



# **BPR - Business Process Reengineering**

## **Perceive & Plan**

**Marco Raimondi**

e-mail: [mramondi@liuc.it](mailto:mramondi@liuc.it)

## a. Perceive

- **La fase di percezione del cambiamento è quella rappresentata dalla “renewal room” del modello “change house”**
- **Utilizzare un metodo per identificare le esigenze di innovazione dell’organizzazione (check up, benchmarking, etc...)**
- **Ascoltare i segnali deboli che provengono da dentro e fuori l’organizzazione**
- **Condizione essenziale è il coinvolgimento del top management che ha un peso enorme nello sviluppo della percezione del bisogno di innovazione**

## a. Perceive

- **Verificare accuratamente I rischi derivanti da un fallimento ma soprattutto da una mancata innovazione**
- **Può essere determinante cogliere un'opportunità per far partire il cambiamento:**
  - **Cambiamenti nelle normative oppure nelle leggi (qualità, ambiente, sicurezza prodotti, etc....)**
  - **Re-design di un'intera gamma di prodotti**
  - **Realizzazione di una commessa particolare per un cliente (ad esempio che richieda particolari caratteristiche o livelli di performance)**
  - **Implementazione di un nuovo sistema informativo oppure di una nuova tecnologia di processo, per obsolescenza oppure nuovo prodotto (ERP – Enterprise Resource Planning, APS – Advanced Planning Optimizer, etc...)**

## a. Perceive

- **Definire gli obiettivi di lungo termine dell'azienda significa stabilire come l'organizzazione intende creare valore economico per il futuro**
- **Definire la propria mission è fondamentale per stabilire il proprio modello organizzativo:**
  - **Es. Mission 1 – Azienda subfornitrice nel settore automotive: *“become in three years, the first supplier of hydraulic pumps for our main client, through an organisation founded on quality, people’s high commitment and process flexibility”***
  - **Es. Mission 2 – Azienda produttrice di componentistica per l'elettronica: *“change ourselves from a components supplier to a solutions supplier through a focus on clients in commercial, new product development and production process”***

## **BPR - Perceive**

- 1. Definire la strategia (la vision) e gli obiettivi dell'azienda**

# Approccio top-down

- **La visione strategica è quell'idea del business dichiarata dal Top Management che costituirà per tutta l'organizzazione il faro guida per ogni decisione**
- **Il Top management deve:**
  - **identificare pochi obiettivi strategici**
  - **Dichiarare la “mission” dell'organizzazione**
- **L'attività di Reengineering dovrà utilizzarla per focalizzarsi su: Bisogni, Desideri, Richieste.**

## Obiettivi strategici e Target operativi

- **E' importante siano entrambi dichiarati (pur a livello diverso) dal top management**
  - **Esempio di obiettivi strategici:**
    - Incrementare il market share
    - Migliorare la nostra qualità
  - **Esempio di target operativo:**
    - Spedire tutta la produzione giornaliera entro le 11.30 del mattino successivo
    - Produrre 2500 unità giornaliere

## **Vedere in modo “customer oriented”**

- **Anche qui il ruolo del top management deve essere contagioso:**
  - **Cosa sta facendo la nostra organizzazione?**
  - **Dove vuole arrivare?**
  - **Per quale clienti?**
  - **Su quali mercati?**
  - **Con quali prodotti?**
  - **Con quali caratteristiche?**
  - **Raggiungendo quali performance?**

# Trasformare la cultura aziendale

- **Cultura reattiva:**
  - Facciamo un'analisi di mercato
  - Cerchiamo la soddisfazione del cliente
  - Valutiamo cosa fanno i nostri concorrenti
  - .....
- **Cultura proattiva:**
  - Cerchiamo di capire I bisogni nascosti dei nostri clienti
  - Facciamo nascere nuove esigenze
  - Diventiamo I leader del settore
  - .....

## **BPR - Plan**

**2. Individuare i processi critici ed identificarne le caratteristiche**

**3. Scoprire le opportunità di nuovi "Breakpoints"**

## **b. Plan**

- **Pianificare il cambiamento significa:**
  - **Analizzare la situazione attuale (as is) modellizzando il presente**
  - **Sviluppare un nuova visione di come desideriamo esso sia (to be)**
  - **Identificare i gap delle nostre performance di processi, tra ciò che desideriamo e ciò che stiamo facendo attualmente (definire i target)**
- **E' il primo passo pratico e concreto nel quale la “visione” si tramuta in qualcosa di concreto.**
- **E' necessario predire cosa ci aspettiamo per il futuro, paragonarlo con il nostro presente e dire come potremmo fare a raggiungerlo**
- **Il focus sul cliente diventa reale: cosa possiamo fare per perchè venga da noi. Come possiamo intervenire sui nostri processi perchè ciò avvenga**

## **b. Plan**

- **Identificare i processi dove è necessario intervenire coerentemente con la nostra percezione di cambiamento per raggiungere i nuovi obiettivi e le nuove performance**
- **Definire le priorità e la tempistica per raggiungere il cambiamento in una sequenza di attività e progetti coordinati così che :**
  - **Ciascun progetto sia semplice da attuare e focalizzato sull'obiettivo da raggiungere**
  - **Ciascun passo sia chiaro ed abbia un elevatissimo livello di coinvolgimento personale da parte di tutto il personale coinvolto**
  - **Ci sia un raggiungimento di target specifici e progressivi**
- **La corretta sequenza delle attività da svolgere per portare a termine i diversi passi del programma di cambiamento deve essere decisa in questa fase, considerando le priorità strategiche e le opportunità offerte dal contesto interno ed esterno**

## **b. Plan**

**Preparare il cambiamento organizzativo significa:**

**Comunicare il cambiamento all'intera organizzazione, mostrando le motivazioni, la missione, gli obiettivi, ...**

**Sbloccare lo status quo organizzativo che mostra l'inadeguatezza del modello organizzativo attuale con la visione strategica**

**Creare un senso di fiducia psicologico accettando gli errori nell'applicazione delle nuove procedure**

**Verificare che le competenze richieste siano disponibili nell'organizzazione ed, infine, acquisirle o svilupparle**

## **BPR - Plan**

**2. Individuare i processi critici e  
determinarne le nuove caratteristiche**

## **Pianificare lo sforzo di reengineering**

- **Determinare i "nuovi" requisiti del processo**
- **Coinvolgere e scoprire ciò che i clienti e il mercato richiedono**
- **Mettere a fuoco le esigenze del servizio**

**Scoprire da dove è opportuno partire....**

**Queste informazioni saranno carburante per altre decisioni che sproneranno lo sforzo di re-engineering**

## **Che cosa vogliono i clienti?**

- **Il successo del progetto di re ingegnerizzazione dipende da come saranno riallineati i processi che si occupano di soddisfare la domanda dei clienti**

**Siete in sintonia con i vostri clienti?**

**Le organizzazioni che utilizzano l'approccio BPR propongono il “credo” standard: "il cliente viene prima"**

# Identificare i clienti

- **Prima di tutto dovete scoprire chi sono i clienti del vostro processo**
- **Questo è facile se i clienti sono esterni, ma il compito diventa più difficile se si devono cercare i clienti interni**
- **Lavorate con il vostro team secondo cicli di brainstorming per elaborare una lista di possibili clienti per il processo riprogettato**
- **Chiedete ai membri del team due domande fondamentali:**
  - **Chi è interessato da questo processo?**
  - **Chi dipende da questo processo per informazioni, prodotti, servizi?**

## **Eliminare ogni possibile dubbio**

- **Una volta che il cliente è stato identificato è necessario che il team focalizzi il suo brainstorming su quali siano le sue reali esigenze**
- **Le esigenze del cliente spesso comprendono alcuni tra i seguenti elementi: tempestività, costi, precisione, funzionalità, reattività, servizio, qualità, affidabilità, flessibilità, resa, prezzo, disponibilità, responsabilità, empatia,....**

## **Sollecitare il cliente ad esprimersi**

- **Se è possibile, potrebbe essere interessante sviluppare una sorta di intervista e sollecitare degli input da parte del cliente**
- **Conoscere ciò che i clienti vogliono, aiuta a re-ingegnerizzare un processo in modo corretto: non si dovrebbe intraprendere una fase di reingegnerizzazione del processo solo perché il direttore generale pensa che il processo dovrebbe essere fatto in modo diverso, o perché il più grande concorrente sta re-ingegnerizzando lo stesso processo**
- **E 'anche utile per prevedere le esigenze future della clientela: chiedere ai clienti cosa vorrebbero vedersi fornire e come**

## **Cosa succede sul mercato?**

- **In che modo la vostra organizzazione si confronta con i concorrenti e con il mercato?**
- **E 'necessario stare al passo con le offerte di mercato:**
  - **Sapere cosa c'è là fuori (non si vive in una bolla)**
  - **Tenere d'occhio la concorrenza**
  - **Essere aperti a nuove idee, servizi e / o prodotti**

# Benchmarking

- **Il benchmarking è un processo utilizzato nella gestione strategica, con cui le organizzazioni valutano diversi aspetti dei loro processi in relazione alle migliori performance, nel proprio settore.**
- **Questo consente quindi alle aziende di sviluppare piani su come adottare le migliori prassi, di solito con l'obiettivo di aumentare alcuni aspetti della performance**
- **Il benchmarking può essere un evento isolato, ma è spesso considerato come un processo continuo in cui le organizzazioni cercano costantemente di sfidare le loro procedure.**

# Benchmarking

- **Sapendo che i concorrenti stanno facendo meglio è semplice, sapere come fanno a far meglio è molto più complicato**
- **Il benchmarking è in grado di fornire delle informazioni privilegiate quando è necessario re-ingegnerizzare il processo: si analizzano le attività eseguite con successo da altre organizzazioni e si valuta come adattare i loro processi alla nostra realtà**
- **Il benchmarking è fondamentale perché di fatto fornisce obiettivi che aiutano a progettare il nuovo processo**

# Come attuare il benchmarking

- 1. Identificare le aree di investigazione mediante conversazioni informali con clienti, dipendenti, fornitori oppure tecniche di ricerca operativa : focus group, ricerche di mercato, ricerca quantitativa, sondaggi, questionari, analisi di reingegnerizzazione, mappatura dei processi, rapporti di qualità per varianza di controllo, analisi per indici finanziari**
- 2. Identificare delle altre aziende che hanno processi simili.**
- 3. Identificare le organizzazioni che sono leader in ogni paese/mercato**
- 4. Consultare clienti, fornitori, analisti finanziari, associazioni di categoria, e riviste specializzate per capire quali di queste organizzazioni sono degne di studio**
- 5. Raccogliere informazioni sulle aziende in termini di performance ed attività**

## Come attuare il benchmarking

6. **Identificare i target specifici dei processi di business utilizzando le indagini dettagliate sulle misure e sulle pratiche già utilizzate per identificare le alternative di processo e le aziende leader. Tali Indagini sono in genere nascoste per proteggere i dati riservati da parte di associazioni di categoria e consulenti**
7. **Cercare di conoscere le "best practice" delle aziende leader. Di solito le aziende si impegnano a scambiarsi reciprocamente informazioni vantaggiose per tutte le parti in gioco in un gruppo di benchmarking e condividere i risultati all'interno del gruppo**
8. **Prendere i processi iniziali già ben analizzati e sviluppare piani di miglioramento ed attuazione che comprendano l'individuazione di specifiche opportunità**
9. **Cominciare ad implementare i nuovi processi e migliorarli man mano**

## Come avviare la reingegnerizzazione?

- **Quando si sa ciò che i clienti vogliono e quello che è l'offerta di mercato si è pronti a definire ciò che è necessario raggiungere per soddisfare i desideri e le richieste**
- **Questi saranno i driver per chi guida il progetto di reingegnerizzazione**
- **Ora è necessario attuare il brainstorming con il team per individuare ciò che il processo dovrebbe fare in base ai clienti ed alle informazioni di mercato**

## **Due filosofie di pensiero**

- 1. Focalizzarsi sui “key factors”**
- 2. Focalizzarsi sugli indicatori di performance del processo**

# 1. Focalizzarsi sui “key factors”

- **I processi critici sono quelli che hanno un forte impatto sui key factors dell'organizzazione**
- **Tipici key factors:**
  - **Livello di servizio**
  - **Qualità**
  - **Time to market**
  - **Costi**
  - **.....**

# Matrice dei Processi / Fattori critici

Key factors Process	Quality	Service	Delivery time	Time to market	Tot
Integrated logistic	5	8	9	2	24
Product development	3	2	1	10	16
Product delivery	6	4	10	5	25
Financial planning	1	0	6	3	10

## **2. Focalizzarsi sugli indicatori di performance del processo**

- **Una bassa performance degli indicatori indica i processi critici**
  - **Quality rate**
  - **Time spending**
  - **Cost trend**
  - **Flexibility**
- **Il Benchmarking consente di individuare il livello di performance sul mercato/tra i concorrenti**

## **BPR - Plan**

**3. Scoprire le opportunità di nuovi  
"Breakpoints"**

# Un nuovo modo di vedere l'organizzazione

- **Siete pronti a scoprire se la reingegnerizzazione di processo può portare la vostra organizzazione ad un enorme miglioramento delle prestazioni?**
- **Potrete guardare il vostro attuale processo per determinare ciò che sta compiendo, creare una visione di come dovrebbe essere il "nuovo processo",**
- **.... e capire la differenza tra i due**

## **Analizzare la situazione “as is”**

- **Finché non si conosce esattamente come il processo è attualmente in esecuzione, non è possibile affermare con certezza o meno se la reingegnerizzazione del processo andrà a beneficio della vostra organizzazione.**
- **Tutti gli aspetti principali di un processo devono essere definiti e quindi misurati per conoscere come sta andando oggi ed ottenere i massimi risultati domani**

## **“As is”**

- **Occorre cominciare con il documentare il processo “come è”**
- **Definire e tracciare tutte le attività nel processo, così si avrà una visione chiara e realistica**
- **Ciò fornirà anche le informazioni che vi aiuteranno quando si inizia la fase di progettazione**
- **I due passaggi fondamentali necessari per documentare un processo sono:**
  - **Elencare i compiti principali e le decisioni necessarie per tradurre gli input in output**
  - **Creare un diagramma di flusso visivo di come funziona il processo al momento. Usarlo poi come una guida nel corso di lavoro**

# Una buona analisi

- **Elencare:**
  - Quali sono di input e output coinvolti nel processo
  - Tutte le attività coinvolte nel processo
  - I principali compiti e i momenti di decisione
  - Le sotto-attività che sono necessarie
- **Porsi successivamente e continuamente delle domande lungo la strada per aiutare a ben realizzare la fase di analisi:**
  - Che cosa accade veramente dopo?
  - Qualcuno deve prendere una decisione prima di questa attività?
  - Quali autorizzazioni sono necessarie prima di procedere?
  - C'è qualcosa che manca in questi compiti?

# Diagramma di flusso

- **Creare un diagramma di flusso del processo che permetta di vedere cosa succede in ogni fase del processo stesso**
- **Cercate di limitare i dettagli nel diagramma di flusso: troppi dettagli costituiscono un ostacolo verso l'obiettivo prefisso**
- **Dopo aver documentato il processo si è pronti per misurare le performance attuali**
- **La misurazione schiarisce le eventuali discrepanze del modello con la realtà**
- **Fornirà poi l'opportunità di confronto dopo che il processo re-ingegnerizzato sarà stato implementato**

# Risultati

- **I dati che si raccolgono dipendono ovviamente da cosa si vuole misurare**
- **Assicurarsi di misurare il "come è", la capacità del processo in corso al fine di confrontare le prestazioni effettive oggi con le "nuove" esigenze del futuro**

# Immaginarsi la soluzione desiderata

- **Questa fase di pianificazione si basa sul lavoro svolto nel determinare i "nuovi" requisiti di processo**
- **Se tutto funziona come dovrebbe essere il nuovo?**

## **Il caso**

- **Il vostro medico ha scoperto che siete in sovrappeso ed il colesterolo è alle stelle**
- **Vi consiglia di cambiare il vostro modo di mangiare e vi incoraggia ad iniziare un'attività fisica**
- **Egli ha elencato i risultati che si vogliono realizzare: ridurre il peso di 10 chili e tagliare il livello di colesterolo di 260-200 punti**
- **E' necessario analizzare il vostro modo attuale di mangiare (patatine, fast-food, coca cola, birra, dolci, ....) e la vostra quantità di esercizio fisico (camminare fino al vostro garage, cliccare il telecomando del televisore ...)**
- **Ora dovete immaginare il vostro nuovo stile di vita (processo) e dimenticare l'attuale processo**

# Domande

## Chiedersi:

- Come sarà il nuovo processo che dovrà aiutare il cliente?
- Come questo inciderà sull'organizzazione?
- Come cambierà l'ambiente organizzativo?

**Dovete preparare una "lista delle attuali limitazioni" che dettaglino tutti i fattori che restringono ed "obbligano" il processo in corso**

# Lista degli ostacoli

- **Alcuni degli ostacoli sulla vostra lista possono comprendere:**
  - **Struttura organizzativa**
  - **Tecnologia**
  - **Regolamenti**
- **Ognuno di questi fattori può limitare il potenziale del processo**
- **E' meglio lasciarli perdere ed iniziare a immaginare il nuovo processo, libero dalle limitazioni, poi ci tornerete sopra**
- **Fare brainstorming non solo con i membri del team, ma anche con i dipendenti coinvolti negli sforzi di reengineering**
- **Le loro intuizioni potrebbero ingrandire l'immagine dello stato desiderato: questa è la vostra occasione per sognare**

## Identificare i “Gap”

- **Una volta che avete immaginato lo stato desiderato si deve tornare alla realtà ed identificare la differenza tra il processo in corso e il processo ideale**
- **Si possono utilizzare i dati raccolti per misurare il processo in corso e confrontarli con la descrizione del processo ideale**
- **Se questa differenza di prestazioni ("gap") è lieve, conviene non reingegnerizzare, meglio optare per un CPI, ma, se il divario è grande, occorre prepararsi per un importante sforzo**

## Ricordare sempre il vecchio processo

- **È necessario considerare che alcuni dei compiti del vecchio processo potrebbero funzionare già molto bene ed è un vantaggio includerli nel processo di reingegnerizzazione**
- **Altri compiti potrebbero essere invece così dannosi per l'organizzazione che vale la pena ricordarli in modo da non inserirli nel nuovo processo**

# Definizione dei Targets

**Per definire i target è necessario valutare le risorse necessarie ed i risultati conseguiti**

- **Sono definiti da una valutazione strategica come:**
  - **Un'analisi di benchmarking**
  - **La soddisfazione del cliente (interviste)**
  - **Valutazioni (misurabili) sul Business**
- **I targets sono definiti in termini di miglioramento delle performance del processi**

**Meglio optare per targets "ambiziosi" o "ragionevoli"?**

**Suggerimenti:**

- **Alti targets di performance emanano alte motivazioni**
- **Attenzione a non "bruciarsi"**