



BPR - Business Process Reengineering

Design

Marco Raimondi

e-mail: mramondi@liuc.it

Design

5. Stabilire le risorse necessarie

Risorse

- **E' stato mappato il nuovo processo, si deve quindi stabilire quali risorse e strumenti di supporto sono necessari per il nuovo processo:**
 - 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?
- **Tre diverse aree di risorse devono essere analizzate quando si riprogetta un processo:**
 1. **Persone**
 2. **Tecnologia e strutture**
 3. **Risorse finanziarie**

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 e strutture

- **Disporre di tecnologie adeguate è essenziale per condurre a termine con successo un progetto BPR: se sono stati individuati strumenti che supporteranno il processo, occorre prevedere la loro implementazione**
- **Il benchmarking è utile per verificare quali tecnologie sono disponibili allo stato dell'arte.**
- **Altre categorie di strumenti di supporto (mobili, servizi generali, automezzi, ...) potrebbero non apparire essenziali, ma essere comunque necessari**
- **Incontrare le persone che saranno coinvolte nel reengineering e ascoltare le loro esigenze. Se si rendono conto che si è aperti alle loro preoccupazioni ed opinioni, l'implementazione sarà molto più agevole**

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

3. Risorse finanziarie

- **Ogni cambiamento comporta necessariamente dei costi da sostenere:**
 - **Analisi e progettazione**
 - **Nuove strutture**
 - **Disagi alle attività**
 - **Formazione**
 - **Inefficienze iniziali**
- **L'obiettivo finale è che lo sforzo di reingegnerizzazione abbia un impatto finale positivo sull'organizzazione ma cosa ciò comporta in termini di costi ed investimenti è fondamentale**
- **E' necessario condurre an'analisi costi/benefici 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?**

Determinazione dei Costi-Benefici attesi

- **Determinare i costi/benefici attesi per l'organizzazione è fondamentale per scegliere la migliore opzione di reenginerring**
- **Se i benefici superano abbondantemente i costi, ci sarà la relativa certezza che è opportuno sviluppare il piano di gestione del cambiamento. Risultati non così confortanti necessiteranno almeno di un opportuno approfondimento**
- **Modello Costi-Benefici**
 1. **Individuare le possibili opzioni di reengineering**
 2. **Determinare le categorie di Costi e Benefici**
 3. **Raccogliere i dati**
 4. **Calcolare le relazioni Costi/Benefici**

1. Individuare le opzioni di reengineering

- **Descrivere le diverse opzioni possibili di reengineering che sono state individuate**
- **Valutare le implicazioni in termini di KPI e targets**
- **Ipotizzare dei risultati di performance ragionevoli**
- **Costruire un project plan con i costi-benefici attesi**

2. Determinare le categorie Costi e Benefici

- **Individuare delle categorie di costi-benefici all'interno dell'organizzazione**
- **Attivare dei brainstorming con degli attori ben informati per accertare la pertinenza delle categorie ed approfondirne i contenuti**
- **Definire la lista finale delle categorie di costi-benefici ed inserirli nell'apposita matrice**

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:	

3. Raccogliere i dati

- **Definire un metodo per la raccolta dati che sia pertinente**
- **Raccogliere i dati accuratamente sul campo**
- **Ove non disponibili effettuare una stima con logica**
- **Effettuare una proiezione dei risultati per il futuro**
- **Evidenziare altri eventuali benefici correlati**

4. Calcolare le relazioni Costi/Benefici

- **Proiettare i Costi-Benefici su un orizzonte temporale adeguato**
- **Considerare eventuali fatti contingenti (cosa succederebbe se...?) in modo asettico ed obiettivo**
- **Sviluppare sempre 3 possibili scenari: ottimistico, neutro, pessimistico**
- **Stendere una lista di conclusioni e raccomandazioni come nel seguente modulo**

COST/BENEFIT CALCULATION WORKSHEET

(continued)

Comparison Of Costs And Benefits	Year 1 (One-time + Ongoing)	Year 2+ (Ongoing)
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: <i>return</i> = benefits – ongoing costs <i>investment</i> = one-time costs		
	By End Of Year 1	By End Of Year 2
ROI = $\frac{\text{return} - \text{investment}}{\text{investment}} \times 100 =$	_____ X 100	_____ X 100
=	_____ X 100	_____ X 100
=	_____ %	_____ %
Conclusion(s)/Recommendation(s)		

Design

6. Sviluppare il piano di cambiamento

II team

- **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**

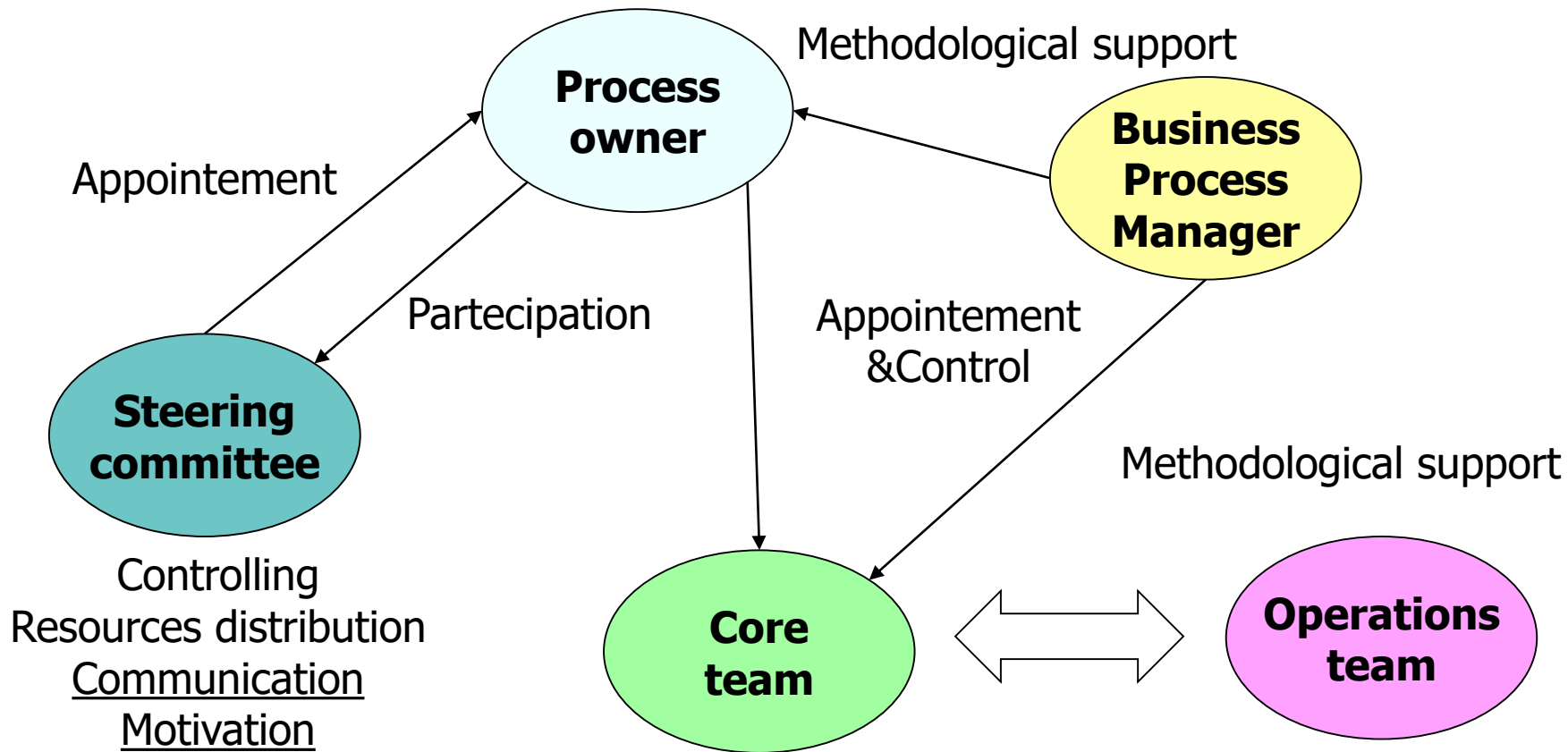
Re-engineering team

- **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**
 - **.....**

Programma di training

- **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

- **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**

Impatto sull'organizzazione

- **È necessario analizzare l'impatto del cambiamento sull'organizzazione. Questo passaggio importante viene spesso trascurato ma è fondamentale:**
 - **Chi e che cosa saranno coinvolti nei cambiamenti, ed in che misura?**
 - **Quali fattori emotivi occorrerà considerare durante l'introduzione del cambiamento?**
 - **Cosa monitorare durante lo sviluppo del progetto?**
 - **Tutti coloro che saranno coinvolti sono stati consultati ed informati?**
 - **E' stato promosso l'impegno di tutti per garantire il successo delle modifiche consigliate?**

Coinvolgimento

- **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**
- **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**
- **Eventuali esuberanti dovranno essere gestiti fin dall'inizio per evitare turbative successive**

Aspetti emotivi

- **I cambiamenti nascondono l'incognito: quali potrebbero essere le paure di ciascuno?**
 - Ansia per un incarico più difficile?
 - Paura di perdere il posto di lavoro?
 - Rabbia per il potere che sarà tolto?
- **Cercare di rispondere ad ogni preoccupazione nel modo più onesto possibile, non minimizzando i rischi, dichiarandoli sempre apertamente, facendo leva sui benefici attesi**
- **L'accumulo di stress e dissidi vari potrebbero spingere la situazione a livelli incontrollabili**
- **La squadra dovrà inserire nel piano anche le eventuali azioni necessarie per gestire le emozioni**

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**

Monitoraggio

- **Incontri a cadenza periodica per verificare lo stato di avanzamento**
- **Uso di strumenti Gantt (MSProject)**
- **Indici di riferimento per controllare che lo sforzo di reingegnerizzazione raggiungerà l'obiettivo del miglioramento previsto**
- **La fase di cambiamento dovrà essere controllata in modo efficace:**
 - **Che tipo di sistema di rilevazione sarà utilizzato?**
 - **Con quale cadenza di aggiornamento**
 - **Quali metodi saranno utilizzati per incorporare e monitorare ulteriori modifiche nel piano?**