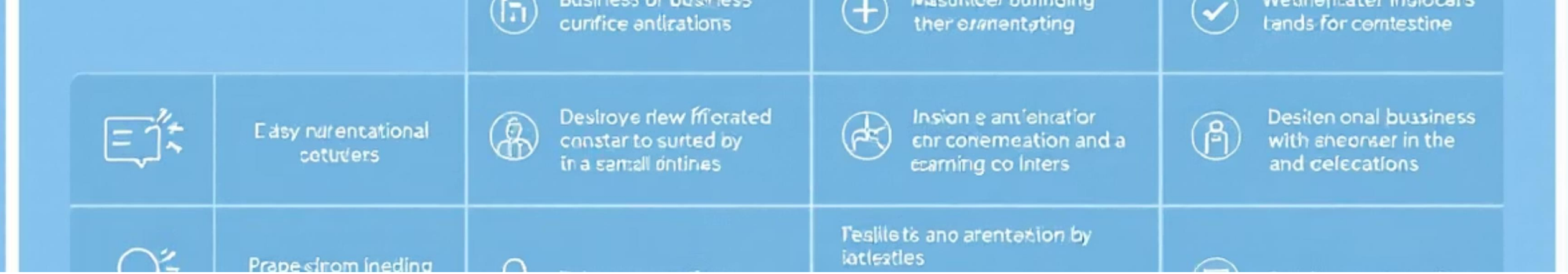
La Reingegnerizzazione dei Processi di Business

Le mutate condizioni del contesto competitivo hanno costretto le aziende a rivedere i flussi di attività che caratterizzano il loro funzionamento. Gli interventi sui processi possono razionalizzare il flusso esistente o ridisegnare completamente il funzionamento aziendale.

I provvedimenti possono essere indirizzati al miglioramento dei risultati nell'ambito delle strategie esistenti o alla ricerca di potenziamento delle posizioni competitive mediante una riprogettazione radicale dei processi.

Capitolo 2 testo Analisi e ottimizzazione dei processi aziendali, Candiotto, Giandini, Maggioli Editore





Tre Approcci al Cambiamento

Process Management

Gestione per processi: razionalizzare il modo di operare ripensando, governando, coordinando e controllando i processi aziendali.

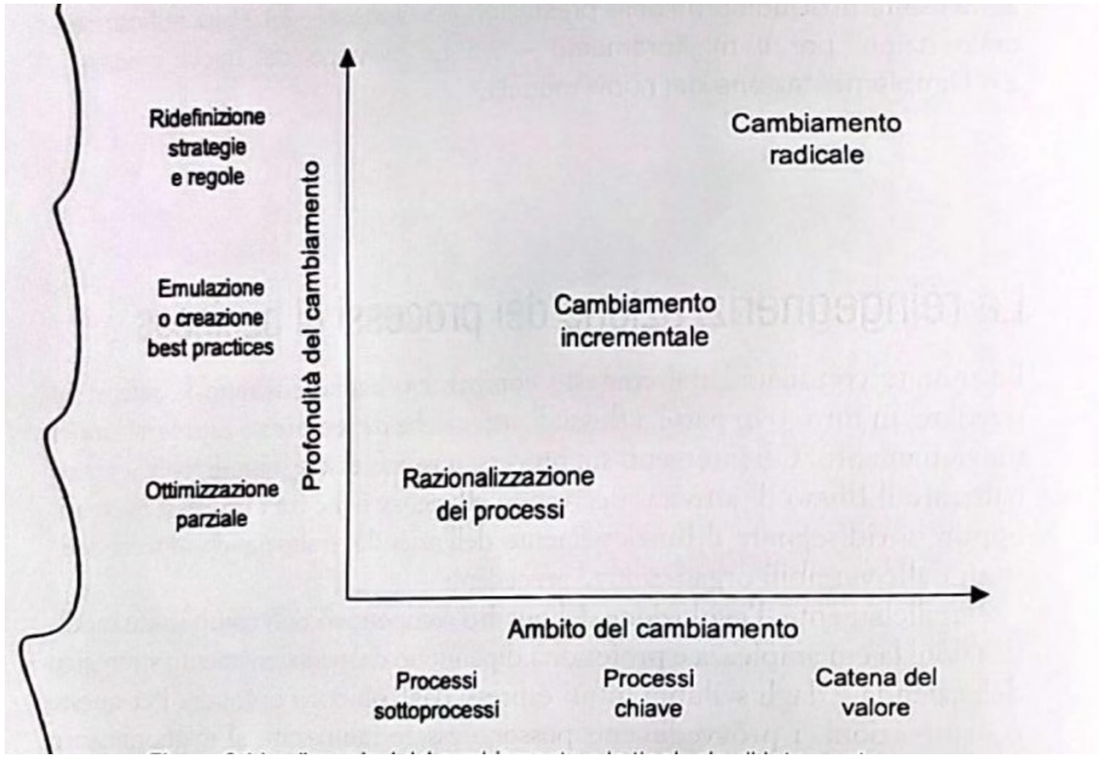
Business Process Improvement (BPI)

Cambiamento incrementale: interventi progressivi di miglioramento per perseguire livelli superiori di efficacia ed efficienza nel contesto strategico esistente.

Business Process Reengineering (BPR)

Cambiamento radicale: rilevanti miglioramenti dei risultati e nuove modalità di svolgimento delle attività, in coerenza con trasformazioni radicali nella struttura e strategia aziendali.

Le Dimensioni del Cambiamento



Fattori di Scelta

Le scelte delle aziende operano in relazione alla tipologia di approccio al ridisegno dei processi, possono dipendere:

- Condizioni dei processi (importanza strategica, livello di performance)
- Vincoli economici all'investimento in progetti di miglioramento
- Orientamento verso il rischio di "confusione organizzativa"

Gli approcci ibridi e gli interventi congiunti o in successione sono spesso la soluzione più efficace per le specifiche realtà aziendali.

Il Business Process Reengineering

> Il reengineering è il "ripensamento di fondo e il ridisegno radicale dei processi aziendali finalizzato a realizzare straordinari miglioramenti nei parametri critici delle prestazioni"

01

Pianificazione del progetto

Valutazione della posizione competitiva, identificazione degli obiettivi strategici e tracciamento della mappa dei processi

02

Analisi dei processi esistenti

Rappresentazione dettagliata del funzionamento attuale e identificazione delle aree critiche

03

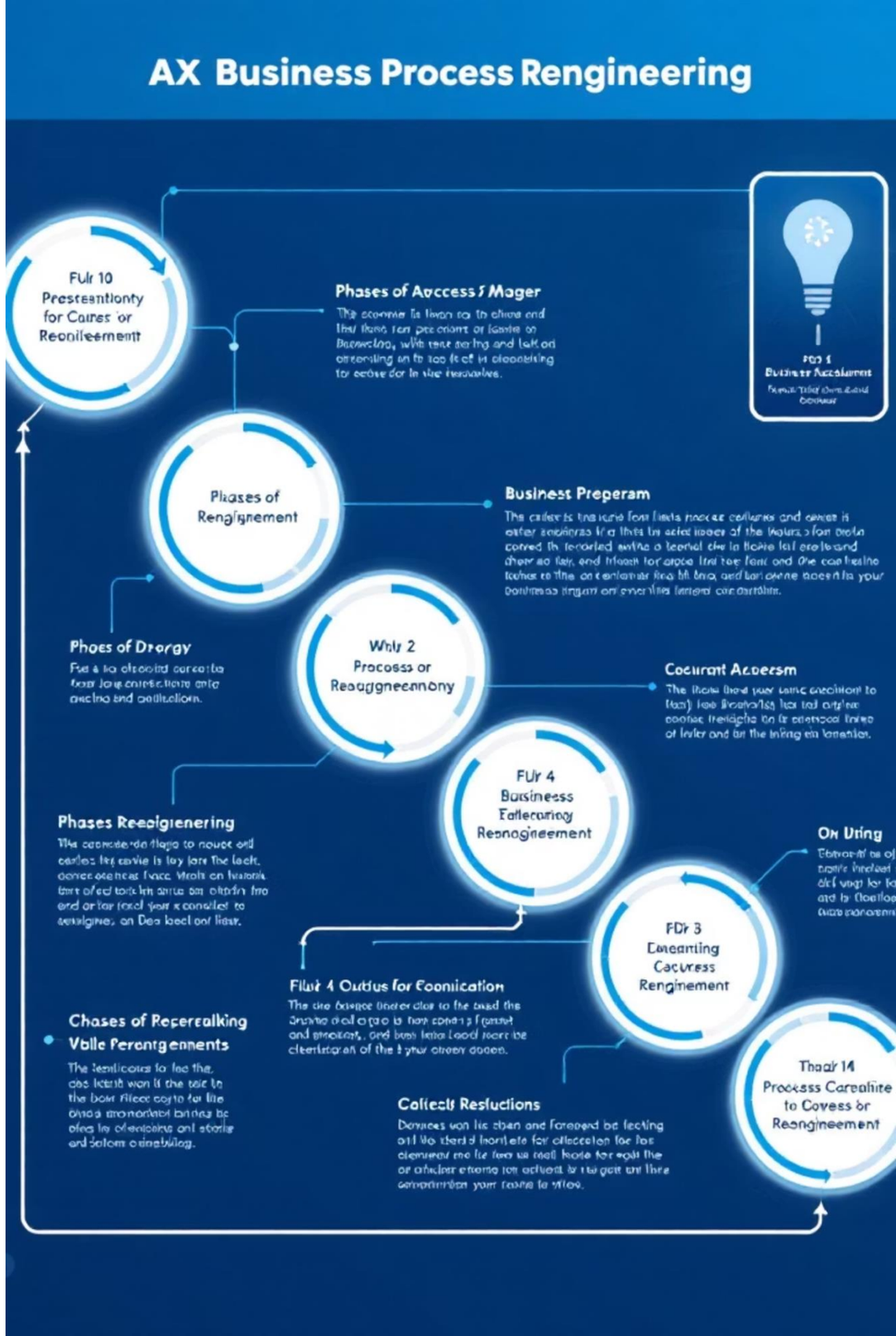
Sviluppo di nuovi modelli

Progettazione delle soluzioni innovative e valutazione della fattibilità tecnica

04

Implementazione

Attuazione dei modelli e delle nuove soluzioni organizzative



I Protagonisti della Riprogettazione



Il Leader

Manager di alto livello che fornisce indicazioni strategiche, alloca le risorse, approva gli stati di avanzamento e si espone per appianare le barriere al cambiamento.



Il Process Owner

Responsabile della riprogettazione di un singolo processo, forma e coordina il gruppo di reengineering, pianifica le azioni operative e presenta l'avanzamento dei lavori. Responsabile del monitoraggio e del miglioramento continuo.



Il Team di Reengineering

Gruppo limitato (5-10 elementi) che esamina i processi, individua criticità, fornisce indicazioni per la nuova configurazione e verifica lo sviluppo del nuovo processo.



Il Comitato Direttivo

Composto dai process owner e dal leader, individua la strategia globale del reengineering, l'ordine di priorità dei progetti e dirime i conflitti.



Il Coordinatore

Collaboratore del leader che assiste i proprietari dei processi, coordina le attività in corso e sviluppa le strutture di supporto.

Identificazione e selezione dei processi

Mappa dei processi

- **Quali sono i fattori rendono un'organizzazione più o meno efficace =>**
- **Necessario raffigurare azienda come sistema di processi =>**
- **Mappa dei processi aziendali => top down, bottom-up**

Variabili per la selezione

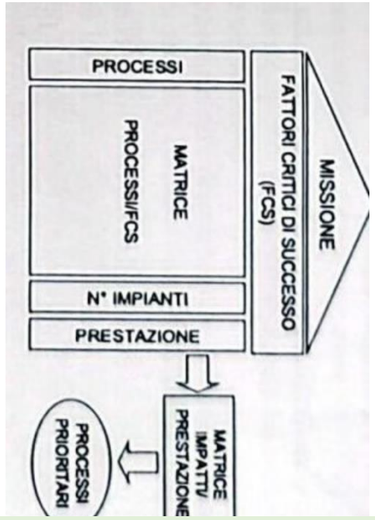
- **Vincoli di natura economica**
- **Difficoltà a gestire interrelazioni esistenti tra i processi**
- **Cultura al cambiamento**

La Selezione dei Processi

Criteri di Valutazione

- **Rilevanza strategica:** relazione diretta con gli obiettivi aziendali
- **Performance attuali:** scostamento dalle prestazioni ottimali (t, c, q..)
- **Fattibilità:** possibilità di raggiungere risultati positivi

I fattori critici di successo (FCS) derivanti dall'analisi strategica permettono di valutare la qualità degli output e l'efficacia del processo (aspetti chiave del processo che consentono il successo)



FCS: elemento essenziale, spesso limitato in numero, che **deve assolutamente avere una performance soddisfacente per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici e del successo complessivo del processo**. In parole semplici, sono le poche aree su cui è fondamentale concentrare gli sforzi. Derivanti dall'analisi strategica e determinanti per il raggiungimento degli obiettivi.

Processi distribuiti nella matrice sotto riportata in base al loro livello di performance attuale e in funzione della loro influenza sui FCS



Impatto che i processi hanno sui FCS

Miglioramento Radicale

Processi con scadenti performance e forte influenza sui fattori critici: oggetto di riprogettazione completa

Miglioramento Incrementale

Processi con bassa performance ma determinanti per il successo: cambiamenti progressivi meno rivoluzionari

Governo dei Processi

Processi decisivi e in buono stato: destinati al perfezionamento continuo e all'ottimizzazione

Manutenzione

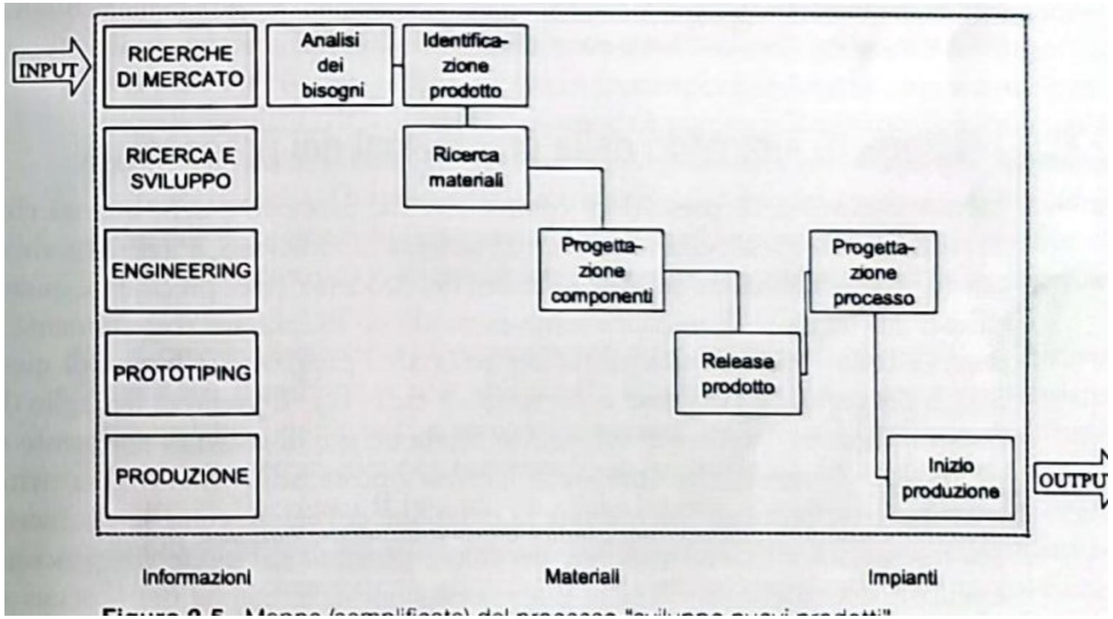
Processi poco influenti sui fattori critici ma funzionanti: conservazione in efficienza

L'Analisi e la Rappresentazione dei Processi

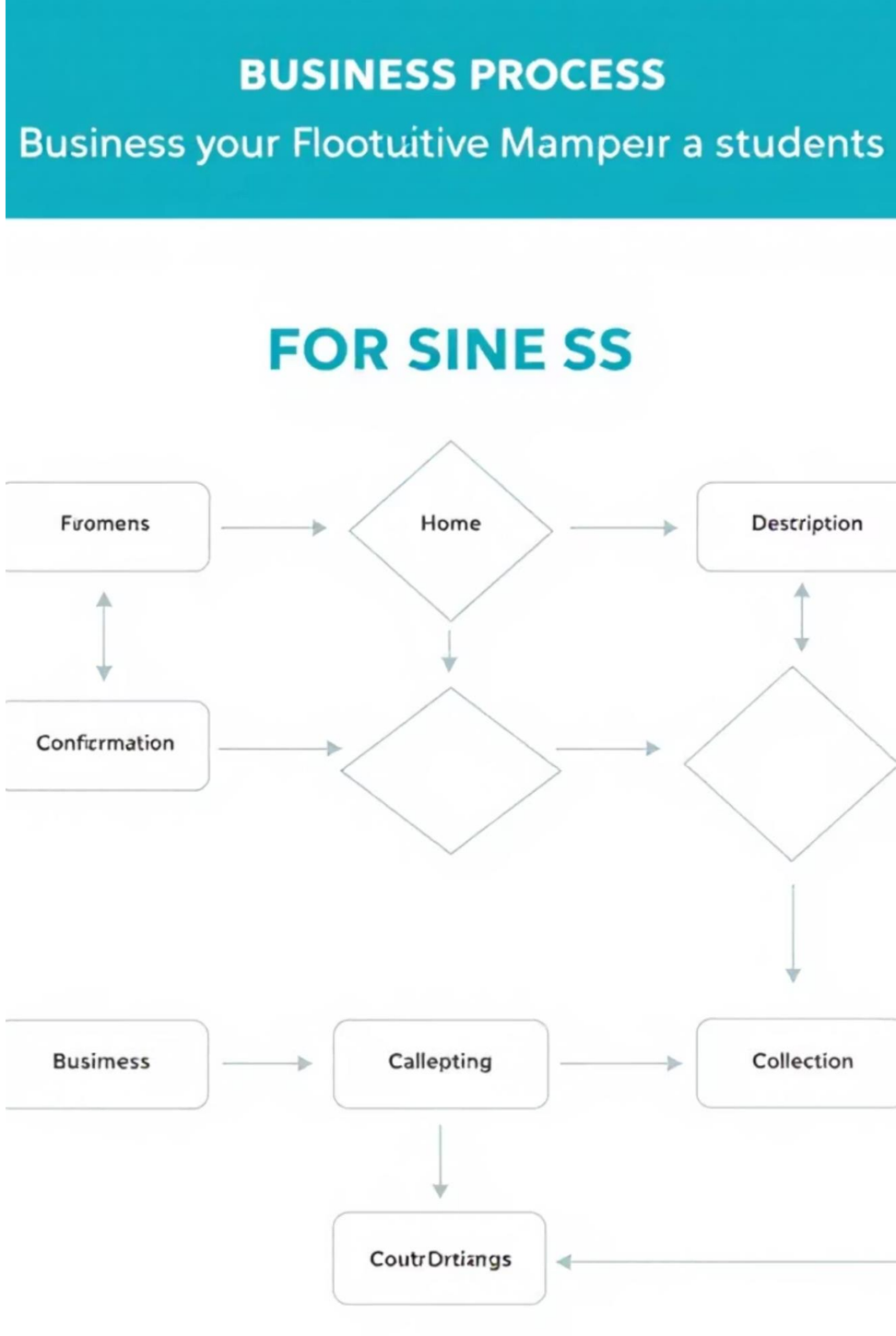
L'analisi delle condizioni esistenti è il presupposto indispensabile per ogni azione di miglioramento. La rappresentazione del funzionamento dei processi fornisce una solida base di partenza (AS IS) per poi addivenire ad una situazione desiderata (TO BE)

Elementi da Identificare

- Denominazione del processo
- Input e fornitori (interni/esterni)
- Output e clienti (interni/esterni)
- Attività e ordine di svolgimento
- Unità organizzative e risorse impiegate



La modellizzazione attraverso mappe, matrici di responsabilità e diagrammi di flusso consente un'efficace comunicazione e favorisce l'uso di un linguaggio comune tra i gruppi di lavoro.



Gli Indicatori di Performance

Indicatori di Costo

Process costing per determinare i costi di processo attraverso l'aggregazione dei costi delle attività, superando i tradizionali metodi di cost accounting.

Indicatori di Qualità

Percentuale di difetti, scarti di lavorazione, componenti sottoposte a ulteriori trattamenti, livello di qualità percepito dal cliente.

Indicatori di Tempo

Tempo di sviluppo nuovi prodotti, tempo di ciclo della produzione, ritardi medi nelle consegne, tempo di permanenza nei magazzini.

Indicatori di Flessibilità

Capacità del processo di adattarsi ai futuri bisogni del cliente, gestione del cambiamento e innovazione continua.

I Key Performance Indicators (KPI) mirano a monitorare le prestazioni dei processi aziendali collegati alle aree di eccellenza, fornendo indicazioni su efficienza, servizio e qualità.



Identificazione azioni di miglioramento

Obiettivi da raggiungere

Non in funzione dei compiti da svolgere

Mappatura processi, identificazione delle aree critiche e KPI

Guidano verso la scelta degli interventi=> promozione e potenziamento attività che creano valore per il cliente eliminando le attività che non generano valore e/o non necessarie allo sviluppo dei processi

Analisi dei flussi

Individuazione aree di miglioramento (vs ridondanze, duplicazioni, riduzione dalla frammentazione, contenimento della complessità

Formalizzazione

Osservazione, analisi, identificazione delle anomalie, la ricerca delle cause di fondo e **analisi di affinità**, definizione delle soluzioni di miglioramento devono essere tracciate, condivise con il vertice

I Key Performance Indicators (KPI) mirano a monitorare le prestazioni dei processi aziendali collegati alle aree di eccellenza, fornendo indicazioni su efficienza, servizio e qualità.

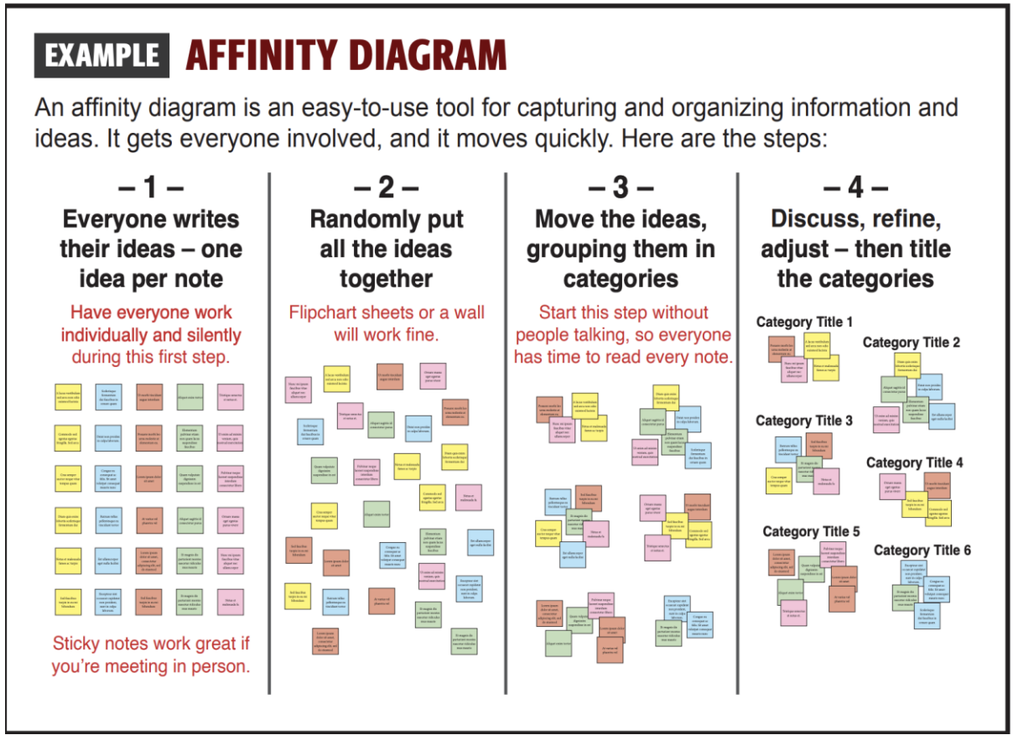


Diagramma di affinità

Un diagramma di affinità aiuta a organizzare le idee per identificare le cause di un problema, raggruppando un gran numero di concetti simili in categorie logiche. Si inizia con un brainstorming per raccogliere tutte le idee (le potenziali cause) su foglietti, per poi raggrupparle per affinità naturale, dando un nome a ciascun gruppo e arrivando a individuare i temi principali che portano alla causa principale.

Come creare un diagramma di affinità per le cause

1. **Brainstorming:** Chiedi a un gruppo di raccogliere quante più idee possibili su un problema, scrivendo ciascuna su un foglietto adesivo.
2. **Raccolta e condivisione:** Incolla tutti i foglietti su una superficie ampia. Leggi ad alta voce ogni idea, chiedendo all'autore di chiarirla se necessario.
3. **Raggruppamento:** I partecipanti raggruppano i foglietti che hanno un legame o un'affinità, formando dei piccoli gruppi.
4. **Definizione dei titoli:** Per ogni gruppo, scegli un titolo che ne riassuma il concetto principale, scrivendolo su un foglietto separato e posizionandolo sopra il gruppo.
5. **Raggruppamenti di secondo livello:** Se necessario, raggruppa i titoli dei gruppi in categorie più ampie e assegna loro dei titoli di secondo livello.
6. **Analisi:** Esamina i raggruppamenti e i titoli per individuare i temi principali che emergono e che indicano le cause principali del problema.



Il diagramma di affinità, inventato negli anni '60 da un antopologo giapponese - Kawakita Jiro - è uno strumento particolarmente adatto a **strutturare i pensieri delle persone che lavorano insieme su una questione complessa**. Serve, infatti, per **organizzare un grande gruppo di elementi in blocchi più piccoli** che siano più facili da capire e da gestire. Il diagramma è uno **strumento visuale che facilita la comprensione di un argomento rendendolo alla portata di tutti**, con l'aiuto di qualche foglietto adesivo e di qualche pennarello. Lo strumento consente a un individuo o a un team di raggruppare in categorie un gran numero di idee, problemi, osservazioni o elementi per avviare, poi, ulteriori analisi. Può essere utilizzato in qualunque stadio del ciclo Plan-Do-Study-Check

Lo Sviluppo e l'Implementazione dei Nuovi Modelli

Analisi delle Opportunità

Riesame delle informazioni raccolte e valutazione della fattibilità tecnica delle iniziative di cambiamento

Progettazione

Sviluppo del modello "to be" con documentazione grafica dettagliata e simulazioni per verificare la coerenza

Progetti Pilota

Sperimentazione in ambienti limitati per facilitare l'avviamento e confermare la validità delle scelte

Implementazione Completa

Attuazione integrale con monitoraggio costante e sistema di controllo delle performance

Il ricorso agli strumenti ICT per la produzione dei modelli è proficuo per velocità e facilità nella creazione di schemi, tabelle e grafici che soddisfano le esigenze del management e dei team operativi.



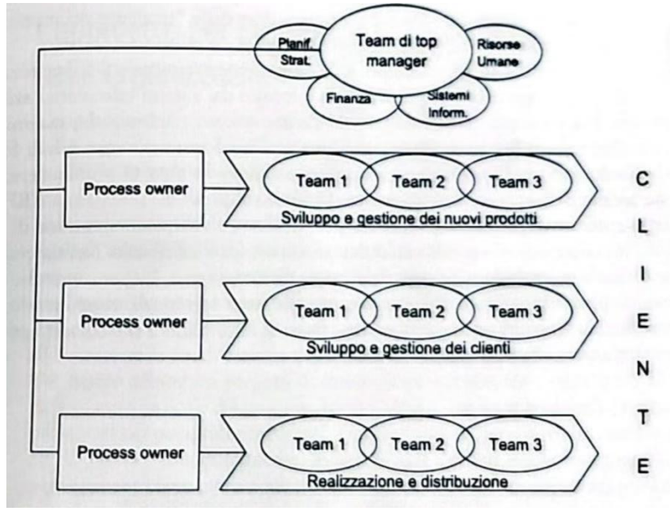
La Nuova Struttura Organizzativa

Riallocazione delle risorse, attribuzione responsabilità, scelta sistemi di informazione e controllo...

Soluzioni Organizzative

Le concrete realizzazioni di reengegnerizzazione mostrano una varietà di soluzioni:

1. Mantenimento della struttura funzionale con rafforzamento dei collegamenti orizzontali
2. Convergenza tra competenze funzionali e process owner nella struttura a matrice
3. Compiuta visione per processi nella struttura orizzontale



Snellimento Organizzativo

Riduzione dei livelli gerarchici, ampliamento delle responsabilità operative, decentramento decisionale e arricchimento dei compiti individuali.

Struttura Orizzontale

Incentrata sui processi chiave, con process owner responsabili, team multifunzionali e cultura collaborativa orientata all'innovazione e al miglioramento continuo.

Integrazione Interfunzionale

Manager integratori, team dedicati e sistemi informativi ERP garantiscono il coordinamento e l'integrazione dei flussi di informazioni secondo un'ottica processiva.



La Nuova Struttura Organizzativa: ruoli

Collegamenti orizzontali riguardano i flussi di comunicazione e i meccanismi di coordinamento che si instaurano tra le unità organizzative per superare le barriere funzionali e perseguire obiettivi comunica. Oltre i contatti diretti, i principali strumenti sono:

Ruoli di collegamento: istituiti individuando soggetti appartenenti alle unità alle quali è evidente l'esigenza di coordinamento

Task force: gruppi temporanei costituiti da rappresentanti di diverse unità che ricercano la soluzione comune di problemi di integrazione

Manager integratori

Team