



BPR - Business Process Reengineering

Marco Raimondi

e-mail: mraimondi@liuc.it

BPR - Perceive

- 1. Definire la vision, la strategia, gli obiettivi**

Vision

- **La Vision indica lo scenario che l'organizzazione vede nel suo futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni**
- **E' il «sogno» condiviso da tutti gli stakeholders dell'organizzazione: imprenditori, azionisti, managers, lavoratori, sindacati, consumatori, ...**
- **La vision deve essere esplicitata e condivisa con chiunque, all'interno dell'azienda e fuori**
- **Aziende leader nei loro settori hanno creato innovazione e benessere partendo da una vision chiara e concreta che ha convinto tutti nel tempo**

Esempi di vision “storiche”

- **Ford:**
“I cavalli dovranno sparire dalle nostre strade”
- **Walt Disney:**
“Rendere felici le persone”
- **Wal Mart:**
“Dare alla gente comune la possibilità di acquistare le stesse cose dei ricchi”
- **Microsoft:**
“Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato”

Mission

- **La mission definisce il ruolo dell'organizzazione per attuare la vision, indica la strada da percorrere**
- **Indica come si intendono raggiungere gli obiettivi dell'azienda descritti dalla Vision, tende a focalizzarsi sul presente e a fornire una guida operativa all'azione dell'organizzazione**
- **Deve essere sintetica e descrivere in modo chiaro e sintetico perché l'organizzazione esiste, la sua unicità ovvero in cosa si distingue dalle altre aziende concorrenti, i valori che ne guidano l'azione, i target a cui si rivolge, gli strumenti che utilizza, i bisogni a cui risponde, le risorse su cui fa affidamento.**

Obiettivi strategici

- **Gli obiettivi strategici di lungo periodo esprimono i risultati che, all'interno di una determinata mission, il management si prefigge di raggiungere in un periodo compreso tra i 3 e i 5 anni, utilizzando le risorse che ha a disposizione o che intende procurarsi sul mercato**
- **Tali obiettivi devono essere chiari, possibili, identificabili, misurabili, raggiungibili e controllabili**
- **Gli obiettivi possono essere molteplici e dichiarati tutti insieme: obiettivi di redditività, di sviluppo di leadership di mercato, sociali, di prezzo, di equilibrio finanziario, di soddisfazione del cliente...**

Esempio: Samsung

- **Vision:**
“ispirare il mondo e creare il futuro”
- **Mission:**
“ispirare il mondo con tecnologie, prodotti e design innovativi in grado di arricchire la vita delle persone e contribuire a un futuro socialmente responsabile e sostenibile
- **Obiettivi:**
 - “Aumentare I ricavi da vendite a 400 mld\$; guadagnarsi il 1° posto nell’industria IT globale ed essere tra le prime 5 aziende al mondo”
 - “Essere un’azienda innovativa e con una buona reputazione; essere tra I primi 10 migliori luoghi di lavoro al mondo; essere un leader creativo in grado di costruire nuovi mercati; un’azienda globale in grado di attrarre i migliori talenti del pianeta”

Approccio top-down

- **La visione strategica è dunque quell'idea del business dichiarata dal top management che costituisce per tutta l'organizzazione il faro guida per ogni decisione**
- **Successivamente il Top management deve:**
 - Dichiarare la “mission” dell'organizzazione
 - Identificare pochi obiettivi strategici da perseguire nel lungo periodo
- **L'attività di Reengineering dovrà utilizzarla per focalizzarsi su bisogni, desideri, richieste.**

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 sul mercato

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

- **Una strategia necessita anche di essere accompagnata dall'esplicitazione di alcuni Fattori Critici di Successo che evidenziano gli elementi da perseguire.**
- **A volte l'individuazione di alcuni FCS si sostituisce all'elaborazione di una vera e propria strategia**
- **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?**
- **Viene definita una 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)**

Obiettivi strategici e Target operativi

- **Gli obiettivi strategici devono 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**
 - **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.**
- **I target operativi traducono gli obiettivi strategici in un risultato a cui tendere a livello di gestione operativa. Uno stesso obiettivo strategico può essere esplicitato in più target operativi che puntino insieme all'avvicinamento all'obiettivo desiderato**