

Sicurezza e controllo dei processi Tönnies, la fiducia crea business

Oltre ai più noti brand dell'alimentare italiano, Sinfo One può annoverare ora tra i suoi clienti anche il primo produttore europeo e quarto al mondo nel settore della lavorazione della carne. L'azienda tedesca ha di recente ottimizzato tutti i processi produttivi grazie alla software house di Parma

Intervista a Christian Kreuter, l'Amministratore Delegato di Tönnies

di Chiara Lupi

TÖNNIES

Sede

Rheda-
Wiedenbrück

Attività

Lavorazione di
carne bovina e
suina

Addetti

12.500

Fatturato

6,35 miliardi di
euro

Proprietà

Familiare

Se un'azienda tedesca, leader mondiale nella lavorazione della carne, con un fatturato di oltre 6 miliardi di euro si affida alla consulenza di una realtà italiana e sceglie di implementare un software gestionale che tedesco non è, lecito voler approfondire. Veniamo accontentati e, nel corso di una chiacchierata con l'Amministratore Delegato di Tönnies Christian Kreuter, ci siamo fatti raccontare come sia scattato il feeling con Sinfo One destinato a durare nel tempo. Si dice che la fortuna si manifesta quando il talento incontra l'opportunità. Analizzando come si sono sviluppati gli eventi, l'impressione è che ci sia molto di vero in questa affermazione. Kreuter incontra i manager di Sinfo One a un evento Oracle ad Amsterdam. Sinfo One ha tra i propri clienti Amadori, Cremonini, Clai, Felsineo e tutte le più grandi aziende alimentari italiane hanno relazioni commerciali con l'azienda tedesca. Tutto parte da qui.

Tönnies: dagli Anni 70 un percorso in crescita

La storia di Tönnies ha inizio nei primi Anni 70 quando Clemens Tönnies apre la sua macelleria a Rheda-Wiedenbrück nella Renania Settentrionale-Vestfalia. Una storia che si contraddistingue da subito per la crescita continua e l'impegno della famiglia nella ricerca di processi innovativi nella lavorazione della carne. Dal macello di 7-10 maiali alla settimana a stabilimen-

ti dove oggi viene macellato un maiale ogni 2,5 secondi: questa la sintesi di un percorso che ha portato l'azienda a una posizione di leadership indiscussa. Come si raggiungono questi traguardi? Oggi l'organizzazione ha nel proprio core business la lavorazione della carne suina e bovina ed esporta il 50% della propria produzione. Una focalizzazione sull'eccellenza produttiva, accompagnata a una determi-

CHRISTIAN KREUTER

Christian Kreuter ha iniziato la sua carriera presso Tönnies oltre 10 anni fa. Oggi è membro del board direttivo in qualità di Amministratore Delegato, nonché Responsabile IT e Risorse Umane.



nata strategia di internazionalizzazione, hanno portato Tönnies a fatturare oltre 6 miliardi di euro e a poter contare su oltre 20 milioni di consumatori ogni giorno.

L'eccellenza tedesca e la partnership con un'azienda italiana

Torniamo per un momento ad Amsterdam. In quel periodo l'azienda stava valutando l'implementazione del gestionale SAP quando avviene l'incontro con Sinfo One. Un incontro che ha dato l'opportunità al system integrator di Parma di mettere in evidenza le proprie peculiarità e, soprattutto, evidenziare le differenze con gli altri partner. Le conoscenze e competenze nel settore food sono certificate dai brand rappresentati dagli storici clienti Sinfo One nel comparto alimentare. Competenze distintive, che si traducono in ottimizzazioni dei processi di business, e quindi in maggiore redditività. "Al momento del nostro incontro", inizia a raccontare Kreuter, "Tönnies stava progettando l'implementazione di un gestionale per le aree Acquisti e Finance per tutte le realtà del gruppo mentre per i restanti comparti l'implementazione si sarebbe sviluppata per step successivi. Una situazione che, come abbiamo poi riscontrato grazie alla consulenza di Sinfo One, presentava grossi rischi". E qui si riscontrano le prime differenze con i partner locali. L'approccio della software house di Parma è mettere in sicurezza la parte 'core' del business che, in un'azienda alimentare di quelle dimensioni, non può essere il Finance...

Il 'viaggio in Italia'

Diceva Goethe: se vuoi migliorare te stesso, viaggia. Amsterdam è il teatro del primo incontro tra Tönnies e il management di Sinfo One e Kreuter si rende immediatamente conto che l'unico modo per approfondire la storia di un'azienda, che in quell'occasione solo a parole poteva dimostrare le proprie specificità e caratteristiche distintive, era osservare il risultato del lavoro fatto con le aziende alimentari italiane già clienti. "Per conoscere meglio Sinfo One abbiamo fatto un 'viaggio' in Italia", racconta il manager. "L'obiettivo era visitare le grandi aziende italiane dove già Sinfo One aveva realizzato progetti di implementazione ERP, imprese diverse tra loro per dimensioni, ma simili per tipologia di attività. Aziende dove Sin-



La lavorazione del suino in uno dei macelli del Gruppo

fo One è stata capace di interpretare le esigenze del cliente e ha dato un contributo nel raggiungimento degli obiettivi di business. In queste visite non sono solo rimasto impressionato dalla testimonianza di efficacia dei processi gestiti da Sinfo One, ma dall'autenticità delle relazioni che la famiglia Pomi ha saputo costruire. È stato per me sorprendente toccare con mano che dai nostri incontri emergevano molto più che 'semplici' relazioni di business. Le persone che avevo davanti a me erano state capaci di sviluppare una relazione di fiducia profonda (*This is more than work, this is trust*, dice testualmente Kreuter, ndr). E quando la sintonia è così elevata, naturale che i partner siano in grado di interpretare a fondo le esigenze di business. Nel corso di quegli incontri mi sono reso conto che quella sintonia nella relazione era la risultante di un percorso di fiducia che trovava le proprie fondamenta nella solidità delle competenze del partner. Competenze alle quali, evidentemente, i clienti italiani si erano affidati, e che avevano contribuito a costruire uno stile di leadership unico, dove chi detiene le competenze, e quindi il partner, detiene l'ownership del progetto. Per questo posso dire oggi che Paola Pomi è il nostro 'boss'. Dal mio punto di vista essere focalizzati sul cliente significa questo: prendersi la responsabilità, come partner e come team, dell'intera gestione dei processi. E la mia percezione

è stata proprio questa: Paola Pomi, insieme con il management Sinfo One, mi ha trasmesso quella sicurezza che solo chi detiene competenze di altissimo livello può traferire”. Dalla sicurezza e assoluta padronanza dei processi di business alla sintonia che consente di costruire un lungo percorso di business, il passo è breve.

Innovazione come standard

Le dimensioni di Tönnies sono impattanti (si veda Figura 1). La filosofia di gestione dei processi è molto ‘lean’, basti pensare che per il comparto Finance una ventina di persone gestiscono il giro d'affari. “Abbiamo voluto condividere con Sinfo One”, prosegue Kreuter, “la velocità con la quale processiamo la parte produttiva. Il nostro è un contesto ad alto tasso di innovazione, abbiamo introdotto i camici bianchi in macellazione, l’igiene e la pulizia rappresentano il nostro fiore all’occhiello. Insieme all’efficienza: nel nostro macello suino viene processato un maiale ogni 2,5 secondi. Siamo l’azienda che ha portato sul mercato la tracciabilità di tutta la catena produttiva. I codici consentono di identificare il ‘passaporto’ dell’animale, sapere chi era l’allevatore, quali le tappe del trasporto”. La tracciabilità nell’ambito delle carni europee è uno standard implementato da Tönnies. Ci confrontiamo con un’azienda fortemente innovativa, dove la tecnologia gioca un ruolo chiave in un percorso di innovazione continua.

Tönnies 2.0: l’adozione di JD Edwards

“Quando ci siamo incontrati”, prosegue nel racconto Kreuter, “stavamo valutando l’implementazione del gestionale di Sap. In quella fase Sinfo One ha realizzato uno studio, un primo *proof of concept* che consentiva di gestire tutti i passaggi, dalla ricezione della merce alla singola confezione di prodotto spedita ad Aldi – il nostro più grande cliente GDO in Germania –, tutto a sistema. Delle 75 persone del reparto IT ne sono state individuate tre per la realizzazione di questo prototipo: abbiamo fatto un grande lavoro di integrazione rispetto a tutto quanto era periferico rispetto all’ERP e Sinfo One è riuscita a dimostrare al business che era possibile gestire un’evoluzione: da Tönnies a Tönnies 2.0 per la parte gestionale. Il primo step è stato portare il primo macello bovino su JD Edwards – il go live risale ai primi giorni di luglio 2016 – dove, da quando è ricevuto l’animale, tutte le attività sono fatte a sistema e integrate: il controllo online del passaporto degli animali, il riconoscimento delle targhe dei trasportatori attraverso un lettore ottico all’ingresso dell’azienda, le bilance e i generatori di QR Code, tutto è stato integrato nell’ERP”. Il core dell’attività è la macellazione suina e bovina, anche se i volumi maggiori riguardano il processo del suino. Ci confrontiamo con un business complesso, che ha un importantissimo impatto economico e con dimensioni che non trovano equivalenti nelle nostre



Figura 1. L’area dello stabilimento di Tönnies a Rheda-Wiedenbrück

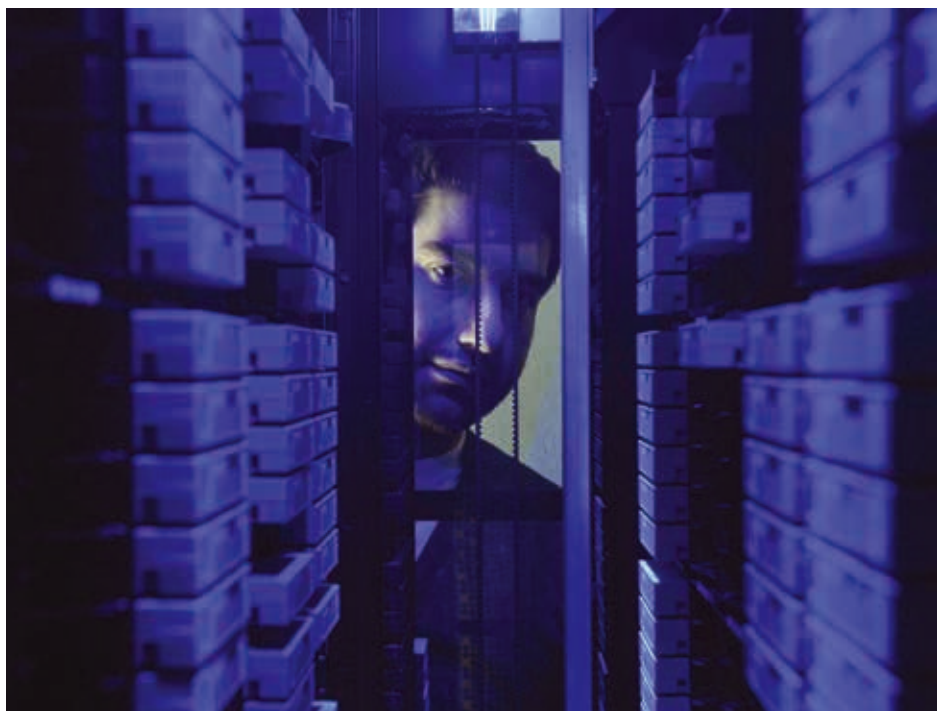
aziende italiane. Anche la dimensionalità rappresenta una sfida e, le parole dell'Amministratore Delegato, lasciano intuire che Sinfo One ha saputo gestire il progetto con grande professionalità.

La forza del team

Sinfo One sta creando ora le funzionalità per gestire l'azienda in tutta la sua complessità. In una prima fase sono state configurate le funzionalità per la gestione del macello bovino, in seguito il team ha realizzato le funzionalità per il macello suino. Entro il 2017 verranno gestite con le funzionalità progettate da Sinfo One due macelli bovini, un macello suino, una company estera basata in Polonia e un'azienda per prodotti confezionati. Tönnies è una realtà internazionale, un bel banco di prova per un'azienda italiana che ha l'opportunità di gestire gli stabilimenti esteri del cliente. Certo, la complessità è tanta e il progetto richiede sforzi straordinari. Bisogna tenere in considerazione il tempo necessario per fare training e per la conversione di tutti i dati storici che consentono il go live. Il team è al 100% Sinfo One proprio per le competenze distintive che l'azienda ha nel settore food e che riesce a esprimere con grande efficacia. Certo, qualche ostacolo, principalmente dovuto alla lingua è da tenere in conto, per questo è stato necessario affidarsi a consulenti locali per supportare utenti che non parlano inglese. Un percorso questo dove la leadership gioca un ruolo importante e il partner deve poter contare sulla fiducia del committente. "Sinfo One ha avuto assoluta libertà nella gestione del processo. Quando si gestiscono progetti di tale complessità la tecnologia, da sola, non fa nulla: serve un team coeso, che può contare su un forte commitment. Il progetto durerà parecchi anni poiché prevediamo il passaggio al nuovo gestionale per tutti i siti produttivi. Nel frattempo proseguiamo il nostro percorso di crescita per acquisizioni. Aumenterà la numerosità delle transazioni da gestire e, con esse, la complessità". Queste parole ci dicono che la sfida, per Sinfo One, è appena iniziata.

L'obbligo di essere efficienti

Parliamo con un manager a capo di un grande gruppo industriale tedesco. Industria 4.0 è un progetto nato in Germania nel 2011, il grande impulso all'innovazione del manifatturiero è partito da qui. Ma di-



Grazie alla collaborazione con Sinfo One, Tönnies ha digitalizzato la gestione del suo core business

rettamente, loro, cosa ne pensano? "È un must", dice Kreuter, "siamo obbligati a essere efficienti. Dobbiamo essere in grado di governare la complessità e solo un sistema tecnologicamente avanzato lo può consentire. Un aspetto da tenere in grande considerazione è la sicurezza, la governabilità e la protezione del dato che sono alla base del successo del nostro business. Anche automazione e robotica meritano la massima attenzione. L'assetto demografico dell'Europa ci dice che la popolazione sta invecchiando, stiamo perdendo forze produttive. I robot saranno sempre più presenti nelle nostre fabbriche, ma andranno governati, serviranno competenze nuove. Per questo diventa centrale il ruolo della formazione. Servono persone sempre più qualificate, questa è la vera sfida. Le persone non sono destinate a scomparire dalle fabbriche. Le persone ci saranno, ma dovranno avere competenze sempre più specializzate in grado di governare la complessità".

Al termine della nostra chiacchierata Kreuter mi chiede di mettere in evidenza nell'articolo la gratitudine verso la famiglia Pomi. Con Sinfo One il colosso mondiale della lavorazione della carne non ha scoperto una nuova tecnologia. Ha sperimentato una nuova modalità di gestire le relazioni. E questo un robot non sarà mai in grado di farlo.