

OTTOBRE 2024

**UN NUOVO  
SGUARDO  
SUL MONDO  
DELL'AGRIFOOD**

**N.1**



# **RADICI**

IL MAGAZINE DEGLI AGRONAUTI

**Se ti piace la nostra  
rivista e vuoi riceverla  
scrivi a:  
MARKETING@QGS.EU**

## **RADICI**

Rivista di QGS S.r.l. dedicata al mondo dell'agroalimentare  
Via V. Borghesi, 21 | 47522 Cesena (FC)  
Via Pratese, 162 | 50145 Firenze  
www.qgs.eu  
Progetto editoriale da un'idea di Filippo Busca

Realizzazione e progetto grafico:  
Orma Comunicazione Società Cooperativa  
www.ormacomunicazione.it | info@ormacomunicazione.it

Stampa:  
GE.GRAF srl  
Viale 2 Agosto, 583 | 47032 Bertinoro (FC)

### **SEGUICI SUI SOCIAL**

QGS - Trust The Transformation



| Navgreen



# contenuti

In questo numero di Radici

## RADICI INSIDE

*Le Donne dell'Ortofrutta*

PAG. 4



EDITORIALE  
PAG. 2



#FACCEDARADICI  
PAG. 24



**01.**  
**NEWSUITE**  
Controllo qualità  
in ortofrutta:  
i benefici di  
un'app dedicata

PAG. 12

**02.**  
**INTERVIEW**  
Alla scoperta di  
Latteria Soresina  
con Alberto  
Spinelli

PAG. 14

**03.**  
**COMING SOON**  
Agrifood e  
ortofrutta:  
l'arte di andare  
in fiera

PAG. 22

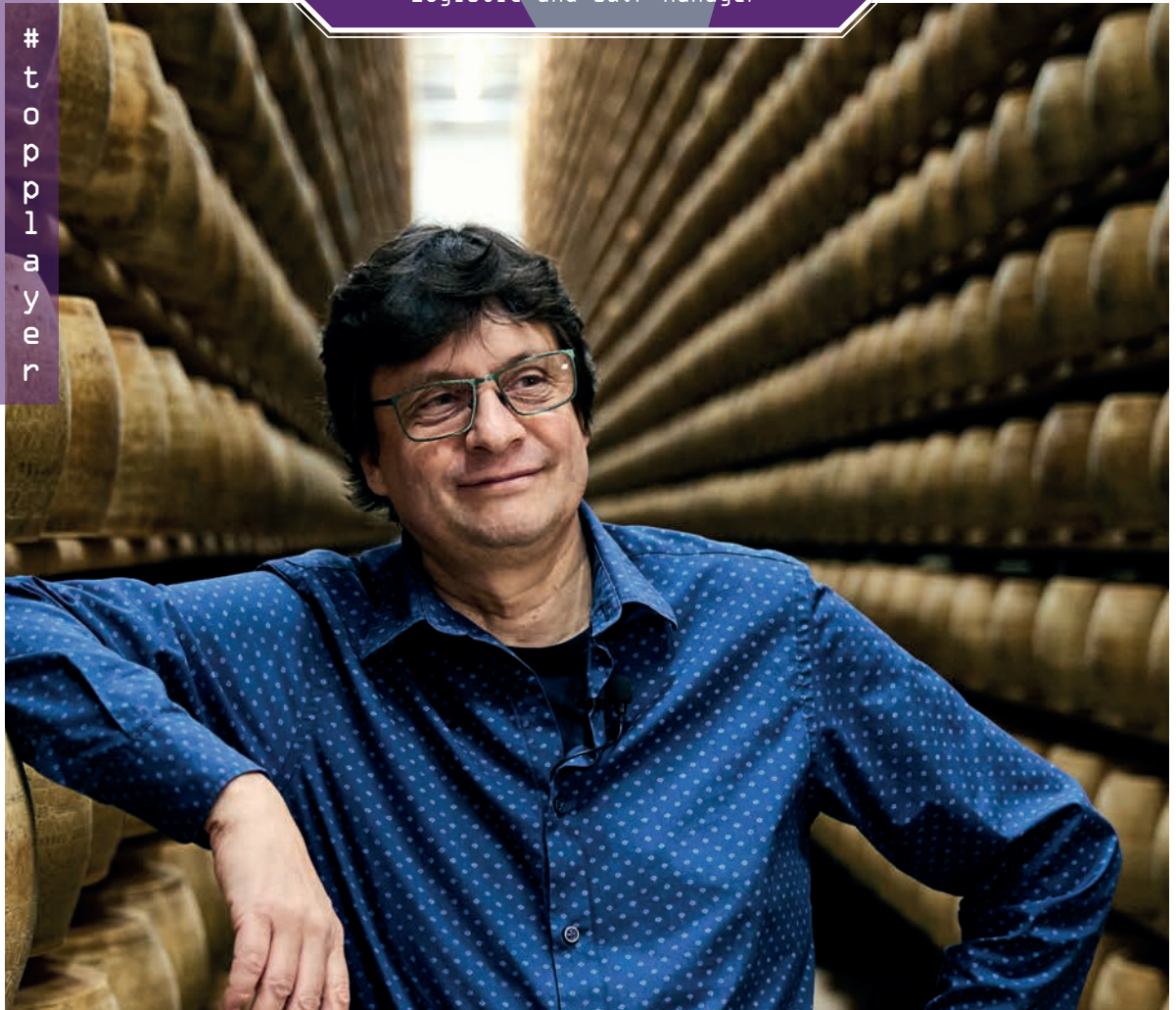
**04.**  
**NOW OR NEVER**  
La tecnologia  
è un valore, non un  
costo: il compito  
dell'Italia è capirlo

PAG. 26

# INTERVIEW

ALBERTO SPINELLI  
Logistic and S&OP Manager

#topplayer



LATTERIA  
SORESINA

[www.latteriasoresina.it](http://www.latteriasoresina.it)

Sede Principale: Soresina (Cremona)

Filiera: lattiero casearia

Fatturato: 500 Mln € (2021)

Numero dipendenti: 650 (2021)



## 02.

# QUANDO LA CRESCITA PASSA DALLA RIVOLUZIONE DIGITALE

*"Abbiamo logiche e obiettivi chiari, l'importante è avere il partner tecnologico giusto"*

**U**n fiume di latte da valorizzare ogni giorno, una marea di input che arrivano dalla produzione, continue richieste provenienti dal mercato. **Un'attività casearia come quella di Lattinia Soresina genera una quantità di dati enormi:** non numeri anonimi e privi di significato, ma preziosi indicatori per orientare le scelte, ottimizzare i processi e rendere l'azienda più efficiente. **Alberto Spinelli** lavora nella cooperativa lombarda dal 1990, quando iniziò con un contratto di formazione lavoro: operaio nelle saline del caseificio. Poi negli anni una carriera che dalla produzione lo ha portato all'ufficio spedizioni, poi a quello

logistico e oggi è il **Logistic and S&OP Manager** di Lattinia Soresina. Radici lo ha incontrato perché è stato tra gli artefici dell'evoluzione dei processi aziendali condivisi dell'azienda, in particolare ha coordinato le attività per digitalizzare i sistemi informativi e ottimizzare i processi di *Demand Forecasting* e di *Production Planning*.

**Perché dati e numeri sono importanti nella vostra attività?**

"Qualche anno fa, come responsabile logistico, mi trovavo a metà strada tra chi produce e chi vende. La mia posizione baricentrica nella *supply chain* mi portava a subire le inefficienze di

ogni parte e le richieste del reparto commerciale. Chi fa logistica non sposta mail, ma merci: e se le merci non arrivano in tempo il primo interlocutore dei clienti siamo noi. Mi sono sempre detto: perché dobbiamo rincorrere gli ordini e rischiare di non avere a disposizione ciò che serve per soddisfare le esigenze del cliente? Non parlo solo di consegne puntuali, ma di fornire tutta la merce ordinata nei tempi richiesti dai clienti e con i giusti costi".

**E che risposta si è dato?**

"Che serviva un sistema decisionale *data driven*, tanto per partire dovevamo strutturare un *Demand Planning*: evadere gli ordini nei tempi



richiesti è un vantaggio competitivo. Ma per impostarlo devo sapere quali sono le quantità che mi servono in magazzino, tenendo conto che nel settore alimentare c'è un elemento fondamentale che non va dimenticato: la data di scadenza, la vita utile del prodotto. Le scorte non si possono quindi alzare a caso. Quindi ho chiesto alla mia azienda di poter avere uno strumento di previsione della domanda. Non è una cosa banale perché cambia radicalmente il modo di lavorare: ero consapevole di dover affrontare un percorso fatto di piccoli passi. I primi tentativi li abbiamo fatti al nostro inter-

no, non hanno funzionato ma hanno aperto uno spiraglio e creato le condizioni per cercare un partner con cui realizzare il progetto. Lo abbiamo trovato in QUIN”.

**Convinzione e costanza non le sono mancate...**

“Sì, perché puoi avere anche il sistema migliore del mondo ma se in azienda non viene metabolizzato allora è inutile. Abbiamo gestito il salto culturale, abbiamo fatto salire a bordo i colleghi un po’ alla volta, e quando abbiamo visto il bando di concorso Made, anche se mancavano due giorni alla scadenza, con un collega appena assunto proprio per

la digitalizzazione abbiamo partecipato e poi vinto, così abbiamo incontrato QUIN: è nato un percorso dall’approccio diverso, fatto di consulenti che prima di tutto hanno voluto conoscere l’azienda a fondo, i processi, le persone... Hanno reso digitale ciò che in un qualche modo già si faceva. Questa è stata la mossa vincente”.

**Siete quindi arrivati al Demand Planning?**

“Al Demand Planning con l’ordine di produzione condiviso. E da questo è nato il Sales and Operations Planning Manager: la mia figura prima non esisteva in azienda, una figura che definirei

# “Il prossimo passo sarà il Mes, per una digitalizzazione completa del magazzino e poter dialogare con le macchine”



di mediazione culturale tra produzione e vendite. Ora stiamo già parlando del Mes per una completa digitalizzazione del magazzino e per poter dialogare anche con le macchine. Finora abbiamo lavorato in un'ottica molto soft per raggiungere l'obiettivo dell'ordine di produzione condiviso reparto per reparto, con commerciale, logistica, ufficio acquisti, marketing... Dove arriviamo a decidere cosa produrre una settimana per l'altra”.

## **Come è cambiata la gestione?**

“Due esempi valgono più di mille parole. Manca materia prima? Si decide quale

canale servire per prima o i clienti che possono aspettare. C'è un surplus? Allora il commerciale sa che deve allocare meglio i prodotti. Il tutto avviene in modo collaborativo e concertato: oggi se la produzione ha un problema non deve più scrivere a 3.000 persone, ma ha un manager di riferimento che porta la cosa all'attenzione del commerciale. Idem se il commerciale ha un'esigenza particolare”.

## **Come si trasforma l'acquisizione dei dati in un fattore competitivo?**

“Prima di tutto abbiamo diminuito il taglio degli ordini. I commerciali hanno informa-

zioni di prima mano e non vengono a sapere dopo aver venduto che ci sono problemi, come dei fermi linea. Le informazioni dettagliate e puntuali permettono di gestire i problemi. Inoltre nei momenti di picco della domanda, come ad esempio avviene per il burro da ottobre a dicembre, abbiamo in anticipo indicazioni di massima sui canali e sui clienti da servire, gli stessi commerciali possono gestire con più tempo eventuali tagli ordini e le relazioni con i clienti sono più serene. Alcuni clienti per cui produciamo prodotti a marchio, da quando sono S&OP Manager condividono con noi le giacenze nei loro depositi, così quando devo elaborare l'ordine di produzione tengo conto di questo loro andamento interno ed evito aumenti di stock. Il Demand Planning sui prodotti a marchio del distributore sono operativi con importanti catene della distribuzione italiana e i risultati sono estremamente positivi”.

## **C'è un collegamento diretto tra i vostri sistemi informativi e quelli del retailer?**

“Al momento no, non sono integrati, ma le informazioni extra sistema le utilizziamo



## UNA MACCHINA DA 5 MLN DI QUINTALI DI MATERIA PRIMA ALL'ANNO

Latteria Soresina è il primo produttore al **mondo di Grana Padano con circa 600.000 forme all'anno** ed è un punto di riferimento per altre eccellenze casearie, dal **burro al provolone, fino al gorgonzola, latte fresco e a lunga conservazione**. La cooperativa di trasformazione del latte, che raccoglie direttamente da circa 200 soci, nasce in provincia di Cremona nel 1900 e oggi lavora **circa 5 milioni di quintali di materia prima all'anno**. Latteria Soresina commercializza anche **yogurt e formaggi freschi** (crescenza, mozzarella...) ma è nei **formaggi stagionati** che ha il suo core business: oltre al **Grana Padano Dop** è anche stagionatore e confezionatore di **Parmigiano Reggiano Dop** nello stabilimento di Reggio Emilia. In totale i siti produttivi sono **otto** e dal 2000 ad oggi la crescita dell'impresa è stata importante, **passando da 80 a oltre 500 milioni di euro di fatturato**: i dipendenti diretti sono circa **650**, ma considerando l'indotto i collaboratori superano il migliaio. I prodotti di Latteria Soresina vengono commercializzati nella **Distribuzione Moderna, nel Normal Trade e nell'Horeca**. L'export sta crescendo a doppia cifra e ad oggi rappresenta **circa il 25% del fatturato**.

durante l'ordine di produzione. Credo tanto in questa sinergia, chissà che un domani i nostri sistemi non si possano integrare con quelli del retail. L'importante è che nasca una collaborazione che ci permetta di diventare sempre più parte della *supply chain* per rendere efficiente la catena, tenere i costi sotto controllo e poter marginare tutti uscendo a scaffale con il prezzo giusto. Siamo tutti clienti e fornitori di qualcuno, tranne che il consumatore finale. Non dimentichiamoci che alla fine comanda chi ha il carrello in mano”.

### **Come avete ottimizzato i processi di Demand Forecasting e di Production Planning? Quali obiettivi vi eravate imposti e quali risultati avete ottenuto?**

“Prima di tutto abbiamo metabolizzato un salto culturale, che era necessario e a mio avviso non più rinviabile. Però a volte si confonde l'obiettivo con il software: quest'ultimo ti dà indicazioni su quali aspetti ragionare, non ti dice cosa fare. È preziosissimo, ma resta fondamentale la testa del team S&OP. Sono diminuiti i tagli ordini in modo drastico, quelli dovuti a previsioni sbagliate. Diciamo che il rapporto è cambiato: non si produce ciò che non si vende



e non si vende ciò che non si fa. Ora l'ultima parola ce l'ha il commerciale. Gli *over stock* sono sotto controllo e anche le promozioni con il *Demand Planning* sono gestite con un'altra logica: adesso sono valorizzate e gestite in corso d'opera con un lavoro costante tra S&OP, commerciale e produzioni per tenere sotto controllo il mondo esterno e non subirlo. La parola chiave è gestire”.

### **Qual è stata l'accoglienza del nuovo sistema? È stato facile passare alla nuova soluzione?**

“Ero stato messo in guardia: mi avevano avvertito che avrei trovato delle resistenze, perché ognuno doveva mettere a disposizione le proprie conoscenze e spesso i dati sono nella testa o nei computer dei vari responsabili, non sempre si possono estrarre dall'Erp. Non è stato



**STORIE DI SUCCESSO:  
LATTERIA SORESINA  
INQUADRA  
IL QR CODE E  
GUARDA IL VIDEO**

facile, soprattutto in un'azienda dove i manager sono da tanti anni nella loro posizione e dove gli affari vanno bene, l'obiezione più comune è: perché cambiare? Sinceramente mi aspettavo un freno dall'area commerciale, quella che dal S&OP ha avuto più paletti da rispettare, mentre la produzione aveva i vantaggi maggiori perché il nuovo sistema era una sorta di guida. Il commerciale, infatti, si è visto introdurre un minimo d'ordine, doveva far accettare le *lead timing* predefiniti ai clienti... invece questo reparto ha percepito l'efficienza generata e il ritorno per l'azienda. Adesso è diventata una routine condivisa e siamo pronti per il prossimo passo, il Mes".

### **Cosa cambierà?**

"Con la sua implementazione Lattoria Soresina sarà guidata ancora di più dai

numeri: avremo ritorni oggettivi dalle macchine, un dialogo continuo tra linee di produzione, magazzino e il nostro sistema".

### **Per Lattoria Soresina quale potrebbe essere la nuova frontiera della digitalizzazione?**

"Non abbiamo ancora finito le sfide introdotte dal S&OP. Abbiamo delle evolutive all'interno di questo percorso che stiamo portando avanti: dal *Demand Planning* al sequenziatore fino all'integrazione con il Mes che ci fornirà tutta una serie di informazioni sulla produzione delle Sku. Quantità, cicli e fasi di produzione, ingredienti, la distinta secondaria con gli imballi... Ma il *Demand Planning* può evolvere ancora per considerare, oltre al reintegro del prodotto finito, anche quello degli imballi primari e secon-

dari. Poi c'è un'altra grande sfida da implementare, il governo della stagionatura del Grana Padano: ogni volta che la stagionatura aumenta di un mese il prodotto cambia codice e se voglio lunghe stagionature devo accantonare le forme. Ora viene fatto manualmente, mentre vorremmo che tutto fosse gestito digitalmente. Inoltre all'interno del S&OP stiamo integrando anche la pianificazione delle manutenzioni: in base a dei calendari posso programmare degli *alert* che mi dicono quando la linea di produzione è ferma e quanto devo produrre prima dello stop per coprire le necessità del magazzino. Infine stiamo implementando un *forecast* da condividere con i nostri fornitori per dare evidenza per tempo alla nostra domanda, in modo che anche loro possano organizzare al meglio la produzione".



## ROOT CORNER

### Gestione evoluta della domanda previsionale e dei reintegri di magazzino

Latteria Soresina ha deciso di intraprendere un percorso di **miglioramento dei propri processi core** puntando a una migliore gestione dei processi di *Sales & Operations Planning*, con l'obiettivo di incrementare la propria competitività sul mercato e recuperare ulteriore efficienza e flessibilità rispetto al modello di gestione consolidato. Da un sistema manuale e fuori sistema, grazie al percorso con **QUIN - società di consulenza strategica ed esecutiva che accompagna le aziende nelle sfide della digital transformation** - si è arrivati a ottimizzare i processi di *Demand Forecasting* e di *Production Planning*. QUIN è intervenuta applicando il suo metodo distintivo: si è quindi definito il modello funzionale di S&OP (processo e organizzazione) e poi si è implementato il processo di *Demand Planning* e dello strumento a supporto; infine si è sviluppato il *Capacity Planning* e lo strumento a supporto. Tra le varie attività, si è introdotto un sistema di calcolo del *forecast* basato su **algoritmi statistici**; sono state introdotte funzioni per la gestione delle componenti qualitative di previsione basate

sui segnali di mercato; è stato sperimentato l'utilizzo di **strumenti di intelligenza artificiale (AI) basati su componenti Google**. Infine è stato introdotto un sistema informativo che permette in maniera veloce e intuitiva la sequenziazione delle produzioni in reparto sulla base degli ordini di produzione rilasciati, dei calendari di apertura delle linee e dei vincoli produttivi, **consentendo così la pianificazione integrata** degli ordini di produzione a commessa e degli ordini di produzione a stock, derivanti dal reintegro di magazzino deciso durante il S&OP settimanale. La definizione dei piani di produzione è così più veloce ed efficiente, rispondendo all'esigenza di un utilizzo ottimale della materia prima: le previsioni di vendita e le informazioni commerciali qualitative permettono di destinare il latte in maniera ottimale rispetto alle richieste del mercato, **migliorando il livello di servizio e riducendo gli stock-out**. La visibilità sull'andamento della domanda ha poi permesso alla *supply chain* di aumentare la reattività di fronte ad eventi imprevisti, ma anche di aumentare la proattività anticipando potenziali situazioni critiche nelle forniture e/o nella produzione.

#### **Il cambiamento spaventa?**

"È normale avere paura del cambiamento. Personalmente, però, ho paura che le cose non cambino e ho bisogno di un cambiamento continuo: se non ho qualche nuovo progetto da implementare sento che mi manca qualche cosa. Ho la tendenza di voler volare alto, può essere un pregio ma anche un difetto, però poi ho il grosso vantaggio di avere sempre qualcuno in azienda che mi fa ragionare e mi tiene con i piedi ancorati a terra".

#### **Con il Sales and Operations Planning avete esplorato nuovi ambiti?**

"Abbiamo approcciato anche la governance del *face out*, quando si deve decidere quali codici prodotto sono da chiudere. In aziende grandi si tende ad aprirne tanti, ma poi non si chiudono mai. Da quando il *face out* è entrato nel S&OP la musica è cambiata: tutto per creare efficienza in produzione e dare il migliore servizio al cliente. Vogliamo essere riconosciuti come

un'azienda che fa prodotti buoni e che dà un servizio garantito, e questo percorso di digitalizzazione va in questa direzione e ci sta dando risultati rilevanti. Abbiamo logiche e obiettivi chiari, l'importante è avere il partner tecnologico giusto: siamo contenti della scelta fatta, anche perché c'è stato percorso di crescita umana e non solo professionale". ¶

**■ Alessandro Pantani**

# Progettiamo e Costruiamo Insieme il **Futuro** della Tua Impresa



Soluzioni Sostenibili per i Tuoi Obiettivi di Business

**Start the Value**

- **STRATEGY & INNOVATION**
- **BUSINESS PROCESS EXCELLENCE**
- **BUSINESS TECHNOLOGY & DATA ANALYTICS**
- **CHANGE MANAGEMENT**



**Scopri di più!**



QUIN s.r.l. | [www.quinlive.it](http://www.quinlive.it) | [info@quinlive.it](mailto:info@quinlive.it)

UDINE - MILANO - FIRENZE



[www.qgs.eu](http://www.qgs.eu)