

Definizione della strategia e implementazione nell'organizzazione Il caso Cielo e Terra Spa

Vicenza, 21 aprile 2009

Indice

- ◆ Analisi del settore vinicolo (con riferimenti a Porter)
- ◆ Fattori critici di successo
- ◆ Perché l'azienda ha bisogno di definire una strategia
- ◆ L'azienda Cielo e Terra
- ◆ Kaizen: cambiare per migliorare
- ◆ Misurazione

Il vino e le sue evoluzioni

- ◆ Anticamente era ritenuto magico, oggi il vino è cultura, moda, business, piacere. Un mondo da scoprire, conoscere e apprezzare, un mondo che ha una sua geografia (le aree vinicole, italiane e internazionali), una sua gerarchia (i grandi vini), sue regole precise (le Denominazioni di origine controllata, le Docg), le sue tradizioni (gli antichi procedimenti per la produzione), le sue ritualità quasi religiose (la degustazione) e i suoi sacerdoti (i sommelier e i produttori), la sua economia (il grande giro d'affari della produzione vinicola), il suo turismo (il turismo enogastronomico, appunto), le sue mode (le enoteche e i wine bar).
- ◆ Storicamente in Italia siamo tra i maggiori produttori e consumatori mondiali assieme a Francia e Spagna
- ◆ L'evoluzione industriale italiana degli ultimi 50 anni ha toccato e trasformato profondamente anche questo settore (produzione, imbottigliamento e commercializzazione vino)
- ◆ Siamo passati da una produzione per autoconsumo (in particolare nelle zone rurali) alla produzione su larga scala e commercializzazione per grandi volumi alla terza e attuale fase dove convivono produzione industriale e produzione con metodi artigianali

Il modello delle 5 forze 1- prodotti sostitutivi

- ◆ Il vino è una bevanda e come tale è sostituibile a seconda dello scopo primario (dissetarsi) ma anche degli scopi secondari (gustare, divertire, prestigio, ecc.)
- ◆ Di conseguenza i prodotti sostitutivi vanno dalle bibite all'acqua, dalla birra ai superalcolici
- ◆ La domanda è elastica al prezzo quanto più il prodotto identificato è confrontabile (agli occhi del consumatore) con prodotti sostitutivi. Ad esempio negli USA il vino è in concorrenza diretta con la birra come bevanda che accompagna l'alimentazione. Per contro in Italia lo è parzialmente per alcuni tipi di vino (i frizzanti) e in determinate stagioni (l'estate)

Il modello delle 5 forze 2 - nuovi entranti

- ◆ Il margine nel settore alimentare è mediamente alto (come corrispettivo dell'elevata rischiosità)
- ◆ Si assiste continuamente all'ingresso di nuovi entranti anche se le barriere all'entrata diventano sempre maggiori
- ◆ L'accesso ai canali distributivi oggetto dell'analisi è sempre più difficoltoso (aumento del costo di inserimento di nuovi prodotti) e questo lo rende meno attraente
- ◆ La fedeltà alla marca e al prodotto diminuisce con il cambiamento delle abitudini di consumo (da consumo quotidiano a consumo occasionale)

Il modello delle 5 forze 3 - rivalità tra concorrenti

- ◆ L'analisi dei concorrenti conduce alle seguenti affermazioni:
 - la concentrazione è limitata per i vini di bassa qualità mentre esistono una miriade di produttori nel segmento di prodotto più alto (polverizzazione marchi)
 - la diversità tra concorrenti è alta (gli obiettivi di un produttore "storico" possono essere completamente diversi da quelli di un produttore acquisito da una società finanziaria)
 - i diversi vini (e di conseguenza i diversi produttori) tra di loro sono altamente sostituibili
 - la rischiosità del rapporto CF/CV si sta incrementando per crescenti costi di pubblicità, di inserimento e di struttura

Il modello delle 5 forze 4 - potere degli acquirenti consumatori

- ◆ La sensibilità al prezzo è notevole perché:
 - l'incidenza del costo per acquisto vino sul totale spesa alimentazione è elevata
 - la differenziazione tra i prodotti non è elevata
- ◆ Il potere contrattuale relativo è una variabile importante, in quanto:
 - i consumatori sono in rapporto minimo rispetto ai distributori (sono circa 10 le centrali di acquisto in Italia)
 - il consumatore può conoscere solo di alcuni prodotti il prezzo praticato da distributori concorrenti (prodotti pubblicizzati negli house organ o nei volantini promozionali) e spesso non sono confrontabili fino al test diretto (acquisto presso i diversi punti vendita)

Il modello delle 5 forze 5 - potere dei fornitori

- ◆ Vale quanto detto nella slide precedente.
- ◆ In particolare grande impatto sul conto economico e quindi sull'attrattività del settore ha il costo e la qualità della materia prima vino.
- ◆ Il prezzo è condizionato dalla quantità di uva raccolte (che può variare molto tra le annate per problemi legati alla fioritura delle viti in primavera e agli eventi atmosferici nel periodo di maturazione dell'uva) e dalla qualità (idratazione piuttosto che malattie infestanti)
- ◆ La qualità della materia prima è un costo/rischio. Il rischio legato al settore alimentare è dovuto alla immediata ricaduta sulle vendite di una perdita di immagine del produttore (proprio a causa della generale sostituibilità dei prodotti alimentari e della elevata sensibilità del consumatore per "ciò che mangia")

Indice

- ◆ Analisi del settore vinicolo (con riferimenti a Porter)
- ◆ Fattori critici di successo
- ◆ Perché l'azienda ha bisogno di definire una strategia
- ◆ L'azienda Cielo e Terra
- ◆ Kaizen: cambiare per migliorare
- ◆ Misurazione

I fattori critici di successo

- ◆ Nell'analisi del settore e soprattutto delle scelte strategiche aziendali è fondamentale analizzare i fattori critici di successo*.
- ◆ Il potenziale per il vantaggio competitivo all'interno di un settore in termini dei fattori che determinano la capacità di sopravvivenza e di sviluppo. In pratica:
 - l'impresa deve fornire ciò che i consumatori desiderano acquistare e
 - deve sopravvivere alla concorrenza
- ◆ Attenzione, sembrano affermazioni banali ma uno dei maggiori rischi aziendali è la sclerotizzazione: spesso le aziende pensano che i clienti non capiscano i prodotti e invece sono le aziende che non capiscono i clienti
- ◆ Partendo dall'analisi della domanda e della concorrenza si arriva a definire i fattori critici di successo dell'impresa

* L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Robert Grant, ed. Il Mulino

Gli impatti della globalizzazione: si va verso l'omologazione del gusto?

- ◆ Il mercato da locale è diventato globale con l'ingresso di paesi che possiedono grandi disponibilità di risorse (in particolare terra e lavoro): parliamo di Argentina e Cile, Sudafrica, Australia e Nuova Zelanda ma soprattutto USA e ultimamente Cina (diventato il quarto produttore mondiale)
- ◆ Il consumo di vino si è esteso a nuovi paesi dove prevale il consumo occasionale (a differenza dei paesi "storici" dove il consumo è quotidiano)
- ◆ Per incontrare il gusto di molti consumatori si è andati alla ricerca di vitigni (cabernet-sauvignon e chardonnay in particolare) e lavorazioni (molti sono i vini affinati in barriques) che consentono di vendere lo stesso vino a tutte le latitudini
- ◆ Ciò comporta l'abbandono dei vitigni autoctoni che hanno peculiarità spesso in conflitto con il gusto "facile" (colore, trasparenza, aroma)
- ◆ Ultimamente pare esservi una leggera inversione di tendenza (per il momento relegata alle fasce alte)

Trade-off di mercato: restare locali o diventare globali?

- ◆ La diminuzione del consumo pro-capite ma per contro la crescita del prezzo medio della confezione venduta (spostamento dal consumo quotidiano di "quantità" al consumo quotidiano di "qualità") pone la scelta strategica del posizionamento che poi diventa vincolante per tutta la realtà aziendale (marketing, immagine ma anche organizzazione e produzione)
- ◆ Inoltre la polverizzazione dei produttori e la forza contrattuale della grande distribuzione impone scelte che si ripercuotono sulla produzione (impianto di vitigni "mondiali"), sulla lavorazione (impostare un vino dal "gusto internazionale") e sulla distribuzione (accordi con grandi catene distributive)

Concetto di cliente e di consumatore

- ◆ Concetto di cliente della società produttrice (catene della GDO) e consumatore (acquirente finale) e di prodotto/servizio (il prodotto è composto dall'aspetto fisico – la bottiglia di vino – e dai servizi correlati – servizio pre e post-vendita, immagine aziendale, ecc)

- ◆ Per entrambe le categorie (cliente e consumatore) si tratta di definire il rapporto tra

TRADE-OFF

◆ qualità promessa (idea in uscita dal marketing di Cielo e Terra).

◆ qualità attesa (idea che il cliente/consumatore si fa dei prodotti),

◆ qualità erogata (misurazione della qualità del prodotto/servizio erogato da Cielo e Terra),

TRADE-OFF

◆ qualità percepita (idea del cliente/consumatore dopo aver utilizzato il prodotto/servizio di Cielo e Terra)

- ◆ Le varie forme di qualità si devono correlare con il concetto di valore scambiato tra produttore e cliente/consumatore attraverso il prodotto/servizio

Indice

- ◆ Analisi del settore vinicolo (con riferimenti a Porter)
- ◆ Fattori critici di successo
- ◆ Perché l'azienda ha bisogno di definire una strategia
- ◆ L'azienda Cielo e Terra
- ◆ Kaizen: cambiare per migliorare
- ◆ Misurazione

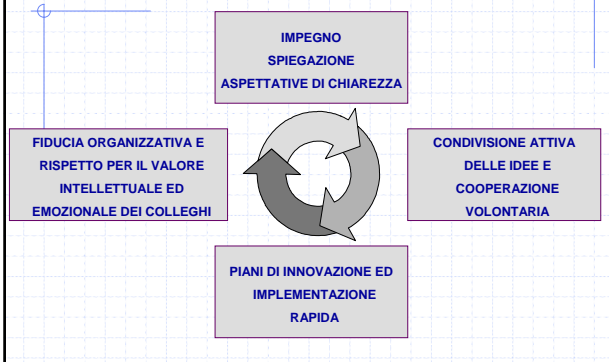
In alcuni momenti della vita aziendale il management deve porsi alcune domande

- ◆ I valori "core" del business: sono stati comunicati in maniera comprensibile e condivisibile?
- ◆ Azioni e comportamenti al limite: sono stati identificati in maniera chiara ed efficace?
- ◆ Variabili critiche di performance: sono monitorate adeguatamente dai sistemi di controllo diagnostico?
- ◆ Sistemi di controllo: sono interattivi? Stimolano l'apprendimento? Promuovono il miglioramento?
- ◆ Controlli interni: vengono eseguiti con sufficiente accuratezza?

Nei periodi di veloce cambiamento la partecipazione attiva è un vantaggio competitivo rilevante

- ◆ La gestione del personale diventa sempre più un fattore critico nelle moderne aziende.
- ◆ Le aziende di tutte le dimensioni scelgono le persone in base alla loro motivazione e in cambio non possono più dare la "mera" soddisfazione economica ma anche crescita professionale
- ◆ Da qui il tentativo di ottenere il consenso su tutto e a tutti i livelli.
- ◆ Le aziende che posseggono capacità motivazionale riescono a diminuire i costi del personale, costi che non sono solo quelli emergenti (costi per salari e stipendi) ma soprattutto quelli sommersi (turnover, assenteismo, bassa produttività, ecc.)
- ◆ Parte da qui la nostra analisi della Balanced Scorecard come strumento di condivisione degli obiettivi e come generatore del miglioramento

Circolo virtuoso della motivazione



Indice

- ◆ Analisi del settore vinicolo (con riferimenti a Porter)
- ◆ Fattori critici di successo
- ◆ Perché l'azienda ha bisogno di definire una strategia
- ◆ L'azienda Cielo e Terra
- ◆ Kaizen: cambiare per migliorare
- ◆ Misurazione

L'azienda Cielo e Terra Spa: presentazione

- ◆ La società nasce nel 1908 grazie alla passione per il vino di una famiglia di viticoltori vicentini
- ◆ Oggi Cielo e Terra affonda le sue radici negli oltre 4000 ettari di vigneto delle Cantine dei Colli Berici di Lonigo, Barbarano e San Bonifacio
- ◆ Certificata ISO 9001:2000, IFS, BRC e ISO 10939
- ◆ I valori e quindi la missione aziendale sono:
 - Valorizzare il vino e la cultura dei Colli Berici
 - Innovare la qualità del prodotto e l'immagine
 - Promuovere un controllo crescente della filiera vitivinicola

Marketing e Gamma prodotti

- ◆ La divisione Marketing e comunicazione pone particolare attenzione alla crescita nel mercato estero (dove sono necessari i maggiori investimenti in termini di "costruzione di immagine")
- ◆ La spinta propulsiva del mercato estero (ma anche l'evoluzione del consumatore italiano) ci ha portati a inserire costantemente nuovi prodotti (che per un produttore di vino localizzato non è così banale...)
- ◆ Illustrazione gamma prodotti
- ◆ Sito www.cieloterravini.com

La filiera alimentare: un caso di integrazione verticale

- ◆ Il concetto di filiera alimentare espresso nell'introduzione dell'azienda è sempre più sentito dal consumatore (e dal cliente).
- ◆ Con l'inserimento di Cielo e Terra nel Gruppo Cantine dei Colli Berici viene data una risposta concreta a questa richiesta
- ◆ Nel 2008 nasce il consorzio Collis Wine Veneto Group che riunisce gli asset operativi (pigiatatura uve e lavorazione vino) delle Cantine dei Colli Berici e di Colognola ai Colli assieme all'azienda controllata Cantine Riondo (imbottigliamento spumanti)
- ◆ Assieme a Cielo e Terra il gruppo vuole spingere nella direzione del miglioramento della qualità dei vini, nell'ampliamento della gamma dei prodotti e nella creazione di sinergie produttive necessarie a competere a livello mondiale

La scelta strategica: il posizionamento

- ◆ La scelta strategica più importante è identificare la fascia di prezzo (e quindi di qualità del prodotto) sulla quale posizionarci
- ◆ Gli sforzi fatti sulla ricerca della qualità del prodotto e del servizio portano a considerare Cielo e Terra come società che si sta posizionando su un livello qualitativo superiore
- ◆ E adesso una domanda: a parità di qualità del prodotto il consumatore riconosce il valore più al posizionamento di prezzo (la frase "costa di più e quindi vale di più" che talvolta inganna sulla qualità erogata) o per la qualità percepita?

La crisi di competitività

Molte analisi, come ad esempio il Rapporto Federalimentare 2006, individuano una duplice fonte di preoccupazione per l'economia italiana;

- una perdurante perdita di competitività rispetto ai nostri principali concorrenti, anche se vi sono recenti segnali di miglioramento
- una insufficiente capacità di innovare

Tra i fattori più importanti si rileva:

- una insufficiente innovazione (specie tra le PMI)
- un settore molto polverizzato
- la centralità della logistica che però risente degli alti costi dei servizi e dell'energia e della rete infrastrutturale da migliorare

Opportunità

L'ingresso massiccio dell'informatica, lo sviluppo delle scienze manageriali anche nelle realtà agricole, l'ampliamento della cultura della formazione e la pratica dell'assistenza tecnica avanzata, rendono sempre più importante e critica, ai fini dello sviluppo dei prodotti agricoli, la parte dei servizi rispetto a quella dei macchinari.

Sempre in più il modo in cui si trasferiscono le conoscenze ed i relativi servizi fanno premio sulla conoscenza puramente tecnica incorporata in qualche macchinario complesso.

Il settore vitivinicolo può essere un buon esempio di quanto questo passaggio progressivo sia essenziale (anche se ancora insufficiente). Infatti tutte le imprese imprenditorialmente più avanzate sono anche quelle che hanno investito molto negli ultimi anni in innovazione organizzativa, culturale e di servizio.

Orientamento al mercato

Le imprese orientate al mercato hanno performance di vendita e finanziarie superiori alle imprese che non lo sono.

Esiste ormai una visione condivisa tra gli studiosi secondo cui l'orientamento al mercato costituisce un tratto della cultura dell'impresa, ossia un'impresa market oriented è un'impresa che pone la soddisfazione di lungo termine dei propri clienti al centro del proprio sistemi di obiettivi, nella convinzione che tale soddisfazione sia la garanzia di redditività stabile e di lungo termine.

Questo tratto culturale ha come conseguenza che ogni decisione rilevante è assunta avendo la consapevolezza dell'impatto che avrà sulla soddisfazione del Cliente e inoltre che chiunque lavori in azienda, in qualunque posizione organizzativa, deve sapere con chiarezza quale impatto hanno le proprie attività sulla soddisfazione del Cliente.

Creare nuovi mercati

Esiste un metodo innovativo di generare valore e quindi migliorare le performance aziendali: creare nuovi mercati analizzando i bisogni non soddisfatti dei consumatori e aggiungendo (o togliendo) gli attributi che puntano a soddisfare tali bisogni.

Per ottenere risultati migliori si deve puntare su chi è capace di comprendere molti ambiti disciplinari ed è in grado di rompere le barriere associative tra essi perché ha accesso a una quantità straordinaria di combinazioni tra concetti.

Per generare idee si deve avere il tempo per pensare.

Perché queste premesse?

- ◆ Il settore alimentare è un settore industriale che ha le stesse problematiche di tanti altri settori
- ◆ Non è sufficiente una strategia chiara, quando si riesce ad individuarla
- ◆ Non è sufficiente un sistema di monitoraggio delle performance, quando si riesce a progettare
- ◆ Non è sufficiente una produttività ottimale, quando si riesce ad ottenerla
- ◆ Serve di tutto un po' ma soprattutto spesso le certezze non sono tali se non addirittura sbagliate e solo se condivise possono essere messe in discussione e quindi cambiate.

Indice

- ◆ Analisi del settore vinicolo (con riferimenti a Porter)
- ◆ Fattori critici di successo
- ◆ Perché l'azienda ha bisogno di definire una strategia
- ◆ L'azienda Cielo e Terra
- ◆ Kaizen: cambiare per migliorare
- ◆ Misurazione

Concetti kaizen

- ◆ Le tre grandi regole per mettere in pratica il kaizen sono pulizia, eliminazione degli sprechi (muda) e standardizzazione
- ◆ I muda sono sette: di sovrapproduzione, di attesa, di trasporto, attività a non valore aggiunto, di stock, di movimento, di difettosità
- ◆ Coinvolgimento delle persone ed empatia tra vari livelli organizzativi. Il leader è chiamato a gestire le persone ma anche ad orientarle ed accompagnarle nel cambiamento (management e leadership)

CANTIERE OEE Sfide e obiettivi del cantiere

SFIDA:
100.000 BOTTIGLIE/GIORNO
ENTRO MARZO 2007
Pari al 78% di OEE

Oggi siamo al 55% (media Gen-Ott 2006)

OBIETTIVI:
Entro fine gennaio 2007:
➤ produzione a 42.500 bottiglie/turno
Entro fine Marzo 2007:
➤ produzione a 50.000 bottiglie/turno

Risultati dal punto di vista economico

Sintesi risultati ottenuti
Gennaio - Dicembre

	ORE 2006	ORE 2007	VAR AC/AP %
ORE LAVORATE	4.130,86	4.195,40	1,56%
AVV STER LAVAGGI PULIZIE	604,16	472,15	-21,85%
GUASTI	332,91	305,92	-8,11%
MANCANZE VARIE/NON CONFORMITA'	19,34	20,86	7,86%
SET UP	190,59	118,74	-37,70%
REGOLAZIONI	11,01	3,31	-69,94%
ORE EFFETTIVE PRODUZIONE	2.972,85	3.274,42	10,14%
PEZZI bottiglie	18.969.104	22.154.264	3.185.160
		var pezzi %	16,79%
OEE	55,81%	66,01%	18,28%
COSTI SEMIFISSI	bilancio 31lug07	1.523.616	
COSTI FISSI	bilancio 31lug07	837.712	
RECUPERO COSTI PER OGNI 1% DI OEE		28.660,10	
COSTI RECUPERATI CON AUMENTO PRODUTTIVITA'		292.332,99	

CONCLUSIONI

Conclusioni (1)

- ◆ Fino a qualche tempo fa l'industria alimentare, ed in particolare quella vinicola, era considerata la naturale evoluzione dell'industria agricola (e quindi viticola) con tutte le sue caratteristiche positive (ad esempio: prodotti vivi, prodotti solo trasformati/confezionati ma non creati, ecc) ma anche con i suoi limiti (arretratezza nei modelli organizzativi, lentezza nelle decisioni, marketing non ricercato).
- ◆ Ciò che la ricerca vuole dimostrare è che invece il settore alimentare è per alcuni aspetti da considerarsi alla stessa stregua di qualsiasi settore industriale e che i modelli applicabili sono adesso i più diversi.
- ◆ Prendiamo ad esempio la creazione di nuovi prodotti: un vino nuovo (vittigno) non nasce più. Un prodotto nuovo in termini di packaging è all'ordine del giorno. Se si ragionasse come un'azienda agricola sarebbe ben difficile elaborare un portafoglio prodotti che incontri i gusti dei consumatori che sono sempre in movimento.
- ◆ E' quindi ipotizzabile applicare alcune logiche di un'azienda di abbigliamento che utilizzando la stessa materia prima riesce a sfornare ogni stagione delle nuove linee

Conclusioni (2)

- ◆ La Cielo e Terra ha iniziato un percorso di miglioramento cercando di anticipare i cambiamenti del mercato. Questo è il solo modo per poter diventare leader in un mercato a forte competizione.
- ◆ Il processo di cambiamento è già una realtà nei reparti di produzione ed è inarrestabile alla luce dei risultati conseguiti e dell'elevata motivazione di chi vi opera.
- ◆ E' iniziato il percorso nelle aree meno legate alle macchine come la logistica, il commerciale, la programmazione, la cantina; ma il fatto che all'interno dell'Azienda ci siano prove tangibili dei risultati ottenuti consente di prevedere forti impatti nel resto della struttura organizzativa.
- ◆ Quanto appena precisato serve a dire che il processo supply chain deve essere rivoluzionato facendo forza sull'organizzazione utilizzando i vari metodi e controlli per raggiungere risultati ambiziosi