

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

GJ Belfrost (England)

Thomas Cooney
Dublin Institute of Technology

Jennifer Manning
Dublin Institute of Technology

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

GJ BELFROST

Introduzione

"Che cosa ti preoccupa ragazzo?" Tess Barrett chiese a suo figlio maggiore Neil. *"Da quando sei arrivato, hai camminato per il salotto come un gatto sul tetto che scotta. Non è da te; ci deve essere qualcosa che ti turba. Metto su il bollitore, così puoi parlarne davanti a una tazza di tè".* Neil rise per la prima volta da quando era arrivato a casa di sua madre, siccome capì immediatamente che questa era la soluzione della madre a qualsiasi difficoltà che lui, o i suoi fratelli e sorelle, avevano sempre dovuto affrontare durante la loro vita - mettere su il bollitore! Appena sua madre andò in cucina, Neil cercò ancora una volta di dare un senso ai molti diversi pensieri che correvano per la testa.

Durante quella giornata, Neil ebbe un incontro con una società che era molto interessata ad una fusione con la sua azienda (la GJ Belfrost). Ma non era chiaro se questo fosse ciò che voleva per la sua azienda, o addirittura, per se stesso. Aveva 55 anni e negli ultimi anni aveva cominciato a pensare a una strategia per uscire per sé dalla sua attività. Una volta ebbe qualche speranza di poter passare l'azienda a uno dei suoi figli, ma suo figlio maggiore Thomas aveva deciso di fare un lavoro diverso dopo aver trascorso sette anni a lavorare presso di essa. Thomas aveva lavorato nella maggior parte delle aree aziendali, fece il camionista, il magazziniere, il responsabile delle vendite e televendite, ma sentiva che mai gli sarebbe stata data la possibilità di gestire l'attività una volta che Neil fosse andato in pensione. Egli credeva che 'qualcuno' gli avrebbe sempre guardato le spalle e che sarebbe sempre stato il business di suo padre, soprattutto agli occhi dei membri da più lungo tempo al servizio dell'azienda. La possibilità della successione fu rimossa quando Thomas decise di intraprendere una carriera al di fuori della ristorazione dato che gli altri figli di Neil avevano già identificato differenti percorsi di carriera per loro stessi. Era naturalmente favorevole alle loro scelte e felice che essi avevano trovato delle opportunità professionali che li entusiasmava, ma questo significava che il mantenere la propria attività in famiglia e il passarla alla generazione successiva non era una possibilità nel suo caso.

La GJ Belfrost era in una buona posizione finanziaria (vedi Appendice 1), il che significava che poteva continuare a lavorare come stava facendo prima di decidere definitivamente di vendere l'attività, o a un'altra società o attraverso un'operazione di buy-out. Questo potrebbe renderlo molto ricco, ma stava già abbastanza bene finanziariamente e l'aver "innumerevoli ricchezze" non era mai stato un fattore motivante rilevante per lui. Inoltre, egli non era uno che poteva operare in

“controllo automatico della velocità”, quindi sapeva che il continuare semplicemente a commerciare non era un'opzione per lui. Essere un imprenditore nato significava continuare a costruire il business prima di riuscirlo a vendere. Ma lo sviluppo del business portò un altro problema - Come poteva far crescere il business data l'attuale recessione economica che aveva fortemente limitato le possibilità di espansione attraverso strade come la penetrazione del mercato, lo sviluppo di prodotti o lo sviluppo del mercato. Forse, un modo per far crescere il business, era quello di acquistare una società e fonderla con la sua; Neil era da poco diventato consapevole del crescente numero di imprese nel suo settore che stavano per essere vendute. Questo problema portò poi a un'altra domanda che doveva prendere in considerazione, sarebbe meglio acquistare una società che offriva una maggiore integrazione orizzontale o quella che offriva una più forte integrazione verticale? E voleva la difficoltà di rilevare un'azienda in crisi e sanarla?

Tutte queste domande si erano accumulate nella sua mente, quando un giorno, seduto nel suo ufficio analizzò le diverse opzioni; la Henson Foodservice Ltd lo aveva contattato chiedendogli un incontro per discutere una possibile fusione. Inizialmente fu felice di ricevere la richiesta, in quanto poteva risolvere alcuni dei suoi problemi di crescita e poteva anche offrirgli una strategia di uscita lucrativa. Ma qualcosa lo preoccupò per settimane circa lo scenario finale della partita siccome sempre più realizzò che egli, in realtà, non voleva lasciare l'azienda. Nel corso della sua vita aveva sempre mostrato una forte etica sul lavoro, dedicando molte ore al fine di portare l'azienda al livello di successo di cui oggi gode. Ciò implicò per Neil l'aver poche possibilità di sviluppare interessi lontani dal suo lavoro e dalla sua famiglia. Quando egli ebbe del tempo libero iniziò a giocare a golf, un passatempo che lo divertì molto, ma ebbe scarse occasioni per giocare. Neil non poteva decidere cosa avrebbe fatto se si fosse ritirato, e la prospettiva di “perdere il ronzi” avendo una propria attività stava cominciando a tenerlo sveglio durante la notte. Ciò che voleva davvero fare era quello di sviluppare il business tanto quanto lo poteva fare e, se questo significava andare in pensione a 80 anni, allora così sarebbe stato. Di conseguenza, era molto confuso:

“La mia attenzione è su una strategia di uscita o una strategia di crescita? E a seconda di quale scelgo, quali azioni ulteriori devo intraprendere per soddisfare le mie ambizioni? In realtà, quali sono le mie ambizioni?” Qualunque l'opzione considerava, c'erano varie questioni e sfide che dovevano essere affrontate. Non riusciva a vedere una soluzione semplice, e certamente non aveva idea di come sarebbe riuscito a spiegare tutto questo a sua madre davanti a una tazza di tè. Ella aveva appena messo su il bollitore una seconda volta!

Background Imprenditoriale

Neil era un imprenditore nato, avviò e gestì numerose imprese nei suoi 32 anni di carriera. Nel 1978, a 23 anni, avviò la sua prima impresa, un fast-food take-away a Gants Hill, ai confini nord-est di Londra e di Ilford (Essex). Fondò l'impresa con il suo migliore amico che diventò un grande successo in breve tempo. La specializzazione nella pizza da asporto fu una strategia deliberata, in quanto si trattava di un mercato in crescita e molto popolare. Il distributore di pizza americana, Tolona Pizza Products, che aveva recentemente avviato uno stabilimento in Inghilterra, fu il primo fornitore. Tre anni dopo, nel 1981, Neil e il suo migliore amico non erano pienamente stimolati dall'attività della pizza da asporto, ma furono incoraggiati da un input della Tolona Pizza Products a diventare un grossista dei loro prodotti su ordinazione venduti in altre pizzerie take-away e agli operatori della consegna a domicilio. Essi ritenevano che l'ingrosso presentava per loro più opportunità a lungo termine, così decisero di vendere il take-away e di avviare un nuovo stabilimento per svolgere la nuova attività. Neil acquistò un centro di vendita al dettaglio di cibo surgelato come ditta ben avviata che forniva lo spazio per lo stoccaggio dei surgelati, con un reddito costante per integrare il business all'ingrosso nascente. Nel frattempo, Asda (una grande catena di alimentari inglese) aprì un negozio nelle vicinanze, e di conseguenza Neil e il suo partner dovettero vendere i loro negozi. Inoltre, questo portò alla rottura della loro partnership, ma Neil acquistò l'attività di vendita all'ingrosso nello scioglimento della partnership e ora aveva l'opportunità di sviluppare realmente le sue capacità imprenditoriali.

Nel 1987, le circostanze personali costrinsero Neil a trasferirsi a Leigh-on-Sea nell'Essex e le successive vicissitudini della sua vita personale fecero sì che tutte le sue energie furono totalmente concentrate sullo sviluppo della sua attività di vendita all'ingrosso. I distributori GJ divennero un'attività molto redditizia, con un team di appena sei persone fecero crescere il business attraverso la costruzione di relazioni eccellenti con i fast-food clienti di Londra e nel sud-est dell'Inghilterra. Nel 1993, i distributori GJ dovettero trasferirsi in un magazzino più grande, dove costruirono un impianto di celle frigorifero di sua proprietà. Il mercato dei fast-food era, in quel momento, un settore con grandi potenzialità di crescita e utilizzando il buon rapporto che aveva precedentemente stabilito con Tolona Pizza Product, Neil acquistò la loro piattaforma distributiva con sede a Londra e quindi cominciò a posizionare la propria azienda come il più affidabile distributore di pizza all'ingrosso nel sud-est dell'Inghilterra.

Purtroppo, il settore cominciò presto a raggiungere la maturità e la saturazione, e tra la metà del 1990 e l'inizio del 2000 Neil notò un cambiamento di etnia nel suo bacino di clienti. I primi operatori del settore fast-food a gestione familiare degli anni '80 avevano lasciato il posto ad un più

robusto tipo di imprenditore che proveniva dal Medio Oriente, dall'Europa dell'Est e dall'Asia. Pertanto, Neil non solo stava operando in un settore saturo, ma anche in un settore dove il profilo dei concorrenti e dei clienti stava cambiando radicalmente e i grossisti etnici presto avrebbero dominato il commercio all'ingrosso nel settore dei fast food. Neil individuò l'opportunità di differenziare la sua azienda attraverso il servizio ai clienti e la puntualità delle consegne, e continuò a competere su fattori diversi dal prezzo. Nel 2002, dopo 15 anni di gestione e di sviluppo dei Distributori GJ, l'istinto imprenditoriale di Neil lo costrinse a guardare le diverse opportunità di mercato e decise che era tempo di espandere il suo business nel mercato generale del catering con una gamma di prodotti più ampia, invece di concentrarsi esclusivamente sulla pizza.

Background della compagnia GJ di Belfrost

Nel 2003 Neil acquistò la Belfrost Foods Ltd (compresi i suoi debiti, le attività e i locali) per 1 milione di sterline e la fuse con la sua attività esistente Distributori GJ. Poiché i nomi di entrambe le aziende erano ben note all'interno del settore, Neil si volle assicurare che ciascuna di esse si rifletteva nella nuova denominazione commerciale che chiamò GJ Belfrost Foodservice. Quando Neil acquistò la Belfrost Foods Ltd, era situata a Catford, a sud-est di Londra. Tuttavia aveva anche mantenuto la sua sede originaria a Leigh-on-Sea nell'Essex, e questo era il luogo dove il suo ufficio principale era ancora situato. Catford immagazzinava solo prodotti surgelati e Leigh-on-Sea immagazzinava merci a temperatura ambiente e refrigerati, ma le consegne ai clienti erano composte da prodotti conservati a temperature diverse per garantire la redditività. Neil originariamente utilizzava un modello hub-and-spoke per gestire l'attività con le scorte che venivano trasferite tra i depositi di notte per soddisfare gli ordini, ma si accorse che l'azienda operava come due organizzazioni concorrenti. Nel 2007 unì i due locali in un'unica nuova sede, un magazzino appositamente costruito e un edificio per uffici a Rainham nel distretto londinese di Havering. La società ebbe un po' di problemi nei suoi primi due anni di attività per quanto riguardava la cultura aziendale, ma dal trasferimento dell'organizzazione a Rainham, l'azienda opera oggi in modo molto più efficiente con una struttura organizzativa decentrata (vedi appendice 2). Neil introdusse questa struttura aziendale al fine di superare una certa ostilità che i dipendenti sentivano nei primi anni del suo regno alla GJ Belfrost siccome amava essere consultato e incluso in tutte le decisioni prese in azienda. Tuttavia, siccome la GJ Belfrost era una piccola azienda in una posizione centrale, Neil sentiva che questa necessità di inclusione nel processo decisionale non inibiva il flusso di informazioni, nè distruggeva la cultura aziendale.

Una nuova opportunità si presentò nel mese di aprile del 2009, quando Neil fu avvicinato da un grossista della ristorazione in difficoltà per acquisire la sua attività attraverso un'operazione di earn

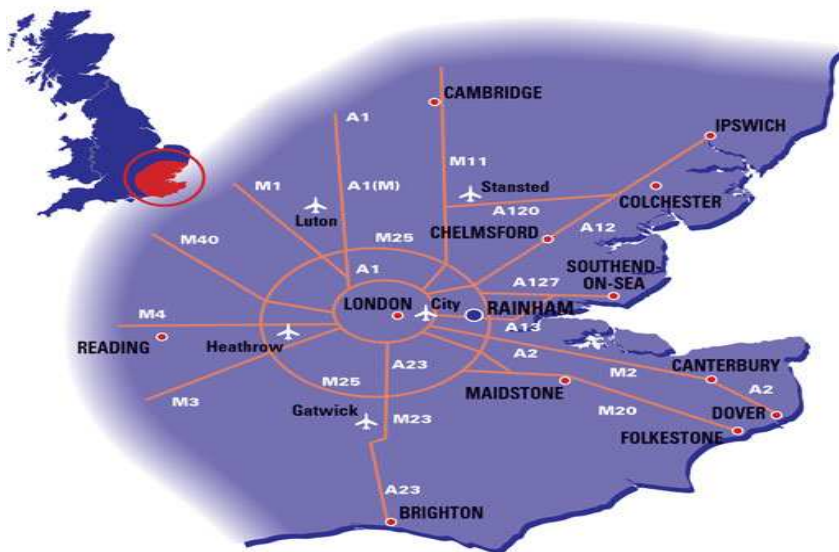
out. Il distributore all'ingrosso di Vincent dell'Essex, realizzava un fatturato di 1,6 milioni di sterline la cui principale attività era la fornitura di cibo ai venditori presso i festival pop in tutto il Regno Unito (ad esempio, il festival di Glastonbury, Reading, "V", etc.) Questa si rivelò una scelta molto fruttuosa e il fatturato in questo settore crebbe costantemente con la vendita di una gamma di prodotti sempre più ampia a tali clienti. Anche se le attività del business continuavano ad espandersi, Neil ancora non aveva un piano aziendale per l'organizzazione né aveva una strategia di marketing. Tuttavia, il team di vendita lavorava su obiettivi giornalieri e Neil era molto severo per quanto riguardava la produzione e revisionava i conti finanziari mensilmente. Egli, infatti, spesso sosteneva che il suo track record del successo commerciale evidenziava che la sua attenzione sulla tattica piuttosto che sulla strategia era giusta. La GJ Belfrost era una società in attivo, con un fatturato annuo stimato di 8.1 milioni di sterline e aveva un personale composto da 40 dipendenti.

La GJ Belfrost è un fornitore all'ingrosso di alimenti surgelati, capace di fornire tutto ciò che un ristoratore può chiedere attraverso la loro vasta gamma di prodotti surgelati, refrigerati e a temperatura ambiente (vedi appendice 3). Il loro bacino di utenza era molto grande in termini di popolazione siccome consegnavano da Ipswich a Reading, da Brighton a Dover, e tutte le aree comprese, tra cui Londra (vedi Figura 1). La società acquistò una flotta di autocarri capaci di adeguare la temperatura interna, ciò significava che potevano trasportare barattoli di fagioli, latte e prodotti surgelati tutti nello stesso veicolo. Avevano una vendita dedicata e il customer service team era in grado di soddisfare qualsiasi richiesta che il cliente poteva avere, oltre che offrire una gamma di materiali a supporto delle attività di marketing tra cui i menu per i dessert, cibo per bambini e materiale per i punti vendita di prodotti di marca. Inoltre, offrivano promozioni mensili per dare ai loro clienti la possibilità di ottenere maggiori margini o semplicemente per provare nuovi menu. Essi accettavano ordini via fax o per telefono attraverso un servizio di vendita telefonica. Tuttavia, essi non disponevano di un servizio di ordinazione online, anche se questa idea fu suggerita alla società da vari clienti. La GJ Belfrost era anche un membro della Fairway Foodservice PLC, il più grande consorzio di acquisto di prodotti alimentari indipendente nel Regno Unito. Questo consentiva all'azienda di acquistare piccole quantità a prezzi molto competitivi, pur dando ai propri clienti il vantaggio di essere fornito da una società locale. "Forza nazionale, servizio locale" è il motto della società.

Fin da quando Neil possedette l'attività commerciale, la GJ Belfrost aveva sempre servito il sud-est dell'Inghilterra, tra cui l'enorme mercato rappresentato da Londra. Si trattava di un'organizzazione business-to-business, di commercio all'ingrosso di prodotti alimentari freschi, surgelati, refrigerati e pronti all'uso per diverse aziende di catering all'interno del suo bacino di utenza. Attualmente, Neil

disponeva di vari rappresentanti di vendita chiamati in una molteplicità di esercizi di ristorazione per parlare direttamente con gli chef dei prodotti e dei servizi che la GJ Belfrost forniva. Questo era un processo molto lento e la GJ Belfrost spendeva circa 240.000 sterline ogni anno per la vendita diretta “porta a porta” al fine di acquisire nuovi clienti per l'azienda. Pertanto, una quantità considerevole di risorse finanziarie ed umane erano utilizzate nelle vendite e per l'acquisizione di nuovi clienti.

Figura 1: Bacino di Utenza della GJ Belfrost



Una recente revisione della loro lista di clienti da parte del Direttore commerciale concordata con Neil generò un crollo delle vendite per la società in diversi segmenti di mercato in cui la GJ Belfrost lavorava (vedi Tabella 1), che Neil trovò istruttivo. Una volta esaminate queste informazioni, Neil successivamente chiese al suo Direttore finanziario di avviare una verifica per determinare le percentuali di profitto che derivavano da ognuno di questi segmenti di mercato, poichè voleva cominciare a concentrarsi sui quelli più redditizi. Suo padre Billy gli aveva spesso insegnato che c'era poco valore nell'essere un “occupato sciocco”.

Tabella Uno: percentuale per cliente

Ospedali	15%
Scuole	22%
Fast Food	25%
Hotel / Centri per il tempo libero	10%
Aziende di ristorazione privata	20%
Pub & Ristoranti	8%

Neil aveva da tempo capito che la concorrenza nel settore della ristorazione era molto intensa, in particolare a Londra e nei dintorni. Si trattava di un mercato saturo che stava raggiungendo la maturità e la differenziazione era sempre più difficile. Il numero esatto delle imprese concorrenti in qualità di fornitori in questo settore era nota, ma Neil riteneva che i suoi diretti concorrenti con un fatturato di oltre 1 miliardo di sterline fossero preoccupazioni molto più grandi (ad esempio, Brakes e 3663), dato che la maggior parte erano micro-imprese che operavano all'interno di un raggio di 50 km dai propri impianti e che offrivano prodotti alimentari di fascia alta. Dalla sua esperienza trentennale, Neil aveva acquisito una considerevole conoscenza del mercato dei prodotti alimentari all'ingrosso e fu la sua conoscenza e il suo fiuto per gli affari che lo incoraggiarono ad ampliare costantemente la gamma di prodotti dell'azienda, includendo prodotti freschi, surgelati, refrigerati e pronti all'uso, snack e prodotti non alimentari. L'azienda poteva ora soddisfare una vasta gamma di clienti con diverse preferenze alimentari ed esigenze, così riducendo il rischio di una maggiore concorrenza. Neil sapeva anche che, affinché l'azienda crescesse e accumulasse potere di mercato nel settore, la GJ Belfrost avrebbe dovuto soddisfare una clientela più vasta ed era necessario prendere in considerazione tutti gli alimenti e generi non alimentari possibili che questi clienti potevano richiedere. Il rapporto che instaurò con la Fairway Foodservice PLC fu vitale per la società in quanto fu attraverso questa rete che la GJ Belfrost poté acquisire una vasta gamma di prodotti e ancora offrire prezzi competitivi sul mercato. La Fairway Foodservice PLC aveva 21 membri in tutto il Regno Unito e l'Irlanda, ma non c'erano fattori che ostacolavano la Fairway Foodservice ad acquisire più membri per fornire la sua ampia gamma di prodotti alimentari e articoli non alimentari al settore della ristorazione di Londra e del sud-est dell'Inghilterra. Attualmente l'unico membro della Fairway Foodservice nella zona di Londra era la Henson Foodservice.

L'opportunità dell'azienda Henson

La Henson Foodservice, situata nel cuore della città di Londra, rifornisce le attività di ristorazione a Londra e nelle zone circostanti con un assortimento di cibi freschi, surgelati, refrigerati e pronti all'uso da oltre 25 anni. La gamma di prodotti della Henson è simile a quella della GJ Belfrost, ma ha il vantaggio di possedere una macelleria al suo interno che le permette di fornire carne fresca ai propri clienti. L'azienda ha un fatturato annuo stimato di 12 milioni di sterline. La Henson Foodservice contattò la GJ Belfrost nel 2007 per discutere la possibilità di una fusione tra le due società. Neil immediatamente respinse l'offerta, e a quel tempo era molto contento che il suo

concorrente numero uno si era avvicinato a lui per discutere della opportunità di fare affari insieme. Neil ricorda bene l'occasione:

"Pensai che dovevo star facendo qualcosa di buono se il mio più grande concorrente mi stava contattando per discutere il futuro delle nostre imprese nel settore. Sono stato veramente orgoglioso al pensiero che si sentivano minacciati dalla GJ Belfrost".

Ora, tre anni più tardi, durante un momento di crisi economica internazionale e in un mercato altamente competitivo, Neil aveva accettato di incontrare i direttori della Henson Foodservice per discutere ancora una volta circa la possibilità di una fusione. Essere un imprenditore ed avere la possibilità di una fusione è, allo stesso tempo, molto stimolante e frustrante siccome una fusione comporterebbe l'opportunità di far crescere la propria attività e di espanderla ad un livello che avrebbe potuto richiedere anni per realizzare ciò in modo indipendente, ma significava anche una certa perdita di controllo.

Neil rimase molto scettico sulla fusione. Siccome la Henson era un'organizzazione più grande e più redditizia, la loro fusione non sarebbe stata una "fusione tra eguali" in quanto si sarebbe diviso 42:58 in favore della Henson. Neil sarebbe rimasto il Direttore, ma avrebbe subito una notevole perdita di controllo per quanto riguardava la direzione del business e delle operazioni giornaliere. La strategia logistica sarebbe stata per la Henson il trasferimento della loro intera attività sul sito Rainham della GJ Belfrost siccome era il sito più grande e presentava maggiori capacità di crescita. Questa azione da sola avrebbe dovuto generare circa 500.000 sterline di profitto supplementare, con risparmi provenienti dalla riduzione del personale, dalle sinergie dei percorsi di distribuzione, nonché dal risparmio significativo dei costi operativi e dei costi fissi della Henson. I problemi della struttura organizzativa e della cultura aziendale, che Neil ebbe nei primi anni della GJ Belfrost, sarebbero tornati ad essere grandi sfide in quanto ci sarebbe stato il timore di perdere posti di lavoro, il probabile trasferimento dei locali e l'attuale struttura organizzativa decentrata sarebbe stata rimodellata in una struttura gerarchica formale. Neil dovette anche considerare i clienti della GJ Belfrost, siccome la società era molto fedele nei confronti dei suoi acquirenti e aveva passato sette anni a sviluppare forti relazioni con essi basati su un servizio affidabile ed efficiente, e su prodotti alimentari di alta qualità. Inoltre, se Neil avesse dato seguito a questa fusione, era consapevole che le sue proposte sarebbe state frenate per quanto riguardava la gestione aziendale, inoltre avrebbe trascorso lunghe ore a lavorare per dimostrare le sue capacità imprenditoriali ai suoi nuovi partner. Tuttavia, Neil sapeva che finanziariamente questa poteva essere una soluzione di grande successo per la sua attività, con una stima del fatturato annuo di 25 milioni di sterline dopo soli cinque anni. Ma questa era solo una stima, e valutare il valore delle due aziende e dei loro beni

in una fusione fu un processo molto difficile e dispendioso. Tuttavia, Neil sapeva che poteva risparmiare notevolmente sulle spese generali, guadagnare un maggiore potere d'acquisto sul mercato e aumentare la sua gamma di prodotti con carne salata (prodotto riconosciuto a livello nazionale e più redditizio della Henson), formaggi e carni fresche. La domanda che ora doveva esaminare era: “Vale la pena rispetto a tutti i problemi?”

Altre opzioni strategiche

Neil sapeva che una fusione con la Henson non era l'unica opzione della GJ Belfrost, e che aveva altre tre opzioni riguardanti il futuro della sua impresa: (1) continuare a commerciare in quanto la società stava lavorando; (2) espandere la presenza della GJ Belfrost attraverso un'ulteriore penetrazione del mercato e un'espansione del prodotto, e (3) crescere attraverso l'integrazione verticale o orizzontale.

Continuare ad operare senza alcuna modifica

Senza neppure prendere pienamente in considerazione questa opzione, Neil sapeva che, con tutte le diverse sfide che lo attendevano, la sua attività non poteva continuare ad operare con l'attuale posizione di mercato e la gamma di prodotti della GJ Belfrost. La GJ Belfrost operava in un mercato altamente frammentato e competitivo, e dalla sua ampia esperienza nel settore Neil sapeva che, per rimanere un'azienda competitiva, doveva evolvere con il mercato. Inoltre, Neil ora aveva un “prurito ai piedi” e riconosceva che la sua natura imprenditoriale non poteva permettergli di “stare fermo” sapendo di avere numerose opportunità davanti a lui. Continuare a operare senza alcuna modifica era l'opzione “sicura” in quanto non vi era alcun grande rischio essendo la GJ Belfrost un marchio forte con una gamma di prodotti di alta qualità. Tuttavia, questo è un mercato saturo e frammentato con una crisi economica internazionale in corso e Neil era consapevole che i cambiamenti travolgeranno la società, o ora o nel prossimo futuro.

Crescita Strategica - espansione di prodotto e di mercato

Per esaminare le opportunità di crescita strategica che la GJ Belfrost potrebbe intraprendere, Neil usava spesso la Matrice di Ansoff (vedi Figura 2) per ricordare le sue scelte e per aiutarlo a prendere in considerazione il prodotto strategico della GJ Belfrost e le opzioni di crescita del mercato.

Figure 2: La Matrice di Ansoff

1. Penetrazione del mercato

La penetrazione del mercato è una strategia di crescita su cui Neil si focalizzerebbe per vendere una quantità crescente dei suoi prodotti attuali nel suo mercato attuale, in qualche modo simile alla precedente opzione che Neil aveva già respinto. In un mercato maturo, come il settore del commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, Neil avrebbe dovuto vincere concorrenti che utilizzavano un sistema di vendita e una strategia di marketing aggressiva e aumentare la fidelizzazione dei clienti attuali. La GJ Belfrost aveva già speso una considerevole quantità di denaro per sostenere le vendite, ma la società non disponeva di una strategia di marketing volta a trattenere i clienti fidelizzati a lungo termine. Inoltre, dato che la GJ Belfrost stava operando in un mercato concorrenziale frammentato, Neil non sapeva come avrebbe cominciato a identificare e prendere di mira i concorrenti da spingere fuori dal mercato.

2. Sviluppo del Mercato

Se la GJ Belfrost decideva di attuare una strategia di sviluppo del mercato, Neil avrebbe dovuto vendere la gamma esistente di prodotti della GJ Belfrost in nuovi mercati geografici. Dato che vi è una notevole difficoltà per quanto riguarda il trasporto di beni alimentari/beni di consumo, Neil avrebbe dovuto prevedere la creazione di un nuovo hub al di fuori del bacino di utenza attuale della GJ Belfrost, che avrebbe comportato investimenti considerevoli. Tuttavia, data la sopravvivenza della GJ Belfrost nel mercato londinese altamente competitivo, crescere al di fuori dell'attuale zona era possibile poichè altrove la concorrenza era meno intensa.

3. Sviluppo dei Prodotto

Neil aveva l'opportunità di introdurre nuovi prodotti nel proprio mercato attuale. Siccome la GJ Belfrost è un membro della Fairway Foodservice, la società potrebbe aumentare la propria gamma di prodotti includendo una più ampia varietà di prodotti della Fairway. Le due aree di prodotto principale, in cui la GJ Belfrost era debole, sono i cibi etnici e le carni crude o salate/affumicate. Questa strategia potrebbe non solo aumentare la base dei clienti della società, ma anche aumentare la fedeltà di questi, siccome la GJ Belfrost potrebbe diventare un 'one-stop-shop' per quelli attuali. Questo poteva richiedere a Neil di guardare nel mercato internazionale per individuare un fornitore di cibi etnici, ma Neil doveva assicurarsi che ogni nuovo fornitore all'ingrosso vendesse cibo di analoga alta qualità.

4. Diversificazione

La strategia di crescita implicherebbe per Neil entrare in un nuovo mercato con nuovi prodotti. Questa è una strategia ad alto rischio perché ciò richiederebbe di spostare l'attività in mercati in cui aveva poca o nessuna esperienza. Affinché la GJ Belfrost adotti una strategia di diversificazione, l'azienda deve avere una chiara idea di quello che si aspetta di ottenere dalla strategia e una reale valutazione dei rischi. Come tale, ci sono rischi non trascurabili sia per Neil che per la GJ Belfrost, ed effettivamente Neil aveva già deciso che, invece di diversificare, avrebbe valutato le sue opzioni per quanto riguardava l'integrazione verticale o orizzontale attraverso l'acquisto di un'altra società.

Integrazione verticale o orizzontale

La possibilità di adottare una strategia di integrazione dovrebbe prevedere l'acquisto di un'altra società dello stesso settore, ma in un diverso ambito. Entrambi i tipi di integrazione portano notevoli rischi, ma anche opportunità di crescita ed espansione.

1. Integrazione Verticale

Per Neil, in termini di integrazione verticale, la soluzione ovvia era quella di acquisire un'azienda di catering. Questa è una forma di integrazione a valle in cui Neil resterebbe all'interno della stessa supply chain, ma sarebbe in affari con l'utente finale, il consumatore. Pertanto, la GJ Belfrost sarebbe una società di commercio all'ingrosso e un'azienda di catering, guadagnando un maggior potere di mercato. La GJ Belfrost serve una vasta gamma di aziende di catering, e come tale ha una notevole conoscenza di questo settore. Il problema principale da affrontare è dover iniziare con piccole o direttamente con grandi imprese? L'acquisizione di una società con una considerevole presenza sul mercato, ad esempio un'azienda di catering per

le scuole o gli ospedali, non solo sarebbe un'operazione finanziariamente costosa, ma anche molto complessa, che richiederebbe una considerevole quantità di tempo e una ristrutturazione organizzativa. I vantaggi della acquisizione di una società di catering per la GJ Belfrost includono:

- Riduzione dei costi di trasporto se la proprietà comune risulta in una maggiore prossimità geografica,
- Miglioramento del coordinamento della supply chain,
- Realizzazione di maggiori margini di profitto,
- Aumento delle barriere all'ingresso per i potenziali concorrenti.

Neil era stato nel settore della ristorazione dai suoi primi giorni da imprenditore e lui non era molto entusiasta di tornare in questo settore in questa fase della sua carriera.

2. Integrazione orizzontale

E' l'acquisizione di un business allo stesso livello della supply chain; per la GJ Belfrost questo avrebbe richiesto alla società l'acquisto di un concorrente nel settore alimentare all'ingrosso. Neil è consapevole che la GJ Belfrost ha molti concorrenti, ma se decide di seguire questa strategia, l'acquisizione avrebbe dovuto probabilmente riguardare un concorrente con un fatturato annuo inferiore e con un attivo inferiore, siccome altrimenti sarebbe stato molto difficile per la GJ di Belfrost ottenere il capitale necessario ad acquisire la società. Dato che la GJ Belfrost non aveva ancora una forte presenza nel mercato dei cibi etnici e delle carni, una possibilità era quella di acquisire un grossista di questi prodotti. Questo darebbe alla GJ Belfrost un considerevole potere di mercato e aumenterebbe la quota di mercato dell'azienda. Affinchè Neil potesse seguire questa strategia aveva bisogno di mettere in atto un'esplicita strategia di integrazione orizzontale per assicurarsi che la GJ Belfrost fosse in grado di far fronte finanziariamente e strutturalmente all'acquisizione di un concorrente. I vantaggi dell'integrazione orizzontale dovrebbero includere:

- economie di scala,
- economie di scopo,
- aumento del potere di mercato.

Dato che solo sette anni prima Neil aveva acquistato la Belfrost Foods Ltd, era incerto sul suo desiderio di passare attraverso un processo simile così di nuovo presto.

Fattori influenzanti

Le possibilità offerte dalle diverse strategie di crescita sono molto eccitanti per Neil, anche se non era molto entusiasta di alcune di queste. L'imprenditore naturalmente gode di una sfida imprenditoriale e lui ancora aveva una scarica di adrenalina dall'acquisto e dalla vendita. Egli riteneva che sia questa sua volontà di accettare una sfida che a portarlo al successo commerciale di oggi. Tuttavia, è anche questo spirito imprenditoriale che gli stava facendo mettere in discussione la fusione con la Henson siccome Neil ha da tempo riconosciuto che in fondo è un imprenditore individuale. La sua mentalità da imprenditore individuale troverebbe molto difficile passare il controllo della sua azienda a un altro team manageriale. Neil trovava abbastanza difficile implementare una struttura organizzativa decentralizzata, che è in atto oggi nella GJ Belfrost, e che aveva comportato il non essere coinvolto in ogni singola decisione aziendale. La sua passione per il suo business e per il fare affari gli fece domandare una volta in più: *"Sto pianificando una strategia di crescita o una strategia di uscita per me?"* Neil doveva considerare anche il fattore influenzante della sua età. Indipendentemente da quando deciderà di attuare la sua strategia di uscita, Neil è consapevole che ci vorrà un certo numero di anni per portarla a termine. A 55 anni, Neil si domandava: *"Se decido di rimanere e far crescere la mia attività, sarò in grado di rimanere e seguirla fino in fondo? Questo non sarà un compito facile e qualsiasi opzione scelgo so che ci vorranno molti anni per portarla a regime. Sono pronto e in grado per un impegno a lungo termine?"* Inoltre, Neil non aveva esaminato a fondo i rischi per la sua attività per ciascuna strategia in esame. Non solo sta attuando una nuova strategia che richiede molto tempo per la messa in regime, ma è anche molto costosa sia in termini finanziari sia per quanto riguarda il morale dei dipendenti. Neil ha imparato durante i suoi anni di attività che al personale non piace cambiare, e ciò può avere conseguenze negative sulle vendite e sulla reputazione della sua impresa. Vi è inoltre la considerazione che la strategia scelta potrebbe non avere successo. Ci sono molti fattori che devono lavorare sinergicamente affinché la strategia scelta sia attuata con successo, includendo le preferenze dei clienti, lo sviluppo industriale, la concorrenza e la forza del mercato. Il mercato ha risentito negativamente della crisi economica internazionale, sia le imprese che i consumatori stanno spendendo meno, e attualmente vi era un rischio molto piccolo di essere vincitore nella maggior parte dei settori locali. Sarebbe una buona mossa per lui cercare di far crescere il business spendendo molti soldi? Tuttavia, il timore di rischiare per i suoi concorrenti e per altri membri della supply chain poteva essere una magnifica opportunità per un imprenditore come lui che si diverte a correre rischi e ha una notevole conoscenza del suo settore.

Conclusioni

Appena Neil finì di raccontare a sua madre la serie completa delle sue scelte e le molte domande che si poneva, incominciò a sentirsi sollevato. Non era più vicino a una soluzione, ma si sentiva meglio semplicemente condividendo i suoi pensieri. Era qualcosa che non poteva realmente fare con il suo gruppo manageriale perché questo avrebbe creato allarme tra i suoi dipendenti se avesse detto che stava pensando di vendere la società nel prossimo futuro. Anche la prospettiva di una fusione con un'altra società avrebbe creato incertezza in azienda, e ciò di cui aveva bisogno in quel momento era la stabilità e la sicurezza. Ma la discussione con sua madre davanti ad una tazza di tè gli aveva dato un'idea che poteva far partire immediatamente. Neil si era già rivolto a un consulente aziendale che gli fu consigliato, Neil si fidava del suo giudizio poiché era fondato sul buon senso e di solito era focalizzato su aspetti pratici che Neil doveva considerare per raggiungere i suoi obiettivi. Il consulente avrebbe sempre iniziato ad esaminare la situazione attuale, quindi identificato dove Neil voleva essere in 3 o 5 anni e, infine, avrebbe sviluppato con lui una strategia che lo avrebbe portato a quel traguardo. Questo è ciò che il consulente ha sempre definito “roadmap” poiché sentiva che ogni azienda intraprendeva un viaggio individuale che doveva essere percorso in un unico modo. Neil si chiedeva quale consiglio avrebbe ottenuto dal consulente in questa occasione!

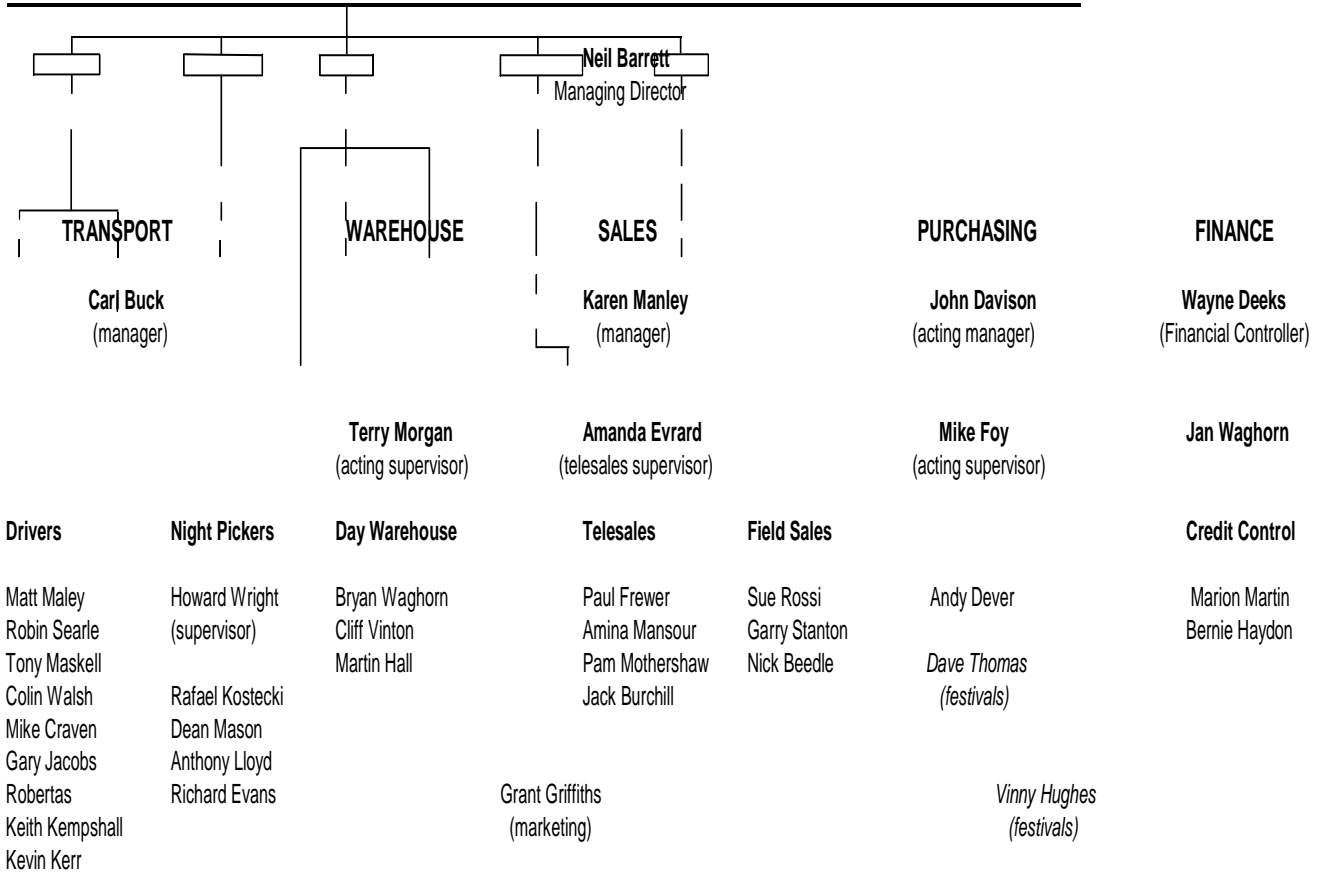
Appendice 1: Dati Finanziari

BELFROST FOODS LIMITED
CONTO ECONOMICO
AL 31 LUGLIO 2010

	2010	2009
	£	£
FATTURATO	8,070,715	7,563,123
Costo del venduto	5,854,830	5,422,800
REDDITO LORDO	2,215,885	2,140,323
Costi di Distribuzione	1,268,225	1,129,441
Costi di Amministrazione	747,037	770,705
REDDITO OPERATIVO	200,623	240,177
Oneri e Interessi Passivi	8,919	(69)
REDDITO GESTIONE CARATTERISTICA (ante imposte)	191,704	240,246
Imposte sul reddito della gestione caratteristica	54,368	(9,758)
UTILE DI ESERCIO	137,336	250,004

Appendice 2: Struttura Organizzativa

GJ BELFROST - CHART OF PERSONNEL STRUCTURE AND REPORTING HIERARCHY - MAY 2010



Appendice 3: Linee di Prodotto Offerte dalla GJ Belfrost

Prodotti refrigerati

Prodotti lattiero-caseari – UHT
Latte e confezioni di panna
Pancetta
Salumi
Uova
Sostituti del burro
Olio- sostituto del burro da cucina
Burro
Burro, Margarina e spalmabili
Grasso da cucina e lardo
Panna e prodotti a base di panna
Panna - Non lattiero-caseario
Yogurt
Formaggi- a pezzi e a fette
Formaggi grattugiato
Formaggi a pasta molle
Formaggi - specialità
Insalata fresca
Preparati freschi per sandwich
Zuppe – con cibi freschi di recupero

Prodotti alimentari

Salse – scatole di marca	Verdure – Pasta in scatola
Salse - Heinz Sauce o Mat System	Verdure in scatola
Salse - bustine di marca	Sottaceti
Salse - bustine	Aceto
Salse - Pomodoro	Zuppe – disidratate
Salse - Table Brown	Zuppe – disidratate in busta
Salse - Mayonnaise	Zuppe - Knorr Mono-confezione
Salse - per Barbeque	Zucchero
Salse - Mostarda	Bustine di zucchero
Salse – Frutta	Dolcificanti
Salse - di Worcester e altro	Conserve
Salse – Crema per insalata, Cocktail di gamberi e Tartare	Conserve – Porzioni
Salse – Salsa di ravanella e menta	Paste (creme) spalmabili
Salsa di soia	Frutta e succhi di frutta in scatola
Insalata pronta all'uso	Frutta e sciroppi in scatola
Condimento e Chutney	Latte – in polvere e in scatola
Salse orientali	Cereali per colazione
Snack orientali	Cereali – Sfusi e in busta
Salse italiane e mediterranee	Cereali -Pacchi
Salse tradizionali	Nocciole e semi – secchi
Salse Americane	Frutta secca
Snack americani	Crema pasticciera

Salse - indiane	Sciropo e Melassa
Snack - indiani	Ripieno per torte
Sugo di carne	Dessert – in busta
Bouillon	Dessert – Wafer al gelato
Ripieni, Pangrattato e Imbottiti	Dessert – gelatina
Pesce in scatola	Dessert – ricoperto di crema
Carne in scatola	Dessert – crema
Carne - Hot Dog imbustato	Dessert – gelati assortiti
Sale e Pepe	Farina
Alimenti a base di patate	Composti
Pasta – disidratata	Composti per cotture al forno – Torte e pan di Spagna
Legumi – Riso e cereali	Composti per cotture al forno – articoli vari
Riso	Composti per cotture al forno – essenze e gusti vari
Erbe e Spezie Schwartz	Composti per cotture al forno a base di cioccolato
Erbe, Spezie e Condimenti	Composti per cottura al forno – base per torte e biscotti
Olii – Specialità	Biscotti – vendita al dettaglio
Olio da cucina	Biscotti – Confezioni per ristoranti
Olio da cucina a lunga scadenza	Biscotti – confezione snack
Sugo per pizza	Biscotti – Salati
Verdure – pomodori in scatola	
Verdure – fagioli in scatola cotti al forno	

Snack

Croccantini e Snack	Soft Drinks – Acqua gasata
Snack croccanti –	Soft Drinks – Altri
Croccantini, noccioline e spuntini	Soft Drinks - Imbottigliate Britvic
Dolciumi– Nestle	Soft Drinks – in scatola e bottiglia
Dolciumi – Cadbury	Soft Drinks – Adulti
Dolciumi – Mars	Soft Drinks - Coca Cola
Dolciumi – Altro	Soft Drinks – Sciropo di latte
Dolciumi – Barette di cereali	Bevande – Tè sfuso e in busta
Dolciumi- alla menta	Bevande – Specialità Tè
Soft Drinks – Bambini e altri	Bevande – Caffè solubile
Soft Drinks – Cordials	Bevande – Confezione di caffè
Soft Drinks – Calypso	Bevande – Caffè torrefatto
Soft Drinks – Succhi di frutta	Bevande – Cioccolato
Soft Drinks – Acqua liscia	Bevande – Altre
Soft Drinks – Acqua aromatizzata	Bevande - Analcoliche per cucina
Soft Drinks – Acqua aromatizzata gasata	

Prodotti non Alimentare

Detersivo - Biodegradabile	Detersivo – per cucina
Detersivo – Generico	Detersivo liquido – per lavatrice
Detersivo – per cucina	Dispenser – Buste, e recipienti
Detersivo liquido – per lavatrice	Dispenser – Tovaglioli

Detersivo – per piatti	Dispenser – Tazze e coperchi
Detersivo – Banconi e cantine	Dispenser – Tovaglie
Detersivo – Candeggina e disinfettanti	Dispenser – Imballaggi
Detersivo – Lavanderia	Dispenser – Imballaggi Biodegradabili
Detersivo – per la casa	Dispenser – Altro
Carta Igienica	Involucro per pollo fritto per fast-food
Stracci per pulire	
Stracci – Scope e spazzoloni	

Alimenti surgelati

Hamburger	Porzione individuale – Maiale
Pane – Cotto da scongelare e servire	Porzione individuale – Verdure
Pane - ciambella, panino tondo e panino per hot dog	Torta tonda “Luxury” fatta a mano
Pane – semi-cotto	Carne – Imbottita, Marinata etc
Rustici - cotti	Carne - cruda
Rustici -fritti	Panini pronto da scaldare in microonde
Rustici – cotti al forno	Brioche per colazione
Buffet di dolci assortiti	Mozzarella e formaggio per pizze
Biscotti	Muffins
Crepes & Pancake	Pasto Multi-porzione
Desserts - Cheesecake	Budini, Torte e Biscotti multi-porzione
Desserts - Classici e Specialità	Frittate
Desserts - Freddi	Pasta
Desserts – Torte alla frutta	Biscotti e torta di mele
Desserts – Mono-porzione	Torte e biscotti al forno
Desserts – Budini “Luxury” porzione singola	Torte, biscotti e budini (non cotti al forno)
Desserts – Assortimento Continentale Premium	Base per la pizza
Desserts – Budini tradizionali porzione singola	Panetti di pizza
Desserts – Assortimento Value Gateaux	Pizza da asporto
Pesce – Torta di pesce e porzioni	Pizza con pollo
Pesce – Filetto di pesce in bianco	Pizza con Halal
Pesce - Scampi, Gamberi e frutti di mare	Pizza con carne
Pesce - Affumicato	Pizza con altro
Pesce – Specialità di pesce	Patatine fritte
Pesce – Specialità frutti di mare	Patate - Specialità
Filetti di pesce – Spinato	Pollame - pollo cotto
Filetti di pesce – Impanato	Pollame - Prodotti alimentari non cotti
Frutta	Pollame - Turkey arrosto
Frullati	Prodotti di pollo - imbottiti, marinato ecc
Gelato- confezione al latte	Torte salate (cotte al forno)
Gelato- confezione singola	Pizza pronta
Gelato - Haagen-Dazs	Riso
Gelato - Impulse	Salse - pronte
Gelato – formato dessert – porzione singola	Rotolo di Salsicce
Gelato - New Forest	Salsicce
Gelato - Premium Swiss Movenpick - Naturale	Antipasti
Gelato - Assortimento	Specialità Texane-Messicane
Gelato – Mousse e Sorbetti	Verdure

Porzione singola - Carne	Verdure - sfuse
Porzione singola - Pollo	Prodotti per vegetariani
Porzione singola - Pesce	Budino "Yorkshire"
Porzione singola -Agnello	