



BPR - Business Process Reengineering

Design

Marco Raimondi

e-mail: mramondi@liuc.it

Design

5. Ridefinire gli strumenti di supporto al processo

Domande

- **E' stato mappato il nuovo processo con la creazione di un diagramma di flusso che ne identifica i passaggi**
- **Ora si deve decidere di cosa necessita il nuovo processo come strumenti di supporto**
 - **Occorrerà riprogettare delle mansioni o dei posti di lavoro?**
 - **Serve un nuovo sistema informatico?**
 - **Le tecnologie produttive sono adeguate?**
 - **Gli spazi a disposizione sono ben dimensionati?**
 - **Cosa sarà necessario per il nuovo processo perché possa operare così come è stato concepito?**
 - **La copertura degli investimenti è garantita?**

Aree di analisi

- **Tre diverse aree di supporto da verificare quando si riprogetta un processo:**

1. Persone

2. Tecnologia e strumenti di supporto

3. Finanza

1. Persone

- **La reingegnerizzazione di un processo include sempre un elemento umano. Se il processo è completato da persone, esse saranno influenzate dalla reingegnerizzazione**
- **Parte di progettazione di un processo di reingegnerizzazione consiste nello scoprire in anticipo come cambia il ruolo della gente che vi deve lavorare**
- **Compilare un foglio di lavoro di transizione di ruolo per ogni posizione che cambierà quando il processo di reingegnerizzazione avrà effetto**
- **Elencare le responsabilità di lavoro di ciascuno nel presente e per il futuro. Ciò darà un grande supporto riguardo i requisiti dei nuovi posti di lavoro**

ROLE-TRANSITION WORKSHEET

ROLE-TRANSITION WORKSHEET			
POSITION TITLE:		FUTURE TITLE:	
PRESENT RESPONSIBILITIES		FUTURE RESPONSIBILITIES	
KEY FUNCTIONS	KEY RESPONSIBILITIES	ADDITIONS (*) DELETIONS (-)	TARGETED RESULTS

2.Tecnologia

- **Il potenziale delle tecnologie attuali nel controllo del lavoro, della comunicazione e dell'accesso alle informazioni da parte di dipendenti, clienti e fornitori è molto alta**

Se è stato individuato uno strumento tecnologico che supporterà il processo, occorre inserirlo nel piano di attuazione

Il benchmarking può essere particolarmente utile per verificare quale tecnologia è utilizzata dai concorrenti

Altri supporti

- **La tecnologia è spesso un ingrediente essenziale del processo di reengineering ma ci vuole un maggiore sostegno per creare una ricetta per il successo**
- **Altre categorie di strumenti di supporto come i mobili per ufficio, telefoni aggiuntivi, quadri elettrici, segnaletica, ecc., possono non apparire essenziali, ma in realtà sono necessari**
- **Osservare il diagramma di flusso del nuovo processo e la lista di quanto è necessario per attuarlo: se avete bisogno di più persone avete bisogno di nuovo spazio per uffici**
- **Parlare con i lavoratori che saranno interessati dal processo riprogettato: se si rendono conto che si è aperti alle loro preoccupazioni ed opinioni, l'implementazione sarà molto più agevole**

3. Finanze

- **Sarebbe ottimale se si potesse andare avanti con il piano di reingegnerizzazione, senza dover prendere in considerazione il suo costo**
- **L'obiettivo è che lo sforzo di reingegnerizzazione di avere un impatto positivo sulla vostra organizzazione**
- **Non si vuole però che per raggiungere un miglioramento sul mercato l'azienda cada in rovina finanziariamente**
- **Si dovrà quindi procedere ad un rapporto costi / benefici del progetto di reingegnerizzazione per determinare se è opportuno andare avanti e fino a che punto spingersi**

Analisi Costi/Benefici

- **Può essere descritta come un completo e realistico confronto tra i costi da sostenere per la re-ingegnerizzazione ed i benefici derivanti dall'implementazione della decisione:**
 - **Quali sono gli obiettivi attuali e le loro corrispondenti misure?**
 - **Quali sono i costi realistici relativi al reengineering?**
 - **Quali sono i vantaggi materiali ed immateriali e quale sarà il risultato dello sforzo di reingegnerizzazione, sia lungo e breve termine?**
 - **Quali benefici sono più importanti per i clienti?**
 - **Come valuteremo alla fine l'equilibrio dei fattori di costo e beneficio per poter prendere una decisione?**

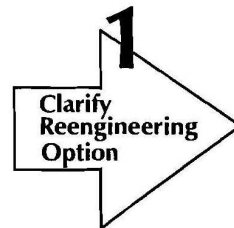
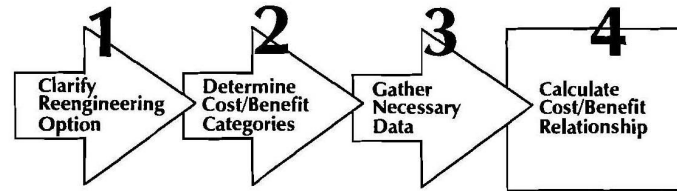
Cost/Benefit worksheet

- **Determinare le categorie di costi/benefici per l'organizzazione e poi raccogliere i dati per ognuna (stimare quando necessario) e calcolare l'andamento del rapporto costi / benefici per ciascuna**
- **Se i benefici superano abbondantemente i costi, ci sarà la relativa certezza che è opportuno sviluppare il piano di gestione del cambiamento**
- **Dei risultati non così confortanti necessiteranno almeno di un opportuno approfondimento**
- **Certamente tra la stima a tavolino ed il risultato reale ci sarà una lievitazione dei costi ed una contrazione dei benefici**

COST/BENEFIT MODEL

The Cost/Benefit Model consists of the following four steps:

1. Clarify Reengineering Option
2. Determine Cost/Benefit Categories
3. Gather Necessary Data
4. Calculate Cost/Benefit Relationship



- Describe the proposed option
- Verify the option's link to specific organization-wide goals/Key Result Areas
- Summarize predicted/expected process performance gains
- Determine whether cost/benefit analysis is really worth doing (*Is an option already a given?, Is it too expensive to do cost/benefit analysis for this option?, Is it a politically influenced situation, for which cost/benefit analysis is just an exercise?, etc.*)
- Build (*and get sign-off if necessary*) a cost/benefit analysis project plan (*objectives, roles, deliverables, dates, etc.*)



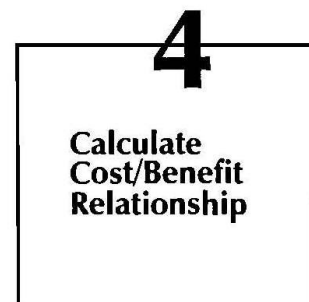
- Locate similar, valid efforts to identify categories and line items; can lean on company archives, finance people, professional associations, other companies, resources such as libraries and on-line services
- Partner with knowledgeable people (*finance, subject-matter experts, workers close to the option, customers*) to brainstorm cost/benefit categories and line items; make it a team effort to ensure creative and comprehensive brainstorming and refining
- Refine categories and line items to final list; input on "*Cost/Benefit Calculation Worksheet*"

COST/BENEFIT MODEL

(continued)



- Use appropriate data gathering methods
- Document assumptions completely and accurately
- “Guesstimate” when necessary
- Project results as realistically as possible
- Calculate relational benefits where appropriate



- Project cost/benefit over appropriate time periods (1 year, 2 years, etc.)
- Consider contingencies
- When possible, develop three possible scenarios of cost/benefit analysis: Best, Probable, Worst
- Make sure as many possible “*what if’s*” are considered and accounted for during analysis
- Avoid slanting, hiding, or inappropriately overemphasizing data
- List appropriate conclusion(s)/recommendation(s)

COST/BENEFIT CALCULATION WORKSHEET

Scenario: Best Probable Worst

All figures are: Annual Monthly Other _____

COSTS			BENEFITS		
Category/ Process Factor	Amount	Total	Category/ Process Factor	Amount	Total
<u>Labor Category</u>			<u>Labor Category</u>		
<u>Equipment/Materials Category</u>			<u>Equipment/Materials Category</u>		
<u>Other Categories</u>			<u>Other Categories</u>		
Totals	Ongoing:		Totals	Ongoing:	
	One-time:			One-time:	
	Total:			Total:	

COST/BENEFIT CALCULATION WORKSHEET

(continued)

Comparison Of Costs And Benefits	Year 1 <i>(One-time + Ongoing)</i>	Year 2+ <i>(Ongoing)</i>
Total Benefits=		
Total Costs =		
Difference (Benefits - Costs) =		
<i>(If the difference is positive, the option being considered may be a viable one; however, the magnitude of the difference should be examined. See the section below.)</i>		
Magnitude Of Difference		
ROI = Return On Investment		
$ROI = \frac{\text{return} - \text{investment}}{\text{investment}} \times 100 = \underline{\hspace{2cm}} \times 100 = \underline{\hspace{2cm}} \%$		
Where: $\text{return} = \text{benefits} - \text{ongoing costs}$ $\text{investment} = \text{one-time costs}$		
	By End Of Year 1	By End Of Year 2
$ROI = \frac{\text{return} - \text{investment}}{\text{investment}} \times 100 =$	$\underline{\hspace{2cm}} \times 100$	$\underline{\hspace{2cm}} \times 100$
=	$\underline{\hspace{2cm}} \times 100$	$\underline{\hspace{2cm}} \times 100$
=	$\underline{\hspace{2cm}} \%$	$\underline{\hspace{2cm}} \%$
Conclusion(s)/Recommendation(s)		

Design

6. Sviluppare il piano di cambiamento

Considerare l'impatto sull'organizzazione

- **È necessario analizzare l'impatto sull'organizzazione del processo re-ingegnerizzato**
- **Troppe aziende trascurano questo passaggio importante passo, a volte per supponenza perchè avvertono tale analisi come una perdita di tempo**
- **Analizzare l'impatto è fondamentale se si desidera che il nuovo processo cambi radicalmente il modo in cui l'organizzazione opera**

Riflettere una volta di più

- **Chi e che cosa saranno coinvolti nei cambiamenti, ed in che misura?**
- **Quali fattori emotivi occorrerà considerare nel piano di gestione del cambiamento?**
- **Cosa converrà monitorare nello sviluppo del nuovo piano?**
- **Tutti coloro che saranno interessati dal processo reingegnerizzato stati consultati in merito al potenziale impatto?**
- **E' stato promosso il coinvolgimento e l'impegno di tutti per garantire il successo delle modifiche consigliate?**

Chi, cosa e come sarà coinvolto?

- **La vostra squadra ha già individuato i compiti ed che saranno interessati dalla reingegnerizzazione?**
- **E' già stata sollecitata una raccolta di informazioni da parte dei collaboratori?**
- **Ora è necessario dare uno sguardo più da vicino all'impatto specifico:**
 - **Scrivere le nuove mansioni di lavoro per coloro il cui lavoro cambierà**
 - **Estrarre la nuova struttura organizzativa e scrivere una nuova dichiarazione d'intenti o un elenco di nuovi valori dell'organizzazione**
 - **Elencare tutti i dipendenti il cui lavoro, approccio, atteggiamento dovrà cambiare**
 - **Decidere come i lavoratori saranno influenzati dai cambiamenti**

Chi è coinvolto dal nuovo processo è stato preventivamente consultato in merito all'impatto?

- **Questo problema deve essere affrontato sempre, per ragioni di sostanza ma spesso anche solo di forma**
- **I rapporti di lavoro oggi non sono quelli di anni fa: si va ben oltre le rimostranze sindacali, tanto più quanto più i livelli sono alti**
- **A ogni passo in ogni fase è necessario consultare coloro che saranno influenzati dal processo di reingegnerizzazione**
- **Anche dopo che le modifiche sono attuate, la questione sarà comunque importante**
- **Si può scoprire che lo sforzo interesserà molti più dipendenti più di quanto si pensasse: coinvolgerli nello sforzo, per chiedere il loro contributo e fare in modo che lo si utilizzi a proprio vantaggio**

Quanto il personale è coinvolto nel cambiamento ?

- **Se il personale dell'organizzazione è coinvolto nello sforzo di reengineering, le probabilità di successo sono certamente molto più elevate e lo sforzo profuso nettamente inferiore**
- **Tutti coloro che sono colpiti dal cambiamento devono essere sostenuti dal management così da mantenere l'attenzione giusta sul raggiungimento dell'obiettivo**
- **Essere certi una volt di più che siano state comprese:**
 - **Le ragioni dello sforzo (le esigenze del cliente, il vantaggio competitivo, ecc ...)**
 - **Le conseguenze dannose per l'azienda se non si fosse deciso di cambiare**
 - **Che i loro posti di lavoro sarebbero a rischio senza questa mossa (ciò può essere un grande incentivo per sostenerla)**

Quali saranno i benefici del cambiamento?

- **Quanto i clienti beneficeranno del cambiamento?**
- **Quanto il personale guadagnerà in termini di crescita professionale, potere decisionale, opportunità di un ambiente stimolante?**
- **Spesso il personale valuta solo benefici di tipo economico o di posizione, raramente le nuove abilità, che aumenteranno le loro opportunità sul mercato del lavoro**
- **Potrebbe anche essere che tutta l'atmosfera e l'ambiente di lavoro risulteranno migliori**
- **Eventuali esuberanti dovranno essere gestiti fin dall'inizio per evitare turbative successive**

Concentrarsi sulla situazione psicologica di ognuno

- I cambiamenti nascondono l'incognito: quali potrebbero essere le paure di ciascuno?**
- Pensano che dovranno lavorare in modo molto più difficile?**
- Hanno paura di perdere il posto di lavoro?**
- Temono per il potere che gli sarà tolto?**
- Cercare di rispondere ad ogni preoccupazione nel modo più onesto possibile**
- Non minimizzare i rischi, dichiararli sempre apertamente ma cercare di fare leva e concentrarsi sui benefici attesi**

Quali fattori emotivi dovranno essere valutati durante il cambiamento?

- **Le emozioni saranno spinte al massimo proprio quando il cambiamento è in corso e nel suo culmine**
- **Ciò a causa dell'accumulo di stress, tensione emotiva, dissidi vari e la situazione potrebbe diventare incontrollabile**
- **La squadra dovrà inserire nel piano anche le eventuali azioni necessarie per gestire le emozioni**
- **Esaminare i modi per gestire e controllare la resistenza, la rabbia, l'ansia, l'entusiasmo, l'eccitazione, la delusione, fattori esterni, ...**

Piano del cambiamento

- **Progettare il piano del cambiamento significa:**
- **Identificare e gestire i requisiti del piano di cambiamento**
- **Scegliere le modalità ed il formato del piano di cambiamento**
- **Decidere come far avanzare e controllare il piano d'azione**

Identificare e gestire i requisiti del piano di cambiamento

- **È necessario decidere tutto quello che cosa serve anche solo per traghettare l'organizzazione dal processo vecchio a quello nuovo:**
- **Personale temporaneo**
- **Tempi di assunzione**
- **Reperimento investimenti**
- **Manager o consulenti esterni**
- **Incentivi**
- **Perdita di produttività**
- **.....**

Scegliere le modalità ed il formato del piano di cambiamento

- **L'elenco dei bisogni non è sufficiente: Il team deve mettere a punto un piano d'azione che è allo stesso tempo dettagliato e specifico**
- **Assicurarsi che includa tutte le principali attività e quindi i dettagli in merito a responsabilità specifiche e calendari**
- **Per meglio garantire una perfetta esecuzione senza sorprese si dovrebbe considerare anche:**
 - **Le modalità strutturate di comunicazione**
 - **Il feedback necessario e le modalità per eseguirlo**
 - **I piani di emergenza in caso di imprevisti drammatici**

Decidere come far avanzare e controllare il piano d'azione

- **Se la pianificazione è stata efficace le persone saranno consapevoli dello sforzo e disposte a partecipare alla sfida**
- **Occorre mantenere il personale entusiasta dei cambiamenti ed assicurarsi che:**
 - **Sia prestata la dovuta attenzione ai ruoli, alle competenze, alle strutture ed alle risorse**
 - **Lo sforzo di cambiamento sia una priorità superiore a tutte le altre**
 - **Le risorse umane necessarie siano liberate dalle loro responsabilità normali**
 - **Il calendario di applicazione sia realistico**

Come monitorare la fase di cambiamento?

- **Per controllare che lo sforzo di reingegnerizzazione raggiungerà l'obiettivo del miglioramento previsto, la fase di cambiamento dovrà essere controllate in modo efficace e straordinario**
- **Generalmente non esistono di fatto elementi precedenti che possano servire da riferimento**
- **Tali considerazioni dovrebbero includere:**
 - **Chi dirigerà il piano di gestione del cambiamento?**
 - **Chi dovrebbe essere coinvolto nella identificazione e risoluzione dei problemi chiave?**
 - **Che tipo di sistema di rilevazione sarà utilizzato?**
 - **Quali metodi saranno utilizzati per incorporare e monitorare ulteriori modifiche nel piano?**

Suggerimenti pratici

- **Pensare già al risultato finale e cercare di ottenere il coinvolgimento e l'impegno per il processo re-ingegnerizzato, lasciandone presagire i benefici "finali"**
- **Completare e scrivere il piano d'azione dettagliato assicurandosi di includere i compiti, le persone, le competenze, le responsabilità, le scadenze, le ore stimate, la stima dei costi, ...**
- **Conviene utilizzare dei moduli specifici per sviluppare il progetto**

PROCESS TASKS WORKSHEET

TASK #	MAJOR PROCESS TASKS	SUBTASKS/DECISIONS	SYMBOL

TASK/ RESPONSIBILITY MATRIX

TASK/RESPONSIBILITY MATRIX							
TASK	RESPONSIBILITY						

ACTION PLAN

ACTION PLAN					
ACTION STEP/ TASK	RESPONSIBLE PERSON/TEAM	BEGIN DATE	END DATE	EST. HOURS	EST. COST

Come è composto il TEAM di reengineering

- **Steering committee**
- **Process owner**
- **Business process manager**
- **Re-engineering team (core team)**
- **Outsiders**

Steering committee

- **Top management + process owner**
- **Attività e responsabilità:**
 - Responsabile per il coordinamento del progetto
 - Definizione dei processi critici
 - Mappatura e valutazione del processo
 - Identificazione degli obiettivi e dei target
 - Nomina del process owner
 - Assegnazione delle risorse
 - Approvazione del nuovo processo
 - Risoluzione delle controversie
 - Supporto al progetto
 - Comunicazioni intra-organizzazione

Process owner

- **Coordinatore del team di reengineering**
- **Project leader**
- **Profilo:**
 - **È un manager funzionale che conosce il processo ed il BPR**
 - **E' un veterano dell'azienda e la conosce bene**
 - **E' molto motivato sui risultati finali che si otterranno**
 - **È una persona flessibile**
 - **Ha un atteggiamento da “coach”**

Business process manager

- **Di solito è un consulente esterno**
- **Conosce il metodo BPR ed ha una certa esperienza nella sua applicazione**
- **Le sue responsabilità sono:**
 - **Definizione dei passi da fare**
 - **Applicazione dei sistemi di modellizzazione del processo**
 - **Sa come costituire un buon team**
 - **Sa come monitorare l'avanzamento del progetto**

Re-engineering (core) team

- **Sono i manager che rappresentano le funzioni coinvolte nel processo oltre ad alcuni manager delle funzioni di supporto (HR, IT più altri con skill specifiche)**
- **Per mantenere il giusto grado di coinvolgimento ed efficienza il numero ottimale dovrebbe essere 4-5 elementi, mai più di 6-7**
- **Deve essere flessibile per valutare soluzioni nuove che potrebbero comparire strada facendo**

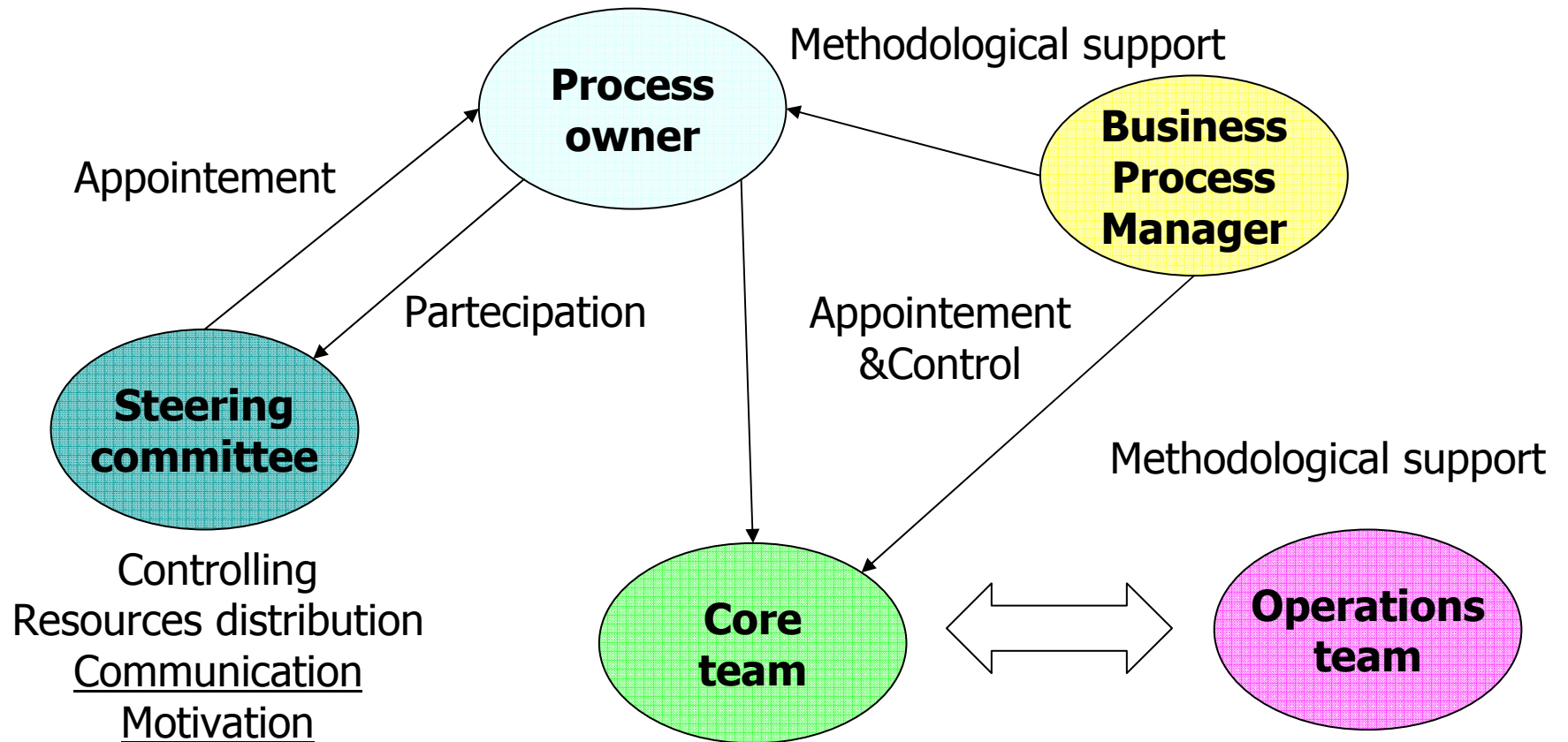
Re-engineering team

- **Caratteristiche individuali dei componenti:**
 - **Visione a 360° dell'azienda e del processo**
 - **Buone skill operative**
 - **Buon livello di autorevolezza**
 - **Creativi**
 - **Flessibili ed aperti al confronto**
 - **Molto motivati**
 - **Coinvolti a tempo pieno**

Re-engineering team

- **Le responsabilità di ognuno e gli obiettivi comuni devono essere chiari e dichiarati a tutta l'organizzazione**
- **La mentalità deve essere orientata al cliente ed all'output finale**
- **Occorre strutturare bene il calendario degli incontri ristretti ed allargati in funzione delle decisioni da prendere ed uscire sempre con le idee chiare**

Modello organizzativo



Outsiders

- **Sono consulenti esterni che hanno esperienza di reengineering e possono sbloccare i momenti di difficoltà**
- **Sono necessari non per trovare soluzioni ma per far nascere le giuste domande**
- **Possono aiutare molto lo sviluppo del processo e portare tranquillità all'ambiente (non siamo soli)**
- **Non esiste la soluzione giusta, bensì quella condivisa ed accettata da tutti**

Comunicazione

- **Una comunicazione abbondante e trasparente è uno dei principali fattori di successo dei progetti BPR**
- **Utilizzare più canali di comunicazione in funzione dei momenti:**
 - **Lettere ed e-mail individuali del CEO**
 - **Incontri di aggiornamento sull'andamento del progetto**
 - **Bacheche delle comunicazioni**
 - **.....**

Training program

- **Deve essere personalizzato e su misura per l'interlocutore:**
 - **Re-engineering team**
 - Strumenti per la modellizzazione
 - Software di simulazione
 - Tecniche di sperimentazione
 - Strumenti e modalità di monitoraggio delle performance

 - **Process owner / Business process manager:**
 - BPR management
 - Strumenti per la definizione dei processi critici
 - Sistemi per la mappatura dei processi
 - Coaching skills

 - **Personale coinvolto:**
 - Nuove tecnologie da utilizzare
 - Training on the job

Cultura aziendale

- È importante far cambiare la cultura aziendale:
- Il personale è artefice del suo futuro
- Perché il cambiamento è necessario?
- Il successo dipende dal fatto che sia compreso ed accettato
- Slogan durante questa delicata fase:
“You don’t say to people it’s necessary to change; you must change before”

Top management training

- **Il Top management deve essere anch'esso istruito in merito ai principi del BPR**
- **Utile proporre alcuni workshops:**
 - **BPR: forze/debolezze**
 - **Coinvolgimento del Top management**
 - **Strategie per:**
 - **Cambiare l'opposizione interna**
 - **Coinvolgere il personale**
 - **Delegare**

Design (Summary)

- **Questa fase parte con la mappatura del nuovo processo e si propone di sviluppare un piano di gestione del cambiamento**
- **Vi sarà la ridefinizione delle mansioni e la riprogettazione dei posti di lavoro, uno sguardo attento alla tecnologia disponibile e tenendo conto di tutte le risorse della propria organizzazione**

Design (Summary)

- **Definizione del Team**
 - **E' necessario considerare ogni passo del cambiamento come un progetto e quindi il team e tutte le parti interessate devono essere coinvolte**
 - **Occorre scegliere il responsabile di progetto e definire il team: i manager funzionali, i clienti del processo, le parti interessate, i consulenti, ..**
 - **Importante assicurarsi che gli obiettivi del BPR e gli impegni da portare a termine siano chiari e condivisi tra i membri del team.**
 - **Essenziale accertarsi che le competenze e le risorse necessarie siano disponibili oltre che ci sia costantemente l'impegno del top management**

Design (Summary)

- **Progettazione della nuova organizzazione**
 - **Esaminare i problemi in dettaglio e vederli come opportunità di cambiamento e il miglioramento**
 - **Sviluppare nuove proposte operative sulla base del nuovo modello organizzativo a partire dalle problematiche individuate in precedenza**
 - **Individuare subito gli ostacoli al cambiamento e non lasciare mai situazioni non risolte**

Design (Summary)

- **Valutare la portata del cambiamento**
 - Analizzare la resistenza al cambiamento organizzativo. Per ogni cambiamento è necessario:
 - Analizzare la profondità e la larghezza del divario tra "presente" e la situazione "obiettivo"
 - Analizzare i vantaggi percepiti e le resistenze
 - Valutare il livello di impegno nel progetto
 - Identificare le azioni necessarie per superare questi ostacoli, lavorare sulla comunicazione, pianificazione e sistema di incentivi
- **Valutare il cambiamento dal punto di vista economico e finanziario:**
 - Essere realisti nella quantificazione dei costi aggiuntivi (formazione, nuove tecnologie, le inefficienze transitorio, ...)
 - Valutare i benefici incrementali (dal miglioramento delle prestazioni e livelli di efficienza più elevati dopo il cambiamento)

Design (Summary)

- **La valutazione degli investimenti è da intraprendere sempre con riferimento alla attuale situazione**
- **Valutare anche i benefici intangibili e quelli a lungo termine, spesso ignorati**
- **Valutare attentamente i rischi di un grande investimento**
- **Considerare gli effetti di portafoglio**
- **Analizzare le diverse opzioni di investimento possibili**

Design (Summary)

- **Valutazione dei vantaggi di un programma di cambiamento**
 - **I benefici derivanti dall'innovazione**
 - **Lo sforzo di flessibilità nel superare la resistenza cambia**
L'analisi nell'identificazione le risorse necessarie
 - **L'opportunità di realizzare un'analisi di fattibilità per un investimento**
 - **L'esplicito obiettivo di un utile economico**