
Business Case 2023

Check-up della funzione
finance

Il Caso
Vicenzi Group



CONSULTING
BRIGHTEN UP YOUR BUSINESS

La Sfida

Mappare e valutare l'aderenza della funzione finance rispetto alle necessità del business, in termini di attività svolte, output prodotti, strumenti, processi operativi e struttura organizzativa per definire un piano evolutivo in funzione delle aree di miglioramento identificate.

L'AZIENDA CLIENTE

Il **Gruppo Vicenzi** è una realtà industriale con sede a San Giovanni Lupatoto (VR) specializzata nella produzione di prodotti dolciari, venduti tramite tre brand d'eccellenza: Matilde Vicenzi, Grisbì e Mr.Day.

Nello specifico l'azienda è nata e cresciuta nella produzione e commercializzazione di pasticceria fine italiana, frolla ripiena, merende di pasta margherita e panificati.

Il gruppo ha avuto una forte evoluzione nel 2005 grazie ad un'operazione di acquisizione del ramo «prodotti da forno» di Parmalat.

Grazie al vasto assortimento di prodotti commercializzati, il Gruppo Vicenzi si posiziona come produttore d'eccellenza di pasticceria secca, fresca e assortita, basi pronte, biscotti e prodotti da forno, prodotti cortesia e monodose. Aree di business essenziali per perseguire la strategia di diversificazione strategica e distributiva.

I clienti serviti, infatti, partono dalla classica GDO passando ai negozi di delicatessen ed al canale Ho.re.ca, fino ai bar e aeroporti con monoporzioni e prodotti cortesia.

IL FABBISOGNO

L'espansione del Gruppo Vicenzi, associata ai significativi cambiamenti nell'assetto societario come la nomina del nuovo Direttore Generale, ha innescato la necessità di verificare eventuali linee di sviluppo evolutive della funzione finance.

In questa prospettiva, la priorità si è concentrata sull'approfondita analisi degli output generati, mirando a garantirne una coerenza con le esigenze di un processo decisionale consapevole.

Parallelamente, una seconda area di analisi si è focalizzata sull'esame dettagliato dei processi operativi e della struttura organizzativa attualmente in essere.

Questo approfondimento è finalizzato a valutare eventuali aree di miglioramento in termini di condizioni di efficacia e di efficienza operativa della Funzione.

Il Metodo

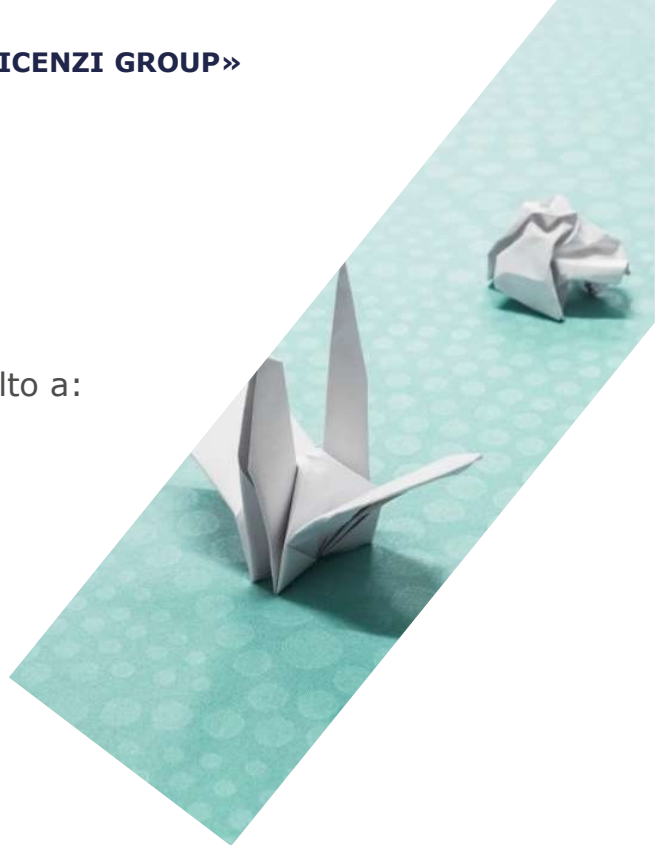
Il metodo di lavoro DGM applicato al progetto è volto a:

MAPPARE le attività svolte e gli output prodotti attualmente da tutte le risorse presenti nella funzione;

VALUTARE l'adeguatezza delle attività svolte, evidenziando possibili criticità riscontrate;

INDIVIDUARE possibili miglioramenti tra l'As-Is e i possibili To-Be;

DEFINIRE un piano di sviluppo e miglioramento in logica di breve e di medio-lungo periodo.



IL NOSTRO INTERVENTO

L'intervento di DGM ha come perimetro la funzione finance del Gruppo Vincenzi e si compone di 3 macro fasi:

- 1. Mappatura**, utile per la comprensione della situazione As-Is;
- 2. Valutazione**, necessaria per indagare le criticità riscontrate;
- 3. Condivisione**, realizzazione di un piano di miglioramento e possibili cantieri da condividere con gli stakeholders.

FASE 1: MAPPATURA

La prima fase del progetto è stata necessaria per conoscere e comprendere la struttura organizzativa e le attività svolte attualmente dalla funzione, con un focus sulle interdipendenze esistenti all'interno dei processi e possibili miglioramenti.

Ai fini della mappatura sono state svolte **interviste** alla totalità del personale facente parte della funzione finance, dai responsabili di funzione al personale operativo; in questo senso le interviste sono state preparate seguendo uno schema logico di processo e con un protocollo di intervista «semi-strutturata», con l'obiettivo di avere una linea guida per l'intervista ma, al contempo, garantire anche libertà agli intervistati (funzionale a dare enfasi a tutti gli aspetti rilevanti del loro perimetro di attività).

Durante gli incontri non solo sono stati indagati i processi svolti, ma anche i sistemi informatici utilizzati a supporto ed i legami con gli altri processi aziendali.

Parte integrante della mappatura è stata anche la raccolta, classificazione e lo studio della **documentazione** condivisa dalla funzione.

L'analisi documentale ha avuto due obiettivi principali:

- Supportare la comprensione delle attività svolte da parte della funzione;
- Studiare concretamente gli output maggiormente significativi prodotti per verificarne l'efficacia e completezza.

FASE 2 : VALUTAZIONE

La seconda fase del progetto è stata la valutazione qualitativa della situazione As-Is, in particolare sono state mappate tutte le criticità riscontrate.

Le fonti delle criticità sono state le interviste e l'analisi documentale comparata con le **best practices sul tema** e con i **fabbisogni segnalati dai «clienti» della Funzione**.

In questo senso le criticità sono state analizzate e classificate secondo:

- **Processo di riferimento**, l'associazione processi – aree di miglioramento ha consentito la definizione delle eventuali priorità di intervento (in logica di razionalizzazione, ridisegno ed evoluzione);
- **Tipologia di impatto**, l'associazione impatto – aree di miglioramento è stata funzionale a identificare la tipologia di intervento funzionale ad un'evoluzione dei processi identificati. Le categorie di impatto considerate sono state organizzativa, logica, informatica e operativa. I risultati di questa classifica hanno guidato il processo di definizione dei cantieri di intervento;
- **Tipologia di criticità**, l'associazione tipologia – aree di miglioramento è funzionale a identificare l'orientamento da dare ad eventuali progetti evolutivi. Le categorie considerate sono state efficacia, efficienza, tempestività e rischiosità; questa classificazione è stata utile per meglio focalizzare gli obiettivi dei cantieri di intervento.

FASE 3: CONDIVISIONE

La terza fase del progetto è stata la realizzazione di un assessment - report, in cui sono state condivise tutte le evidenze emerse durante le fasi precedenti.

In questo senso sono stati evidenziati i possibili cantieri da aprire e sui quali concentrarsi al fine dello sviluppo e dell'innovazione della funzione.

Sono stati identificati:

- **Tre cantieri con alta priorità**, che è possibile sviluppare in parallelo e permettono di garantire alcuni output giudicati essenziali per l'azienda;
- **Due cantieri con priorità media**, da sviluppare in sequenza per far in modo che la funzione diventi un vero e proprio business partner;
- **Tre cantieri con priorità bassa**, al fine di ottimizzare le attività giornaliere e la realizzazione della reportistica più operativa.

La Soluzione

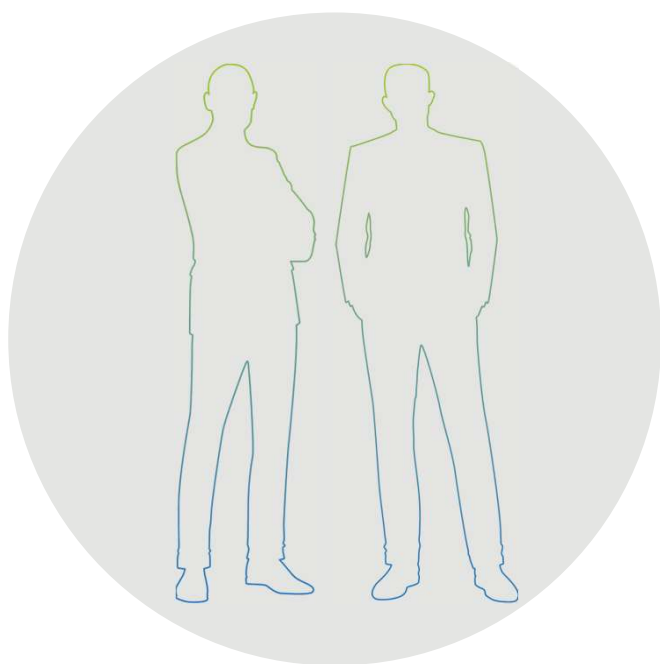
Il check-up della funzione finance è stato effettuato tramite:

La **MAPPATURA** delle caratteristiche e delle attività svolte prima dell'intervento di DGM;

La **VALUTAZIONE** dell'As-Is rispetto alle attività svolte e alle prestazioni delle funzioni finance più evolute, ed identificando i gap;

La **CONDIVISIONE** delle evidenze e di un piano d'azione a breve medio e lungo termine.

L'output di progetto prevede un assessment report finalizzato alla definizione di un giudizio della situazione As-Is e di un piano d'azione a lungo termine che sia in grado di far evolvere la funzione finance da funzione di staff a vero e proprio partner del business.



Il Team

GIANLUCA MELONI

Socio Fondatore

gianluca.meloni@dgmco.it

OSCAR LUCHETTA

Business Analyst

oscar.luchetta@dgmco.it



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.