

# Marketing strategico e qualità esperienze nel settore alimentare

*In un convegno organizzato da Sinfo One ed Este sono state presentate, attraverso le testimonianze di alcune aziende, le best practice di governance nelle aziende alimentari*

a cura della Redazione



Paolo Preti, Professore di Organizzazione delle piccole e medie imprese, Università Bocconi

‘Dal marketing strategico alla qualità: best practice di governance di imprese alimentari’. Questo il titolo dell’evento, organizzato da Sinfo One ed Este e moderato da Chiara Lupi, durante il quale diverse imprese del settore hanno raccontato le loro esperienze sull’argomento. A introdurre la giornata di lavori un intervento di Paolo Preti, Professore di Organizzazione delle piccole e medie imprese, Università Bocconi.

“Oggi nel settore alimentare, così come in tutti gli altri settori del made in Italy – ha esordito Preti –, la differenza la può fare e la deve fare la strategia e non l’organizzazione, cioè il ‘cosa’ e non il ‘come’. La differenza la fa l’essere chiari, determinati e decisi nel definire cosa si vuole fare.

L’azienda, secondo Preti, deve definire quale tipo di prodotto fare nell’ambito del settore scelto e per quale tipo di clien-

tela; riguardo al mercato deve decidere dove indirizzare l’impresa (sia in termini geografici sia di segmento di mercato) e quale tecnologia adottare come strumento per la realizzazione dei prodotti.

“È sulla definizione di questa strategia che si gioca il presente e il futuro delle imprese”.

“Il ‘cosa’ – ha proseguito Preti – si concretizza nel fare meglio quello che si è sempre fatto rendendolo visibile. Bisogna continuare la ricerca per migliorare costantemente, chi si ferma è perduto”.

“Anche nel comparto alimentare, pur essendo un settore prevalentemente maturo, è fondamentale l’innovazione – ha aggiunto Preti –. È bene sapere però che l’innovazione in un sistema maturo non può che essere incrementale, non aspettiamoci, come è giusto in altri settori,



Il pubblico presente al convegno di Parma

innovazione 'da Premio Nobel', e l'innovazione si può fare anche rivolgendosi al passato, recuperando, soprattutto in Italia che ha grandi tradizioni alimentari, prodotti o usi talvolta dimenticati".

"È necessario procedere per piccoli passi; nell'alimentare cambi di passo radicali non sono accettati dal mercato italiano, basti pensare a McDonald che è un successo planetario mentre in Italia fa fatica, noi preferiamo un panino non standardizzato", ha concluso Preti.

### **Dominare i dati per un migliore marketing strategico**

"Il marketing strategico è il cuore dell'azienda Fiorucci – ha sostenuto nel suo intervento l'Amministratore Delegato Alberto Alfieri – e determina le scelte sull'innovazione, su quali prodotti nuovi immettere sul mercato, su quali mercati espandere la nostra distribuzione, in quali regioni e su quali clienti investire maggiormente le nostre risorse, come amministrare al meglio la profittabilità e la marginalità dei prodotti che vendiamo".

Secondo Alfieri una delle leve del marketing strategico è il saper interpretare i grandi fenomeni: tutte le informazioni che l'azienda riceve ogni giorno da migliaia di fonti devono diventare strumenti utili per guidare l'azione in maniera decisa. "Dobbiamo dominare i dati, un patrimonio di conoscenza enorme utilizzando strumenti sofisticati, ma che devono essere semplici nell'uso, perché la realtà che è complessa deve essere resa accessibile, questa è la sfida che abbiamo davanti per crescere".

"In mercati maturi come il nostro – ha aggiunto Alfieri – bisogna costantemente porsi la sfida di come innovare e migliorare in contesti che sono assolutamente competitivi, per cui bisogna fare una lettura molta attenta della realtà e dell'evoluzione del mercato, ma ci vuole anche tempestività di intervento per poter cogliere le opportunità che il mercato ci lascia. Per fare tutto ciò bisogna analizzare una grande quantità di dati che devono poter essere letti in modo semplice dai diversi manager e questa è stata e continua a essere la nostra grande sfida; bisogna poter fare un'analisi incrociando una moltitudine di informazioni che vengono dal mercato, dai clienti, dai consumatori e dall'interno dell'azienda stessa e, attraverso alcuni strumenti di analisi, renderli

fruibili per prendere decisioni utili minimizzando la possibilità di errore".

"Insieme a Sinfo One stiamo lavorando a un progetto che consenta di incrociare i dati di sell-in dell'azienda con i dati di sell-out che provengono da rilevazioni statistiche che effettuano gli istituti specializzati sui retailer in modo da dare una lettura più profonda delle leve che mettiamo in campo per la vendita dei nostri prodotti e dei risultati presso i consumatori", ha concluso l'AD di Fiorucci.

### **Agile PLM in un ambiente internazionale**

Intersnack Group è una multinazionale tedesca che produce 500mila tonnellate all'anno di snack dolci e salati. L'operatività di Intersnack è distribuita su 29 stabilimenti produttivi e 12 sedi operative in altrettante nazioni con un fatturato che supera i 2 miliardi di euro.

Come ha raccontato Ronald Schrödter, director quality assurance di Intersnack, la sfida del Gruppo è gestire oltre 2.800 prodotti finiti, 11.600 ricette, 3.000 ingredienti e 5.200 packaging in un unico ambiente integrato.

La volontà di integrare flussi e processi produttivi, il rispetto di normative e il bisogno di soddisfare le mutevoli esigenze del cliente hanno spinto Intersnack verso l'implementazione di Oracle Agile PLM. Questo, ha sostenuto Schrödter, ha permesso di gestire il ciclo di vita e le specifiche del prodotto (dall'ideazione fino al lancio e al ritiro dal mercato), semplificando anche i rapporti con fornitori.

### **Il supporto dell'Information Technology**

L'Information Technology, secondo il parere di Cesare Taricone, Oracle Service Line Manager di Sinfo One, può aiutare le aziende nei processi destrutturati come lo sviluppo di un nuovo prodotto, mettendo a disposizione del business un contenitore di know how controllato e affidabile e un motore di workflow, una piattaforma collaborativa guidata e accessibile.

Sinfo One, ha sottolineato Taricone, ha al suo attivo diverse esperienze in Italia e all'estero sui temi di PLM, come per esempio nel caso di Intersnack. Per le imprese italiane una soluzione PLM serve a consolidare un know how sparso per l'azienda, e a strutturare un processo, sostiene il manager di Sinfo One: "Un PLM evita di 'inventare l'acqua calda' a ogni nuova richiesta del cliente".



*Alberto Alfieri, Amministratore Delegato di Fiorucci*



*Ronald Schrödter, Director Quality Assurance di Intersnack*



*Cesare Taricone, Oracle Service Line Manager di Sinfo One*

## INFORMAZIONI, BIG DATA E PLM SUPPORTANO L'INNOVAZIONE

Intervista a Paola Pomi, Direttore generale di Sinfo One



**Durante l'intervento ha detto che creatività e innovazione devono essere supportate dalla capacità decisionale. Questa capacità oltre a dipendere dalle qualità del singolo, quanto dipendono dalle corrette informazioni di cui devono disporre?**

Le capacità del singolo non possono essere sottovalutate, ma allo stesso tempo non si può pensare che delle decisioni arrivino da informazioni errate. Imprenditori e manager, inoltre, hanno a disposizione una quantità immensa di dati che devono essere tradotti in informazioni utili per prendere decisioni di business che portino le aziende a ottenere un risultato migliore sul mercato.

**Qual è l'importanza dei big data e di una Business Intelligence che sappia elaborarli correttamente?**

Ciò che cerchiamo di fare con i nostri clienti è di permettere di incrociare i big data con i dati interni dell'azienda; in particolare i big data devono essere interpolati con i dati interni per riuscire a confrontare i dati di sell-out con quelli di sell-in per poter comprendere meglio qual è la capacità di penetrazione dei prodotti su determinati mercati, ma soprattutto dove investire per riuscire ad avere una penetrazione ancora migliore dove non si sta performando secondo gli standard di mercato.

**Il PLM è nato per industrie dove la progettazione è centrale nello sviluppo del prodotto, come si inserisce all'azienda alimentare?**

Sicuramente il PLM è un mercato molto più maturo nell'high tech o nell'automotive, ma dato che gli stimoli all'innovazione che stanno arrivando alle aziende alimentari sono importantissimi e fare innovazione nel mondo food è molto complesso, in quanto gli enti che collaborano nell'innovare sono tanti (marketing strategico, ricerca e sviluppo, qualità, industrializzazione, costing, packaging, logistica), se non inseriamo un processo strutturato di Product Lifecycle Management, di New Product Development, se non diamo la certezza del dato, di quali valori nutrizionali, di quali allergeni, di quali contaminanti possono avere gli ingredienti che servono per

le ricette, non si riesce ad arrivare sul mercato con dei prodotti che abbiano un buon appeal con i consumatori e che siano anche sicuri, ma che rispondano anche con tempestività alle esigenze del mercato.

**Il mercato italiano del food&beverage è pronto a recepire questi strumenti o è da educare?**

Il mercato del food&beverage italiano è sollecitato, quindi ha questa esigenza, ma essendoci poche aziende che hanno implementato fino a oggi il PLM, il tema è ancora 'vergine'. Per noi è una grandissima opportunità portare in Italia le esperienze e la ricchezza di contenuti che abbiamo ricavato dai nostri progetti esteri.

La realtà è differente in UK e in Germania, dove questo processo è già strutturato. PLM è ormai un acronimo quotidiano nelle aziende, "e il nostro ruolo è quello di migliorare gli strumenti a supporto", ha concluso Taricone.

### Qualità e informazione

Prodotti, mercati, prezzi, produzioni certificate e qualità organolettica. Questi i punti chiave di un'azienda agroindustriale moderna. Il Consorzio Casalasco del Pomodoro, ha spiegato Fabrizio Fichera, Direttore Marchi Italia e Marketing, sta affrontando la necessità di elaborare e

condividere, in tempo reale, sia lo stato di sviluppo di un prodotto sia i dati qualitativi della produzione dell'industria conserviera.

"La qualità in un prodotto alimentare, e soprattutto in un prodotto che esprime valori del made in Italy come il nostro, è importantissima – ha affermato Fichera –. Quindi, non solo sono necessari la certificazione e la certezza della materia prima e del processo che questa subisce, ma è anche importante conoscere in maniera puntuale tutti i passaggi e gli elementi che compongono il prodotto finale: serve una conoscenza approfondita dei fornito-



Fabrizio Fichera, Direttore Marchi Italia e Marketing



Paolo Preti durante il suo intervento

ri della materia prima, dei nostri soci che l'acquistano, fino agli imballaggi. Tutto ciò per avere dei dati analitici che spieghino a noi e ai consumatori quello che effettivamente arriva sulla tavola". La conoscenza di tutte le specifiche di un prodotto sono essenziali per primeggiare sia sul mercato B2B sia B2C: "bisogna anticipare il più possibile le risposte che i clienti vogliono avere".

#### Quali strumenti e quali leve

Chiudendo i lavori della giornata il Direttore Generale di Sinfo One, Paola Pomi, ha sottolineato che le sfide della complessità

del mercato, del cambiamento continuo e della efficienza sono nell'agenda quotidiana degli amministratori delegati delle aziende alimentari.

"Per mitigare queste sfide servono organizzazione e processi adatti ad affrontare le sfide e le richieste del mercato – ha affermato –, ma servono anche sistemi che possano essere allo stesso tempo completi, flessibili, integrati e integrabili, scalabili, internazionali, affidabili e soprattutto verticali e semplici. Sinfo One da 32 anni supporta il business alimentare ottimizzando le 3 leve a disposizione delle imprese: organizzazione, processi, sistemi".

## LA QUALITÀ DEL DATO

Intervista ad Alberto Fenati, Group Controller di Olitalia

### Qual è la strada per l'innovazione?

La tematica dell'innovazione incrementale nella nostra azienda e nell'industria alimentare in generale è la strada maestra da seguire. L'innovazione non è un processo classico, coinvolge in modo trasversale tutta l'impresa, ma esistono strumenti IT per supportarla.

### In questo ambito qual è il ruolo e l'importanza delle informazioni?

Penso che bisogna essere 'religiosamente', in maniera integrale e ortodossa, legati alla qualità del dato; bisogna dargli valore pari a quello di un prodotto, perché è proprio facendo delle riflessioni sui dati che decidiamo le strategie future. Oggi la tematica più importante è quella dei Big Data, che significa prendere miriadi di fonti per cercare di profilare il consumatore e poi decidere le politiche di investimento, le strategie a livello marketing, commerciale e nella ricerca e sviluppo.

### Cosa pensa dell'introduzione di soluzioni PLM nelle aziende alimentari?

Il PLM è legato molto all'innovazione e segue la curva del ciclo di vita del prodotto (lancio, crescita, maturazione e declino), una curva che in ambito alimentare è molto più corta che in altri settori, per cui bisogna essere molto più reattivi e appoggiarsi a strumenti IT. Attualmente nella nostra impresa stiamo affrontando questi argomenti con il modello *stage and gate* e stiamo cercando di prototipare tutti i processi con strumenti di office automation, quando ci saremo chiariti le idee passeremo sicuramente a un sistema PLM.

