

---

# **Business Case 2019.**

Mappatura e Macro-Ridisegno  
dei processi di Business  
Development.

Il Caso  
**Delcon**

---

## La Sfida

Individuare le fasi critiche del processo di Business Development e valutarne le aree di miglioramento con l'obiettivo di effettuare un ridisegno dei macro-processi di innovazione, progettazione e industrializzazione del prodotto.

Il ridisegno efficiente dei processi interni di Delcon è finalizzato a sostenere la crescita presente e futura.

### L'AZIENDA CLIENTE

Delcon si occupa di progettare e produrre dispositivi di medicina trasfusionale per assistere gli operatori specializzati durante l'intero processo di raccolta, lavorazione, separazione e conservazione del sangue. L'azienda offre soluzioni all'avanguardia e prodotti brevettati - risultato dei continui investimenti in R&D - che favoriscono il costante miglioramento della lavorazione del sangue.

Attualmente la società collabora con la maggior parte degli ospedali in Italia, per garantire la sua presenza a livello globale, co-opera con una rete di distributori selezionati grazie ai quali vende in più di 50 paesi. La Vision dell'azienda si fonda su un concetto semplice «Attenzione alle esigenze delle persone che usano i loro dispositivi e fiducia tra dipendenti e stakeholder, fonte di ispirazione e creatività.»

### IL FABBISOGNO

Il delicato e rapido avanzamento dell'azienda durante la fase di sviluppo del ciclo di vita e la crescita dimensionale e finanziaria sperimentate negli ultimi anni, hanno spinto la proprietà ad investire nel miglioramento continuo dell'execution, con l'obiettivo specifico di adeguare e migliorare i processi interni per far fronte alla richiesta del mercato.

La continua crescita di Delcon aveva dunque portato ad una involontaria e fisiologica separazione tra alcune fasi dei processi svolti e alcune procedure formali precedentemente predefinite. Inevitabilmente questa fase di trasformazione dell'azienda ha evidenziato alcuni punti di potenziale miglioramento come il livello di collaborazione tra le funzioni e la maggiore necessità di allineamento tra i differenti obiettivi delle differenti funzioni.

É quindi emersa la necessità di ridisegnare alcuni processi aziendali così da renderli più fluidi, scalabili, coerenti e adeguati alla domanda del mercato.

## Il Metodo

Il metodo di lavoro DGM applicato al progetto è volto a:

**ANALIZZARE** i processi as-is di cui si compone la Business Process Architecture di Delcon;

**INDIVIDUARE** i processi as-is critici che necessitano un ridisegno per migliorare l'operatività aziendale;

**VALUTARE** con il comitato direttivo le aree di miglioramento individuate e definizione delle linee guida per il ridisegno;

**RIDISEGNARE** i processi to-be inefficienti con l'obiettivo di garantire maggiore fluidità, velocità e scalabilità.



## IL NOSTRO INTERVENTO

L'intervento di DGM sull'azienda Delcon si è focalizzato su 5 Aree di interesse principali:

- Innovazione
- Progettazione
- Industrializzazione
- Produzione
- Qualità e regolatorio

### FASE 1: ANALISI DEI PROCESSI ATTUALI

La prima fase del progetto, necessaria per comprendere le logiche, le dinamiche e le interdipendenze presenti all'interno dell'azienda tra le funzioni lungo tutto il product life cycle, si è articolata in due passaggi:

- **Visita del sito produttivo:** così da avere una visione concreta delle funzioni presenti all'interno dell'organigramma e delle attività svolte dai dipendenti.
- **Interviste di inquadramento:** sia ai responsabili di funzione che al personale operativo, attraverso le quali è stato possibile identificare l'insieme dei processi che compongono la business process architecture AS-IS .

## Fase 2 : INDIVIDUAZIONE DEI GAP E DELLE CRITICITA'

Avendo dunque una visione d'insieme dei processi che si sviluppano lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, avendo altresì i documenti di dettaglio relativi alle procedure attualmente presenti in azienda, è stato possibile procedere con la mappatura di dettaglio dei processi e con l'identificazione delle aree di miglioramento. Durante la mappatura è emerso come la forte crescita dell'azienda negli ultimi anni e la costante necessità di essere più efficienti e predisposti alla flessibilità, abbia portato alla connivenza di due as-is nei processi di business development oggetto del ridisegno. L'intervento, quindi, in funzione di questa duplice articolazione dell'AS-IS si è snodato in:

- Mappatura dei processi AS-IS emergente dalle interviste;
- Mappatura dei processi AS-IS dichiarata nelle procedure aziendali;
- Identificazione dei processi e delle fasi critiche attraverso indicatori di carattere quantitativo (Key Performance Indicators) e qualitativo;

L'output di questa fase è rappresentato, sia per quanto riguarda i processi mappati sulla base delle interviste che per quelli mappati grazie all'analisi delle procedure formali, nelle carte d'Identità - che permettono di analizzare il processo in termini di input, attività e output - e nei diagrammi di flusso - che mostrano graficamente la relazione tra le attività e le unità organizzative coinvolte nel processo-.

## Fase 3 : VALUTAZIONE E DEFINIZIONE DELLE LINEE GUIDA DI RIDISEGNO

Di fondamentale importanza è stata la fase di condivisione degli output prodotti - carte d'identità e flow chart - e di confronto delle evidenze emerse con il management team dell'azienda. Durante lo svolgimento dei comitati direttivi sono state discusse approfonditamente le criticità emerse e le aree di miglioramento individuate a valle dell'analisi as-is. sono state condivise e definite dunque le linee guida da seguire e le priorità per il macro-ridisegno dei processi individuati come non fluidi.



## Fase 4 : MACRO RIDISEGNO DEI PROCESSI CRITICI

L'ultima fase del progetto si è esplicitata nello svolgimento delle attività di ridisegno to-be, sulla base delle aree di miglioramento precedentemente individuate nel corso dell'analisi della situazione aziendale as-is.

L'obiettivo era dunque quello di delinearizzare una business processes architecture to-be che garantisse ai processi il raggiungimento di maggiore fluidità, velocità e scalabilità attraverso un framework ben definito, applicabile e gestibile dall'azienda.

Le attività svolte durante la fase di ridisegno, sono dunque state:

- 1. Mappatura delle Informazioni:** Distinzione della tipologia di informazioni, effettivamente presenti all'interno dei documenti elaborati ed archiviati all'interno del fascicolo tecnico, da parte dei dipendenti per evitare ridondanze e sovraccarichi di lavoro che non portano valore aggiunto.
- 2. Definizione della Business Process Architecture (BPA) to-be:** Costruzione della nuova architettura dei processi, e distinzione, sulla base della tipologia di input, del tipo di processo attivato lungo il ciclo di vita del prodotto definendo quindi le differenti casistiche che condizionano lo svolgimento delle attività interne. In particolare è stato possibile identificare due tipologie di processo: 1) Sviluppo nuovo prodotto e 2) Order to delivery.
- 3. Elaborazione delle macro carte d'identità to-be:** questa fase ha portato all'elaborazione e alla definizione degli input, delle fasi e degli output di ogni singolo sotto processo to-be.
- 4. Elaborazione dei macro flow chart to-be:** necessari a mostrare graficamente la relazione tra le attività e le unità organizzative coinvolte nei sotto processi to-be.
- 5. Predisposizione dell'Action Plan per l'implementazione del ridisegno:** definendo le azioni necessarie all'implementazione, come l'apertura di tavoli di lavoro, le carte d'identità e i flow chart to be di dettaglio. Tutto questo al fine di ottenere l'effettiva revisione dei processi in ottica di una maggior efficienza nell'execution.



---

## La Soluzione

Il macro-ridisegno dei processi lungo tutto il ciclo di vita del prodotto di Delcon è stato fatto tenendo in considerazione la necessità di sostenere la crescita dimensionale e finanziaria futura.

Sono stati dunque definiti 4 obiettivi chiave:

- **MIGLIORAMENTO, VELOCITA' E FLUIDITA'** della pianificazione di tutte le attività di processo e un maggior coordinamento delle risorse che devono parteciparvi;
- **SCALABILITA'**: introduzione di un approccio replicabile alla gestione dei singoli progetti in funzione delle loro eterogeneità, sulla base di un input ricettivo;
- **RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI** in modo strutturato e sistematico al fine di individuare eventuali opportunità di crescita;
- **GESTIONE DELLA DOCUMENTAZIONE** di carattere sia tecnico che normativo, collegata ai processi, in maniera integrata, condivisa ed efficiente tra le differenti funzioni aziendali.

Il progetto vede come output la mappatura delle criticità, le direttrici del ridisegno e la progettazione macro dei processi aziendali lungo tutto il ciclo di vita del prodotto, al fine di fronteggiare le inefficienze interne dovute ad una rapida crescita. Successivamente sono stati attivati tavoli di lavoro con team interni specifici per la micro-progettazione delle singole fasi di processo per definire nel dettaglio le attività di implementazione di tali processi.



---

## Il Team

**ANDREA DOSSI**

**Partner**

andrea.dossi@dgmco.it

**GIORGIA BENFENATI**

**Senior Consultant**

giorgia.benfenati@dgmco.it



[www.dgmco.it](http://www.dgmco.it)

Copyright © DGM Consulting. Tutti i diritti riservati. È proibita la riproduzione, anche parziale, in ogni forma o mezzo, senza l'esplicita concessione scritta da parte degli autori

DISCLAIMER: Tutti i loghi ed i trademarks in questo documento, appartengono ai rispettivi proprietari. La grafica, le foto ed i contenuti, ove non diversamente specificato, appartengono a DGM Consulting srl. Testi, foto, grafica e materiali inseriti nel documento non potranno essere pubblicati, riscritti, commercializzati o distribuiti, da parte degli utenti e dei terzi in genere, in alcun modo e sotto qualsiasi forma salvo preventiva autorizzazione da parte dei responsabili della DGM Consulting srl. I contenuti offerti dal presente documento sono gratuiti, redatti con la massima cura/diligenza, e sottoposti ad un accurato controllo. La DGM Consulting srl, tuttavia, declina ogni responsabilità, diretta e indiretta, nei confronti degli utenti e in generale di qualsiasi terzo, per eventuali imprecisioni, errori, omissioni, danni (diretti, indiretti, conseguenti, punibili e sanzionabili) derivanti dai suddetti contenuti.