

---

# **Business Case 2014.**

Rappresentare i processi  
aziendali.

Il Caso  
**Ghelfi Ondulati**



CONSULTING  
BRIGHTEN UP YOUR BUSINESS

---

## La Sfida

Conoscere le specificità dei processi aziendali al fine di identificare il miglior metodo di intervento nel sistema informativo aziendale.

### L'AZIENDA CLIENTE

Fondata nel 1952 a Buglio in Monte (SO), **Ghelfi Ondulati S.p.a.** è fra le aziende leader in Italia nella produzione di imballaggi di qualità in cartone ondulato per l'ortofrutta e l'industria. L'azienda punta da sempre sull'innovazione di prodotto e di processo produttivo, con l'obiettivo di garantire una stampa di alta qualità per un imballo di grande effetto visivo. Gli sforzi prodigati nello sviluppare ed affinare le più accurate tecnologie e metodologie di stampa hanno fatto sì che Ghelfi Ondulati raccogliesse premi e riconoscimenti nazionali ed internazionali che la confermano come azienda leader nel mercato dell'imballaggio di qualità. L'accento costante sull'innovazione e sulla qualità di prodotto è testimoniato anche dalla proprietà di numerosi brevetti di nuovi imballaggi, che Ghelfi Ondulati mette a disposizione della sua clientela, e dall'ottenimento di numerose certificazioni in ambito di sicurezza alimentare, qualità di prodotto, rispetto dell'ambiente e sicurezza sul lavoro.

### IL FABBISOGNO

Spesso la flessibilità è considerata un punto di forza di un'azienda. Tuttavia, se essa non è adeguatamente gestita, può tradursi in un elemento di rischio. La "logica dell'emergenza", conseguenza della volontà di adattare le modalità operative ai fabbisogni dei diversi clienti, di fatto aumenta la complessità dei processi aziendali. Il rischio è che essi perdano univocità. La mancata codifica delle diverse varianti di processo impedisce l'integrazione tra le unità organizzative coinvolte, con conseguente perdita di controllo sul loro contributo atteso e sul processo nel suo insieme. Il risultato immediato di questo disordine operativo è la **drastica diminuzione della qualità dell'informazione scambiata** tra le aree aziendali, con conseguente difficoltà nel gestire le transazioni con clienti e fornitori: anche il processo decisionale del vertice, che si basa su tali informazioni, peggiora. In questi casi intervenire sul sistema informativo può risultare controproducente se prima non si forniscono all'azienda strumenti di individuazione e mappatura dei processi, al fine di razionalizzare e regolamentare le attività svolte.

## Il Metodo

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

**RICONOSCERE** i processi aziendali;

**DEFINIRE** gli elementi chiave di ciascun processo;

**MAPPARE** i processi aziendali;

**INTERVENIRE** sul sistema informativo aziendale.



## IL NOSTRO INTERVENTO

L'intervento di DGM Consulting sull'azienda Ghelfi Ondulati, sostanzialmente può essere riassunto in tre macro-fasi: ad una prima e propedeutica raccolta di informazioni sui processi aziendali segue la definizione degli elementi chiave di ciascuno di essi per poi approfondire ulteriormente il livello di indagine attraverso un affiancamento agli addetti operativi chiave segnalati dal management.

### FASE 1: IL RICONOSCIMENTO DEI PROCESSI AZIENDALI

La prima fase del progetto è stata finalizzata alla conoscenza dell'azienda, mediante l'approfondimento dei seguenti aspetti:

- Il **contesto**, inteso sia come ambiente esterno all'azienda, che come set di valori e cultura che orientano l'agire aziendale;
- le **attività**, cioè le modalità operative con cui l'azienda realizza il suo modello di business;
- l'**organizzazione**, cioè l'insieme delle funzioni aziendali e dei loro perimetri di responsabilità;
- i **sistemi**, intesi sia come infrastruttura informativa che come insieme di procedure.

La fase in oggetto è stata svolta mediante interviste ai responsabili di funzione, tese all'acquisizione degli elementi di base per la conoscenza dell'azienda descritti sopra. In particolare, con riferimento al contesto, è necessario comprendere quali sono le pressioni cui l'azienda è soggetta da parte di enti regolatori (non necessariamente limitati alle pubbliche amministrazioni), di portatori di interesse, del mercato, e come l'azienda risponde a tali pressioni.

Per quanto riguarda le attività, le interviste sono finalizzate a comprendere il modello di business aziendale: cosa, dove, come produce e/o vende i suoi prodotti; come si approvvigiona; come distribuisce; come progetta; come comunica; come sono eseguite le attività amministrative. L'indagine in merito a organizzazione e sistemi deve portare alla conoscenza delle unità organizzative, per quanto riguarda organico, responsabilità, procedure e sistemi informativi utilizzati. Come primo output, questa «fase cognitiva» ha consentito di individuare i processi aziendali e di rappresentarli graficamente con le relazioni di «input-output» che li legano: creando una «**business process architecture**», ovvero l'insieme dei processi che compone il modello di business, le relazioni tra di essi, e le informazioni che esse veicolano. Inoltre, è stato possibile identificare i 3 «macro-processi» che compongono il modello di business e gli attori esterni con cui l'azienda si interfaccia. In particolare:

- I processi che fanno riferimento al macro-processo «raccolta ed evasione ordine», che comprendono le attività commerciali finalizzate alla raccolta degli ordini presso i clienti, le eventuali attività di industrializzazione di un nuovo prodotto, la programmazione e l'esecuzione della produzione, la spedizione e le attività amministrative del ciclo attivo;
- I processi di approvvigionamento e di ciclo passivo amministrativo;
- I processi di gestione dei centri di montaggio, che sono imprese terze preposte al montaggio delle scatole, qualora il cliente richiedesse di ricevere imballaggi già pronti per l'uso anziché fogli di cartone ondulato «piatti» da montare in autonomia.

## FASE 2: LA DEFINIZIONE DEGLI ELEMENTI CHIAVE DI CIASCUN PROCESSO

Ciascun processo che compone la business process architecture aziendale deve essere identificato attraverso un documento che ne traccia le caratteristiche chiave. Questo documento prende il nome di carta d'identità di processo. Il documento è composto da 3 sezioni:

- Una prima sezione dedicata ad una breve descrizione del processo, agli obiettivi assegnati, alle misure utilizzate per monitorarne il raggiungimento ed alle aree a rischio da monitorare;
- Una seconda sezione che ne delimita il processo, identificandone il punto d'inizio ed il punto di fine (costituiti da attività e informazioni in input e output) e le fasi tra essi intercorrenti; posiziona inoltre il processo nella business process architecture, descrivendo le relazioni «cliente-fornitore» con gli altri processi;
- Una terza ed ultima sezione che indica le unità organizzative coinvolte nel processo e l'assetto procedurale e informatico a supporto del processo.



### FASE 3: L'APPROFONDIMENTO OPERATIVO DEI PROCESSI

La conoscenza dei processi è stata approfondita in un secondo livello di indagine, che ha previsto un affiancamento agli addetti operativi chiave segnalati dal ridisegnare i processi aziendali. Ciò ha permesso di conoscere in dettaglio il flusso delle attività svolte, il grado di coinvolgimento delle unità organizzative che partecipano al processo, i tempi di esecuzione, le criticità che impediscono il regolare flusso di informazioni o il raggiungimento degli obiettivi assegnati al processo, e i controlli in essere per mitigare tali criticità o soddisfare requisiti normativi provenienti dall'interno o dall'esterno dell'azienda.

Al termine delle interviste è stato possibile redigere i documenti descrittivi di ciascun processo: il diagramma di flusso e le schede attività. Il diagramma di flusso costituisce la rappresentazione grafica delle attività che compongono il processo, specificando le relazioni in essere tra le medesime e individuando al contempo le unità organizzative coinvolte e il loro contributo (responsabilità) ai fini del raggiungimento degli obiettivi del processo. Al fine di consentire una facile lettura del diagramma in un'azienda non ancora abituata a vedere le proprie attività secondo una logica di processo, particolare attenzione è stata rivolta alla notazione utilizzata per il disegno dei diagrammi di flusso:

- centralità della nozione di "evento" come fattore da cui si originano le attività (notazione EPC, event-driven process chain: le attività di processo sono l'effetto della manifestazione di eventi);
- utilizzo di diversi colori per identificare diversi elementi del diagramma, in modo da poter distinguere chiaramente gli eventi dalle attività da essi generate, e queste ultime tra quelle eseguite manualmente dagli operatori rispetto e quelle eseguite automaticamente dai sistemi informativi di supporto;
- rappresentazione, accanto al flusso di attività, del flusso di documenti che esse generano, mostrandone le connesse relazioni di input-output.

Per ciascuna attività rappresentata nel diagramma di flusso del processo, è stata costruita una scheda descrittiva («scheda attività»), che ne indica l'unità organizzativa responsabile, ne descrive le operazioni svolte, ne specifica gli input e gli output. Entrando nel dettaglio delle singole attività, le schede costituiscono uno strumento descrittivo del processo, che risulta di più agile consultazione rispetto al tradizionale narrative. Inoltre le schede attività consentono di "snellire" la rappresentazione grafica del processo, in quanto ne approfondiscono aspetti di dettaglio che, se inclusi nel diagramma, ne penalizzerebbero la chiarezza espositiva.



---

## La Soluzione

Introdurre un modello di analisi e valutazione dei processi aziendali ha portato con se le seguenti implicazioni:

**CONOSCERE** il contributo di ciascuna unità organizzativa al raggiungimento degli obiettivi aziendali (processo come catalizzatore di sforzi).

**VALUTARE** l'adeguatezza delle modalità operative attuali rispetto agli obiettivi (processo come fattore di miglioramento continuo).

**DISEGNARE** il flusso di informazioni che nasce dalle attività operative (processo come vettore informativo).

Ciò ha permesso all'azienda di:

- definire chiaramente i compiti delle persone che operano sul processo;
- rinforzare l'integrazione tra le aree aziendali;
- Garantire la tracciabilità dei flussi informativi;
- Assicurare l'adeguatezza della base informativa delle decisioni;
- Individuare le aree di miglioramento dei processi attuali;
- Sviluppare un piano di azione che consenta di ridurre la rischiosità dei processi attuali, rimediando le criticità rilevate.



---

## Il Team

**GIANLUCA MELONI**

**Partner**

[gianluca.meloni@dgmco.it](mailto:gianluca.meloni@dgmco.it)

**DAVIDE BREMBATI'**

**Senior Consultant**



[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.