



Castello Banfi: scelta di integrazione ed **efficacia**

di Patrizia Fabbri

ENRICO VIGLIERCHIO
direttore generale
di Castello Banfi



AZIENDA TRA LE PIÙ PRESTIGIOSE DELLA PRODUZIONE VINICOLA ITALIANA, CASTELLO BANFI HA DECISO, PER RISPONDERE ALLE PROPRIE ESIGENZE DI CRESCITA E A QUELLE DEL MERCATO, DI CAMBIARE COMPLETAMENTE IL PROPRIO SISTEMA GESTIONALE PASSANDO DA UN'ATTIVITÀ PER FUNZIONI A UNA GESTIONE INTEGRATA PER PRODOTTO. RISULTATI? MAGGIORE CONTROLLO DEI COSTI, VERIFICA IN TEMPO REALE DELLE ESIGENZE DEL MERCATO GRAZIE ALL'ANALISI QUOTIDIANA DELLE VENDITE

La cornice è rappresentata dalle morbide colline senesi sulle quali si adagia un castello-fortezza medievale protagonista di gloriose pagine della storia della Repubblica di Siena; la sostanza sono 2.830 ettari di proprietà (di cui 850 di vigneti, 76 di uliveto e 80 di prugno) e cantine con oltre 300 botti in acciaio inossidabile, 2000 barrique in rovere francese e 130 botti in rovere di Slavonia. Il risultato sono vini come il Brunello di Montalcino "Poggio alle Mura" e la Riserva cru "Poggio all'Oro", nonché numerosi altri che vanno da Pinot Nero a Chardonnay, Sauvignon ecc. ai quali si aggiunge un sistema di hospitality che comprende un ristorante, una taverna e, di prossima apertura, un resort. Stiamo parlando di **Castello Banfi** (www.castellobanfi.com) una delle aziende vinicole più prestigiose del nostro paese, nata negli anni '70 dall'idea di due fratelli di origine italiana, John e Harry Mariani, che si occupavano di importazione di vini sul mercato americano. I due fratelli intuirono che il mercato del vino si sta gradatamente spostando verso una minore quantità di consumo alla quale corrisponde, però, la richiesta di una più elevata qualità (e l'intuizione si rivelerà esatta dato che il consumo di vino in Italia è crollato dai 120 litri pro-capite degli anni '60 ai 50 litri di oggi, ma, in compenso, l'incidenza dei vini di qualità è passata dal 21 al 45%, dati della Commissione Europea). John e Harry Mariani si concentrano quindi sulla produzione di vini di qualità, ma destinati a un mercato in crescita; questo significa, oltre ad avvalersi di prestigiosi enologi, aprire le porte alla tecnologia e a sistemi produttivi che possano associare produzione vitivinicola di qualità a un'adeguata quantità per rispondere alle esigenze dei consumatori.





LA NECESSITÀ DI DATI CONSOLIDATI

Agli investimenti per i vigneti e le cantine, Castello Banfi ha affiancato un impegno in soluzioni informatiche che consentissero all'azienda di avere un controllo efficace e una maggiore ottimizzazione delle dinamiche produttive e distributive del proprio prodotto e che, nel contempo, fornissero una serie di informazioni, in tempi brevi, indispensabili per comprendere le tendenze di un mercato in rapida evoluzione. "Bisogna tenere presente due elementi importanti. Uno, specifico di questo settore, è che quello del vino è un ciclo produttivo lento, con elevati impegni finanziari molto elevati a fronte di ritorni, in termini di tempo, molto lunghi, dove la marginalità è buona ma non elevatissima e il consumatore cambia gusti molto rapidamente, potendo ormai disporre di un'offerta molto variegata; è quindi indispensabile capire nel modo più rapido possibile quali effetti questo insieme di variabili avranno dal punto di vista produttivo, economico e finanziario e questo è possibile attraverso un'analisi puntuale delle informazioni disponibili in azienda. Il secondo è relativo alla nostra azienda. Castello Banfi, la cui casa madre è l'americana Banfi Vintners, è una realtà articolata che si occupa di diverse attività e per noi era indispensabile disporre di uno strumento che ci consentisse di consolidare le differenti entità", spiega Enrico Viglierchio, direttore generale Castello Banfi, introducendo le motivazioni che hanno spinto l'azienda, nel 2005 ad adottare la piattaforma Oracle JDEwards Enterprise One con il verticale Food & Beverage, sempre di **Oracle**, e a scegliere **SinfoPragma** (www.sinfopragma.it) quale partner per lo sviluppo del progetto.

L'azienda disponeva già di una soluzione gestionale, una soluzione, però, che "ragionava" per funzione e non per prodotto, gestendo l'azienda a compartimenti stagni; compartimenti che venivano poi integrati, ma dove l'integrazione, per ammissione dello stesso Viglierchio, "arrivava solo fino a certi livelli". Da un lato la crescita dell'azienda, dall'altro la complessità del ciclo produttivo, anche dal punto di vista amministrativo e legislativo (la produzione di vino è infatti sottoposta a rigorose normative che impongono la produzione di documentazione praticamente quotidiana), richiedevano una soluzione che consentisse una gestione integrata dell'azienda. Viglierchio sottolinea con vigore la stretta correlazione tra specificità della produzione di vino e necessità di avere informazioni precise, il più possibile in tempo reale e consolidate: "Parliamo di un prodotto che rimane circa 10 anni nel nostro ciclo produttivo con un immobilizzo di capitali e risorse notevole, che trova difficili paragoni in altri settori; dobbiamo quindi avere una precisa percezione della creazione del valore lungo tutto il processo perché solo un'analisi puntuale, quotidiana, ci permette di capire esattamente l'impatto di una modifica, se vale la pena farla e a che costi".

GLI IMPATTI SULL'ORGANIZZAZIONE

Una scelta di questo genere rappresenta un cambiamento epocale per un'azienda con un impatto sull'organizzazione molto forte. Qual è stato il percorso di Castello Banfi?

"Prima di tutto siamo partiti con l'analisi del processo produttivo, o meglio 'dei' processi produttivi della nostra azienda, andan-



do a identificare i vari punti di intersezione tra di essi", spiega Viglierchio.

In questa analisi era fondamentale individuare con chiarezza chi era il responsabile di ciascuna informazione, quale doveva essere il flusso dell'informazione, quali le funzione coinvolte. "Poi siamo andati a vedere se tutto quel processo ideale che noi avevamo identificato poteva essere gestito completamente dalla soluzione prescelta o se erano necessarie modifiche o personalizzazioni. Infine, l'operazione più complessa, ossia il ridisegno dell'organizzazione andando a ridefinire la job description di ciascuna funzione e verificando se le risorse umane preposte alle varie funzioni erano in grado di svolgere le nuove attività, se necessitavano di formazione specifica o se erano più adatte a una funzione diversa da quella svolta in precedenza", prosegue Viglierchio che conclude: "In tutta questa attività, dalla ridefinizione del processo produttivo all'analisi delle risorse umane coinvolte, il supporto di SinfoPragma è stato fondamentale".

Il progetto è partito nel settembre 2005 ed è andato in produzione il 1° luglio 2006 senza alcun periodo di gestione parallela del vecchio e del nuovo sistema. I risultati, a pochi mesi dall'introduzione del sistema, sono già percepibili: ampliamento delle coperture gestionali, maggiore efficacia ed efficienza nell'inserimento dei dati e nella fruizione degli stessi, controllo dei dati critici aziendali grazie alla possibilità di tracciare i costi per singolo cliente/articolo, verifica in tempo reale delle esigenze del mercato (i dati di vendita, che con il vecchio sistema erano disponibili mensilmente, oggi vengono rilasciati quotidianamente).

E l'azienda sta già pensando al futuro ossia all'integrazione con la casa madre americana che consentirebbe di consolidare anche i dati relativi alla distribuzione sul mercato americano. ■

GLI ASPETTI PIÙ CRITICI

La soluzione adottata da Castello Banfi (Oracle JDEdwards Enterprise One con il verticale Food & Beverage, implementata da SinfoPragma) comprende i seguenti moduli: Gestione Anagrafiche Prodotti e Clienti; Gestione delle strutture clienti GDO per data validità; Gestione integrata Accordi Commerciali GDO; Gestione integrata delle Promozioni; Accise; Gestione Provvigioni; Cespiti.

Le aree di maggiore criticità erano rappresentate dall'anagrafica cliente, dalla gestione della Gdo, da quella degli accordi commerciali e da quella delle promozioni.

La strutturazione dell'anagrafica clienti è risultata particolarmente complessa data la molteplicità di informazioni da gestire (listini e sconti, note, modalità pagamento, indirizzi di fatturazione ecc.) per diverse variabili (modalità di consegna ecc.) relative a ciascun cliente; una delle principali criticità era rappresentata dalla difficoltà di estrarre dati aggregati, che tenessero conto di tutte le variabili, considerata anche la presenza di due canali di vendita molto diversi tra loro (quello tradizionale con la classica filiera agente-ispettore-capoarea e quello della Grande Distribuzione/Distribuzione Organizzata con le sue, variabili, centrali d'acquisto). La soluzione gestionale adottata consente di aggregare tutte le informazioni su un unico codice cliente.

Per quanto riguarda la GD/DO, un aspetto critico è che si tratta di strutture gerarchiche e abbastanza rigide, ma in continua evoluzione, con spostamenti di catene da una centrale d'acquisto all'altra e la possibilità, per i diversi clienti, di aggregarsi a una centrale d'acquisto in qualsiasi momento. Questo aspetto impatta sia sulla gestione delle relazioni con la GD/DO sia sulla gestione degli accordi commerciali. La gestione integrata, con un unico database che contiene tutte queste informazioni, consente a Castello Banfi di valutare con esattezza quali sono i costi di ciascun contratto sia a livello di singolo cliente sia a livello di centrale d'acquisto.

L'unicità del database rende poi molto facile l'emissione e il calcolo delle promozioni per ciascun cliente; promozioni che sono di diversa tipologia (sconti percentuali, importo, in merce, promozioni a obiettivo ordine, sostitutive o aggiuntive ecc.) e sono applicabili per ogni combinazione di articoli, clienti, tipo di consegna, caratteristiche dell'ordine. (P.F.)