

Heineken

Intelligence da bere

Performance e indicatori del business sempre sotto controllo per Partesa, parte del Gruppo Heineken Italia e leader nella distribuzione di beverage per il mercato HoReCa

Oltre 80mila punti di consumo (bar, pub, caffetterie, ristoranti, catene retail) capillarmente distribuiti sul territorio nazionale, da rifornire con tempi di consegna di 24/48 ore. Un'estesa anagrafica di clienti con caratteristiche ed esigenze diversificate in termini di profili e gusti dei consumatori, assortimento dei prodotti, tipologia delle vendite. Bastano questi pochi dati a rendere conto delle complessità commerciali, operative e logistiche che quotidianamente si trova ad affrontare Partesa, holding di 20 società controllata da Heineken Italia. Si tratta di un network distributivo specializzato nei servizi di vendita, distribuzione e consulenza dei prodotti beverage per il mercato HoReCa (Hotel, Ristoranti, Caffetterie), in cui Partesa ha via via acquisito una leadership consolidata grazie alla capillarità distributiva, alla qualità dei prodotti commercializzati, alla personalizzazione dei servizi al cliente, all'innovatività della politica commerciale.

Monitorare le performance, sfruttare le sinergie

Come si sa, nessun mercato è oggi al riparo dagli effetti dell'evoluzione tecnologica ed economica, che finiscono per sconvolgere equilibri consolidati e per minacciare primati considerati inattaccabili. Partesa si è così trovata a fronteggiare una competizione sempre più agguerrita sia dei piccoli distributori, che fanno della flessibilità logistica il loro punto di forza, sia degli operatori della GDO, che stanno entrando nel settore HoReCa con tutto il peso delle proprie strutture distributive e di servizio. Andava sempre più rafforzandosi nel management di Partesa e di Heineken Italia la consapevolezza che per difendere le posizioni acquisite occorresse ottenere una visibilità maggiore sulle performance del business, anticipare l'evoluzione del mercato cogliendone le tendenze evolutive e sfruttare le sinergie del network in termini di logistica, politiche commerciali e capacità negoziale. Come sottolinea **Roberto Debbi**, ICT Project



“Il sistema di BI permette di condurre analisi molto più dettagliate e affidabili rispetto al passato e di valutare l’efficacia delle iniziative intraprese sui clienti, sui punti vendita, sulle famiglie di prodotto”

Roberto Debbi, ICT Project Manager Reporting, Heineken Italia

Manager Reporting di Heineken Italia, “A fronte di una pressione competitiva sempre più accentuata, emergeva con forza la necessità di verificare in modo puntuale le performance della holding e delle singole società in termini di vendite, di marginalità, di acquisti, di capitale circolante. E questo sia per acquisire maggiore forza negoziale con i fornitori, sia per attuare strategie commerciali mirate e incisive nei confronti dei clienti”.

Intelligence targata SAS

L’esigenza di disporre di strumenti di intelligence per valutare e monitorare l’andamento del business e per valorizzare il ruolo di Partesa in quanto network si scontrava però con la progressiva obsolescenza del sistema informativo esistente. Il database realizzato nella sede centrale raccoglieva i dati provenienti dai sistemi di back-office di tutte le società, ma risultava difficilmente utilizzabile per motivi tecnici e sostanziali: gli accessi da remoto implicavano tempi non accettabili e i dati anagrafici non rispondevano ai requisiti di pulizia e di qualità necessari per garantire l’affidabilità delle analisi. Si imponeva quindi un ridisegno complessivo del sistema, effettuato secondo due direttrici parallele: sostituzione presso le singole società delle applicazioni gestionali esistenti e contestuale progettazione del nuovo sistema di reporting e BI.

Le variabili cruciali per il business

La soluzione SAS acquisisce i dati dal data warehouse centralizzato, alimentato dai sistemi di back-office delle singole società, e permette agli utilizzatori di moni-

torare e di analizzare in forma sintetica o in dettaglio le variabili cruciali per il business, dai livelli delle vendite (per cliente, per canale, per punto vendita, ecc.) ai margini, dagli acquisti presso i fornitori al capitale circolante, dai risultati delle azioni promozionali all’efficienza dei processi logistici. Due dei principali requisiti di progetto erano la tempestività di implementazione e la flessibilità, indispensabile quest’ultima per soddisfare le diversificate esigenze di analisi all’interno delle singole società (la fruizione di un amministratore delegato è ovviamente diversa da quella di un responsabile vendite o di un singolo venditore) e tra sede centrale (più interessata a una visione sintetica delle performance) e società del network (più attente agli aspetti logistici e ai rapporti con i clienti). “Nel corso degli anni – riprende Roberto Debbi – abbiamo maturato importanti esperienze di successo con l’applicazione SAS, presente in Heineken Italia da lungo tempo. Da un lato, la nostra conoscenza di SAS era un buon presupposto per la rapidità di implementazione e dall’altro la flessibilità della soluzione era tale da semplificare l’integrazione con i sistemi già esistenti e con quelli in fase di installazione e da favorire una fruizione personalizzata secondo i profili di utenza.”

Verso le analisi previsionali

La soluzione non si limita ovviamente a fotografare la situazione presente, ma fornisce altresì utili indicazioni sulle linee di azione da seguire. “Il sistema di BI – prosegue Roberto Debbi – permette di condurre analisi molto più dettagliate e affi-

dabili rispetto al passato e di valutare l’efficacia delle iniziative intraprese sui clienti, sui punti vendita, sulle famiglie di prodotto. In questo senso, si rivela uno strumento insostituibile per indirizzare le scelte strategiche in modo consapevole e, in definitiva, per incrementare il business. Anzi, a questo scopo, siamo attualmente impegnati ad arricchire il sistema con avanzate funzionalità di analisi previsionale. Stiamo costruendo un modello, che è in fase di validazione presso la forza vendita, per calcolare il potenziale del cliente: una volta definito, ci permetterà di effettuare simulazioni e analisi di scenario per individuare le iniziative promozionali di maggiore impatto atte a incrementare la redditività del cliente.” Si può quindi affermare che il nuovo strumento di BI sarà un elemento cruciale per la strategia di crescita di Partesa? “Per avere successo in un mercato competitivo come quello HoReCa – conclude Roberto Debbi – Partesa deve innanzi tutto acquisire una piena visibilità del business. Sarebbe un po’ ambizioso affermare che il progetto consentirà a Partesa di vincere tutte le sfide della concorrenza, dei piccoli come dei grandi operatori della GDO. Una cosa però è sicura: il fatto di poter contare su un sistema di intelligence e di reporting preciso e affidabile, tarato sulle esigenze dei diversi livelli organizzativi, è un passo decisivo verso questo traguardo. Perché dà stabilità all’organizzazione, permette di sfruttare le possibili sinergie e consente di focalizzare le strategie commerciali e logistiche”. ■