



FRIT RAVICH

FRIT RAVICH: la transformació digital orientada al client.

El 15 de juny de 2018, en el marc de la Trobada Empresarial al Pirineu, Judith Viader, directora general de Frit Ravich, anunciava la signatura d'importants acords per distribuir els seus productes. Amb aquests acords, la firma incrementava el nombre de països en què era present fins a 22, tot i que el pes sobre la seva xifra de negoci tot just suposava un 5 % del total.

Frit Ravich ultimava l'aprovació d'un nou pla estratègic orientat a consolidar-se com una companyia referent en la producció d'aperitius i com a líder en la distribució de tot tipus de productes, tant per al canal impuls —on radicava el seu expertise— com en retail organitzat i foodservice. La nova estratègia per al període 2019-2023 preveia un creixement anual d'entre el 7 i el 8 %, arribant a una facturació de 300 milions d'euros amb un EBITDA del 5 %.

Aquest objectiu s'havia definit en el marc del procés de transformació en què estava immersa la companyia, conegut internament com a projecte Butterfly: de model de negoci tradicional a model innovador.

En aquell moment, Frit Ravich estava en ple procés de transformació digital, com a fase prèvia per assolir un model innovador. Judith Viader era conscient que calia canviar el model de negoci d'aleshores per poder tenir un creixement sostenible. La seva dualitat fabricant/distribuïdor havia generat una organització orientada al producte, en què la xarxa comercial aglutinava la relació i la informació dels clients sense que aquest coneixement es traslladés a la resta de les unitats i amb uns processos rígids difícilment escalables. A més, el creixement s'havia basat en sumar efectius a la xarxa comercial (200 persones) per tal que la base de clients augmentés. El repte de futur passava per continuar creixent però de manera rendible.

Viader tenia molt clar que la batalla estava en el punt de venda. La seva competència —multinationals en la seva gran majoria—

disposava de més recursos, de manera que Frit Ravich estava obligada a «dominar» el punt de venda. No obstant això, atendre satisfactòriament el canal impuls —la seva especialitat fins aleshores— era molt exigent en recursos, tant en esforç inversor com en capital humà. Exemple d'això era l'automatització del nou magatzem, que havia estat una tasca titànica, no només per la quantia de la inversió sinó per les dificultats del procés de posada en marxa.

Finalment, la irrupció de nous players, tipus Amazon i el seu desenvolupament futur podia posar en perill la branca de distribució del model de negoci. El projecte Butterfly era la seva particular resposta a aquest nou entorn competitiu.



FRIT RAVICH, un model híbrid des del naixement

Els inicis

Els orígens de Frit Ravich es remunten a 1963, quan quatre amics —Josep Maria Viader, Ismael Viader, Joaquim Rey i Lluís Tornil— van decidir començar a fabricar i vendre patates xips de manera totalment artesanal, amb l'objectiu de proporcionar una activitat econòmica a Lluís, convalescent d'una llarga malaltia. Les operacions es duïen a terme a la cuina de casa del mateix Lluís Tornil, a Maçanet de la Selva (Girona), amb una capacitat productiva d'uns 50 quilograms/dia. Josep Maria Viader s'encarregava de repartir el producte pels pobles del voltant i seguint la costa durant l'estiu, aprofitant l'arribada del turisme per incrementar les vendes.



La iniciativa va tenir un èxit inesperat. Els bars i les botigues de la Costa Brava i els pobles veïns van començar a entendre les possibilitats del producte: patates pelades i tallades a mà, i fregides en oli d'oli-va. El nombre de comandes va començar a créixer i el que era gairebé un hobby va esdevenir una activitat empresarial en tota regla.

No va ser fàcil trobar una marca. Després de diversos intents frustrats en el registre,

van recórrer al nom d'una coneguda masia de Maçanet, Can Ravich, col·locant el Frit davant, en referència a la seva activitat: fregir patates.

El 1972, a la vista de l'èxit que tenien les patates xips, Josep Maria Viader es va incorporar de ple al negoci. Va adquirir les participacions de la resta dels socis i va apostar per unes instal·lacions noves al polígon industrial de la localitat, on es va traslladar el 1981. De la seva mà, van arribar nous productes —fruits secs, xiclets i caramels— per equilibrar la facturació durant els mesos d'hivern. Frit Ravich va adquirir, d'aquesta manera, la seva condició dual amb un model de negoci basat, d'una banda, en la producció i, de l'altra, en la distribució de marques de gran consum, cosa que li va permetre competir amb les grans firmes de sector.

L'expansió

La dècada dels 80 va estar marcada per l'expansió. La firma havia fet el salt a Barcelona, on va arribar a estar present en establiments molt especialitzats en la venda de fruits secs. Però el més important va ser el boom de les cadenes d'alimentació, amb la integració de molts detallistes independents fins aquell moment. *«A mesura que incorporaven punts de venda, t'exigien que els atenguessis, amb independència de la dispersió geogràfica»*. De manera que per poder donar servei a tots els clients, es va optar per l'obertura de delegacions per tot Catalunya, acompanyant l'expansió dels clients.

No obstant això, les vendes en alimentació no eren suficients per suportar el compte d'explotació de cada delegació. Calia complementar les rutes i es va fer a còpia de noves referències, tant de productes propis —fruits secs torrats i fregits— com de tercers —principalment llaminadures— i de sumar canals, com ara l'hostaleria.

La diferenciació en matèria de servei va venir de l'adopció de la prevenda com a fórmula complementària de la clàssica de l'autovenda. Judith Viader comentava al respecte:

«En aquells moments el que feia tothom era autovenda. Se sortia a vendre amb la furgoneta carregada i quan el producte s'acabava, simplement es deixava de vendre. No obstant això, les nostres rutes de prevenda especialitzades en la venda de fruits secs a granel tenien bons resultats. Vam decidir arriscar, de manera que vam passar la nostra gent a prevenda: un dia es fa la venda i l'endemà, el repartiment. I amb aquest sistema més àgil i dinàmic, la cosa va prosperar».

El 1988 Frit Ravich va assolir la primera fita en matèria digital, amb la informatització de l'equip comercial, gràcies a l'ús de terminals de punt de venda, que van permetre la gestió de comandes en línia, sent-ne la pionera en el sector.

A principis dels 90, els fills de Josep Maria Viader —Judith i Albert— es van incorporar al negoci. *«Sempre havia dit que mai treballaria a l'empresa familiar, però és el que tenen aquest tipus d'afirmacions... M'hi vaig incorporar el 1992, primer al departament de màrqueting per desenvolupar marca definint tot el packaging i després, per muntar l'organització interna. I el 1996, després de la sortida de l'aleshores director, vaig assumir-ne el càrrec. Mai m'ha condicionat ser "la filla de". Si treballes, comences des de baix i fas de tot, des de preparar comandes, fins a encarregar-te del màrqueting; s'entén com un procés natural».*

L'aposta per la xarxa de vendes i la logística centralitzada.

El procés de concentració que experimentava la distribució moderna va empènyer molts petits fabricants a desmuntar les seves xarxes de distribució per servir directament a les plataformes dels operadors de retail. Frit Ravich va redoblar la seva aposta pel petit comerç i l'hostaleria sumant rutes no només a Catalunya, sinó a nivell nacional, i anant més enllà amb l'obertura de noves delegacions per atendre les noves àrees. *«En aquell moment potser no era el més rendible. Tot i això, a la llarga, aquesta aposta s'ha convertit en la nostra principal fortalesa».*

Al final de la dècada dels 90, Frit Ravich comptava amb una xarxa comercial de 200 venedors i continuava creixent. No obstant això, la proliferació de delegacions —un total d'11 només a Catalunya—, provocava ineficiències que finalment limitaven el nombre de referències distribuïdes. La data de caducitat marcava la gestió.

El 1997 l'empresa va adquirir les instal·lacions d'una multinacional contigua a la seva fàbrica amb un doble objectiu: incrementar la capacitat productiva i apostar per una logística centralitzada des de Maçanet de la Selva. *«Va ser la meva primera gran decisió estratègica i no exempta de polèmica. El tancament de les delegacions no va ser precisament una mesura compartida i, per descomptat, l'arrencada del nou projecte va ser complexa».*

Innovant en producte: Caseras

Al principi de la dècada dels 90, Matutano, líder en aquell moment del sector de les patates fregides va llançar al mercat «Churreria Santa Ana» amb l'objectiu de posicionar-se en un segment a l'alça: les patates fregides a l'estil tradicional.

El llançament de Caseras per part de Frit Ravich va suposar un revulsiu; una patata, elaborada de manera totalment artesanal, submergida en oli d'oliva als clàssics peïrols, que va generar nous punts de venda tant en hostaleria com en alimentació.

Redoblant l'aposta per la distribució: les campanyes, el segment ètnic i els partnerships.

El procés de centralització del magatzem i l'augment del nombre de referències que es podien gestionar van fer possible la posada en marxa de campanyes que, en aquell moment, constituïen un dels pilars de l'èxit en el canal impuls, per la qual cosa vam guanyar credibilitat davant dels nostres clients.

«Vam començar amb una minicampanya que ens vam inventar del "Cagatió" " , creant un catàleg de laminadures típiques de Nadal —monedes i cigarretes de xocolata—, i ara des de gener fins al final de

l'any pràcticament se'ns encavalquen les unes amb les altres —Pasqua, Sant Valentí, Sant Jordi, Setmana Santa, Estiu, Tornada a l'escola de la mà... (molt especial en el cas dels productes de Ferrero), Halloween i Nadal—, a les quals se sumen microcampanyes locals».

El canal ètnic va ser descobert gairebé per casualitat; per l'elevat consum de dàtils durant el Ramadà. *«Vaig pensar que era un error dels comercials al passar les comandes. Però les dades de consum eren inqüestionables. I vam decidir aprofundir-hi».*

El consum de fruita seca era molt elevat entre els musulmans residents a la península. A poc a poc Frit Ravich va anar afegint noves referències que complementessin el seu producte propi: xocolates, glucoses, salses, etc. Es van personalitzar els diferents perfils professionals pels tipus de clients, perquè fos més efectiu. De manera que es va decidir apostar pel mateix en els comerços xinesos a Madrid.

Un altre pilar del creixement va ser la construcció de relacions de partenariat amb els proveïdors més rellevants, amb l'objectiu final de desenvolupar de forma conjunta les seves categories al canal impuls. La dinàmica de treball passava per establir un calendari de reunions *«Top to Top»* de caràcter estratègic.

«El primer acord va ser amb Mars. No era el nostre proveïdor de referència, però ens van escoltar després de poc més d'un any de treball, la nostra relació de partners funcionava bé. Poc després s'hi va sumar Chupa Chups i successivament hem anat incrementant el nombre de partners fins a arribar als 13 actuals, que ens proporcionen un 46 % de les vendes com a distribuïdors.

«La dinàmica de treball en cada exercici s'inicia entre setembre i octubre, i ens marquem els creixements i prioritats per a l'any següent. Tenim dues o tres reunions "Top to

Top" durant l'exercici per fer el seguiment dels compromisos. Les reunions se centren en la creació de valor de negoci, obviant la part comercial del dia a dia. Nosaltres els aportem el coneixement del mercat, gràcies als 50.000 punts de venda que cobrim. I el que treballem amb ells són promocions, llançaments de productes nous, etc.».

El 2012, amb l'objectiu de reforçar la seva faceta com a distribuïdor, Frit Ravich va adoptar la decisió d'obrir un nou centre logístic amb una inversió de 32 milions d'euros destinada a noves oficines, magatzem convencional i una àrea automatitzada que incrementaria la seva capacitat productiva fins a les més de 5.100 comandes diàries.

L'aposta per la marca

El 2015, Frit Ravich va llançar una nova identitat corporativa que pivotava sobre els #bonsmoments i s'inspirava en la dimensió emocional de la marca, fent especial èmfasi en la felicitat que aporten els instants quotidians de la vida.

Aquesta nova identitat va ser la base de la primera campanya televisiva de la firma, que es va treballar sota el claim *«Quedem?»*. La campanya animava a *«Quedar més»*, perquè *«quan Quedem és millor que quan no Quedem»*.

L'estratègia de comunicació de la campanya girava al voltant d'aquest posicionament dels Bons Moments i el claim *«Quedem»*.



1- El tió de Nadal és una tradició d'origen rural arrelada a Catalunya que amb el pas el temps, ha evolucionat fins a convertir-se en una festa infantil amb regals el dia de Nadal. Els nens han de colpejar el tió de Nadal (tronc tapat amb una manta) amb bastons mentre canten nades, Entre ells el «cagatió», per obtenir regals per sota de la manta.

Frit Ravich, 2017.

Frit Ravich va tancar l'exercici 2017 amb una facturació bruta de 223 milions d'euros i un creixement del 4,1 % per sobre de l'exercici anterior, consolidant l'expansió de la firma durant l'última dècada, en

què va duplicar la seva xifra de negoci. Pel que fa a àrees geogràfiques, Catalunya va concentrar el 65 % de les vendes, la resta d'Espanya, el 35 % i l'exportació un 5 % amb presència a 22 països, destacant França, on el 2015 va obrir una filial. Al territori nacional, Frit Ravich comptava amb un total de 34 delegacions.

Principals magnituds de Frit Ravich.



En miles de euros

	CCAA 2013	%	CCAA 2014	%	CCAA 2015	%	CCAA 2016	%	CCAA 2017	%
Importe neto Cifra de Negocios	160.369	100%	179.316	100%	198.232	100,0%	206.390	100,0%	215.167	100,0%
Consumos	-112.063	-69,9%	-126.469	-70,5%	-142.451	-71,9%	-146.955	-71,2%	-153.407	-71,3%
Margen Bruto	48.306	30,1%	52.847	29,5%	55.781	28,1%	59.435	28,8%	61.760	28,7%
Otros ingresos	314	0,2%	356	0,2%	563	0,3%	586	0,3%	467	0,2%
Gastos de personal	-26.099	-16,3%	-28.032	-15,6%	-29.492	-14,9%	-31.857	-15,4%	-33.448	-15,5%
Otros gastos de explotación	-17.038	-10,6%	-19.045	-10,6%	-20.448	-10,3%	-22.169	-10,7%	-23.892	-11,1%
Amortizaciones	-2.407	-1,5%	-2.777	-1,5%	-3.983	-2,0%	-4.837	-2,3%	-4.835	-2,2%
Total gastos explotación	-45.544	-28,4%	-49.854	-27,8%	-53.923	-27,2%	-58.863	-28,5%	-62.175	-28,9%
Beneficio de explotación	3.076	1,9%	3.349	1,9%	2.421	1,2%	1.158	0,6%	52	0,0%
Gastos financieros	-7	0,0%	-811	-0,5%	-718	-0,4%	-505	-0,2%	-449	-0,2%
Diferencias tipo de cambio	-143	-0,1%	934	0,5%	686	0,3%	483	0,2%	-442	-0,2%
BENEFICIO	2.926	1,8%	3.472	1,9%	2.389	1,2%	1.136	0,6%	-839	-0,4%
Impuestos sobre sociedades	-596	-0,4%	-682	-0,4%	-378	-0,2%	-44	0,0%	190	0,1%
RESULTADO	2.330	1,5%	2.790	1,6%	2.011	1,0%	1.092	0,5%	-649	-0,3%

En paral·lel, Frit Ravich mantenia l'impuls inversor que el caracteritzava, amb un total de 50 milions d'euros durant els últims cinc anys, destinats, principalment, al nou centre logístic automatitzat. El 2018, tenia previst culminar una inversió de 4 milions d'euros per crear una nova sala de fregidores, destinada a les seves patates casolanes i a la fruita seca, ampliant així la seva capacitat fins a un 20 %.

La plantilla de Frit Ravich fregava gairebé les 1.000 persones repartides en: vendes (365), distribució (74), logística (230), pro-

ducció (134), manteniment (40), qualitat (24) i resta del staff (131).

L'exercici 2017 havia estat fructífer pel que fa al llançament de nous productes. Així, la Fruita Seca Torrada Sense Sal, l'aposta més healthy de Frit Ravich, es convertia en una de les línies estrella, amb una gamma composta d'ametlles, festucs, anacards, cacauets i un còctel. En la categoria de patates fregides, la gamma Ligeras, amb un 30 % menys de greix que una patata normal, sumava dues referències noves, Tomàquet i Orenge i Alfàbrega, a banda de les Ligeras bàsiques.

Dualitat fabricant-distribuïdor.

Com a fabricant, Frit Ravich produïa cada setmana 28 tones de patates Caseras (el seu producte estrella), 61 tones de patates xips i snacks i 98 tones de fruita seca.

A banda de la marca FRIT RAVICH, marca paraigua per a la gran majoria de les 800 referències que produïa, s'havien desenvolupat altres marques pròpies que responien a la mateixa naturalesa de les diferents categories de productes.

A la mateixa naturalesa de les diferents categories de productes: marques desenvolupades per al canal de granel ètnic, laminadures a granel, marques específiques per a distribuïdors d'hostaleria, productes de brioixeria i per a espècies.

Com a distribuïdor, preparava diàriament 8.000 comandes sobre les 3.800 referències (800 pròpies, més 3.000 de tercers) que distribuïa, amb un 85 % gestionat en 24 hores. Operava un total de 290 rutes a tot el territori nacional que servien a 50.000 punts de venda.

Pel que fa a la distribució de tercers, aglutinava des dels proveïdors partners —Mars, Ferrero, Mondelez, Haribo, Chupa Chups, Kellog's, RedBull, Nestlé, Lacaixa, Fini, Coreysa, Adam Foods i Delta— fins a altres petits fabricants amb productes «estrella» en determinats segments. Per a l'hostaleria, distribuïen conserves, olis, salses, etc., i destacava tot allò relacionat amb les especialitats per al canal ètnic.

Dualitat distribuïdor/fabricant



Frit Ravich distribuïa per unitats, no per caixes, pràctica habitual de les grans marques. Així, els requeriments dels petits establiments del canal impuls eren atesos a satisfacció del client. «*Si vol tres paquets de galetes (encara que les caixes siguin de 24), sis xocolatines de tres tipus diferents i deu formats diferents de laminadures, però només quatre de cada, les tindrà*».

EL MERCAT DE SNACKS I APERITIUS.

1. Situació i tendències a nivell global

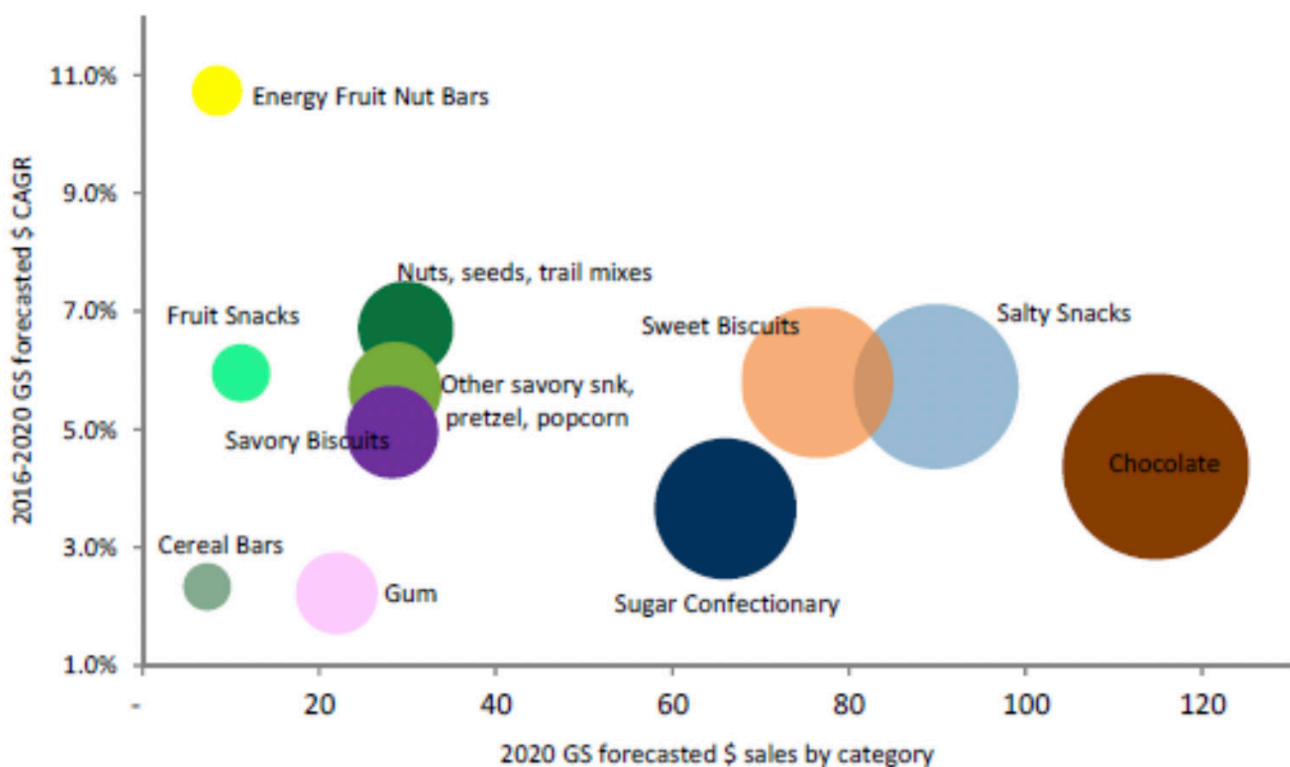
Al tancament del 2016, el mercat global de snacks i aperitius va assolir un valor de 397 bilions de dòlars amb un pes del 19,3 % sobre les vendes totals d'alimentació en-

vasada i amb un CAGR previst del 5 % per al període 2016-2020. Per àrees geogràfiques, els països emergents contribuirien amb un 7,8 % al CAGR previst, mentre que pel que fa als països desenvolupats, la taxa de creixement es reduïa fins al 2,9 %.

Els nous estils de vida més urbans i la durada de les jornades laborals havien afavorit el creixement de picar entre hores i, per tant, del sector dels snacks. Si en el passat l'oferta per a aquests moments s'associava més a la indulgència, ara el consumidor demandava alternatives de snacking saludable i nutritiu, amb l'objectiu de substituir àpats més estructurats per propostes més flexibles i ràpides per ser consumides a l'oficina o durant els trasllats, l'anomenada fórmula on the go. A més, estava disposat a pagar per això. Aquest fenomen de «premiunizació» estava suportat per la generació z i els millenials, que presentaven una major predisposició a pagar aquest extra.

El mercat global de snacks i aperitius l'any 2020.

a) Creixement previst per categories



El mercat global de snacks i aperitius l'any 2020.

b) Previsions de creixement per països i categories

Global Snacking		Salty Snacks		Chocolate Confectionery		Energy Fruit Nut Bars		Other Savory snack/pretsel/popcorn		Nuts, Seeds and Trail Mixes										
2011-16	2016-20	2011-16	2016-20	2011-16	2016-20	2011-16	2016-20	2011-16	2016-20	2011-16	2016-20									
USA	3.5%	3.4%	USA	3.8%	4.2%	USA	3.4%	3.0%	USA	12.6%	11.5%	USA	5.5%	4.5%	China	9.9%	8.0%			
China	6.1%	5.0%	China	8.5%	7.0%	Russia	12.0%	6.0%	U.K.	12.1%	12.0%	China	6.0%	6.0%	USA	5.7%	4.5%	USA	11.4%	7.5%
India	17.9%	14.3%	India	24.3%	18.0%	India	18.1%	15.0%	Australia	7.7%	9.0%	India	29.1%	20.0%	Russia	11.4%	7.5%	Turkey	12.1%	10.0%
Russia	12.1%	7.6%	Japan	2.6%	2.5%	Japan	4.8%	5.0%	Denmark	58.8%	58.8%	Thailand	17.1%	17.1%	Turkey	12.1%	10.0%	Turkey	12.1%	10.0%
Brazil	7.1%	6.2%	Brazil	12.7%	11.0%	Turkey	14.7%	12.0%	Japan	2.8%	3.5%	U.K.	8.8%	8.5%	S. Korea	22.6%	24.0%	S. Korea	22.6%	24.0%
Argentina	30.3%	13.9%	S. Korea	7.8%	10.5%	S. Arabia	13.1%	12.0%	Ireland	29.8%	29.8%	Russia	18.1%	8.0%	Indonesia	11.8%	11.8%	Indonesia	11.8%	11.8%
Japan	2.2%	2.8%	Egypt	21.9%	21.9%	China	7.1%	6.0%	Canada	4.0%	4.0%	Australia	14.0%	15.0%	U.K.	6.5%	6.5%	U.K.	6.5%	6.5%
U.K.	2.9%	2.5%	Russia	12.0%	9.0%	Germany	2.8%	2.0%	Indonesia	27.5%	27.5%	Canada	4.8%	4.8%	Brazil	12.9%	10.0%	Brazil	12.9%	10.0%
Turkey	11.0%	9.4%	Mexico	6.1%	5.5%	Argentina	28.5%	13.0%	Brazil	16.2%	16.2%	S. Korea	14.6%	14.6%	Germany	7.9%	4.0%	Germany	7.9%	4.0%
Indonesia	9.4%	10.2%	Turkey	14.5%	11.0%	U.K.	2.3%	1.5%	Sweden	17.9%	17.9%	Brazil	10.9%	10.9%	France	6.6%	7.0%	France	6.6%	7.0%
Mexico	4.9%	5.0%	U.K.	2.3%	2.0%	Brazil	4.3%	3.5%	Norway	15.3%	15.3%	Turkey	10.5%	10.0%	Mexico	9.6%	9.0%	Mexico	9.6%	9.0%
S. Arabia	10.4%	10.0%	Philippines	10.6%	10.6%	Mexico	10.3%	10.3%	Czech Republic	20.7%	20.7%	Germany	4.1%	3.5%	Spain	4.5%	4.0%	Spain	4.5%	4.0%
Germany	2.9%	2.4%	S. Arabia	10.1%	10.1%	Australia	4.3%	4.8%	S. Africa	10.8%	10.8%	Indonesia	10.6%	14.0%	Australia	9.6%	9.5%	Australia	9.6%	9.5%
Egypt	12.5%	13.0%	Germany	5.0%	5.0%	Canada	3.9%	4.5%	China	10.5%	4.0%	Mexico	5.9%	5.0%	India	15.2%	10.0%	India	15.2%	10.0%
Australia	4.5%	4.7%	Argentina	31.9%	15.0%	Indonesia	6.3%	12.0%	N. Zealand	4.3%	4.3%	Colombia	8.6%	8.6%	Philippines	7.5%	7.5%	Philippines	7.5%	7.5%
Canada	3.5%	3.8%	Australia	6.0%	5.5%	France	2.3%	1.5%	Romania	14.1%	14.1%	Vietnam	11.2%	11.2%	Netherlands	6.5%	6.0%	Netherlands	6.5%	6.0%

Sugar Confectionery		Sweet Biscuits		Savoury Biscuits		Fruit Snacks		Cereal Bars		Gum										
2011-16	2016-20	2011-16	2016-20	2011-16	2016-20	2011-16	2016-20	2011-16	2016-20	2011-16	2016-20									
USA	3.3%	2.7%	Brazil	9.4%	8.0%	Brazil	9.2%	7.0%	China	8.0%	7.0%	Brazil	18.9%	11.0%	India	20.5%	15.0%			
China	3.9%	2.5%	Argentina	31.4%	16.0%	Argentina	33.6%	15.0%	India	21.6%	15.0%	Canada	4.8%	5.0%	Russia	14.4%	11.0%	Russia	14.4%	11.0%
India	18.4%	15.0%	India	11.9%	9.0%	USA	2.0%	2.0%	Turkey	22.1%	15.0%	Colombia	76.7%	76.7%	Argentina	28.4%	10.0%	Argentina	28.4%	10.0%
Argentina	29.0%	12.0%	Russia	14.9%	11.0%	China	6.8%	6.5%	U.K.	8.8%	8.0%	Argentina	24.5%	9.0%	Brazil	4.7%	3.0%	Brazil	4.7%	3.0%
Indonesia	10.5%	9.5%	USA	2.4%	2.5%	India	16.8%	14.0%	France	8.3%	10.0%	Mexico	7.7%	5.0%	Mexico	3.2%	3.2%	Mexico	3.2%	3.2%
Russia	6.2%	5.5%	Japan	3.4%	5.0%	U.K.	7.0%	5.0%	Italy	4.5%	5.5%	Norway	44.6%	44.6%	Egypt	11.3%	11.0%	Egypt	11.3%	11.0%
Germany	1.8%	1.8%	China	5.8%	4.0%	Russia	13.0%	10.0%	USA	1.6%	0.5%	Russia	36.5%	20.5%	U.K.	5.1%	4.0%	U.K.	5.1%	4.0%
S. Arabia	8.4%	8.0%	Egypt	11.2%	10.5%	Philippines	8.6%	9.0%	Colombia	10.2%	11.0%	Israel	6.0%	6.0%	Turkey	6.9%	7.0%	Turkey	6.9%	7.0%
S. Africa	11.5%	11.0%	Mexico	5.3%	5.0%	S. Arabia	8.4%	7.0%	Australia	3.3%	3.5%	Japan	4.7%	4.0%	S. Arabia	7.3%	7.0%	S. Arabia	7.3%	7.0%
Japan	1.0%	1.2%	Indonesia	9.3%	9.3%	Canada	4.2%	4.2%	Ukraine	14.1%	14.1%	Denmark	15.7%	15.7%	Indonesia	10.8%	10.8%	Indonesia	10.8%	10.8%
U.K.	1.6%	1.5%	Turkey	8.2%	7.0%	Mexico	4.5%	4.5%	Canada	3.7%	3.5%	S. Korea	13.7%	11.0%	Vietnam	8.1%	8.0%	Vietnam	8.1%	8.0%
S. Korea	5.9%	7.0%	S. Arabia	11.0%	11.0%	Germany	4.2%	4.2%	Portugal	17.9%	10.5%	Chile	10.6%	10.6%	S. Africa	6.6%	6.6%	S. Africa	6.6%	6.6%
Australia	3.2%	3.5%	Chile	8.7%	8.0%	France	1.8%	2.5%	Poland	9.0%	9.0%	S. Africa	8.6%	8.6%	Australia	1.4%	3.0%	Australia	1.4%	3.0%
Brazil	2.0%	1.5%	S. Africa	14.0%	14.0%	S. Africa	12.6%	12.6%	Israel	5.2%	5.2%	Netherlands	4.2%	4.2%	Romania	2.7%	4.5%	Romania	2.7%	4.5%
Ukraine	11.0%	11.0%	Germany	1.6%	2.5%	Italy	1.1%	1.5%	Japan	1.2%	1.8%	Spain	4.2%	2.0%	Thailand	4.6%	3.5%	Thailand	4.6%	3.5%
Egypt	7.4%	7.5%	U.K.	2.6%	1.5%	Chile	8.1%	8.1%	Vietnam	16.7%	16.7%	Switzerland	1.8%	1.8%	Chile	7.0%	7.0%	Chile	7.0%	7.0%

Davant d'aquesta situació, la indústria alimentària mirava d'innovar i crear productes amb alts nivells de vitamines, proteïnes i minerals, poc processats i preparats per al consum, amb pocs greixos, sucre o sal. Aquest panorama afavoria que els límits es difuminessin i que propostes de nous actors entressin a competir amb èxit amb els aperitius més tradicionals.

2. Situació del mercat a Espanya

2.1. Snacks i aperitius

L'evolució del sector de l'snack havia estat positiva en els darrers anys i tots els experts confirmaven les seves bones projeccions. Segons dades de Nielsen, al tancament del 2017, el mercat de snacks va assolir un volum de 189.224.540 tones, amb un increment del 6,9 % i una facturació de 1.428.379.300 euros, un 9,47 % més que a l'exercici 2016. Per famílies, la fruita seca va concentrar el 55,1 %, patates

fregides, el 25,4 % i la resta d'aperitius, el 19,1 %. Per canals, les vendes del canal de distribució moderna o lliure-servei va incrementar en valor un 6 %, mentre que per al canal impuls aquest increment es va limitar al 2 % respecte a l'exercici precedent. La marca de distribuïdor dominava el mercat amb una quota en valor 56,9 % (+0,5 %) i del 61,5 % (-0,1 %) en volum.

A Espanya, el aperitius² es consumien majoritàriament a la llar —patates fregides (94 %), fruita seca (92 %) i la resta d'aperitius (91 %)—, molt per sobre del consum fora de la llar (hostaleria o carrer), que aconseguia el 58 %, el 47 % i el 45 % respectivament. Per categories, la fruita seca era la que més es consumia tant dins com fora de casa, amb una mitjana de 2,8 i 1,9 de freqüència per setmana. La Generació Silenciosa (més de 55 anys) era la que més en consumia, amb una mitjana de 3,4 vegades per setmana i la Generació Z (18-24 anys) la que menys, amb un 2,2.

Les tendències de consum havien evolucionat i passaven per salut i benestar, plaer, gust i conveniència. El driver sabor seguia sent una de les principals motivacions per triar un snack. En matèria de salut i benestar, les tendències anaven cap als productes orgànics, naturals i real food³.

Destacava l'important paper dels productes d'aperitiu com a vehicle de sociabilització vinculat a moments de convivència i oci. Així, el 87 % dels consumidors els consi-

derava un producte perfecte per amenitzar reunions amb amics i/o família. En aquest àmbit, la Generació Z era la més entusiasmada, amb un 88 %. A banda d'això, més de la meitat dels consumidors (67 %) consideraven els aperitius com un refrigeri idoni i afirmaven que consumir aperitius ocasionalment estava perfectament integrat en una dieta saludable (60 %). Amb tot, el consum per ocasió era molt moderat, ja que arribava amb prou feines als 50 grams, sense gaires variacions en els últims anys.

El mercat de snacks i aperitius a Espanya.

TOTAL MERCADO												
CIERRE 2017												
España												
CATEGORIA	IMPORTE VENTAS			% CUOTA MERCADO			VOLUMEN (t)			% CUOTA Volumen		
	TAM	TAM YA	% desv	TAM	TAM YA	% desv	TAM	TAM YA	% desv	TAM	TAM YA	% desv
PATATAS FRITAS	363.302.900	341.178.100	6,5%	25,4%	26,2%	-0,8%	57.558.840	55.693.780	3,3%	30,4%	31,5%	-1,1%
SNACKS APERITIVO	278.512.200	255.064.500	9,2%	19,5%	19,6%	-0,1%	34.198.340	31.926.880	7,1%	18,1%	18,0%	0,0%
FRUTOS SECOS	786.564.200	706.247.100	11,4%	55,1%	54,2%	0,8%	97.467.360	89.334.900	9,1%	51,5%	50,5%	1,0%
Total MERCADO	1.428.379.300	1.302.489.700	9,7%	100%	100%	0,0%	189.224.540	176.955.560	6,9%	100%	100%	0,0%

TOTAL MERCADO CATALUÑA												
CIERRE 2017												
CATEGORIA	IMPORTE VENTAS			% CUOTA MERCADO			VOLUMEN (t)			% CUOTA Volumen		
	TAM	TAM YA	% desv	TAM	TAM YA	% desv	TAM	TAM YA	% desv	TAM	TAM YA	% desv
PATATAS FRITAS	91.733.120	86.593.840	5,9%	27,4%	28,2%	-0,8%	13.677.814	13.299.217	2,8%	32,7%	33,8%	-1,1%
SNACKS APERITIVO	59.007.450	53.460.630	10,4%	17,6%	17,4%	0,2%	6.886.499	6.403.426	7,5%	16,5%	16,3%	0,2%
FRUTOS SECOS	184.139.120	167.539.180	9,9%	55,0%	54,5%	0,5%	21.260.863	19.682.065	8,0%	50,8%	50,0%	0,9%
Total MERCADO	334.879.690	307.593.650	8,9%	100%	100%	0,0%	41.825.176	39.384.708	6,2%	100%	100%	0,0%

TOTAL MERCADO - FABRICANTES												
CIERRE 2017												
España												
MARCA	IMPORTE VENTAS			% CUOTA MERCADO			VOLUMEN (t)			% CUOTA Volumen		
	TAM	TAM YA	% desv	2016	2015	% desv	TAM	TAM YA	% desv	TAM	TAM YA	% desv
1 PRIVATE LABEL	813.242.543	735.409.915	10,6%	56,9%	56,5%	0,5%	116.334.370	109.045.547	6,7%	61,5%	61,6%	-0,1%
2 SNACK VENTURES EUROPE	254.744.289	239.812.601	6,2%	17,8%	18,4%	-0,6%	33.406.141	31.910.352	4,7%	17,7%	18,0%	-0,4%
3 GREFLISA	39.623.457	39.048.720	1,5%	2,8%	3,0%	-0,2%	4.509.925	4.433.562	1,7%	2,4%	2,5%	-0,1%
4 KELLOGGS CO	35.254.629	34.514.085	2,1%	2,5%	2,6%	-0,2%	3.601.979	3.712.833	-3,0%	1,9%	2,1%	-0,2%
5 BORGES	34.100.177	32.915.583	3,6%	2,4%	2,5%	-0,1%	3.169.452	3.097.072	2,3%	1,7%	1,8%	-0,1%
6 FRIT RAVICH	26.943.037	24.619.240	9,4%	1,9%	1,9%	0,0%	3.292.459	3.041.975	8,2%	1,7%	1,7%	0,0%
7 RISI SA	20.427.565	19.356.104	5,5%	1,4%	1,5%	-0,1%	2.341.647	2.243.008	4,4%	1,2%	1,3%	0,0%
8 IMPORTACO	19.082.522	16.658.437	14,6%	1,3%	1,3%	0,1%	2.840.954	2.360.002	20,4%	1,5%	1,3%	0,2%
9 APERITIVOS EXTRUSIONADOS	13.268.017	13.168.744	0,8%	0,9%	1,0%	-0,1%	1.553.026	1.543.205	0,6%	0,8%	0,9%	-0,1%
10 OTRAS MARCAS	171.693.064	146.986.271	16,8%	12,0%	11,3%	0,7%	18.174.587	15.568.004	-14,3%	8,2%	10,3%	-2,0%
Total Mercado	1.428.379.300	1.302.489.700	9,7%	100%	100%	0,0%	189.224.540	176.955.560	6,9%	100%	100%	0,0%

2.2. Confiteria de sucre

Segons dades del gener del 2018 de Nielsen, el mercat de caramels va arribar a les 50.815 tones i als 498,3 milions d'euros. Aquestes dades representaven un increment del 6,1 % en volum de vendes i del 7,7 % en valor respecte al mateix període del l'any anterior. Per canals, en lliure-ser-

vei, les vendes van augmentar un 5,2 % en volum i un 3,7 % en valor, fins a arribar a les 26.297 tones i als 209,9 milions d'euros i al canal impuls ho van fer també en un 7 % en volum i en un 10,8 % en valor amb un registre de 24.518 tones i 288,3 milions d'euros. En termes de volum, els dos canals van mantenir la seva participació respecte al període anterior, lliure-servei amb

2-Els productes d'aperitiu uneixen dins d'aquesta categoria d'aliments les patates fregides, productes d'aperitiu a base de cereals, com ara el blat de moro, el blat, l'arròs, el sègol, etc. (crispetes de blat de moro, truites, xips, tortitas i aperitius fregits i extrusionats), la fruita seca (ametlles, avellanes, nous, cacauets, pistatxos, pinyons, pacanes, anacards, macadàmies), llavors com les pipes de gira-sol o de carbassa, i les fruites dessecades (prunes, panses, dàtils, figues seques, orellanes d'albercoc).

3-Tendència nutricional basava en l'eliminació de la dieta dels aliments ultraprocesats.

el 52 % de quota en volum, davant impuls que va concentrar un 48 %. Pel que fa a valor, els papers s'invertien i era el canal impuls el de més pes amb un 58 % de les vendes de la categoria (+2 %). S'estimava que en aquest canal, el preu mitjà de la categoria superava en més de 3,8 euros el de lliure-servei.

La manca de notorietat de les marques era un problema que intentaven solucionar els principals fabricants, impulsant campanyes. De la mateixa manera, al voltant del segment havien sorgit els «influencers de lllaminadures»; canals de Youtube protagonitzats per nens i els seus pares que tastaven lllaminadures.

Pel que fa a la categoria de xiclets, al tancament de 2017, les vendes a Espanya van arribar a 7.901 tones i 231,05 milions d'euros, cosa que es traduïa en un augment d'un 2,3 % en volum, motivat per la pujada de les vendes en lliure-servei i un 1,8 % en valor respecte a l'any anterior. Per tipus de producte, els xiclets sense sucre van acaparar el 89,9 % del total de les vendes en volum i el 95,4 % de les vendes en valor.

Per canals, el 62,7 % del volum de vendes i el 52,8 % en termes de valor van correspondre a la distribució moderna, mentre que el canal impuls va tenir una quota de participació d'un 37,3 % en volum (-2, 1 %) i un 47,2 % en valor (-0,1 %).

Amb caràcter general, el sector apostava per formats més còmodes, amb formulacions basades en ingredients naturals, gammes sense sucre o fins i tot l'addició de complements dietètics com ara vitamines, que aportessin un extra al consum.

2.3. La singularitat dels canals

La distribució comercial de confiteria i aperitius a Espanya presentava una singularitat que la diferenciava respecte a altres mercats. Les categories de lllaminadures, fruita seca i snacks tenien el seu propi canal de distribució comercial, l'anomenat canal

impuls, constituït per diferents tipus d'establiments —quioscos, botigues de venda al pes, estancs, locals de conveniència, fleques, pastisseries i mercats, entre d'altres— que conformaven un complex entramat de gairebé 350.000 punts de venda disseminats per tota la geografia espanyola. Es requeria molta agilitat i flexibilitat per assolir tots aquests punts de venda. D'aquesta tasca, se n'encarregaven empreses especialitzades: els anomenats distribuïdors de canal impuls.

Aquest canal era l'opció per excel·lència per als fabricants de lllaminadures i aperitius a l'hora de llançar un producte respecte a la distribució organitzada, ja que resultava l'alternativa més ràpida per arribar al punt de venda detallista, per la qual cosa es convertia en la principal arma del fabricant perquè el consumidor conegués els nous productes. No obstant això, la tasca d'arribar al punt de venda no era fàcil.

La recuperació de la demanda juntament amb el fet que els fabricants mantinguessin la tendència de llançament de productes adaptats a canal d'impuls i el disseny d'accions comercials específiques per potenciar la seva presència en el mateix, van permetre que les vendes de les empreses de fruita seca i snacks, lllaminadures i derivats del cacau en aquest canal augmentessin un 0,7 % el 2016, fins als 3.500 milions d'euros i l'obertura de 2.463 nous establiments, gràcies al repunt de les botigues de conveniència, on la comoditat era un element primordial.

PLA ESTRATÈGIC per al període 2019-2023, cap al creixement rendible.

1. El diagnòstic: model de negoci tradicional focalitzat en el producte

A la fi del 2016, Frit Ravich era una organització que necessitava un canvi de model de negoci més sostenible després del creixe-

ment exponencial que havia experimentat en els darrers temps. En tot just quatre anys havia multiplicat per 1,4 la xifra de negoci fins a arribar als 206,9 milions d'euros. La base de l'esmentat creixement havia estat sumar clients incorporant efectius a una xarxa comercial que al tancament del 2016 comptava amb 200 persones en plantilla. Judith Viader comentava al respecte:

«La nostra força de vendes començava a tenir serioses dificultats. La gamma de productes i el nombre de referències eren massa extensos per gestionar-los en les visites i la direcció de l'esforç, moltes vegades, tenia més a veure amb el que volia o entenia el venedor, que amb el que necessitaven el client i Frit Ravich. En la majoria dels casos, més que vendre, es lliurava producte en visites de reposició.

»A més, paradoxalment, no generava intel·ligència de mercat per a l'empresa. El nostre èxit es basava en el coneixement del producte, no en el de les necessitats del client, i si continuàvem amb el mateix ritme de creixement, el model col·lapsaria. Havia arribat el moment d'aturar-nos, reflexionar i veure on volíem ser a quatre anys vista».

2. La necessitat de transformació digital: el projecte BUTTERFLY

Segons el parer de l'equip directiu de Frit Ravich, una operativa eficient era necessària, però no suficient per garantir l'èxit. S'havien implementat diferents projectes a nivell de processos, d'estratègia, de RRHH, d'operacions, etc., però no s'havia aconseguit mobilitzar l'organització per canviar «la nostra manera de relacionar-nos amb el client i el consumidor, ni la nostra manera de treballar i relacionar-nos internament».

L'objectiu era aconseguir atraure, retenir i fidelitzar el client a través del servei. A més, la xarxa de vendes hauria de desplaçar el focus cap a l'observació de mètriques de rendiment, com ara la rendibilitat del client, el seu cicle de valor o les seves ràtios de prescripció.

Més que optimitzar el servei per si mateix, els clients començaven a demanar que les accions de màrqueting, vendes i servei anessin el més unides possible, de manera que es pogués oferir una experiència de client consistent i efectiva.

A banda d'això, les noves tecnologies havien revolucionat la manera en què els clients es relacionaven amb Frit Ravich i en sol·licitaven els serveis. Cada vegada amb més freqüència interactuaven a través de diversos canals i independentment de quan, on i per quin mitjà o dispositiu, esperaven una resposta coherent i consistent. Frit Ravich estava, doncs, obligada a reconsiderar els seus models de suport.

Tot això era inviable sense una transformació digital del model de negoci de Frit Ravich basada en tres pilars: la cultura organitzativa i l'adequació dels perfils i les competències, la visió sobre com la tecnologia modificaria el negoci i el seu dia a dia, i una revisió dels processos interns, els punts de contacte amb el client i els serveis i productes.

«Del nostre Pla de Transformació Digital, en diem Butterfly, símbol que expressa per a nosaltres una transformació positiva, l'evolució de cuc a papallona, és a dir, partint del que ja som, avançar a un estadi superior, dotar-nos de més i millors capacitats, sense perdre la nostra essència. Cal no oblidar que som una empresa familiar amb forts valors arrelats i que no volem perdre aquesta essència i simplement canviar-la per una altra cultura. El que volem és ajudar els nostres equips a evolucionar per adaptar-nos i transformar-nos de manera permanent amb els canvis de l'entorn.

»Ràpidament ens vam adonar que digitalitzar no era posar una plataforma d'e-commerce o eliminar el paper, sinó que el veritable repte era la transformació en si mateixa: l'ESTRATÈGIA (model de negoci) i les PERSONES (cultura) entenent que "el DIGITAL" eren eines que serien palanca de canvi».

El lideratge del pla Butterfly es va encarregar a la directora de Tecnologies de la Informació i a la directora de RRHH, assumint

que s'havia d'acompanyar el canvi cultural amb una eina digital innovadora que fos l'element central del pla i una metodologia de gestió del canvi que fos col·laborativa.

3. La cimera del canvi

El primer eix en què es va començar a treballar va ser el de cultura. Judith Viader i el seu equip entenien que no podien iniciar un procés de transformació digital si no anava acompanyat d'un canvi de cultura.

«El primer dia que proposes alguna cosa així (Transformació Digital) al teu equip, tothom té por del canvi. No obstant això, ha de ser un projecte d'equip, no només

de la Direcció; un projecte en què creguem i que ens il·lusioni. I abordat des d'una revisió de 360 °, replantejar-t'ho tot des del principi».

Per a això, assessorats per una consultora externa i seguint una metodologia de gestió del canvi que es basa en un la intel·ligència col·lectiva i se centra en les fortaleses dels equips, a finals de novembre del 2016, es va celebrar la primera cimera⁴ sota el títol «La cimera de canvi». Hi van assistir 56 persones representant totes les àrees i nivells de l'empresa amb l'objectiu de definir el futur, donant resposta a la pregunta com serà la cultura de Frit Ravich el 2020 quan ja ens haguem transformat?

La cimera del canvi.



4- Una cimera és un esdeveniment col·laboratiu en el qual es reuneixen al mateix temps i en un mateix lloc totes les persones necessàries per tenir èxit i crear una acció col·lectiva cap a una imatge atractiva de futur. Es basa en l'ús de la indagació apreciativa.

Judith Viader comentava:

«Es va definir la meta d'assolir els 300 milions d'euros de facturació de forma rendible (EBITDA 5 % sobre vendes). Però també quina hauria de ser la forma de treballar i els valors de l'empresa en la nova cultura Butterfly. Les respostes van ser: reforçar els valors que ja estan arrelats a la nostra identitat (proximitat, superació i orientació al client) i treballar els que representen allò en què basem la transformació cultural (orientació al consumidor, transversalitat, simplicitat i autonomia). La qüestió era com transmetre i donar a conèixer tots aquests valors».

4. Feel Frit: canviant la cultura corporativa

En el Pla de Transformació Digital, l'eix de cultura/persones va ser prioritari per a la companyia des de l'inici. Sota la premissa d'acompanyar el canvi cultural amb una eina digital innovadora que fos un element visible del projecte Butterfly, es va optar per implementar SAP SuccessFactors. La qüestió era com aconseguir un nivell elevat de compromís amb el projecte en poc temps.

«Treballant amb la directora de Recursos Humans, vam idear un esdeveniment de gamificació per a la sortida en productiu de SuccessFactors, que fos alhora la comunicació dels valors sorgits de la cimera i la presentació del projecte Butterfly a tota l'organització. Per a això es va simular el segrest del departament de Recursos Humans, que va portar tots els treballadors a descobrir com d'autosuficients, digitals i col·laboratius podrien ser. Els vaig enviar un vídeo demanant ajuda per rescatar l'equip de RRHH. Per aconseguir-ho havien de dur a terme una sèrie de missions que eren implícitament una activitat formativa digital. Van aconseguir rescatar tot l'equip, i el meu pare, en el paper de "segrestador" va llançar un altre vídeo a l'organització amb un missatge de convenciment que to-

tes les persones de l'empresa havien demostrat en aquest rescat que no tenien por de la transformació, que aprenien ràpid i que estaven preparats per al Butterfly».

Abans del llançament s'havia format 44 Guies Digitals que assumirien el paper transversal d'ambaixadors del canvi en totes les àrees. Amb la seva ajuda i gràcies a la innovadora posada en escena dels tres primers dies de la «missió», més de 800 persones van realitzar tasques utilitzant proactivament SuccessFactors. A la finalització de l'esdeveniment, el 95 % dels col·laboradors utilitzaven SuccessFactors de forma autònoma.

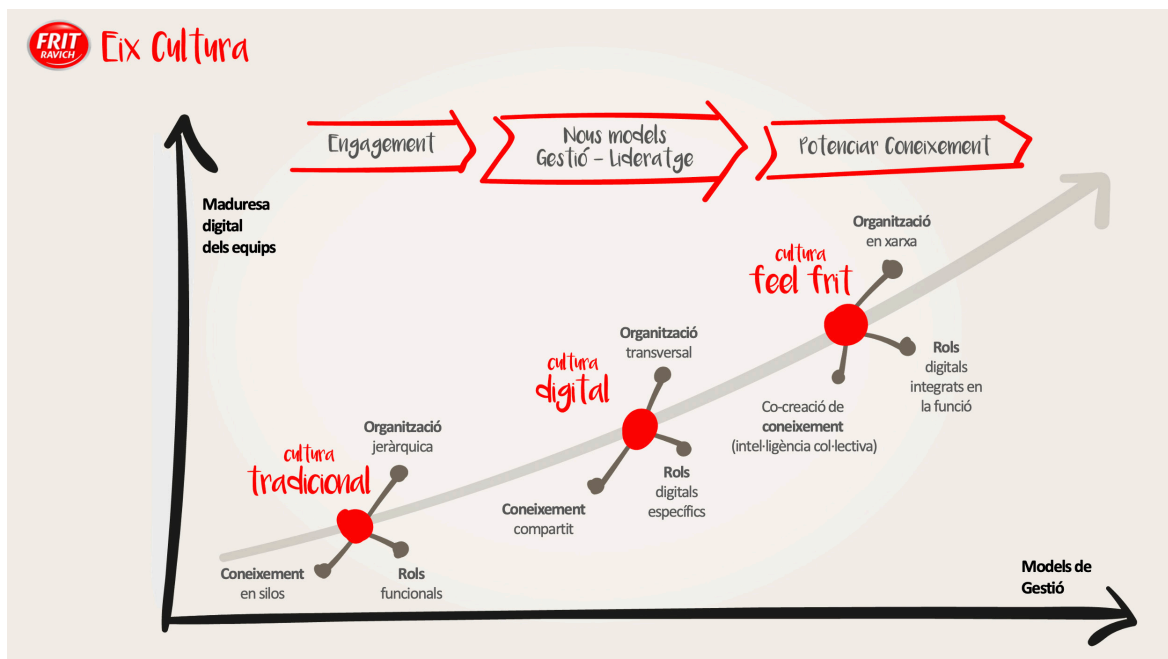
Per a tota l'àrea de comunicació interna i co-creació, juntament amb SuccessFactors, es va posar en marxa l'eina JAM⁵ amb l'objectiu de generar un entorn col·laboratiu de treball seguint un funcionament similar al de les xarxes socials. El grup obert «Món Frit» era el que aglutinava la major part de la companyia amb un total de 816 participants (400 actius al mes), als quals es van anar unint uns altres 26 grups per àrees de treball, projectes o interessos de comunicació.

«A dia d'avui tots portem l'app en el nostre mòbil. L'organització és transparent. A més, hem creat una sèrie d'etiquetes per iniciar el procés de cocreació de coneixement. Per exemple, si vull saber qui de l'empresa sap d'al·lèrgens, amb una simple cerca a l'app identifico els "experts interns" en aquesta matèria.

»"Feel Frit" va ser el claim dissenyat per la direcció de Recursos Humans, per referir-se a una nova cultura d'organització que buscava una adaptació més àgil als canvis constants de l'entorn, una estructura més flexible i transversal que superés la visió funcional, potenciar el coneixement intern del negoci involucrant més capes de l'organització, evolucionar pel que fa a la maduresa digital dels equips, compartir i cocrear el coneixement i comunicar-nos de manera directa i amb immediatesa».

5- Plataforma de col·laboració empresarial que uneix dades, persones i processos en un entorn segur.

Cultura corporativa: FEEL FRIT



5. Orientació al client

L'eix d'orientació al client juntament amb el de cultura eren els més desenvolupats en el marc del projecte Butterfly. La segona cimera celebrada va girar al voltant de les vendes amb l'assistència de tots

els departaments suport: trade, compres, gestió comercial i operacions, amb la finalitat de definir quins canvis s'havien d'implementar. S'hi van definir els objectius a aconseguir per arribar als 300 milions d'euros, així com el posicionament futur pel que fa als diferents canals.

Objectius de l'eix client per al 2020

La línia mestra de treball passava per fidelitzar els clients oferint-los serveis per fer créixer el seu model de negoci. Per a això s'havien de dur a terme les accions següents:

- Redefinir el procés de segmentació.
- Avançar a un concepte de clienting.
- Buscar el punt de tall òptim, d'acord amb la rendibilitat dels clients.
- Apostar per la venda consultiva: venedor com a consultor del client i no com a captador de comandes; activitat que es traslladaria a l'equip de televendes, a desenvolupar.

Entre les qüestions operatives es va determinar la necessitat imperiosa de comptar amb un catàleg de producte digitalitzat amb motors de cerca més potents, i el desenvolupament d'una app. Es van crear equips de treball transversals que seguirien la metodologia agile⁶.

6. Orientació al consumidor

En la seva faceta de fabricant, Frit Ravich havia de deixar enrere l'orientació al producte per evolucionar cap a una orientació al consumidor final. Amb aquest objectiu i fruit dels grups de treball creats a l'efecte com a resultat de les cimeres celebrades en matèria de vendes i servei, es van establir les línies d'actuació següents:

- Desenvolupament de la marca: treballar en el propi relat de la marca. Continuar amb les campanyes de comunicació iniciades el 2015 i aprofundir en les campanyes digitals agafant com a exemple #bonsmoments.
- Conèixer el consumidor: una nova segmentació amb disseny d'estratègies de màrqueting adaptades a cada segment.

- Nou model de relació: omnicanalitat i comerç electrònic.
- Vinculació i engagement: atenent les seves necessitats mitjançant la innovació en productes, per exemple, seguint la línia healthy.

7. Operacions 4.0

La tercera i última de les cimeres va versar sobre el servei òptim. Les línies de treball a desenvolupar eren:

- Servei òptim: nous models de distribució, última milla, segmentació per tipologia i distribució compartida.
- Gestió logística: nous canals e-commerce.
- Fàbrica 2025.

«El servei òptim era un dels pilars per al creixement rendible. Tenim 50.000 punts de venda dispersos geogràficament que visitem de forma setmanal. El cost de la visita és molt elevat per als clients amb una venda mitjana molt baixa. Estem immersos en la implementació d'un nou projecte que té com a objectiu l'anàlisi de punts de venda i àrees geogràfiques des de l'òptica de la seva rendibilitat. El nostre creixement no ha tingut en compte aquesta variable i de les implicacions logístiques. Ha arribat el moment de replantejar-nos-ho».

8. Digitalització dels processos / Smart Data

La màxima per a aquest eix es podia resumir en «fer més amb menys» passant d'una organització amb un model estanc i funcional orientat a la tasca, i una gestió de la informació en sitges i poc accessible, a una organització transversal i flexible orien-

6- Els principis i valors en què es basen les metodologies àgils tenen com a principal característica realitzar lliuraments ràpids i continus. És a dir, el projecte es «trosseja» en petites parts que han de completar-se i lliurar-se en poques setmanes. Un altre dels trets més característics de la metodologia «Agile» és el d'emprar equips multidisciplinaris (o scrums). Font: <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>

tada al procés i amb informació traçable i transparent, suport per a nous productes, serveis i models de negoci.

L'eix Smart Data es nodria —i era suport al mateix temps— de la resta dels eixos del pla estratègic, abastant des de la captura de dades de la força comercial, l'anàlisi cost/benefici dels clients i els aspectes logístics.

9. Sostenibilitat

Frit Ravich s'havia proposat treballar en línia amb els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible, aprovats per l'ONU el 2015 en el marc de la Agenda 2030 sobre el Desenvolupament Sostenible. «Estem en una fase molt incipient intentant determinar a quins objectius podem adherir-nos desenvolupant actuacions en el marc de la nostra activitat empresarial».

ELS PRIMERS RESULTATS: el projecte SMART SALES

El model de negoci Frit Ravich permetia generar una gran quantitat de dades i intel·ligència de mercat. No obstant això, la

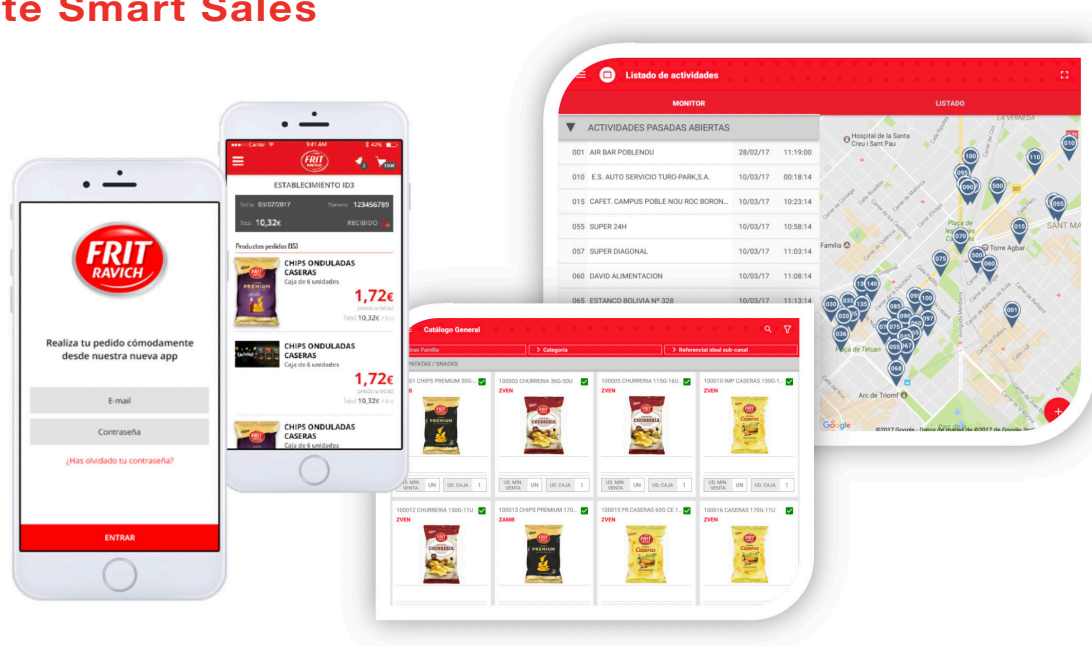
manca d'eines de suport digitals impossibilitava la recollida i el tractament d'aquesta informació i la seva posada a disposició dels venedors de cara a implementar una venda consultiva, objectiu últim del procés de transformació. Per a això es feia necessari dotar els més de 365 integrants de l'àrea comercial d'una nova solució de mobilitat comercial

«Des de l'inici del projecte, vam tenir clar que el factor crític i la principal dificultat era oferir a una força de vendes tan àmplia la informació que necessitaven, de forma personalitzada i en el moment adequat. La usabilitat i el rendiment de la solució han estat alguns dels punts clau del projecte».

Per a això es va optar per recórrer a un partner tecnològic extern. A més, de manera interna, es va abordar el desenvolupament de nous recursos com ara la creació d'un catàleg digital, un nou mapa de rutes, funcionalitats per a la gestió d'incidències, estoc i tracking de comandes, entre d'altres.

Gràcies a aquesta aposta per la tecnologia, l'equip comercial de Frit Ravich havia iniciat una evolució d'una venda tradicional de reposició, focalitzada en l'eficiència de l'entrada de comandes, cap a una venda més con-

Projecte Smart Sales



sultiva, oferint més valor afegit als clients, mitjançant propostes molt més personalitzades gràcies a la gestió compartida de la informació.

REPTES DE FUTUR

«La nostra dualitat ens fa especialment complexos i el nostre repte és com gestionar de manera rendible la complexitat que portem en l'ADN. La nostra aposta ha estat la transformació digital i el canvi cultural que aquesta transformació suposa.»

«Cada generació de directius gestiona els seus canvis i a la meua generació li ha tocat impulsar la transformació digital que t'obliga a replantejar i a repensar tots els processos de l'organització, des del negoci fins a l'anàlisi de tendències, competències, perfils d'equip..., tot.»

«En la nostra faceta com a fabricants, fins a la data sempre hem aconseguit trobar segments on posicionar-nos amb èxit (patates casolanes, premium amb sabors, fruita seca sense sal, etc.). Pensem que el nostre nou enfocament customer possibilitarà l'objectiu que ens hem marcat.»

«Pel que fa al nostre paper de distribuïdor, hem de continuar en la batalla pel punt de venda, però de forma "intel·ligent". S'imposa la necessitat d'avaluació dels clients des d'una doble perspectiva: ser capaços de determinar quin valor els aporta Frit Ravich i quines àrees de millora tenim i, d'altra banda, ser capaços de determinar la seva aportació al creixement rendible.»

«Em preocupa la irrupció de nous agents i el desenvolupament dels nous players com ara Amazon. L'aposta de Frit Ravich per la seva faceta de distribuïdor ha estat molt ambiciosa. I no podem córrer el risc de quedar-nos fora per qualsevol canvi de l'entorn competitiu.»

Gràcies a una visió estratègica complementària aportada pel Clúster Foodservice (membre del Programa Catalunya Clústers de la Generalitat de Catalunya) i per tots els actors de la cadena de valor, Frit Ravich ha pogut captar millor la intel·ligència de mercat del sector i tenir en compte, d'aquesta manera, la transversalitat del consumidor, l'eficiència logística i la generació de nous models de negoci en clau d'innovació. La firma ha aconseguit transformar el model de negoci fent-lo més escalable evitant la intensitat d'una sèrie de recursos que podien limitar-ne el creixement en el futur, tot això mitjançant una transformació digital que ha passat per canvis en l'enfocament pel que fa a l'organització, el consumidor, la cultura d'empresa, els processos i les dades.

