

Perseguire il miglioramento continuo per gestire la complessità di business

Legame con il territorio e slancio per le nuove tecnologie digitali.

Banfi incontra la famiglia Pomi. Un rapporto all'insegna dell'innovazione

Intervista a Gabriele Mazzi, CFO di Banfi

di Veronica Pastaro

Fra le colline toscane, 40 anni assicurano a un'azienda vitivinicola una storia solida, ma al tempo stesso ne svelano la relativa giovane età nel panorama italiano. Castello Banfi nasce nel 1978 grazie ai fratelli italoamericani John e Harry Mariani che decidono di creare a Montalcino quella che diventerà una delle cantine più conosciute in tutto il mondo per il Brunello di Montalcino e i vini toscani. Sin dall'inizio i due fratelli prevedono un progetto su larga scala, integrando una produzione viticola di qualità con una cantina moderna con l'obiettivo di mantenere sempre alto il livello qualitativo dei vini prodotti.

“Il nostro più profondo desiderio è che questo progetto sia un bene per la gente di Montalcino, un bene per l'Italia, un bene per l'America e un bene per tutti coloro che amano i vini di qualità”, dichiarava John F. Mariani nel discorso di inaugurazione della cantina di Castello Banfi. “Oggi rappresenta un patrimonio e un'esperienza unici nel panorama vitivinicolo mondiale, caratterizzata dal rispetto per la vocazione del territorio e dalla volontà di esaltarne le caratteristiche”, evidenzia **Gabriele Mazzi, CFO di Banfi**.

Il legame con il territorio e lo slancio verso l'innovazione

Fin dalla sua nascita l'azienda si è subito dotata di soluzioni tecnologiche che oggi potrebbero sembrare persino arcaiche, ma allora erano innovative specie per il settore vitivinicolo. “Sostanzialmente già nel 1982 ha iniziato l'informatizzazione che prevedeva una vera e propria contabilità agricola completamente sviluppata al nostro interno, che faceva parte di una serie di 'rapportini' e rilevazioni quotidiane da parte dei nostri dipendenti, per quanto riguardava le singole lavorazioni, all'interno dei vigneti e della cantina”, racconta Mazzi. Infatti dal punto di vista informatico “l'azienda ha sempre avuto nel suo Dna una buona capacità innovativa, soprattutto in confronto al panorama del settore vitivinicolo, per sua natura molto conservativo, che mediamente mostra una certa difficoltà all'interazione con la tecnologia”: “Dal momento che è un mondo molto legato alla produzione, la fisicità ricopre un ruolo estremamente importante, quindi la dematerializzazione delle informazioni è un ambito in cui

BANFI

Sede

Montalcino (SI)

Attività

Vitivinicola e ricettiva

Addetti

400 dipendenti

Fatturato

70 milioni di euro

Proprietà

Familiare

GABRIELE MAZZI



Nato a Montalcino nel 1975, Gabriele Mazzi si è diplomato a Siena in Ragioneria e Programmazione. Ha poi conseguito la laurea in Economia Aziendale all'Università Bocconi di Milano nel 2001, per entrare subito dopo in Banfi. La sua carriera in azienda è iniziata come Responsabile Controllo Gestione, assumendo poi il ruolo di CFO & CIO a partire dal 2007 fino a oggi. Le sue principali responsabilità prevedono la supervisione e coordinamento del processo di bilancio consolidato, la redazione della relazione finanziaria mensile con l'applicazione dei principi IAS, una forte collaborazione in ambito strategico e di Asset Management Plan (Amp), e il processo di pianificazione.



I vigneti di Castello Banfi e il Borgo

normalmente si riscontrano difficoltà che fanno proprio capo al settore”.

Si delinea perciò una doppia anima di Banfi, fra tradizione e innovazione: “Per noi significa rispettare il passato, e la storia da cui deriviamo, dal punto di vista disciplinare, senza distorcere le buone regole di coltivazione e della lavorazione di cantina, non disdegnando naturalmente quella che è la capacità di studio, affiancandoci a tanti soggetti, come l’università o persino i competitor, per proseguire sul fronte dell’innovazione”. È un atteggiamento che si riscontra anche “nella limitazione dell’uso di prodotti chimici o nell’interazione con i clienti”.

L’azienda si è sempre posta in un’ottica bidimensionale, “da un lato cercando di essere trasparente per far capire quanto per noi sono importanti le tradizioni e, dall’altro lato, cercando di non rifiutare tutto quello che l’innovazione può offrire per mantenere ancora più sostenibile il business dell’azienda”.

Fra esigenze tecnologiche e rapporti umani

L’incontro con Sinfo One è avvenuto 11 anni fa con la scelta di JD Edwards ed è scaturito da circostanze differenti. Il CFO di Banfi spiega della “ricerca di una nuova soluzione informatica, che all’epoca era un po’ troppo italianizzata, concentrata dal punto di vista fiscale e poco gestionale” e di come “la ricerca fu anche occasione della conoscenza del system integrator

parmigiano, avvenuta in modo piuttosto fortuito”. L’incrocio di queste due dinamiche ha portato a un rapporto che è ormai consolidato dal 2006.

Ricercando le ragioni che hanno portato a scegliere come partner Sinfo One, è possibile individuarne principalmente due. “In primo luogo la soluzione proposta, che offriva la possibilità di unificare tutti i dati e le conoscenze aziendali, affinché fossero integrate in un unico sistema ERP, orientato all’evoluzione aziendale: ciò ha permesso una successiva organizzazione interna molto forte”. Accanto a questo Banfi, rimanendo nel filo della tradizione, ha sempre privilegiato rapporti personali diretti, tanto che “abbiamo riconosciuto un’attenzione in tal senso molto forte da parte della famiglia Pomi e di tutto il team Sinfo One, grazie a un rapporto umano che è sempre andato oltre gli aspetti prettamente informatici e tecnici”. La convinzione di fondo è infatti che “qualsiasi strumento tecnologico complesso sia difficile da implementare se manca alla base un rapporto umano e di fiducia”.

Evolversi in funzione della complessità di business

“Nel 2006 eravamo arrivati a una complessità di business tale per cui non potevamo più limitarci a osservare separatamente i singoli processi: occorreva un’integrazione totale non solo della logistica, ma anche rispetto a produzione e amministrazione, per una stabilizzazione dell’azienda”, descrive Mazzi. L’esigenza era ridisegnare i processi per creare un *continuum* che partisse dalla vigna e arrivasse al consumatore finale.

Al momento della partenza del progetto di implementazione di JD Edwards, la prima scelta importante è stata di una migrazione totale sulla nuova piattaforma, ovvero che tutti i moduli previsti dovessero partire contemporaneamente: “In questo modo si facilitava il dialogo fra i sistemi e abbiamo avviato una rivisitazione delle funzioni aziendali, non una rivoluzione netta, ma una serie di micro aggiustamenti che ha implicato una maggior responsabilizzazione e che continua nel tempo, anche in base alle esigenze del mercato”.

Le opportunità che derivano dal cambiamento

Ogni trasformazione porta sempre resistenze e opportunità. Guardando a quan-

SISTEMA INTEGRATO A SUPPORTO DEL DECISION MAKING

Intervista a Juan Miquel, Hospitality Director di Castello Banfi – Il Borgo



Juan Miquel, Hospitality Director di Castello Banfi – Il Borgo

La produzione di Banfi ha fatto da apripista nell'implementazione delle soluzioni Sinfo One, in un'ottica di integrazione sempre più completa dei processi aziendali, fino a coinvolgere Castello Banfi – Il Borgo: nell'antico borgo in pietra, nato nel 1700 all'ombra delle mura e delle torri del Castello di Poggio alle Mura, per ospitare i contadini che lavoravano per i nobili proprietari, nell'autunno del 2007 sono state ricavate 14 lussuose camere e suite e due ristoranti.

Così soltanto per gli ospiti il tempo sembra essersi bloccato, mentre il dietro le quinte rivela software d'avanguardia che integrano soluzioni mirate per la gestione delle camere e per la ristorazione. Una combinazione che garantisce la gestione integrata delle casse (compresa l'enoteca), dei magazzini, delle prenotazioni e l'emissione di fatture. "Avevamo bisogno di un'organizzazione puntuale dei dati, in modo da garantire un risparmio di tempo e la visualizzazione dell'andamento della struttura in tempo reale", spiega **Juan Miquel, Hospitality Director di Castello Banfi – Il Borgo**. "Oggi le soluzioni integrate si presentano come un fondamentale supporto al decision making, a fronte anche di una sola funzione IT trasversale rispetto all'attività alberghiera e della cantina".

Miglioramento e innovazione continua

Parallelamente anche la reportistica – che utilizza strumenti di Business Intelligence in accordo con lo Uniform System of Accounts for Hotels – ha compiuto un salto qualitativo, tanto che non è più necessario aspettare la fine del mese: "Non si verifica nessun ritardo nella registrazione delle fatture e la gestione degli ordini è estremamente semplificata, anche per quanto riguarda il magazzino. In questo modo abbiamo sotto controllo in tempo reale la situazione di albergo, ristorante ed enoteca, in un solo momento, grazie al colloquio con tutti i sistemi presenti nella struttura, in particolar modo il front office". Inoltre Miquel osserva che nel mondo alberghiero buona parte della gestione è basata sull'esperienza: "Presto ci siamo resi conto che non potevamo andare avanti appoggiandoci su approssimativi tentativi di previsione, bensì occorrevo dati puntuali e tempi rapidi per il reperimento, capaci di consentire la segmentazione dei clienti e l'analisi dei costi degli eventi realizzati". Guardando al futuro l'Hotel Director di Castello Banfi è convinto che potranno apportare ulteriori miglioramenti sul fronte della reportistica direzionale: "È inoltre prevista la sostituzione dell'attuale soluzione di front office con Symphony di Oracle".

to attraversato in Banfi, il CFO commenta: "Mediamente non abbiamo incontrato nessun ostacolo al cambiamento o azione conservatrice. L'aspetto che ha senz'altro avuto un impatto positivo è stato che le persone hanno individuato nuovi percorsi di crescita all'interno dell'implementazione di JD Edwards: molti colleghi hanno visto il loro profilo professionale migliorare nel tempo, grazie a una rivisitazione delle procedure aziendali e quindi delle mansioni". L'accompagnamento e il coinvolgimento delle persone hanno rappresentato un punto centrale per far accettare il cambiamento, dopo un anno di studio e il go live perfettamente rispettato. "Il ruolo di Sinfo One è consistito principalmente nel far comprendere la logica che sottostà all'integrazione del nuovo sistema. Era necessario spiegare bene, anche in un tempo relativamente breve, e all'interno di un'operazione di questa portata non era assolutamente né facile né scontato".

La forza del confronto e del dialogo

Nel tempo Banfi ha cercato di non abbandonare mai la via del miglioramento continuo del sistema: "Ogni due o tre anni abbiamo sempre fatto l'upgrade delle va-

rie release proposte da Sinfo One, proprio per non rimanere troppo lontani dall'ultimo rilascio da parte di Oracle. Ogni volta ci è sempre stato utile verificare i principali adattamenti e continuare a valutarli cercando di tornare sempre, laddove possibile, all'essenzialità standard di JD Edwards", sottolinea Mazzi.

Nel corso di 12 anni l'azienda ha anche affrontato operazioni straordinarie (scissioni e fusioni) assieme a Sinfo One, che "ci ha permesso di gestire tutta la parte dei sistemi informativi e di mantenere traccia della storia aziendale".

Il CFO di Banfi insieme con il suo team ha notato, in particolare a partire dal 2006, come il mercato sia in costante accelerazione, in un mondo che tende a non rimanere mai uguale a se stesso: "Il rapporto continuativo con Sinfo One ci ha permesso di affrontare con più efficacia possibile le sfide del contesto attuale, rimanendo al passo con le trasformazioni del mercato. Crediamo che la vera forza di questa relazione sia il continuo confronto e dialogo, specie per una realtà come la nostra che non possiede fonti di informazione specializzate e uno sguardo esperto sul mercato tecnologico".