



La Digital transformation come processo di integrazione e razionalizzazione

Branca International, qualità e innovazione nel rispetto della tradizione

Ing. Claudia Ciacci, Chief Operating Officer, Fratelli Branca Distillerie: “Il progetto di innovazione è stato sviluppato su due processi aziendali, considerati strategici. Il primo denominato “Order to cash”, il secondo “From budget to operation”. In entrambi al centro c’è il cliente”.

L’azienda

Branca International S.p.A. è la holding a capitale italiano che fa capo alla famiglia Branca. Controlla le società dedicate alla produzione e commercializzazione di spirits, centri nevralgici del mondo Branca e attive commercialmente in oltre 160 paesi nei quattro continenti: l’italiana Fratelli Branca Distillerie S.r.l., fondata nel 1845, l’argentina F.lli Branca Destilerias S.A., l’americana Branca Usa Inc.

Con un fatturato di oltre 300 milioni di euro e circa 300 dipendenti, la holding si riconosce ancora nella mission primaria: portare eccellenza, passione e saper fare italiano nel mondo. Si tratta di una visione imprenditoriale che non disgiunge il profitto dal rispetto di tutti gli stakeholder che interagiscono con l’azienda, compresi i clienti, e dal rispetto dell’ambiente. Questa visione si è tradotta nel 2019 nella redazione del primo bilancio sociale.

Nel motto “Novare Serbando” l’azienda ha trovato il leitmotiv della sua crescita, impostata sulla qualità e sull’innovazione nel rispetto della tradizione.

Digital transformation

Nel 2018 è iniziato il processo di digital transformation, all’interno di un piano strategico volto alla crescita su tutti i canali e su tutti i prodotti. La ratio alla base dell’intero processo è la necessità di far evolvere la realtà aziendale in linea con il contesto socio-economico, le tendenze dei mercati e i bisogni dei consumatori, tenendo saldi, da una parte, i valori alla base della realtà industriale e imprenditoriale della famiglia Branca, e dall’altra capitalizzando le soluzioni tecnologiche già acquisite e lavorando all’integrazione e alla razionalizzazione dei processi.



Ponendo al centro il cliente, il progetto di innovazione è stato sviluppato su due processi aziendali, considerati strategici. Il primo denominato “Order to cash”, il secondo “From budget to operation”.

Order to cash

Il processo di digitalizzazione è finalizzato a razionalizzare e automatizzare i diversi passaggi che prevedono una serie di attività, rivolte sia all’acquisizione di nuovi clienti, sia alla gestione dei clienti in essere, dall’ordine al pagamento. L’analisi si è sviluppata in quattro fasi:

- Analisi: analisi e mappatura dei processi, degli attori, delle criticità e delle aree di miglioramento;
- Reingegnerizzazione: disegno dei nuovi processi;
- Realizzazione degli strumenti necessari per sostenere il miglioramento;
- Implementazione.

L’attività ha visto il coinvolgimento trasversale della maggior parte delle direzioni aziendali, al commerciale al finanziario, dall’IT al servizio clienti. Al termine dell’implementazione, il processo che ha inizio con il cliente e si considera finito non solo quando il cliente riceve la merce e la paga, ma quando l’agente riscuote le provvigioni, è stato interamente digitalizzato e messo in connessione con il gestionale SAP, eliminando totalmente strumenti obsoleti quali fogli Excel e supporti cartacei vari.

I principi chiave alla base del percorsi di innovazione adottato sono:

- Anticipazione della visibilità e gestione delle informazioni tramite l’assegnazione mensile a ogni agente di nuovi clienti da visitare, avendo una indicazione immediata – una sorta di semaforo - dell’affidabilità creditizia del nuovo cliente e tracking dello stato dell’ordine in tempo reale;
- Gestione automatizzata degli ordini standard con limitazione ad interventi manuali solo in caso di eccezioni;
- Ottimizzazione del processo end to end con gestione integrata delle informazioni su SAP/ CRM ed eliminazione di attività manuali a basso valore aggiunto.

L’innovazione riguarda oltre 10.000 clienti, che possono fare anche decine e decine di ordini all’anno.

Tutti i flussi di informazioni sono visibili attraverso un’app, destinata agli agenti e ai capi area, che possono seguire l’ordine in ogni fase, compresi gli stop dovuti a problemi di pagamento.

From budget to operation

Il secondo processo riguarda la produzione, dall’acquisizione delle materie prime e per l’imbottigliamento, all’invecchiamento, alla vendita del prodotto.



I principi chiave sono:

- Ottimizzazione e integrazione end-to-end del processo di pianificazione delle vendite globali e di gestione delle operations;
- Massimizzazione dell'accuratezza delle previsioni di vendita, con tempestività e granularità utile alla pianificazione della produzione;
- Automatizzazione del processo di pianificazione e gestione della produzione e dell'imbottigliamento, con riduzione di attività manuali a basso valore aggiunto.

L'obiettivo è non rimanere mai senza i prodotti necessari per evadere gli ordini, evitando però di creare magazzini troppo pieni di prodotti che non si muovono.

Qui la sfida non è solo tecnologica, perché ci si misura con il fattore tempo: molti prodotti hanno un lungo periodo di invecchiamento, quindi per fare un esempio è necessario decidere oggi gli ordini di erbe, spezie e radici, per fare un prodotto che invecchia per 12 mesi e che verrà ordinato dopo 11 mesi. Avere informazioni attendibili sulle previsioni di vendita, sulle vendite reali, sulle scorte in magazzino, sulla produzione, creando magari una serie storica di dati è indispensabile, quindi gran parte del processo è volto alla facilitazione della circolazione delle informazioni e degli aggiornamenti delle stesse.

Benefici

Come in altre aziende, il periodo della pandemia ha facilitato l'implementazione di soluzioni innovative come quelle descritte, che hanno potuto godere di una fase di "rodaggio" e sperimentazione con ritmi rallentati. Ad oggi l'intero processo è a regime, e per quanto riguarda il sistema degli ordini, si è arrivati a ridurre del 20% il tempo necessario dall'ordine alla consegna e dell'80% i tempi interni di lavorazione degli ordini. Sono diminuiti i passaggi, i controlli, gli errori e le mancate informazioni.

Anche il processo "From budget to operation" sta portando risultati sulla circolazione dei dati, sulla riduzione dei passaggi ridondanti, sulla organizzazione dei flussi dall'acquisto alla produzione, fino alla vendita.

Infine, questo percorso di change management ha consentito lo sviluppo delle risorse umane in termini sia di hard sia di soft skills.

Il miglioramento dell'organizzazione del lavoro è senza dubbio una delle leve su cui agire per diffondere una cultura dell'innovazione e della digitalizzazione.