SDA Bocconi

Bocconi School of Management

Empower your Knowledge.

MILANO | ITALY

Divisione Ricerche "Claudio Demattè"

Osservatorio Business Intelligence

Il caso Golfera

15 novembre 2011

RICERCHE SCIENTIFICHE

OSSERVATORI

RICERCHE MIRATE

In collaborazione con:

Dialog

SiNfo ONE

SDA Bocconi

L'azienda

Golfera Spa opera da cinquant'anni nel territorio compreso tra Bologna, Ferrara e Ravenna, che vanta una secolare tradizione rurale nella produzione dei salumi.

Specializzazione in **salumi di alta qualità** ("i nuovi salumi dal sapore antico") tra i quali spicca "Golfetta", punta d'eccellenza della gamma prodotto.

La **modernità** dello stabilimento e la progressiva **industrializzazione** delle fasi di lavorazione vanno di pari passo con il *concept* della salumeria tradizionale

- 38.000 metri quadri destinati in parte a impianti di lavorazione, reparti produttivi (stagionatura, celle frigorifere, stoccaggio)
- 60% del fatturato nella grande distribuzione organizzata (seguita da key account managers) e 40% dal dettaglio e dall'ingrosso (rete di agenti)
- organico complessivo di 100 persone

SDA Bocconi

La storia

1960/1970: fondazione e primo sviluppo nei circuiti distributivi tradizionali

1970/1990: affiancamento alla già consolidata produzione e commercializzazione di mortadella con quella dei salami fino a nascita “Golfetta”

1990/2000: affermazione su tutto il mercato nazionale attraverso penetrazione nei circuiti distributivi ed organizzazione di una capillare rete di agenti sul territorio

2000/2010: sviluppo a seguito dell’acquisizione della società da parte della famiglia Zavaglia

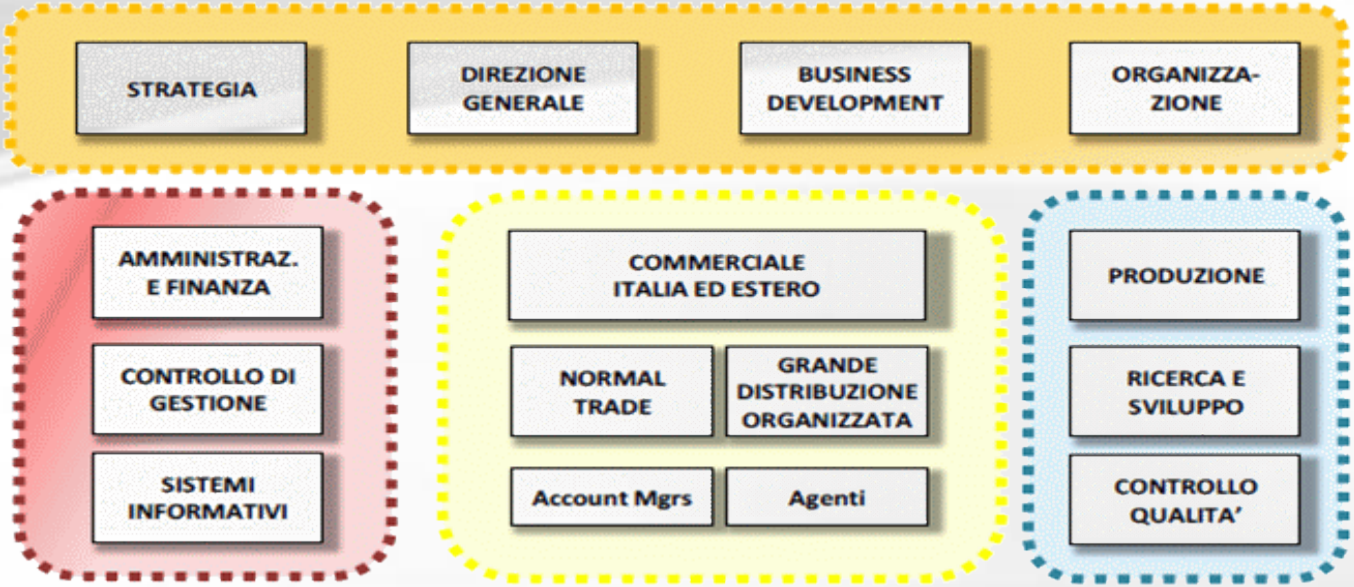
- Ampliamento e rinnovo degli impianti e **potenziamento** della capacità produttiva.
- **Espansione** nei mercati esteri e rivisitazione della gamma prodotti.
- Incremento ed **innovazione** dell’offerta merceologica premiati dal mercato.
- Innovazioni tecnologiche (es. vaschette di affettati “*take away*” per la grande distribuzione organizzata), **razionalizzazione** e miglioramento dei processi produttivi

SDA Bocconi

L'organizzazione

Controllo diretto da parte della **famiglia**, che occupa le aree più strategiche in azienda, con una precisa attribuzione di ruoli e responsabilità

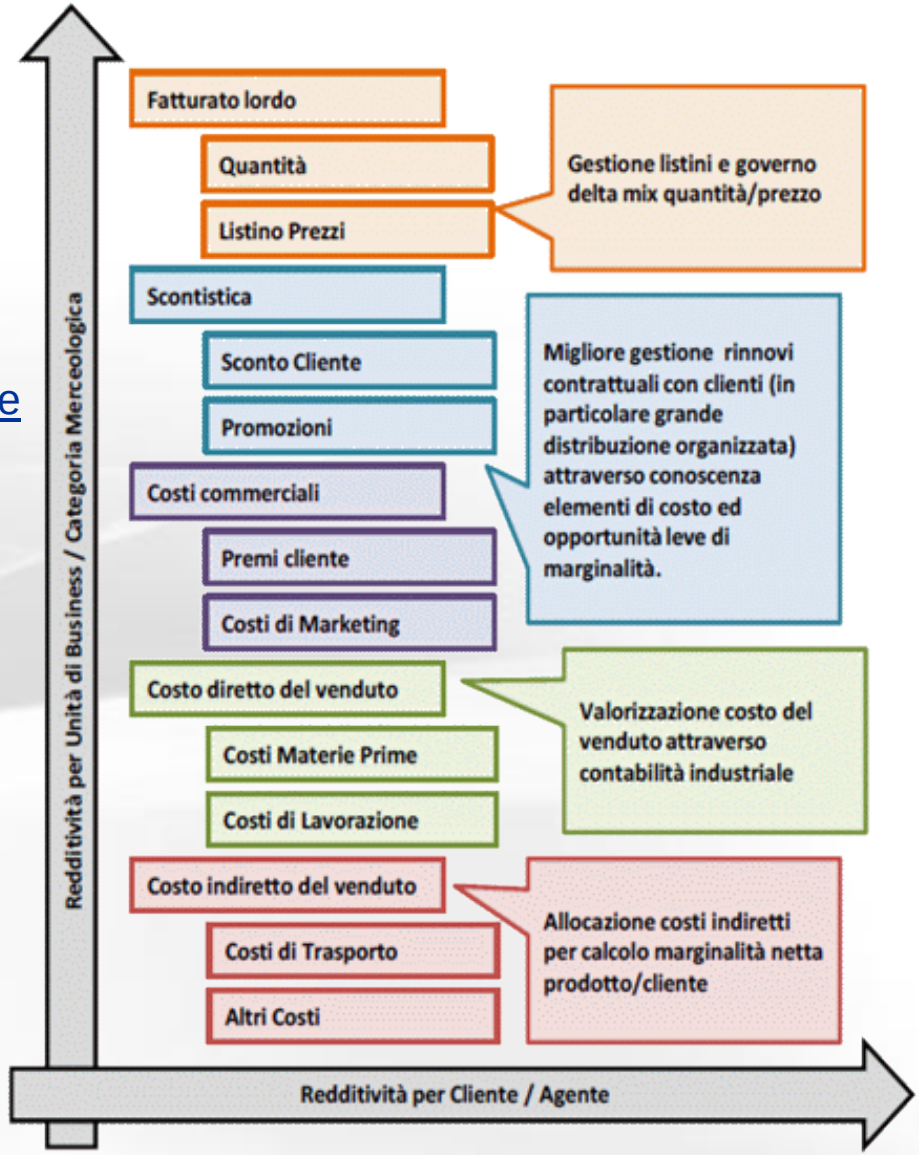
- **Direzione generale, strategia e sviluppo del business**: modello di proprietà collegiale da parte dell'imprenditore e della famiglia
- **Funzione Commerciale**, per il Mercato Italia e per il Mercato Internazionale: coordinamento della rete capiarea/agenti e dei *key account managers*
- **Funzione Ricerca e Sviluppo di prodotto e del Controllo Qualità**: sviluppo dei nuovi prodotti e controllo della qualità della produzione corrente
- **Funzione Controllo di Gestione**: monitoraggio dell'andamento gestionale e presidio dei sistemi informativi aziendali.



SDA Bocconi

Il modello di controllo

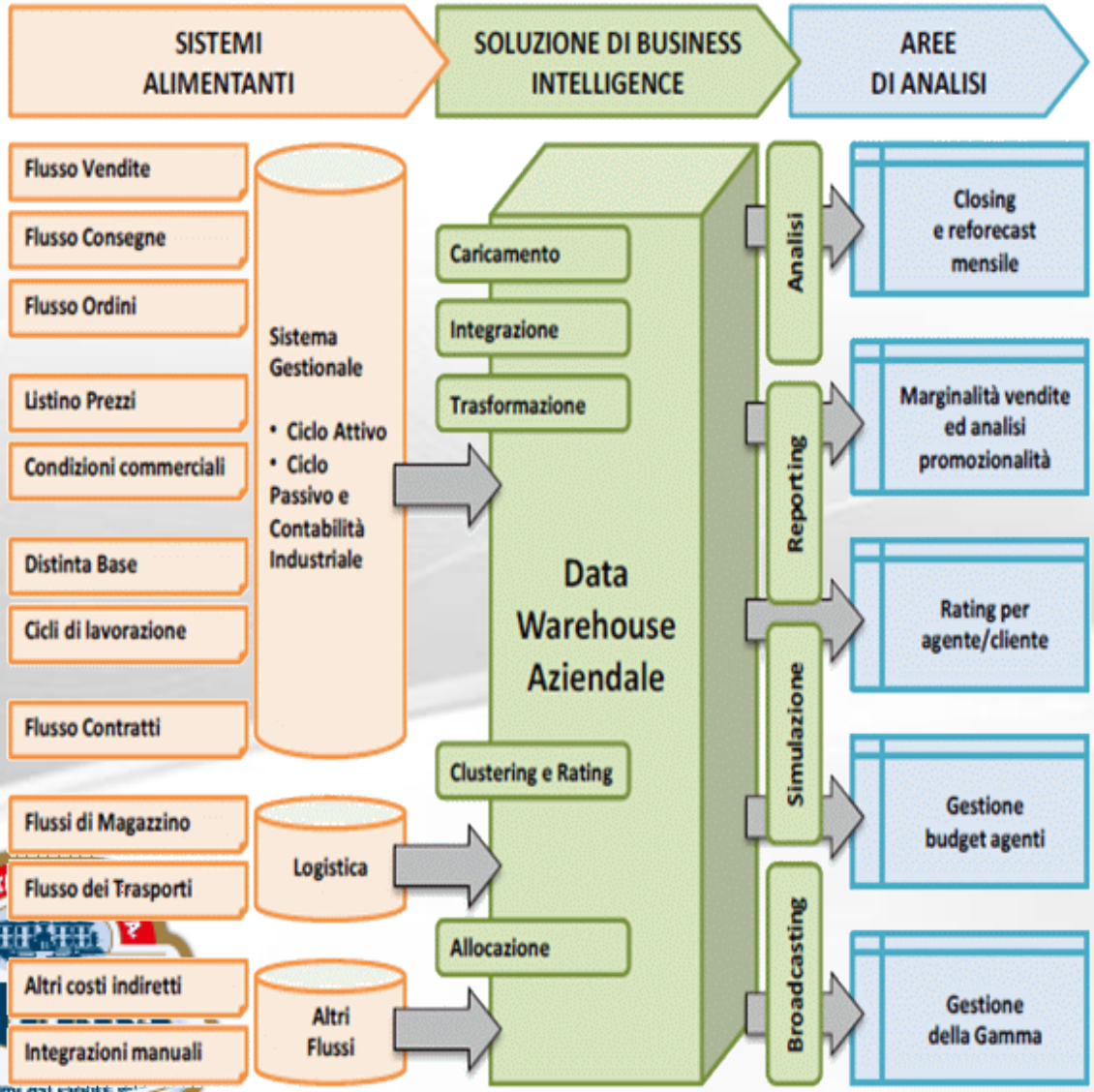
- Controllo di gestione con forte connotazione **extracontabile**
- Sistematizzazione all'interno della soluzione di **Business Intelligence**
- **Redditività commerciale** lato prodotto (per unità di business e categorie merceologiche) e lato cliente (clienti principali e gruppi di clienti per tipologia di contratto)
- Gestire al meglio i **rinnovi contrattuali** con la grande distribuzione
- Attenzione alla **marginalità netta** in periodo con rischio di contrazione dei consumi che riduce le politiche di mera crescita del fatturato



- Necessità di conoscere nel dettaglio la propria **struttura costi**

SDA Bocconi

La gestione delle informazioni in azienda



- Riorganizzazione aziendale con forti impatti nella **gestione delle informazioni**
- Approccio più strutturato fino necessità di un **sistema dedicato** per la gestione delle informazioni relative al controllo di gestione
- A fronte di possibilità di inglobare la soluzione di controllo di gestione all'interno del nuovo sistema gestionale, la scelta aziendale è stata quella di <u>mantenere un sistema dedicato alla rielaborazione esterna dei dati</u> secondo logiche di **Business Intelligence** in collaborazione con Dialog Sistemi

SDA Bocconi

Benefici e risultati

- **Tradurre e sistematizzare** il modello di controllo interno: informazioni prodotte e distribuite attraverso il sistema non sono asettiche, ma riflettono realmente le logiche con cui l'azienda ha deciso di controllare l'effettiva attuazione di strategie e politiche commerciali (sistema "vivo").

- **Supporto** e **presidio** dei principali flussi informativi aziendali nel cambiamento ed implementazione del nuovo sistema gestionale.

- **Decisioni** di particolare rilevanza prese attraverso gli strumenti di Business Intelligence:
  - Calcolo del break-even per misurare efficienza e redditività dei nuovi reparti
  - Analisi e ridefinizione della gamma prodotti
  - Valutazione dell'efficacia commerciale per canale/cliente/prodotto

- Business Intelligence, introdotta in parallelo a decisioni di riorganizzazione e razionalizzazione dei processi, **favorisce** o quanto meno supporta in azienda il **ricambio generazionale**.