



BPR - Business Process Reengineering

Introduzione

Marco Raimondi

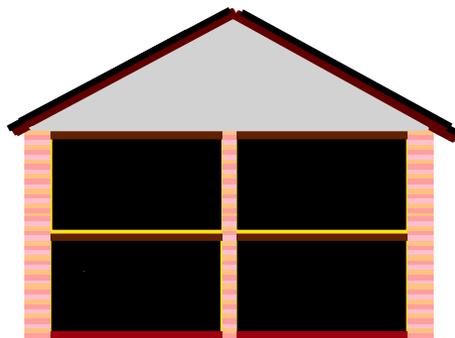
e-mail: mramondi@liuc.it

Il bisogno di cambiare

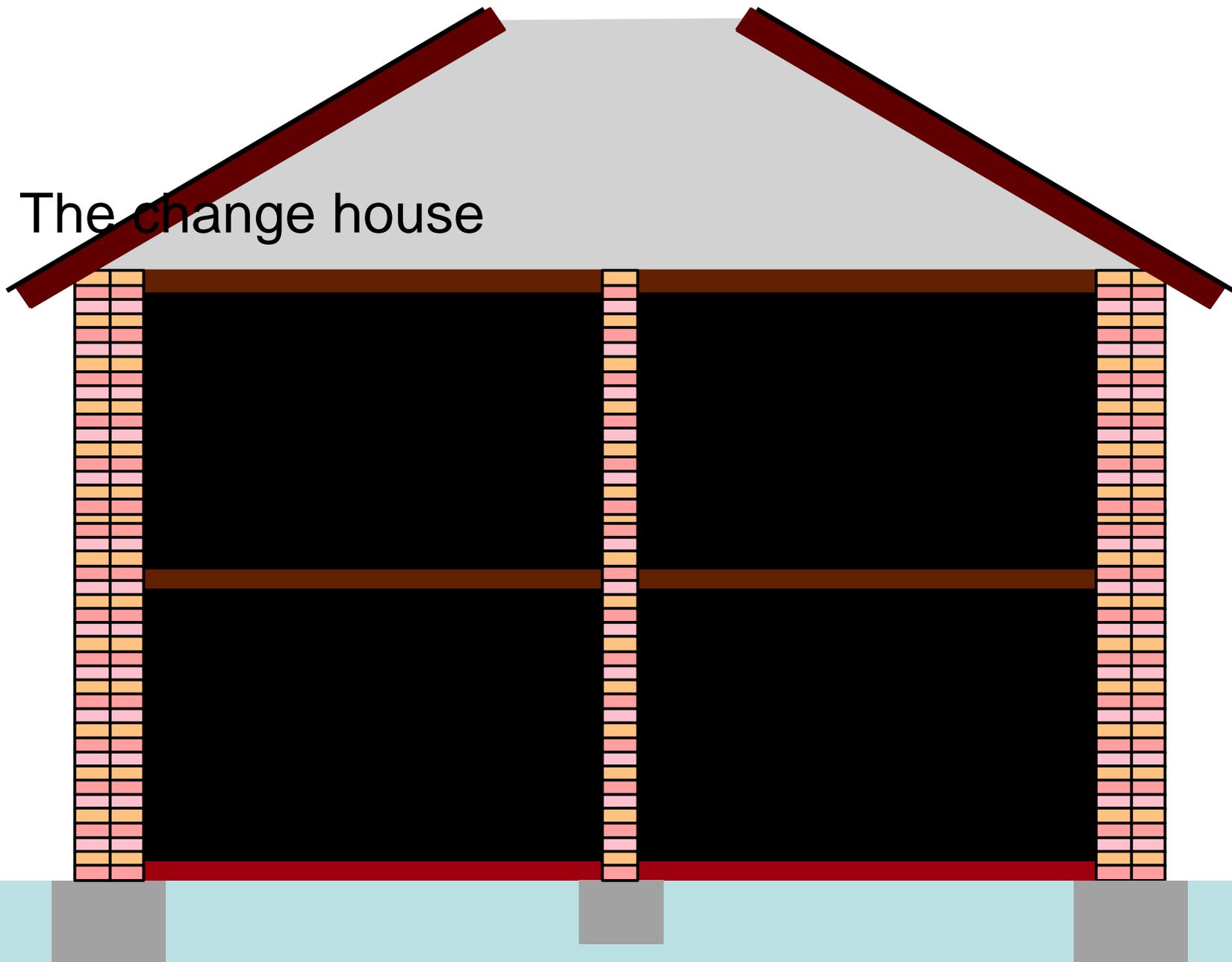
- **Un mondo sempre più veloce, complesso, intercorrelato comporta sempre più spesso, improvvisi cambiamenti negli scenari**
- **Ciò comporta la necessità da parte delle organizzazioni di mutare più o meno radicalmente il proprio modo di pensare ed agire**
- **Il Top management ha la responsabilità di:**
 - Individuare la necessità ed il momento di cambiare
 - Analizzare a fondo la situazione
 - Segnare la nuova rotta
 - Accompagnare l'organizzazione verso I nuovi lidi
- **Uno dei modelli che mettono in evidenza tale esigenza è quello della Change House (fonte: Ashridge Business School - London)**

The change house

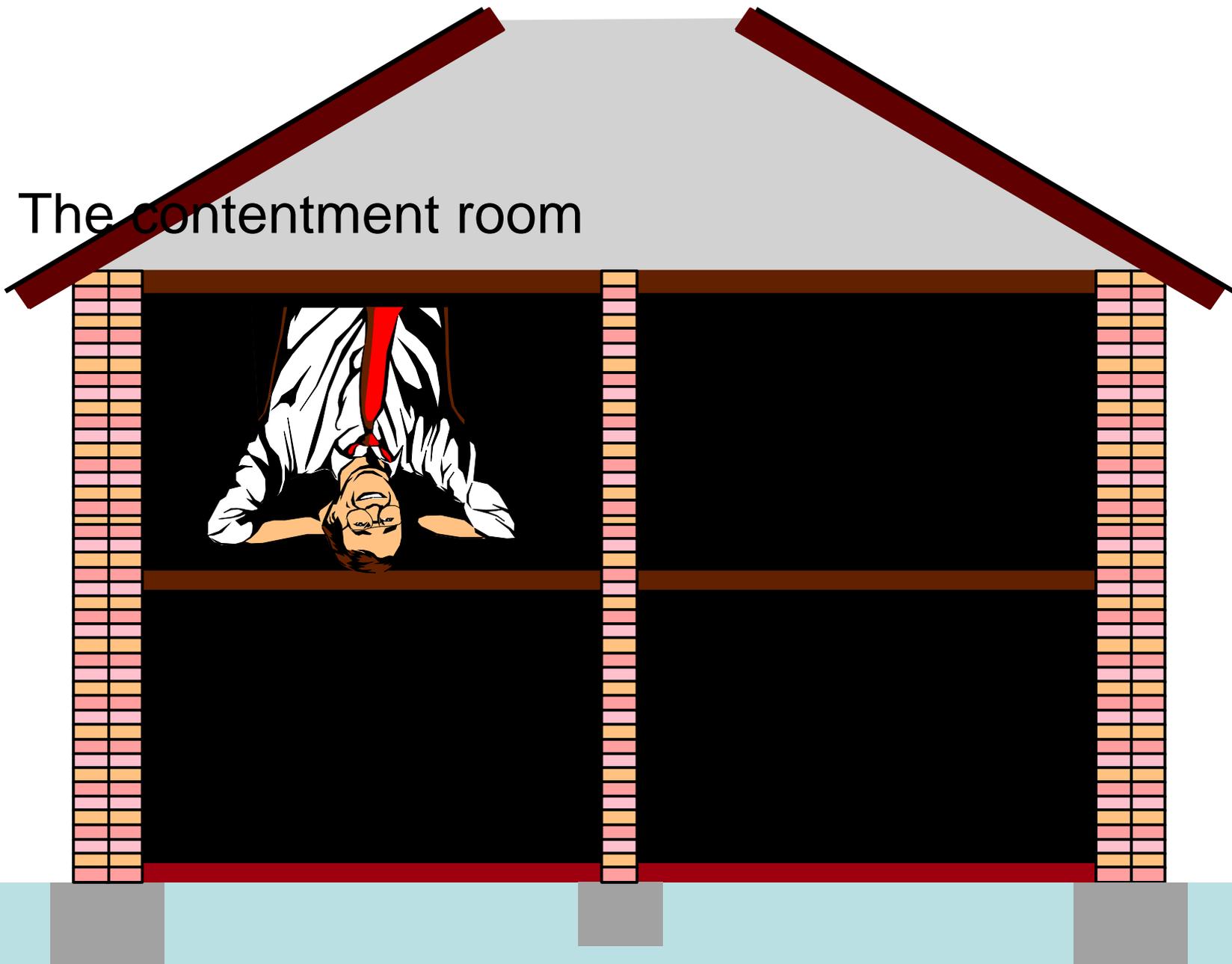
**Why change fails,
how to diagnose readiness,
how to make change happen.**



The change house



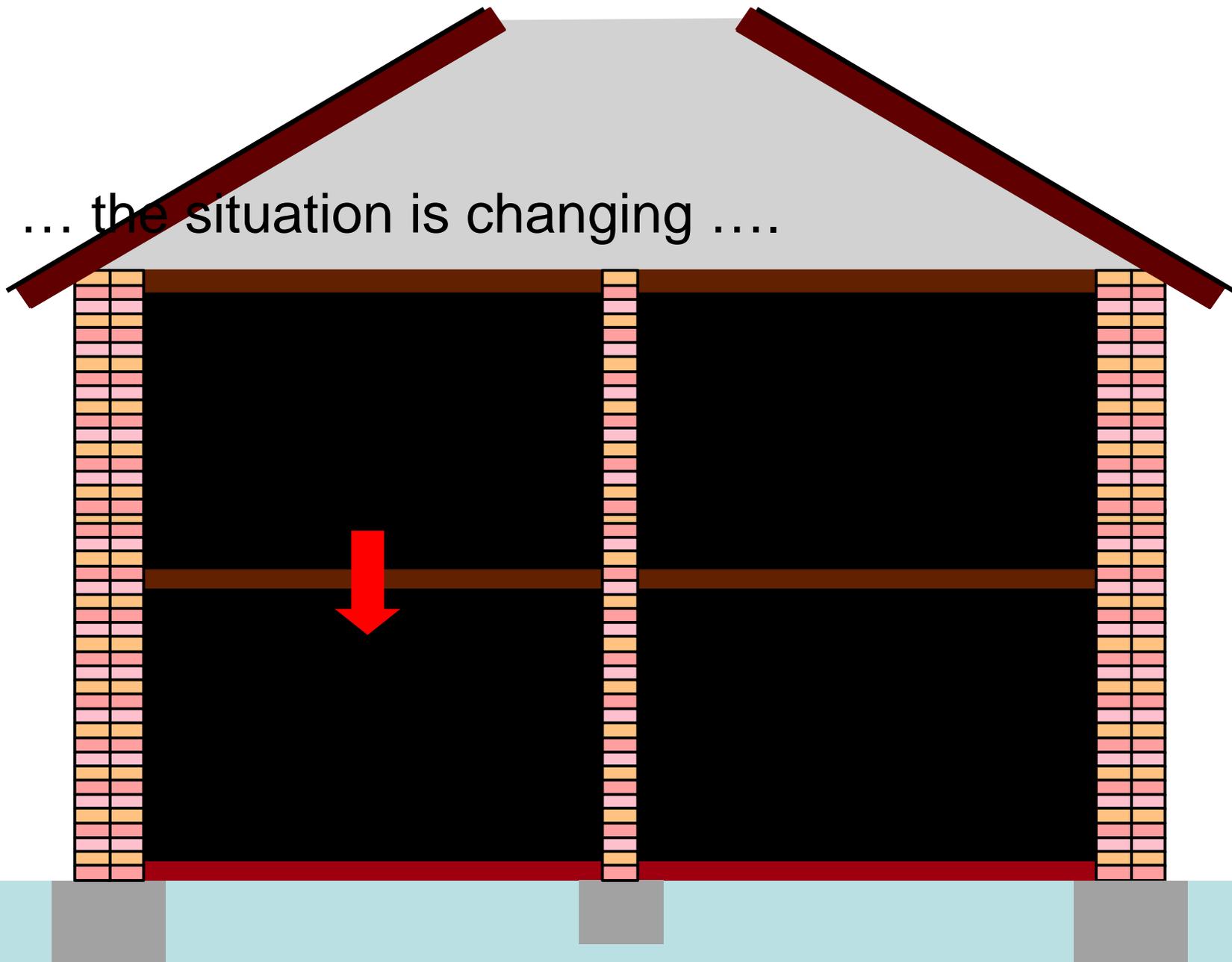
The contentment room



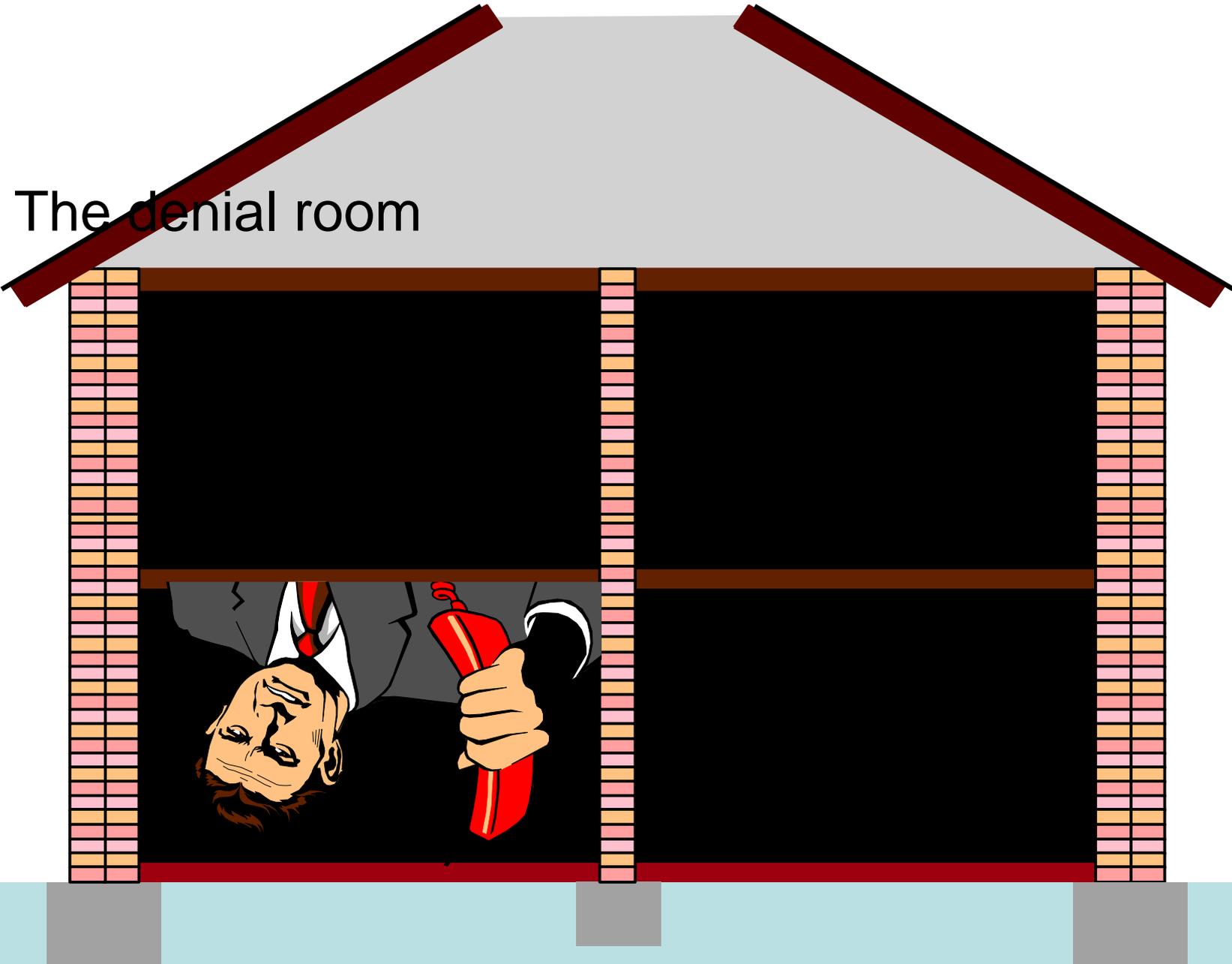
Evidence of contentment room

- "We are the best !"
- "Let's postpone it !"
- "Why should we do it ?"
- Arrogance
- Very bureaucratic
- Lots of internal publications
- "Let's talk about details"
- "Let's talk about us"
- Ignoring the outside world

... the situation is changing



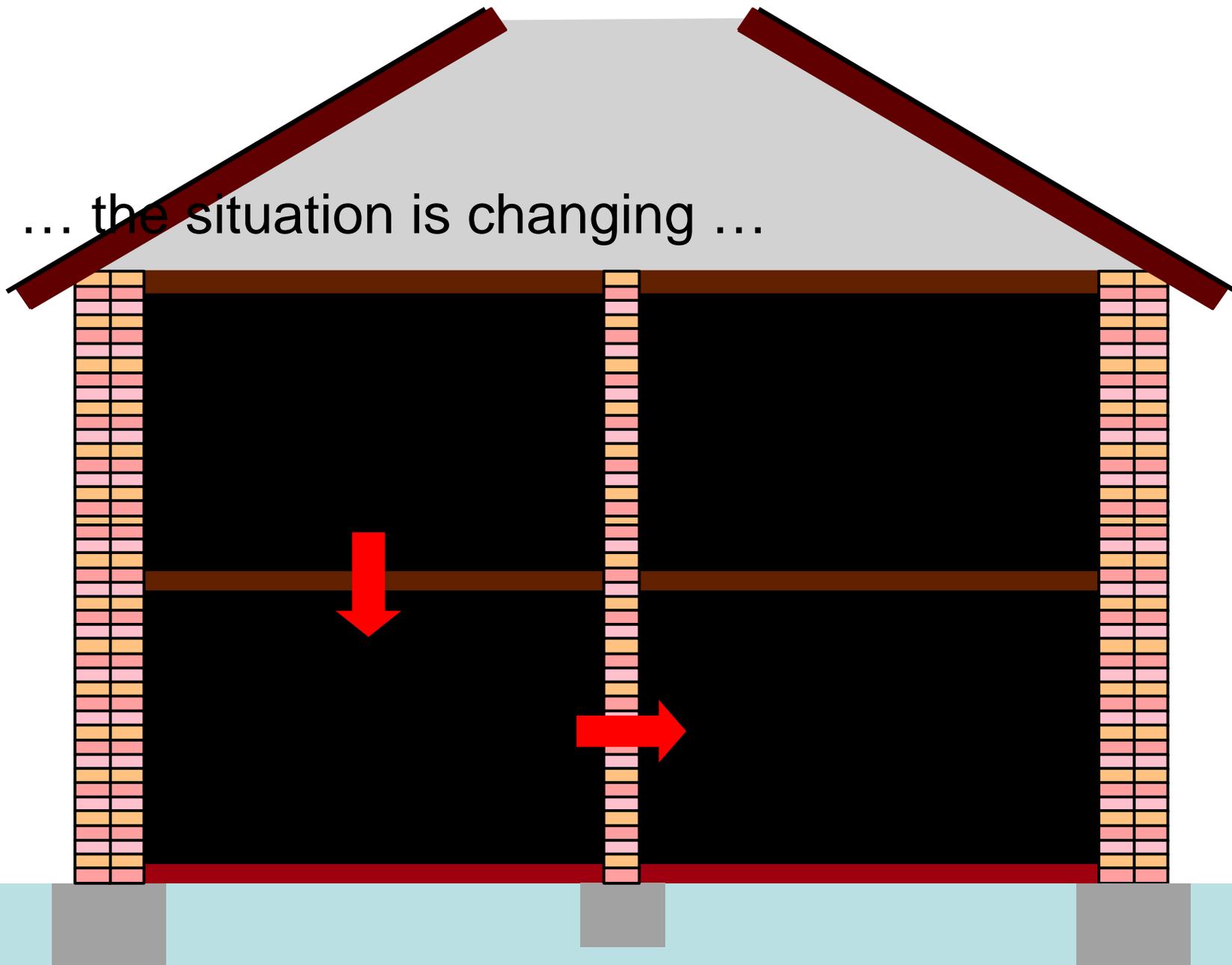
The denial room



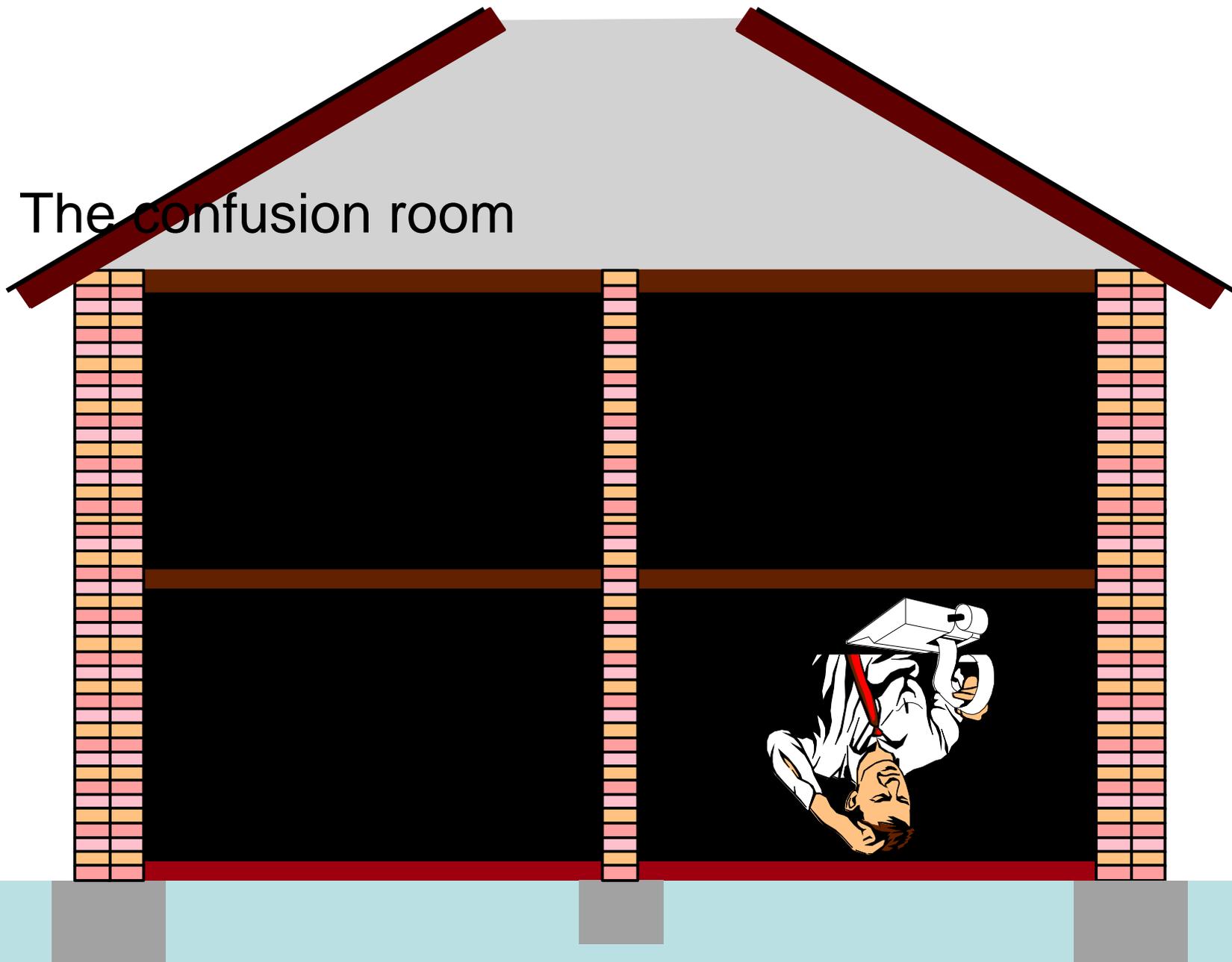
Evidence of denial room

- "They are responsible"
- "Yes, but..."
- "Circumstances are responsible..."
- Fingerpointing
- Prophets ejected
- Persecute the innocent
- Protect the guilty
- High aggression
- Defensive behaviour

... the situation is changing ...



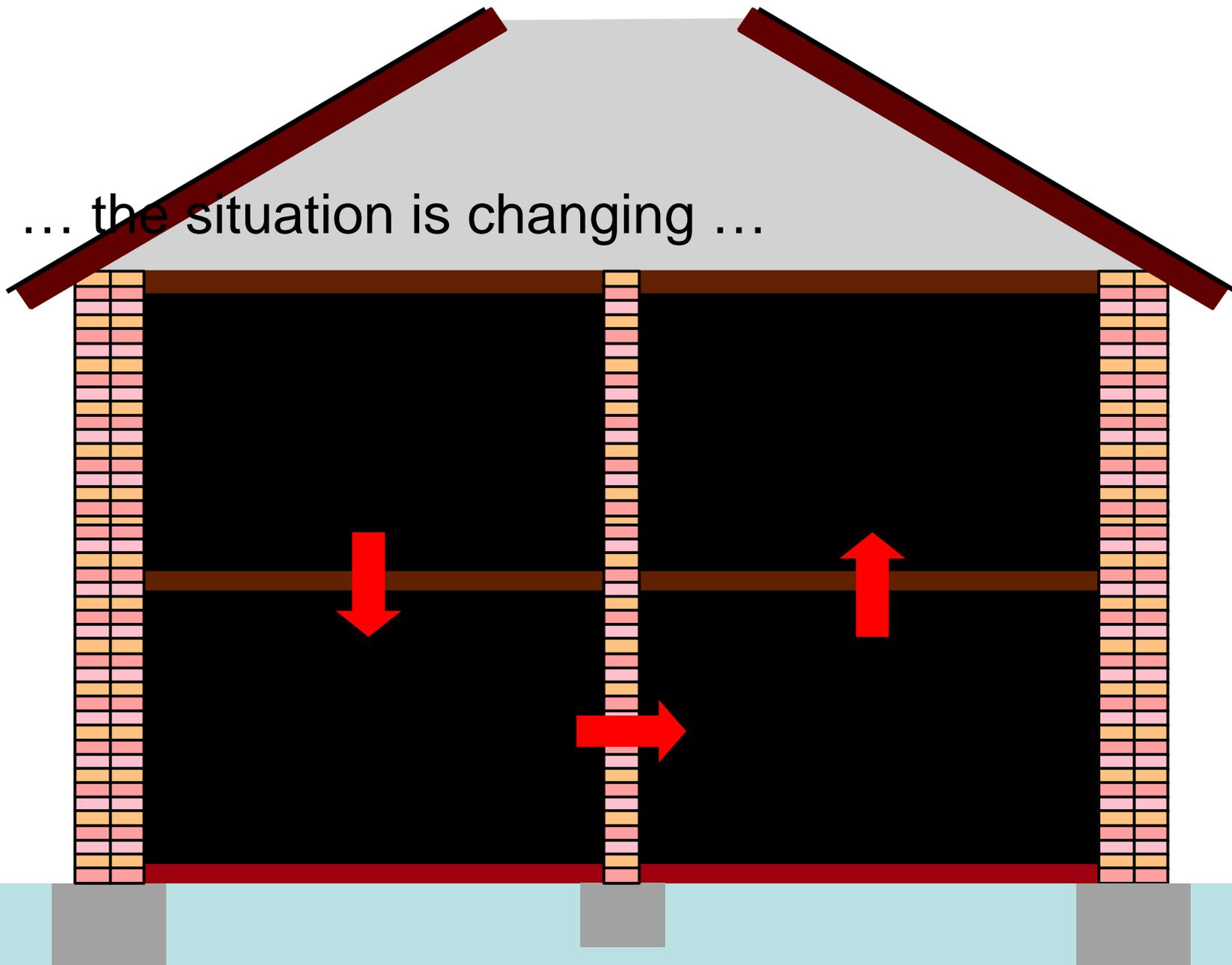
The confusion room



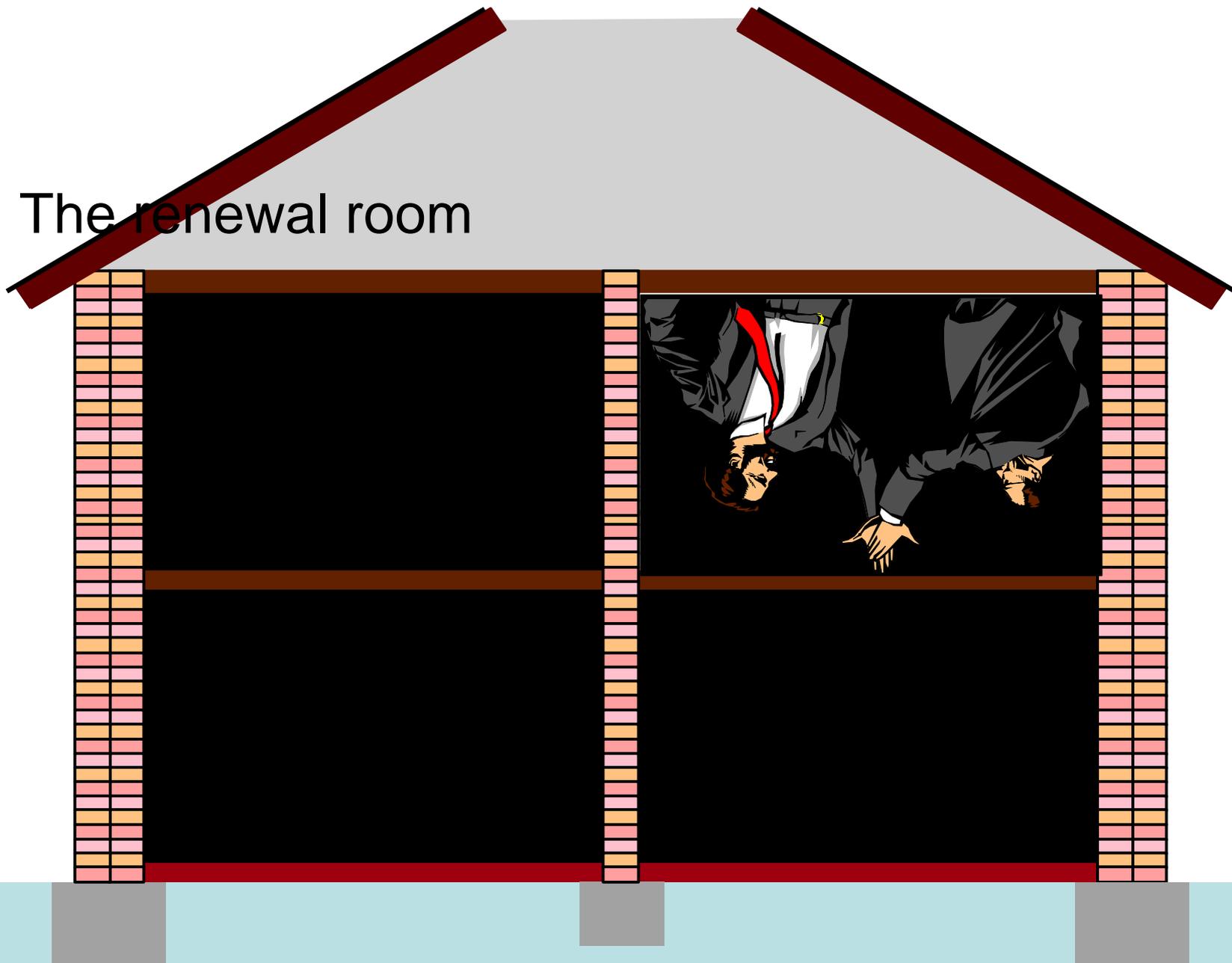
Evidence of confusion room

- "Why, how, when, where, who..."
- Crying for help
- "Which way is best?"
- Hire and fire !
- A new strategy every day!
- Panic !
- Lots of uncoordinated initiatives
- Lost in the fog !
- Consultants in large numbers
- Hiring from outside
- Tower of Babel

... the situation is changing ...



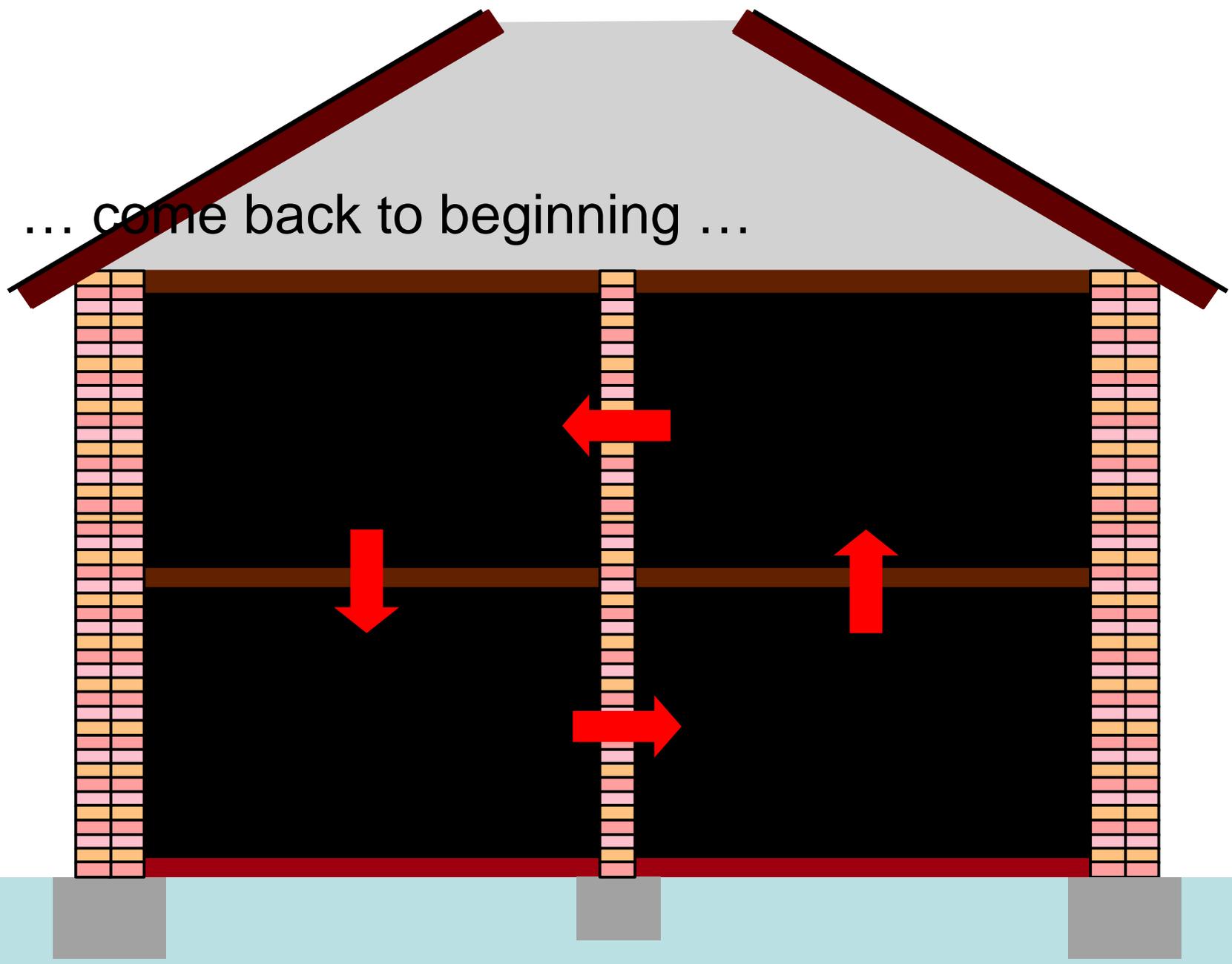
The renewal room



Evidence of renewal room

- "Let's do it together"
- "Let's make it happen !"
- "Just do it"
- High motivation and energy
- Constructive spirit
- No lip service
- Clarity and light
- Dynamism
- Taking responsibility
- Trust/delegation
- Focus
- Real CI
- Moving/increasing targets

... come back to beginning ...



The rules of the Change House

- **All organisations and individuals have to go from room to room in an anti-clockwise direction**
- **From Contentment/Complacency to Denial/Denigration to Confusion/Chaos to Renewal/Revitalisation**

The Rules of the Change House

- **Organisations and individuals do not have to spend the same amount of time in each room**
- **It is possible to speed through some rooms very quickly**

The Rules of the Change House

- **Organisations and individuals do not have to make it through the house.**
- **Both can die during the journey, usually in one of the first three rooms.**
- **One may never reach Renewal and Revitalisation.**

The Rules of the Change House

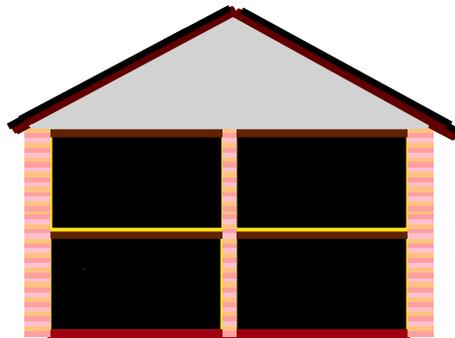
- **There is no end point; one continues to travel round the house from room to room until death**
- **Renewal is thus ultimately an illusion. Renewal and Revitalisation always turns into Contentment and Complacency**

The Rules of the Change House

- **Some clockwise slippage is possible from Confusion and Chaos to Denial and Denigration or from Denial and Denigration to Contentment and Complacency**
- **Once in Contentment one cannot move clockwise into Renewal but have to go all the way around the house**

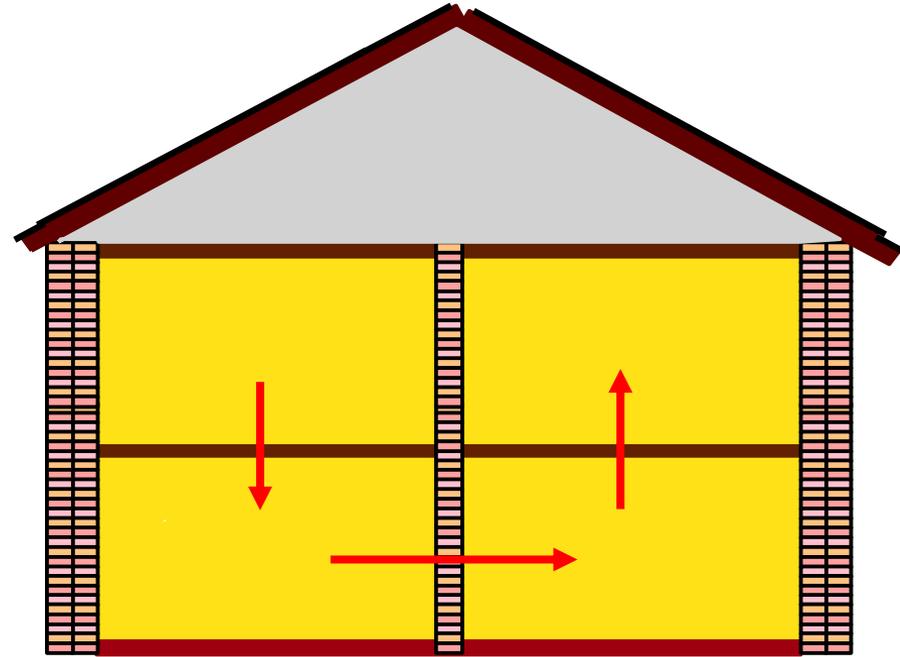
MAKING CHANGE HAPPEN

**How to move people from
room to room**



How can we move people from:

- **Contentment to Denial ?**
- **Denial to Confusion?**
- **Confusion to Renewal ?**
- **And prevent slippage from Renewal to Contentment ?**



From Contentment to Denial

- **Get people to benchmark**
- **Get people to go outside the company**
- **Provide data/stories on how well other companies are doing**
- **Provide a symbolic shock !**
- **Provide outlaws with a platform !**
- **Spread discontent !**



From Denial to Confusion

- **Continue benchmarking**
- **Increase feedback from outside**
- **Expose the majority of the employees to the problem**
- **Bring in key influencers**
- **Fire those really stuck in denial**
- **Increase the shocks !**



From Confusion to Renewal

- **Provide a vision and a direction**
- **Sell solutions, don't tell !**
- **Focus on the first steps**
- **Set demanding but attainable goals**
- **Keep feeding back results quickly**
- **Cross fertilize and cross-pollinate**
- **Reward new behaviours/performance**

Preventing slippage into Contentment

- **Constantly ratchet performance targets**
- **Keep providing feedback - both internal and external**
- **Coordinate and channel efforts**
- **Keep refining and transmitting the vision**
- **Celebrate success but always link to new targets/objectives/visions**



Il cambiamento continuo

Cosa accade se il cambiamento diventa così repentino che le fasi viste tendono ad un divenire convulso?

Il process re-engineering

- **Per la verità dagli anni 80 le aziende sono soggette a scenari in cui il miglioramento continuo è divenuto un must**
- **Pur tuttavia questo continuo progredire può non essere sufficiente a superare momenti di crisi acuta causata da repentini mutamenti in driver importanti quali:**
 - Nuove strutture di costo
 - Nuovi traguardi di qualità/servizio
 - Nuovi competitor
 - Nuove regole del gioco
 - Nuovi proprietari
 -
- **Il Process Reengineering è ormai universalmente noto nel mondo industriale occidentale come il metodo principe per mutare profondamente, radicalmente, repentinamente, la struttura e sopravvivere alla tempesta**

Process reengineering

- **L'approccio noto come Process Reengineering è solo apparentemente meno macchinoso del Miglioramento Continuo o CPI (Continuous Process Improvement) in quanto:**
 - **Necessita di più risorse dedicate**
 - **Necessita più tempo per la messa a punto**
 - **Comporta maggiori costi da sostenere**
 - **Ha un rischio di insuccesso molto più elevato**
- **Esso è utilizzato per introdurre cambiamenti essenzialmente in 3 aree:**
 - **Organizzazione delle strutture**
 - **Personale, mansioni**
 - **Tecnologia**



Cosa si intende per BPR?

Secondo una celebre citazione:

“It’s a structured approach for organisational and managerial innovation, oriented to the radical improvement in performances through processes re-design” (Johansson)

Alcuni esempi “illuminanti”:

IBM – La concessione dei finanziamenti

Ford – La contabilità fornitori

Kodak – Lo sviluppo prodotto

Parole chiave del BPR

- **Di fondo:** coinvolge l'azienda nei suoi aspetti fondanti, nella sua ragione d'essere
- **Radicale:** implica cambiamenti drastici, di rottura con il passato
- **Straordinario:** si propone un enorme balzo in avanti nelle prestazioni, tre profili di utente
 1. Aziende che hanno problemi di sopravvivenza
 2. Aziende che vedono in lontananza un orizzonte oscuro
 3. Aziende virtuose mosse da un management aggressivo
- **Processi:** guarda unicamente ai processi, mai alle funzioni



Cos'è in pratica il BPR?

E' uno strumento

- **Mediante il quale un'azienda**
 - può riorganizzare la propria struttura interna
 - utilizzando tecniche customer oriented
 - che focalizzano gli obiettivi sui processi core
- **Grazie al quale un'organizzazione**
 - può raggiungere radicali cambiamenti delle proprie performance,
 - misurabili in termini di costi, tempi di risposta, livelli di servizio, qualità di prodotto

Cosa NON è il BPR

- **Non è un sinonimo di automazione: si può automatizzare un processo esistente senza fare nulla di nuovo**
- **Non è sinonimo di software re-engineering: si può informatizzare un processo inefficiente o inefficace lasciandolo tale**
- **Non significa ristrutturazione o ridimensionamento: non significa fare meno con meno, bensì fare di più con meno**
- **Non significa riorganizzazione: non è la burocrazia il vero problema, bensì la necessità di coordinamento che la burocrazia si propone di affrontare**
- **Non è solo un miglioramento della qualità affrontabile con un metodo TQM**

Perchè utilizzare il BPR?

- **Ci sono più ragioni che ne giustificano l'uso:**
 1. **Riduzione dei costi: il radicale miglioramento sui processi core ed il taglio delle attività no-core consente dei benefici di riduzione dei costi che non potrebbero essere mai raggiunti dalle tradizionali campagne di "cost saving"**
 2. **Rilancio della propria competitività: la rivoluzione dei processi core per il raggiungimento di livelli da "primi della classe" consente di colmare il gap in termini di competitività con le aziende che fino a quel momento avevano dettato le regole del gioco**
 3. **Raggiungimento di livello di eccellenza: l'individuazione ed il raggiungimento dei breakpoint, i livelli di eccellenza che infrangono le regole e possono portare l'azienda in una situazione di vantaggio competitivo su tutti i concorrenti**
 4. **.....**

Ristrutturazione delle organizzazioni

- **Le organizzazioni che dopo un'azione di reengineering rimangono ancorate ai “vecchi schemi” possono avere serie difficoltà a rimanere nel business**
- **Questa è la ragione per la quale quando il Top Management decide di avviare un'attività di BPR deve essere ben conscio di dover:**
 - **Ridurre I livelli gerarchici**
 - **Ri-allineare mansioni e funzioni sulle esigenze del cliente**
 - **Portare l'organizzazione ad un cambio di mentalità**
 - **Guidare tutta la struttura a vivere in “prima linea” la nuova sfida**

“Milestones” della nuova organizzazione

- **Comprendere le caratteristiche che dovrà avere la nuova organizzazione per vincere le nuove sfide non è dunque sufficiente**
- **E' necessario anche implementarle a costo di grandi sacrifici sapendo che bisogna operare in modo:**
 - **Sistematico: tutta le risorse saranno progressivamente coinvolte sui processi primari**
 - **Radicale: la svolta sarà epocale e lascerà inevitabilmente sul terreno molte perdite**

Re-design delle mansioni

- **Tipicamente ogni mansione sarà progettata in modo tale che ogni risorsa avrà una quota di responsabilità sul successo dell'intero processo**
- **Nel procedere alla ridefinizione delle mansioni occorrerà:**
 - **Condurre un'analisi delle attività che risultano essere "customer value-adding"**
 - **Arricchire ad allargare il contenuto di ogni mansione, in termini quindi di cose da fare e responsabilità crescente**
 - **Costruire gruppi di lavoro interfunzionali**

Re-design della tecnologia

- **Rivedere i processi attuali alla luce della tecnologia esistente limitandosi ad eliminare ciò che risulta ridondante e non necessario e riorganizzare le attività a valore aggiunto**
- **Ripensare la tecnologia ex novo per cogliere le nuove opportunità offerte dall'innovazione in termini di:**
 - **Tecnologia di produzione/processo**
 - **Organizzazione della logistica In/Out**
 - **Gestione dell'informazione da e verso I clienti/fornitori**
 - **Controllo dell'informazione interna**

Visione del processo

- **Una corretta visione dei processi dell'organizzazione è un elemento essenziale per supportare il processo di cambiamento.**
- **Ciò offre la possibilità di concentrare l'attenzione sui processi chiave:**
 - **Valutare le loro performance periodicamente**
 - **Identificare i cambiamenti che creano valore aggiunto**
- **Questo non significa però individuare le azioni da mettere in atto per re-ingegnerizzare il processo**

Mappatura del processo

- **La mappatura dei processi è un elemento fondamentale nelle attività BPR:**
 - **Rappresenta uno strumento di comunicazione tra tutti coloro che devono operare nell'ambito del progetto**
 - **Rappresenta il linguaggio comune, la via con cui condividere conoscenze ed esperienze, su cui individuare modifiche e prove, misurare i risultati, identificare gli stati**
 - **Da l'opportunità di visualizzare l'ampiezza dei cambiamenti in atto e la loro portata**

Che cos'è un breakpoint?

- **E' il raggiungimento dell'eccellenza in uno o più valori che risulti concretamente misurabile**
- **E' una variabile che conferisce chiaramente una posizione competitiva dominante e crea conseguentemente un risultato sproporzionato**
- **Ci sono 5 aree di operatività ove è possibile conquistare il Breakpoint e diversi indicatori**

Aree/Indicatori

MERCATO	PRODOTTO	OPERATIONS	FINANCE	IT
Nuovi clienti	Novità	Costi	Costo del denaro	Interfaccia interna
Nuovo prodotto	Design	Organizzazione	Fonti di finanziamento	Comunicazione esterna
Time to market	Tecnologia	Tempestività	Partnership	Informazione ai clienti
Comprensione necessità di cambiamento	Servizio post-vendita • Ricambi • Assistenza tecnica • Empatia	Flessibilità	Stabilità	Integrazione fornitori
Prezzo		Tecnologia	Azionariato	Automazione
Certificazione di qualità		Affidabilità	Borsa	Sistema di reporting

Breakpoint e mercato

- **I processi core che possono portare al raggiungimento di un breakpoint hanno tipicamente le seguenti caratteristiche chiave:**
 - **Richiedono gli interventi di ristrutturazione più radicali sulla cultura aziendale**
 - **Comportano una revisione delle tecnologie di processo**
 - **Ma soprattutto si interfacciano con l'esterno, ovvero necessitano una revisione importante dei rapporti con i fornitori o i clienti.**
 - **In particolare diventa essenziale ascoltare ed interpretare questi ultimi: cosa vogliono? cosa conta per loro?**
 - **Interviste, ricerche di mercato, ...**
 - **Situazione dei concorrenti**
 - **.....**

Rischi del BPR

- **Ci sono difficoltà e rischi nelle applicazioni BPR a causa dei cambiamenti importanti:**
 1. **Nel capire come funzionerà la nuova organizzazione**
 2. **Nel scegliere il giusto approccio**
 3. **Nel superare le resistenze del personale**
 4. **Nel trascurare l'impegno necessario da parte del management**
 5. **Nel dimenticare elementi importanti della struttura**

Diventa importante pianificare accuratamente l'intervento stendendo un piano di azione che contempli anche dei piani di riserva in caso di emergenza

Il problema “Risorse Umane”

- **Le tecnologie comportano elevati investimenti ma raramente diventano un elemento che può causare il fallimento**
- **L'azienda è come un organismo vivente ed è molto più frequente il fallimento a causa di problemi organizzativi che non “strutturali”**
- **Tutti gli aspetti organizzativi e gestionali dovranno essere accuratamente analizzati e rivisti in ogni fase di avanzamento del progetto**
- **Le aree più sensibili saranno:**
 - **La cultura aziendale**
 - **La struttura gerarchica**
 - **La misurazione delle performance**
 - **Il sistema di incentivazione**
 - **Lo stile di management**

Alcune regole pratiche per il BPR

- 1. Avere chiara la strategia di business (la vision)**
- 2. Approcciarsi Top-Down (helicopter view)**
- 3. Concentrarsi al massimo su 2-3 Core Process insieme**
- 4. Essere creativi (saper osare ma a ragion veduta)**
- 5. Far scorrere il progetto secondo un calendario stretto**
- 6. Cercare un grande coinvolgimento da parte delle persone**

BPR & PMI

- **Punti di forza:**

- Più facile definire strategie ed obiettivi
- Organizzazione più snella
- E' più facile comunicare
- Il personale è motivato
- Sono naturalmente orientate ai processi

- **Punti di debolezza**

- Carenza di risorse
- Carenza di cultura
- Carenza di skill gestionali
- Da valutare il carisma (e la consistenza) di chi comanda



BPR - Business Process Reengineering

Il modello

Marco Raimondi

e-mail: mraimondi@liuc.it

BPR - Il modello

- **Fasi:**
 - a. **Perceive:** percepire il bisogno di innovazione
 - b. **Plan:** pianificare il cambiamento
 - c. **Design:** progettare il processo ideale
 - d. **Implement:** attuare il cambiamento desiderato