
Business Case 2023

Check-up della funzione AFC

Il Caso

Amada Italia

La Sfida

Comprendere il ruolo della funzione AFC all'interno dell'azienda e analizzare i processi gestiti al fine di individuare eventuali gap rispetto ai fabbisogni aziendali e alle best practices dell'area

L'AZIENDA CLIENTE

Fondato nel 1946 in Giappone da Isamu Amada, il Gruppo Amada oggi conta circa 90 aziende tra filiali di vendita, stabilimenti per la produzione di macchine utensili e società partecipate e oltre 8.000 dipendenti nel mondo.

L'azienda propone una gamma completa di soluzioni per il settore della lavorazione della lamiera e, per rispondere prontamente alle mutevoli esigenze del mercato e dei propri clienti, il Gruppo ha costruito una rete di poli produttivi in aree strategiche: Giappone, Europa, Nord America e Cina.

In Italia Amada presenta uno dei più importanti Technical Center del paese. L'azienda negli ultimi anni è cresciuta notevolmente; nel bilancio chiuso a marzo 2022 la crescita è stata di oltre il 50% rispetto all'anno precedente.

IL FABBISOGNO

Il percorso di crescita ha determinato un vero e proprio processo trasformativo dell'azienda che ha riguardato il modello di business e il conseguente modello organizzativo.

Anche l'area amministrazione, finanza e controllo (nella sua accezione più ampia) sente la necessità di essere parte e contribuire al processo evolutivo che l'azienda sta vivendo e vivrà nei prossimi mesi.

Da qui l'esigenza di un progetto di «check-up» della funzione AFC che faccia il punto e definisca una possibile roadmap trasformativa per il futuro.

Il Metodo

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

COMPRENDERE il perimetro di attività presidiato dalla funzione e verificarne la coerenza con gli ambiti ideali;

ANALIZZARE i principali processi gestiti dalla funzione e gli strumenti utilizzati;

INDIVIDUARE eventuali gap fra situazione AS IS e potenziale TO BE;

COSTRUIRE un possibile piano di azione funzionale alla copertura dei gap con riferimento a persone, processi e strumenti.



IL NOSTRO INTERVENTO

L'intervento di DGM sull'azienda si compone di 3 macro-fasi:

- 1. Comprensione** utile per conoscere la funzione, la sua organizzazione e i processi governati;
- 2. Condivisione**, necessaria per comunicare e discutere le evidenze emerse con il team AFC e con il vertice aziendale;
- 3. Disegno**, ovvero la realizzazione di una roadmap di miglioramento.

FASE 1: COMPrensIONE

La prima fase del progetto si pone l'obiettivo di comprendere la funzione, la sua organizzazione, le attività svolte, gli strumenti utilizzati e le competenze chiave.

In questa fase i principali step includono:

- a. Analisi documentale:** studio dei documenti aziendali più rilevanti oltre a procedure, mansionari, documentazione di processo, ecc.;
- b. Interviste e incontri:** interviste ai responsabili di Funzione e agli addetti attuali, ai principali clienti / fornitori dei processi governati dalla Funzione.

L'output di questa fase consiste in un **report di check-up** che evidenzia i gap emersi in termini di struttura e di funzionamento della funzione. Nello specifico i gap sono stati individuati rispetto:

- ai **fabbisogni dei clienti e dei fornitori** (interni ed esterni) dei processi gestiti dalla funzione;
- alle **best practices** di riferimento.

FASE 2: CONDIVISIONE

La seconda fase del progetto consiste nella condivisione dei gap emersi dal check-up durante la fase di comprensione. In particolare sono stati effettuati due incontri di condivisione:

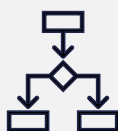
Incontro 1: incontro di condivisione con la funzione AFC avente l'obiettivo di discutere le evidenze emerse e di rettificare eventuali errori;

Incontro 2: incontro di condivisione con i principali clienti / fornitori dei processi governati dalla funzione AFC e con il vertice aziendale al fine di rendere le evidenze dell'analisi patrimonio comune e condiviso.

Le evidenze condivise e discusse riguardano:



**L'ASSETTO
ORG.VO DELLA
FUNZIONE**



**I PROCESSI DI
AMM.NE E
CONTROLLO**



**I SISTEMI IT DI
SUPPORTO**



**LE RELAZIONI
TRA AFC E LE
ALTRE
FUNZIONI**

FASE 3: DISEGNO

L'ultima fase del progetto di check-up della funzione AFC prevede la costruzione di una roadmap di miglioramento tesa a coprire i gap emersi dall'assessment.

Questo ultimo step consiste nella realizzazione di un piano di intervento costituito da cantieri di lavoro, la cui struttura può essere riassunta come indicato dalla seguente figura.



SCHEDA CANTIERE

- Finalità
- Attori
- Tempi
- Investimenti e vincoli



La Soluzione

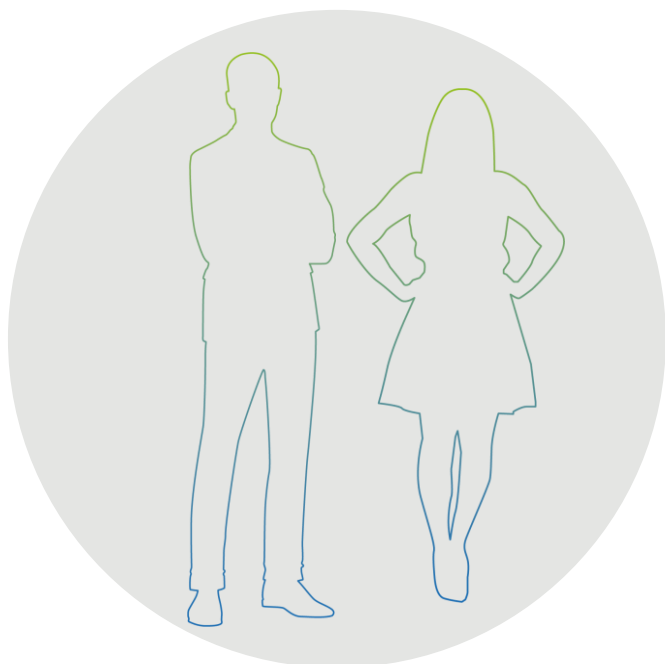
Il check-up della funzione AFC è stato effettuato tramite:

La **COMPRESIONE** delle caratteristiche, delle aspettative e dei possibili vettori di miglioramento;

La **CONDIVISIONE** dei gap rilevati e l'identificazione delle opzioni di miglioramento tenendo conto delle effettive condizioni di fattibilità;

Il **DISEGNO** di un piano di azione con esplicita definizione di obiettivi, attività, attori e tempistiche.

Gli output finali del progetto vedono la realizzazione di un report di valutazione con un giudizio della struttura e del funzionamento della funzione AFC As Is e un piano di azione volto ad individuare interventi di breve periodo e interventi di medio-lungo termine.



Il Team

GIANLUCA MELONI
Partner

gianluca.meloni@dgmco.it

MARIKA BUSCEMA
Senior consultant

marika.buscema@dgmco.it