

## Processi, progetti e persone eccellenti: le 3P di Food Boost

di Michela Del Pizzo

**Liberare l'eccellenza racchiusa all'interno delle nostre aziende top player nel settore food partendo da una migliore gestione dei processi e delle strategie legate alla supply chain**

23-04-2015

L'eccellenza dei prodotti alimentari made in Italy è fuori discussione, ma è necessario rendersi conto che questo non basta per vincere la sfida dell'export. Inizia così "Food Boost – Liberare l'eccellenza con la supply chain" il convegno organizzato da GEA Consulenti di Direzione e Asset e svoltosi a fine aprile presso Fiere di Parma, non tanto per fare il punto sulla situazione in cui vige la filiera, ma per dare degli spunti da cui ripartire per fare efficienza, investendo in nuovi progetti, ottimizzando i processi e dedicando maggiore attenzione alla formazione delle risorse.

Quello dell'agroalimentare è un settore cruciale per l'economia, il secondo in termini di mercato con i suoi 133 miliardi di euro di fatturato, che però è fortemente condizionato da una serie di fattori che non permettono alle nostre aziende di competere come potrebbero sulla scena internazionale. La parcellizzazione della filiera, l'aumento della domanda di servizi, la stringente normativa sulla tracciabilità, la proliferazione dei canali di vendita, ecc., sono infatti i principali "ostacoli" che non permettono un'accelerazione della crescita delle esportazioni dei prodotti alimentari. Ad esse poi si aggiungono le complicità derivanti dai fattori critici di successo quali, ad esempio, l'ampliamento della gamma prodotto o lo studio di nuove e accattivanti promozioni per far impennare le vendite nel giro di breve tempo.

«È vitale rivedere con urgenza i processi di gestione dell'intera supply chain in un'ottica più evoluta, integrata e interfunzionale – commenta Luigi Consiglio, presidente di GEA Consulenti di Direzione – una svolta necessaria per recuperare efficienza e accelerare la crescita della nostra industria alimentare, in Italia come all'estero».

«Se le aziende non riusciranno a rivedere la gestione della domanda e a ridurre la complessità dei loro processi, non riusciremo a liberare la potenza intrinseca del nostro sistema industriale.» afferma successivamente Andrea Sianesi, partner Asset, che poi prosegue: «Quello che si può fare per uscire da questa situazione di stallo è lavorare alla cerniera tra quello che è il processo di sviluppo dell'innovazione e la gestione della supply chain. Solo avendo processi eccellenti, è possibile sfruttare al meglio gli asset produttivi e sostenere il potenziale legato a ciò che vogliono esportare».

A sostegno di questa tesi arriva anche l'indagine realizzata da GEA Consulenti di Direzione e Asset, provocatoriamente intitolata "Sales & Operations Planning: no man's land" e i cui risultati sono stati presentati da Cecilia Castelli e L. Crippa nel corso della mattinata. L'indagine ha preso in considerazione un campione selezionato di 30 aziende italiane, composto in prevalenza da imprese del settore beverage (36%), seguito da caffè e dolci (20%), pasta e bakery (16%), carne e salumi (16%), latte e derivati (16%) e comparto ortofrutticolo (4%).

### I risultati dell'indagine GEA-Asset

I risultati evidenziano come la necessità di ripensare i processi di pianificazione e gestione della domanda e delle operations sia un tema particolarmente sentito tra le imprese dell'alimentare italiano. Solo un terzo degli intervistati, infatti, si ritiene soddisfatto dei processi adottati attualmente dalla propria azienda e il 50% conferma di avere intrapreso una revisione di tali procedure, concentrandosi soprattutto sul demand management.

Di fronte alla diffusa incapacità di realizzare previsioni oculate, la grande maggioranza delle imprese sopperisce alla difficoltà di anticipare la domanda affrontando il mercato in ottica perlopiù reattiva. Se, da un lato, solo il 25% degli intervistati ritiene di avere una buona accuratezza delle forecast, dall'altro più dell'80% sostiene di avere performance eccellenti nella flessibilità di risposta al cliente, pagando tuttavia un costo elevato in termini di efficienza interna e di impegno di capitale circolante. Questa elevata variabilità e scarsa prevedibilità della domanda impatta fortemente sulle attività di pianificazione e sui processi produttivi, tanto che meno di un quarto delle aziende del campione riesce ad avere più di una settimana di orizzonte congelato.

Guardando agli aspetti che ad oggi contribuiscono a rendere soddisfatti il 30% dei rispondenti in materia di demand planning, a fare la differenza sono la raccolta di più informazioni bottom up dalla forza vendita e sulle promozioni dei clienti (nel 90% dei casi), una maggiore frequenza di aggiornamento delle previsioni (più che mensile per il 65%) e l'utilizzo di algoritmi a supporto (75%). Aspetti che si riflettono anche sulle aziende più soddisfatte del proprio operations planning che, potendo contare su una buona accuratezza previsionale della domanda (63% degli intervistati) riescono a garantire alla produzione un orizzonte congelato (nel 75% dei casi) e, quindi, a limitare al minimo le inefficienze, pur rivedendo spesso i piani.

In generale, tuttavia, si rilevano livelli di maturità differenti nella definizione dei ruoli deputati a gestire l'interfaccia tra la domanda e supply chain. Oltre il 50% delle imprese coinvolte non ha un processo definito per il demand management, che risulta o del tutto inesistente (26%) oppure assimilato alle vendite (26%) denotando grande confusione circa i confini di responsabilità tra le varie funzioni aziendali.

Laddove esiste invece un'unità dedicata alla gestione della domanda (48%), questa fa capo prevalentemente all'area supply chain (55%). Entrando nel dettaglio dei tre livelli:

- quando il ruolo del demand manager è inesistente, le performance aziendali sono basse, vi è una scarsa visibilità sul mercato in quanto le informazioni sono raccolte solamente dalle vendite, l'export conta per una piccola percentuale del fatturato (10% circa) e vi è una limitata incidenza delle promozioni. La maggiore preoccupazione di queste aziende risiede nel rispondere alla crescente complessità del settore;
- se è assimilato alle vendite, le performance sono mediamente buone, vi sono da 3 a 5 persone che se ne occupano ma vi è una forte distinzione tra chi ha la responsabilità di gestire il mercato rispetto a chi si occupa della supply chain, l'export conta per il 20%-30% del fatturato e vi è un'incidenza delle promozioni fino al 50%. La principale criticità per questo tipo di imprese consiste nel gestire in maniera efficace il coordinamento interno tra le diverse funzioni;
- laddove esiste un'unità dedicata, le performance sono alte e la funzione dispone solitamente di molte risorse, che realizzano previsioni raccogliendo informazioni attraverso meeting periodici interfunzionali e tenendo conto sia della BaseLine sia delle promozioni, che anche in questo caso hanno un'alta incidenza; l'export rappresenta oltre il 50% del fatturato e la produzione è spesso legata a un'elevata stagionalità. La difficoltà per queste aziende sta nel gestire al meglio la collaborazione con gli attori esterni della filiera (fornitori e retailer).

Alla luce di tali considerazioni, il crescente bisogno di amministrare grandi volumi di dati complessi rende fondamentale la necessità di avvalersi di adeguati strumenti informativi che siano di effettivo supporto ai processi decisionali e operativi dell'azienda, in un'ottica quanto più integrata. Ciononostante, guardando al campione di imprese interpellate, si evidenzia un'elevata frammentazione anche nell'utilizzo dei sistemi informatici. Spesso la scelta di soluzioni diverse, che tendono a tenere separati il demand planning (DP) dall'operations planning (OP) ostacola l'adozione di un approccio realmente interfunzionale e flessibile. In particolare: il 23% degli intervistati utilizza Excel quale unico programma a supporto per entrambe le funzioni; i sistemi ERP sono utilizzati dal 18% per il DP e dal 27% per l'OP, sebbene molto spesso integrati con Excel (rispettivamente nel 75% e 83% dei casi); il 59% si avvale di un sistema verticale o software ad hoc per il DP, in linea con quanto accade per l'OP (50%), sempre sfruttando anche Excel per alcune funzionalità (62% DP vs 9% OP).

#### **Integrare processi e competenze**

Il quadro complessivo che emerge dall'indagine GEA-Asset sul food italiano è quindi quello di un settore in cui è sempre più forte l'esigenza di evolvere verso nuove prassi virtuose, che favoriscano l'adozione di un unico processo integrato di Sales & Operations planning, basato su: un ascolto più attento del mercato e dell'azienda stessa, per raccogliere le informazioni utili al processo su vari fronti, con rapidità e precisione; una maggiore collaborazione, sia tra le diverse funzioni aziendali sia verso l'esterno, con clienti e fornitori; una misurazione più efficace delle performance del processo e un nuovo approccio all'innovazione, che sappia guardare ad esempi eccellenti anche fuori dal proprio settore, per ripensare a proprio vantaggio le regole del gioco.

A seguito dell'indagine, nella seconda parte della mattinata è stata organizzata una tavola rotonda con tre aziende del panorama food&beverage italiano - Gruppo Barilla, Grandi Salumifici Italiani e Acque Minerali San Benedetto - distinte per una gestione eccellente della loro supply chain "globale", dove processi e competenze coesistono, flessibilità e collaborazione non si subiscono ma rappresentano un plus aziendale e, non meno importante, l'ecosostenibilità è un obiettivo sempre perfezionabile.

Infine, nella sessione pomeridiana del convegno, si sono svolti contemporaneamente quattro tavoli tematici - Manufacturing Excellence, Sales & Operations Planning, Logistics and Distribution e Going International - durante i quali i partecipanti hanno potuto approfondire quanto emerso dalla sessione plenaria.