quello di poter offrire ai neonati che non potevano essere allattati al seno un prodotto un vero e proprio prodotto ad hoc, per ridurre anche il problema degli elevati tassi di mortalità di quel periodo.

In questo stesso periodo inizia anche ad usare l'emblematico logo con il nido, che tutt'oggi rappresenta la "faccia" dell'azienda svizzera.

Una decina di anni dopo Nestlé viene venduta a uomini d'affari locali che hanno la immediata intenzione di espandere la produzione e le vendite. Inizia una guerra di mercato tra Nestlé e Anglo-Swiss (la società detentrice del marchio Milkmaid) in quanto le due aziende cominciano a commercializzare versioni alternative ai prodotti originali dell'altra.

Nel 1882 Anglo Swiss apre negli USA, ma la morte di uno dei due fratelli fondatori impedisce la crescita dell'azienda e favorisce la fusione tra l'impresa e Nestlé. Prima della Prima Guerra Mondiale l'azienda vive un periodo di prosperità: infatti alla sua gamma di prodotti in commercio aggiunge cioccolato e latte sterilizzato.

Figura 1.Nescafé

Nel periodo di mezzo tra le due guerre Nestlé non si salva dalla crisi della diminuzione della domanda militare di latte in scatola e dal crollo di Wall Street, ma ne approfitta per lanciare un nuovo prodotto, presente oggi in molte credenze delle nostre case: il Nescafé. Pensate che il prodotto nasce in seguito a una petizione del governo brasiliano che chiede a Nestlé di trovare uno sbocco commerciale per l'enorme quantità di caffè di

cui disponeva il paese sudamericano.

Durante la seconda guerra mondiale, l'impresa rifornisce civili e forze armate e nel 1947 aggiunge i condimenti, le minestre e il Nestea alla gamma di prodotti, cambiando il nome in Nestlé Alimentana. Le minestre liofilizzate, ricche di proteine, nascono con l'obbiettivo di combattere la malnutrizione.

Figura 2.Maggi

Nel dopoguerra il mercato inizia ad arricchirsi di opportunità e Nestlé, chiaramente, non si ferma ad osservare. Negli USA e in Europa si inizia ad investire in frigoriferi e congelatori, fatto che favorisce la diffusione di cibi pratici come i ravioli in scatola di marca Maggi e il famosissimo Nesquik, polvere di cacao che si scioglie facilmente nel latte freddo.

Tra il 1960 e il 1980 l'azienda cresce a dismisura. In questi anni Nestlé inizia a vendere i primi gelati, lancia la linea di Yogurt Sveltesse e acquisisce il famosissimo marchio di surgelati Findus. Inoltre, nel 1974, diversifica per la prima volta dal settore di alimenti, diventando azionista dell'azienda di cosmetici L'Oréal.

Calando la percentuale di allattamento al seno, alcuni attivisti iniziano a mettere in discussione le strategie di marketing delle imprese venditrici di prodotti sostitutivi al latte materno, tra cui la stessa Nestlé. Al giorno d'oggi, infatti, non è possibile fare pubblicità o mettere in promozione prodotti sostitutivi del latte materno per neonati al di sotto di un anno di età.

Figura 3.Prodotti choco

Tra il 1981 e il 2005, dopo anni di crescita, l'impresa inizia a vendere i marchi non redditizi e a promuovere quelli più amati dai suoi consumatori, pionieri del motto "nutrizione, salute e benessere". In questo periodo Nestlé rileva i marchi Friskies (cibo per animali domestici), Smarties e KitKat (cioccolato), Perrier (acqua) e molti altri. Nasce anche Nespresso: l'idea è quella di dare l'opportunità a chiunque di poter creare la perfetta

Figura 4.Nespresso

tazza di caffè, come se tutti fossimo degli esperti baristi.

A partire dal 2010, vengono lanciati il Piano Cacao Nestlé e il Piano Nescafé per cercare di sviluppare una catena di fornitura sostenibile in questi due settori, migliorare le condizioni sociali delle comunità agricole e garantirne la redditività.

Infine, con l'istituzione di Nestlé Health Science, l'impresa fomenta l'incremento della ricerca nell'ambito di prodotti nutrizionali basati sulla scienza, al fine di prevenire e curare patologie mediche croniche.

Ad oggi Nestlé è la più grande multinazionale attiva nel settore alimentare dell'Europa e sono ben poche le persone nel mondo a non aver provato un suo prodotto.

5. Nestlé Spagna

L'ufficio principale di Nestlé Spagna è situato a Esplugues de Llobregat (Barcellona). Da qui si dirigono diversi dipartimenti che si occupano di servizi e prodotti differenti, sotto la supervisione della direzione generale.

Figura 5.Centri di produzione

Attualmente il Gruppo Nestlé dispone di 10 centri di produzione nel paese spagnolo, distribuiti in 5 comunità autonome: Asturias, Galicia, Cataluña, Cantabria e Extremadura. Grazie all'alto capacità di tali centri di produzione, il 44% della produzione di Nestlé Spagna si esporta all'estero.

5.1 Clienti di Nestlé Spagna

Passiamo ora a fare un piccolo excursus sui clienti dell'impresa Nestlè. L'impresa viene considerata uno dei maggiori e dei più importanti fornitori di prodotti alimentari che ci sia. Ogni giorno Nestlé si preoccupa di schedulare e di conseguenza produrre affinché le più importanti imprese distributrici possano soddisfare il fabbisogno e la domanda del cliente finale, ovvero quello che si reca al supermercato. I clienti dell'impresa, quindi, sono le catene di supermercati, ognuna con bisogni di tipologie di prodotti e quantità di prodotti differenti. La diversità dei clienti è il fattore che rende molto complicata, a volte, la comunicazione tra il fornitore e il retailer. Infatti, ognuno tende a pensare ai propri interessi e al proprio guadagno, ma in una negoziazione, presto o tardi, bisogna arrivare a patti. L'impresa Nestlé ha la fortuna di avere un nome piuttosto famoso e importante tra il pubblico consumatore e gli scaffali del settore retail, motivo per cui, nella maggioranza dei casi, può godere del fatto di impugnare il coltello dalla parte del manico quando si tratta di chiudere un accordo con un cliente.

La principale suddivisione dei clienti dell'impresa si riassume così:

1) Clienti Nazionali: si tratta delle catene di supermercati più estese e più conosciute, alcune anche fuori dalla Spagna, altre solo all'interno del paese.
   Il cliente di gran lunga più importante è Mercadona (azienda spagnola), seguito poi

da Carrefour, Auchan, Eroski (azienda spagnola), etc…
La caratteristica di questi clienti è quella di avere diversi canali di vendita (Supermercato, Ipermercato, etc…), per cui la negoziazione più risultare talvolta più lunga e complessa, dato che le caratteristiche di questi canali non sempre sono congruenti in quanto a necessità di gamma e quantità di prodotti. Infatti, per risolvere il problema, si ricorre spesso ad una doppia negoziazione (doppia o più, dipende dal numero di canali), una per canale.

2) Clienti Regionali: si tratta di catene di supermercati più piccole, meno conosciute e ubicate in realtà diverse dai clienti nazionali. Normalmente questi clienti lavorano con una gamma di prodotti più ristretta e con delle quantità più piccole, con dei "ordini" molto meno frequenti che i clienti nazionali. Questi clienti hanno un solo canale di vendita, per cui la negoziazione è facilitata, oltre per il fatto che sono clienti che in generale hanno meno potere di negoziazione.

3) Clienti che si dedicano al settore hospitality: altri clienti che non fanno parte del settore della grande distribuzione come possono essere bar, ostelli, hotel e tutti questi tipi di attività commerciali. Normalmente con questi clienti si negozia in maniera differente e la relazione si tratta a livello corporativo.

5.2 10 Principi corporativi di Nestlé

I principi corporativi aziendali di Nestlé costituiscono la base della cultura dell'impresa, che si è sviluppata durante 150 anni.

Questi principi si evolvono e si adattano ad un mondo in continuo cambiamento, anche se i principi fondamentali non sono mai cambiati dal primo giorno in cui è esistita l'azienda, basandosi su un'idea di giustizia, onestà e preoccupazione generale per la gente.

Nestlé si è così compromessa a seguire tali principi in tutti i paesi, facendo particolare attenzione alla legislazione locale, alla cultura e alla religione.

1) NUTRIZIONE, SALUTE e BENESTARE: l'obbiettivo è quello di migliorare la qualità della vita delle persone che consumano i prodotti Nestlé, offrendo cibi e bevande non solo gustosi, ma soprattutto salutari. Il motto "Good Food, Good Life" vuole comunicare che, se si vuole stare bene con sé stessi, la sana alimentazione deve essere messa tra le proprie priorità.

Figura 6.Health

2) GARANZIA DI QUALITÀ E SICUREZZA DEI PRODOTTI: l'impresa, attraverso la qualità dei propri prodotti, vuole dare un'immagine di sicurezza ai propri clienti in tutto il mondo, volendo comunicare che se si sceglie Nestlé non si sbaglia.
3) COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE: ci si compromette a mantenere in ogni momento una comunicazione responsabile e trasparente con il cliente, in quanto è fondamentale non andare contro al diritto del consumatore di fare una scelta informata al 100%, totalmente consapevole e che promuova i principi di una dieta sana. Altro aspetto importantissimo è quello di rispettare la privacy del cliente.
4) DIRITTI UMANI NELLA NOSTRA ATTIVITÀ AZIENDALE: si appoggiano pienamente le direttive del Patto Mondiale delle Nazioni unite sui diritti umani e il lavoro. In ogni attività impresariale l'obbiettivo è quello di fungere da esempio di pratiche di lavoro corrette e rispettose di tutti i diritti umani.
5) LEADERSHIP E RESPONSABILITÁ PERSONALE: Si tende a mantenere una attitudine di dignità e rispetto mutuo e si vuole che tutti gli impiegati contribuiscano

a fomentare la responsabilità personale. Si cerca di assumere persone competenti, motivate e rispettose dei valori dell'impresa. Ogni lavoratore deve avere il diritto di avere le stesse opportunità di sviluppo professionale degli altri e qualsiasi forma di discriminazione non può essere tollerata all'interno dell'ambiente lavorativo.

6) SICUREZZA E SALUTE NEL LAVORO: Ci si compromette totalmente nella cura e nella prevenzione di qualsiasi tipo di malattia o incidente che possano verificarsi in ambito lavorativo. L'obbiettivo è quello dell'incolumità degli impiegati, delle persone ospitate nell'ufficio e di ogni persona che interviene nella catena di valore formata dall'impresa.
7) RELAZIONE CON FORNITORI E CLIENTI: è molto importante per Nestlé che i lavoratori facenti parte di ogni azienda fornitrice o partner del business dimostrino i valori che l'impresa ritiene fondamentali e che rispettino le norme dell'impresa stessa, le quali non sono negoziabili. Nello stesso modo, ci si impegna a compromettersi in questi aspetti con i clienti.
8) AGRICOLTURA E SVILUPPO RURALE: si punta a migliorare le tecniche di produzione agricole, innalzando il livello sociale ed economico delle persone che fanno parte dell'intorno rurale, che non vengono mai valorizzate abbastanza per ciò che hanno fatto e continuano a fare negli anni. In particolare, si cerca di sviluppare sistemi di produzione che possano essere i più sostenibili possibili dal punto di vista medio ambientale.
9) SOSTENIBILITÀ MEDIO-AMBIENTALE: Nestlé si compromette a rendere le pratiche dell'impresa più sostenibili dal punto di vista medio ambientale. Ci si sforza nell'utilizzo efficiente delle risorse naturali in tutte le fasi del ciclo di vita dei prodotti, con l'obbiettivo di massimizzare l'uso di risorse rinnovabili gestite sostenibilmente.

Figura 7.Sostenibilità

Obbiettivo finale: zero sprechi e un ambiente più felice.

10) L'ACQUA: questa risorsa sta iniziando a scarseggiare e l'impresa vuole impiegarla con tutto il rispetto che si merita. Si è coscienti del fatto che il mondo dovrà affrontare una sfida sempre più difficile e per questo motivo l'utilizzo dell'acqua, tanto in ufficio come durante i processi di produzione nelle piante produttive, sarà ridotto al minimo indispensabile da parte di tutti gli usuari.

5.3 Connessione dei compromessi alle politiche corporative

Consumatore

Ispirati dal compromesso con la nutrizione, la salute e il benestare, Nestlé lavora ogni giorno affinché i principi nutritivi dei propri prodotti migliori insieme al sapore e alle sue qualità organolettiche. Si sviluppa, tra l'altro, una informazione e una comunicazione di marca che mette il consumatore nella posizione di poter scegliere la sua dieta della forma più consapevole possibile.

Il compromesso è quello di non mettere mai a repentaglio la sicurezza di alcun prodotto. La Politica di Qualità riassume gli elementi essenziali della passione di Nestlé per l'eccellenza:

- Stabilire rapporti di fiducia offrendo prodotti e servizi che rispecchino sempre le aspettative e le preferenze del cliente
- Rispettare tutti i requisiti di sicurezza interni ed esterni, qualità e regolazione del cibo. Il compromesso con la qualità è un compromesso di tutti quanti, per questo ci si assume la responsabilità e l'obbiettivo di continuare a migliorare costantemente sotto questo punto di vista per raggiungere i più alti livelli di qualità. In tutti i paesi in cui si opera si mantiene lo standard di qualità più alto che si possa offrire e si garantisce la consegna di prodotti della massima qualità mediante il Sistema di Gestione della Qualità.

La strategia dell'impresa vede il consumatore al centro del progetto, con l'obiettivo di aiutarlo a seguire una dieta sana ed equilibrata. I Principi di Comunicazione con il Consumatore di Nestlé contengono delle leggi obbligatorie di comunicazione con il cliente finale che sono dirette a tutti i tipi di consumatori, come, ad esempio, la precisa descrizione e rappresentazione grafica degli alimenti in modo tale che non venga incitato l'uso in eccesso di essi. Inoltre, determinati principi servono come guida per la comunicazione con i bambini, per esempio proibire attività di pubblicità rivolte ai minori di 6 anni e restringere la pubblicità rivolta ai bambini di età compresa tra i 6 e i 12 anni solo a prodotti che raggiungano criteri nutrizionali prestabiliti, limiti chiari nel contenuto energetico e negli ingredienti che possano avere un impatto forte nella salute, come zucchero, sale e grassi. L'idea è che la comunicazione riservata ai bambini possa essere destinata esclusivamente alla loro protezione, garantendo che la pubblicità non inganni, che i padri conservino la loro autorità sui figli e che non inciti ad aspettative di successo poco realistiche, né che crei il senso di urgenza o l'idea di prodotto a basso

costo.

Il compromesso con il consumatore punta a dare appoggio a tutto ciò che possa risultare la cosa più adeguata per un bebè fin dal primo giorno di vita. Questo significa che raccomandiamo il latte materno come prima soluzione rispetto a tutte le altre possibilità. Esistono dei casi in cui, però, la madre non può offrire il latte al proprio bambino oppure il latte materno scarseggia. Per tutti questi casi in cui si necessitano alternative al latte materno, l'obbiettivo è poter offrire prodotti per bebè che seguano gli standard internazionali di salute infantile, al posto di succedanei pericolosi e poco salutari per i primi anni di vita come, ad esempio, il latte intero. Il proposito è quello di offrire anche altri alimenti come cereali, cibo infantile, prodotti a base di latte infantile che possano contribuire ad una crescita positiva, al posto dei prodotti poco nutritivi che i bambini ricevono continuamente. Le campagne di Marketing di tutti gli alimenti infantili rispettano le norme del Codice Internazionale di Commercializzazione di Succedanei del Latte Materno della OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità). Inoltre, nei paesi in via di sviluppo, Nestlé rispetta volontariamente i principi della OMS, indipendentemente o meno dal fatto che questi regolamenti siano applicati o no dal governo. Processi di audit indipendenti dal Codice OMS sono realizzati da imprese molto conosciute di audit sociale in collaborazione con Nestlé e gli informi sono disponibili a chiunque voglia consultarli.

Diritti umani e pratiche lavorative

In Nestlé:

- Si appoggia e si rispetta la protezione dei diritti umani internazionali all'interno del proprio ambito di influenza
- Ci si assicura che le proprie imprese non siano complici in atti che vulnerino i diritti umani
- Si è contrari a qualsiasi forma di sfruttamento minorile
- Si riconosce la privacy come un diritto fondamentale dell'uomo
- Si esige alle proprie imprese che rispettino la legislazione locale e le norme di riferimento alle pratiche nei diritti umani. Nei casi in cui i principi interni siano meno permissivi delle norme locali, si applica lo standard più severo
- Si riconosce la responsabilità delle imprese nel rispettare i diritti umani, indipendentemente dalle decisioni del governo locale
- Si difende la libertà di associazione e il riconoscimento del diritto alla negoziazione collettiva

- Si difende l'eliminazione del lavoro forzato o realizzato sotto tortura
- Si difende l'abolizione delle partiche di discriminazione nell'impiego e nell'occupazione

I nostri lavoratori

I principi di Gestione e Leadership descrivono la cultura e i valori base che Nestlé si aspetta che facciano parte dei propri lavoratori, così come le caratteristiche necessarie affinché gli impiegati possano avere successo nella gestione e nella leadership.

Il Codice di Condotta di Impresa di Nestlé specifica determinati standard minimi non negoziabili che devono essere rispettati dal comportamento degli impiegati, come il rispetto della legge, il fatto di non entrare in conflitto di interessi, competenza sleale e infrazione dei diritti della proprietà intellettuale, ricatto e estorsione, discriminazione, rispetto dell'integrità. Si crede fermamente nel concetto nell'importanza della libera concorrenza e si è obbligati ad agire con integrità in qualsiasi situazione.

La Politica delle Risorse Umane riporta attitudini come il mutuo rispetto, la fiducia e la trasparenza nelle relazioni con gli altri e promuove una comunicazione e una cooperazione aperte. Si è convinti anche del fatto che il successo a lungo termine dipenda dalla capacità dell'impresa nell'attrarre, sviluppare, proteggere e trattenere gli impiegati che sono maggiormente idonei e miglior qualificati.

Si rispettano i convegni internazionali sui diritti dei lavoratori, non si tollerano la discriminazione territoriale, religiosa, razzista, di sesso, di età o orientamento sessuale e non si permette nessun tipo di accusa verbale o fisica basata su qualsiasi dei motivi esposti sopra.

La Politica sulla Sicurezza e Salute nel lavoro stabilisce la sicurezza come qualcosa che non è sostituibile nella cultura impresariale. Si riconosce l'importanza di questo aspetto e si sollecitano gli impiegati a far si che si possa mantenere un ambiente lavorativo sicuro al massimo. Si promuovono la coscienza e la conoscenza dell'importanza della sicurezza e della salute sul luogo di lavoro da parte dei lavoratori, partners e altre persone coinvolte nell'attività di Nestlé o che risentano dell'attività di essa. Nestlé supervisiona il proprio rendimento attraverso il Sistema di Gestione della Salute e della Sicurezza Lavorativa di Nestlé, al fine di garantire un luogo di lavoro sicuro e salutare.

Fornitori e clienti

Il Codice dei Fornitori di Nestlé riportano gli standard minimi che questi devono rispettare e portare a termine. Questo Codice include i requisiti come l'integrità dell'impresa, delle pratiche operative e agricole sostenibili, le condizioni di lavoro degli impiegati, la sicurezza, la salute e le pratiche medio ambientali. Nestlé verifica sempre la forma con cui i propri fornitori rispettino il Codice dei Fornitori prima di entrare in rapporti lavorativi con essi.

Al fine che le fabbriche di Nestlé possano accedere a materie prime a prezzi competitivi e con le caratteristiche di qualità e sicurezza richieste, Nestlé:

- Lavora per sviluppare pratiche agricole sostenibili e sistemi che possano contribuire ad una produzione efficiente e sul lungo periodo e affinché gli agricoltori trasmettano le proprie conoscenze nel campo agricolo direttamente ai fornitori
- Appoggia l'utilizzo di nuove tecnologie e l'avanzamento delle tecniche agronome, includendo le opportunità offerte dalla scienza della vita quando il suo impatto positivo nella sicurezza degli alimenti, del medio ambiente, delle pratiche agricole e dell'efficienza produttiva sia scientificamente confermato e accettato da parte dei consumatori.

L'iniziativa per il raggiungimento di un'agricoltura sostenibile di Nestlé serve come guida per il lavoro di sviluppo di quei sistemi agricoli destinati a sostenere le partiche di agricoltura, dello sviluppo rurale e dei processi di fornitura e delle pratiche sostenibili nel lungo periodo.

Il Medio ambiente

Si investe continuamente per migliorare il rendimento medio ambientale. Per quanto riguarda il ciclo di vita del prodotto, si vogliono coinvolgere tutti i collaboratori, partendo dagli agricoltori e finendo con i consumatori, con l'obbiettivo di ridurre al minimo l'impatto medio ambientale dei prodotti e delle attività che portano al prodotto finale. Le 4 aree prioritarie sono: acqua, materie prime agricole, la produzione e distribuzione dei prodotti e il packaging. Si crede che il rendimento medio ambientale sia una responsabilità condivisa e che richieda la cooperazione di tutta la società. L'impresa è molto decisa a continuare ad esporsi e presentarsi come leader su questo tema all'interno del proprio ambito di influenza.

5.4 Creazione del valore condiviso

Nestlé è una compagnia che si basa su principi solidi e, di conseguenza, tutto ciò che l'impresa realizza si basa e si ispira ad essi. Il fatto che questi principi vengano compiuti con regolarità non è negoziabile dagli impiegati: il controllo e l'auditoria a riguardo sono applicati con regolarità.

La creazione del valore condiviso è la base del business dell'impresa Nestlé: l'idea e il proposito sono quelli di creare valore a lungo termine non sono per gli azionisti dell'impresa, ma anche per la società e per l'ambiente. Non si può creare valore per gli azionisti, per il medio ambiente e per la società se non si rispettano nella loro totalità i 10 principi corporativi su cui l'impresa si incentra.

Allo stesso tempo, la creazione di valore condiviso, va oltre alla sostenibilità e al compromesso. Infatti, qualsiasi business che crea valore per gli azionisti e per la società guardando al mondo futuro e utilizzando delle tecniche commerciali solide, si può considerare un business di successo. Questo perché l'attività offre posti di lavoro, paga le tasse per finanziare i servizi pubblici e appoggia lo sviluppo dell'economia in generale.

La creazione del valore condiviso, però, è un concetto che arriva più in profondità di quanto è stato già citato. Un'azienda, infatti, individua coscientemente i punti chiave in cui non solo confluiscono gli interessi degli azionisti e della società, ma anche in cui si può ottimizzare e far crescere il valore per entrambi. Quindi, l'impresa investe tempo e denaro in tutte quelle aree che possono permettere la crescita del valore congiunto, collaborando con tutte le società e i gruppi di interesse che sono relazionati ad esse.

Figura 8.Valore Condiviso

Nestlé, dopo aver analizzato attentamente la sua catena di valore, ha capito che l'area con più potenziale per ottimizzare il valore congiunto tra gli azionisti e la società sono NUTRIZIONE, ACQUA e SVILUPPO AGRICOLO. Si cerca quindi un compromesso sempre più attivo con tutti quei gruppi di interesse esterni che possano contribuire a ottimizzare un impatto positivo in queste aree individuate come fondamentali per raggiungere il massimo valor condiviso.

Quello di Nestlé è un progetto a lungo termine, si cerca di avere un dialogo aperto con le realtà che si compromettono sulla stessa linea dell'impresa nei paesi in cui essa opera, al fine di aiutare la crescita del valore condiviso per gli azionisti, ma soprattutto per la società e per l'ambiente.

5.5 Nestlé e i compromessi nutrizionali

Nestlé è nata con l'ossessione per la cura della nutrizione ed è stata in grado di trasportare questi principi fino al giorno d'oggi. L'ideale dell'impresa si basa su dei pilastri piuttosto ferrei che caratterizzano una crescita sana e consapevole per parte di chi fa propri questi principi.

1) LA PROMOZIONE DI UNA ALIMENTAZIONE SALUTARE NEI PRIMI 1000 GIORNI DI VITA DEL BEBÉ:

- si promuove il fatto che, fino a che possa verificarsi possibile, il neonato si nutra con il latte materno. Solo in un secondo momento è consigliabile nutrire il bebè con prodotti sostitutivi di questo.
- Si lavora per eliminare totalmente l'olio di palma dai prodotti infantili.
- I cereali utilizzati per questi prodotti sono sottoposti a controlli di qualità molto più approfonditi di quelli standard, per assicurarsi che non ci siano sostanze contaminanti come i pesticidi.
- Tutti i purè di frutta e verdura per i bambini sono senza sale e zuccheri aggiunti, vengono offerti anche prodotti ecologici.
- Nestlé è la prima impresa a mettere sul mercato latte infantile con oligosaccaridi che abbiano la stessa struttura del latte materno.

2) IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL PROFILO NUTRIZIONALE DEI PRODOTTI PER BAMBINI

- Il cereale integrale è l'ingrediente in % più utilizzato nella categoria di cereali infantili. Per quanto riguarda questi prodotti, è stata diminuito lo zucchero di un 31% e il sale di un 35% dall'anno 2004.
- I gelati per bambini sono limitati ad un massimo di 110 kcal ed utilizzano solo coloranti e aromi naturali.
- Si spinge per il lancio di prodotti che abbia un contenuto di zuccheri ridotto, come ad esempio il cacao istantaneo con un 30% in meno di zuccheri.

3) RIDURRE I GRASSI SATURI, IL SALE E LO ZUCCHERO NEI PRODOTTI

- Si eliminò il grasso industriale da tutti i prodotti.
- Nei cereali da colazione, i grassi saturi si stanno sostituendo con altri grassi più salutari, come l'olio di girasole.
- I grassi saturi sono stati ridotti in media del 17,4% considerando tutti i prodotti dall'anno 2013.

Figura 9.Nutriti Consapevolmente

- Si offrono alternative più salutari per cucinare con meno grassi, come, ad esempio, il sostituto della panna da cucina, ossia il latte evaporato.
- Nei cereali da colazione per adulti, lo zucchero è stato ridotto del 30% dall'anno 2004.
- Nei piatti preparati sterilizzati, è stato ridotto il sale di un 4,9% in media dal 2013.
- Ultimamente è stata lanciata una salsa di pomodoro senza sale e zuccheri aggiunti.
- La gamma di tavolette di cioccolato Nestlé senza zuccheri aggiunti è stata ampliata.
- Dal 2013 ad oggi: 329 tonnellate di grasso dai prodotti sono stati ridotti, 20% di sale in meno nei prodotti culinari, 30% di sale in meno nella salsa di pomodoro fritta.

4) INCITARE L'USO DI INGREDIENTI NATURALI NEI PRODOTTI:

- Si minimizza l'uso di additivi cercando di utilizzare, quando sia possibile, ingredienti abituali nella cucina.

- Si lavora per eliminare i coloranti e gli aromi artificiali dai cereali da colazione.

- I prodotti ecologici sono uno dei progetti che sta più a cuore in questo momento: si vuole ampliare il portfolio di prodotti ecologici infantili, della salsa di pomodoro e della sezione caffè.

- Si utilizzano, se possibile, materie prime locali o prossime alla pianta produttiva.

- Per il processo della decaffeinizzazione naturale si utilizza solo acqua, permettendo di conservare il più possibile l'aroma.

- Tutti gli omogeneizzati infantili sono prodotti naturali, senza coloranti, conservanti o sale e zuccheri aggiunti.

5) OFFRIRE SOLUZIONI CULINARIE PER PERSONE CON NECESSITÀ NUTRIZIONALI SPECIFICHE

- Si offrono cibi senza glutine dalla colazione fino ad arrivare alla cena. Questi prodotti compiono anche con l'aspettativa di sapore e consistenza del consumatore.

- Si innova cercando soluzioni che si adattino alle necessità specifiche delle persone, appoggiandosi sempre all'evidenza scientifica e con l'aiuto di professionisti del campo sanitario.

Figura 10.Gluten Free

- Tutte le gamme di salsa di pomodoro, piatti preparati, cacao istantaneo sono senza glutine.
- Vengono offerte alternative senza lattosio, come ad esempio il latte condensato o la pizza congelata.
- Vengono offerte anche alternative prodotte a base di proteine vegetali.

6) PROPORZIONARE INFORMAZIONE NUTRIZIONALE E CONSIGLI IN TUTTI I PRODOTTI

- Si offre informazione nutrizionale responsabile e trasparente a riguardo dei prodotti.
- Al fine di aiutare la promozione di una dieta varia ed equilibrata, si apportano consigli nutrizionali, ricette e raccomandazioni salutari nei contenitori dei prodotti.
- Promuoviamo un consumo responsabile dei prodotti all'interno di un'alimentazione varia, raccomandando la porzione più adeguata per bambini e adulti.
- Si promuove il consumo di acqua come fonte principale di idratazione.
- Si dispone di una lista di prodotti senza glutine nella pagina web che si attualizza frequentemente.

7) PROMUOVERE RESPONSABILMENTE I PRODOTTI PER BAMBINI

- Nestlé è stata la prima impresa fabbricante di prodotti per neonati a superare il Financial Times Stock Exchange Ethical Index sulla messa in commercio dei prodotti sostitutivi del latte materno nel 2011.
- L'impresa ha aderito volontariamente a codici di autoregolazione pubblicitaria e si è compromessa a seguire y loro criteri, con il fine di garantire una comunicazione totalmente responsabile.
- Internamente a Nestlé è stata sviluppata una politica interna a riguardo della campagna pubblicitaria su prodotti diretti ai bambini che è molto più severa e restrittiva della legislazione attuale.

- Non si fa pubblicità diretta a bambini minori di 6 anni.
- Non si fa pubblicità diretta di cioccolata, bevande zuccherate, biscotti e gelati ai bambini di un'età compresa tra i 6 e i 12 anni
- Non si realizzano comunicazioni di marketing nelle scuole elementari.

8) PROMUOVERE PROGRAMMI DI EDUCAZIONE ALIMENTARIA E ABITUDINE ALLA VITA SALUTARE

- Si fomenta l'educazione nutrizionale attraverso Nutriplato, un metodo semplice ed efficace, ideato da esperti di nutrizione di Nestlé e dell'ospedale Sant Joan de Déu di Barcellona al fine che i bambini mangino sano (40000 bambini seguono il metodo Nutriplato da gennaio 2018).
- Creazione di strumenti online che possano permettere alle famiglie di migliorare i propri usi e costumi in termine di cibo, pianificando menu settimanali salutari che garantiscano una dieta equilibrata, come ad esempio Menú Planner (più di 1 milione di visite nel 2017), Plan Fácil e Cena Planner.
- Si offre alle famiglie un ricettario online di Nestlé Cocina che promuove il tipo di dieta mediterranea, con proposte di piatti facili e saporiti, addirittura per persone vegetariane o allergiche al glutine (116 ricette senza glutine, 423 per vegetariani).
- Si promuove assiduamente l'idratazione delle persone mediante articoli e informazione sulla pagina web, includendo strumenti che permettano di conoscere il livello di idratazione delle persone, come Hydra-check.

9) PROMOUOVERE LA DIVULGAZIONE DELLA SCIENZA TRA PROFESSIONISTI DEL CAMPO DELLA SALUTE

- Si elaborano pubblicazioni scientifiche per professionisti della salute e si mette a disposizione di questi ricerche svolte dal Nestlé Nutrition Institut e del Nestlé Research Centre (più di 190 mila comunicazioni inviate da Nestlé a professionisti della salute nel 2017).
- Si proporzionano servizi formativi innovativi e assistenzialisti e si sviluppano guide, corsi e materiali educativi per professionisti del campo della salute.
- Si partecipa a congressi scientifici e si collabora con società (più di 20) che considerino la nutrizione come parte fondamentale per il trattamento integrale del paziente (Nestlé partecipò a più di 80 congressi scientifici nel 2017).
- Si offrono strumenti e applicazioni digitali che possano dare informazioni in tempo reale sul proprio stato nutrizionale, riconoscere con anticipo eventuali malattie e monitorare l'alimentazione di bambini, adulti e anziani.

10) FOMENTARE PROGRAMMI INCENTRATI SULLA SALUTE PER GLI IMPIEGATI

- Si forma il 100% degli impiegati con un corso base sull'alimentazione.
- Si organizzano talks e campagne di informazione su alimentazione, idratazione, attività fisica e abitudini sane.
- Si invia ai lavoratori la Newsletter trimestrale "Nestlé e la tua salute".
- Si creano programmi di prevenzione delle malattie e di promozione della salute, come le revisioni periodiche della saluta o compagne di vaccinazione, di prevenzione cardio visuale o di prescrizione precoce del cancro (10 campagne in totale di promozione della salute e prevenzione di malattie nel 2017).
- Si mettono a disposizione dei lavoratori iniziative per mantenersi attivi e valorizzare la salute cardiovascolare: sentieri a piedi per la città, classi specifiche, camminate solidali, ecc…
- Si fomenta il perfetto equilibrio tra il lavoro e la vita personale come caratteristica essenziale della salute e del benestare degli impiegati.

6. Rete di vendita NICE: elementi e relazioni

Il dipartimento dove mi sono ritrovato a vivere questa prima vera esperienza lavorativa è il dipartimento di vendite dei prodotti di Nutrizione Infantile e Cereali di Nestlé, la cui sigla di riconoscimento è NICE. Come già approfondito illustrandone la storia, Nestlé nacque principalmente come impresa con l'obbiettivo di offrire al mercato un prodotto che potesse favorire la crescita regolare e sana dei neonati. Proprio per questo motivo, i prodotti relazionati alla nutrizione infantile hanno sempre avuto un peso piuttosto importante per l'impresa e ancora oggi sono una delle punte di diamante tra le varie gamme di prodotti che offre Nestlé.

La storia di questo dipartimento di vendite è relativamente giovane: infatti esso nacque nel giugno 2018, solo un anno e alcuni mesi fa, quando l'impresa decise di accorpare le vendite di cereali da colazione e dei prodotti di nutrizione infantile sotto ad un'unica rete.

Figura 11.Teamwork

Quando si parla di dipartimento di vendite spesso si ha l'immagine di un call center, dove le persone stanno sedute con le gambe sulla scrivania e con le cuffie alle orecchie, mentre provano a convincere il cliente ad accettare le proprie condizioni di vendita. Avendo avuto la fortuna di fare questa esperienza, posso dire che le cose non vanno esattamente così, almeno per quanto riguarda una multinazionale particolarmente organizzata. Spiegherò ora, cercando di farlo nel modo più esaustivo possibile, come si compone la rete di vendite, qual è il ruolo delle figure lavorative principali e come si relaziona con le altre.

1) KEY ACCOUNT MANAGER: nel dipartimento di NICE ne contiamo ben 5, ognuno si occupa di un portfolio di clienti (circa 5 o 6 a testa) che figurano tra i principali nel mondo del retail nel paese spagnolo. Il loro compito è quello di mantenere un contatto continuo con il cliente, mantenerlo informato di eventuali cambi di prodotti,

di eventuali cambi di prezzo, negoziare le promozioni e controllare che più in generale tutto vada per il verso giusto. Il KAM analizza le vendite facendo comparativi con l'anno passato e in questo modo capisce cosa sta andando storto e come poter risolvere il problema. Questa figura ha un lavoro piuttosto dinamico, infatti è difficile che lavori 5 giorni su 5 in ufficio: spesso è in visita al cliente, presentando nuovi prodotti o nuove soluzioni che possano convenire tanto a Nestlé come al cliente.

2) MARKETING MANAGER (PRODUCT MANAGER): nel dipartimento di NICE ne contiamo ben 5 (2 per CEREALI, 3 per NUTRIZIONE INFANTILE). La gamma di prodotti di Nutrizione Infantile è molto più vasta di quella dei Cereali, per questo serve un MARKETING MANAGER in più. La principale funzione di queste persone è quella di trovare metodi creativi per aumentare le vendite, attraverso l'organizzazione di campagne pubblicitarie, eventi pubblicitari nel punto di vendita, degustazione dei prodotti e molte altre iniziative. Al fine di realizzare e pianificare tutte queste azioni che possono portare ad un aumento delle vendite, il Marketing Manager ha un budget che gli viene dato periodicamente e che deve distribuire tra tutte le azioni promozionali che intende attuare.
3) TRADE MARKETING MANAGER: nel dipartimento di NICE ne contiamo 2, uno per Cereali e uno per Nutrizione Infantile. Il loro scopo principale è quello di far sì che ciò che Marketing pianifica si realizzi successivamente nel punto di vendita. Per esempio, se fosse stata pattuita con un cliente una promozione per un prodotto in tutti i negozi della penisola e si scopre che ciò non si realizza, è compito del dipartimento di Trade cercare di capire come far sì che ciò non si ripeta. Il compito del Trade Marketing Manager, tra gli altri, è quello di analizzare come vanno le vendite Sell-Out (ovvero le vendite derivanti dal fatto che il cliente finale acquisti un prodotto Nestlé) e trovare delle spiegazioni ogni volta che non si verifichino le vendite che ci si aspettava.
4) DSP <> DEMAND SUPPLY PLANNER: nel dipartimento di NICE ne contiamo 2, una per Cereali e una per Nutrizione Infantile. Uno dei ruoli del DSP è quello di realizzare la previsione della domanda da parte dei clienti del mondo retail, tramite l'utilizzo dello storico degli ordini e grazie alle informazioni che il KAM condivide con esso. Anche se il DSP spesso e volentieri è considerato come una posizione di supporto, il ruolo è abbastanza delicato, perché è grazie all'organizzazione di questa persona che dipendono le regolari forniture ai clienti. Il DSP è molto impegnato anche nella ricerca di metodi per il miglioramento della previsione della

domanda, già che la previsione poche volte corrisponde poi alla realtà.

5) SALES CONTROLLER: nel dipartimento di NICE ne contiamo 2, una per Cereali e una per Nutrizione Infantile. Questo ruolo è piuttosto delicato, in quanto la persona si occupa di far quadrare i conti. Il controller deve sapere in ogni momento qual è la causa di ogni spesa e la causa di ogni ingresso: molto spesso è chiamato a dover far quadrare conti che non quadrano. Gestendo i soldi in una maniera molto più diretta rispetto ad altre posizioni di lavoro, il Controller è spesso a colloquio con il capo del dipartimento.
6) SALES SUPPORT: nel dipartimento di NICE ne contiamo una. Questa persona è quella che ogni giorno invia a tutto il dipartimento la statistica delle vendite, affinché ognuno possa rendersi conto di come stanno andando le cose. Tutti gli archivi di supporto alle vendite, qualsiasi tipo di dato connesso alle vendite, alla gamma di prodotti, alle promozioni, sono stati ideati e realizzati da questa figura, che lavora ogni giorno con lo scopo di rendere più facile qualsiasi tipo di analisi o di azione che si possa fare all'interno di un dipartimento di vendite.
7) SALES MANAGER: nel dipartimento di NICE ne contiamo una. Questa figura si incarica, insieme ai TRADE MARKETING MANAGER, di definire le strategie da utilizzare sul mercato, differenziandole per cliente. Per qualsiasi dubbio o qualsiasi consulenza il SALES MANAGER è la prima persona alla quale il KAM deve rivolgersi per ottenere informazioni: infatti sono molto frequenti le riunioni tra i KAM e il SALES MANAGER, con lo scopo di massimizzare le opportunità che si vengono a creare con i diversi clienti.
8) DEPARTMENT MANAGER: ne esiste uno per CEREALI e uno per NUTRIZIONE INFANTILE. Il suo compito è quello di monitorare l'andamento delle vendite della parte del business che controlla ed essere informato su qualsiasi decisione che i vari MANAGER che stanno sotto il suo controllo vogliano prendere: in poche parole, è l'ultima persona a metter parola quando si sta decidendo se vale la pena o no compiere un'azione.

7. I miei progetti

Ho avuto la “fortuna” di entrare a fare parte di questo dipartimento in un momento in cui questo si trovava in piena fase di “progettazione”. Arrivare in un momento simile sicuramente non è stato facile, perché molti processi e molti flussi di lavoro ancora non erano stati stabiliti. Spesso, quando ci si trovava davanti a delle faccende di lavoro mai affrontate prima, bisognava fermarsi ed analizzare bene quali fossero i passi da seguire prima di creare un protocollo da utilizzare ogniqualvolta fosse stato necessario. Il fatto di essere entrato ad essere parte integrante di questa realtà in un momento così frenetico è stata sicuramente una bella sfida per la mia crescita personale e per la crescita dell’io lavoratore.

La responsabilità più grande assegnatami è stata quella di essere l’unico responsabile nella gestione di un archivio chiamato ACTIVITY PLANNER.

7.1 Aspetti migliorabili del dipartimento

Come già accennato in precedenza, il dipartimento NICE è relativamente giovane e, per tale motivo, ancora in via di sviluppo e di miglioramento per quanto riguarda i processi interni. Uno dei problemi più grandi e uno degli aspetti sicuramente più migliorabili di questo dipartimento è la gestione delle attività promozionali. Le promozioni sono considerate come l’aspetto più affascinante e allo stesso tempo più allarmante all’interno di un dipartimento di vendite: se le vendite incrementano durante il periodo promozionale tutto sta andando per il verso giusto, ma se l’aumento non fosse proporzionale a ciò che ci si aspettava, bisogna iniziare a riflettere. Per queste ragioni, ogni singola promozione che si realizza ha bisogno di essere tracciata, c’è bisogno di sapere che il prodotto “X” è stato in promozione nel periodo “Y” per un certo numero di giorni.

Al momento del mio arrivo, le promozioni erano l’aspetto che più preoccupava il Sales Manager: l’informazione che si registrava non era al 100% affidabile e di conseguenza non erano affidabili le conclusioni a cui si poteva arrivare attraverso di essa.

Subito mi è stato comunicato e stato fatto capire che il miglioramento del processo di registrazione di informazione affidabile per quanto riguardasse le promozioni sarebbe stato ciò di cui mi sarei maggiormente occupato durante i miei 6 mesi in Nestlé.

7.2 Activity Planner

Durante i miei primi giorni in Nestlé ho capito immediatamente quanto siano importanti le promozioni per un dipartimento di vendite sotto qualsiasi punto di vista. Ogni “tot” periodo di tempo, che può variare a seconda del cliente, il KAM negozia le promozioni, al fine di dare una “spinta” alle vendite di particolari prodotti.

L’Activity Planner è una sorta di enciclopedia delle promozioni del dipartimento. Si tratta di un foglio Excel in cui ogni fila corrisponde ad una promozione diversa. Queste promozioni ovviamente sono categorizzate in modo tale da avere più informazioni possibili e le maggiori possibilità di analisi. Infatti ogni promozione si divide per CLIENTE, che può avere diversi CANALI di vendita (Ipermercato, Supermercato, ecc…). La categorizzazione segue con il PRODOTTO promozionato, che appartiene ad una CATEGORIA e ad una SOTTOCATEGORIA di prodotti specifici. La promozione si distingue poi per MESE, DATA esatta in cui la promozione è attiva nei punti di vendita del cliente e PARTE DEL MESE in cui si verifica (prima o seconda metà del mese). Per ultimo e più importante si specifica la TEMATICA della promozione (Seconda unità al 50%, Seconda unità al 70%, Sconto % per unità, ecc…).

Questo archivio e l’informazione in esso contenuta è considerato di vitale importanza per diverse figure del dipartimento.

Il DEMAND PLANNER, se l’Activity Planner non è regolarmente aggiornato, non può lavorare. Infatti, il PLANNER utilizza le promozioni registrate nell’archivio per pianificare la domanda e di conseguenza la produzione per il mese seguente. Ogni ultima settimana del mese, deve essere registrato nell’Activity Planner il maggior numero di promozioni non del mese successivo, ma di quello seguente al successivo, al fine che la pianificazione possa esser realizzata con tranquillità e per tempo.

Anche il SALES MANAGER è interessato alla corretta attualizzazione dell’archivio, per aver sotto controllo tutta l’attività promozionale e poterla comparare con l’anno precedente.

L’Activity Planner, quindi, è uno strumento piuttosto importante per il regolare funzionamento del dipartimento ed è anche un ottimo database da cui si possono ricavare dati a scopo analitico, ma il processo di gestione è stato definito dal SALES MANAGER come “anti lean”. Devo affermare che mi sono trovato piuttosto d’accordo con lui. Ho pensato che, dato che NICE è una rete di vendite ancora piuttosto giovane,

fosse normale che i processi fossero ancora da migliorare e da “snellire”.

8. Miglioramento dell’Activity Planner attraverso l’utilizzo della metodologia *DMAIC*

Nel momento in cui mi sono ritrovato a gestire questo processo ho subito pensato che servisse stabilire dei nuovi punti fermi su cui esso dovesse basarsi, al fine di poter ottenere presto un archivio che potesse fungere da fonte di informazione quasi al 100% affidabile e realistica. Molto spesso, quando ci si trova davanti a un problema, ci si sforza inutilmente per cercare di eliminare i suoi effetti e non le cause che in realtà lo hanno generato. Questo modo di approcciarsi alla problematica, porta, inevitabilmente, a far si che il problema si ripresenti, il che significa aver perduto tempo, che si tramuta successivamente in una perdita di soldi, che è l’ultima cosa che un’impresa vorrebbe che accadesse. Dato che la posizione che ricopro è una posizione temporale, che ruota ogni 6 mesi, ho pensato che il problema andasse risolto alla radice. La mia idea era quella di cercare di migliorare o di ricreare il processo che ruota attorno alla compilazione dell’Activity Planner in modo tale che il mio successore non potesse avere problemi nell’interpretazione del processo e che il dipartimento, in tal modo, potesse disporre di un processo solido su cui poter far affidamento a lungo termine.

Al fine di raggiungere tale obbiettivo ho voluto sfruttare la potenza di uno strumento di analisi incontrato più volte lungo il mio cammino universitario: il metodo DMAIC.

Per chi non lo conoscesse, il DMAIC è un modello di analisi dei processi che si compone di 5 fasi ben precise:

1) Defining (Definizione)

2) Measuring (Misurazione)

3) Analyzing (Analisi)

4) Improving (Miglioramento)

5) Controlling (Controllo)

8.1 Activity Planner: DEFINE

STEPS	DEFINE
Purpose	• Process • Business metrics • Problems • Activities • Time • People
Primary Tools	• Project charter • Pareto Diagram
Key Outputs	• Project team • Project • Program plan • Management commitment

Figura 12.Define

Durante questa fase bisogna individuare quali siano gli obiettivi da fissare e quali strumenti si debbano utilizzare per arrivare a realizzarli.

- I DATI che occorrono per lavorare sono disponibili? Me li possono fornire i KAMs, posso ricavarli dagli archivi dove si possono vedere tutte le date degli opuscoli dei supermercati di mese in mese per ogni anno e grazie ai clienti attraverso la conferma delle proposte promozionali che in precedenza erano state fatte dai KAMs. La rete di vendite esiste solo da un anno e mezzo, quindi c'è poco storico di dati da cui si può si prendere spunto, questo è un problema che sicuramente bisogna tenere in conto.
- Esiste una forte LEADERSHIP in grado di supportare il progetto? Il progetto lo supporterò io in prima persona, se dovessi incontrare degli ostacoli nella sua realizzazione mi appoggerò al mio capo, che è un'esperta di SALES SUPPORT e

sicuramente saprà darmi i consigli giusti su come continuare il mio progetto di analisi.

- L'OBIETTIVO che ci si è posti è adeguato per un progetto di questo tipo? L'obiettivo che mi sono posto è quello di creare un MANUALE per l'ACTIVITY PLANNER prima di lasciare la mia posizione ad un'altra persona. Lo scopo è quello di lasciare in eredità una gestione chiara e semplice dell'intero processo che sfocia nella compilazione dell'ACTIVITY PLANNER, tramite un manuale che possa risultare come un POKA YOKE, ovvero che forzi l'utilizzatore a fare le scelte giuste nel momento di interpretare informazioni e prendere delle decisioni.
- Il PROCESSO in esame è correlato direttamente con i profitti dell'organizzazione, la soddisfazione dei clienti o la soddisfazione dei dipendenti? Il processo non è correlato direttamente con i profitti dell'azienda o con la soddisfazione dei clienti, ma è strettamente correlato alla soddisfazione dei dipendenti della rete NICE. Con un processo migliorato e con una fonte di informazione affidabile, i seguenti ne gioverebbero nel seguente modo:
  1) KAM: ottiene una overview promozionale completa dell'anno intero per mese, per cliente e per tematica promozionale su cui può fare affidamento per migliorare la strategia di vendita da utilizzare con il cliente l'anno successivo.
  2) SALES MANAGER: ottiene informazione affidabile relativa alle attività promozionali dei KAM e può sfruttarla per dare consigli ai KAM su come sviluppare le prossime strategie di vendita.
  3) DEMAND PLANNER: può pianificare la produzione basandosi su dati più corretti, la % di sovrapproduzione, grazie alla maggiore affidabilità dei dati, diminuirà e di conseguenza sarà semplificata anche tutta la fase di lavoro dedicata allo studio della copertura dell'eventuale domanda che non è stata registrata nell'Activity Planner.
  4) TRADE MARKETING MANAGER: potrà facilmente verificare se le promozioni pattuite sono state o meno effettuate nei punti di vendita dei clienti e potrà in seguito trarre le proprie conclusioni a riguardo.

Figura 13.Poka-Yoke

PROPRIETARIO DEL PROCESSO: sono io, gestisco tutti i dati e gli strumenti che servono per raggiungere l'obiettivo prefissato.

PROJECT LEADER: il mio capo, al quale devo riferire lo status del progetto ed

eventuali ostacoli che sto incontrando nella realizzazione, in modo tale che mi possa aiutare, attraverso la maggiore esperienza, a superarli.

In questa prima fase di definizione, uno degli strumenti più utilizzati nella metodologia DMAIC per dare un'idea grafica di come organizzare il progetto è il PROJECT CHARTER. Grazie ad esso risulta molto facile definire:

- IL PROBLEMA: quali sono gli impatti negativi del processo che si intende migliorare
- LA DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO: va definito un obiettivo affinché sia chiaro il momento nel quale si possa definire che il progetto è riuscito
- ATTIVITÀ INCLUSE: ci si inizia a fare un'idea sulla sequenza di attività da seguire per portare a termine il progetto con successo
- BENEFICI: perché è necessario realizzare il progetto e perché proprio in questo momento
- TEMPISTICHE: stabilire la durata di ogni fase dell'analisi, cercando di rispettarla e di non sforare troppo con i tempi
- TEAM: definire le persone coinvolte nel progetto e le loro mansioni

PROJECT CHARTER	
PROBLEM STATEMENT	BUSINESS CASE AND BENEFITS
PROBLEMA: L'Activity Planner non soddisfa i requisiti di affidabilità tali da poter essere utilizzato come strumento cardine per l'analisi promozionale. FREQUENZA: Il problema si presenta ogni volta che si voglia verificare un'informazione promozionale al 100% certa. IMPATTO SUGLI IMPIEGATI: non si fidano dello strumento e cercano alternative per verificare informazioni, perdendo tempo prezioso. IMPATTO FINANZIARIO: si prendono decisioni strategiche derivanti da analisi basate su dati non corretti e di conseguenza ciò può trasformarsi in perdita di denaro.	PROGETTO NECESSARIO: doterebbe il dipartimento di uno strumento di riferimento per analisi e verifiche rapide delle promozioni. PERCHÉ PRIORITARIO: perché se si recuperassero dati affidabili del 2019 e nel 2020 si contiuasse con lo stesso processo, alla fine dell'anno 2020 si potrebbero iniziare a fare analisi comparative molto interessanti per le strategie promozionali. Il PROGETTO SI ALLINEA perfettamente alle strategie aziendali e alla metodologia del LEAN MANAGEMENT
GOAL STATEMENT	TIMELINE
Incrementare la % di affidabilità dell'informazione presente nell'Activity Planner dal 50% al 90% entro la fine del 2019.	DEFINE: dall'1 al 20 di settembre MEASURE: dal 20 di settembre al 20 di ottobre ANALYZE: dal 20 di ottobre al 15 di Novembre IMPROVE: dal 15 di Novembre al 15 di Dicembre CONTROL: dal 15 di Dicembre fino a fine anno per quanto riguarda la mia gestione
SCOPE	TEAM MEMBERS
IN SCOPE: - Analisi dell'informazione contenuta nell'archivio per capire da dove proviene - Identificare il tipo di informazione che voglio che mi arrivi di forma chiara e pulita - Pianificare riunione con i KAM affinchè mi diano informazioni utili sui loro clienti - Creare un MANUALE DELL'ACTIVITY PLANNER	PROJECT LEADER: Cecilia Ocaña PROJECT OWNER: Giulio Carniel PEOPLE ACTIVELY INVOLVED IN THE PROJECT: Key Account Managers

Figura 14.Project Charter

8.1.1 Definizione del processo attuale

Nella fase di Define, un altro aspetto molto importante comprende la descrizione del flusso di processo attuale. Si definisce il processo affinché i protagonisti del progetto possano avere un riferimento da cui iniziare per poter migliorare ciò che succede allo stato attuale e, addizionalmente, poter comparare poi il risultato finale con quello iniziale e stabilire così il livello di successo raggiunto nel progetto.

PROCESSO ATTUALE

Il KAM informa la persona responsabile dell'attualizzazione dell'Activity Planner del fatto che ha appena proposto nuove promozioni da realizzare nei punti di vendita del

proprio cliente. Se i KAM sono 5, 2 di questi non avvisano della proposta promozionale, ma è compito del responsabile andare a verificare ogni “x” tempo (ancora non stabilito) se ci sono nuove proposte o meno. Già qui, si incontra il primo problema e il primo fattore che potrebbe facilmente scatenare la perdita di informazione importante.

Quando si riceve informazione sulle nuove proposte promozionali, il responsabile dell’Activity Planner la riceve tramite 3 maniere di comunicazione differenti: condivisione degli archivi promozionali tramite ONEDRIVE, posta elettronica, archivio condivisibile nello Sharepoint del Cloud del dipartimento. Qui si incontra il secondo problema a risolvere, ovvero l’unificazione del metodo di comunicazione delle promozioni proposte ai clienti da parte dei KAM.

Successivamente alla parte della ricezione dell’informazione, tocca alla parte dell’interpretazione degli archivi promozionali dei KAM. Gli archivi promozionali dei KAM, nel 90% dei casi, sono template specifici che i Buyers delle varie aziende clienti passano al KAM affinché questi clienti possano ricevere le promozioni di una forma standardizzata e di semplice interpretazione per la compilazione delle loro basi di dati.

Ogni KAM ha una media di 4 clienti che fanno uso di attività promozionale all’interno dei propri supermercati: quindi, se i KAM sono 5, circa 20 clienti sono coinvolti nelle promozioni. Di questi 20 clienti alcuni hanno più di un canale di vendita (Ipermercato, Supermercato, franchigie, ecc…) e alcuni assegnano Buyer differenti per la parte di Nutrizione Infantile e Cereali, mentre i KAM negoziano entrambi con ogni cliente (questo succede per clienti importanti che hanno assortimenti molto vasti e di conseguenza un’attività promozionale molto forte, come ad esempio Carrefour).

La conseguenza è che il responsabile dell’Activity Planner si ritrova a dover aver a che fare con circa 30 – 35 archivi differenti, dove l’informazione è impostata non solo di forma diversa, ma l’informazione stessa è diversa, poiché dipende dalle necessità del cliente. Chiaramente, il KAM non ha tempo di trascrivere questa informazione e farla diventare il più possibile leggibile affinché si possa aggiornare l’Activity Planner con più semplicità. L’ampia varietà degli archivi con cui si ha a che fare rappresenta il terzo problema che bisognerebbe eliminare dall’attuale processo.

A questo si può aggiungere anche che il KAM si dimentichi di comunicare delle informazioni importanti all’interno degli archivi promozionali e che informi il cliente di queste tramite chiamata. Stiamo parlando per esempio del numero di espositori (dato fondamentale per analizzare l’andamento dell’intensità promozionale e la presenza

dell'azienda nei punti di vendita in comparazione coi competitors). Questa informazione spesso va persa, questo è il quarto problema rilevato.

Altro aspetto critico si presenta se il KAM propone la promozione di un'intera categoria di prodotti. Ogni cliente lavora con un assortimento di prodotti diverso all'interno di una categoria, più ristretto o più ampio a seconda della caratteristica del cliente. Il problema consiste nel verificare quali siano i prodotti esatti che rientrano nella promozione (spesso questo dato non è chiarissimo neanche al KAM), per questo spesso si registrano più prodotti per non sbagliare, ma in realtà molto probabilmente i prodotti non rientrano nella promozione: quinto problema da risolvere.

Il processo continua anche in seguito all'attualizzazione dell'Activity Planner. Infatti, quando il KAM comunica le promozioni, spesso devono essere registrate come "PROPOSTE", ovvero non definitive, perché anche il cliente può mettere parola su ciò che si promozionerà o meno nel proprio supermercato. Tutte le promozioni "PROPOSTE", prima o poi, dovranno passare ad essere "CONFERMATE" oppure eliminate dal database perché alla fine il cliente non le ha accettate. In questa fase del processo c'è molta confusione, in quanto il cliente non sempre conferma le promozioni, e, nel caso le confermasse, il KAM potrebbe tranquillamente dimenticarsi di comunicarlo al responsabile dell'Activity Planner. Qui incontriamo il sesto problema, perché nel database le promozioni che risultano "PROPOSTE" è come se non esistessero e attualmente più della metà delle promozioni registrate nell'anno 2019 appare registrata come "PROPOSTA".

Dopo aver confermato la promozione, il processo di registrazione di una promozione nell'Activity Planner è giunta alla fine.

L'analisi del processo attuale, più che a cambiare il processo vero e proprio, cosa che non è scontata, ci servirà soprattutto per sottolinearne i problemi e per trovare dei metodi di risoluzione in seconda battuta.

DIAGRAMMA DI PARETO

Un altro strumento interessante da utilizzare nella fase di DEFINE è il Diagramma di Pareto, molto utile per capire quali siano le principali cause a rendere problematico il processo. Dopo aver individuato i principali problemi del processo ho quindi assegnato un numero indicativo e piuttosto realistico di volte con cui questi problemi si sono ripetuti durante la mia esperienza (e anche durante le esperienze dei miei antecessori,

secondo ciò che mi ha spiegato la SALES SUPPORT) all'interno del processo dell'Activity Planner.

In seguito, ho calcolato i pesi % per ogni causa riscontrata e con un semplice grafico Excel ho ricavato il Diagramma di Pareto appena sotto la tabella:

CAUSA	**FREQUENZA**	**PESO %**	**ACCUMULATA %**
Proposto-->Confermato	77	39%	39%
Differenze Templates	60	30%	69%
Promozione di Categorie	19	10%	79%
Errore Responsabile archivio	15	8%	86%
Errore KAM	15	8%	94%
Comunicazione	12	6%	100%
TOT	**198**	**100%**	**100%**

Tabella 1.Dati Pareto

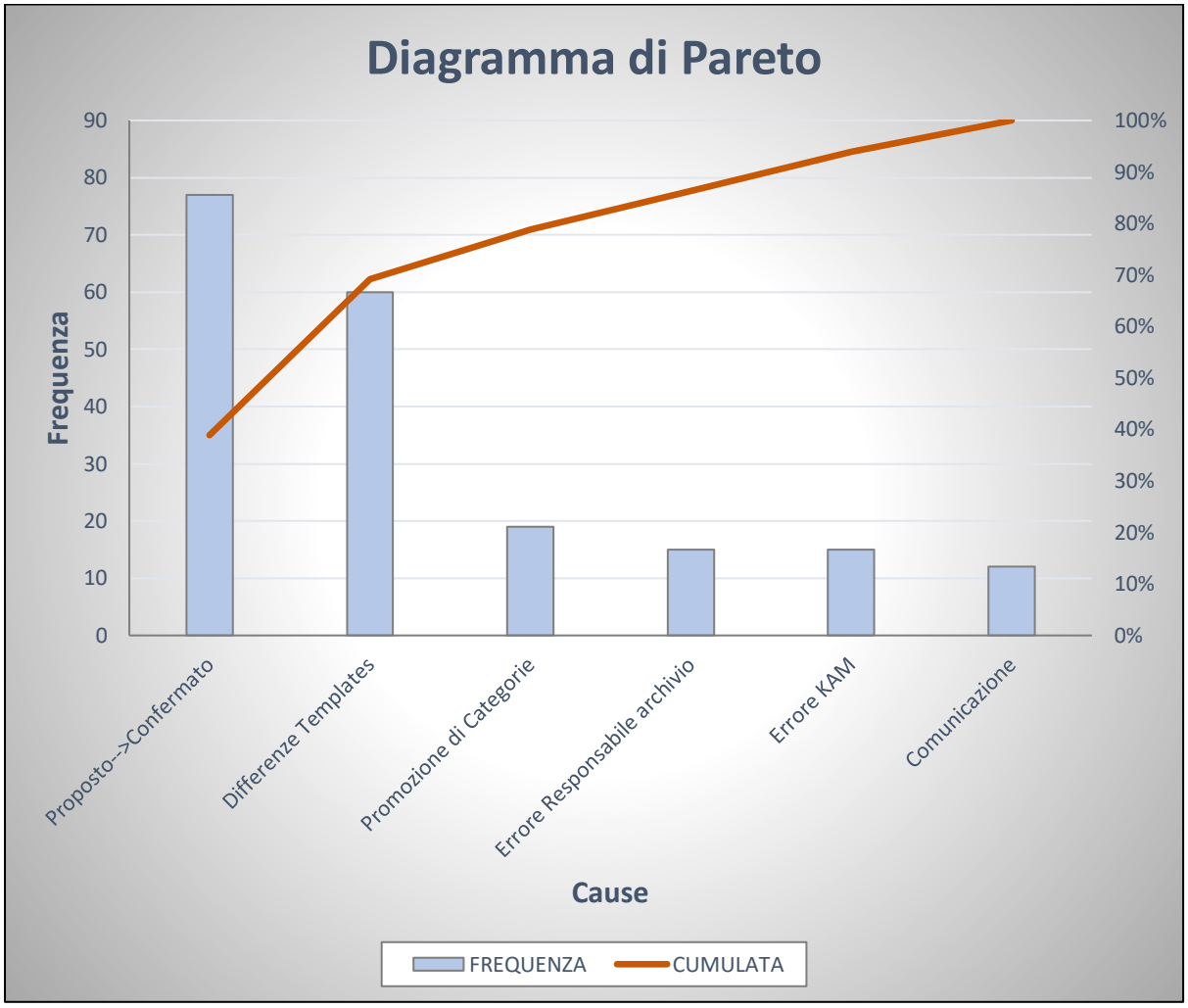

Figura 15.Diagramma di Pareto

Come affermato in precedenza, il Diagramma di Pareto aiuta a individuare graficamente che le principali cause a scatenare gli effetti sono 2 di 6 in totale, in questo caso circa il 70% degli effetti è causato dal 33% delle cause. Durante la fase

di analisi, quindi, sapremo che la parte critica riguarderà gli effetti che spostano maggiormente gli equilibri del processo (il passaggio che prevede che una promozione passi da essere proposta ad essere confermata e le differenze di template che i KAMs utilizzano per passare le proposte promozionali ai clienti e al responsabile dell'Activity Planner).

Dopo essere entrati ancora più nel dettaglio della definizione del processo, grazie al Diagramma di Pareto, abbiamo raccolto tutte le informazioni e i dati necessari per passare alla prossima fase dell'analisi DMAIC.

8.2 Activity Planner: MEASURE

STEPS	MEASURE
Purpose	• Establish baseline performance • Validate measurements for each project
Primary Tools	• Flowchart
Key Outputs	• Product performance baseline • Measures for evaluating process performance

Figura 16.Measure

In questa fase i componenti principali comprendono la creazione di una mappa del processo che si sta esaminando e la raccolta di tutti i dati necessari per poter impostare un lavoro di analisi efficace.

L'obiettivo di questa fase è quella di ottenere più informazioni possibili dal processo corrente, ovvero dal processo così come si realizza allo stato attuale, prima

dell'implementazione di qualsiasi azione di miglioramento.

La fase è necessaria per capire come lavora il processo e quanto funzioni bene.

Un flowchart ci aiuterà a capire quali siano i passaggi chiave del processo e come avvengano, li rappresenteremo così come sono e poi solo in un secondo momento si penserà a come poterli migliorare.

Prima di costruire la mappa del processo è necessario identificare le componenti che costituiscono il processo in questione:

- NOME DEL PROCESSO: Registrazione delle attività promozionali dei clienti e delle loro caratteristiche all'interno dell'archivio Activity Planner.
- DEFINIZIONE DEI CONFINI DEL PROCESSO: il processo inizia quando il KAM propone delle nuove attività promozionali al cliente e finisce quando il KAM comunica al responsabile dell'Activity Planner che la proposta al cliente è stata confermata.
- INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PROCESSO: l'obiettivo del processo è quello di avere sempre sotto mano un archivio che possa contenere al suo interno informazione affidabile e che ogni componente della rete di vendite possa farne un uso ottimale per svolgere le proprie mansioni lavorative.
- IDENTIFICAZIONE DEI PUNTI DI CONTATTO CON ALTRI PROCESSI AZIENDALI: il processo è strettamente collegato alla fase della negoziazione delle promozioni tra il KAM e il cliente e alla fase in cui il cliente dà conferma al KAM riguardo alle proposte.
- IDENTIFICAZIONE DEGLI ATTORI DEL PROCESSO E DEL PROCESS OWNER: gli attori del processo sono i KAM, i Buyers dei clienti e il process owner è il responsabile dell'Activity Planner.
- IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDERS DEL PROCESSO: i principali stakeholders del processo sono i KAM, il SALES MANAGER, i DEMAND PLANNERS e la SALES SUPPORT. Se le analisi non sono solide, perché derivano da dati poco solidi, i KAMs non potranno fare affidamento su di esse per pianificare le strategie promozionali future.
- RICOGNIZIONE DELLA LISTA DELLE ATTIVITÀ E CHI LE SVOLGE:
  1) Invio proposta promozionale al Buyer: KAM
  2) Comunicazione della proposta promozionale al responsabile dell'Activity Planner: KAM
  3) Ricezione e valutazione proposta promozionale: Buyer

4) Ricezione e registrazione proposta promozionale nell'Activity Planner: Responsabile Activity Planner
5) Conferma proposte promozionali: Buyer
6) Avviso della conferma delle proposte promozionali al responsabile dell'Activity Planner: KAM

- ELEMENTI SPECIFICI PER LE TECNICHE DI MAPPATURA: c'è da tenere in considerazione che le azioni svolte dai KAM non sono standardizzate, differiscono nei metodi di comunicazione e nei tempi in cui si realizzano le azioni, che dipendono soprattutto dal Buyer del cliente, il quale è l'unico elemento che fa parte del processo che non è possibile da controllare per l'azienda.

Una volta stabilite le componenti fondamentali del processo si può procedere con la costruzione del flowchart, al fine di avanzare ulteriormente con la nostra fase di misurazione e poter scendere ancora di più nel dettaglio.

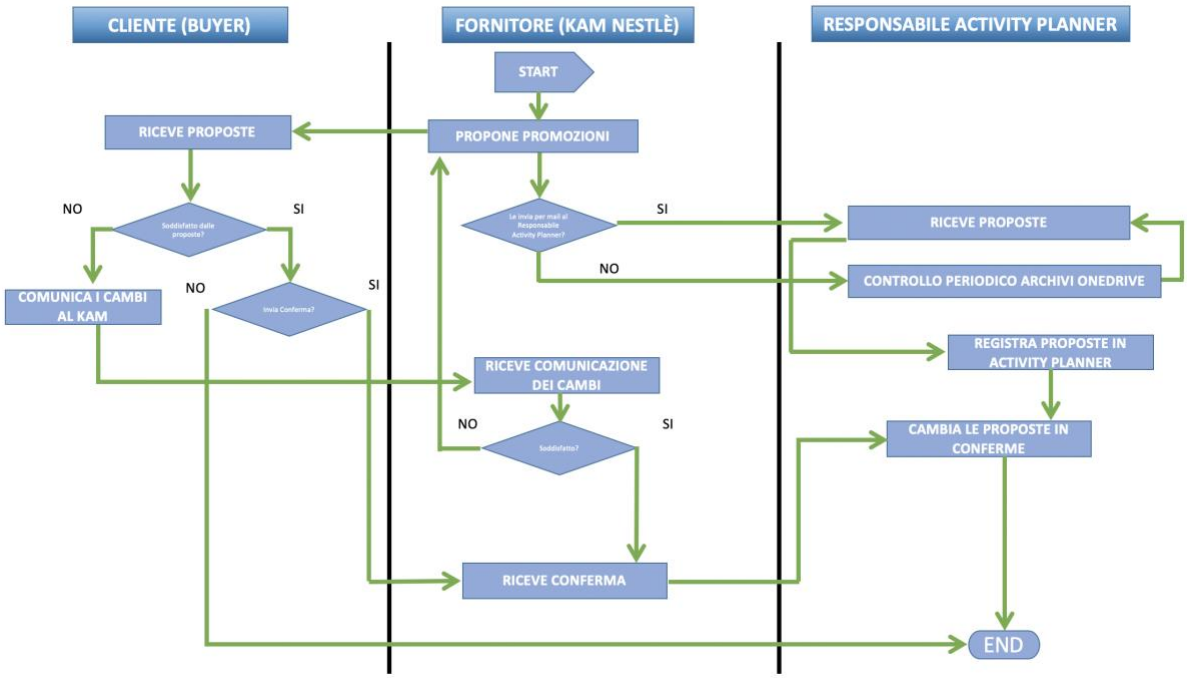

Figura 17.Flowchart

Questo in alto è il flowchart del processo che si verifica attualmente. Lo utilizzeremo come riferimento di partenza per cercare di capire come possa essere migliorato o reso un processo più agile.

La mappa illustra come il processo dipenda dalla comunicazione, parte fondamentale per la riuscita della registrazione delle promozioni nell'Activity Planner. Si utilizzerà

questo strumento per ricavare informazioni utili all'analisi successiva del processo e solitamente i Rombi (che indicano l'analisi di una situazione e la scelta di un procedimento) sono i passaggi che creano più problemi.

Ad iniziare il processo è il KAM, che propone le promozioni al Buyer. Dopodiché, gran parte della tempistica del processo dipende dal Buyer e dal momento in cui, finalmente, ci si riesce a mettere d'accordo sulle promozioni da far entrare nei supermercati.

Se il Buyer conferma le promozioni al KAM, questo deve solo comunicarlo al responsabile dell'Activity Planner, che, registrando la conferma della promozione, conclude il processo positivamente.

Dall'altro lato, se il Buyer non conferma una promozione che in realtà successivamente si realizza, il processo si conclude in maniera negativa, perché le promozioni registrate precedentemente dal responsabile dell'Activity Planner restano come "PROPOSTE" e per l'interpretazione dei componenti della rete di vendite non sono mai state "CONFERMATE".

Quello che succede, però, è che in realtà poi alla fine la maggior parte delle volte il prodotto viene messo in promozione dal nostro cliente, ma dal nostro database risulta di no.

Dopo aver illustrato il flowchart del processo attuale è utile rispondere a delle domande per verificare di aver raccolto tutte le informazioni possibili prima di passare alla fase di Analyze, dove si iniziano a tirare le vere e proprie somme dell'analisi.

1) METRICHE UTILIZZATE PER VALUTARE I MIGLIORAMENTI: rapporto tra promozioni "PROPOSTE" e promozioni totali, più basso sarà e più avrà avuto successo la nostra implementazione. In questo caso sarà fondamentale sensibilizzare il KAM sull'importanza di ricordarsi di comunicare le proposte che sono state confermate dal cliente e ricordare al KAM di far presente al cliente di comunicare il più possibile la conferma o meno delle promozioni.
2) INFORMAZIONI DA RACCOGLIERE PER ANALIZZARE PRESTAZIONI ATTUALI DEI PROCESSI: rapporto tra promozioni "PROPOSTE" e promozioni totali, numero di linee dell'archivio mancanti di una parte di informazione, numero di linee dell'archivio con informazione non al 100% corretta.
3) COME E DA CHI DOVRANNO ESSERE SVOLTE LE MISURAZIONI: le misurazioni dovranno essere svolte dal project owner, che corrisponde al responsabile dell'Activity Planner. La misurazione viene effettuata in un modo

molto pratico: si contano le promozioni che figurano come “proposte” e si dividono per quelle totali al giorno d’oggi. La stessa misurazione sarà fatta il giorno in cui sarà considerata completata l’implementazione del nuovo processo migliorato e saranno comparati i due risultati, che daranno il responso finale.

4) UTILIZZO DEI DATI RACCOLTI: i dati raccolti verranno utilizzati per creare una base di riferimento a cui fare riferimento in ogni situazione dell’analisi. Nel caso in cui, nel mezzo dell’analisi, ci si trovasse con dei dati nuovi in mano e ci si trovasse nella fase antecedente a quella di Analyze o nella fase di Analyze stessa, i dati saranno misurati e poi analizzati per poter poi valutare un miglioramento futuro.
5) PROCESSO DECISIONALE PER GESTIRE LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO: il responsabile dell’Activity Planner e anche project owner si riunirà con la project leader per decidere l’ordine delle azioni. L’idea è quella di rafforzare il processo in modo tale che possa essere difficilmente intaccato e che possa essere facilmente tramandabile ad ogni persona che si ritroverà a dover gestire l’Activity Planner. Il Diagramma di Pareto ci dice che le cause che maggiormente turbano la riuscita del progetto sono, in ordine di importanza: Proposto→Confermato, Differenza di Template. Queste sono le 2 cause su cui si concentrerà il miglioramento, senza dimenticare di cercare anche una soluzione per le 4 cause minori all’ora di implementare la soluzione.

   In seguito ad aver stabilito queste nuove condizioni, abbiamo messo sul tavolo tutte le carte necessarie per passare al cuore della nostra analisi: la fase di Analyze.

8.3 Activity Planner: ANALYZE

STEPS	ANALYZE
Purpose	• Actual performance vs objective • Changes • Actions • Risks and obstacles
Primary Tools	• Cause-Effect Diagram
Key Outputs	• Main obstacles • Potential sourches of variation

Figura 18.Analyze

Gli obiettivi di questa fase, la fase centrale, sono quelli di verificare se le cause potenziali, identificate in precedenza come quelle che hanno scatenato il problema che si sta prendendo in esame, siano effettivamente quelle corrette e avere il supporto della conferma che otterremo in seguito all'analisi dei dati.

È importante porsi queste domande per conferire più solidità alle azioni che si svolgono in questa fase cruciale dell'analisi.

1) PERFORMANCE DEI PROCESSI RISPETTO AGLI OBIETTIVI IN BASE AI DATI RACCOLTI: parlando con il mio capo, in questo caso project manager, ho scoperto che circa il 50% dei dati presenti nell'Activity Planner sono corretti. Come si arriva a questo risultato? In precedenza sono state fatte analisi incrociate con altri archivi e si è arrivati a questa conclusione. Un processo che funziona bene al 50%, quindi, può essere sicuramente migliorato.
2) È NECESSARIO INTRODURRE CAMBIAMENTI AI PROCESSI: certamente sì, il

processo necessita di una standardizzazione o di uno strumento di supporto efficace per poter iniziare ad essere considerato affidabile sul lungo termine.

3) QUALI SONO LE AZIONI CHE OCCORRE INTRAPRENDERE: occorre assolutamente convocare delle riunioni con i KAMs, precedentemente il project owner e il project manager avranno preparato delle domande per cercare di agevolare il flusso di informazioni. Si vuole chiedere al KAM come funziona la negoziazione con i vari clienti e dalle informazioni poi si penserà a come prendere le prossime decisioni.
4) QUALI SONO LE COMPETENZE NECESSARIE: le competenze necessarie sono la capacità di analisi e competenze di project management, grazie alle quali si potrà creare un archivio guida su cui fare riferimento sul lungo termine. La capacità di creare un archivio di appoggio che sia leggibile all'utilizzatore non è per nulla scontato, personalmente in questo momento sto iniziando ad affinare questa skill ed ammiro molto la capacità del mio capo specificamente sotto questo punto di vista.
5) RISORSE NECESSARIE: Le risorse necessarie per poter iniziare a cambiare il processo sono tutti i minimi dettagli che ci possano dare i KAM sulle caratteristiche della negoziazione con ogni cliente del loro portfolio, informazioni di cui in questo momento non disponiamo.
6) RISCHI ED OSTACOLI: L'unico rischio, ovvero l'unica variabile del processo che non è sotto il controllo dell'azienda, è il Buyer del nostro cliente. Nel caso non confermasse le promozioni, bisognerà trovare un nuovo metodo per poterle confermare senza dover per forza passare per la comunicazione del Buyer del cliente.

In precedenza, durante la fase di Measure, avevamo individuato quali fossero le cause scatenanti del malfunzionamento del processo dell'Activity Planner. Si può dire che rischia di non essere introdotta informazione nell'Activity Planner oppure rischia di essere introdotta informazione non corretta quando si verificano le seguenti condizioni:

- Quando non si riesce a confermare una proposta di promozione (1)
- A causa della troppa diversità tra gli archivi promozionali (2)
- Quando un KAM non specifica i prodotti che rientrano nella promozione, ma indica solo la categoria di appartenenza (3)
- Errore umano del responsabile dell'archivio, dovuto alla difficoltà dell'interpretazione degli archivi o dalla stanchezza visiva, poiché l'archivio è molto

impegnativo e richiede una soglia d'attenzione molto alta (4)

- Quando il KAM passa informazione promozionale incompleta ai fini dell'Activity Planner (5)
- Quando il KAM si dimentica di fare qualche comunicazione che può risultare importante ai fini della registrazione della promozione (6)

A queste cause scatenanti si possono aggiungere anche le seguenti, possiamo considerarle più che cause delle sotto - cause che hanno degli stretti collegamenti con le cause di sopra (soprattutto legate al cliente), al fine di tenerle in considerazione al momento di eliminare il maggior numero di problemi che possano influire sul processo:

- Il cliente cambia in continuazione le proposte di promozione del KAM (1)
- Il cliente conferma delle promozioni che alla fine si scoprono non essere mai esistite nel punto di vendita (2)
- Il cliente conferma delle promozioni che poi si verificano solo in un determinato canale di vendita (3)

Si può capire abbastanza facilmente come il cliente abbia un peso piuttosto importante per la riuscita del processo. Dato che non possiamo tenerlo al 100% sotto il nostro controllo, nel caso di dubbi e mancate promesse probabilmente dovremmo affidarci all'incrocio di più archivi per poter esser sicuri di aver introdotto informazione corretta, non possiamo fidarci di ciò che comunica al KAM nella totalità dei casi. Per questo motivo, terremo conto anche di questo aspetto al momento di implementare la soluzione che migliorerà definitivamente il nostro processo e terremmo conto anche del fatto che la possibilità che l'informazione presente all'interno dell'Activity Planner sia al 100% affidabile è piuttosto remota.

Al fine di realizzare un'ulteriore e rapida analisi per fare più luce su quali siano le cause più importanti collegate agli errori del processo, ci affideremo ad uno degli strumenti più adatti al caso della fase Analyze: il DIAGRAMMA CAUSA-EFFETTO.

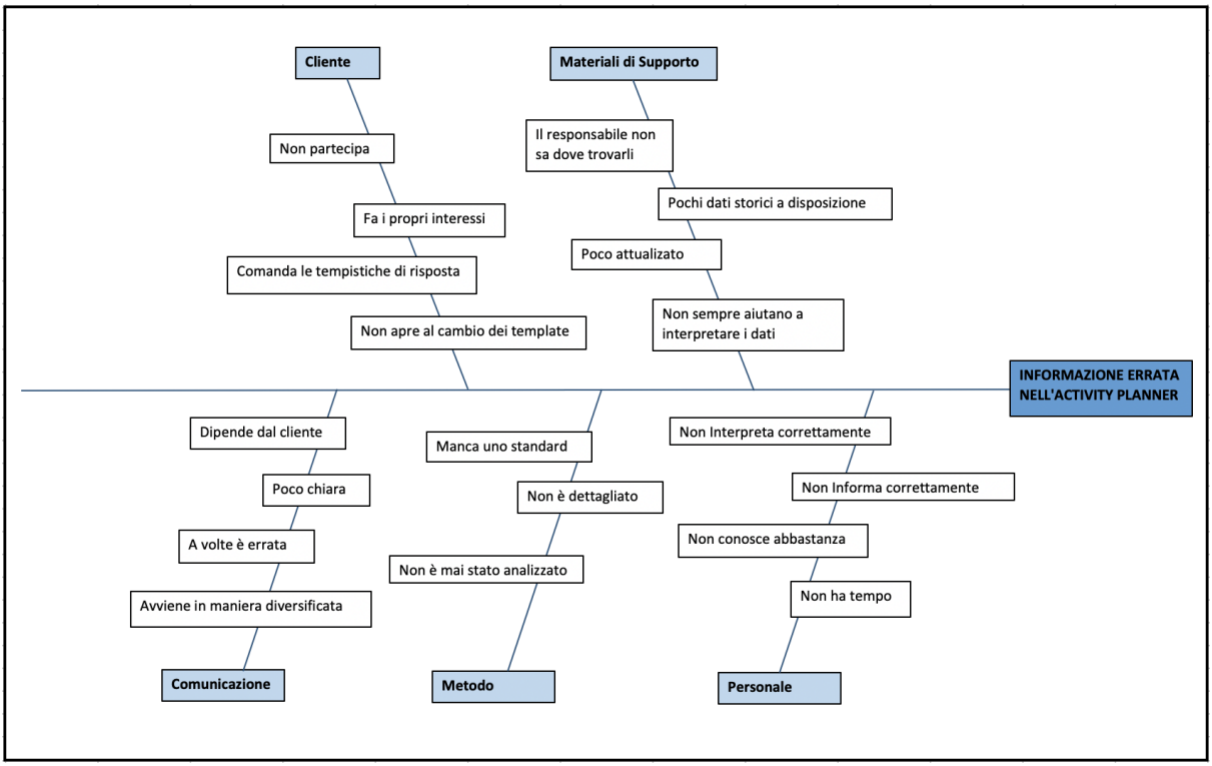

Figura 19.Diagramma Causa-Effetto

Normalmente, per creare un Diagramma Causa – Effetto nei progetti Six Sigma, si usa la regola delle 8 M: Man, Machine, Method, Material, Measurement, Mother Nature, Management, Money. Dato che in questo caso non parliamo di un processo industriale, bensì di un processo che potremmo definire “comunicativo-digitale”, sono state eliminate tutte le cause che non influiscono minimamente sull’andamento del processo, ovvero Machine, Mother Nature, Money. Measurement e Method in questo caso sono due cause strettamente collegate l’una altra, quindi si sceglie di considerare solo una delle due variabili. In più, un’altra variante scelta è la scissione della variabile Man in “Personale” e “Cliente”, per poter contraddistinguere meglio le due parti che influiscono in maniera diversa sul processo, bensì entrambe siano di natura umana.

Una volta distinte tutte le variabili influenti sul problema, si è cercato di individuare, tramite l’utilizzo di aggettivi e di vere e proprie azioni, quali siano le possibili cause correlate alle categorie che possano portare al verificarsi dell’effetto.

Il diagramma di Ishikawa è uno strumento che raggiunge la sua massima efficacia se partecipano alla sua creazione un team di persone, perché opinioni di più menti diverse possono aiutare ad individuare un maggior numero di cause connesse al processo e, di conseguenza, far sì che l’analisi possa essere più completa.

8.4 Activity Planner: IMPROVE

STEPS	IMPROVE
Purpose	• Prioritize the main causes of variation • Establish links betweeen output and input
Primary Tools	• Principles of Lean Management • Activity Planner • Activity Planner manual
Key Outputs	• Proposed process settings • Impact of proposed solutions

Figura 20.Improve

Si giunge finalmente alla fase chiave dell'analisi DMAIC, quella fase dove tutti i dati in precedenza raccolti ed analizzati devono servire al fine di organizzare una soluzione che possibilmente sia una soluzione a lungo termine. Ogni progetto, una volta implementato, può continuare ad essere migliorato, ma impostando il lavoro nel modo giusto, nel caso in futuro ci fosse bisogno di nuovi cambi da introdurre nel processo, questo passo potrà essere svolto in totale semplicità.

In questa fase del processo, come nelle precedenti, è necessario porsi delle domande sulla fattibilità della fase che andiamo ad affrontare:

1 IL PIANO DI MIGLIORAMENTO È APPLICABILE? Si, il piano di miglioramento è applicabile, il costo del progetto è minimo e l'importanza è definita come prioritaria secondo l'opinione del SALES MANAGER, quindi non ci sono assolutamente scuse affinché il progetto non venga implementato.

2 LE COMPETENZE DELLE RISORSE ASSEGNATE AL PROGETTO DI

MIGLIORAMENTO SONO COMPATIBILI CON LE ATTIVITÀ DA SVOLGERE? Assolutamente si, il progetto è sotto il controllo di una persona con esperienza nel campo del miglioramento dei processi che coinvolgono i flussi di informazione e di dati, quindi il suo apporto sarà fondamentale per organizzare accuratamente quali sono le caratteristiche e gli obiettivi di ogni fase dell'implementazione. Successivamente queste informazioni devono essere comunicate al project owner, che realizzerà la vera e propria implementazione.

3 È NECESSARIO FORMARE LE PERSONE ALLE TECNICHE DA UTILIZZARE? No, la formazione iniziale che è stata fatta al responsabile dell'Activity Planner circa quali siano le caratteristiche dell'archivio e le informazioni importanti relative alle promozioni che non possono essere perdute è sufficiente affinché si possa procedere con l'implementazione.

4 ESISTONO SPECIALISTI ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE CHE POSSONO EVENTUALMENTE INTEGRARE IL TEAM DI PROGETTO? Assolutamente si, all'interno del dipartimento ci sono delle persone esperte nelle pratiche del project management che potrebbero in qualsiasi momento intervenire per proporre idee ed integrare il team di progetto.

5 IL TEAM DI PROGETTO E GLI STAKEHOLDERS PARTECIPANO ATTIVAMENTE AL PROGETTO? Diciamo che gli stakeholders non partecipano attivamente al progetto, ma comunque ne fanno parte, in quanto dovranno investire una parte del loro tempo in azienda per eventuali riunioni di informazioni circa lo status del progetto in corso d'opera e per fornire informazione utile per lo sviluppo del progetto.

5 LE SCELTE SONO CONDIVISE AI VARI LIVELLI DELL'ORGANIZZAZIONE? Il progetto che si vuole implementare è un progetto che si applicherà a livello dipartimentale e che, se avesse successo, si potrebbe facilmente applicare anche agli altri dipartimenti di vendite, dato che l'Activity Planner è uno strumento che ogni rete di vendita utilizza per registrare le promozioni dei vari prodotti. La replicabilità del progetto è uno dei punti forti del progetto.

8.4.1 Implementazione

Come già accennato in precedenza, l'idea di base è quella di creare un manuale che, davanti ad ogni dubbio di fronte al quale il responsabile dell'Activity Planner possa trovarsi, lo aiuti ad orientarsi, aiutandolo ad arrivare all'informazione che cerca di raggiungere o aiutandolo ad interpretare fonti di informazione che non sono

esattamente di diretta comprensione.

L'obiettivo è quindi quello di ridurre al minimo il livello di informazione errata che può essere stata introdotta per mala interpretazione o per mancanza di conoscenza, senza dimenticare quello che sarebbe l'obiettivo primario del progetto: sapere se alla fine la promozione è stata realizzata all'interno dei punti di vendita del nostro cliente o meno.

Una volta che abbiamo stabilito l'idea di partenza, bisogna iniziare a realizzarla passo per passo, al fine di essere sicuri di non trascurare alcuna fase che possa risultare poi importante ai termini della riuscita del progetto.

8.4.2 FASE 1: Di che dati ho bisogno?

La prima fase dell'implementazione è dedicata ai dati e all'informazione di cui ho bisogno per iniziare la fase realizzativa del progetto.

Approfitterò di questa fase per spiegare come è strutturato l'Activity Planner e in un secondo momento di che informazioni si ha bisogno per poter far sí che il progetto risulti vincente.

L'Activity Planner è un foglio Excel dove ogni riga corrisponde ad una promozione di un particolare prodotto e ogni colonna corrisponde alle informazioni necessarie che si devono avere affinché si possa fare un uso interessante ed efficace di questo strumento. Andiamo a vedere quali sono le informazioni di cui bisognerebbe disporre ogni volta che si aggiunge una promozione all'archivio:

- CLIENTE: a quale cliente è stata agevolata/proposta la promozione in questione.
- FRANCHIGIA: a quale franchigia del cliente in questione corrisponde la promozione che stiamo aggiungendo. Chiaramente questa è un'informazione che dipende da cliente a cliente, non tutti i clienti hanno più di una franchigia. Ad esempio, Auchan ha come franchigie Alcampo e Simply Market.
- CANALE DI VENDITA: si specifica il canale di vendita in cui verrà applicata la promozione. Ad esempio, IPERMERCATO, SUPERMERCATO, GROSSISTA, MINI MARKET ALLA POMPA DI BENZINA, ecc…
- CATEGORIA: a che categoria di prodotti fa riferimento il prodotto in promozione. Nel caso del dipartimento di NICE, si parla di prodotti di Nutrizione Infantile o di Cereali da colazione.
- SOTTOCATEGORIA: a che sottocategoria di prodotti fa parte il prodotto promozionato. Per CEREALI le categorie sono 3 (BARRETTE DI CEREALI,

CEREALI PER ADULTI, CEREALI PER BAMBINI), per NUTRIZIONE INFANTILE le categorie sono ben 8 (LATTE DI CRESCITA LIQUIDO, LATTE IN POLVERE, MILKS&DRINKS, BORSETTE, VASETTI, PAPPETTE IN POLVERE, SNACKS&BISCOTTI, ALTRI PRODOTTI A BASE DI LATTE).

- GAMMA: categorizzazione ancora più specifica della sottocategoria. Prendendo come esempio i cereali da colazione e la sottocategoria CEREALI PER ADULTI, possiamo individuare FITNESS E FITNESS BIO come due gamme della sottocategoria. Questa distinzione si usa perché certi clienti vogliono negoziare promozioni solo per gamma e di conseguenza è utile fare questa categorizzazione.
- CODICE SAP: ogni prodotto ha un codice SAP univoco interno all'impresa che lo distingue dagli altri prodotti. Ogni volta che vengono fatte delle modifiche al prodotto (cambio di peso, di ricetta, etc…) viene cambiato il codice SAP, quindi può essere che più codici SAP facciano riferimento allo stesso prodotto, la cosa migliore sarebbe utilizzare il codice SAP più recente per individuarlo.
- PRODOTTO: il prodotto in promozione, parliamo di referenza, cioè di prodotto con un peso specifico, cosa che lo distingue dallo stesso prodotto con un peso diverso.
- VOLUME: la colonna volume viene utilizzata nel caso in cui la promozione si realizzasse attraverso tipologie diverse dalla classica etichetta gialla che appare nei negozi della grande distribuzione, bensì con espositori e testate speciali (strutture di cartone che contengono un certo numero di prodotti al loro interno e che vengono utilizzati al fine di incrementare le vendite dei prodotti al di fuori dei semplici scaffali dei supermercati). Quindi, la colonna VOLUME serve per indicare il numero di strutture speciali che servono per la specifica azione promozionale, soprattutto perché è importante che il DEMAND PLANNER lo sappia con certo anticipo per poter controllare lo STOCK ed eventualmente pianificare la produzione.
- CANARIE – SI o NO: bisogna specificare se l'impresa si incarica della parte logistica che implica la spedizione della mercanzia in promozione agli eventuali punti di vendita del cliente che si trovano nelle isole canarie. Si specifica perché ovviamente, a dipendere dai casi, la logistica per le Isole Canarie sono un costo aggiuntivo per l'impresa e di conseguenza va tenuto in conto.
- DATA DI INIZIO OPUSCOLO E DATA DI FINE OPOSCULO NEI PUNTI DI VENDITA DEL CLIENTE: si specifica la data in cui il prodotto è in promozione presso i punti di vendita del cliente. È importante sapere queste date perché in ogni momento, incrociando l'informazione con un archivio che ci fornisce un

Business Partner (Publinfo), si potrebbe parzialmente verificare quali altri prodotti erano in promozione nello stesso periodo.

- MESE E PARTE DEL MESE A CUI CORRISPONDE LA PROMOZIONE: Prima o seconda parte del mese, si raccoglie l'informazione perché normalmente i supermercati lavorano con opuscoli di una quindicina di giorni, rispettando l'andamento del mese naturale (il primo opuscolo inizia più o meno a inizio del mese e il secondo opuscolo finisce più o meno alla fine del mese).
- TEMATICA PROMOZIONALE: il tipo di sconto che si applica al cliente finale. Un esempio di promozione classica è lo SCONTO UNITARIO, per esempio del 10%, che ha come scopo quello di vendere di più, ma comunque di cercare di ricavare un certo margine dalla vendita del prodotto. Un esempio di promozione aggressiva è il 3x2 o il 2x1, che si utilizzano normalmente quando la categoria del prodotto sta soffrendo una crisi nel mercato o quando si vuole mettere in evidenza un prodotto sotto gli occhi del cliente: in questo caso si bada più alla quantità venduta che al margine di guadagno sul singolo prodotto.
- % DI SCONTO: si specifica la % di sconto che si applica in fattura al cliente riguardo alla promozione. Ad esempio, nel caso di una SECONDA UNITÀ AL 50%, normalmente l'impresa fabbricante (Nestlé) si incarica di un 15-17,5%, mentre il cliente di un 7,5-10% sul 25% totale che alla fine si applicherà al consumatore.
- TIPO DI ESPOSIZIONE: se la promozione verrà evidenziata con etichetta gialla tra gli scaffali del supermercato, o tramite espositore, testata, isola promozionale, ecc…Nel caso in cui il tipo di esposizione fosse speciale, si indicherebbe anche il VOLUME (numero di unità necessitate).
- TIPO DI COMUNICAZIONE: se la promozione verrà comunicata ai clienti del supermercato per televisione, per opuscolo, via pubblicità online, ecc…
- COMMENTI ADDIZIONALI: eventuali commenti che possano portare un valore aggiunto all'ora di analizzare la promozione. Normalmente si usa questo spazio per specificare azioni promozionali particolari.
- COME SI APPLICA LO SCONTO: IN FATTURA o FUORI FATTURA. Nel caso in cui la promozione si applicasse in fattura, Nestlé applicherebbe lo sconto direttamente sulla fattura fatta al cliente. Nel caso in cui il cliente pagasse fuori fattura, si aspetterebbe la fine del periodo promozionale e, dipendendo dal numero di unità vendute, Nestlé dovrebbe pagare una somma di denaro più o meno grande in proporzione al tipo di sconto al cliente finale concordato in precedenza.
- DATA DI INIZIO E FINO APPLICAZIONE DI SCONTO IN FATTURA: il periodo in

cui sarà concesso al cliente di poter fare il proprio ordine usufruendo delle condizioni promozionali pattuite con Nestlé.

CLIENTE	FRANCHIGIA	CANALE	CATEGORIA	SOTTOCATEGORIA	CODICE SAP	PRODOTTO	VOLUME	CANARIE
CARREFOUR		HIPER	CEREALI ADULTO	Cereali adulto choco	xxxxxxxx	Cereali Fitness choco nero 450gr		SI
CARREFOUR		HIPER	CEREALI ADULTO	Cereali adulto choco	xxxxxxxx	Cereali Fitness choco latte 375gr		SI
CARREFOUR		HIPER	CEREALI ADULTO	Cereali adulto choco	xxxxxxxx	Cereali Fitness choco latte 600gr		SI
CARREFOUR		HIPER	CEREALI ADULTO	Cereali adulto classic	xxxxxxxx	Cereali Fitness Classic 750 gr		SI
CARREFOUR		HIPER	BARRETTE	Barrette Adulto	xxxxxxxx	Barrette Fitness Classic 6x23,5gr		SI
CARREFOUR		HIPER	BARRETTE	Barrette Infantili	xxxxxxxx	Barrette Chocapic 6x25gr		SI
CARREFOUR		HIPER	CEREALI INFANTILI	Cereali Infantili choco	xxxxxxxx	Cereali Chocapic 375gr		SI
CARREFOUR		HIPER	CEREALI INFANTILI	Cereali Infantili miele	xxxxxxxx	Cereali Golden Grahams 420gr		SI
BONPREU			CEREALI ADULTO	Cereali adulto choco	xxxxxxxx	Cereali Fitness choco nero 450gr		NO
BONPREU			CEREALI ADULTO	Cereali adulto choco	xxxxxxxx	Cereali Fitness choco latte 375gr		NO
BONPREU			CEREALI ADULTO	Cereali adulto choco	xxxxxxxx	Cereali Fitness choco latte 600gr		NO
BONPREU			CEREALI ADULTO	Cereali adulto classic	xxxxxxxx	Cereali Fitness Classic 750 gr		NO
BONPREU			BARRETTE	Barrette Adulto	xxxxxxxx	Barrette Fitness Classic 6x23,5gr		NO
BONPREU			BARRETTE	Barrette Infantili	xxxxxxxx	Barrette Chocapic 6x25gr		NO
BONPREU			CEREALI INFANTILI	Cereali Infantili choco	xxxxxxxx	Cereali Chocapic 375gr		NO
CONDIS			BORSETTE	Borsette Nestlé	xxxxxxxx	Borsette Nestlé Banana Pesca 90gr		NO
CONDIS			BORSETTE	Borsette Nestlé	xxxxxxxx	Borsette Nestlé Fragola 90gr		NO
CONDIS			BORSETTE	Borsette Yogolino	xxxxxxxx	Borsette Yogolino Banana Mela 90gr		NO
CONDIS			BORSETTE	Borsette Yogolino	xxxxxxxx	Borsette Yogolino 3 cereali 90gr		NO
CONDIS			BORSETTE	Borsette Yogolino	xxxxxxxx	Borsette Yogolino Multifrutta 90gr		NO
DIA	MARKET	SUPER	PAPPETTE	Pappette in polvere	xxxxxxxx	Pappetta in polvere choco 600gr		NO
DIA	MARKET	SUPER	PAPPETTE	Pappette in polvere	xxxxxxxx	Pappetta in polvere con biscotto 600gr		NO
DIA	MARKET	SUPER	PAPPETTE	Pappette in polvere	xxxxxxxx	Pappetta in polvere ai cereali 600gr		NO
DIA	MARKET	SUPER	PAPPETTE	Pappette in polvere	xxxxxxxx	Pappetta in polvere cereali e miele 600gr		NO
DIA	MARKET	SUPER	PAPPETTE	Pappette in polvere	xxxxxxxx	Pappetta in polvere ai cereali 600gr		NO
DIA	MARKET	SUPER	LATTE	Latte in polvere	xxxxxxxx	Espositore Nidina 2 800gr	150	NO
DIA	MARKET	SUPER	BIO	Dessert BIO	xxxxxxxx	Dessert BIO Natural 4x90gr		NO

Figura 21.Activity Planner 1

CLIENTE	PRODOTTO	INIZIO PROMO	FINE PROMO	MESE	TEMATICA PROMO	% SCONTO IN FATTURA
CARREFOUR	Cereali Fitness choco nero 450gr	15/02/19	28/02/19	FEBBRAIO	2al70%	35%
CARREFOUR	Cereali Fitness choco latte 375gr	15/02/19	28/02/19	FEBBRAIO	2al70%	35%
CARREFOUR	Cereali Fitness choco latte 600gr	15/02/19	28/02/19	FEBBRAIO	2al70%	35%
CARREFOUR	Cereali Fitness Classic 750 gr	15/02/19	28/02/19	FEBBRAIO	2al70%	35%
CARREFOUR	Barrette Fitness Classic 6x23,5gr	15/02/19	28/02/19	FEBBRAIO	2al70%	35%
CARREFOUR	Barrette Chocapic 6x25gr	15/02/19	28/02/19	FEBBRAIO	2al70%	35%
CARREFOUR	Cereali Chocapic 375gr	15/02/19	28/02/19	FEBBRAIO	2al70%	35%
CARREFOUR	Cereali Golden Grahams 420gr	15/02/19	28/02/19	FEBBRAIO	2al70%	35%
BONPREU	Cereali Fitness choco nero 450gr	02/03/19	16/03/19	MARZO	2al50%	25%
BONPREU	Cereali Fitness choco latte 375gr	02/03/19	16/03/19	MARZO	2al50%	25%
BONPREU	Cereali Fitness choco latte 600gr	02/03/19	16/03/19	MARZO	2al50%	25%
BONPREU	Cereali Fitness Classic 750 gr	02/03/19	16/03/19	MARZO	2al50%	25%
BONPREU	Barrette Fitness Classic 6x23,5gr	02/03/19	16/03/19	MARZO	2al50%	25%
BONPREU	Barrette Chocapic 6x25gr	02/03/19	16/03/19	MARZO	2al50%	25%
BONPREU	Cereali Chocapic 375gr	02/03/19	16/03/19	MARZO	2al50%	25%
CONDIS	Borsette Nestlé Banana Pesca 90gr	01/03/19	14/03/19	MARZO	Sconto Unitario	20%
CONDIS	Borsette Nestlé Fragola 90gr	01/03/19	14/03/19	MARZO	Sconto Unitario	20%
CONDIS	Borsette Yogolino Banana Mela 90gr	01/03/19	14/03/19	MARZO	Sconto Unitario	15%
CONDIS	Borsette Yogolino 3 cereali 90gr	01/03/19	14/03/19	MARZO	Sconto Unitario	15%
CONDIS	Borsette Yogolino Multifrutta 90gr	01/03/19	14/03/19	MARZO	Sconto Unitario	15%
DIA	Pappetta in polvere choco 600gr	16/04/19	29/04/19	APRILE	3x2	33%
DIA	Pappetta in polvere con biscotto 600gr	16/04/19	29/04/19	APRILE	3x2	33%
DIA	Pappetta in polvere ai cereali 600gr	16/04/19	29/04/19	APRILE	3x2	33%
DIA	Pappetta in polvere cereali e miele 600gr	16/04/19	29/04/19	APRILE	3x2	33%
DIA	Pappetta in polvere ai cereali 600gr	16/04/19	29/04/19	APRILE	3x2	33%
DIA	Espositore Nidina 2 800gr	16/04/19	29/04/19	APRILE	3x2	33%
DIA	Dessert BIO Natural 4x90gr	16/04/19	29/04/19	APRILE	3x2	33%

Figura 22.Activity Planner 2

CLIENTE	PRODOTTO	ESPOSIZIONE	COMUNICAZIONE	COMMENTI	APPL. SCONTO	INIZIO SCONTO	FINE SCONTO
CARREFOUR	Cereali Fitness choco nero 450gr		Opuscolo	Quarto Opuscolo	Fuori Fattura	01/02/19	28/02/19
CARREFOUR	Cereali Fitness choco latte 375gr		Opuscolo	Quarto Opuscolo	Fuori Fattura	01/02/19	28/02/19
CARREFOUR	Cereali Fitness choco latte 600gr		Opuscolo	Quarto Opuscolo	Fuori Fattura	01/02/19	28/02/19
CARREFOUR	Cereali Fitness Classic 750 gr		Opuscolo	Quarto Opuscolo	Fuori Fattura	01/02/19	28/02/19
CARREFOUR	Barrette Fitness Classic 6x23,5gr		Opuscolo	Quarto Opuscolo	Fuori Fattura	01/02/19	28/02/19
CARREFOUR	Barrette Chocapic 6x25gr		Opuscolo	Quarto Opuscolo	Fuori Fattura	01/02/19	28/02/19
CARREFOUR	Cereali Chocapic 375gr		Opuscolo	Quarto Opuscolo	Fuori Fattura	01/02/19	28/02/19
CARREFOUR	Cereali Golden Grahams 420gr		Opuscolo	Quarto Opuscolo	Fuori Fattura	01/02/19	28/02/19
BONPREU	Cereali Fitness choco nero 450gr			1Q Marzo	In Fattura	20/02/19	16/03/19
BONPREU	Cereali Fitness choco latte 375gr			1Q Marzo	In Fattura	20/02/19	16/03/19
BONPREU	Cereali Fitness choco latte 600gr			1Q Marzo	In Fattura	20/02/19	16/03/19
BONPREU	Cereali Fitness Classic 750 gr			1Q Marzo	In Fattura	20/02/19	16/03/19
BONPREU	Barrette Fitness Classic 6x23,5gr			1Q Marzo	In Fattura	20/02/19	16/03/19
BONPREU	Barrette Chocapic 6x25gr			1Q Marzo	In Fattura	20/02/19	16/03/19
BONPREU	Cereali Chocapic 375gr			1Q Marzo	In Fattura	20/02/19	16/03/19
CONDIS	Borsette Nestlé Banana Pesca 90gr		Etichetta Gialla	40 punti vendita	In Fattura	18/02/19	14/03/19
CONDIS	Borsette Nestlé Fragola 90gr		Etichetta Gialla	40 punti vendita	In Fattura	19/02/19	14/03/19
CONDIS	Borsette Yogolino Banana Mela 90gr		Etichetta Gialla	40 punti vendita	In Fattura	20/02/19	14/03/19
CONDIS	Borsette Yogolino 3 cereali 90gr		Etichetta Gialla	40 punti vendita	In Fattura	21/02/19	14/03/19
CONDIS	Borsette Yogolino Multifrutta 90gr		Etichetta Gialla	40 punti vendita	In Fattura	22/02/19	14/03/19
DIA	Pappetta in polvere choco 600gr				Fuori Fattura	03/04/19	29/04/19
DIA	Pappetta in polvere con biscotto 600gr				Fuori Fattura	03/04/19	29/04/19
DIA	Pappetta in polvere ai cereali 600gr				Fuori Fattura	03/04/19	29/04/19
DIA	Pappetta in polvere cereali e miele 600gr				Fuori Fattura	03/04/19	29/04/19
DIA	Pappetta in polvere ai cereali 600gr				Fuori Fattura	03/04/19	29/04/19
DIA	Espositore Nidina 2 800gr	Espositore		Espositori Vuoti	Fuori Fattura	03/04/19	29/04/19
DIA	Dessert BIO Natural 4x90gr				Fuori Fattura	03/04/19	29/04/19

Figura 23.Activity Planner 3

8.4.4 FASE 2: Come posso accedere a questa informazione o come posso renderla più accessibile?

Come già spiegato in un punto precedente della tesi, uno dei problemi più grandi al momento di introdurre una nuova attività promozionale all'interno dell'Activity Planner è l'interpretazione delle informazioni che arrivano in mano al responsabile dell'Activity Planner. Infatti, come già citato, gli archivi promozionali che i KAMs utilizzano per informare il responsabile dell'Activity Planner delle proposte promozionali sono gli stessi che usano nella comunicazione e nella negoziazione con il cliente e sono tutti di diversa impostazione tra di loro. Questa è una prima difficoltà che si riscontra al momento di introdurre informazione, il quale obiettivo è essere 100% corretta all'interno dell'archivio. Altro problema è il fatto che non sempre, negli archivi che i KAM passano, è presente tutta l'informazione necessaria per registrare la promozione e attribuirle tutti i dettagli che abbiamo visto avere l'archivio dell'Activity Planner.

L'obiettivo di questa micro fase, quindi, è trovare una soluzione per cui, pur non disponendo del 100% dell'informazione che necessitiamo per archiviare un'attività promozionale, si possa arrivare a dedurre o a scegliere il cammino corretto tra le varie opzioni che si possono avere al momento di registrare promozioni nell'Activity Planner senza aver alcun tipo di sostegno.

Il problema della disomogeneità degli archivi si risolverà, se possibile, in un secondo

momento, quando già non sarò nella stessa posizione di lavoro.

L'idea è quella di sedersi in una riunione faccia a faccia con ogni KAM (in totale sono 5) affinché essi ci possano raccontare alcune delle caratteristiche e alcune delle particolarità delle negoziazioni tra il KAM e il cliente che possano essere importanti ai fini della registrazione delle attività nell'Activity Planner. In questo modo, nei casi in cui negli archivi promozionali mancassero delle informazioni importanti, queste potrebbero essere dedotte grazie alle informazioni sulle negoziazioni delle quali, al momento, non disponiamo.

Ogni KAM ha il proprio stile e la propria tecnica di negoziazione delle promozioni, inoltre ogni cliente ha delle caratteristiche che gli altri clienti non hanno: è importante raccogliere queste informazioni per facilitare non solo l'utilizzo dello strumento dell'Activity Planner, ma per studiare eventuali implementazioni in qualsiasi archivio del dipartimento che abbia a che fare con il cliente in ottica futura.

Quindi, giunti a questa conclusione, non resta che convocare singolarmente i KAMs per le riunioni, cosa che non è affatto semplice in quanto sono spesso in viaggio e, se non lo sono, stanno preparando presentazioni per le visite al cliente. Una volta trovato il momento adatto per la riunione con ogni KAM, bisogna mettersi a preparare la riunione ovvero pensare precisamente quali siano le domande da porre ai KAMs affinché la raccolta delle informazioni sia la più semplice e la più efficace possibile.

Basandosi soprattutto sul tipo di informazione che richiede ogni colonna dell'Activity Planner, ho creato una lista di punti i quali possono essere importanti non solo per la compilazione vera e propria dell'archivio che raccoglie tutte le attività promozionali, ma che possa essere d'aiuto a raggiungere eventuale informazione mancante.

Di seguito la lista di punti che ho deciso, insieme alla Project Manager, di approfondire:

- FREQUENZA DELLA PROPOSTA: ho pensato che fosse fondamentale sapere ogni quanto tempo, Il KAM, facesse proposte promozionali ai propri clienti. Solitamente la negoziazione avviene una volta al mese, circa un mese prima dell'inizio della promozione nel punto di vendita del cliente, ma ci sono anche eccezioni. Questa informazione è molto utile per sapere indicativamente, cliente per cliente, ogni quanto mi sarebbe arrivata la proposta promozionale fatta dal KAM al cliente e sapere ciò aiuterà molto tanto me quanto la prossima persona che gestirà tutto questo processo nell'organizzazione del lavoro.
- TIPO PROPOSTA: in base a cosa viene fatta la proposta dal KAM? Il cliente cosa cerca dalla proposta promozionale? Gli interessa di più il prodotto in promozione

o la tematica di sconto che fa parte della promozione? Tutte queste domande per capire come funziona il cliente e quali sono le sue priorità al momento di svolgere attività promozionale. Questa domanda è molto utile per sapere anche se il cliente normalmente è solito fare promozioni per gamme di prodotti o per singoli prodotti. Nel caso in cui il cliente promozionasse gamme di prodotti, l'idea è quella di creare un codice che rappresenti quella gamma, ovvero che racchiuda al suo interno ogni prodotto di quella specifica gamma che fa parte dell'assortimento del cliente. In questo modo si faciliterebbe il flusso di informazione e nell'Activity Planner si ridurrebbe il numero totale di linee e il numero di errori di registrazione delle promozioni, problema che allo stato attuale è presente e non si riesce ad eliminare tanto facilmente. La pulizia dell'archivio è una delle priorità più grandi del dipartimento in questo periodo.

- DURATA DELL'OPUSCOLO: questo è uno dei temi che crea più confusione al momento di registrare una nuova attività promozionale. Creare un database dove si può tranquillamente sapere come funzionano gli opuscoli nei punti di vendita dei clienti è un altro degli obiettivi che si vuole portare a casa dal miglioramento di questo processo. Di base i clienti lavorano con 2 tipi di opuscoli: Mensile o Bisettimanale (di 15 giorni). Conoscere con quale tipo di opuscolo lavorano i clienti sarà fondamentale nel momento in cui non si hanno ancora a disposizione le date delle nuove promozioni, perché ci si potrà basare sulle date di quelli precedenti per sapere più o meno precisamente le date future. Poi ci sono dei clienti che hanno opuscoli settimanali o di 10 giorni, sono casi speciali che si tengono in considerazione e che si conoscono a priori.
- CALENDARIO PROMOZIONALE: il cliente invia o meno al KAM un calendario promozionale? Ogni quanto glielo invia? Questa informazione è importante per conoscere la regolarità con cui il cliente svolge attività promozionali all'interno dei propri punti di vendita. Nel caso il cliente avesse un calendario promozionale con delle date precise, intenderemo che le promozioni svolte abbiano un'intensità piuttosto alta, altrimenti intenderemo che il cliente fa promozioni un po' quando ne ha voglia. In alcuni casi il cliente invia a fine anno un calendario promozionale con tutte le date degli opuscoli dell'anno successivo, in tal caso è davvero facile registrare le promozioni. In altri casi il cliente invia le date delle promozioni al KAM ogni 1 o 2 mesi, in altri casi non invia niente e si negozia tutto nel momento in cui il cliente fosse interessato a riprendere l'attività promozionale.
- TEMPLATE SPECIFICO: il cliente richiede un template specifico per la

comunicazione delle promozioni da parte del KAM? Oppure tale template si può standardizzare e rendere così più facile l'interpretazione dei dati per il responsabile dell'Activity Planner? Questa informazione ci serve per capire quanto possa essere possibile l'avvio di un processo di standardizzazione degli archivi promozionali e, nel caso non fosse possibile, valutare l'aggiunta di alcune colonne nei fogli EXCEL per specificare informazioni che altrimenti non sarebbero direttamente accessibili.

- ESPOSIZIONE SPECIALE: il cliente è solito ordinare strutture speciali per l'esposizione dei prodotti promozionati nel punto di vendita? Parliamo di testate di cartone, espositori, ecc… L'informazione ci serve per sapere, nel caso in cui il cliente facesse uso di questo particolare tipo di esposizione, se il KAM è solito comunicare l'informazione relativa agli espositori all'interno degli archivi promozionali o con delle mail a parte. Nel secondo caso andrebbe comunicato al KAM di ricordarsi di inserire nei propri archivi il tipo di esposizione e quante strutture si necessitano per quella specifica azione promozionale, con il fine che l'informazione non vada persa e soprattutto con il fine che il DEMAND PLANNER possa utilizzare l'Activity Planner come uno strumento affidabile per la pianificazione della domanda futura.
- PROMOZIONE IN FATTURA O FUORI FATTURA: di base già si conoscevano i clienti a cui bisogna pagare la promozione fuori fattura (uno di questi è il conosciuto Carrefour), ma è importante tenere sotto controllo tutti i pagamenti che avvengono fuori fattura. Infatti, essendo lo sconto applicato alla fine della promozione in base alla tematica di sconto e in base al numero di unità vendute del prodotto in promozione, è comprensibile come ci voglia un attimo per perdere traccia di questo pagamento da parte dell'impresa. Il compito del SALES CONTROLLER è quello di tenere sempre i costi sotto controllo e questa analisi può aiutarlo a rendere più solide le proprie basi di lavoro. Lo scopo è quello di sapere quali clienti e per quali categorie di prodotti o quali occasioni sono soliti volere il pagamento della promozione fuori dalla fattura. Questo aiuterà a tracciare il 100% dei costi promozionali, cosa che per il momento è ben lontana dall'essere realizzata.
- PUNTI DI VENDITA ALLE CANARIE: lo scopo è quello di sapere se l'impresa si prendere carico di gestire, oltre alla parte commerciale, anche la parte logistica della distribuzione dei prodotti alle Isole Canarie per i determinati clienti.
- CONFERMA DELLE PROMOZIONI: qui ci si avvicina allo scopo principale di tutto il progetto, oltre a quello di rendere più fluida la comunicazione delle informazioni promozionali che devono essere registrate nell'Activity Planner. Lo scopo

principale è ottenere delle promozioni che siano marcate come “CONFERMATE”, ovvero che il cliente ci ha confermato che tali promozioni saranno realizzate nel punto di vendita (più avanti parleremo anche di come verificare se ciò è vero, ma, nel caso non lo fosse e il cliente ce lo avesse confermato, sarebbe lui a pagarne le conseguenze). Il cliente è solito confermare le promozioni che il KAM gli propone o si dimentica di confermare? Con che tempistiche, cioè quanto prima dell’inizio della promozione nel punto di vendita, ci conferma le promozioni? Altra cosa importante: il cliente suole cambiare molto la tematica o i prodotti che il KAM propone all’interno delle promozioni? Tutte queste informazioni ci saranno utili per sapere come si comporta in generale il cliente, se è più o meno affidabile sotto questo punto di vista. Nel caso non fosse affidabile nella conferma delle promozioni e nel caso fosse solito cambiare molto tematica o prodotti proposti dal KAM, il responsabile dell’Activity Planner sarebbe già pronto ad aspettarsi dei cambi che, altrimenti, risulterebbero abbastanza inusuali se non si conoscessero particolari caratteristiche del cliente.

- TEMATICA PROMOZIONALE: ci sono alcuni clienti che di default utilizzano solo una tematica promozionale all’interno dei loro punti di vendita. Di solito quando i clienti utilizzano una monotematica si parla quasi sempre dello SCONTO UNITARIO, che può variare la propria % dipendendo dall’aggressività o meno della promozione. Altri, però, variano molto le tematiche utilizzate all’interno dei loro punti di vendita: lo scopo è quindi quello di capire chi sono questi clienti e quali sono le tematiche promozionali che sono più soliti utilizzare durante le ondate.
- PERIODO DI SCONTO IN FATTURA: è necessario e favorevole conoscere, cliente per cliente, la tempistica di proposta dello sconto in fattura relativa alla promozione. La regola normalmente prevede che il cliente ha la possibilità di fare ordini con gli sconti previsti a partire da 3 settimane prima dell’inizio della promozione nel punto di vendita, fino a qualche giorno prima (di solito 3) della fine del periodo promozionale. Era stato riscontrato in alcuni clienti che il KAM permettesse l’ordine con le condizioni di sconto fino al giorno stessa della fine dell’opuscolo nel punto di vendita. Questo non sarebbe corretto, perché il cliente starebbe comprando prodotti a condizioni favorevoli che poi probabilmente venderà senza applicazione degli sconti pattuiti con Nestlé in futuro. Si tratta di una “giocata” pensata da alcuni KAM per far crescere le vendite SELL-IN, ma al team di TRADE MARKETING questa cosa sicuramente non piace, perché sebbene aumentino i volumi, ci sono dei margini da rispettare. L’obiettivo è, quindi,

sapere come si applicano gli sconti in fattura ai differenti clienti, in modo tale da poter registrare le date anche quando i KAM si dimenticano di passarcele.

Tutta questa informazione sarà quella che si richiederà ai KAM di spiegare durante le riunioni. Questa è l'informazione che è stata individuata dalla Project Manager e dal Project Owner come fondamentale per il miglioramento e per l'avanzamento del progetto. Ora il prossimo step è quello di incontrare i KAM nelle riunioni individuali e registrare le informazioni importanti che ci comunicheranno.

8.4.5 FASE 3: Inizio della fase realizzativa vera e propria

Siamo giunti alla vera e propria fase realizzativa del nostro progetto, quella in cui dobbiamo far tesoro di tutte le informazioni ricavate dalla precedente analisi e iniziare a lavorare per arrivare a raccogliere i frutti.

Per la project manager e il project owner è l'ora di affrontare le riunioni con i vari KAMs e di dare la svolta che il progetto richiede per essere portato a termine.

Al fine di far capire meglio come si è svolto realmente il processo migliorativo, racconterò i dettagli di 2 riunioni che abbiamo avuto con i KAM: la prima, dove ancora non si sapeva benissimo come impostare le domande e come ricavare le informazioni dai KAM e una riunione successiva, per mostrare sia la differenza tra i clienti, sia la diversità tra le tecniche di negoziazione dei vari KAM.

Riunione 1

La prima riunione che abbiamo affrontato è stata sicuramente la più "ad hoc", in quanto nel portfolio di clienti gestiti dalla KAM in questione rientravano probabilmente i due clienti più difficile da gestire: CARREFOUR e DIA.

Parliamo di due clienti difficili perché, in primo luogo, hanno canali di vendite diversi, con consumatori finali diversi, assortimenti di prodotti diversi e concetti di vendita retail totalmente differenti. Abbiamo deciso insieme alla project manager di affrontare questa riunione per prima perché, essendo i clienti gestiti dalla KAM in questione i più particolari, avremmo potuto così spaziare ed affrontare i temi più difficili che fossero correlati alle promozioni e avremmo così potuto gestire meglio i clienti dei KAM delle successive riunioni, dato che rispetto ai clienti della KAM di questa riunione sono più

facili da gestire. Sono dettagli piccoli, ma molto importanti quando è il momento di impostare un progetto in modo serio e professionale.

CLIENTE: CARREFOUR

Facciamo l'esempio di Carrefour, secondo cliente più importante di Nestlé Spagna (il primo è Mercadona, catena di supermercati predominante in tutta la Spagna, che però non è solita far promozioni e per tal motivo non rientra tra i clienti che analizzeremo), conosciuto come catena di supermercati importante anche nel nostro paese. Carrefour, con riferimento ai prodotti della rete di vendite NICE di Nestlé, ha 4 canali di vendita, ovvero 4 tipologie di distribuzione differenti attraverso i quali fa arrivare i prodotti al consumatore finale. Questi sono CARREFOUR HIPER, CARREFOUR MARKET, CARREFOUR EXPRESS (Carrefour Market e Carrefour Express sono praticamente lo stesso canale di vendita), CARREFOUR CEPSA (mini market di Carrefour in corrispondenza delle pompe di benzina dell'azienda CEPSA). Chiaramente, quando si parla di molti canali diversi, per semplificare la negoziazione tanto per il cliente quanto per il fornitore, si tende a raggruppare i canali con caratteristiche simili e a diminuire il numero di negoziazioni.

Un'altra cosa da tenere in considerazione quando si pensa alla negoziazione è il numero di famiglie di prodotti gestite dal KAM, che in questo caso sono 2 (NUTRIZIONE INFANTILE e CEREALI). Quindi, alla fine dei conti, il KAM che gestisce CARREFOUR, al momento di negoziare le promozioni, ha 4 Buyers con il quale deve mettersi in contatto in totale:

CARREFOUR HIPER solo CEREALI

CARREFOUR HIPER solo NUTRIZIONE INFANTILE

CARREFOUR MARKET, EXPRESS e CEPSA solo CEREALI

CARREFOUR MARKET e EXPRESS solo NUTRIZIONE INFANTILE

Si può capire come, per il KAM, un cliente del genere non sia di facile gestione: questo è anche il motivo per cui i KAM vanno scambiandosi i clienti negli anni.

Carrefour è un cliente che ha potere verso i fornitori, può permettersi di cambiare come e quando vuole le promozioni a seconda di ciò che più lo favorisce e ha il potere soprattutto di realizzare cambi nelle promozioni fino a poco prima dell'inizio delle

promozioni nel punto di vendita. Questo rappresenta un problema grosso per il DEMAND PLANNER, perché non si è mai sicuri delle quantità che bisogna produrre fino alla fine e c'è sempre il rischio di rimanere corti di stock. Altra problematica di Carrefour è che non si possono negoziare promozioni per prodotto, ma solo per categoria: quindi, per esempio, nel caso in cui da TRADE MARKETING arrivasse il segnale che alcuni prodotti di una certa categoria sarebbe meglio non promozionarli, per questioni di margine o per altre questioni strettamente legate alla strategia promozionale, le soluzioni sarebbero entrambe a sfavore del fornitore, ovvero promozionare tutta la categoria (andando contro alle indicazioni del team di TRADE MARKETING) o non promozionare nessun prodotto (perdendo l'opportunità di aumentare il volume di vendita di certi prodotti). Carrefour è anche uno di quei clienti che, avendo migliaia di fornitori differenti, vuole un template specifico nel momento in cui il KAM passa le promozioni al Buyer: come già spiegato, questo aspetto aiuta molto il cliente, molto poco il responsabile dell'Activity Planner quando è il momento di registrare le azioni promozionali.

Tutte le difficoltà incontrate nella gestione di Carrefour sono, però, secondarie rispetto al seguente aspetto: le AMMENDE. Carrefour è il cliente più grande a lavorare con ammende, ovvero a ricevere i pagamenti da Nestlé correlati agli sconti promozionali fuori dalla fattura. Tutte le ammende che il cliente invia a Nestlé devono essere tracciabili per conoscere quanto è costata la promozione per famiglia di prodotti e per periodi differenti. Considerando il fatto che Carrefour promoziona moltissime categorie e di conseguenza moltissimi prodotti nei suoi opuscoli, non sempre è facile riconoscere se ciò che invia nelle ammende faccia realmente parte o meno degli accordi promozionali stabiliti tra il cliente e Nestlé. A volte, infatti, capita che vengano aggiunte delle ammende che non erano state pattuite, ma che il cliente invia lo stesso, magari perché ha fatto promozione di un prodotto che doveva essere liquidato. Il KAM deve essere informato di questo fatto e decidere se reclamare o meno l'accaduto al cliente. Per fare un esempio, l'ammenda totale della promozione della prima metà di settembre 2019 della famiglia di NUTRIZIONE INFANTILE è costata a Nestlé 200.000 euro (giusto per far capire l'importanza di avere l'ammontare del valore delle ammende sempre sotto controllo).

Carrefour è anche uno di quei pochi clienti per cui Nestlé si occupa della logistica per la distribuzione dei prodotti delle Canarie, altro aspetto importante che va considerato.

Data la grandissima concorrenza che si può scatenare all'interno di un Supermercato

Carrefour, che ha moltissimi fornitori degli stessi tipi di prodotti, gli accordi promozionali che normalmente si stipulano con questo cliente comprendono tematiche promozionali aggressive, come ad esempio la SECONDA UNITÁ AL 70% o il 2x1 (nel primo caso si applica uno sconto del 30% sul totale dei prodotti, nel secondo caso si applica ben un 50% sul totale dei prodotti).

Concludendo con le caratteristiche di Carrefour come cliente, un ultimo dettaglio importante che non si può trascurare considerando l'importanza e la stazza di questo distributore è il tipo di esposizione dei prodotti. Carrefour, infatti, quando decide di lanciare campagne promozionali all'interno dei propri punti di vendita, spesso e volentieri suole farlo attraverso espositori e testate. Qual è il problema? Il problema è che il cliente ha così tanti punti di vendita in Spagna che a volte può arrivare addirittura a fare ordini di 2000 espositori, che sono un numero considerevole e non si producono da un giorno dall'altro. Quindi, quando ci sono queste azioni promozionali, bisogna cercare di conoscere il numero di strutture quanto prima possibile, affinchè il DEMAND PLANNER sia informato e possa soddisfare la grande domanda di un cliente così importante per l'impresa.

CLIENTE: DIA

Il secondo cliente coinvolto nelle attività promozionali gestito dalla KAM della prima riunione è DIA, un distributore spagnolo che nella penisola iberica vanta un numero di supermercati totali simile a quello di Carrefour.

Questo cliente ha dei canali di distribuzione con caratteristiche totalmente diverse tra loro e che dobbiamo assolutamente individuare per non incontrarci con dei dubbi al momento della registrazione di nuove promozioni nell'Activity Planner.

Il cliente ha tre canali distributivi differenti per quanto riguarda i prodotti Nestlé della rete NICE, che sono i seguenti: DIA MARKET, LA PLAZA DE DIA, CLAREL.

Il primo ha le caratteristiche di un supermercato vero e proprio, il secondo vuole rievocare il concetto di un supermercato con prodotti freschi, quindi non acquista cereali da colazione da Nestlé, il terzo è un distributore di prodotti di cosmetica, che si spinge fino a prodotti riguardanti la nutrizione infantile, ovviamente non ai cereali. Si può capire che questa diversità tra i canali di vendita rendano difficile l'interpretazione dell'informazione e soprattutto rendono necessario il fatto di specificare per quali canali si farà un'eventuale promozione, dato che non tutti

vendono le stesse categorie di prodotti.

Come Carrefour, anche DIA, essendo un distributore piuttosto grande e con diversi fornitori, preferisce avere un template specifico per la comunicazione delle promozioni. Un aspetto positivo di questo cliente è il fatto che abbia un calendario promozionale ben preciso e che il KAM, prima dell'inizio dell'anno, già conosca tutte le date degli opuscoli delle promozioni che si realizzeranno nei punti di vendita di questo cliente: questo è positivo, perché sotto l'aspetto temporale c'è sempre un punto di riferimento a cui ci si può affidare.

L'aspetto più complicato di DIA, come per Carrefour, sono le ammende. Infatti, anche a questo cliente Nestlé paga i risultati promozionali fuori dalla fattura in seguito al periodo promozionale e non è semplice mantenere tracciati questi pagamenti. Si è scoperto che, dall'inizio dell'anno 2019, DIA non ha comunicato a Nestlé la totalità delle ammende che l'impresa fornitrice deve pagare. Questo è un problema non solo per il KAM, che non conosce attualmente il valore totale del costo promozionale delle attività promozionali pattuite con DIA, ma anche per il SALES CONTROLLER, al quale mancano all'appello dei costi del 2019 che probabilmente appariranno l'anno prossimo e, in tal momento, non sarà facile individuare dove andranno ubicati tali costi. Inoltre, per quanto riguarda i prodotti di nutrizione infantile, fino a maggio del 2019 le ammende venivano inviate per singolo prodotto, ovvero si specificava il valore del costo promozionale che ogni singolo prodotto aveva avuto all'interno dell'azione promozionale. A partire da giugno 2019, DIA ha smesso di inviare le ammende per singolo prodotto, iniziando ad inviarle per sottocategorie: questo aspetto, ovviamente, va a svantaggio del dipartimento di NICE nel momento in cui si vuole conoscere l'investimento promozionale esatto per un determinato prodotto. La KAM, comunque, ci ha comunicato che stava cercando di parlare con il cliente per capire se si poteva tornare alla soluzione originale.

Durante questa prima riunione sia la project manager che il project owner hanno preso appunti. In seguito, ci siamo riuniti e abbiamo confrontato le informazioni raccolte durante la riunione. Cercando di analizzare le informazioni, abbiamo notato un altro problema, che si può considerare parzialmente scollegato dal processo delle registrazioni delle promozioni in Activity Planner, il quale sono le AMMENDE. Questo mi ha fatto capire che, nel momento in cui si cerca di risolvere un problema, non è scontato arrivare fino alla soluzione totale del problema senza averne trovati di nuovi.

Quindi, il miglioramento del processo dell'Activity Planner ci ha portato ad individuare un altro problema, che la project manager e il project owner cercheranno di risolvere parallelamente o posteriormente al processo dell'Activity Planner.

Si è deciso di aspettare la seconda riunione prima di trascrivere i dati raccolti in formato digitale. Il pensiero è stato che, se anche nella seconda riunione le informazioni raccolte fossero state sulla falsa riga di quelle della prima riunione, si sarebbe potuto creare uno standard solido del tipo di informazione che avremmo richiesto ai KAMs delle seguenti riunioni.

Riunione 2

La seconda riunione che abbiamo affrontato è stata probabilmente quella più esplicativa ai fini di capire come funziona la negoziazione tra il KAM e il cliente. Nel portfolio di clienti del KAM in questione sono presenti sia clienti regionali, che sono la maggioranza, sia clienti nazionali e maggiormente conosciuti in tutta la Spagna, come EL CORTE INGLÈS. In poche parole si può dire che la maggior parte dei clienti di questo KAM siano clienti "secondari" per le entrate dell'impresa e di conseguenza più facili da gestire rispetto a colossi della distribuzione al cliente finale come Carrefour.

Questa riflessione può esser facilmente collegata al fatto che questi clienti, durante le negoziazioni, hanno più o meno tutti le stesse caratteristiche. Essendo i clienti più piccoli e avendo meno potere di negoziazione, il KAM ha pensato bene di standardizzare più che potesse alcuni degli aspetti delle attività promozionali, come la frequenza della proposta: tutti i clienti del KAM ricevono una proposta quadrimestrale. Questa informazione è molto utile per il responsabile dell'Activity Planner, che in seguito a questa scoperta saprà che semplicemente solo ogni 4 mesi dovrà registrare le attività promozionali dei clienti del KAM in questione e poi potrà stare libero dal pensiero durante i 4 mesi successivi.

Una cosa su cui neanche i clienti in questione transigono è il template specifico: non si può modificare, i Buyers sono abituati a quello da troppo tempo e non si può creare neanche in questo caso un unico template standard.

Il KAM ha proseguito spiegandoci le caratteristiche dei clienti, ma più che cliente per cliente ce le ha spiegate come caratteristiche generali, derivanti dal fatto che lui stesso è il primo che ha cercato di facilitare la negoziazione facendo si che le caratteristiche

dei clienti a livello promozionale fossero simili e comparabili. Questo aspetto ha facilitato anche la raccolta delle informazioni da parte nostra e ci ha fatto vedere come, nel problema generale, non tutti i clienti risultano problematici in quanto ad interpretazione delle informazioni promozionali.

Il punto in comune che abbiamo trovato, invece, con la prima riunione è stato quello del problema delle ammende. I clienti del KAM in questione non sono soliti farsi pagare i risultati delle promozioni fuori dalla fattura, ma può succedere che qualche azione promozionale arrivi ad avere questa caratteristica. Il KAM ci ha affermato di non avere la situazione delle ammende sotto controllo, quindi il SALES CONTROLLER si ritroverà con il solito gap di qualche migliaio di euro che non si sa bene dove sia stato speso. Abbiamo richiesto al KAM di rintracciare il valore investito nelle poche promozioni fuori fattura che i suoi clienti fanno, perché a breve la project manager vuole anche iniziare un progetto di gestione delle ammende, che sono state individuate, in seguito alla prima riunione con la KAM, uno degli aspetti attuali del dipartimento su cui non si ha la situazione sotto controllo.

Questa seconda riunione è stata anche utilizzata come test per confermare che le informazioni che avevamo individuato essere quelle chiave nella prima fase dell'Improve fossero realmente quelle giuste. Dato che la prima riunione è stata piuttosto ad hoc, visto la particolarità dei clienti in questione, è stata scelta la seconda, che ci ha confermato quali siano le informazioni che ci possono dare solo i KAM e quali quelle che possiamo anche verificare da soli.

KAM:

- FREQUENZA PROPOSTA
- TIPO PROPOSTA
- CALENDARIO PROMOZIONALE
- TEMPLATE SPECIFICO
- ESPOSIZIONE SPECIALE
- CONFERMA DELLE PROMOZIONI
- PERIODO DI SCONTO IN FATTURA

AUTOVERIFICAZIONE:

- DURATA DELL'OPUSCOLO
- PROMOZIONE IN FATTURA O FUORI FATTURA
- PUNTI DI VENDITA ALLE CANARIE

- TEMATICA PROMOZIONALE

Abbiamo distinto l'informazione che solo il KAM ci più dare da quella che possiamo anche ricavare attraverso dati storici o archivi, al fine di rendere più agili le prossime riunioni con i KAM. Chiaramente, se ci rimanessero dei dubbi riguardo a qualche aspetto che possiamo auto verificare, sempre potremmo avere i KAMs a disposizione perché ci risolvano qualsiasi tipo di dubbio o affinché completino l'informazione di cui disponiamo attualmente.

8.4.6 FASE 4: Creazione del Manuale dell'Activity Planner

Dopo aver avuto le riunioni con tutti i KAM e aver raccolto tutte le informazioni di cui necessitiamo, è arrivata l'ora di passare alla creazione del manuale che faciliterà la registrazione delle azioni promozionali nell'Activity Planner e permetterà così l'aumento dell'affidabilità dell'informazione contenuta nell'archivio, che è anche l'obiettivo primario di tutto il progetto realizzato.

Quindi, procedendo per fasi, prima ho trasferito le informazioni scritte su carta in formato digitale, in delle tabelle che avessero il semplice scopo di accogliere i dati grezzi raccolti durante le riunioni, senza fine esplicativo per nessuno.

Ecco un'idea di come figurano le tabelle, standardizzate per tutti i clienti: ovviamente, è possibile che non tutti i campi debbano essere riempiti per tutti i clienti, poiché le caratteristiche di questi in ambito promozionale, come già affermato, possono essere piuttosto differenti.

	KAM: MARTA GOMEZ	
CLIENTE	CARREFOUR	DIA
FRANCHIGIA	CRF Hiper, CRF Market-Express, Gasolineras	Dia Market, La Plaza de Dia, Clarel
OPUSCOLO	Quindici Giorni, Un mese	Quindici Giorni
PROMOZIONI	Per Categorie di prodotti	Per Categorie di prodotti
CANARIE	SI	NO
PROPOSTE PROMOZIONI	Mensili	Trimestrali
TEMPLATE SPECIFICO	SI	SI
CAMBIANO PROPOSTE?	Spesso e all'utlimo momento	Si, di solito fanno meno promo di quelle proposte
INIZIO FORNITURE	15-20 giorni prima dell'inizio dell'opuscolo	20 giorni prima dell'inizio dell'opuscolo
CALENDARIO PROMOZIONALE	Condiviso con il fornitore mese per mese	Condiviso con il fornitore a inizio anno
PAGAMENTO PROMOZIONI	Fuori Fattura	Fuori Fattura
DIFFICOLTÀ GESTIONE	ALTA	MEDIO-ALTA

Figura 24.Template dati grezzi

Le tabelle qui sopra rappresentano un'idea dei dati che si volevano raccogliere durante le riunioni con i KAM. In questo esempio si mostrano due tra i clienti più difficili da gestire dell'intera rete di vendite, CARREFOUR e DIA (che sono anche tra i clienti che portano maggiori entrate nelle case dell'azienda), gestiti entrambi dalla stessa KAM.

Successivamente, ho iniziato a pensare a come potessero essere organizzati i dati al fine che potessero essere sufficientemente esplicativi da risultare in un manuale che potesse essere utilizzato come strumento di supporto primario e fondamentale per l'ACTIVITY PLANNER.

Le caratteristiche di queste manuale, a mio modo di vedere dovevano essere le seguenti:

- CHIAREZZA: le informazioni date devono essere semplici e dirette.
- FACILITÀ DI INTERPRETAZIONE: le informazioni date devono essere interpretate facilmente da coloro che non hanno ricevuto alcun tipo di training relativamente al funzionamento dell'archivio.
- AFFIDABILITÀ: deve contenere quasi la totalità dell'informazione necessaria che serve per registrare una promozione con dati al 100% corretti.
- REPLICABILITÀ: il modello deve avere la possibilità di essere replicato anche per i dipartimenti di vendita in cui non si è ancora pensato alla creazione di un manuale per l'Activity Planner.
- ADATTABILITÀ: il modello deve essere adatto, nel caso si aggiungessero nuovi clienti implicati nell'attività promozionale, ad accogliere nuovo tipo di informazione.
- MIGLIORABILITÀ: la struttura del manuale verrà impostata nel modo tale che, se la persona che ne fa uso lo ritenesse opportuno, possa subire facilmente un'opera di miglioramento dell'archivio, senza dover cambiare tutta la struttura.

Insomma, ho pensato che questo manuale dovesse rispondere ai principi del Lean Management e non lasciare spazio alla perdita di tempo ulteriore o ad interpretazioni che possano arrivare ad essere errate.

Il modo più semplice e più diretto per la creazione del manuale ho pensato che potesse essere un archivio Excel, con 5 finestre corrispondenti ai 5 KAMs. Dentro alle finestre, chiaramente, l'informazione relativa ai clienti dei KAM corrispondenti.

La cosa migliore da fare mi è sembrata quello di prendere i clienti e dividerli in canali, dato che i diversi canali dello stesso cliente non funzionano allo stesso modo dal punto

di vista promozionale. Ogni canale del cliente, quindi corrisponde ad una riga differente delle finestre dell'archivio. Sulle colonne l'idea più semplice e chiara è quella di replicare fedelmente le voci delle colonne dell'Activity Planner, replicandone anche l'ordine da sinistra a destra e la corrispondenza delle lettere di riferimento (colonna A, colonna B, colonna C, etc…). In questo modo la percentuale di errore umano scende al minimo realizzabile e il compito del responsabile dell'Activity Planner diventa molto più facile e intuitivo. Si spiegherà con cura, infine, come bisognerà riempire tutte le caselle in corrispondenza delle voci (colonne) e dei canali (righe) all'interno dell'Activity Planner.

In questo modo si minimizzeranno totalmente gli errori umani, gli errori di interpretazione degli archivi promozionali e la mancanza di informazione relativa ad un'attività promozionale.

Ecco un esempio delle tabelle che si trovano all'interno del Manuale: come si vede sono una replica dell'Activity Planner, solo che nelle caselle si specifica dove trovare le informazioni necessarie, aspetti che bisogna tenere presenti, pillole che mi hanno trasmesso i KAMs quando ho partecipato alle riunioni insieme a loro.

CLIENTE	CANALE	CATEGORIA	SOTTOCATEGORIA	CODICE SAP
CARREFOUR	HIPER	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	A seconda del prodotto promozionato: utilizzare sempre il codice più recente, che si trova nella cartella (link alla cartella)
CARREFOUR	MARKET-EXPRESS	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	A seconda del prodotto promozionato: utilizzare sempre il codice più recente, che si trova nella cartella (link alla cartella)
CARREFOUR	GASOLINERAS	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	A seconda del prodotto promozionato: utilizzare sempre il codice più recente, che si trova nella cartella (link alla cartella)
DIA	MARKET (nell'archivio del KAM "DIA")	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	A seconda del prodotto promozionato: utilizzare sempre il codice più recente, che si trova nella cartella (link alla cartella)
DIA	LA PLAZA (nell'archivio del KAM "DIA SUPER")	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	A seconda del prodotto promozionato: utilizzare sempre il codice più recente, che si trova nella cartella (link alla cartella)
DIA	CLAREL	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	Si autocompila in funzione di:CODICE SAP	A seconda del prodotto promozionato: utilizzare sempre il codice più recente, che si trova nella cartella (link alla cartella)

Figura 25.Manuale 1

CLIENTE	CANALE	PRODOTTO	VOLUME	CANARIE
CARREFOUR	HIPER	Il canale HIPER ha l'assortimento più vasto: se il KAM non specifica le singole referenze in promozione, consultare l'archivio degli assortimenti aggiornato mensilmente (link)	Specificato nelle mail che il KAM invia ai Demand Planner per informare le quantità: chiedere al KAM di metterti in copia nella mail	SI
CARREFOUR	MARKET-EXPRESS	Il canale MARKET-EXPRESS ha un assortimento di prodotti molto più ristretto: il KAM sta iniziando a specificare quali referenze entrano in promozione, quindi non ci sono problemi	Specificato nelle mail che il KAM invia ai Demand Planner per informare le quantità: chiedere al KAM di metterti in copia nella mail	SI
CARREFOUR	GASOLINERAS	Il canale GASOLINERAS include vendita di soli prodotti della CATEGORIA CEREALI, si promoziona una referenza al mese che è specificata nell'archivio del KAM	Specificato nelle mail che il KAM invia ai Demand Planner per informare le quantità: chiedere al KAM di metterti in copia nella mail	SI
DIA	MARKET (nell'archivio del KAM "DIA")	Il canale MARKET di DIA è quello con l'assortimento più vasto: suggerire al KAM la creazione di una tabella di corrispondenza tra codice DIA e codice SAP per sapere quali siano i prodotti in promozione	Quantitativi variano poco negli anni e vengono negoziati a inizio anno: prendere come riferimento i dati storici (link alla cartella dei dati storici)	NO
DIA	LA PLAZA (nell'archivio del KAM "DIA SUPER")	Il canale LA PLAZA generalmente vende solo prodotti freschi (no CEREALI), in questo canale si vendono solo prodotti di NUTRIZIONE INFANTILE. Consigliare al KAM anche qui di creare una tabella di corrispondenza	Quantitativi variano poco negli anni e vengono negoziati a inizio anno: prendere come riferimento i dati storici (link alla cartella dei dati storici)	NO
DIA	CLAREL	Il canale CLAREL è un negozio di cosmetica/prodotti per il corpo/prodotti per bambini: si vendono solo alcuni prodotti di NUTRIZIONE INFANTILE, ben specificati nell'archivio del KAM	Quantitativi variano poco negli anni e vengono negoziati a inizio anno: prendere come riferimento i dati storici (link alla cartella dei dati storici)	NO

Figura 26.Manuale 2

CLIENTE	CANALE	INIZIO PROMO	FINE PROMO	MESE
CARREFOUR	HIPER	Opuscolo di 13-14-15 giorni, 2 opuscoli al mese, date specificate mese per mese dal KAM	Opuscolo di 13-14-15 giorni, 2 opuscoli al mese, date specificate mese per mese dal KAM	Specificato nelle date di inizio e fine promo: se la promo iniziasse in un mese e finisse in un altro, si metterebbe il mese in cui la promo è finita
CARREFOUR	MARKET-EXPRESS	Opuscolo di 28-30 giorni, 1 opuscolo al mese, date specificate trimestralmente dal KAM	Opuscolo di 28-30 giorni, 1 opuscolo al mese, date specificate trimestralmente dal KAM	Specificato nelle date di inizio e fine promo: se la promo iniziasse in un mese e finisse in un altro, si metterebbe il mese in cui la promo è finita
CARREFOUR	GASOLINERAS	Stessa data di inizio di CARREFOUR MARKET-EXPRESS	Stessa data di fine di CARREFOUR MARKET-EXPRESS	Specificato nelle date di inizio e fine promo: se la promo iniziasse in un mese e finisse in un altro, si metterebbe il mese in cui la promo è finita
DIA	MARKET (nell'archivio del KAM "DIA")	Opuscolo di 13-14-15 giorni, 2 opuscoli al mese, si conoscono tutte le date dell'anno a inizio anno	Opuscolo di 13-14-15 giorni, 2 opuscoli al mese, si conoscono tutte le date dell'anno a inizio anno	Specificato nelle date di inizio e fine promo: se la promo iniziasse in un mese e finisse in un altro, si metterebbe il mese in cui la promo è finita
DIA	LA PLAZA (nell'archivio del KAM "DIA SUPER")	Opuscolo di 13-14-15 giorni, 2 opuscoli al mese, si conoscono tutte le date dell'anno a inizio anno	Opuscolo di 13-14-15 giorni, 2 opuscoli al mese, si conoscono tutte le date dell'anno a inizio anno	Specificato nelle date di inizio e fine promo: se la promo iniziasse in un mese e finisse in un altro, si metterebbe il mese in cui la promo è finita
DIA	CLAREL	Opuscolo di 13-14-15 giorni, 2 opuscoli al mese, si conoscono tutte le date dell'anno a inizio anno	Opuscolo di 13-14-15 giorni, 2 opuscoli al mese, si conoscono tutte le date dell'anno a inizio anno	Specificato nelle date di inizio e fine promo: se la promo iniziasse in un mese e finisse in un altro, si metterebbe il mese in cui la promo è finita

Figura 27.Manuale 3

CLIENTE	CANALE	TEMATICA PROMO	% SCONTO IN FATTURA	ESPOSIZIONE
CARREFOUR	HIPER	Sempre specificata in archivio del KAM: molto spesso ogni ondata promozionale ha una tematica e tutti i prodotti inseriti hanno lo stesso sconto	Esempio: 2al50% --> 25%, 3x2 -> 33%,ecc... Il cliente compra a prezzo pieno, poi invia a Nestlé le ammende da pagare	Concordata mese per mese, come per la colonna VOLUME chiedere al KAM di essere messi in copia nella mail per i Demand Planner
CARREFOUR	MARKET-EXPRESS	Sempre specificata in archivio del KAM: molto spesso ogni ondata promozionale ha una tematica e tutti i prodotti inseriti hanno lo stesso sconto	Esempio: 2al50% --> 25%, 3x2 -> 33%,ecc... Il cliente compra a prezzo pieno, poi invia a Nestlé le ammende da pagare	No Esposizione
CARREFOUR	GASOLINERAS	Sempre specificata in archivio del KAM	Esempio: 2al50% --> 25%, 3x2 -> 33%,ecc... Il cliente compra a prezzo pieno, poi invia a Nestlé le ammende da pagare	No Esposizione
DIA	MARKET (nell'archivio del KAM "DIA")	Sempre specificata in archivio del KAM: molto spesso ogni ondata promozionale ha una tematica e tutti i prodotti inseriti hanno lo stesso sconto	Esempio: 2al50% --> 25%, 3x2 -> 33%,ecc... Il cliente compra a prezzo pieno, poi invia a Nestlé le ammende da pagare	Coincide più o meno ogni anno, si può consultare lo storico delle promozioni (link)
DIA	LA PLAZA (nell'archivio del KAM "DIA SUPER")	Sempre specificata in archivio del KAM: molto spesso ogni ondata promozionale ha una tematica e tutti i prodotti inseriti hanno lo stesso sconto	Esempio: 2al50% --> 25%, 3x2 -> 33%,ecc... Il cliente compra a prezzo pieno, poi invia a Nestlé le ammende da pagare	Coincide più o meno ogni anno, si può consultare lo storico delle promozioni (link)
DIA	CLAREL	Sempre specificata in archivio del KAM: molto spesso ogni ondata promozionale ha una tematica e tutti i prodotti inseriti hanno lo stesso sconto	Esempio: 2al50% --> 25%, 3x2 -> 33%,ecc... Il cliente compra a prezzo pieno, poi invia a Nestlé le ammende da pagare	No esposizione

Figura 28.Manuale 4

CLIENTE	CANALE	COMUNICAZIONE	COMMENTI	APPL. SCONTO	INIZIO SCONTO	FINE SCONTO
CARREFOUR	HIPER	Specificata dal KAM nell'archivio: a fine ondata promozionale, si può andare a verificare se i prodotti sono stati comunicati o meno negli opuscoli al seguente link (link)	Qualsiasi informazione aggiuntiva presente nell'archivio del KAM che non possa essere specificate nelle altre colonne dell'archivio	Fuori Fattura	15-20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale	20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale
CARREFOUR	MARKET-EXPRESS	Specificata dal KAM nell'archivio: a fine ondata promozionale, si può andare a verificare se i prodotti sono stati comunicati o meno negli opuscoli al seguente link (link)	Qualsiasi informazione aggiuntiva presente nell'archivio del KAM che non possa essere specificate nelle altre colonne dell'archivio	Fuori Fattura	15-20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale	20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale
CARREFOUR	GASOLINERAS	Specificata dal KAM nell'archivio: a fine ondata promozionale, si può andare a verificare se i prodotti sono stati comunicati o meno negli opuscoli al seguente link (link)	Qualsiasi informazione aggiuntiva presente nell'archivio del KAM che non possa essere specificate nelle altre colonne dell'archivio	Fuori Fattura	15-20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale	20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale
DIA	MARKET (nell'archivio del KAM "DIA")	Specificata dal KAM nell'archivio: a fine ondata promozionale, si può andare a verificare se i prodotti sono stati comunicati o meno negli opuscoli al seguente link (link)	Qualsiasi informazione aggiuntiva presente nell'archivio del KAM che non possa essere specificate nelle altre colonne dell'archivio	Fuori Fattura	15-20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale	20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale
DIA	LA PLAZA (nell'archivio del KAM "DIA SUPER")	Specificata dal KAM nell'archivio: a fine ondata promozionale, si può andare a verificare se i prodotti sono stati comunicati o meno negli opuscoli al seguente link (link)	Qualsiasi informazione aggiuntiva presente nell'archivio del KAM che non possa essere specificate nelle altre colonne dell'archivio	Fuori Fattura	15-20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale	20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale
DIA	CLAREL	Specificata dal KAM nell'archivio: a fine ondata promozionale, si può andare a verificare se i prodotti sono stati comunicati o meno negli opuscoli al seguente link (link)	Qualsiasi informazione aggiuntiva presente nell'archivio del KAM che non possa essere specificate nelle altre colonne dell'archivio	Fuori Fattura	15-20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale	20 giorni prima dell'inizio dell'ondata promozionale

Figura 29.Manuale 5

8.4.7 FASE 5: Risoluzione dell'irrisolto

In seguito alla realizzazione del Manuale per la corretta compilazione dell'Activity Planner ci si è resi conto che il processo effettivamente aveva subito un miglioramento importante, che racconterò poi nella fase di CONTROL.

Tuttavia, una delle 6 cause principali individuate come le cause che conducono alla non corretta compilazione dell'Activity Planner, ovvero il passaggio di una promozione dall'essere proposta ad essere confermata, non era ancora stata presa in considerazione. Tale causa, infatti, dipende da un fattore che il nostro dipartimento di vendita non ha la possibilità di tenere sotto controllo direttamente, ovvero il fatto che il Buyer, persona esterna alla nostra organizzazione, confermi ai nostri KAM se le promozioni in precedenza proposte siano state realmente confermate nel punto di vendita o meno.

L'incontrollabilità di questa causa e l'importanza che le era stata attribuita (si tratta della causa principale per quanto riguarda la presenza di informazione non corretta nell'Activity Planner) avrebbe potuto causare grandi problemi, in quanto sarebbe stato inutile tutto il lavoro svolto riguardo al Manuale se non fossimo stati in grado di identificare se le promozioni fossero confermate o meno.

Per spiegarlo in modo più semplice: sarebbe stato inutile aver creato un Manuale dell'Activity Planner, grazie al quale si sarebbe potuto interpretare nel migliore dei modi gli archivi dei KAM e le loro negoziazioni, al fine di compilare l'archivio con promozioni che contengono informazione che effettivamente è corretta, ma che non riusciamo a confermare se infine si siano verificate o meno.

Come è stata risolta questa difficile situazione?

Grazie alle competenze in Microsoft Excel acquisite durante lo svolgimento del tirocinio, sono riuscito a creare un archivio a parte grazie al quale ho potuto verificare se una buona parte delle proposte dei nostri KAM, che non erano state confermate dai clienti, fossero state confermate o meno nel punto di vendita.

Questo archivio è stato creato come incrocio di 3 archivi differenti:

1) Activity Planner: ci serve sapere quali sono tutte le promozioni che avessero ancora come status "PROPOSTO".
2) Archivio degli IBERPRICING: IBERPRICING, ovvero "prezzo congelato", è una terminologia che fa riferimento al fatto che il KAM, quando pattuisce una

promozione di un determinato prodotto con il cliente, “congela” il prezzo di tale prodotto, abbassandolo in relazione alla tipologia della promozione, durante un periodo che, solitamente, inizia una quindicina di giorni prima dell’inizio della promozione nel punto di vendita e finisce il giorno stesso in cui finisce la promozione nel punto di vendita. Si tratta in ogni caso di archivi che contengono informazione confidenziale e privata, la SALES SUPPORT ha tardato circa un mese per ottenere il permesso di utilizzo di tali archivi. Grazie a questi, ho potuto verificare la maggioranza delle promozioni che non sapevo se fossero state confermate dai clienti: ciò che me lo indicava era il fatto che il prezzo di un prodotto fosse stato “congelato” o meno nel periodo di tempo che corrispondeva allo stesso periodo di tempo che era stato registrato in precedenza nell’Activity Planner.

3) Archivio di PUBLINFO: questo archivio è dovuto entrare nell’analisi soprattutto per cercare di ricavare informazioni su quei clienti che pagano le promozioni FUORI FATTURA. Infatti, questi clienti, non hanno alcuna promozione registrata nell’archivio degli IBERPRICING. Quindi, al fine di scoprire se le promozioni sono state realizzate o meno per confermarle nell’Activity Planner, si è dovuto ricorrere a questo terzo archivio, che racchiude tutti gli opuscoli di tutti i mesi dell’anno con i prodotti che sono entrati o meno negli opuscoli in ogni ondata promozionale di ogni cliente. Ovviamente questa analisi si è potuta fare solo per quei prodotti che sono figurati negli opuscoli, in caso contrario non si è potuto confermare se il prodotto fosse stato promozionato o meno.

Quindi, grazie alle competenze maturate in Excel e grazie all’utilizzo di qualche formula, sono stato in grado di ricavare questo archivio che non solo ha permesso di arginare quasi completamente la causa più importante alla radice del problema dell’Activity Planner, ma che permette anche di avere un’overview piuttosto completa delle promozioni che sono state confermate o meno.

Grazie a questo dato, si è stati anche in grado di riconoscere quali fossero i clienti più critici riguardo alla conferma delle promozioni nel punto di vendita, sebbene un’idea di base già ci fosse. I clienti che pagano le promozioni fuori fattura, infatti, sono i più difficili da analizzare, in quanto non lasciano alcuna traccia della promozione dei prodotti se non l’apparizione negli opuscoli dei supermercati clienti.

Neppure Nielsen, società che fornisce dati relativi a quote e stime di mercato, prezzi e quant’altro, alla quale Nestlé è collegata, riesce a recapitare questa informazione,

che quindi rimane praticamente l'unico dubbio irrisolto e l'unico problema che non si è stati in grado di risolvere con l'analisi effettuata.

Il progetto può considerarsi concluso! Ora non resta che andare a vedere quali sono i risultati ottenuti in seguito al progetto nella fase CONTROL, ultima fase della metodologia di analisi DMAIC.

8.5 Activity Planner: CONTROL

STEPS	CONTROL
Purpose	• Implement solutions • Ensure solutions are sustained
Primary Tools	• Process standards • Evaluate process improvement results
Key Outputs	• Processing control • Opportunities for future improvements

Figura 30.Control

Il progetto è giunto alla fine della sua fase realizzativa, dopo essere passato per le diverse fasi, ed ora è il momento di controllare se i miglioramenti apportati portano o no ai risultati che ci si era prefissati.

Una volta entrati nella fase di controllo, come già fatto per le fasi precedenti, è giusto porsi delle domande al fine di verificare se si stanno svolgendo le cose in modo corretto:

- IL PROGETTO STA PROCEDENDO COME PREVISTO? Si, il progetto in sé è finito e ora bisogna, applicando le metodologie necessarie, assicurarsi che non si torni allo stato precedente, quando era molto più facile che l'informazione viaggiasse male o che si commettessero errori.
- IL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI È IN LINEA CON GLI OBIETTIVI? Direi assolutamente di si. Uno degli obiettivi del dipartimento è quello di rendere più Lean, ovvero più agili e più snelli, i processi. Il Project Manager e il Project Owner hanno fatto fede a questa filosofia durante lo svolgimento del progetto intero.
- LE ATTIVITÁ PREVISTE SONO STATE IN LINEA CON I TEMPI? Lo scopo era quello di finire il progetto prima della fine dell'anno 2019, per avere una base di analisi solida con cui comparare tutte le attività promozionali dell'anno 2020.
- È NECESSARIO AGGIUNGERE ALTRE ATTIVITÀ? Probabilmente si procederà con l'analisi di nuovi processi che possano portare ad un miglioramento ancora maggiore del processo che ruota attorno all'Activity Planner, questo una volta stabilito che il processo attuale, appena migliorato, è stabile.

Lo scopo principale della fase di controllo è quello di assicurarsi di non ritornare allo stato precedente, in cui il processo aveva delle falle, e quello di misurare se i risultati ottenuti abbiano portato ai miglioramenti sperati.

Il GOAL STATEMENT che avevamo assegnato al progetto nella fase di Definizione era il seguente: "Incrementare la % di affidabilità dell'informazione presente nell'Activity Planner dal 50% al 90% entro la fine del 2019".

Come misuro che il risultato ottenuto è stato raggiunto o è molto vicino all'obiettivo?

L'affidabilità dell'informazione si riferisce non solo ai dettagli relativi ad ogni singola attività promozionale, che saranno registrati in maniera più precisa, dal momento che il responsabile dell'Activity Planner disporrà di un manuale che gli spieghi come compilare l'archivio, ma, soprattutto, dal rapporto tra il numero di promozioni che figurano essere "PROPOSTE" con le promozioni totali offerte ai nostri clienti, aspetto che era stato individuato come il più critico tra le cause scatenanti del mal funzionamento del processo dell'Activity Planner. Più basso è il KPI e più grande il miglioramento ottenuto, perché significa che c'è stata una crescita delle promozioni

confermate. Il passaggio da proposto a confermato ci è stato ovviamente chiarito dai KAMs durante le riunioni, raccontandoci le caratteristiche dei clienti e determinando il momento in cui si possa definire una promozione confermata, sebbene il cliente non lo avesse comunicato. Grazie a ciò è stato conseguentemente creato un archivio Excel che ci ha permesso di fare il passo successivo e di verificare ciò che ci serviva. Il dettaglio per intenderlo, ovviamente, è specificato nel manuale dell'Activity Planner.

All'inizio del progetto, prima di compiere qualsiasi tipo di miglioramento, avevo calcolato il numero di promozioni "proposte" in relazione a tutte le attività promozionali figuranti nell'archivio nell'anno 2019, il risultato era il seguente:

2521 "PROPOSTE" su 5240 TOTALI <> 2521/5240 = 48,11% (AFFIDABILITÀ 52%) delle promozioni totali che figurano nell'archivio come proposte di promozione, ovvero come promozioni che risultano non essere mai state confermate nel punto di vendita.

In seguito a tutti i miglioramenti effettuati, ho ricalcolato lo stesso KPI, ovviamente su un numero maggiore di promozioni totali, che nel frattempo stavo registrando regolarmente quando mi informavano i KAMs. Il risultato ottenuto è stato il seguente:

1023 "PROPOSTE" su 7225 TOTALI <> 1023/7225 = 14,16% (AFFIDABILITÀ 86%) delle promozioni totali che figurano proposte, un miglioramento che si avvicina parecchio a quel miglioramento del 90% dell'affidabilità dell'informazione che ci eravamo prefissati come obiettivo.

La domanda da porsi è: perché esistono ancora così tante promozioni, sebbene siano molto meno di prima, che non siamo in grado di verificare? La risposta, alla fine, l'abbiamo trovata: si tratta prevalentemente di promozioni effettuate fuori dalla fattura, che hanno una maniera diversa di essere verificate, e, il KAM, tuttavia non ha sotto controllo questo processo.

Il miglioramento ottenuto ci mostra due cose: esistevano promozioni che non stavamo confermando che andavano sicuramente confermate e esistono tuttavia promozioni che non possiamo confermare per due motivi: sono state effettuate, ma essendo fuori fattura non sono tracciabili, oppure sono state confermate dal cliente, ma poi non sono state realizzate.

Come verificare che le promozioni che non siamo in grado di confermare sono state davvero realizzate dai nostri clienti? Bisogna semplicemente entrare su Internet, cercare gli opuscoli dei clienti per le relative date e di conseguenza verificare se i prodotti sono stati inseriti o no nell'opuscolo. Ovviamente, questa verifica si potrebbe

fare solo per quei prodotti in promozione che sono stati inseriti nell'opuscolo per quella specifica ondata promozionale.

CONCLUSIONE: Ci saranno sempre delle promozioni nell'Activity Planner difficili da confermare, ma in ogni caso ci si può considerare molto soddisfatti dei risultati ottenuti tramite la realizzazione di questo progetto.

9. Metodi di risoluzione delle cause del problema

Una volta concluso e illustrato tutto il progetto realizzato, mi sembra doveroso ricapitolare in qualche riga come sono stati risolti i vari problemi individuati all'inizio come fattori scatenanti dell'inefficienza dell'Activity Planner.

- PROPOSTO→CONFERMATO: grazie alla creazione dell'archivio che incrocia le promozioni registrate nell'Activity Planner con gli IBERPRICING registrati dai KAM e con un archivio dove si possono vedere se i prodotti sono stati inseriti o meno negli opuscoli dei supermercati dei clienti nei diversi periodi, si è stati in grado di arginare la più grande causa di informazione errata all'interno dell'Activity Planner.
- DIFFERENZE TEMPLATES: non avendo potuto standardizzare i template degli archivi promozionali dei KAMs, in quanto non permesso dai clienti, si è spiegato nel manuale passo per passo come interpretare i differenti archivi, evitando qualsiasi tipo di errore.
- PROMOZIONE DI CATEGORIE: una volta fatto presente il problema che ci si trovava davanti quando si promoziona una intera categoria e non i singoli prodotti, si è immediatamente provveduto a risolvere questo problema. Attraverso i dati delle vendite SELL IN, infatti, è possibile vedere quali siano i prodotti per ogni categoria che i vari canali di vendita dei clienti sono soliti richiedere. Questo appunto è stato aggiunto al manuale ed è un valore aggiunto grandissimo in quanto evita che siano registrate attività promozionali di certi prodotti che non sono mai state effettuate.
- ERRORE RESPONSABILE ARCHIVIO: gli errori di attenzione chiaramente non possono essere evitati grazie al progetto realizzato, quelli di interpretazione delle informazioni si. Il manuale spiega per filo e per segno come fare per registrare in maniera impeccabile un'attività promozionale
- ERRORE KAM: la mancanza di informazione comunicata dal KAM è stata risolta, parzialmente, grazie alla spiegazione su come interpretare gli archivi, che può

aiutare a raggiungere conclusioni corrette in caso di mancanza di informazione. Il KAM, comunque, potrebbe sempre avere qualche dimenticanza determinante nella comunicazione, ma la project manager ha cercato di sensibilizzarli sull'importanza dell'Activity Planner e del progetto per l'intero dipartimento.

- COMUNICAZIONE: il processo comunicativo, alla fine, non è cambiato, ma il progetto ha comunque raggiunto gli obiettivi prestabiliti. Ogni KAM ha una maniera diversa di impostare il proprio lavoro e di comunicare le informazioni, non è così facile standardizzare da un giorno all'altro questo aspetto, ma si terrà sicuramente in considerazione per eventuali miglioramenti che si cercherà di apportare in futuro.

10. Benefici del progetto

I benefici del progetto sono parecchi ed evidenti e basicamente si tratta della motivazione per cui non c'è stato mai alcun dubbio sulla scelta di realizzare o meno questo progetto. Ho ritenuto poco sensato realizzare un'analisi costi-benefici, perché ritengo che i costi siano insignificanti rispetto ai benefici che il progetto porta al dipartimento.

COSTI: il costo del progetto, prevalentemente, è stato il costo del mio tempo all'interno dell'azienda mentre svolgevo il progetto, che è stato realizzato in 3 o 4 mesi a fasi intermittenti (tempo totale dedicato è pari a 10 giorni al mese circa).

BENEFICI: all'ora di parlare dei benefici, è bene suddividerli in nelle categorie di benefici che solitamente si utilizzano quando si parla di benefici di un progetto:

1) FINANZIARI

- RIDUZIONE DEI COSTI: la creazione di un manuale dell'Activity Planner riduce i costi aziendali in quanto la persona che si occupa di SALES SUPPORT non dovrà più effettuare il training relativo all'Activity Planner ogni volta che questo cambierà di responsabile (cambia ogni 6 mesi e il training è piuttosto lungo e complesso). Questo suppone che il tempo che prima questa persona investiva nel training ora può essere utilizzato per altre mansioni.
  Pure il costo del responsabile dell'Activity Planner si abbassa, perché adesso può svolgere una mansione in molto meno tempo rispetto al passato.
  Nella riduzione dei costi aziendali rientra anche il fatto che il DEMAND PLANNER ora dispone di uno strumento con dati molti più realistici per realizzare le pianificazioni della domanda. Aumentando l'affidabilità dell'informazione aumenta

la precisione della pianificazione e si riducono i costi di una eventuale sovrapproduzione o di un eventuale stock out.

2) TANGIBILI E MISURABILI

- KPI: per quanto riguarda i benefici che si possono misurare, il progetto ha permesso un miglioramento del KPI promozioni proposte/promozioni totali, passando dal 48% di promozioni che comparivano come "proposte" (e quindi mai realizzate) a circa il 14%, con la convinzione di poter abbassare ancora di più la % non appena nasceranno nuove possibilità di miglioramento del processo.

  Conseguenza del miglioramento del precedente KPI è il miglioramento del KPI promozioni confermate/promozioni totali. Il KPI aumenterà ancora nel momento in cui ci sarà il tempo di andare a controllare gli opuscoli delle promozioni fuori fattura, che per il momento non si possono verificare diversamente.

  Grazie al miglioramento dei KPI, una diretta conseguenza è quella di ottenere un archivio con una % di affidabilità di informazione alta. La diretta conseguenza è il fatto che il SALES MANAGER possa utilizzare questo archivio come riferimento per il "PIANO CLIENTE" e per le strategie promozionali da utilizzare con i clienti nel 2020.

  Anche il TRADE MARKETING MANAGER, il cui interesse è rivolto a ciò che succede o meno nel punto di vendita sotto ogni punto di vista legato alle promozioni, avrà a portata di mano un archivio che possa dargli risposte rapide alle vicissitudini giornaliere.

  In poche parole, il progetto porta benefici a tutti coloro i quali necessitino informazioni rapide sull'attività promozionale del dipartimento di vendite. La conseguenza dell'aver ottenuto informazione in modo rapido, come già sottolineato in precedenza, implica una riduzione dei costi del lavoro di questi impiegati.

3) INTANGIBILI E NON MISURABILI

- ALLINEAMENTO STRATEGICO: il progetto rende più agili alcuni processi interni al dipartimento, ispirandosi alla metodologia del Lean Management, alla quale l'impresa si appoggia fieramente. La strategia del dipartimento, quindi, continua a inseguire la sua crescita verso i principi innovativi della Lean Methodology, allineandosi ai dettami aziendali che arrivano da più in alto.
- REPLICABILITÀ: il progetto è facilmente replicabile da qualsiasi altro dipartimento di vendite dell'azienda, dato che tutti hanno a che fare con l'Activity Planner. Inoltre, il progetto si presta facilmente ad opere di miglioramento che possano

sembrare opportune in corso d'opera.

- ANALISI COMPARATIVE: il progetto permette di avere, almeno, un anno intero di attività promozionale sotto controllo. Questo permetterà, durante l'anno 2020, di poter effettuare analisi comparative consistenti e di poter trarre conclusioni altrettanto solide.

11. Conclusioni e riflessioni personali

Come vale per ogni esperienza, lavoro o progetto, siamo arrivati al momento di tirare le somme. Ritengo di poter dire che nel complesso è stata un'esperienza molto positiva che mi ha arricchito tanto personalmente e tanto sotto il punto di vista lavorativo, quindi posso ritenermi soddisfatto della scelta fatta e dell'opportunità avuta per dimostrare le mie capacità.

Per quanto riguarda la tesi, posso affermare che l'anno di Erasmus svolto all'Universitat Internacional de Catalunya mi ha aiutato a trovare l'ispirazione corretta per poter dare quel tocco in più al mio lavoro. Infatti, l'utilizzo del DMAIC per illustrare il progetto che ho sviluppato, deriva da una materia affrontata alla UIC con Jasmina Berbegal come professoressa, ovvero Gestión de la Calidad Total.

Dopo aver individuato l'argomento perla mia tesi, subito ho riconosciuto nel metodo spiegatoci per il miglioramento dei processi in tale materia come il modo più intrigante per poter sviluppare la mia idea.

Dall'altro lato, anche i concetti di Lean Management studiati con il professor Joaquin Pous in Dirección de Operaciones sono stati di ispirazione per cercare di realizzare un processo funzionante, con poche risorse, facile da capire per chiunque dovesse maneggiarlo e facile da implementare in ottica futura. Gli stessi concetti sono stati poi successivamente rivisti e ripresi anche con il professor Maurizio Schenone, nel corso di Programmazione della Produzione e Logistica del quinto e ultimo anno al Politecnico.

Riferendosi sempre alla tesi, infine, ritengo siano stati molto utili le conoscenze acquisite in Project Management grazie al corso di Strategie Aziendali tenuto da Guido Perboli e dai suoi collaboratori sempre l'ultimo anno di poli. Le nozioni apprese, infatti, mi hanno aiutato ad organizzare nella maniera miglior possibile il progetto, valutando eventuali rischi ed ostacoli già dal principio, al fine di ottenere un risultato concreto e nei tempi stipulati inizialmente.

Parlando della mia esperienza in azienda, invece, sono piuttosto soddisfatto della crescita avvenuta durante questi mesi. Sono entrato con pochissima esperienza lavorativa e soprattutto nessuna esperienza lavorativa in ambito di imprese multinazionali, dove magari il codice di serietà e professionalità sono un po' più alti che all'interno di altre realtà. Al giorno d'oggi posso dire di essere in grado di avere relazioni e comunicazioni professionali ottime con persone che non solo hanno molta più esperienza di me nel campo aziendale, ma parlano anche una lingua diversa dalla mia. Ritengo che per lavorare in un'impresa l'aspetto comunicativo e le relazioni siano molto importanti: una volta assunti per un posto di lavoro, farà sempre più carriera chi è in grado di comunicare meglio degli altri. Credo di essere migliorato molto sotto questo aspetto e, nonostante questo, di avere ancora molta strada da fare e molto ancora da imparare.

Altri aspetti sotto il quale sono migliorato molto è l'aspetto organizzativo, credo che imparare a lavorare in maniera organizzata sia fondamentale per essere efficienti nelle mansioni che si svolgono tutti i giorni e che questo aspetto aiuti molto anche a migliorare l'organizzazione generale nella vita di una persona.

Il fatto di sapere come gestire le priorità è un altro punto sul quale vale la pena soffermarsi: quando sono entrato in azienda mi sono reso conto che non si trattava più dei lavori che si facevano all'università per mettere alla prova le nostre capacità, ma di lavori che a volte possono risultare fondamentali per il business reale di un'impresa: sotto questo aspetto sono state di grande aiuto tutte le varie scadenze che ho dovuto rispettare nella consegna dei lavori durante la mia vita universitaria.

Una delle cose più utili che mi porterò con me in seguito a questa esperienza, dopo tutte queste, sono sicuro che sia la capacità di prendere ordini dai superiori, sapendo anche assorbire i modi, che possono essere svariati e non sempre a noi graditi, con cui vengono richieste di essere fatte le varie mansioni. Sembra una cosa banale, ma credo che, soprattutto nei primi anni di carriera, se si ha intenzione di stare all'interno del mondo aziendale per un lungo periodo, si debba essere in grado di riconoscere il proprio ruolo e assimilarsi ad esso, accettando di svolgere i lavori anche più ripetitivi: un giorno, se sarai bravo, non li svolgerai più.

In seguito a tutte queste caratteristiche attitudinali, che ritengo siano le più importanti da sviluppare ad inizio carriera, ho percepito miglioramenti sensibili soprattutto per quanto riguarda l'utilizza di Excel. Altri strumenti che ho imparato ad usare in azienda sono SAP e Nielsen, per l'estrazione e la seguente analisi dei dati di mercato.

Infine, l’aver vissuto 6 mesi al lato di persone che se ne intendono di vendite da parecchi anni, mi ha aiutato molto nel farmi un’idea più che generale di come funzionano le trattative con i clienti e quali sono i possibili colli di bottiglia che ci possono essere nelle comunicazioni e nei rapporti con loro.

Ritengo di essermi sempre interessato il massimo possibile ai vari problemi che ho dovuto risolvere e di essere migliorato con il tempo nella precisione dei lavori che ho consegnato, sempre avendo chiaro che l’obiettivo fosse quello di rendere la vita più facile agli Account Managers.

In generale è stata un’esperienza che sono sicuro mi servirà moltissimo per immettermi nel mondo del lavoro in modo competitivo e con le giuste conoscenze che si necessitano per poter convivere con altre persone nell’ambito aziendale.

12. Links e Bibliografia

https://www.nestle.it/chisiamo/il-gruppo-nestle/150-anni-di-storia
https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/principios-corporativos-empresariales-de-nestle.pdf
https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/nestle-en-espana-en-2016.pdf
https://www.qualitiamo.com/six%20sigma/ciclo%20dmaic.html
https://www.humanwareonline.com/project-management/center/ciclo-dmaic-progetti-six-sigma/