



Francesco Moser, "lo Sceriffo", il ciclista italiano con il maggior numero di successi all'attivo, nonché terzo assoluto a livello mondiale, in un momento di pausa durante il corso di formazione



Nella foto a sinistra il docente Alessandro Di Stefano di fronte ai partecipanti al corso di formazione (tenutosi presso Azienda agricola Moser - Maso Villa Warth, Tn)

A destra, l'enologo Gianni Mazzoni mostra come i software consentano la riduzione di tempi ed errori nella gestione dei processi di cantina (corso tenutosi a Fontanafredda)

## APPLICATIVO FORMATIVO APRA



# La gestione dei processi produttivi in cantina

*Più l'impresa è "organizzata" - ovvero conosce tutto quello che avviene in cantina in termini di trasformazione di un input in un output - più riesce a gestire - con efficienza ed efficacia - la molteplicità di dati che intervengono lungo tutte le fasi dei suoi processi produttivi*

### IL CONTRIBUTO DELLA TECNOLOGIA

Favorire un recupero di efficienza e fornire un supporto efficace nel governo dei processi. Sono queste le linee guida che indirizzano lo sviluppo di soluzioni tecnologiche per supportare le aziende e la gestione dei loro flussi informativi e delle loro operazioni di cantina. "Siamo fornitori di oltre 180 cantine in Italia - spiega Livio Grilli, presidente di Apra Spa che sviluppa e distribuisce software gestionali - e il nostro staff è composto da programmatori esperti e installatori altamente formati. Per mantenere tali livelli di competenza, i nostri ragazzi si aggiornano continuamente sulle ultime disposizioni legislative (nazionali, comunitarie, degli istituti di tutela), nonché su tutti gli avanzamenti del settore in ambito tecnologico e produttivo. Così possiamo garantire una completa assistenza ai nostri clienti, siano essi piccoli produttori, o proprietari di realtà da decine di milioni di bottiglie prodotte all'anno. Dalla dedizione con cui ci rivolgiamo alle problematiche del settore, è nato un sistema completo di prodotti e servizi, estremamente verticalizzati sulla filiera vitivinicola. Così come il corso di formazione realizzato nell'ambito di Tergeo".

Il fulcro dell'impresa moderna è la capacità di saper fare "strategia", il che necessariamente comporta la capacità di rispondere alle aspettative dei propri target alla luce della continua evoluzione del contesto socio-economico e normativo in cui l'azienda si trova ad operare e la capacità di coordinare più fattori - esterni e interni alla vita dell'azienda stessa - per raggiungere i propri obiettivi produttivi. Più l'impresa è "organizzata" - ovvero conosce tutto quello che avviene in cantina in termini di trasformazione di un input in un output - più riesce a gestire - con efficienza ed efficacia - la molteplicità di dati che intervengono lungo tutte le fasi dei suoi processi produttivi, trasformando un'attività potenzialmente impattante sul flusso di lavoro, in un'attività invece sostenibile. Proprio su questa tematica è incentrato l'applicativo formativo "Gestione dei processi produttivi in cantina", realizzato nell'ambito del progetto Tergeo ([www.tergeo.it](http://www.tergeo.it)) da Apra Spa.

Ne parliamo con Alessandro Di Stefano, formatore professionista, che è intervenuto durante gli incontri tenutisi nei mesi scorsi in diverse regioni italiane.

**Dottor Di Stefano, cosa è effettivamente cambiato nel contesto produttivo con cui oggi gli attori della filiera vitivinicola**

**sono chiamati a confrontarsi?**

Si è assistito a una trasformazione epocale: dal concetto di azienda a quello di Impresa e questo ha cambiato il modo di guardare "dentro e fuori" la realtà produttiva. Al modello dell'industria tradizionale, orientato alla produzione e con un'organizzazione di tipo verticistico, si è sostituito nel tempo un modello più articolato e complesso orientato alla competizione, con un'organizzazione spesso di tipo policentrico, reticolare: l'Impresa. Si è in un certo senso ridotta la centralità dei processi produttivi, dati quasi per scontati in termini di efficacia ed efficienza, a vantaggio di quelli legati piuttosto al marketing, alla comunicazione e alla gestione finanziaria, all'internazionalizzazione, all'ingresso in nuovi mercati. E non ultimo a una produzione sostenibile, da un punto di vista ambientale, sociale ed economico. Il centro di gravità dell'impresa è diventato quindi la "strategia".

Le aziende vitivinicole, nascendo da un contesto agricolo-tradizionale, si sono trovate a scontare una minore "capacità di resilienza" a cambiamenti. Teniamo poi presente che in Italia parliamo di aziende complessivamente medio-piccole e quindi l'impatto di questa evoluzione, intesa come capacità di saper gestire più aspetti, è più oneroso - in termini economici ma anche gestionali - rispetto a quanto avviene per le grandi aziende.

La sfida di oggi è sicuramente stare al passo dell'innovazione tecnico-scientifica, rispondere alle richieste del mercato e di consumatori sempre più evoluti ed esigenti, rispettare le crescenti istanze normative, mantenendo un'adeguata flessibilità e capacità produttiva, ma soprattutto, in ultima istanza, saper competere in virtù di strategie chiare e perseguite con determinazione.

**Come vincere dunque questa sfida?**

Per farlo occorre intervenire a monte, sulla cultura e sulla struttura organizzativa e gestionale dell'impresa. E intendo in primo luogo migliorare la capacità di lettura dei propri processi produttivi. Vale a dire conoscere tutto quello che avviene in cantina in termini di trasformazione di un input in un output, saper fare un'adeguata ripartizione tra cos'è un processo, una fase, un'attività e ciò che a questi elementi è connesso in termini di risorse umane, tecniche, vincoli normativi e legislativi, richieste di mercato, tenendo presenti gli obiettivi che si pone l'azienda. Se l'impresa matura questa capacità è in grado di strutturare persone e risorse in relazione a un'organizzazione razionale, compatta e flessibile, orientata nel suo insieme al perseguimento dello scopo dell'Impresa stessa: saper sviluppare e attuare strategie competitive.

**Un esempio?**

Di fronte a norme sempre più stringenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, etica sociale, sostenibilità, sarebbe bene che l'Impresa riuscisse a individuare chiaramente in quali segmenti del processo produttivo - dall'ingresso delle uve in cantina alla commercializzazione - questi elementi impattano, in modo da rispondere con efficacia ed eventualmente rivedere la propria organizzazione, riposizionare i ruoli delle persone coinvolte, in funzione all'esigenza. Anzi producendo, dove possibile, un valore aggiunto.

Se ogni singolo dato associato a ciascuna fase del ciclo produttivo, è stato "ragionato", può poi essere gestito con il supporto degli strumenti offerti dalla tecnologia, come nel caso dei software gestionali, che fungono a questo punto da acceleratore, venendo in aiuto nelle fasi di raccolta, trattamento, analisi e comunicazione di dati altrimenti difficilmente gestibili. La conoscenza dei propri processi produttivi è però condizione fondamentale.

**Produzione sostenibile: oggi per le imprese una priorità. In che modo essa si colloca nel contesto dell'impresa-cantina?**

I processi produttivi comportano per definizione una serie di impatti - rifiuti, consumi di energia ecc. -. Al crescere globale delle fonti di impatto, si è innescata una forte domanda sociale relativa alla loro sostenibilità sistemica. Soddisfare questa esigenza diventa più semplice per l'Impresa che, facendo a monte uno "screening" di ogni fase del ciclo produttivo e avvalendosi degli strumenti avanzati nella gestione dei dati, è in grado di individuare dove e a che livello del ciclo viene prodotto un impatto, per poi valutare se e come è possibile gestirlo razionalmente e comunicare alle parti il risultato ottenuto. Non bisogna dimenticare però un fattore decisivo, soprattutto in quest'epoca di crisi: ogni azione adottata dall'Impresa a favore della sostenibilità deve essere sostenibile per l'Impresa stessa, in termini di equilibrio tra la risposta ad una domanda sociale e l'esigenza di continuità e sviluppo del business orientato alla competizione. Vincente, anche in questo caso, è l'Impresa che sa fare della sostenibilità una leva competitiva e un vantaggio strategico. L.Z.

### DALLA TEORIA ALLA PRATICA

## L'esperienza delle Cantine Moser

Carlo, Francesca e Matteo Moser, poco più di 60 anni in 3, sono la nuova generazione alla guida dell'Azienda agricola Moser. Nel 2006 hanno infatti preso in mano le redini dell'azienda fondata negli anni Settanta da Francesco Moser e suo fratello Diego e che ha il suo cuore pulsante a Maso Villa Warth nella Val d'Adige. Quindici ettari di vigneto di proprietà per una produzione di 100/120 mila bottiglie l'anno, in prevalenza Trentodoc, ma anche bianchi - Traminer, Riesling, Muller Thurgau, Moscato giallo - e rossi - Lagrein e Teroldego -. Una quota di mercato per l'80% in Italia, ma con clienti anche in Usa, Nord Europa, Belgio e Germania. Insomma, un'azienda vitivinicola di medie dimensioni, con una complessità di gestione non eccessivamente elevata, ma in cui si è sentita la necessità di sviluppare un miglior controllo della gestione dei processi e dei

flussi informativi, per recuperare efficienza. Ne parliamo con **Francesca Moser**, responsabile amministrativo dell'azienda.

**Come è cambiata negli anni la gestione dei processi produttivi, o meglio con quali nuove esigenze l'azienda si è trovata a confrontarsi?**

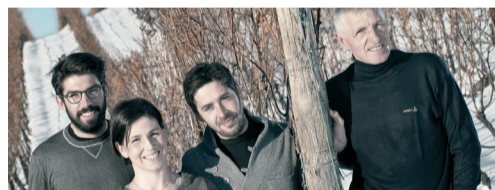
I nostri processi produttivi, nel senso stretto del termine, non sono cambiati più di tanto, ma sicuramente è cambiato lo scenario in cui ci troviamo a operare. Da una parte è aumentato il "peso" degli adempimenti burocratici con cui ci troviamo a confrontarci e che necessariamente dobbiamo espletare con estrema precisione. Dall'altra è aumentata la necessità di riuscire a "controllare" in tempo reale tante diverse operazioni per poter aver una visione sempre aggiornata dell'azienda: che si tratti di rapporti con i fornitori, con gli agenti, aspetti lega-

ti alla commercializzazione e all'imbottigliamento... Dati ben organizzati e disponibili alla consultazione permettono tra l'altro di poter avere uno "storico" dei diversi processi. E da qui si possono fare delle stime e delle previsioni sul lavoro futuro... Insomma si può lavorare con maggior efficienza.

**In particolare, quali erano "i punti critici" nella gestione aziendale?**

Innanzitutto, l'amministrazione e la contabilità. Sentivamo la necessità di poter gestire la fatturazione in rapporto a uno scadenziario, così come nel caso della gestione degli agenti poter avere un quadro puntuale e sempre aggiornato delle vendite, delle provvigioni, della scontistica...

Poi i registri di cantina, di imbottigliamento e commercializzazione, la cui tenuta manuale non era più pensabile. Sia per



motivi di tempo, sia per il rischio di commettere degli errori. Ma soprattutto per aver sempre monitorata la situazione "in itinere", diciamo così.

Sicuramente anche tutta la fase dal conferimento delle uve - benché siano tutte di proprietà - alla vinificazione avrebbe bisogno di una migliorata gestione e controllo immediato. Ci stiamo pensando.

**Come sono stati risolti?**

La risposta è stata la tecnologia. Dal 2012 ci siamo infatti dotati di un gestionale che consente di organizzare tutti i dati che "entrano" in azienda - o che a vario titolo coinvolgono l'azienda - e trasformarli in risposte puntuali alle diverse esigenze. Il vantaggio si traduce, in una miglior conoscenza e controllo dei processi e in un risparmio di tempi e risorse, che a sua volta rappresenta un recupero della marginalità. A.V.