



BPR – Business Process Reengineering

Implementazione

Marco Raimondi

e-mail: mraimondi@liuc.it

Implement

7. Provare e consolidare

Implementazione del nuovo processo

- **Un test di prova è indispensabile per accertare che il salto finale non finirà in un disastro**
- **Esso determinante per decretare se è possibile procedere con il processo re-ingegnerizzato**
- **La prova potrebbe richiedere anche mesi per il suo completamento, ma è un passo essenziale nella fase di attuazione**
- **Una prova condotta sulla realtà di una partizione dell'organizzazione è detta test pilota.**

Benefici di un test pilota

- **Eseguire un test pilota prima di passare alla piena attuazione:**
 - garantirà che le modifiche proposte miglioreranno il processo
 - rivelerà in anteprima eventuali problemi imprevisi
 - aiuterà a costruire l'accettazione, il supporto e l'entusiasmo per il processo re-ingegnerizzato prima di essere attuato su una larga scala
- **E' difficile suggerire un modo specifico su come gestire il test pilota, perché ogni caso costituisce una storia a sé. È necessario analizzare la portata del progetto, le risorse e il tempo disponibile**
- **E' importante, in quanto solo "sul campo" è possibile verificare aspetti quali:**
 - Nuovi ruoli
 - Nuove procedure
 - Reale non-valore delle attività rimosse
 -

Esempi di test pilota

- **Non c'è nulla come la vita reale, e tutto il coinvolgimento e la simulazione possibile non può sostituire il lavoro effettivo**
- **E' durante il periodo pilota che l'organizzazione cercherà di percorrere la curva di apprendimento del nuovo processo rapidamente in modo che le lezioni apprese possano essere incorporate velocemente in altri settori prima che la revisione completa della organizzazione re-ingegnerizzata sia stata completata**
- **Esempi:**
 - **Se il progetto di re-engineering interessa 1 servizio in 500 agenzie è meglio scegliere di effettuare il test pilota solo in 5 agenzie, magari aventi caratteristiche diverse**
 - **Se il progetto di re-engineering interessa molti servizi in 500 agenzie è meglio effettuare il test pilota con l'introduzione di 1 servizio alla volta in diverse agenzie**
 - **Meglio operare il test pilota con clienti selezionati**
 - **Anche se la gestione in 'parallelo' crea complicazioni e consuma risorse, in molti casi è fondamentale attuarla per evitare il black out ed indispensabile per garantire un lancio di successo**

Fasi del pilot test

- 1. Selezionare il processo/area pilota**
- 2. Definire il team per il lancio pilota**
- 3. Scegliere ed informare clienti e fornitori del test pilota**
- 4. Lanciare il nuovo processo, supportarlo e monitorarlo**
- 5. Rivedere nel caso il processo, ri-testarlo ed estendere l'esperienza per future applicazioni**
- 6. Lanciare il reengineering a tutta l'organizzazione**

1. Selezionare il test pilota

- La scelta del test pilota è cruciale per il successo del programma di BPR globale. L'ambito selezionato deve avere le seguenti caratteristiche:
 - L'impatto del risultato del BPR deve essere visibile e significativa già dalla fase pilota. Se non avesse alcun impatto reale non dimostrerebbe alla gente che valgono la pena i loro sforzi.
 - Nel test le probabilità di successo deve essere elevata, i miglioramenti non dovrebbero coinvolgere complessi cambiamenti e le persone coinvolte dovrebbero essere di più alto livello, con il necessario livello di esperienza ed essere altamente motivati a farlo funzionare.
 - Il pilota dovrebbe contenere gli ingredienti tipici che si incontreranno negli altri processi e nelle altre aree. Il pilota deve essere un clone delle altre parti dell'organizzazione.

2. Costruire il team per il test pilota

- La squadra deve essere molto capace, esperta e motivata
- La squadra deve includere le persone migliori da funzioni di linea, nonché dalle aree di supporto
- Idealmente la squadra dovrebbe essere piccola, ma tutte le persone coinvolte nella gestione dei nuovi processi dovrebbero essere coinvolte ed impegnate dal team durante tutto il processo di test
- Coloro che sono incaricati di attuare il pilota dovrebbero essere quelli che andranno a far funzionare il processo per qualche tempo
- Il personale a sostegno del team possono andare a sostegno di altri team durante il roll-out in altre aree, portando le loro esperienze dei problemi incontrati

Qual'è il miglior team per il test pilota?

- **Utilizzare il re-engineering team significa:**
 - **Avere persone molto preparate e motivate**
 - **Avere buona probabilità di evitare guai spendendo la gente migliore**
 - **Effettuare l'introduzione del nuovo processo in ottica «guidata»**
- **Utilizzare persone comuni, appartenenti alla line, legate ad una unità organizzativa di base significa:**
 - **Cominciare a coinvolgere altre persone**
 - **Verificare con personale non preparato il vero impatto del nuovo processo**
 - **Avere un vero approccio reale**
 - **Ottenere suggerimenti importanti**
 - **Prendersi qualche rischio in più**

3. Scegliere i clienti ed i fornitori “giusti”

- E' importante che i clienti ed i fornitori abbiano un ruolo nel pilot test del nuovo processo.
- I migliori clienti dell'organizzazione ed fornitori chiave sono dei buoni punti di partenza.
- I clienti, in particolare, devono essere pienamente consapevoli dei miglioramenti che si vogliono ottenere e le modifiche che vengono apportate per conseguire tali obiettivi
- Per ridisegnare i processi all'interno di un'azienda, può essere utile pensare a clienti e fornitori interni
- L'attenzione va comunque sempre posta sul gruppo di lavoro nella sua totalità, mai su questo o quel fornitore o cliente interno

4. Lanciare il test pilota, supportarlo e monitorarlo

- Quando è stato ben progettato e pronto, il test pilota dovrebbe essere avviato e monitorato da vicino nelle sue prestazioni
- L'alta direzione deve essere sicura che il pilot team può contare su tutte le risorse necessarie per far funzionare le cose e gli errori devono essere rapidamente trasformati in lezioni pratiche che possono essere applicate
- L'inconveniente capiterà certamente ma deve essere visto in chiave positiva, mai negativa: “per fortuna è successo! ha evitato guai ben maggiori”

5. Rivedere il processo ed imparare dagli errori fatti per non ripeterli

- Il test pilota dovrebbe operare in modalità 'di prova' per un determinato periodo di tempo, abbastanza a lungo per ottenere i risultati previsti
- Ma non troppo a lungo per evitare che l'impulso per il miglioramento organizzativo cada e con esso la spinta al cambiamento
- Il team incaricato di implementare i processi successivi nel piano di roll-out dovrebbero essere pienamente a conoscenza di cosa succede nel test pilota ed apprendere da quest'ultimo per evitare di ripetere gli errori altrove

6. Lanciare l'implementazione in tutta l'organizzazione

- Dopo aver completato il test pilota, giunge il momento di pianificare le modalità di roll-out del programma di re-engineering nel resto dell'organizzazione
- Le priorità devono essere definite comparando i rischi con i ritorni. In un mondo ideale la prima priorità dovrebbe essere convenientemente scelta così da avere il massimo rendimento con il minimo rischio
- La vita reale è raramente generosa ed il tempo e gli sforzi maggiori dovrebbero essere messi maggiormente nelle prime fasi per garantire che il roll-out proceda su un percorso di probabile ed ulteriore successo
- La formazione dovrebbe accompagnare il roll-out dei nuovi processi
- Il piano di roll-out deve essere comunicato con chiarezza e motivazione e costruito su tutta l'organizzazione
- I primi successi dovrebbero poter generare un eco importante nell'organizzazione. Bisogna però ricordare che ottenere un aumento significativo delle prestazioni su gran parte del business richiederà tempo

L'opportunità di una simulazione

- **Quando fosse possibile (risorse, tempi, investimenti) la simulazione costituirebbe il miglior confronto del processo teorico con la realtà nel suo insieme**
- **E' molto utile quando è difficile fare un test pilota su una piccola parte dell'insieme dell'organizzazione**
- **E' davvero ottimale quando le nuove procedure sono molto meccaniche e richiedono poco spazio all'estro individuale**
- **La simulazione può essere condotta manualmente oppure mediante supporto informatico (SIMAN, WITNESS, ...)**
- **E' raccomandata nei seguenti casi:**
 - **Processi ed organizzazioni complesse**
 - **Alti investimenti**
 - **Il re-engineering impatterà subito sui clienti**

Assestare subito i risultati ed attuare i necessari aggiustamenti

- **Una volta che è stato condotto un test pilota, determinare se è stato proficuo**
- **Raccogliere dati sul processo con le nuove misure e verificare se i cambiamenti colgono gli obiettivi prefissi**
- **Le misure possono includere alcune delle seguenti:**
 - **Numero di reclami dei clienti (le risposte, le chiamate)**
 - **Numero di errori e correzioni**
 - **Frequenza e volume delle transazioni**
 - **Tempi di esecuzione dei compiti o di processo**
 - **Numero di dipendenti necessari per completare il processo**
 - **.....**

Valutare i risultati

- **Il test pilota dovrebbe indicare definitivamente se il progetto ottiene il via libera per continuare**
- **Qualora i risultati lo indicassero potrebbe essere necessario apportare alcune piccole modifiche al diagramma di flusso**
- **Qualora il test segnalasse gravi problemi sarebbe necessario tornare all'inizio della fase di progettazione e ripercorrere le tappe**

Standardizzare il processo re-ingegnertizzato

- **Standardizzare significa formalizzare le procedure perché il nuovo processo diventi un processo accettato e stabilito all'interno dell'organizzazione**
- **E' necessario documentare il processo nuovo e scrivere le nuove norme**
- **Sarà inoltre rivedere le mansioni ed i ruoli in modo che riflettano con precisione il nuovo processo, comprese le nuove aspettative del personale**
- **Assicurarsi di comunicare e distribuire i nuovi compiti a tutti i dipendenti**

Comunicazione interna

- **La comunicazione ha un ruolo fondamentale all'interno dell'azienda per introdurre le modifiche**
- **Il top management (direttore generale o amministratore delegato) deve informare tutti in merito ai cambiamenti**
- **Le persone coinvolte devono essere formate e informate sulle nuove linee guida**

Preparazione dell'implementazione

- **Programma di addestramento**
- **Installazione del nuovo sistema IT (software & hardware)**
- **Procedure per la raccolta dei dati relativi ai nuovi indici di performance**
- **Stesura del calendario delle attività**
- **Implementazione di suggerimenti scaturiti dal pilot test**

Start-up

- **Comunicazione del momento X dal top management all'intera organizzazione**
- **Rimozione degli ostacoli al piano**
- **Scioglimento della squadra di re-engineering ed utilizzo degli stessi come "trainer on the job"**
- **Possibili miglioramenti: è necessario definire con precisione la squadra operativa che li deve portare avanti**

Motivazione del personale

- **L'empowerment del personale è il vero fattore chiave per il successo del BPR**
- **Per tenere le persone motivate è necessario verificare, passo dopo passo il morale dei dipendenti:**
 - **Indicatori deboli: motivazione, identificazione nell'azienda, relazione con i colleghi, la soddisfazione sul lavoro,**
 - **Indicatori forti: livello del fatturato, dell'output produttivo, il tasso di assenteismo, il tasso di malattia, scioperi, ...**

Motivazione del personale

- **E 'importante decidere subito:**
 - **Quali sono gli elementi chiave per la nuova organizzazione e chi deve essere maggiormente coinvolto e motivato**
 - **Chi potrebbe costituire un ostacolo per il processo e come è possibile sostituirlo in caso di emergenza**
 - **Normalmente è possibile convertire i livelli operativi e motivare i giovani (nuove opportunità, nuove esperienze, ...), ma è purtroppo spesso necessario cambiare il middle management (perdita di esperienza, di know how, ...), ciò può essere un problema serio almeno nel breve termine**

Partecipazione

- **Incoraggiare la partecipazione dei lavoratori e rimanere concentrato sui clienti**
- **Attenzione a non perdere il controllo dei clienti a seguito di sbandamenti interni**
- **Condividere i dati del “sondaggio” sui clienti con tutti i dipendenti e mantenere alto lo sforzo di reingegnerizzazione del processo finalizzato direttamente su questi ultimi**
- **Sforzarsi di tenere sempre il progetto leggero. I conti dei nuovi costi si fanno sempre alla fine e bisogna evitare sorprese**

Regole

- **Concentrarsi solo sui processi critici e non lasciarsi prendere la mano per cambiare anche questo o quello**
- **Mantenere l'analisi di dettaglio solo ove serve e non perdersi in mille rivoli**
- **Preferire l'approccio “prova-sbaglia-riprova”**
- **Non spaventarsi di fronte a più reiterazioni**
- **Utilizzare strumenti “visuali” e di facile comprensione anzichè scrivere interi tomi**

Gestione del quotidiano

- **Re-engineering e sperimentazione da sole non sono sufficienti: è necessario poi gestire il processo di nuovo ogni giorno:**
 - **Gestione del quotidiano**
 - **Supervisione dello sviluppo**
 - **Prestazioni di misura**
 - **Messa a punto delle nuove procedure**
 - **Esperienza dall'uso**
- **Potrebbe essere importante nominare un responsabile per la messa a punto di processo "sul campo"**

Realizzare effettivamente la “vision”

- **Dopo aver trasformato l'organizzazione, è necessario utilizzare queste nuove funzionalità**
- **Questo può sembrare ovvio, ma non è raro per le organizzazioni creare nuove capacità che poi non riescono a sfruttare**
 - **L'esempio classico è l'impianto di produzione snella in grado di rispondere rapidamente alle condizioni di mercato, operando a costi minimi, che si trova ancora all'interno di una supply chain con livelli di inventario assurdi che vanificano ogni vantaggio**

Come consolidare il nuovo processo?

- 1. Valutare le prestazioni del processo reingegnerizzato**
- 2. Capitalizzare le prestazioni migliorate**
- 3. Identificare i nuovi utilizzi offerti dalle capacità del processo di reingegnerizzato**
- 4. Introdurre un modello di miglioramento continuo continuamente**

1. Valutare le prestazioni del processo reingegnerizzato

- E' importante guadagnare qualche valutazione in merito alla performance del business re-ingegnerizzato il più rapidamente possibile.
- Potrebbe non essere possibile tradurre i guadagni in risultati sulla bottom line come previsto nella fase iniziale
- I "savings" sul personale, per esempio, si possono mostrare sul conto profitti e perdite quando quel risparmio di tempo viene utilizzato per creare valore aggiunto in altro modo o le persone hanno lasciato l'organizzazione e le indennità sono già state valutate
- Il tempo di consegna, la soddisfazione del cliente, l'efficienza di throughput e la soddisfazione del personale dovrebbe essere più facili da misurare dopo la reingegnerizzazione e daranno un'indicazione del successo dell'iniziativa.

2. Capitalizzare le prestazioni migliorate

- Dopo aver identificato i successi è il momento di verificare che siano utilizzati al massimo
- I clienti esistenti dovrebbero notare i salti in termini di prestazioni e la loro lealtà dovrebbe salire
- I potenziali clienti potrebbero tuttavia essere all'oscuro di quanto sia stato fatto nell'organizzazione: ora deve essere raccontato
- Quelle aree in cui l'organizzazione ora eccelle, rispetto ai suoi concorrenti, devono essere evidenziate ed utilizzate per differenziare l'impresa dal resto del mondo

3. Identificare i nuovi utilizzi offerti dalle capacità del processo di reingegnerizzato

- Come performance, oltre ad una migliore fornitura di prodotti, lo sviluppo di servizi ed altro, potrebbero esserci anche altre possibilità di potenziale vantaggio, tra cui, spesso:
 - nuovi prodotti e servizi ai clienti esistenti
 - nuovi prodotti e servizi a nuovi clienti
- Naturalmente una valutazione del rischio dovrebbe essere effettuata prima di muoversi in questa direzione (diversi canali, mercati, fasce di prodotto, ..)
- La reputazione della società esistente non dovrebbe comunque mai essere messa a rischio

4. Introdurre un modello di miglioramento continuo

- E' importante riconoscere che, mentre la scala dei cambiamenti necessari nel breve termine potrebbe non essere così grande, il miglioramento continuo e quindi la possibilità di modificare e migliorare l'organizzazione deve continuare nel tempo
- La scala dei miglioramenti e dei cambiamenti varierà nel tempo, ma il miglioramento deve avvenire per consentire alle organizzazioni di stare al passo dei loro concorrenti
- E' il momento di introdurre metodi CPI

Implementazione

8. Misurare le performance

Valutare le performance del processo

- **Col procedere dell'attuazione, è necessario raccogliere e valutare i dati**
- **I risultati della misurazione dovrebbero rivelare il giusto progredire verso gli obiettivi del nuovo processo**
- **Valutare le performance di processo su base continuativa per determinare l'entità dei progressi**
- **Strutturarsi in diverse fasi:**
 - **Raccogliere dati**
 - **Tenere periodici incontri**
 - **Celebrare i progressi/Correggere i fallimenti**

Valutare le performance del processo

- **Il team di Reengineering non deve essere sciolto quando il nuovo processo è partito, bensì ri-orientarlo al monitoraggio della situazione ed alla raccolta dati**
- **Sono ancora necessari incontri periodici perché bisogna valutare i progressi e prendersi cura di tutti i problemi che sorgono**
- **Per valutare i progressi, è necessario analizzare i dati di misura. Meglio utilizzare uno strumento come un grafico confrontando i dati lungo un periodo**
- **Ciò aiuta a verificare se il processo di reingegnerizzazione ha migliorato le prestazioni e, se sì, quanto**

Scegliere nuovi indicatori di performance

- **I vecchi indicatori di performance potrebbero continuare a verificare i risultati finali ma sono da valutare**
- **In ogni caso sarebbe necessario introdurre altri indicatori, con riferimento ai parametri del nuovo processo**
- **Le persone coinvolte nella nuova organizzazione devono essere controllate per un certo tempo**
- **Ogni problema deve essere registrato per poter migliorare il processo**

Gestione degli incontri

- **Utilizzare i meeting per discutere di qualsiasi problema. Incoraggiare i membri del team a rimanere sui problemi parlando con il personale**
- **Verificare che le linee guida siano state seguite e che i risultati ci siano (la qualità del servizio sia adeguata, i prodotti vengono consegnati, ...)**
- **Scoprire in anticipo i problemi che dovranno essere affrontate. Identificare se è necessario un supporto extra o mancano le risorse necessarie per completare le attività**
- **Determinare gli eventuali ostacoli che devono essere rimossi**

Celebrare i successi

- **Un tentativo riuscito di reengineering di processo merita certamente una lode**
- **Ricompensare tutti coloro che hanno preso parte al progetto per aiutare l'organizzazione a fare il salto di qualità verso il miglioramento radicale**
- **Pianificare una celebrazione formale o informale riconoscendo chi sono i meritevoli di plauso nell'organizzazione**
- **Ciò vale più di ogni altra cosa e consentirà di aumentare l'impegno per gli sforzi successivi**

Oltre il business

- **All'interno delle organizzazioni ci sono molti e diversi gruppi di interesse: gruppi di persone con diversi obiettivi ed ambizioni**
- **Gli individui si associano ad altri che hanno ambizioni simili o, al contrario percepiscono se stessi come minacciati da persone simili, singolarmente o a gruppi**
- **In questo modo si formano le coalizioni all'interno delle organizzazioni: questi sono l'allineamento dei diversi gruppi di interesse, con o contro gli altri**
- **Tali gruppi competono naturalmente tra loro per cercare di massimizzare la probabilità di decisioni a loro favore e così garantire risultati e risorse che siano compatibili con i loro obiettivi**

Affari politici e di potere

- **La situazione diventa probabilmente più acuta quando le risorse sono limitate, per esempio, da un capitale di investimento limitato, oppure, molto peggio, quando l'investimento potrebbe essere politicamente orientato e non determinato dal contributo per il business**
- **Tale competizione politica nelle organizzazioni può influenzare il processo di cambiamento.**
- **Quando gli interessi corporativi prevalgono sugli obiettivi comuni la sopravvivenza dell'organizzazione è posta in serio pericolo**

Vulnerabilità

- **Coloro che tentano di guidare il cambiamento possono facilmente trovarsi in situazioni di vulnerabilità da cui devono tutelarsi**
- **La comprensione del contesto di questa vulnerabilità è importante se si vuole aumentare le possibilità di successo del progetto**
- **Nella prossima tabella sono delineate alcune condizioni che possono aumentare o diminuire la vulnerabilità.**

High vulnerability	Low vulnerability
Step improvement targets	Incremental improvement targets
Unrealistic expectations	Realistic expectations
Top management 'out of touch' with reality, a 'yes' culture	Top managers 'in touch' and supportive
Fast pace, highly visible results	Slow pace, results not immediately apparent
Diverse motives and understanding	Common vision and understanding
Significant resource required	Few extra resources needed
Little knowledge of how to proceed	Clear method
Complex interdependences	Few interdependences
Dependent on others	Self contained
Large scale, wide scope	Small scale, narrow scope
Dynamic environment	Stable environment
Confused responsibilities of process and outcomes	Clear 'ownership' of process and outcomes

BPR e miglioramento continuo

- È possibile migliorare ogni giorno i nuovi processi con tecniche specifiche (CPI, TQM, ...)
- Non è però possibile riapplicare il BPR continuamente: applicare il BPR è come applicare uno "stile di vita", e qualsiasi nuovo "stile di vita" ha bisogno di tempo per diventare stabile
- Riapplicare costantemente il BPR comporta alcuni rischi elevati come
 - Distogliere la concentrazione da obiettivi stabili
 - Alla lunga privare l'organizzazione di personalità

Esercitazione: IP International Petroleum