



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

***" I RAPPORTI CLIENTE-FORNITORE LUNGO LA SUPPLY CHAIN:
IL CASO CEREAL DOCKS FOOD"***

RELATORE:

CH.MO PROF. ANDREA FURLAN

LAUREANDO/A: ELEONORA FALTRACCO

MATRICOLA N. 1065171

ANNO ACCADEMICO 2015 - 2016

*Un particolare ringraziamento
va al personale di Cereal Docks Food
e Cereal Docks Spa,
per avermi seguito durante il periodo di stage
e per avermi aiutato nella stesura di questo elaborato*

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 LE RELAZIONI TRA CLIENTI E FORNITORI LUNGO LA SUPPLY CHAIN	6
1.1 IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	6
1.1.2 I CONFINI DELLA SUPPLY CHAIN	7
1.1.3 DEFINIZIONE DI SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	8
1.1.4 OBIETTIVI DEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	9
1.2 I RAPPORTI TRA CLIENTE E FORNITORE NEI MERCATI BUSINESS-TO-BUSINESS	10
1.2.1 LE RELAZIONI DI FIDUCIA TRA CLIENTE E FORNITORE	10
1.2.2 I PROCESSI DI ACQUISTO	12
1.2.3 LA SEGMENTAZIONE E INDIVIDUAZIONE DELLE OPPORTUNITÀ DI MERCATO	13
1.2.4 I CANALI DI COMUNICAZIONE	14
1.2.5 IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	15
CAPITOLO 2 CEREAL DOCKS FOOD	18
2.1 IL GRUPPO CEREAL DOCKS	18
2.2 CEREAL DOCKS FOOD SRL	19
2.2.1 VALORI E MISSION	20
2.2.2 IL PORTAFOGLIO PRODOTTI	21
2.3 BREVE ANALISI SETTORIALE	22
CAPITOLO 3 IL CASO CEREAL DOCKS FOOD	26
3.1 LA SUPPLY CHAIN DI CEREAL DOCKS FOOD	26
3.2 I FORNITORI E I PROCESSI DI ACQUISTO	26
3.3 LE RELAZIONI CON I CLIENTI	27
3.4 LA COMPONENTE DEL SERVIZIO	29
3.4.1 LA QUALITÀ.....	29
3.4.2 FLESSIBILITÀ, VELOCITÀ E AFFIDABILITÀ	31
3.5 LA COMUNICAZIONE AI CLIENTI	33
3.5.1 IL CUSTOMER SERVICE.....	33
3.5.2 I CANALI DI COMUNICAZIONE.....	34
3.6 IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT DI CEREAL DOCKS FOOD	35
CONCLUSIONI	38
BIBLIOGRAFIA	39
SITOGRAFIA	40

Introduzione

La scelta del tema dell'elaborato finale deriva dall'esperienza di stage svolta presso l'azienda Cereal Docks Food di Camisano Vicentino. In particolare durante il periodo trascorso ho avuto modo di comprendere in che modo realtà aziendali diverse, ma appartenenti alla medesima filiera, agiscono con spirito di collaborazione per offrire una proposta di valore soddisfacente al consumatore finale. L'obiettivo di questo lavoro è quindi quello di approfondire e indagare le strategie e le decisioni che un'azienda di medie dimensioni intraprende, in un contesto in cui comunicazione e fiducia reciproca tra attori della supply chain sono elementi imprescindibili per la redditività di lungo periodo dell'intero sistema: il contesto attuale, dominato da profonda incertezza e instabilità, richiama le aziende a far prevalere atteggiamenti collaborativi e di condivisione per riuscire a costruire un vantaggio competitivo. Nell'ambito di quest'analisi, il gruppo Cereal Docks viene portato come esempio di successo, che negli anni ha saputo gestire al meglio le relazioni di filiera, diventando il primo gruppo italiano del proprio settore, focalizzandoci in particolare sulla società controllata Cereal Docks Food.

La prima parte è una finestra, in chiave teorica, sui meccanismi che prendono forma tra imprese appartenenti alla medesima filiera. Anzitutto viene fornita una definizione specifica di supply chain e di supply chain management, andando ad indagare il significato che a questi è stato attribuito dai principali esperti della materia. Successivamente il focus si sposta sulle relazioni business-to-business che caratterizzano la supply chain, contraddistinte in particolar modo da quel carattere fiduciario che favorisce l'instaurarsi di rapporti di lungo periodo volti al reciproco beneficio. In questo ambito sono state approfondite alcune tematiche come i processi di acquisto e quindi le relazioni coi fornitori, la segmentazione della clientela che consente di cogliere al meglio le opportunità di mercato, e infine i canali di comunicazione che l'impresa può attivare.

La seconda parte si propone di presentare brevemente il gruppo Cereal Docks, con particolare focalizzazione sulla società controllata Cereal Docks Food. Inizialmente viene fornito un quadro storico e generale del gruppo, per poi passare ad una descrizione più dettagliata della business unit Cereal Docks Food, attraverso una breve presentazione delle attività produttive che la contraddistinguono, seguita da una breve analisi di settore.

Infine la terza parte riprende i concetti già presentati nella parte teorica per riproporli in chiave pratica, ossia andando ad analizzare le strategie che Cereal Docks Food adotta quotidianamente come attore membro di una specifica supply chain. Fondamentale importanza rivestono le politiche che riguardano la qualità del prodotto, nonché tutte le

decisioni che vengono prese in merito alla gestione della relazione col cliente per garantire velocità, flessibilità e affidabilità del servizio fornito. In tutto questo l'ufficio di Customer Service svolge il ruolo cruciale di presidio di queste relazioni per offrire al cliente una *value proposition* migliore, dotandosi per esempio di strumenti legati al Customer Relationship Management.

Capitolo 1

Le relazioni tra clienti e fornitori lungo la supply

1.1 Il Supply Chain Management

Il concetto di supply chain management è emerso di recente comparso per la prima volta intorno agli anni '80 nel lavoro di Oliver e Webber (1982)¹, dove viene descritto come la gestione del flusso di materiali tra organizzazioni distinte, ma appartenenti alla stessa filiera. A partire da questo lavoro, nel tempo il concetto non solo è diventato popolare nella letteratura di settore, ma soprattutto ha fornito nuovi schemi interpretativi per numerose discipline aziendali (Romano e Danese, 2006).

Per comprendere quali siano le caratteristiche e gli ambiti di attività del *supply chain management*, è necessario anzitutto chiarire il significato di *supply chain*. Letteralmente questo termine viene tradotto dall'inglese come catena di fornitura e di distribuzione². Mentzer (2001) ne fornisce una più approfondita interpretazione, definendola come un insieme di tre o più entità (individuali o collettive) coinvolte direttamente nei flussi di beni, informazioni, servizi, dalla fonte di fornitura al consumatore finale, mentre Christopher (1992) la identifica come il network di organizzazioni che attraverso processi e relazioni a monte e a valle producono un valore per il cliente finale sotto forma di beni e servizi, evidenziandone anche i vantaggi in termini di riduzione dei costi. Inoltre, sempre Christopher (2016) ne ripropone a distanza di anni una nuova e più attuale interpretazione: “una rete di organizzazioni connesse e interdipendenti che lavorano insieme per controllare, gestire e migliorare i flussi di materiali e informazioni”, con lo scopo di costruire un vantaggio competitivo per l'intera *supply chain*. Vista la significatività di questa dimensione, a questo punto, si ritiene importante sottolineare, in accordo con Macbeth e Ferguson (1994)³, che la competitività oramai non si insinua più tra singole imprese, bensì ha luogo tra *supply chains*. Per comprendere quanto appena detto è fondamentale adottare una prospettiva olistica che va oltre i meri confini organizzativi per fornire una più ampia visione per processi (Slack, Brandon-Jones e Johnston, 2013): l'intero network non è una mera somma delle sue componenti, ma deve essere visto come entità unica caratterizzata da rapporti interorganizzativi dove le decisioni prese da ciascun attore sono frutto anche delle scelte altrui (Mentzer, 2001).

¹ Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy, 1982, citato da Christopher, 2016

² Definizione tratta da www.wikipedia.it

³ citato da Giannakis, Croom e Slack in Understanding Supply Chains (2004), p. 1

1.1.2 I confini della Supply Chain

Tutte le imprese sono attori collettivi che operano all'interno di una più o meno complessa rete di relazioni di interdipendenza, e che quindi occupano un posto ben definito lungo la *supply chain* (Cooper e Lambert, 2000); non è poi raro che ci si imbatta nel cosiddetto fenomeno di *multiple supply chain*, ossia l'appartenenza di un'impresa a molteplici filiere contemporaneamente, rivestendo ruoli differenti (Mentzer, 2001).

All'interno della *supply chain*, l'impresa non esiste come entità isolata, ma interagisce con altre realtà aziendali assumendo il ruolo di fornitore o di cliente: la conseguenza di ciò è una diretta influenza, di diverso grado, sulle performance aziendali delle organizzazioni con cui essa s'interfaccia (Giannakis, Croom e Slack, 2004). Considerando come punto di riferimento una qualsiasi impresa centrale, il network a monte (*upstream supply network* o *supplier network*) è costituito dai fornitori di beni, servizi e informazioni dell'impresa; sarebbe tuttavia riduttivo fermarsi ai cosiddetti fornitori di primo livello, per questo è opportuno considerare anche i fornitori dei fornitori fino a giungere all'origine della filiera. Dall'altra parte invece riconosciamo il network a valle (*downstream supply network* o *demand network*) che comprende i clienti dell'impresa centrale e tutti coloro facenti parte della catena fino ad arrivare al consumatore finale (Romano e Danese, 2005). A seconda dei livelli considerati, Mentzer (2001), riconosce tre gradi di *supply chain*: *direct*, *extended* e *ultimate supply chain*, come rappresentato in Figura 1. Cooper e Lambert (2000), nei casi più complessi, arrivano addirittura a distinguere i partecipanti alla *supply chain* in *primary members*, i quali portano un valore aggiunto in termini operativi o manageriali ai processi, dai *supporting members* che semplicemente forniscono assets, conoscenza e risorse finanziarie ai primi, emergendo

FIGURE 1

TYPES OF CHANNEL RELATIONSHIPS

SUPPLIER ↔ ORGANIZATION ↔ CUSTOMER

FIGURE 1a - DIRECT SUPPLY CHAIN

SUPPLIER'S SUPPLIER ↔ SUPPLIER ↔ ORGANIZATION ↔ CUSTOMER ↔ CUSTOMER'S CUSTOMER

FIGURE 1b - EXTENDED SUPPLY CHAIN

ULTIMATE SUPPLIER ↔ SUPPLIER ↔ ORGANIZATION ↔ CUSTOMER ↔ ULTIMATE CUSTOMER
THIRD PARTY LOGISTICS SUPPLIER
FINANCIAL PROVIDER
MARKET RESEARCH FIRM

FIGURE 1c - ULTIMATE SUPPLY CHAIN

principalmente nell'*ultimate supply chain*.

Secondo una prospettiva largamente accettata in letteratura quindi, il *supply chain management* adotta una visione più ampia del network da considerare, che va dall'origine della catena di fornitura al consumatore finale (Romano e Danese, 2006).

Avendo ben chiari i confini di tale fenomeno diventa così più agevole comprenderne le dimensioni, espresse in termini di lunghezza, numero di fornitori e di clienti disponibili in ciascun livello, tipologie di relazioni e di connessioni che si instaurano, con l'obiettivo di intervenire attraverso politiche adeguate al caso specifico (Cooper e Lambert, 2000). Naturalmente nel determinare la struttura del network, considerare tutti coloro che vi appartengono sarebbe complesso e costoso, per questo è preferibile individuare quelle relazioni cruciali verso cui indirizzare gli sforzi per il successo dell'intera *supply chain*.

1.1.3 Definizione di Supply Chain Management

Nella letteratura molti sono stati gli autori che hanno tentato di fornire la definizione di *Supply Chain Management* che meglio riuscisse a coglierne gli aspetti cruciali, ciononostante un consenso unanime ancora non è stato raggiunto (Giannakis, Croom e Slack, 2004).

Mentzer (2001) nel suo articolo va ad analizzare dettagliatamente gli scritti sul tema, definendolo una disciplina volta alla coordinazione strategica e "sistemica" delle tradizionali funzioni aziendali e degli operatori economici lungo la *supply chain*, con l'obiettivo di migliorarne le performance nel lungo periodo. In accordo con tale definizione troviamo Cooper, Lambert e Pagh (1997), i quali evidenziano la necessità di un'integrazione dei processi operativi della stessa *supply chain* per garantire un flusso bidirezionale di beni, servizi e informazioni oltre i confini aziendali. Per riconoscere i processi che possono essere inseriti in questo contesto, e quelli invece da trascurare, gli stessi autori ci forniscono dei suggerimenti: gestione delle relazioni coi clienti, gestione del servizio clienti, gestione della domanda, evasione degli ordini, gestione del flusso produttivo, approvvigionamento/acquisto, sviluppo prodotto e commercializzazione, logistica inversa (riciclaggio e riutilizzo prodotti). Per Berry et al. (1994) l'anima del SCM è l'instaurazione di rapporti di fiducia reciproca, di *commitment* tra imprese in un'ottica di profitto di lungo periodo, mentre una visione più tecnica la adotta Ayers (2001) affermando che non è altro che il design, il monitoraggio e il funzionamento dei processi di *supply chain* volti alla creazione di valore per il cliente finale⁴.

⁴ entrambi citati in Giannakis, Croom e Slack, 2004, Understanding Supply Chains, p.3

La popolarità del *supply chain management* è da riconoscersi in alcuni fattori che hanno, negli ultimi decenni, cambiato definitivamente gli scenari economici attuali, chiaramente caratterizzati da turbolenza e volatilità, e tali da essere soggetti ad una forte incertezza (Christopher, 2016).

La globalizzazione costituisce uno dei principali *drivers* di questi cambiamenti, spingendo le imprese a uscire dai confini nazionali per mantenersi competitive. Tra le conseguenze pertanto, si riscontra un aumento degli attori economici coinvolti e quindi delle dimensioni della *supply chain*, dando origine talvolta a ciò che viene chiamato *global sourcing* (Slack, et al., 2013). Per far fronte a questi fenomeni, è fondamentale instaurare e mantenere rapporti con i propri fornitori e clienti che vanno oltre la mera transazione economica, con lo scopo di coordinare in modo più efficace ed efficiente il flusso di beni e informazioni, e ridurre così l'incertezza dell'ambiente transazionale con il quale l'organizzazione si rapporta. Alla luce di quanto affermato in precedenza quindi, è possibile ritenere che tra i nuovi paradigmi dell'ambiente competitivo ci sia la collaborazione tra le imprese lungo la *supply chain*, poiché mezzo che permette di sfruttare competenze e sinergie tra le organizzazioni che ne fanno parte (Mentzer, 2001).

1.1.4 Obiettivi del supply Chain Management

Sebbene ciascuna filiera differisca dalle altre in termini di relazioni, prodotti, informazioni, esse sono accomunate dal fatto che incorporano processi volti all'acquisizione di input fisici e informativi per trasformarli, secondo i principi di efficacia ed efficienza, in soluzioni soddisfacenti per i clienti (Borghesi, 2011). L'obiettivo centrale quindi non cambia: generare valore per il cliente finale, misurato in termini di soddisfazione dei suoi bisogni (Cooper Lambert e Pagh, 1997); esso tuttavia deve essere funzionale all'attuale e futura redditività dell'intera filiera e di conseguenza delle singole imprese. Questo valore è il risultato congiunto delle attività che sono svolte lungo tutta la *supply chain* e può essere espresso in termini di qualità, flessibilità, affidabilità, velocità e costo (Slack, Brandon-Jones e Jonhston 2013). Poiché qualità e velocità di risposta costituiscono le leve necessarie ma non sufficienti su cui fondare il proprio vantaggio competitivo, una maggiore integrazione degli attori economici all'interno del sistema è preferibile per una crescente flessibilità da parte dell'intera *supply chain* (Mentzer, 2001). In linea con quanto espresso finora, Hutt e Speh (2004) affermano che il *supply chain management* favorisce una riduzione del *cycle time* e quindi dei tempi di risposta al cliente, rendendo questa risposta più flessibile ai bisogni del consumatore finale; inoltre conduce ad un miglioramento in termini di riduzione dei costi e

aumento della redditività. Tra gli altri obiettivi operativi, si riconosce anche la collaborazione dell'impresa con i suoi clienti, ma ancor di più con i suoi fornitori di primo e secondo livello, nel caso di sviluppo di un nuovo prodotto: lavorare congiuntamente in questi progetti favorisce la riduzione del *time-to-market*, grazie al coinvolgimento di più attori che presidiano il mercato da diversi punti (Cooper, Lambert e Pagh, 1997).

1.2 I rapporti tra cliente e fornitore nei mercati business-to-business

Analizzando le relazioni che s'instaurano tra gli attori economici appartenenti alla *supply chain*, si può notare come la maggior parte delle organizzazioni in realtà non entri mai in contatto diretto col consumatore finale: per questo si può parlare di prevalenza del mercato business-to-business, ossia di mercato delle imprese. Questi mercati sono caratterizzati da un volume d'affari ben maggiore rispetto al mercato business-to-consumer, e allo stesso tempo da una maggiore complessità. Le peculiarità rispetto al B2C si riscontrano principalmente nella natura delle relazioni tra clienti e fornitori, nella struttura del mercato, nel processo di acquisto, nella proposta di valore e nei canali di distribuzione e comunicazione (Kotler, 2015). Nel mercato B2B la domanda è di tipo derivato, ossia strettamente correlata alla domanda dei beni finali di consumo, risultando in questo modo anelastica e fluttuante, poiché non risente in misura apprezzabile delle oscillazioni dei prezzi nel breve periodo, mentre è molto sensibile ad incrementi seppur minimi della domanda a valle della catena (Hutt e Speh, 2004). Spesso i prodotti sono risposte a richieste individuali che necessitano requisiti e capitolati specifici per regolamentare le politiche di qualità e di trasporto, mentre la proposta di valore può essere arricchita da altri servizi aggiuntivi, come consulenze sul prodotto o affiancamento nella risoluzione di eventuali problemi, giungendo ad un legame più stretto tra cliente e fornitore (Giacomazzi, 2002).

Nei prossimi paragrafi entreremo nel merito dei principali aspetti che caratterizzano queste relazioni, soffermandoci in particolar modo sugli elementi prevalenti di collaborazione.

1.2.1 Le relazioni di fiducia tra cliente e fornitore

Come detto in precedenza, lungo la *supply chain* operano imprese che concorrono alla creazione di un unico valore riconoscibile dal consumatore finale, per questo nel *business market* è fondamentale che ciascuna impresa instauri con i propri fornitori e clienti delle relazioni fiduciarie di lungo periodo, per perseguire obiettivi condivisi e sfruttare le risorse in comune (Giacomazzi, 2002).

La teoria della struttura di governo delle transazioni di Williamson (1975) dichiara che per far fronte all'incertezza ambientale, quando le transazioni tra attori economici sono caratterizzate da un'elevata frequenza e media idiosincrasia degli investimenti, la forma di governo che riduce i costi di coordinamento e meglio regola questi rapporti è il cosiddetto "governo bilaterale". Si tratta di una forma che sta a metà tra mercato e gerarchia e pone l'enfasi sull'intervento di elementi sociali, quali la fiducia e la reputazione tra le parti, e dove la collaborazione è condizione critica per il buon funzionamento delle organizzazioni (Costa et al., 2014). In accordo con quanto sopra definito, molti altri sono stati gli autori che hanno interpretato il *supply chain management* come un sistema di governo delle relazioni interorganizzative, che fa leva sulla collaborazione e sull'integrazione tra le parti per il raggiungimento di un risultato misurabile dal cliente; esso si dimostra un buon compromesso tra la soluzione gerarchica di integrazione verticale e la completa indipendenza tra aziende, dove il coordinamento è lasciato ai soli meccanismi del mercato (Ellram e Cooper, 2014). All'aumentare delle interdipendenze tra organizzazioni, aumenta anche la possibilità che tra esse si instaurino rapporti di lungo periodo, caratterizzati dalla fiducia e dal commitment, i riducendo il rischio di comportamenti opportunistici tra le parti; il commitment, in particolare, è un fattore critico di successo, poiché esprime quel desiderio di rendere quella collaborazione più profonda, durevole e quindi profittevole dal punto di vista economico (Mentzer, 2001).

Per rendere concreto quanto finora detto, la condivisione e la comprensione di informazioni relative alle attività svolte e alle performance ottenute, è fondamentale in quanto rende le relazioni più trasparenti; tuttavia di fronte a grosse moli di informazioni e dati, questo è fattibile soltanto grazie alla condivisione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione con i propri clienti e fornitori (Barratt, 2004). Accanto a queste forme più primitive di collaborazione vi possono essere anche esempi più radicali, dove imprese ai diversi livelli della *supply chain*, sono coinvolte nello sviluppo congiunto di nuovi prodotti (Romano e Danese, 2005). Per far sì che questi rapporti di fiducia e collaborazione siano i *drivers* del successo dell'intero sistema, è necessario stabilire fin dal principio gli obiettivi strategici delle parti, per una reciproca comprensione e risoluzione di eventuali distanze (Hutt e Speh, 2004). Caruso (2009), inoltre, sottolinea la necessità di costruire linguaggi e modelli comunicativi comuni, finalizzati alla condivisione di valori e obiettivi, perché solo in questo modo è possibile porre le basi per relazioni fiduciarie stabili.

1.2.2 I processi di acquisto

A partire da ciò che avviene a monte della *supply chain*, è utile soffermarsi su quelli che sono i processi di acquisto delle imprese, ben diversi dai normali processi che hanno luogo nel mercato dei consumi. I mercati delle organizzazioni sono caratterizzati da un numero minore di clienti con i quali l'impresa interagisce, tuttavia i rapporti sono contraddistinti da un grado di complessità e personalizzazione maggiore: le decisioni di acquisto implicano la partecipazione di un numero crescente di persone, perlopiù professionisti, che operano in nome e per conto di un'impresa nelle diverse aree gestionali, di conseguenza sono portatrici non dei loro interessi, bensì dell'organizzazione per cui lavorano (Kotler, 2015). Inoltre la preparazione e le competenze di coloro che vi partecipano sono più tecniche e specialistiche, mentre le decisioni di acquisto vengono prese dopo un'attenta ricerca di informazioni e sulla base di analisi razionali e ragionate (Caruso, 2009). Ciò che deve essere sottolineato è quindi la "maggiore dipendenza reciproca"⁵ che identifica questi rapporti, in quanto gli operatori si trovano a dover lavorare in stretto contatto lungo tutte le fasi del processo di acquisto, affinché sia più semplice trovare la soluzione più adatta al problema specifico (Kotler, 2015). Il processo di acquisto si attiva quando all'interno dell'organizzazione si riconosce un bisogno, un problema che può essere risolto mediante l'acquisto di un certo prodotto/servizio (Hutt e Speh, 2004). Poiché raramente diversi fornitori si dimostrano chiaramente superiori agli altri competitori (Slack et al., 2013), molte aziende si affidano a processi di ricerca e qualifica degli stessi. Le fasi, riconosciute da Romano e Danese (2005), che contraddistinguono tali processi tipici dei mercati B2B sono le seguenti:

- la definizione delle specifiche di prodotto, in relazione alle necessità aziendali;
- la ricerca di informazioni relative ai fornitori potenziali e l'analisi dei mercati di approvvigionamento, che sono finalizzate a individuare i *suppliers* più idonei a soddisfare le esigenze dell'impresa, e possono avvenire mediante diverse metodologie che implicano le ricerche nel web, partecipazioni a fiere o audit presso gli stabilimenti dei fornitori, o semplicemente guardando alla reputazione di cui godono. Questa fase di ricerca e analisi può richiedere l'intervento di ingegneri, responsabili acquisti, R&D e controllo qualità (Hutt e Speh, 2004) con la finale stesura del "registro dei fornitori qualificati" (Romano e Danese, 2005);
- l'invio di proposte di offerta per richiedere presentazioni, campioni, prezzi con successiva selezione dei fornitori che rispondono ai requisiti ricercati. In questo caso l'impresa attua alcune importanti scelte relative al *single* o *multiple sourcing*, ossia il fare affidamento a

⁵ Kotler P., 2004, Principi di marketing, ed. Pearsons, p.246

uno o più fornitori, a seconda della natura del mercato e delle sue fluttuazioni, del tipo di prodotto e del suo ruolo nel processo produttivo, nonché delle relazioni che si vogliono instaurare (Slack et al., 2013).

- l'emissione degli ordini d'acquisto ai fornitori selezionati con definizione dei termini contrattuali;
- il monitoraggio e controllo dello stato di avanzamento degli ordini,
- la valutazione dei fornitori, che avviene alla fine del processo sulla base delle prestazioni da essi fornite.

1.2.3 La segmentazione e individuazione delle opportunità di mercato

Dopo aver analizzato i processi a monte della *supply chain*, spostiamo ora il focus sulle attività a valle, per analizzare quelli che sono i processi e i momenti rilevanti nelle interazioni tra le imprese e i propri clienti. Secondo Borghesi (2011) una delle fasi fondamentali per il successo del *supply chain management* è la segmentazione dei clienti in base ai prodotti/servizi richiesti, poiché fornisce gli strumenti per conoscere il valore del cliente e sviluppare una *value proposition* adatta alle sue esigenze.

Lo scopo della segmentazione è quello di individuare i confini del mercato entro i quali agire, di riconoscere gruppi della domanda che al loro interno presentano caratteristiche analoghe e indagarne le esigenze primarie; la segmentazione è quindi la chiave per l'individuazione delle opportunità di mercato (Giacomazzi, 2002). In particolare, selezionare i giusti segmenti fornisce notevoli vantaggi in termini di vendite e di profitti: alcune ricerche sulle imprese B2B hanno definito che il 20% dei clienti contribuisce al 75% dei volumi di vendita (Hutt e Speh, 2004). Può talvolta accadere che un cliente venga talmente differenziato da essere considerato esso stesso un segmento (Giacomazzi, 2002), implementando ciò che Don Peppers e Martha Rogers hanno definito *one-to-one marketing*⁶. Attraverso questo approccio di individualizzazione e personalizzazione, l'impresa fornitrice può indagare circa i bisogni del proprio cliente business, andando a costruire un'offerta di valore su misura che andrà a influenzare poi la *customer satisfaction* e quindi la sua fidelizzazione (Payne, 2006).

Le fasi necessarie per perseguire gli obiettivi di segmentazione sono:

- la definizione del mercato al quale rivolgersi;
- l'individuazione delle variabili critiche di segmentazione;
- la scelta finale (Payne, 2006).

⁶ citato da Payne, 2006, Handbook of CRM, p.70.

Nei mercati B2B la fase cruciale della segmentazione è rappresentata dall'individuazione delle variabili critiche: la scelta può essere dettata dalle caratteristiche del mercato, dalla sua complessità, dalle esigenze manageriali o dalla disponibilità delle risorse (Giacomazzi, 2002). Hutt e Speh (2004), in particolare, riconoscono due livelli di segmentazione: macrosegmentazione e microsegmentazione. Nel primo caso le variabili da prediligere guardano alle caratteristiche della stessa organizzazione e quindi alla dimensione, alla localizzazione geografica, alle applicazioni del prodotto/servizio, ai canali distributivi. Per contro, la microsegmentazione, che avviene all'interno dei macrosegmenti già riconosciuti, richiede un'elevata conoscenza del mercato focalizzandosi sulle caratteristiche personali del protagonista del processo d'acquisto (cultura, competenze..) o sull'importanza dell'acquisto per il cliente (in base all'impatto che il prodotto ha nei suoi processi produttivi). Payne (2006), in modo analogo identifica, oltre ai criteri classici, tre variabili di segmentazione principali: in base alla Standard Industrial Classification, cioè guardando al tipo di settore di riferimento, in base all'importanza che il cliente attribuisce al prodotto/servizio offerto e in base alla percezione del valore offerto, andando a identificare le componenti del servizio che possono influenzare positivamente la percezione del cliente verso l'azienda fornitrice, da quelle che, per contro, non portano alcun vantaggio competitivo.

1.2.4 I canali di comunicazione

Un altro aspetto decisivo è la comunicazione e i relativi canali che l'impresa deve attivare verso gli altri operatori economici, in particolare i propri clienti. La comunicazione B2B è selettiva poiché si rivolge a un pubblico ristretto, rappresentato perlopiù da clienti attuali e potenziali (Giacomazzi, 2002).

Entrando nel merito della comunicazione di tipo commerciale, tralasciamo gli aspetti legati alla comunicazione del brand, per soffermarci invece su quella legata al prodotto: oltre a strumenti tradizionali utilizzati dalle imprese per veicolare messaggi, quali la stampa e la pubblicità, riconosciamo altri strumenti tipici del business-to-business quali il mailing, meglio se personalizzato, il contatto telefonico, le relazioni pubbliche, nonché cataloghi e schede tecniche che forniscono una descrizione dettagliata e tecnica del prodotto, essendo indirizzate a professionisti del settore o ad addetti agli acquisti (Giacomazzi, 2002).

Anche la partecipazione a fiere di settore è particolarmente importante nel mix di comunicazione, perché consente di interfacciarsi direttamente con il cliente potenziale (o anche con fornitori): il loro scopo non è tanto la vendita del prodotto, ma piuttosto la raccolta di nominativi e contatti personali per la creazione di liste da utilizzare nelle future politiche di comunicazione. Inoltre, stanno acquisendo sempre più risalto i mezzi *web-based* e i *social*

network come Linked In. Un ruolo particolare lo riveste il *direct marketing*, concepito come approccio che consente di stabilire un contatto diretto con il proprio cliente e predisporlo così all'acquisto, promuovendo anche una reazione proattiva da parte di quest'ultimo (Giacomazzi, 2002). Nella comunicazione B2B è, inoltre, essenziale il ruolo del *personal selling* per costruire dei rapporti di fiducia solidi tra fornitore e cliente. Il *personal selling* è uno strumento di comunicazione basilare dedicato all'interazione tra fornitore e cliente specifico, volto alla conoscenza delle esigenze di quest'ultimo e a un suo affiancamento durante il processo decisionale di acquisto (Hutt e Speh, 2004).

A fronte di quanto finora detto, si può ricavare che a differenza dei mercati B2C, questi processi di comunicazione non hanno lo scopo di mettere in evidenza la componente emozionale, bensì acquisisce rilievo l'aspetto razionale e funzionale del prodotto; il contributo delle persone diventa così essenziale, per la gestione personalizzata e interattiva delle relazioni col cliente business⁷. Nell'ambito di queste relazioni che hanno luogo nei canali di vendita, un peso sempre maggiore lo assume il Customer Relationship Management, oggetto del prossimo paragrafo.

1.2.5 Il Customer Relationship Management

Il CRM, acronimo di *Customer Relationship Management*, nasce come evoluzione del concetto di marketing esperienziale (*relationship marketing*), il cui proposito era quello approfondire la relazione col proprio cliente al fine di renderla continuativa e personalizzata (Romano e Danese, 2005).

Il CRM mira alla gestione della relazione con il cliente, ponendo quest'ultimo al centro della creazione del valore aziendale, in un'ottica di miglioramento continuo. In altre parole, riguarda l'intero sistema aziendale attraverso l'integrazione tra le funzioni e tra i processi interni, per il conseguimento dell'efficienza organizzativa, nonché per la soddisfazione delle esigenze del cliente e per la sua fidelizzazione (Drei, 2004). Attraverso la raccolta di informazioni dettagliate sul cliente, all'impresa risulta più agevole servirlo su base individuale, in una logica *one-to-one* che consente di targetizzare e differenziare l'offerta, le forme di comunicazione e di dialogo (Drei, 2004).

Lo sbaglio più comune che viene fatto è quello di equiparare il CRM ad un software o alle mere attività di marketing e vendita; al contrario riguarda l'intera cultura aziendale, con aree gestionali che si avvalgono di un'interfaccia tecnologica per ottimizzare i processi commerciali e i flussi di informazioni tra le diverse aree aziendali, nonché per facilitare

⁷ citazione da www.pmi.it

l'integrazione tra le stesse (Caruso, 2009). Lo scopo è quello di massimizzare le interazioni con la *customer base*, aumentare la *customer knowledge* e il valore nel tempo delle relazioni con i clienti, ponendo quest'ultimo sempre al centro dei processi di creazione di valore (Drei, 2004). In sintesi, sembra che l'implementazione del CRM possa favorire un aumento dei ricavi dovuti a clienti più soddisfatti e fedeli, vendite di maggior valore, riduzione del churn-rate (tasso di abbandono per rivolgersi alla concorrenza) e contratti di maggiore durata. Dall'altra parte si può conoscere una riduzione dei costi di coordinamento e minori spese di gestione degli ordini evasi.

Molte aziende di consulenza distinguono il CRM in tre aree di applicazione: operativo, analitico e collaborativo, dove l'architettura tecnologica rappresenta il substrato che ne consente l'applicazione.

- Il CRM operativo è costituito dalle soluzioni tecnologiche che automatizzano e supportano le attività di back e front office rivolte al cliente;
- il CRM analitico include la fase di raccolta ed elaborazione delle informazioni e dei dati in modo strutturato a supporto del management;
- il CRM collaborativo è costituito da quei canali che consentono al cliente di entrare in contatto col cliente (Payne, 2006).

Di fronte a queste politiche rivolte al cliente, il CRM richiede l'utilizzo di un insieme di sistemi informativi. Spesso si ribadisce l'importanza della tecnologia nella gestione d'impresa, soprattutto perché la complessità degli scenari economici attuali pone le aziende di fronte ad un'enorme quantità di dati, difficilmente interpretabili senza l'ausilio di un apposito sistema. Per questo molte imprese nell'ultimo decennio si sono affidate a questi sistemi informativi volti prima di tutto alla raccolta ed elaborazione delle informazioni e dei dati di cui già dispongono a livello gestionale (Romano e Danese, 2005).

Analizzando i sistemi che consentono l'implementazione del CRM, troviamo strumenti che facilitano la raccolta di tutto ciò che concerne la gestione del cliente, la sua *contact history* e i *touch points* avuti con l'organizzazione: le telefonate intercorse, le mail inviate e ricevute, la tipologia, la quantità e lo stato degli ordini, i capitolati e contratti stipulati, i questionari somministrati. Tale tecnologia serve quindi a individuare e gestire profili di clienti potenziali o già acquisiti, così da mettere appunto attività e strategie che da un lato aiutino a catturare nuovi clienti e dall'altro a massimizzare i profitti sui clienti fedeli, cercando di comprenderne esigenze e aspettative.

Nel processo di customizzazione, è errato pensare che il CRM sia uno strumento adatto a qualsiasi realtà aziendale: non nasce per tutti i business, bensì per quelli dove esigenze di tipo commerciale prevalgono sul resto, e nei casi in cui è fondamentale presidiare la relazione col

cliente. Un'azienda deve ricercare la soluzione che meglio si adatta alle esigenze specifiche del settore di appartenenza, e capire se questa può rappresentare un vantaggio nella gestione della relazione col cliente o, al contrario, un mero costo. È preferibile in ambienti caratterizzati da un certo livello di parcellizzazione della domanda, mentre differisce in quelli in cui la domanda è controllata da pochi attori economici⁸.

La ragione principale che spiega la rapida diffusione degli strumenti di sostegno al CRM è il vantaggio che ne deriva in termini di costi e di valorizzazione del cliente. Questi permettono, anzitutto, di categorizzare i clienti per creare dei bacini di informazioni con collegamenti alle *mailing list*, e consente di fare dei *matches* tra dati per favorire una più semplice comprensione degli stessi, in più permette di registrare tutte le attività e i contatti che l'azienda ha con i clienti. In termini economico-strategici, questi sistemi informativi possono essere utilizzati come supporto alla strategia di business, per monitorare l'andamento dei segmenti di mercato in cui l'azienda opera: prendere decisioni in merito alla chiusura di segmenti poco profittevoli o, grazie alla possibilità di registrare le *opportunities*, in merito all'apertura di nuovi segmenti⁹. Affinché questo strumento possa essere utilizzato in un'ottica di miglioramento dei rapporti con i clienti però, è necessaria una penetrazione di questo strumento a livello di processi nonché una chiara e condivisa strategia di gestione delle relazioni.

⁸ da un'intervista con la responsabile dell'IT department in Cereal Docks

⁹ da un'intervista con la responsabile dell'IT department in Cereal Docks

Capitolo 2

Cereal Docks Food

2.1 Il Gruppo Cereal Docks¹⁰

Cereal Docks è una realtà aziendale italiana, protagonista nella scena nazionale della trasformazione di cereali (mais e grano) e semi oleosi (soia, colza e girasole).

Nasce nel 1983 dalla volontà di Mauro e Paolo Fanin, come piccola azienda di servizi denominata Aurora snc, volta alla raccolta, essiccazione e stoccaggio di cereali. Nel corso degli anni, grazie ai numerosi investimenti cresce in dimensione e amplia la propria offerta, passando da semplice società di persone a società commerciale, fino a diventare nel 2000 una società per azioni.

Attualmente oltre ad essere il principale stoccatore e raccoglitore del mercato italiano, è il principale trasformatore di soia a livello europeo e leader nazionale nella produzione di farine e oli vegetali, grazie ad una capacità di estrazione giornaliera pari a 3000 tonnellate. Ciò per cui il gruppo si contraddistingue è la creazione di filiere controllate e sostenibili, identificate dal marchio Sistema Green che certifica la sicurezza e la qualità dei prodotti attraverso un sistema di tracciabilità del prodotto in tutte le fasi del processo, dall'approvvigionamento del seme alla vendita al cliente. Questo è confermato dal fatto che l'impianto di Camisano Vicentino è il solo nel territorio nazionale il cui ciclo produttivo avviene all'interno di un unico stabilimento, favorendone una gestione più sostenibile e trasparente. Inoltre il gruppo si è mostrato attento alla sostenibilità ambientale attraverso l'installazione di impianti fotovoltaici e l'espansione della propria attività verso la cogenerazione di biomasse, che permettono di soddisfare il fabbisogno di energia degli stabilimenti di Camisano e Portogruaro.

Attualmente il gruppo Cereal Docks è costituito da 4 società italiane e una estera:

- Cereal Docks Spa, la principale società del gruppo, con quartier generale a Camisano Vicentino e stabilimento all'avanguardia in termini di innovazione per ciò che riguarda la lavorazione di materie prime; conta inoltre un secondo polo produttivo a Summaga di Portogruaro (acquisito nel 1991) e un deposito costiero a Marghera, che funge da punto di riferimento per il trasporto ferroviario e navale.
- Cereal Docks International, con sede strategica a Milano, è una società di trading internazionale attiva su scala globale, che funge da intermediario, tra fornitori e

¹⁰ dal sito www.cerealdocks.it e dal materiale di divulgazione del gruppo Cereal Docks

trasformatori operanti lungo la filiera cerealicola, in particolare nelle realtà del Sud America e dell'India, occupandosi di compravendita, trasporto e stoccaggio dei prodotti agricoli.

- Cereal Docks Marghera, nata nel 2011 a Marghera a seguito dell'acquisizione della multinazionale agroalimentare americana Bunge, è dotata di uno stabilimento che dal 2016 può contare su un impianto di estrazione di semi di soia con la maggior capacità produttiva e la tecnologia più evoluta del Sud Europa.
- Cereal Docks East Europe è operativa dal 2006 a Timisoara, in Romania, dimostrando la vocazione del gruppo all'internazionalizzazione, per sfruttare l'abbondanza di materie prime del paese dell'Est Europa e presidiare mercati in evoluzione;
- Cereal Docks Food, sorta nel 2013, opera nel settore delle lecitine vegetali standardizzate e oli vegetali.

Il gruppo Cereal Docks attivo da più di 30 anni si dimostra un solido partner del settore primario, credibile nei propri piani di sviluppo, proponendosi “come anello di congiunzione tra il mondo dell'agricoltura e il mondo dell'industria¹¹”. Questo è testimoniato anche dai successi raggiunti negli ultimi anni, tra i quali si vuole evidenziare l'ottenimento di un finanziamento di circa 55 milioni di euro nell'aprile 2016 da parte di Unicredit banca. Per ciò che concerne gli obiettivi futuri, il gruppo si sta impegnando in progetti mirati all'incremento della capacità produttiva, insieme alla cura della sostenibilità ambientale e alla ricerca scientifica.

2.2 Cereal Docks Food Srl

Cereal Docks Food è una nuova *business unit* sorta nel 2013, facente parte del gruppo Cereal Docks. Si propone nel mercato delle lecitine standardizzate come partner commerciale affidabile, producendo e commercializzando il prodotto per uso alimentare, zootecnico e industriale, mentre attualmente si sta aprendo a nuove sfide nell'ambito cosmetico e farmaceutico.

Ciò che ha spinto il gruppo a costituire questa nuova società è stata la volontà di perseguire una strategia di diversificazione, inserendosi in un mercato di nicchia qual è quello della lecitina, garantendo l'ampliamento della propria offerta verso un ambito di attività affini a quelli già esistenti nel gruppo. Ciò permette di sfruttare e condividere conoscenze, competenze e risorse (finanziarie, umane, tecnologiche) ben consolidate all'interno del gruppo, nonché sinergie nell'ambito della ricerca, produzione e rapporti col mercato; questo

¹¹ dal sito www.cerealdocks.it

aspetto influenza il *modus operandi* di Cereal Docks Food, che vede come principale fornitore di lecitina grezza proprio la capogruppo. La conseguenza positiva, di questa stretta relazione di fornitura, è da ritrovarsi nella gestione più efficiente e tracciabile dei cicli produttivi, che avvengono all'interno dello stesso stabilimento di Camisano Vicentino. Accanto a ciò, altro fattore positivo è la filiera corta in cui l'azienda si inserisce, garantendo così la freschezza della lecitina, aspetto fondamentale per un'azienda che collabora con l'industria alimentare. La tracciabilità, inoltre, offre un vantaggio competitivo facilmente riconoscibile dai clienti, i quali possono disporre di informazioni circa la provenienza di quanto acquistato.

Nel giugno 2016 Cereal Docks Food conta un ristretto numero di dipendenti impegnati nella gestione dei rapporti coi clienti, nella gestione logistica, nel controllo qualità e analisi di laboratorio, nella gestione dei processi produttivi e di consegna del prodotto. Gli ambiti dell'amministrazione e finanza, delle risorse umane e dell'Information Technology sono invece condivisi con la capogruppo.

2.2.1 Valori e mission

Nello scenario attuale, caratterizzato da un numero sempre crescente di imprese operanti nel mercato degli additivi ed emulsionanti, ciò che permette ad esse di emergere è la capacità di proporsi in modo alternativo, per catturare l'attenzione delle aziende a valle della filiera e offrire loro prodotti che rispondano alle esigenze specifiche.

Nel caso in esame, Cereal Docks Food è riuscita a costruire il proprio vantaggio competitivo proponendo prodotti di eccellenza che rispettano elevati standard qualitativi, e i valori aziendali sembrano rispecchiare quanto questa realtà si propone di fare:

- **Qualità totale:** in questo senso si vuole puntare non solo al concetto di qualità a livello di prodotto, bensì a tutti i livelli, partendo dal laboratorio e dalla produzione per arrivare agli uffici. Questi principi sono perseguiti da Cereal Docks Food con coerenza, come dimostra la capacità di ottenere, nel breve periodo di tre anni, importanti certificazioni di sistema quali UNI EN ISO 9001:2008, ISO 9001, ISO 22005, GMP+, Kosher e la più recente, Halal.
- **Sicurezza, salute e tracciabilità:** per garantire benessere ai suoi clienti, tutti i prodotti sono sottoposti a un rigido sistema di tracciabilità di filiera che consente di tenere traccia delle materie prime utilizzate nei processi produttivi, garantendo la provenienza sicura del prodotto.

Il sistema di tracciabilità prevede che al singolo lotto venga assegnato un numero che permetta di risalire a informazioni relative allo stabilimento produttivo in cui è avvenuta la

lavorazione della lecitina e, andando a ritroso, allo *shipping*, allo stoccaggio giungendo infine alla piantagione di provenienza del seme, andando ad integrarsi con le attività di controllo della capogruppo.

- Sostenibilità ambientale, come fattore di sviluppo: questo valore viene concretamente perseguito attraverso processi che producono una quantità ridotta di emissioni e attraverso una costruzione dei processi volta a ridurre gli scarti.

La *value proposition* di Cereal Docks viene perseguita, tramite un'offerta di prodotti di alta qualità, che vantano una filiera corta, che coinvolge principalmente attori della Pianura Padana, assicurando tracciabilità e sicurezza. La chiave del suo successo può essere quindi riassunta in una costante ricerca della qualità, un'efficiente logistica e monitoraggio continuo dei processi, aspetti che permettono alla società di costruire e consolidare il proprio vantaggio competitivo.

2.2.2 Il portafoglio prodotti

Il prodotto che rappresenta il core business dell'azienda è la lecitina.

Lecitina è un termine generico usato per indicare un gruppo di sostanze dalla consistenza fluida o solida (si tratta di una sostanza con un certo grado di viscosità) e dal colore variabile dal giallo al marrone scuro. La lecitina è presente in natura nei tessuti animali e vegetali e nel tuorlo d'uovo, e proprio da quest'ultimo deriva il suo nome (lekithos in greco significa "rosso d'uovo")¹². Si ricava dalla soia nei cui semi è contenuta per lo 0,5 / 0,6%, ma anche da altri semi oleosi quali il girasole e la colza. In seguito alla fase di estrazione del prodotto grezzo dai semi, questa sostanza può essere sottoposta alla standardizzazione per diventare un prodotto qualitativamente ottimizzato, rispondente ai parametri di purezza richiesti dalla legislazione.

Questa sostanza è commestibile e ben tollerata dall'uomo (per legge deve contenere una quantità di fosfolipidi superiore al 60%), quindi si presta a essere impiegata in una vasta gamma di prodotti alimentari, grazie soprattutto alle sue proprietà di emulsionante e additivante (rende miscelabili sostanze che tra loro non lo sono). In sintesi si dimostra essere un prodotto versatile, utilizzato in numerosi settori, quali l'alimentare, la cosmetica, la farmaceutica, la zootecnica e nell'industria dei materiali.

Per le caratteristiche intrinseche del prodotto che offre, Cereal Docks Food è da considerarsi un'azienda operante nel mondo del *business-to-business*, ossia un'azienda che si rapporta

¹² www.wikipedia.it

esclusivamente con altre imprese, non entrando in alcun modo a contatto col consumatore finale.

La gamma di prodotti che essa propone è costituita per lo più da lecitine di soia che, a seconda dell'applicazione, presentano proprietà differenti e di conseguenza anche processi produttivi alternativi:

- le lecitine alimentari sono prodotte nel rispetto degli standard di certificazione e ricavate da semi convenzionali non-ogm. Vengono impiegate in particolar modo nella produzione di cioccolato, margarina, cono gelato, caramelle, *coating* di *chewing gum*, *instant food* e *infant food*, prodotti *bakery*.

Proprio per l'importanza che questo ingrediente ricopre in ambito alimentare, Cereal Docks Food è rispettosa degli standard richiesti dai propri clienti e dalla legislazione europea, la quale vieta la presenza di OGM negli alimenti.

- le lecitine tecniche, grazie alla loro versatilità, sono una componente fondamentale nei processi industriali poiché per le caratteristiche di fissante, agente solubilizzante, emulsionante e plastificante si prestano ad essere impiegate in diversi settori: dalle vernici ai detergenti, dalla carta al tessile, dal materiale per costruzione all'industria petrolifera;
- le lecitine zootecniche costituiscono l'ingrediente fondamentale dei mangimi per l'alimentazione di animali domestici e da allevamento quali vitelli, suini, ovini, equini e pesci.

Sebbene Cereal Docks Food sia una realtà pressoché nuova, essa si propone come azienda dinamica e in continua evoluzione. Dal giugno 2015 è stata ultimata e resa operativa la linea per la produzione della **lecitina di girasole**, che va ad aggiungersi alla produzione e standardizzazione della lecitina di soia. Di recente inoltre, nel portafoglio prodotti è stato inserito l'olio di girasole alto oleico, ingrediente presente in molti prodotti alimentari, da ritenersi ottimo sostituto dell'olio di palma.

2.3 Breve analisi settoriale

La produzione e commercializzazione di lecitina viene considerato un settore di nicchia, caratterizzato da un modesto numero di aziende presenti sul mercato globale (in Europa se ne contano circa una trentina).

Il mercato globale della lecitina, e degli additivi in generale, nonostante le sue dimensioni modeste, è uno degli *ingredients market* che cresce più velocemente. Esso ha misurato negli ultimi anni risultati positivi, e guardando alle previsioni del periodo 2016-2020 ci si aspetta

un trend altrettanto positivo¹³. I fattori che guidano la crescita sono rappresentati in primo luogo dall'aumento della domanda nei mercati ad essa collegati, accanto all'incremento degli ambiti di applicazione nei quali la lecitina può essere impiegata. Trattandosi infatti di un *by-product*, cioè di un prodotto ricavato dalla produzione industriale e utilizzato nel processo produttivo di un altro prodotto (anche se non necessariamente meno importante di quest'ultimo), la domanda di lecitina è trainata dalla domanda dei prodotti finali poiché da essa derivata.

L'elevata flessibilità e la sua natura versatile fa sì che questo ingrediente possa essere impiegato in molteplici ambiti e che il mercato sia così segmentato a seconda della specifica applicazione: salute e benessere del corpo, farmaceutica, cosmesi, industria tecnica, feed e infine industria alimentare. Quest'ultima detiene la più ampia quota cliente all'interno del mercato della lecitina e pertanto costituisce il principale *driver* dell'andamento dello stesso; in particolare, i cambiamenti nelle abitudini alimentari (soprattutto nell'area europea) hanno favorito la diffusione del consumo di cibi poveri di grassi e cibi pronti, andando a influenzare la richiesta della sostanza emulsionante nei processi produttivi.

Altro aspetto da sottolineare è l'incertezza che caratterizza questo mercato: il settore degli additivi, e in particolare della lecitina di soia, è fortemente condizionato dall'andamento dei grandi paesi produttori di soia come gli Stati Uniti, Brasile, Argentina, India, Ucraina, e reso instabile dai fenomeni climatici che influenzano in questo maniera la redditività dell'intera filiera. Sono le fluttuazioni dei prezzi a rappresentare il maggior freno a questo mercato, poiché dovute alla difficoltà più o meno presente nel reperimento di materie prime per la produzione della lecitina (semi di soia, girasole, da cui si ricava la lecitina grezza tramite i processi di estrazione dell'olio). Gli aspetti sopra evidenziati sono quindi strettamente collegati ai mercati di approvvigionamento, caratterizzati da numero cospicuo di fornitori con medio-alto potere contrattuale. Nel caso di Cereal Docks Food, i fornitori possono essere distinti in: fornitori di materie prime quali la lecitina grezza, materie prime ausiliarie indispensabili per il processo di standardizzazione, imballaggi (IBC, secchielli, fusti) e servizi di trasporto. Per quanto concerne la fornitura di lecitina grezza il ruolo di principale fornitore è rivestito dalla capogruppo Cereal Docks Spa, a cui si affiancano altre imprese del territorio nazionale; ma nel momento in cui la materia prima proveniente dall'Italia inizia a scarseggiare la società si rivolge a fornitori stranieri in grado di garantire i medesimi standard qualitativi.

Dal lato della domanda invece sono per lo più le grandi multinazionali che rappresentano i principali clienti di lecitina nel mercato globale, operanti nel settore alimentare, mangimistico,

¹³ dal sito www.marketsandmarkets.com

tecnico e farmaceutico. Le grandi dimensioni di queste aziende garantiscono elevati volumi d'affari (spesso i clienti sono poche aziende che detengono la maggioranza delle quote cliente contro un elevato numero di imprese di dimensioni ridotte) mantenendo di conseguenza un elevato potere contrattuale che condiziona le aziende produttrici nella determinazione dei prezzi di vendita del prodotto finito. Questo scenario si ripete anche per Cereal Docks Food, che deve fronteggiare le richieste di clienti di grandi dimensioni, permettendole così di accrescere il suo prestigio.

Questo settore è caratterizzato da un'elevata concorrenza tra aziende, soprattutto da parte di imprese straniere, in particolare dei paesi emergenti. Attualmente l'area europea conta i più grandi *players* all'interno di questo mercato; tuttavia, a causa del recente sviluppo dell'area asiatica e del Pacifico, sta iniziando a sentirsi minacciata dalla concorrenza di paesi quali Cina e India, ai primi posti della classifica dei principali produttori di soia a livello mondiale. Questi devono il loro vantaggio alla capacità di mantenere i costi di produzione molto bassi e quindi proporre prezzi inferiori rispetto ai *competitors* europei. Dal punto di vista della concorrenza, il mercato è dominato da pochi agenti economici che vantano però una rete di relazioni su scala globale e tra i quali spiccano Cargill Inc. (USA), Lasenor Emul SI (Spagna), Stern-Wywiol Gruppe Pvt. Ltd (India).

Se invece spostiamo il focus sulla realtà italiana, essa è caratterizzata da un numero cospicuo di aziende (circa una ventina) distributrici di lecitina, tuttavia nel mercato nazionale solo Cereal Docks Food è anche produttrice di lecitina con propri stabilimenti, e ciò le consente di avere un possibile vantaggio strategico sulle concorrenti. Alla luce di quanto appena detto, se analizziamo la realtà con cui Cereal Docks Food si confronta, possiamo definirla come molto articolata. Trattandosi di un'azienda produttrice e venditrice di lecitina, essa si interfaccia con fornitori che al contempo sono concorrenti, e concorrenti che in alcuni casi sono anche clienti. Come in ogni mercato poi, è fondamentale considerare le possibili minacce che vanno ad inficiare la redditività del settore della lecitina. Le barriere d'ingresso sono rappresentate, perlopiù, dall'ingente fabbisogno di capitale iniziale e dalle economie di scala raggiunte da chi è già presente sul mercato, tuttavia se i potenziali entranti sono interessati solamente alla parte relativa alla commercializzazione, tralasciando quindi la produzione di lecitina standardizzata, gli ostacoli all'entrata diventano pressoché nulli, tanto da favorire un aumento della concorrenza. L'intensità della concorrenza è oggi dettata anche dai possibili beni sostituiti, cioè prodotti diversi dalla lecitina che sono in grado di soddisfare la medesima necessità. In particolare la disponibilità di altri agenti, come i mono digliceridi degli acidi grassi o altri emulsionanti sintetici, costituisce un importante ostacolo alla crescita del settore della lecitina, che potrebbe vedere ridotta la propria quota di mercato.

A causa della specificità dell'attività, la lecitina è un prodotto che si presta in modo limitato alla differenziazione di prodotto. Per tale ragione, allo scopo di mantenere la propria posizione nel mercato, le aziende volgono i propri sforzi verso azioni strategiche che consentono loro di differenziarsi dai competitors. Offrire ai propri clienti prodotti di qualità elevata che rispondono alle loro esigenze specifiche, affiancati da servizi su misura, può rappresentare uno dei fattori in cui ricercare il vantaggio strategico, accanto ai continui investimenti in ricerca e sviluppo che permettono di creare nuove soluzioni per restare competitivi.

Capitolo 3

Il Caso Cereal Docks Food

3.1 La Supply Chain di Cereal Docks Food

Ciascun'impresa opera all'interno di una *supply chain* e non è raro che si inserisca in più network allo stesso tempo. Cereal Docks Food opera all'interno di una *supply chain* caratterizzata dalla presenza di un numero circoscritto di imprese lungo la filiera, la cosiddetta filiera corta, situazione che garantisce la tracciabilità del prodotto e la trasparenza nelle relazioni. Le peculiarità dei prodotti che compongono la sua offerta, portano l'impresa a prediligere relazioni a km zero per garantire freschezza e qualità della merce. Per questo motivo Cereal Docks Food ha scelto di operare prevalentemente nei mercati del Nord Italia ed Europa continentale, per quanto riguarda la provenienza delle sue materie prime e la vendita della sua lecitina standardizzata.

Se analizziamo le relazioni che l'impresa in esame coltiva lungo la *supply chain*, è possibile distinguere tante filiere quante sono le tipologie di prodotto che vende, sulla base delle diverse applicazioni: ci sarà quindi una filiera alimentare, una filiera dedicata al settore mangimistico e infine una relativa all'ambito tecnico-industriale. Utilizzando una prospettiva generale tuttavia, la *supply chain* di riferimento vede la lecitina come ingrediente per prodotti destinati al consumatore finale, di conseguenza i suoi confini possono essere molto ampi. Prendendo a riferimento Cereal Docks Food come impresa centrale, a monte della catena troviamo gli agricoltori e le industrie che estraggono dai cereali la lecitina e l'olio; guardando a valle della filiera invece, riconosciamo le imprese che operano nell'industria alimentare o in altri settori dove la lecitina e l'olio sono impiegati come materia prima, le imprese distributrici di tali prodotti finiti e alla fine il consumatore finale; non è raro tuttavia che il *demand network* sia caratterizzato anche dalla presenza di intermediari commerciali.

3.2 I fornitori e i processi di acquisto

I fornitori con cui Cereal Docks Food collabora sono di diversa natura: quelli più rilevanti sono coloro che riforniscono l'azienda di lecitina grezza, mentre quelli secondari sono rappresentati da fornitori di imballaggi, di materie prime ausiliarie e del servizio di trasporto. Per ciò che concerne la materia prima per eccellenza, ossia la lecitina grezza, il suo principale fornitore è la capogruppo Cereal Docks Spa, attiva nel medesimo stabilimento produttivo di

Camisano Vicentino la quale, nei suoi processi di approvvigionamento di semi, si relaziona direttamente con gli agricoltori della Pianura Padana. Qualora la disponibilità di merce non soddisfi le esigenze di produzione della controllata quest'ultima può contare su altri fornitori, selezionati in virtù dell'etica aziendale improntata sulla qualità e sulla sicurezza del prodotto.

In linea generale, seguendo il processo d'acquisto precedentemente descritto, l'identificazione dei potenziali fornitori avviene tramite la consultazione di informazioni già in possesso dell'azienda, raccolte durante la partecipazione a fiere o attraverso documenti commerciali, e qualora si vogliano approfondire eventuali informazioni e dati si effettuano audit presso gli stabilimenti dei fornitori. La selezione dei fornitori di lecitina grezza, ma anche di materie prime ausiliare, di imballaggi e di trasporto, avviene dopo aver richiesto una scheda di sicurezza riportante le caratteristiche del prodotto offerto e dove necessario, le specifiche chimico-fisiche. Questo processo di acquisto viene gestito e monitorato dall'ufficio acquisti in stretto contatto con i responsabili del controllo qualità.

I rapporti di carattere collaborativo che l'azienda coltiva con i propri clienti sono invece oggetto dei prossimi paragrafi, poiché presentano peculiarità su cui vale la pena soffermarsi.

3.3 Le relazioni con i clienti

Nonostante la sua recente costituzione e le sue ridotte dimensioni, Cereal Docks Food è riuscita sin da subito ad costruire delle relazioni solide con i propri clienti, che pertanto hanno saputo riconoscere in quest'azienda un partner affidabile con il quale lavorare per la creazione di un valore aggiunto, che il consumatore a valle della *supply chain* è poi in grado di riconoscere. Durante lo stage effettuato presso quest'azienda ho avuto modo, fin dal primo giorno, di notare come l'attenzione al cliente e la costante collaborazione con esso siano il *leitmotif* che caratterizza le attività quotidiane; sono principi radicati nella cultura aziendale che rendono la relazione cliente-fornitore di Cereal Docks Food una strategia vincente e migliore rispetto ai competitors. Attraverso dialoghi e interviste con il personale che si occupa quotidianamente di questi rapporti, si denota una particolare attenzione al cliente, considerato non una semplice fonte di profitto, bensì un partner con il quale lavorare e condividere informazioni e risorse nell'ottica di miglioramento continuo. I rapporti sono contraddistinti dalla disponibilità all'ascolto e dall'impegno nel soddisfare le particolari richieste del singolo, in un mercato in cui la differenziazione del prodotto è difficilmente praticabile e dove la competizione tra aziende si gioca a livello di servizi aggiuntivi e consulenze.

Altro tratto caratteristico è la trasparenza con cui avviene la gestione commerciale, logistica e produttiva, nel rispetto totale delle condizioni del contratto, affinché il cliente possa vedere nel suo fornitore un partner professionale e competente.

La clientela di Cereal Docks Food è rappresentata da aziende che utilizzano la lecitina e l'olio di girasole come materia prima nei propri processi produttivi. Sono imprese di piccole, medie e grandi dimensioni, talvolta multinazionali che ricoprono un ruolo importante nel mercato globale. Ma come già noto, i clienti dell'impresa non sono rappresentati soltanto da quelli con cui essa si interfaccia direttamente, ma da tutti coloro che si trovano a valle della filiera: Cereal Docks consapevole di questo si propone di seguire i propri clienti anche nei loro processi produttivi affinché il prodotto finale incontri le esigenze del consumatore finale.

I criteri di segmentazione impiegati da Cereal Docks Food per distinguere i propri clienti, sono basati, a livello macro, sulle applicazioni della lecitina o meglio ancora, in base alla settore industriale, giungendo in questo modo ad una suddivisione del mercato di riferimento in clienti che operano nel settore alimentare, nel settore dei mangimi per animali e infine nell'ambito tecnico-industriale, senza approfondire ulteriormente tali segmenti. Questo ha delle implicazioni ben profonde relativamente agli standard qualitativi da rispettare, sebbene i servizi offerti al cliente non presentino particolari differenze. Per esempio, nel caso di lecitine ad uso alimentare, gli standard e le specifiche chimico-fisiche che i clienti richiedono sono molto più rigidi (semi non GM), insieme alla richiesta di molteplici certificazioni che provano il rispetto di particolari iter procedurali.

Le relazioni che Cereal Docks Food instaura coi propri clienti sono rese vincenti dalla collaborazione tra le diverse aree aziendali dedicate alla produzione e standardizzazione di lecitina, alla logistica, al controllo qualità e al rapporto col cliente. In questo modo ciascuno è informato su ciò che gli altri fanno, sulle relazioni che hanno avuto con i clienti, rendendo i processi informativi più rapidi e fluidi, evitando malintesi o fraintendimenti. È fondamentale che vi sia una forte interrelazione tra le diverse aree aziendali, secondo una logica integrata che favorisce la comunicazione e il coordinamento in vista del raggiungimento del comune obiettivo.

Prima di sottoscrivere un vero e proprio contratto col cliente i manager di Cereal Docks Food propongono dei campioni di lecitina, accompagnati da una scheda tecnica che descrive le caratteristiche di ciascun prodotto, le specifiche chimico-fisiche, la *shelf life*, l'analisi degli allergeni. Qualora il possibile cliente dimostri incertezza, essa offre un sostegno in termini di informazioni, per quanto riguarda la lecitina e l'olio di girasole, e tutto ciò reso possibile dalla preparazione degli stessi responsabili: talvolta propongono al potenziale cliente, spesso ancora estraneo al settore della lecitina, della letteratura di settore per informarlo circa le proprietà, le

applicazioni e i vantaggi di utilizzare la lecitina nei processi produttivi, offrendo quindi dei veri e propri servizi di consulenza. Una volta stipulato il contratto di vendita, si passa alla stesura e alla firma da entrambe le parti di un capitolato come forma di garanzia per eliminare equivoci ed incertezze tra le parti.

Infine, oltre che per l'adempimento di quanto previsto dalle norme ISO, annualmente coloro che si occupano di controllo qualità predispongono e inviano per mail dei questionari di soddisfazione al cliente per comprendere come i rapporti di fornitura siano percepiti da quest'ultimo. Attraverso questi si cerca di raccogliere dei feedback concernenti il suo grado di soddisfazione relativamente al servizio ricevuto, la qualità del prodotto e del trasporto, eventuali anomalie riscontrate, la puntualità nelle consegne. Una volta raccolte queste informazioni si procede ad un'analisi quantitativa e qualitativa che consente di verificare l'esistenza di margini di miglioramento.

3.4 La componente del servizio

Tra i fattori chiave che permettono a Cereal Docks Food di creare una relazione profittabile e di lunga durata con i propri clienti, basata sul reciproco impegno e fiducia, troviamo la qualità del prodotto e dei processi, la flessibilità, la velocità e l'affidabilità nel portare a termine gli ordini e le consegne.

3.4.1 La qualità

La qualità è il primo fattore su cui le aziende si focalizzano se vogliono godere di un certo vantaggio competitivo. Essa descrive prima di tutto la conformità dell'offerta alle aspettative del cliente proponendo prodotti e servizi con caratteristiche in linea o addirittura superiori agli standard di riferimento (Slack et al., 2010).

Nel caso in esame, "qualità totale" è uno dei valori su cui si fonda l'etica aziendale di Cereal Docks Food, non solamente in termini di prodotto, ma soprattutto a livello di processi, e questo è possibile solo grazie all'integrazione tra le diverse funzioni aziendali e tra le imprese con cui essa interagisce, a partire dal suo principale fornitore che è la capogruppo e dai laboratori esterni di analisi con i quali collabora. L'azienda è convinta che, nel settore in cui opera, per essere scelti come fornitori, occorra prima di tutto fornire prodotti e servizi di alta qualità. Con ciò si intendono anzitutto quei prodotti che rispettano gli standard imposti dalla legislazione corrente in materia di sicurezza alimentare, dove ogni passaggio del processo produttivo viene accuratamente monitorato. Il primo passo da compiere è la selezione

accurata di fornitori di primo e di secondo livello, a partire dagli agricoltori, con i quali si cerca instaurare rapporti stabili di fiducia. L'obiettivo finale è quello di ridurre al minimo gli errori e le ragioni che ad essi conducono, per minimizzare i costi della non qualità, rappresentati dai mancati ricavi e dai costi di smaltimento del prodotto non conforme e non idoneo ad essere utilizzato.

Certificazioni

Per dimostrare la qualità dei processi e trovare al contempo trovare una fonte di legittimazione nell'ambiente di riferimento, Cereal Docks Food propone un'offerta di valore ai propri clienti, che è testimoniata dalle numerose certificazioni conseguite nel breve arco temporale di tre anni. Queste rappresentano la determinazione nel voler soddisfare le richieste della clientela, nonché di aprirsi a nuove opportunità di vendita. Secondo l'azienda, infatti, uno dei fattori chiave per instaurare una relazione profittevole e di lunga durata, date le caratteristiche del mercato in oggetto, è soddisfare le esigenze di una domanda sempre più attenta ai nuovi paradigmi certificativi, sebbene questo richieda maggiori costi legati al personale che si occupa del controllo qualità e del rispetto delle norme e dei comportamenti previsti dalla certificazione. Le certificazioni che Cereal Docks Food è riuscita a conseguire sono le seguenti:



UNI EN ISO 9001:2008 ISO 9001, una certificazione di sistema che garantisce il rispetto degli standard internazionali in materia di gestione della qualità. In particolare organizza e definisce le procedure, le istruzioni che compongono l'intero processo per riuscire a fornire prodotti e servizi che soddisfino i requisiti dei clienti, migliorandone la soddisfazione. Questo tramite analisi delle azioni e dei risultati per migliorare in modo continuativo i processi



ISO 22005 è una certificazione che riguarda la rintracciabilità di filiera alimentare e mangimistica. Fornisce i requisiti generali per progettare e implementare sistemi di rintracciabilità agroalimentare, aspetto fondamentale per documentare la storia del prodotto a clienti e stakeholder. (Fonte: www.dnvgl.it)



GMP+ è una certificazione di sistema per la produzione di ingredienti e additivi utilizzati per l'alimentazione animale, con lo scopo di garantire la qualità e la sicurezza del prodotto destinato al settore mangimistico. (Fonte: www.gmpplus.org)



KOSHER e KOSHER PASSOVER è una certificazione di sistema che assicura il rispetto degli standard di qualità e sicurezza in conformità con le esigenze della comunità ebraica.



HALAL è una certificazione di sistema per i settori alimentare, cosmetico e farmaceutico, che assicura il rispetto, degli standard di qualità Halal nelle fasi di lavorazione secondo la legge della Sharia, con particolare attenzione alle esigenze di consumatori appartenenti alla comunità islamica.

In termini economico-strategici, questa certificazione rappresenta uno strumento fondamentale per strategie d'internazionalizzazione specialmente verso i paesi arabi. (Fonte: www.halalitaly.org)

Come detto in precedenza, il valore di “qualità totale” perseguito da Cereal Docks Food è radicato a livello di intero sistema. Poiché numerose direttive europee concernenti la sicurezza alimentare descrivono i principi da rispettare per la sicurezza alimentare e i criteri microbiologici applicabili ai prodotti alimentari¹⁴, le analisi che quotidianamente vengono fatte nei laboratori di Cereal Docks Food sono molto restrittive. Per garantire il rispetto di quanto precedentemente descritto, il controllo non si limita al processo produttivo, ma riguarda anche il servizio di trasporto acquistato da fornitori esterni. Prima di procedere con il carico, a ciascun trasportatore viene richiesto uno specifico certificato di lavaggio, il quale garantisce la pulizia e la conformità dell'automezzo adibito al trasporto della specifica tipologia di prodotto, attestando in questo modo il rispetto di un determinato iter procedurale previsto dagli standard di certificazione.

3.4.2 Flessibilità, velocità e affidabilità

Come affermato in precedenza, la qualità da sola non è sufficiente per garantire un vantaggio strategico all'organizzazione rispetto ai competitors (Mentzer, 2001). Per far fronte all'evoluzione del mercato e all'aumento della sua complessità, sono emersi nuovi paradigmi organizzativi che mettono al centro la velocità del servizio, la flessibilità nel rispondere alle richieste del cliente e l'affidabilità (Giacomazzi, 2002). Nel caso specifico, la grande quantità di aziende presenti sul mercato dei *food ingredients*, ramo degli additivi, deve far fronte a clienti business sempre più esigenti, che richiedono tempi di consegna rapidi ed elevata flessibilità, nonché puntualità nelle consegne.

La velocità di risposta e consegna del prodotto al cliente è ritenuta elemento essenziale, poiché garantisce grossi risparmi in termini di costi, ma è possibile soltanto se i processi

¹⁴ si veda REGOLAMENTO (CE) n. 2073/2005 DELLA COMMISSIONE del 15 novembre 2005 sui criteri microbiologici applicabili ai prodotti alimentari, REGOLAMENTO (CE) N. 178/2002 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 28 gennaio 2002 che stabilisce i principi e i requisiti generali della legislazione alimentare, istituisce l'Autorità europea per la sicurezza alimentare e fissa procedure nel campo della sicurezza alimentare.

interni sono caratterizzati da elevata flessibilità (Slack et al., 2013). Poiché all'interno dello stabilimento di Cereal Docks Food i processi continui di estrazione, standardizzazione e packaging, nonché di analisi sono caratterizzati da una forte rigidità causata dalle tempistiche intrinseche di ciascuna fase, per garantire velocità di risposta alle richieste del cliente e nella consegna del prodotto, tutte le aree aziendali sono caratterizzate da una forte integrazione (favorita anche dalla condivisione degli spazi fisici), tale da favorire rapidi scambi di informazioni e ridurre possibili errori che generano rallentamenti nelle fasi produttive. Inoltre, fattore che influenza largamente questo aspetto è l'aver all'interno dello stesso stabilimento produttivo di Camisano Vicentino gli uffici e gli impianti per l'intero processo produttivo. Per quanto riguarda la lecitina, l'azienda dispone di apposite cisterne dedicate allo stoccaggio del prodotto. Questa politica delle scorte, sebbene comporti costi non trascurabili, è necessaria per far fronte alle richieste urgenti del cliente: a causa dei lunghi tempi di lavorazione della lecitina, infatti, non sarebbe possibile rispondere prontamente a tali richieste.

Dal punto di vista della flessibilità, questa è espressa come la capacità da parte dell'organizzazione di adattarsi a cambiamenti nei volumi, nel mix di prodotto e nella consegna (Slack et al., 2013). Nel caso in esame si può riscontrare l'impegno dell'azienda ad essere flessibile nei confronti dei suoi clienti, in termini di volumi e di consegna. Nel primo caso, Cereal Docks Food consente di scegliere tra diversi tipi di imballaggio, dalla ridotta quantità di lecitina contenuta nei secchielli alle tonnellate del *bulk*; questo le permette di accrescere la propria quota di mercato, in quanto le è possibile rispondere a richieste di medio-grandi imprese che acquistano grossi quantitativi di merce, ma al contempo di andare incontro alle piccole realtà aziendali che necessitano quantità minori di prodotto.

La flessibilità è garantita anche in termini di personalizzazione del prodotto. Come detto in precedenza, la lecitina, utilizzata come materia prima nei processi produttivi, non si presta a forti differenziazioni se non per quanto riguarda l'applicazione. Nonostante ciò, Cereal Docks Food propone offerte su misura ai clienti che lo richiedono, andando a modificare le specifiche chimico-fisiche, il colore della sostanza o la sua fluidità, ma soprattutto offre servizi di trasporto e di consegna su misura di fronte a richieste specifiche, ma anche consulenze sul prodotto che vanno ad arricchire la *value proposition*. Proporre soluzioni appropriate ai bisogni è possibile solo con una conoscenza approfondita del cliente. Ed infine l'azienda si considera flessibile anche per ciò che concerne la consegna, in quanto capace di cambiare all'occorrenza la data e l'orario della consegna dei prodotti: questo è reso possibile dal fatto che una sola persona si occupa esclusivamente della gestione logistica, rispondendo prontamente al cliente e facilitando una visione unitaria del processo di consegna.

Altro fattore fondamentale per valutare le performance delle operations è l'affidabilità o puntualità, definita da Slack et al. (2013) come la capacità dell'impresa di fornire il prodotto/servizio entro il tempo prestabilito; questo aspetto è ritenuto importante, alla pari della qualità o velocità nei processi aziendali, poiché testimonia la reattività di un'organizzazione (Romano e Danese, 2006). Questo fattore è stato interpretato da Cereal Docks Food come la capacità di tener fede alle promesse fatte ai suoi clienti, poiché un ritardo nella consegna di olio o lecitina implica un ritardo nei processi di sviluppo e produzione dei suoi clienti, interrompendo così il flusso di valore. Per questo rari sono i casi in cui la data di consegna viene posticipata e le ragioni sono da attribuirsi perlopiù a fattori esogeni ai processi.

3.5 La comunicazione ai clienti

3.5.1 Il Customer Service

Il *Customer Service*, letteralmente servizio clienti, è un organo interno all'organizzazione che si preoccupa di intrattenere rapporti coi clienti attraverso “lo scambio di informazioni sul prodotto in generale e sullo stato di avanzamento degli ordini” (Romano e Danese, 2006). Christopher (2016), adottando una *marketing perspective*, lo definisce come quel servizio offerto al cliente volto ad accrescere il *customer value* e favorire la *customer retention*. LaLonde e Zinszer¹⁵ inoltre identificano i diversi momenti che contraddistinguono il *Customer Service*: la fase antecedente la transazione, in cui si instaura un primo contatto con l'acquirente, la fase di transazione vera e propria dove si rende disponibile il prodotto al cliente e la fase post-vendita dove si fornisce un supporto in caso di problemi. Per evidenziarne l'importanza all'interno dei processi aziendali, Cooper, Lambert e Pagh (1997) nel loro modello di Supply Chain inseriscono la gestione delle relazioni e del servizio ai clienti tra i processi coinvolti a livello interorganizzativo nella creazione di valore.

All'interno di Cereal Docks Food il *Customer Service* rappresenta una delle funzioni preponderanti che, non si limita alla mera risoluzione dei problemi sorti nei rapporti di fornitura con la clientela, ma segue l'intera filiera nella quale l'azienda è inserita, occupandosi anche delle relazioni con i fornitori. Questo approccio permette di avere una visione completa di quelli che sono gli sviluppi della filiera e le esigenze della stessa. Ciò è anche favorito dalle dimensioni ridotte della *business unit*, tali da consentire un presidio costante delle relazioni lungo la *supply chain*: esempio chiaro di quanto appena affermato possono essere le politiche

¹⁵ citato in Christopher, 2016, Logistics and Supply Chain Management.

di prezzo dell'azienda, fortemente influenzate dall'andamento dei mercati di approvvigionamento, per questo motivo è preferibile avere ben chiari i meccanismi di funzionamento e le relazioni che hanno luogo sia nei mercati a monte che nei mercati a valle, per fornire quando necessario adeguate risposte ai propri clienti.

L'ufficio nello specifico si occupa di tutto ciò che concerne la relazione col cliente: dalle offerte di prezzo alla stipulazione del contratto, dalla fatturazione alla risoluzione di eventuali problemi. L'intento è quello di seguire il cliente in tutte le fasi del rapporto di fornitura, dal momento in cui questi richiede una proposta di prezzo fino ai momenti successivi all'acquisto. Il servizio post vendita, inoltre, è una componente fondamentale poiché prevede una verifica circa la buona conclusione delle operazioni, dal carico merce al trasporto e consegna presso i relativi magazzini in riferimento alle specifiche clausole contrattuali.

Tutte queste fasi, dal primo contatto al servizio post vendita, sono seguite dalla medesima persona che garantisce rapidi e più efficienti flussi d'informazioni, al fine di evitare eventuali costi in termini di tempo e di coordinamento. Inoltre ciò consente di rispondere velocemente alle richieste del cliente il quale, parlando con poche persone che si immedesimano nel cliente, trova una più adeguata risposta alle specifiche esigenze.

Questo significa, in termini commerciali, di cercare di soddisfare le richieste del cliente, con lo scopo di fidelizzarlo, tenendo fede alle promesse fatte.

3.5.2 I canali di comunicazione

Trattandosi di un'impresa che opera nell'ambito B2B, i canali di comunicazione che Cereal Docks Food attiva sono prevalentemente i canali tradizionali quali il telefono, le mail, ma soprattutto si sta rendendo visibile grazie alla sempre più crescente partecipazione a fiere di settore di livello nazionale ed internazionale, proponendosi come fornitore di materie prime. Attraverso questo canale, infatti, è possibile incontrare di persona potenziali acquirenti e conoscere le nuove frontiere del mercato. Inoltre grazie all'organizzazione di audit e visite guidate presso lo stabilimento di Camisano Vicentino, Cereal Docks Food offre la possibilità a clienti attuali, ma anche potenziali, di conoscere da vicino i processi produttivi e di controllo qualità. Anche il *personal selling* riveste un ruolo di rilievo, poiché gli addetti al servizio clienti sono sempre disponibili a offrire sostegno e comprensione agli acquirenti, come descritto nei precedenti paragrafi.

Tra i nuovi mezzi di comunicazione implementati di recente da Cereal Docks Food c'è anche un nuovo sistema di mailing che garantisce la gestione personalizzata dei contatti clienti. L'apertura di un account Mail Chimp sembra al momento la soluzione più adeguata alle esigenze di Cereal Docks Food. Nel caso specifico, grazie all'allineamento con altri archivi

ottenuti da estrazioni dal gestionale SPA o dal CRM, l'account Mail Chimp permette di creare delle *mailing list* sulla base delle informazioni contenute nel software, nelle quali inserire e gestire in modo del tutto personalizzato i contatti di cui si dispone. Per raccogliere nuove informazioni è stato effettuato un lungo lavoro di telefonate ad aziende partner e a potenziali clienti, attraverso cui sono stati raccolti i contatti del responsabile acquisti e approvvigionamento o della funzione di R&D delle suddette aziende.

Mail Chimp è un mailer che raccoglie e gestisce i contatti permettendo di spedire messaggi personalizzati, pianificandone la partenza nel momento più opportuno e riconoscendo coloro che ne sono interessati o meno. Per la buona riuscita di ciò è necessario segmentare i contatti per un invio più mirato e redditizio delle comunicazioni. Dall'altra parte invece c'è la possibilità di accedere a dei report dove vengono resi disponibili i tassi di consegna e di apertura dei messaggi, per consentire l'elaborazione di rating che favoriscono l'identificazione dei segmenti più promettenti della *mailing list*, o in sintesi, con chi funziona meglio e con chi invece è meglio lasciar perdere, lasciando la libertà alle persone di non ricevere più tali comunicazioni (Farabengoli, 2016).

3.6 Il Customer Relationship Management di Cereal Docks Food

Il *Customer Relationship Management* è un approccio ampiamente presente nel *modus operandi* dell'azienda, e questo è testimoniato dagli sforzi da parte di essa di seguire e consigliare il cliente dall'inizio alla fine del processo di acquisto. Tuttavia da pochi mesi Cereal Docks Food ha manifestato la volontà implementare un sistema informativo che facilitasse la gestione strategica dei propri clienti, mediante un apposito sussidio informatico. Proprio per le sue esigenze di carattere prevalentemente commerciale, quest'organizzazione ha sentito la necessità di implementare un sistema di CRM, con opzione cloud C4C (Cloud-4-Customer) nei server SAP. Nonostante esistano diverse soluzioni tra le quali ricordiamo Vtiger e OpenSymbol, la scelta è ricaduta su tale soluzione poiché in azienda il sistema SAP è da lungo tempo utilizzato in ambito amministrativo, logistico e controllo qualità, di conseguenza il personale non ha avuto grosse difficoltà nel comprenderne il sistema di lavoro. La volontà di implementare tale software è partita dalla necessità di tenere traccia di tutti i contatti e riferimenti che l'azienda possiede relativamente ai propri clienti attuali e potenziali, nonché di concorrenti e fornitori. In secondo luogo risponde a un'esigenza di coordinamento tra le diverse aree aziendali, perché permette a tutti coloro che ne hanno accesso di venire a conoscenza dei contatti o rapporti che ciascuno ha avuto con terzi (mail, telefonate, chiamate, incontri, riunioni ...), senza il bisogno di una comunicazione frequente e talvolta incompleta.

Può essere quindi considerato uno strumento che oltre a fornire una visione più completa del cliente, riduce i problemi di coordinamento e di comunicazione.

Ci sono voluti mesi affinché il progetto fosse reso operativo, grazie ad una stretta collaborazione tra utilizzatori e tecnici informatici: riunioni, corsi di formazione, preparazione dei dati da inserire, ed ha comportato un certo impegno da parte del personale di Cereal Docks Food e delle persone che lavorano nel dipartimento di Information Technology della società capogruppo. La fase iniziale ha previsto una valutazione interna circa l'uso che di questo programma poteva essere fatto e per comprendere l'effettivo valore aggiunto che portava all'organizzazione. Attraverso riunioni, conferenze, corsi di formazione presso enti esterni come il CUOA, sono state raccolte informazioni per valutare la fattibilità e la convenienza del progetto per le peculiarità del business aziendale. In questa fase si è giunti alla consapevolezza dell'importanza di questo strumento per le esigenze che Cereal Docks Food ha in questo momento di crescita e sviluppo nel mercato in cui opera. Ha fatto seguito una fase più tecnica che ha richiesto la predisposizione di un documento Excel nel quale sono stati inseriti tutti i dati/informazioni utili da inserire poi nel CRM. Spesso si pensa al CRM come uno strumento complesso, tuttavia esso nasce da strumenti banali e semplici da utilizzare quali per esempio lo stesso foglio di calcolo Excel, come nel caso di Cereal Docks Food. Solamente quando questi strumenti non bastano più, perché limitati alla mera raccolta dei dati, l'azienda decide di passare ad una soluzione tecnologica più strutturata e in grado di portare un valore economico e strategico all'organizzazione. Una volta completata questa fase, rivela la più dispendiosa in termini di tempo, si è passati all'implementazione del vero e proprio software di CRM a cui sono seguite delle ore di formazione per il personale: durante questi incontri venivano fornite le nozioni basilari e delle spiegazioni circa le potenzialità del sistema, nonché la risoluzione di eventuali dubbi sorti nelle prime settimane di utilizzo.

Il progetto del CRM, dopo le incertezze iniziali, ha raggiunto i risultati sperati poiché è stato concepito come uno strumento che facilita e rende più trasparente la comunicazione interna ed esterna. Allo stato attuale il progetto è nella sua fase iniziale e quindi risulta prematuro fare delle considerazioni riguardo i vantaggi strategici che questo ha portato, tuttavia si può affermare che ha reso più trasparenti le relazioni coi clienti.

Interessante è però notare come la necessità di implementare questo progetto di CRM non si sia dimostrato così urgente ed essenziale per la società capogruppo a cui fa riferimento Cereal Docks Food: a causa delle diverse esigenze relative all'ambito di business meno commerciale e più industriale, la società Cereal Docks Spa non ha manifestato un'urgente volontà di implementare questo software. Le ragioni si riscontrano nella diversa struttura di mercato nel quale l'azienda opera, e cioè caratterizzato da una moltitudine di piccoli fornitori a cui si

contrappone un numero inferiore, ma profittevole, di clienti. A causa della bassa parcellizzazione della domanda la gestione del cliente risulta perciò più controllabile anche attraverso l'ausilio di strumenti elementari.

Un'ulteriore finalità a cui si sta attualmente lavorando è quello di utilizzare questo software come strumento di autoanalisi, per monitorare i consumi di ciascun cliente e comprendere, dove possibile, i motivi dell'andamento e intervenire di conseguenza.

Conclusioni

Il principale proposito del presente lavoro è quello di dimostrare e di comprendere quanto la gestione integrata dei processi, a monte e a valle della filiera, sia elemento imprescindibile dell'intera gestione aziendale, per la creazione di un valore aggiunto riconoscibile dal consumatore finale. Attraverso questa breve analisi, è stato mostrato come sia essenziale l'instaurazione di rapporti fiduciari con gli altri attori della *supply chain*, per costruire un solido vantaggio competitivo.

In base a quanto emerge da questa analisi, si può dunque concludere che Cereal Docks Food, consapevole dell'importanza che tali relazioni rivestono nella costruzione del proprio vantaggio competitivo e di quello dell'intera filiera, mira alla responsabilizzazione di tutti gli attori della supply chain. Attraverso adeguate politiche di certificazione, essa impone ai propri fornitori il rispetto di standard di sistema e di qualità molto rigidi, grazie ai quali è possibile però incontrare le richieste del mercato business. Inoltre si preoccupa di seguire i propri clienti lungo tutte le fasi del processo d'acquisto, monitorandone l'andamento grazie all'ufficio di Customer Service, e avvalendosi di apposite tecnologie dell'informazione, come i software del CRM, per una gestione sempre più personalizzata del cliente. Per completare il quadro, Cereal Docks Food pone la propria attenzione non solo verso i propri fornitori e clienti attuali, ma soprattutto verso potenziali acquirenti, attraverso l'utilizzo di appositi canali di comunicazione che pongono l'azienda in contatto con essi e ne diffondono l'immagine e i valori. In un settore di nicchia qual è quello della lecitina e degli *ingredients food*, Cereal Docks Food dimostra come soltanto attraverso la collaborazione e la condivisione di valori e competenze con gli altri attori della filiera, è possibile perseguire gli obiettivi di performance desiderati. Volgendo i propri sforzi verso il miglioramento continuo della qualità di prodotto e di processo, nonché a favore della velocità di risposta al mercato, della flessibilità e dell'affidabilità con le quali gestisce i processi produttivi e commerciali, l'impresa diventa capace di fronteggiare ambienti mutevoli e turbolenti come quelli che ci presentano gli scenari attuali.

Tuttavia, come dimostrato dal presente lavoro, alla base del vantaggio competitivo di questa impresa si riconosce soprattutto l'evidente integrazione tra le diverse aree aziendali, che lavorano congiuntamente in vista del raggiungimento di un comune obiettivo. Sono quindi la particolare preparazione del personale, l'organizzazione interna e la cultura aziendale che, prima di tutto, favoriscono il successo dell'impresa e di conseguenza dell'intera supply chain.

Bibliografia

- BARRATT M., 2004, Understanding the meaning of collaboration in the supply chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 Iss: 1, pp.30 - 42
- BORGHESI A., 2011, *I processi di supply chain management, product development management e customer relationship management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione di marketing*, *The Italian Journal Of Management*
- CARUSO E., 2009, *Conquistare e fidelizzare il cliente*, ed. Tecniche Nuove, Milano
- CHRISTOPHER M., 2016, *Logistics & Supply Chain Management*, 5th ed. Pearsons, Stati Uniti
- COOPER M. C. & LAMBERT D. M., 2000, Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management* Volume 29, Issue 1, p. 65–83
- COOPER, LAMBERT & PAGH, 1997, More than a name for logistics, *The International Journal of Logistics Management*, Volume 8
- COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014, *Organizzazione aziendale, mercati, gerarchie e convenzioni*, 3rd ed., McGraw-Hill, Milano
- DREI A., 2004, *Oltre il CRM*, Milano, 1st ed. Guerini e Associati, Milano
- ELLRAM & COOPER, 2014, *Supply Chain Managemetn, It's all about the journey, not the destination*, Volume 50, Issue 1, p. 8-20
- FARABEGOLI, A. 2016, *Email marketing con MailChimp*, ed. Apogeo, Milano
- GIACOMAZZI F., 2002, *Marketing Industriale*, ed. McGraw-Hill, Milano
- GIANNAKIS M., CROOM S., SLACK N., (2004), *Supply Chain Paradigms*, in New S., Westbrokk R. (Eds.), *Understanding Supply Chains*, ed. Oxford University Press, New York
- HUTT M.D. & SPEH T.W., *Business Marketing Management, a strategic view of industrial and organizational markets*, 8th ed. Thomson-South Western, Mason
- KOTLER P. et al., 2015, *Principi di marketing*, ed. Pearson Education, New Jersey
- Materiale di divulgazione del gruppo Cereal Docks

MENTZER et al., 2001, *Defining Supply Chain Management*, Volume 22, Issue 2

PAYNE A., 2006, *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, ed. Elsevier, Great Britain

ROMANO P. & DANESE P., 2005, *Supply Chain Management, la gestione dei processi di fornitura e distribuzione*, ed. McGraw-Hill, Milano

SLACK N., BRANDON-JONES A., JOHNSTON R., 2013, *Operations Management*, 7th ed. Pearson, London

Sitografia

www.cerealdocksfood.it

www.cerealdocks.it

www.marketsandmarkets.com

www.opensymbol.it

www.crmpartners.it

www.treccani.it

www.dnvgl.it

www.prweb.com

www.pmi.it

www.halalitaly.org

www.gmpplus.org