



BPR - Business Process Reengineering

Marco Raimondi

e-mail: mraimondi@liuc.it

BPR - Plan

2. Individuare i processi critici

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
- Per individuare e visualizzare i processi è necessario modellarli scegliendo uno strumento di **mappatura**

Un nuovo modo di vedere l'organizzazione

- **Tre categorie di approccio principale per identificare i processi critici e realizzare la loro modellizzazione:**
 1. **Approccio analitico (o Bottom-up)**
 2. **Approccio sintetico (o Top-down)**
 3. **Approccio Foce-Sorgente**

1. Approccio analitico

- **Vengono innanzitutto rilevate tutte le attività svolte in azienda**
- **Gli strumenti utilizzati possono essere diversi :**
 - Mappature esistenti
 - Le interviste al personale aziendale
 - Le rilevazioni delle azioni svolte dai sistemi automatizzati,
 -
- **Analizzando le interdipendenze tra le varie attività ed utilizzando uno degli strumenti di mappatura, si costruiscono i modelli dei processi costruendo la matrice costo-contributo**

Matrice costo-contributo

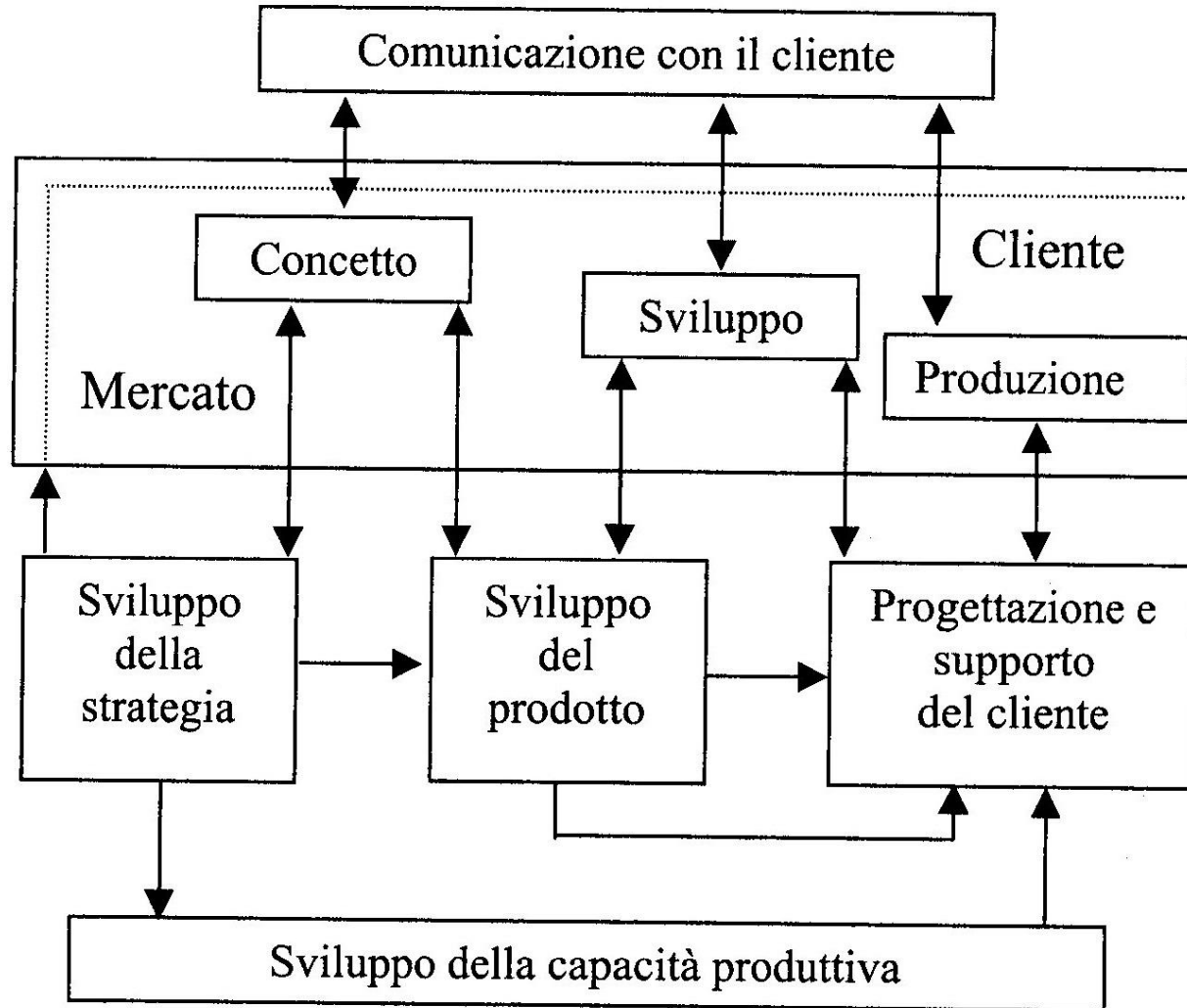
		COSTO	
		BASSO	ALTO
VALORE	ALTO	(A) Innovare, essere creativi	(B) Mantenimento della qualità, attenzione ai costi, tendere al quadrante A
	BASSO	(C) Continuità operativa, accrescimento del valore, tendere al quadrante (A)	(D) Eliminazione

- **Mediante la matrice costo-contributo si valuta come i processi contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali e quali sono i costi ad essi connessi**
- **In funzione del quadrante ove si trova il processo è consigliata una diversa politica di approccio:**
 - **Quadrante A (alto valore-basso costo): investimento**
 - Azione che punta all'innovazione investendo in creatività
 - **Quadrante B (alto valore-alto costo): attenzione**
 - Azione per il mantenimento della qualità e riduzione dei costi
 - **Quadrante C (basso valore-basso costo): mantenimento**
 - Azione volta alla continuità con l'accrescimento del valore
 - **Quadrante D (basso valore-alto costo): risparmio**
 - Azione volta all'eliminazione delle attività non necessarie

2. Approccio sintetico

- **Si basa sull'idea di come il management percepisce il funzionamento dell'organizzazione in termini di processo e pone fiducia nella sua capacità di interpretarlo**
- **Viene realizzata una mappa sintetica di primo livello**
- **La domanda chiave è: «che cosa devo fare per far funzionare competitivamente la mia azienda?»**
- **Il management deve individuare i processi principali:**
 - Cercare una strategia
 - Creare dei prodotti competitivi
 - Realizzare le strutture necessarie per
 - Consegnare i prodotti ai clienti
 - Comunicare con i clienti
 -

Esempio Texas Instruments



3. Approccio foce-sorgente

- **In tale approccio si parte dal risultato finale del processo, ovvero dai KPI (Key Performance Index o Fattori Critici di Successo)**
- **Si procede quindi a ritroso descrivendo il flusso di attività che determina il conseguimento di tali fattori**
- **L'attenzione in questo caso si focalizzerà sui processi meno competitivi dando precedenza al re-engineering di questi ultimi, indipendentemente dall'importanza strategica degli stessi**

Esempio di società editrice

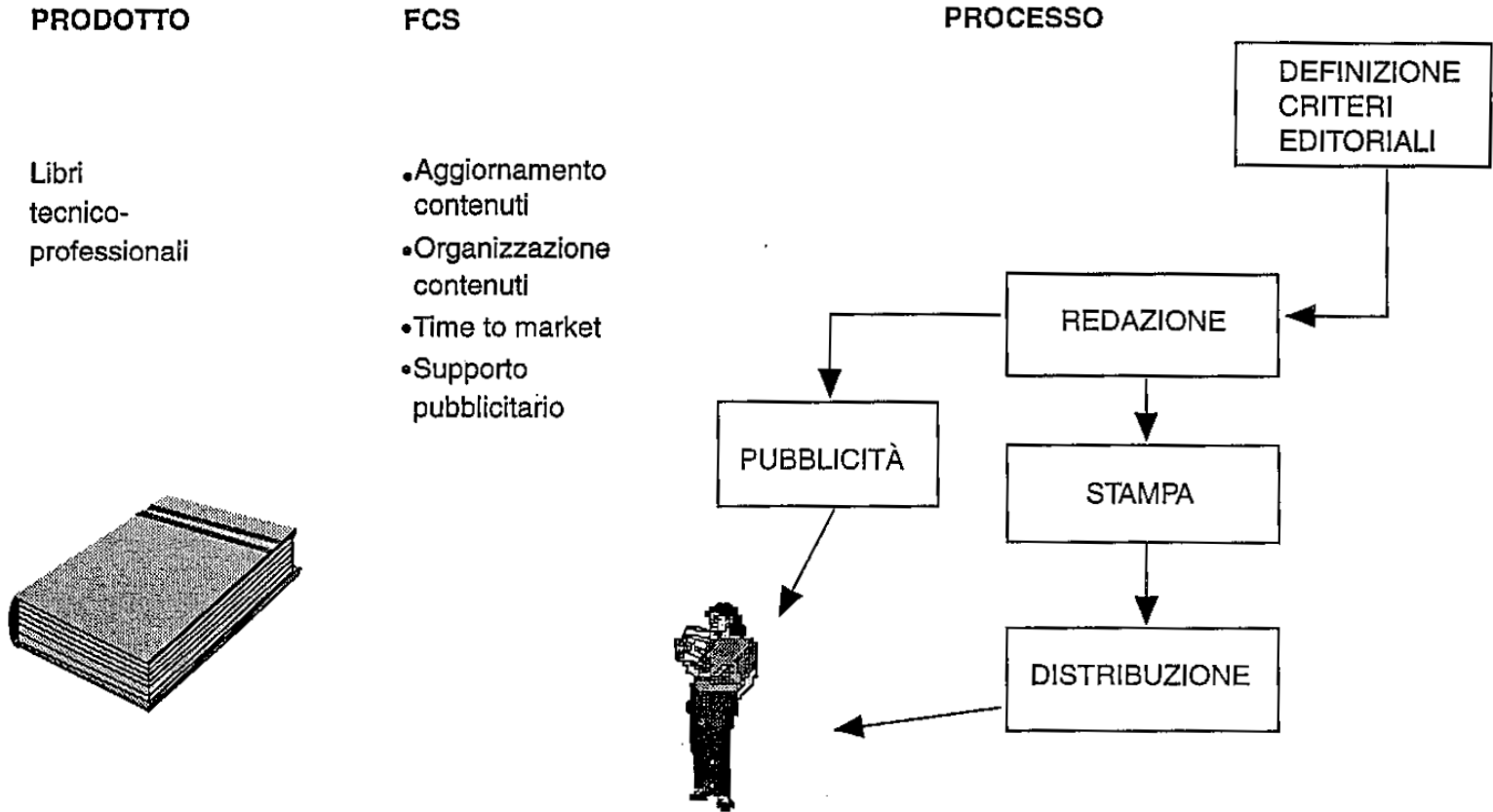


Figura 5

Esempio di società editrice

- 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».

Una diversa filosofia di pensiero

L'individuazione dei processi critici può anche essere realizzata, secondo una diversa filosofia, seguendo due logiche principali per le loro individuazione:

- 1. l'impatto sugli obiettivi strategici**
- 2. 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

- **Creare un diagramma di flusso del processo che permetta di vedere cosa succede in ogni fase del processo stesso**
- **Limitare i dettagli nel diagramma di flusso: troppi dettagli possono costituire un ostacolo verso l'obiettivo prefisso**
- **Dopo aver documentato il processo si è pronti per misurare le performance attuali**
- **La misurazione consente di chiarire anche eventuali discrepanze del modello con la realtà**
- **Fornirà poi l'opportunità di confronto dopo che il processo re-ingegnerizzato sarà implementato**

BPR - Plan

3. Cercare 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 un beneficio sproporzionato e durevole**
- **Non esistono regole per la ricerca dei breakpoints**
- **Ci sono alcune aree di operatività ove è più frequente la possibilità di conquistarli**

MERCATO	PRODOTTO	OPERATIONS	FINANCE	IT
Nuovi clienti	Concept	Minori costi	Quotazione in borsa	Interfaccia interna
Nuovi prodotti	Design	Elasticità ai volumi	Nuove fonti di finanziamento	Sistema di comunicazione
Time to market	Tecnologia	Flessibilità	Ricerca di partnership	Reporting
Prezzi competitivi	Service: Disponibilità Puntualità Tempestività Empatia	Nuova tecnologia	Fusioni e acquisizioni	Integrazione B2B B2C
Certificazione		Affidabilità di impianto	Azionariato diffuso	Automazione

Esempi di breakpoints

- **Concept:**
 - Smartphone
- **Tecnologia:**
 - Led
- **Costi:**
 - Stampa rotativa
- **Flessibilità:**
 - Lean production
- **Acquisizioni:**
 - Leveraged byout
- **Integrazione:**
 - Vendite online

Definizione degli obiettivi

Come possono essere definiti gli obiettivi del re-engineering?

1) obiettivi strategici

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

2) obiettivi estrapolati dalla situazione esistente

Gli obiettivi vengono definiti sulla base delle prestazioni che si ritengono ragionevolmente perseguibili alla luce dei processi esistente. In tal caso la definizione degli obiettivi deve essere concomitante con la fase di analisi del processo

La definizione degli obiettivi può stimolare la scoperta di nuovi breakpoints

Obiettivi ambiziosi o «ragionevoli»?

Quali obiettivi è opportuno 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: «siate moderati nel definire l'ambito di intervento, ma ambiziosi negli obiettivi».**
- **Oltre che dall'importanza in sé del «grande balzo», la definizione di obiettivi ambiziosi è anche motivata dal fatto che grandi obiettivi, creando una molla psicologica per la ricerca di grandi soluzioni, garantiscono spesso almeno miglioramenti interessanti.**

- **Obiettivi modesti possono portare a risultati insignificanti, tuttavia obiettivi troppo impegnativi possono implicare un rischio molto alto di insuccesso, con conseguente frustrazione e demotivazione**
- **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.**

La situazione esistente

- **Disporre di dati precisi riguardo la situazione esistente è essenziale per definire il punto di partenza**
- **Ciò è necessario per più ragioni:**
 - **Per definire i nuovi obiettivi, specie se questi ultimi devono essere estrapolati dalla situazione esistente**
 - **Per confrontare le prestazioni effettive oggi con le "nuove" performance del processo re-ingegnerizzato**
- **La misurazione del processo esistente è dunque un passaggio fondamentale per qualunque attività di re-engineering**

Identificare i “Gap”

- **Qual è lo scarto tra le performance misurate e le performance attese?**
- **Il benchmarking è lo strumento più utilizzato per valutare le performance dello «stato dell’arte», nel settore di mercato, presso la concorrenza, di prodotti alternativi...**
 - **Se questa differenza di prestazioni ("gap") è lieve, potrebbe non essere necessario reingegnerizzare ed optare per una azione di miglioramento continuo (CPI)**
 - **Se, al contrario il divario è grande, occorre prepararsi per un importante sforzo**

Un esempio storico

Quando Henry Ford fece visita al concorrente Mazda, scoprì che quest'ultima aveva solo 5 persone in carico all'ufficio contabilità contro i 500 impiegati presenti nella sua organizzazione

Come da sua stessa ammissione Ford capì in quel momento che occorreva sfidare il pensiero tradizionale della società circa il processo di accounting e, pur non arrivando mai ai livelli di Mazda, la cui organizzazione era profondamente diversa, fu comunque in grado dopo alcuni anni di ridurre il proprio personale contabile del 75%

Benchmarking

- **Il benchmarking è un metodo utilizzato nella gestione strategica, con cui le organizzazioni valutano diversi aspetti dei loro processi in relazione alle migliori performance del settore**
- **Esso può essere un evento isolato, ma è spesso considerato come un processo continuo in cui le organizzazioni cercano costantemente di sfidare i propri limiti**
- **Il benchmarking consiste nel confrontare i risultati ottenuti da altre organizzazioni presenti sul mercato al fine di valutare il proprio livello di competitività: se sapere «che i concorrenti stanno facendo meglio» è abbastanza semplice, «sapere come fanno» è molto più complicato**

Come attuare il benchmarking

- a) **Definire le aree di investigazione dopo aver definito gli obiettivi su cui puntare oppure attivare tecniche quali conversazioni informali con clienti, dipendenti, fornitori oppure focus group, ricerche di mercato, sondaggi, questionari, rapporti di qualità, analisi per indici finanziari...**
- b) **Identificare le organizzazioni leader nel proprio contesto di riferimento oppure caratterizzate da processi simili. Per fare ciò è necessario consultare clienti, fornitori, analisti finanziari, associazioni di categoria e riviste specializzate per capire quali di queste organizzazioni sono degne di studio**
- c) **Raccogliere le informazioni relative a tali organizzazioni in termini di performance. Per fare ciò è necessario avviare indagini dettagliate e riservate e a tal fine è necessario ricorrere ad associazioni di categoria e consulenti specializzati**

Definizione dei Targets

La raccolta di dati tramite benchmarking sarà di grande aiuto per definire i target intermedi, indispensabili per ottenere gli obiettivi finali

Altri elementi per la loro definizione sono tipicamente la raccolta dati in merito alla soddisfazione del cliente, spesso realizzata tramite interviste