



BPR - Business Process Reengineering

Design

Marco Raimondi

e-mail: mraimondi@liuc.it

Un modello frutto dell'esperienza

a. Rimozione delle operazioni “no value”

- **Tutte le operazioni senza valore devono essere rimosse dal nuovo processo**

Esempi:

- **Relazioni e raccolte dati senza uso concreto**
- **Archiviazione dati cartacei**
- **Autorizzazioni che non sortiscono decisioni**
- **Duplicati prodotti dalla burocrazia**
- **Revisioni e correzioni da parte di più enti**
- **Duplicazioni di informazioni non necessarie**

b. Ottimizzazione del flusso informativo

- **Flussi complessi di documenti o carta devono essere identificati e, nel caso cancellati**

Esempi:

- **Documenti passivi**
- **Copie multiple**
- **Informazioni di ritorno**
- **Gerarchica dei controlli cartacei**

c. Il focus sulle attività sovrapposte/parallele

- **Una significativa riduzione del tempo di ciclo può essere realizzata mediante l'inizio di attività che possono cominciare prima che siano finite quelle direttamente a monte**
- **Dopo un'accurata analisi, una sequenza di operazioni, potrebbe essere sviluppata almeno in parte in parallelo**
- **L'esecuzione parallela di attività (quando possibile) consente una riduzione del tempo medio ed un risparmio di costo**

c. Il focus sulle attività sovrapposte/parallele

- **La sovrapposizione è più difficile da gestire di un approccio in parallelo**
- **E' necessario analizzare in profondità ogni aspetto del processo prima di decidere su possibili sovrapposizioni**
- **Un processo con sovrapposizione implica uno scambio di informazioni tra le diverse funzioni ed attività**
 - **Ex.**
Nuovo processo di sviluppo prodotto: è necessario definire specifiche interfacce tra il marketing prodotti e le funzioni di ingegneria di processo

d. La differenziazione attività standard/complesse

- **La differenziazione tra attività standard/complesse consente:**
 - **Un risparmio dei costi del personale**
 - **La differenziazione dei salari in funzione delle competenze**
 - **Avere competenze e know-how più mirati**
 - **Godere di una maggiore motivazione delle persone**
 - **Automatizzare le attività di standard**
 - **Ridurre i tempo di processo**
 - **La possibilità di lavorare in parallelo sulle operazioni standard**

e. Differenziazione tra attività core e di supporto

- **Differenziare le attività core e di staff significa:**
 - **Concentrare le forze sul miglioramento delle attività core (operazioni a valore aggiunto)**
 - **Fare una diversa valutazione le attività di staff (operazioni senza valore aggiunto)**
 - **Pensare all'outsourcing per le attività senza valore aggiunto**
 - **Svolgimento in parallelo delle operazioni (es. ordini di pianificazione della produzione + fornitore)**
 - **Possibili sinergie con altre divisioni (es. contabilità, risorse umane, IT, ...)**

f. Cambiamento del sistema di controllo

- **Il sistema di controllo di gestione deve essere rivisto quando il processo muta**
- **L'intera organizzazione dovrà concentrarsi sui nuovi obiettivi**
- **All'inizio è meglio concentrare gli sforzi su un controllo puntuale delle attività per capire velocemente dove è meglio intervenire**
- **Focalizzarsi sul controllo delle attività core**

g. Approccio orientato a tecnologie avanzate

- **Utilizzare un know-how specifico per svolgere le attività di processo**
- **Principali problematiche:**
 - **Conflitto tra diverse funzioni in attività di partnership**
 - **Differenze di linguaggio**
 - **Carenze di comprensione**
 - **I gestori dell'interazione usano un approccio difensivo**
 - **Ex.**
QFD: Quality Function Deployment per integrare nuovi processi di sviluppo prodotto tra funzioni diverse (R & S, produzione, marketing, acquisti, qualità, ...)

h. Sistemi di supporto IT

- **La revisione dei sistemi IT è la via preferenziale per sostenere un BPR per più ragioni:**
 - **E' orientata ai processi per definizione**
 - **E' promotrice di nuovi canali di comunicazione**
 - **E' un by-pass di soluzioni per gli ostacoli gerarchici**
 - **E' facile da utilizzare per sviluppare soluzioni automatiche**
 - **E' molto flessibile quando cambiano i driver di riferimento**

i. Creazione di una unità di processo

- Introduzione di unità di processo, invece di una organizzazione funzionale**
- Unità di processo specifiche possono essere organizzati in termini di persone, attività, capacità, know-how, macchinari,**
- Ogni unità deve avere la giusta delega per gestire il processo in autonomia**
- Una organizzazione funzionale o divisionale può essere utile di supporto e mantenere un controllo gerarchico ma non operativo**

i. Creazione di una unità di processo

- **Selezionare personale orientato al processo ed al cliente con cultura aziendale adeguata per avere successo**
- **Le relazioni all'interno dell'unità deve essere autogestito dai suoi membri**
- **Una figura di “unit manager” assumerà un ruolo di "coach" di 20-30 persone per garantire il corretto svolgimento delle operazioni**

Ex.

Volvo: le isole di produzione per il modello 740-760

j. Focalizzarsi sui bisogni del cliente

- **La sfida è quella di evitare ritardi o incomprensioni nel servizio clienti**
- **Idealmente tutti in azienda dovrebbero assistere ogni cliente**
- **Xerox ha introdotto un programma specifico denominato ICS (Integrated Customer Service) Sistema che si avvale di un supporto informatico specifico e di sistemi di formazione**

h. Skill adeguate

- **L'introduzione di membri con le skill adeguate nel team consente di svolgere ogni attività correttamente e nello spirito del processo**
- **Il "case manager" dovrà agire come un team leader esperto**
- **Molti i vantaggi:**
 - **Un linguaggio comune ed intesa immediata**
 - **Precisione e professionalità sono indispensabili**
 - **Flessibilità all'interno del gruppo per compiti accessori**

I. Process owner / Process manager

- **Il titolare del processo dovrà avere le seguenti caratteristiche:**
- **un ruolo di coordinatore del team (allenatore) anziché un atteggiamento autoritario (capo gerarchico)**
- **sarà il responsabile del progetto per l'efficacia e l'efficienza (problem solver, formatore, ...)**
- **non ha nessuna autorità gerarchica sui membri del team**
- **Viene nominato process manager solo nel caso in cui si crea una specifica unità organizzativa di processo S8truttore orizzontali)**

I. Process owner / Process manager

- **il profilo di "capo" si trasforma in una prospettiva di "leader":**
 - dall'"ordinare" allo "spiegare gli obiettivi"
 - dal "controllo delle persone" al "controllo di processo"
 - dal "giudicare il meglio" a "discutere delle opportunità"
 - dal "distribuire benefici" al "gestire le risorse"
 - dal "decidere tutto" al "persuadere sulle soluzioni"
 - dal "difendere l'unità da fuori" al "risolvere i problemi di interfaccia con gli enti esterni al gruppo"

m. Sistema di delega

- **"delegare i livelli più bassi" significa "rendere più facile e flessibile l'intero processo"**

Diversi compiti:

- **Obiettivi e strategia: a cura del manager**
- **L'unità organizzativa: a cura degli operativi**
- **Gli Indici di performance operativa possono essere delegati direttamente a ciascuna unità (Build-in feedback), assumendo per la gestione globale solo gli indicatori di performance di processo**

n. Definizione delle skill del team

- **Normalmente il Process Re-engineering riduce le attività del personale di staff in quanto tali attività vengono integrate nei processi primari o, al limite esternalizzate**
 - **Di norma i dipendenti di linea si fanno carico di tutte le attività operative**
 - **Il personale di staff:**
 - **Supporta e mantiene aggiornato il personale di linea**
 - **Si fa carico solo dei casi complessi**
 - **Sviluppa le attività strategiche (es. caso 3M -. ufficio acquisti)**

o. Re-design della supply chain

- **Durante il processo di re-design la scelta "make or buy" è una delle decisioni più critiche**
- **Tre criteri di valutazione**
 - 1) Abilità: chi sta facendo meglio questa attività, oggi?**
 - 2) Miglior rapporto costo / prezzo: chi potrebbe fare questa attività in modo più efficiente di noi?**
 - 3) Contesto strategico:**
 - Quali sarebbero le conseguenze di questa scelta per il mio core business?**
 - Quali nuovi valori extra sarebbero disponibili per i nostri clienti dopo il re-design di questa catena di fornitura?****(Caso Wal Mart - P & G)**

p. Definizione dell'unità batch

- **Sembra una condizione banale ma consente di definire con chiarezza che quando almeno una unità-lotto di output è stata completata, il processo può compiere un passo avanti**
- **E' una considerazione fondamentale per:**
 - la riduzione del lead time
 - la definizione del grado di parallelismo
 - La definizione dell'elasticità ai volumi

q. Sistemi di pianificazione di tipo PULL

- **Per migliorare l'efficienza della pianificazione potrebbe essere introdotto un sistema "pull" (es. Kanban) in sostituzione del tradizionale sistema "push" (es. MRP)**
- **Il sistema Kanban (cartellino) è un modello che utilizza etichette di identificazione o contenitori vuoti per segnalare la necessità di una nuova produzione**
- **L'uso di sistemi "pull" consente nella grade maggioranza dei casi di ridurre drasticamente le scorte di WIP**

r. Sistemi di valutazione del personale

- **I quadri tradizionali sono normalmente avversi alle soluzioni BPR a causa dell'approccio di de-burocratizzazione ed annullamento delle gerarchie**
- **E 'necessario cambiare il sistema di valutazione e di retribuzione per rimetterli in gioco**
- **Il nuovo sistema dovrà essere:**
 - **Orientato alle performance di processo e non individuali**
 - **Incentrato sulla condivisione delle responsabilità del team**
 - **Tale da considerare le performance alla fine del processo e non passo per passo**

s. Sistema di selezione e definizione dei percorsi di carriera

- **Approccio di nuove assunzioni: dovranno essere selezionate persone che:**
 - **Accettano le responsabilità in un ambiente mutevole**
 - **Pensano in prospettiva del processo complessivo**
 - **Si fanno carico di decisioni assumendone i rischi**
 - **Sono orientate al raggiungimento di obiettivi**
 - **Lavorano per i clienti, non per il loro capo**
 - **Condividono il successo ed i benefici con il resto della loro squadra**
 - **Avere una carriera di successo significa accrescere le competenze e le esperienze in un contesto orizzontale**

Esercitazione: AB&C