



BPR - Business Process Reengineering

Perceive & Plan

Marco Raimondi

e-mail: mramondi@liuc.it

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, ad esempio:**
 - **Federal Express: «Effettuare la consegna richiesta dal cliente sempre entro le 10,30 del mattino seguente».** Questo obiettivo definisce già chiaramente che cosa operativamente l'azienda deve fare, individuando anche un obiettivo quantitativo misurabile.
 - **Linea aerea scandinava: «Essere più puntuale dei competitori»** da specificare in «**Ridurre il ritardo medio delle partenze**» con un target operativo
- **Gli obiettivi strategici devono allora definire su quali elementi si vuole competere, affinché i prodotti/servizi siano «scelti» dal mercato.**
 - **Un'azienda italiana che produce valvole individuò tra i suoi obiettivi strategici «la capacità di fornire in tempi rapidi risposte specifiche alle esigenze specifiche dei clienti industriali».** In questa frase si definisce «perché» un cliente dovrebbe rivolgersi a questa azienda anziché a un'altra: per la capacità di personalizzare in tempi rapidi. Ovviamente occorre scegliere una mission strategica che sia interessante per il mercato

Quali obiettivi strategici?

- Il manager di un'azienda editoriale, che produceva libri, periodici, CD-rom e organizzava convegni, individuò come obiettivo strategico differenziante rispetto alla concorrenza «la capacità di fornire risposte integrate ai bisogni informativo-professionali dei clienti».
- La definizione degli obiettivi strategici può essere supportata da strumentazioni analitiche quali le analisi di scenario, le analisi delle mosse dei concorrenti, lo studio dei bisogni dei clienti ecc.,
- Può spesso considerarsi anche un'attività «creativa», attraverso la quale individuare un nuovo fattore competitivo.

Approccio “customer oriented”

- **In ogni caso l'obiettivo strategico che informerà le fasi successive dell'intervento deve definire:**
 - **Cosa sta facendo la nostra organizzazione?**
 - **Dove vuole arrivare?**
 - **Per quale clienti?**
 - **Su quali mercati?**
 - **Con quali prodotti?**
 - **Con quali caratteristiche per essere competitivo?**
 - **Raggiungendo quali performance?**

Fattori critici di successo

- Qualora non si riesca a definire una strategia specifica come quella illustrata negli esempi precedenti, può essere utile indicare i Fattori Critici di Successo che si devono perseguire
- Questa soluzione può risultare meno efficace della precedente: peraltro spesso la discussione sui vari *FCS*, ovvero su quali pesino di più, serve per mettere a fuoco i fattori competitivi che l'azienda intende perseguire.

Logica reattiva o proattiva?

- **Nella definizione degli obiettivi strategici, l'azienda deve seguire una logica reattiva o una proattiva?**
 - Per logica reattiva si intende quell'approccio per il quale gli obiettivi sono definiti a fronte delle esigenze espresse dal mercato relativamente al prodotto o al servizio erogato. Si parte dai bisogni dei clienti, nonché dal confronto coi livelli prestazionali dei concorrenti, e da questi si definiscono gli obiettivi strategici che l'azienda dovrà perseguire.
 - Obiettivi di questo genere possono essere definiti attraverso analisi di marketing, studi di *customer satisfaction*, o *il benchmarking*

Logica proattiva

- **In un approccio proattivo l'azienda non reagisce semplicemente al mercato, ma cerca di proporre, anticipatamente e in modo creativo.**
- **Le domande chiave che possono guidare un approccio proattivo sono le seguenti:**
 - **quali sono i bisogni latenti dei miei clienti?**
 - **che cosa intendo offrire loro?**
- **Definisco una precisa strategia di approccio al mercato, proponendo qualcosa di nuovo che crei un nuovo vantaggio competitivo, cogliendo un bisogno non ancora soddisfatto (ad esempio le Spa negli hotel)**

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**
 - **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**
 - **.....**

BPR - Plan

- 2. Individuare i processi critici ed identificarne le caratteristiche**
- 3. Scoprire le opportunità di nuovi "Breakpoints"**

BPR - Plan

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

Un nuovo modo di vedere l'organizzazione

- **Tre categorie di approccio principale per identificare i processi:**
 - **Analitico (o Bottom-up)**
 - **Sintetico (o Top-down)**
 - **Foce - Sorgente**

L'approccio analitico bottom-up.

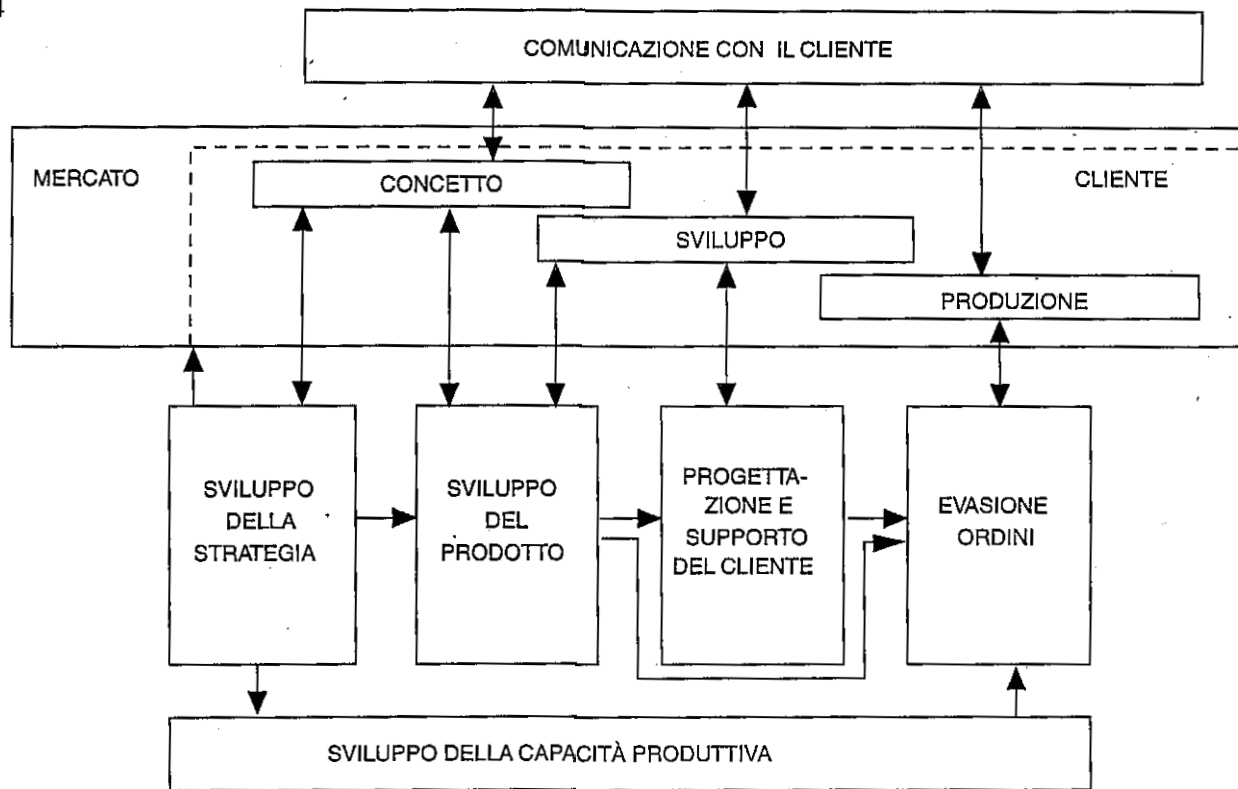
- **Vengono innanzitutto rilevate tutte le attività svolte in azienda**
- **Gli strumenti sono ad esempio, le interviste al personale aziendale, le rilevazioni delle funzioni svolte dai sistemi automatizzati,....**
- **Successivamente, analizzando il livello di interdipendenza tra le varie attività, si costruiscono i processi, che sono appunto un aggregato di attività ad alta interdipendenza.**

L'approccio sintetico top-down

- **Viene realizzata una mappa sintetica di primo livello che rappresenta il modo in cui il management percepisce il funzionamento dell'azienda in termini di processo.**
- **Essa nasce a fronte delle risposte alla domanda chiave, «che cosa devo fare per far funzionare competitivamente la mia azienda?»**
- **L'esempio forse più noto di mappa realizzata con questa logica è quella della Texas Instruments**

Texas Instruments

Figura 4



Fonte: Hammer, Champy, *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer, 1994.

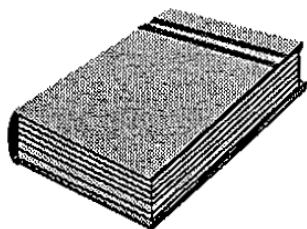
L'approccio foce-sorgente.

- **In questo caso si parte dai Fattori Critici di Successo individuati e, a ritroso, si descrive il flusso di attività che determina il conseguimento di tali fattori**
 - **Ad esempio per l'azienda editoriale i Fcs per i libri tecnicoprofessionali l'aggiornamento dei contenuti, la loro organizzazione (la «facilità di comprensione e fruizione»), il *time to market*, il supporto pubblicitario.**
 - **Tutti questi fattori insieme compongono un quadro in cui risulta determinante la stesura e la stampa in tempi rapidi del testo, realizzato secondo «criteri editoriali» predefiniti, finalizzati a garantire la facile comprensibilità e fruizione, e supportato da una campagna pubblicitaria parallela alla stampa del libro**
 - **Si configura quindi una necessità di coordinamento critico tra le attività tradizionalmente considerate in modo separato quali «definizione dei criteri editoriali», «redazione», «stampa», «distribuzione», «pubblicità».**
 - **Considerate sistemicamente esse possono costituire un esempio di processo critico individuato a partire dai Fcs**

Società editrice

PRODOTTO

Libri
tecnico-
professionali



FCS

- Aggiornamento contenuti
- Organizzazione contenuti
- Time to market
- Supporto pubblicitario

PROCESSO

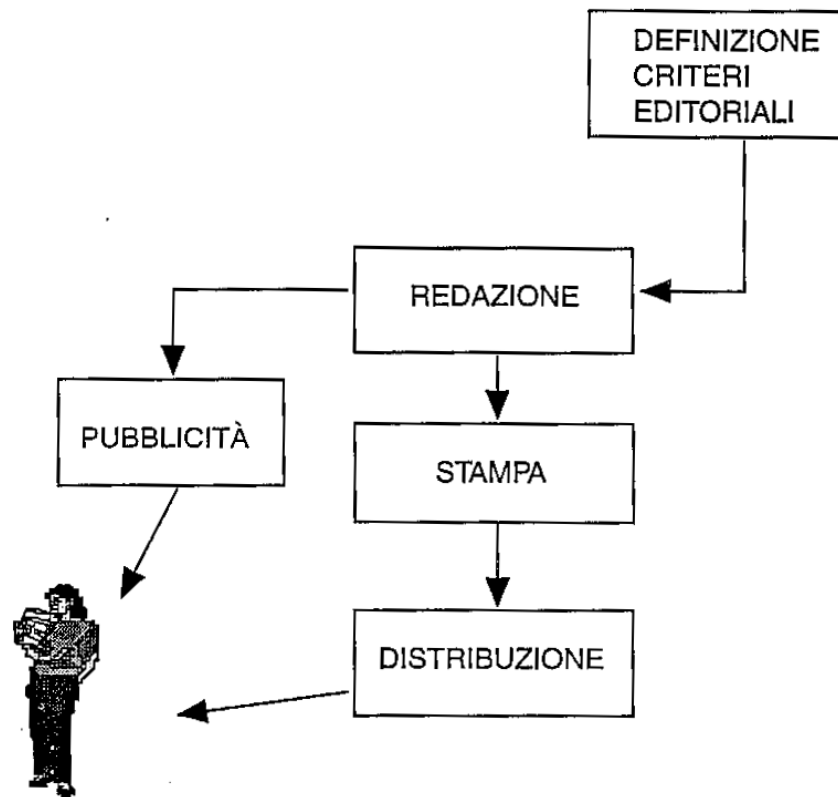


Figura 5

I processi critici

- **L'intervento di BPR non deve essere attuato su tanti processi: ciò disperderebbe le energie aziendali.**
- **Bisogna invece essere capaci di individuare «ciò che conta», ovvero ciò che effettivamente determina il successo competitivo dell'azienda, e su di esso far convergere l'attenzione e le capacità del personale aziendale.**
- **Se l'azienda ha individuato processi veramente significativi, sia in termini di complessità interna che di impatto competitivo, è anzi consigliabile selezionare un solo processo da riprogettare per volta.,**

Due filosofie di pensiero

L'individuazione dei processi critici può seguire due logiche principali per le loro individuazione:

- **l'impatto sugli obiettivi strategici;**
- **i livelli prestazionali interni dei processi stessi misurati dagli indicatori di performance**

1. L'impatto sugli obiettivi strategici

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

Matrice dei Processi / Obiettivi strategici

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 sui livelli prestazionali

- **Una bassa performance degli indicatori di performance 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**

Mappare il processo critico

- **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 del processo critico

- **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**

BPR - Plan

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

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 spesso possibile conquistare un Breakpoint e vi sono diversi indicatori per evidenziarlo**

Aree di breakpoint e relativi 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

Come fissare gli obiettivi:

- 1) obiettivi strategicamente definiti. Gli obiettivi vengono assegnati al processo a partire da valutazioni esclusivamente strategiche, vale a dire in relazione alle prestazioni che l'azienda ritiene di dover comunque raggiungere (a seguito di studi di benchmarking o di customer satisfaction, oppure a seguito di valutazioni strategiche proattive);**
- 2) obiettivi stimati dall'esistente. Gli obiettivi vengono bilanciati dalla stima delle prestazioni che si ritengono ragionevolmente perseguibili alla luce di studi sulle capacità del processo esistente. In tal caso la definizione degli obiettivi deve essere concomitante con la fase di analisi del processo.**

Obiettivi ambiziosi o «ragionevoli»?

- **Quali obiettivi è bene fissare per un intervento di riprogettazione?**
 - La logica di base del reengineering, che si pone come obiettivo un grande salto prestazionale, non può che essere coerente con obiettivi ambiziosi. Come dicono alcuni esperti: «siate moderati nel definire l'ambito di intervento, ma ambiziosi negli obiettivi».
 - Oltre che dall'importanza in sé del «grande balzo», la fissazione di obiettivi ambiziosi è-anche motivata dal fatto che grandi obiettivi, creando la molla psicologica alla ricerca di grandi soluzioni, garanti-scono spesso almeno miglioramenti interessanti.
 - Piccoli obiettivi possono portare a miglioramenti insignificanti.

Obiettivi ambiziosi o «ragionevoli»?

- **Qualcuno peraltro vede il rischio opposto: obiettivi troppo impegnativi possono implicare un rischio molto alto di insuccesso, con conseguente frustrazione e demotivazione del personale**
- **La scelta tra i due approcci (obiettivi ambiziosi o «ragionevoli») è un fatto culturale: dipende molto dalla sensibilità dell'azienda verso l'innovazione**
- **Un problema ulteriore può derivare dal fatto che il raggiungimento di obiettivi ambiziosi può richiedere enormi mutamenti organizzativi, difficili da realizzare simultaneamente.**
- **Una valida alternativa consiste nell'individuare una progressione di obiettivi, da realizzarsi in un certo periodo di tempo.**

Cosa succede sul mercato?

- **In che modo la vostra organizzazione si confronta con i concorrenti e con il mercato?**
- **E' comunque 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**

Identificare i risultati attuali

- **I dati che si raccolgono dipendono ovviamente da cosa si vuole misurare**
- **Assicurarsi di misurare l'”as is”“, 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 dettagliano 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**

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"**

Benchmarking

- **Quando Ford scoprì che Mazda aveva solo 5 persone in carico all'ufficio contabilità contro i suoi 500 impiegati, Ford capì che occorreva sfidare il pensiero tradizionale della società circa il processo di accounting e, pur non arrivando ai livelli di Mazda (la cui organizzazione era profondamente diversa) fu comunque in grado di ridurre il proprio personale del 75%**

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**