



BOARD in BAULI

Dalla Qualità dei Prodotti alla Qualità delle Decisioni

L'azienda

Sapienza artigianale e alta tecnologia

Bauli nasce nel 1922 dall'abilità artigianale di Ruggero Bauli, con un piccolo laboratorio e una ricetta vincente: quella del Pandoro. Intrapresa la strada della produzione industriale nei primi anni 50, Bauli conosce un continuo sviluppo che culmina con gli acquisti di FBF (un'importante realtà italiana nella coissanteria) nel 2004, di Doria nel 2006, di Motta e Alemagna nel 2009.

Oggi il gruppo conta un fatturato di 400 mln di Euro, un totale di 1.500 dipendenti, 490.000 mq di stabilimenti, di cui 166.000 coperti, su cui insistono 4 insediamenti produttivi, 27 linee di produzione e 35 centri distributivi; 170 tipologie di prodotto e 1.100 referenze nel mercato dei prodotti da forno e cioccolato per un volume complessivo di oltre 100.000 tonnellate di merce venduta.

Sono questi i numeri che fanno grande Bauli. Una realtà familiare, fortemente rappresentativa della migliore tradizione dell'industria italiana, che grazie al proprio know-how, alla passione per la qualità pasticceria ed allo sviluppo tecnologico, è riuscita ad ottenere una forte leadership di mercato: oltre un terzo delle vendite dei prodotti da ricorrenza a Natale e Pasqua, con punte del 40% nel segmento del pandoro ed una quota di oltre il 23% in quello dei croissant. Non a caso, un indice di fiducia del 70% e del 97% di riconoscibilità spontanea del marchio (indagine Demoskopica), attestano Bauli tra le marche di maggior prestigio del settore alimentare italiano ed europeo.

La strategia

Ricerca dell'eccellenza e qualità a 360 gradi

"Il segreto del successo di Bauli", afferma Diego Guerresi, Direttore Controllo del gruppo, "sta nell'aver saputo

coniugare la sapienza delle ricette artigianali all'alta tecnologia. Bauli assicura oggi una qualità garantita da elevati standard inarrivabili per una produzione di tipo artigianale, grazie alla scelta di materie prime al top della qualità, a migliaia di controlli sulla filiera e alle materie prime destinate a tutto il processo produttivo".

La qualità in Bauli non è però soltanto la più importante caratteristica del prodotto, ma è il fondamento stesso della visione strategica del gruppo: "La qualità è una ragion d'essere" ribadisce Guerresi, "una scelta che il Gruppo ha fatto. In Bauli conta non soltanto l'eccellenza del prodotto in sé stesso, quanto di tutto il processo aziendale. Alla qualità del prodotto si affianca una non meno importante qualità organizzativa, legata alla condivisione della visione dell'azienda. L'armonia dei processi abbraccia ogni settore, dalla ricerca al marketing, dall'evoluzione tecnologica alla professionalità degli uomini, ed è frutto di un'accurata introduzione dei criteri della Qualità e del forte coinvolgimento di tutte le risorse interne.

Il conseguimento della qualità a 360 gradi costantemente perseguito da Bauli, non poteva prescindere dall'adozione di tecnologie che permettessero alle persone di lavorare insieme per prendere decisioni condivise, tempestive e supportate da una profonda capacità d'analisi sulle cause degli avvenimenti aziendali: BOARD ci ha accompagnato con grande efficacia in questo processo per oltre 15 anni, adattandosi con grande flessibilità alle esigenze dell'azienda e portandoci un concreto contributo in termini di gestione del business".



La scelta di BOARD

Integrazione dei dati, potenza d'analisi, time to solution

La scelta di BOARD è avvenuta oltre 15 anni fa ed ha saputo confermarsi nel tempo, offrendo a Bauli un completo ambiente di Business Intelligence e Performance Management in continua evoluzione tecnologica, ma allo stesso tempo sempre fedele alla sua filosofia basata sull'abbinamento di un'estrema semplicità d'uso e di implementazione con una grande potenza in fase di simulazione ed analisi dei dati.

Sin dall'inizio BOARD si dimostrò un prodotto capace di adattarsi alle esigenze dell'azienda in tempi ridottissimi: dopo un'analisi iniziale delle esigenze di Bauli, fu creato in pochi giorni un prototipo per gestire una serie di dati relativi al conto economico.

Grazie a questa applicazione di prova, fu possibile dimostrare le capacità di BOARD non solo a livello di reporting, ma soprattutto di simulazione in tempo reale: "Il test fu determinante per l'adozione di BOARD - ricorda Guerese - In poche ore fu possibile ottenere un budget globale d'esercizio raccogliendo dati da diverse fonti alimentanti: un risultato straordinario.

Dopo una lunga ricerca avevamo trovato quello che ci serviva: uno strumento che ci permetteva di integrare e standardizzare i dati, di analizzarli, di effettuare reporting e simulazioni, tutto con grande semplicità e con un ineguagliabile "time to solution".

Il progetto

Ottimizzare le Performance aziendali grazie all'integrazione di Profitability Analysis e Planning

"A differenza di aziende operanti in altri settori che possono effettuare previsioni periodiche, in Bauli è determinante per l'organizzazione interna dell'azienda comprendere settimanalmente il nostro posizionamento e la nostra attività" sottolinea Guerese "Per noi è quindi fondamentale realizzare una pianificazione strategica di budget che ci consenta di analizzare la situazione su base settimanale".

"Per gestire questa rapidità di risposta si è rivelata di importanza strategica l'adozione di uno strumento che permettesse di tenere costantemente sotto controllo i costi, evidenziando in tempo reale l'insorgere di scostamenti dalle previsioni e consentendo così all'azienda di

"1 minuto e 40 secondi per il P&L cliente/prodotto di 1.100 articoli, collegati a 3000 clienti e a 150 agenti, 270 impiegati e 220 utenze BOARD.

Oltre 15 anni di fattiva collaborazione.

Penso bastino queste cifre per illustrare il successo di Bauli e BOARD nella costruzione di un sistema integrato di Business Intelligence e Performance Management"

Diego Guerese,
Direttore Controllo Gruppo Bauli

Industry
Food & Beverages


Application Area
Management Reporting

reagire immediatamente. E tutto ciò con un'elevata capacità di supportare elaborazioni, previsioni e report omogenei."

Grazie a BOARD Bauli ha infatti creato un moderno sistema di gestione dei processi decisionali, che collegando l'analisi della profittabilità al planning, permette non solo di anticipare l'impatto economico di ogni singola decisione, ma anche di tracciarne tempestivamente i risultati.

Utilizzando le native capacità di Data Integration offerte da BOARD, i dati provenienti da Ciclo Passivo (WAX), Contabilità Generale ed Analitica (Formula), sistemi Pagine e Provvigioni Agenti vengono standardizzati, integrati e caricati in un unico ambiente multidimensionale, garantendo l'univocità, la correttezza e il tempestivo aggiornamento delle informazioni e quindi l'esistenza di una "singola versione della verità" in azienda.

"Tutte le attività di analisi e reporting sono più rapide e semplici, per qualsiasi utente. L'unica parte del sistema alla quale gli utenti non possono accedere è il database centrale", rileva Mario Cavazza, Direttore Sistemi Informativi. "Grazie ad un sistema di password di sicurezza, gli utenti non possono creare database né modificare determinati dati ed abbiamo riservato loro una serie di



informazioni libere che possono manipolare come meglio credono”.

Le informazioni raccolte a livello dipartimentale vengono così aggregate e consolidate in modelli che supportano il budgeting, il controllo di gestione e la simulazione in modo integrato e a tutti i livelli organizzativi: Bauli può per esempio determinare in modo pressoché immediato come il cambiamento di MIX prodotto su un singolo cliente si ripercuota sulla profittabilità aziendale dell’anno.

Planning & Budgeting

Il P&L prodotto cliente

A partire da un piano strategico triennale elaborato con la supervisione del Comitato Strategico, sulla base del primo anno di piano, viene formulato il budget operativo.

Il processo di budget operativo in Bauli copre tutte le aree aziendali, andando ad associare in modo puntuale i ricavi con OPEX, Costi HR e CAPEX e permettendo quindi una pianificazione realmente “profitability driven”.

In BOARD vengono infatti gestiti in modo integrato non solo i costi variabili e i ricavi, ma anche i costi fissi secondo una metodologia ABC e questo permette di creare un vero e proprio P&L prodotto/cliente, andando a determinare la profittabilità al più granulare livello di dettaglio.

“Ma la vera forza del prodotto - commenta Guerresi - sta nelle capacità di simulazione: BOARD ci permette infatti di verificare in modo istantaneo il potenziale impatto economico di una decisione, combinando costi e ricavi ai diversi livelli di dettaglio e offrendoci una prospettiva multidimensionale della profittabilità: clienti, prodotti, zone, agenti, linee, tutto può esser valutato in base alla propria capacità di produrre marginalità.

Per esempio, in un business difficile come il nostro, caratterizzato dalla presenza di prodotti con bassa marginalità ed alti volumi e da altri con alta marginalità e minori volumi, l’utilizzo di BOARD diventa indispensabile ai nostri Area Manager per trovare il MIX che riesca a bilanciare nel modo migliore le richieste del mercato con la nostre performance economiche.

Gli Area Manager possono effettuare tutte le simulazioni che ritengono necessarie e dopo avere individuato l’opzione migliore la possono immediatamente sottoporre all’approvazione del Direttore Vendite, che in questo modo si troverà sempre sul tavolo proposte circo-

stanziare, in cui viene valutata a priori una corretta relazione tra esigenze di fatturato e di redditività.”

Cost Accounting and Profitability Analysis

ABC e analisi delle varianze

Con BOARD Bauli gestisce, in modo assolutamente trasparente e integrato ai processi di planning e budgeting, un’analisi ABC cliente/prodotto con la capacità di ricollegare i costi ai ricavi sino al più granulare livello di dettaglio, andando a pianificare non solo il Conto Economico aziendale, ma anche quello cliente/prodotto per 1.100 articoli, collegati a 3000 clienti e a 150 agenti e 600 venditori.

Per tutta l’area del Cost Accounting, BOARD viene alimentato dalla contabilità analitica, andando poi a gestire i processi di allocazione multidimensionale dei dati, secondo una schema così riassumibile:

- Costi Industriali: Prodotto
- Costi Fissi: articolati per Centro di Costo, Voci di Spesa, Dettaglio Voci di spesa
- Trasporti: Prodotto, Cliente, Provincia, Punto di vendita
- Pubblicità: Campagna

Analisi delle Varianze

Per ogni riga di conto economico viene effettuata un’analisi delle varianze andando a rilevare gli scostamenti in termini di:

- Volumi, Mix, Prezzo per i Ricavi
- Volumi, Mix, Prezzo, Efficienza per i Costi Produttivi e Logistici;
- Volumi, Mix, Prezzo per i Costi Generali;

Le analisi di sintesi

Il Reporting Direzionale

“Tutto questo lavoro - commenta Guerresi- non serve solamente a migliorare l’efficienza delle decisioni operative e tattiche di impiegati e middle management, ma trova il suo naturale punto di arrivo sul tavolo di chi dirige e governa l’azienda.

L’enorme mole di dati ed analisi viene infatti tradotta in un report direzionale settimanale, in cui i risultati vengono confrontati con gli obiettivi: un documento

settimanale di 35 pagine che permette alla dirigenza e al consiglio d'amministrazione di avere una visione univoca e completa sull'andamento delle performance economiche, di valutare il conseguimento degli obiettivi prefissati e di individuare tempestivamente eventuali aree critiche su cui sia opportuno focalizzare l'attenzione del top-management."

Un progetto in evoluzione

L'analisi finanziaria

Oltre agli aspetti economici il sistema presidia anche alcuni aspetti legati alle performance finanziarie, anche se quest'area è in fase di ulteriore sviluppo.

"Attualmente supportiamo le analisi in area Finance in modo ancora limitato - commenta Guerese - ma è in corso un progetto, che ci permetterà di ottenere nel breve periodo una piena connessione tra i processi economici di pianificazione e controllo, con quelli finanziari."

I vantaggi

Semplicità d'uso ed efficacia.

"Per parlare dell'utilità di BOARD in Bauli - commenta Guerese - basta una cifra: 270 impiegati, 220 utenze BOARD. E non è tutto: il numero totale di utenti arriva a 270 perché l'utilizzo è stato esteso anche ad alcuni addetti alla produzione e alla logistica. Chiaramente uno strumento di Business Intelligence e CPM può raggiungere una simile pervasività solo quando è semplice da usare, porta vantaggi concreti e riesce facilmente ad adattarsi alle diverse e mutevoli esigenze dell'azienda .

L'estrema facilità d'uso e di costruzione delle applicazioni ha anche permesso agli utilizzatori di crearsi facilmente le proprie analisi e i propri report, senza andare a caricare i sistemi informativi di richieste magari di grande importanza contingente, ma di scarso respiro strategico. D'altra parte il management ha a disposizione uno strumento che gli permette di delegare in tutta sicurezza le fasi operative di reperimento, integrazione e organizzazione dei dati andandosi a concentrare sulle fasi di analisi delle informazioni e di decision-making.

In conclusione se dovessi consigliare uno strumento di BI e CPM ad un'azienda, non avrei dubbi, gli direi di andare tranquilli su BOARD. E' uno strumento facile da usare, duttile ma con una capacità di indirizzare la gestione dei processi decisionali che non abbiamo ravvisato in nessuna delle altre soluzioni da noi prese in considerazione."

"In conclusione se dovessi consigliare uno strumento di BI e CPM ad un'azienda, non avrei dubbi, gli direi di andare tranquilli su BOARD. E' uno strumento facile da usare, duttile ma con una capacità di indirizzare la gestione dei processi decisionali che non abbiamo ravvisato in nessuna delle altre soluzioni da noi prese in considerazione"

Diego Guerese
Bauli Group Control Manager

