

Economia Aziendale

5. La reingegnerizzazione dei processi e le nuove tecnologie

Prof. Federico Minelle

Economia Aziendale

5.1 La reingegnerizzazione dei processi

Prof. Federico Minelle

Il Business Process Reengineering

Origini e definizioni

- Il concetto di **BPR** nasce all'inizio degli **anni '90**
- **Michael Hammer**, Professore di Informatica del MIT
 - tecnologie informatiche applicate ai processi di lavoro
 - scarsi risultati
 - necessità di
 - discontinuità, salto, assenza di vincoli nella riprogettazione
 - basta “rivestire di silicio e software processi obsoleti”
 - dimenticarli e ripartire da capo
 - reingegnerizzarli con la forza delle tecnologie informatiche

BPR – I principi di Hammer

1. Riorganizzarsi partendo dai prodotti/servizi non dalle attività
2. Coinvolgere gli utilizzatori nei processi produttivi
3. Inserire gestione informazioni all'interno del lavoro che le genera
4. Considerare risorse geograficamente distribuite come centralizzate
5. Collegare linee parallele di attività piuttosto che integrare risultati
6. Collocare punti di decisione dove l'attività viene svolta
7. Inserire i controlli all'interno dei processi
8. Acquisire le informazioni una sola volta, alla fonte

Radicale ripensamento e ridisegno dei processi base

- fortissimi miglioramenti nei risultati
- drastico cambio di approccio e di mentalità
- elevati rischi di insuccesso

BPR – Le mitigazioni

- **Thomas H. Davenport**
 - Combina approccio radicale con iniziative e metodi finalizzati al miglioramento continuo dei risultati
 - Continuous Process Improvement – CPI
 - Total Quality Management – TQM
 - Suggestisce di:
 - Utilizzare le tecnologie come “fattore abilitante”
 - Integrare intervento tecnologico e cambiamento organizzativo
 - Gestire attentamente i processi di cambiamento allo scopo di minimizzare i rischi di insuccesso
 - Coinvolgere gli “utenti” nei gruppi di lavoro per reingegnerizzazione

Approccio più strutturato

- alterna fasi di reingegnerizzazione radicale a fasi di controllo e miglioramento continuo

Business Process Redesign

- **H. James Harrington**
 - utilizza il termine **Redesign per** sottolineare
 - l'orientamento a soddisfare l'esigenza delle organizzazioni a procedere verso **cambiamenti più contenuti e meno rischiosi**
 - propone dieci requisiti per l'ottenimento dei risultati

BP Redesign – I requisiti di Harrington

1. L'organizzazione deve credere nell'importanza del cambiamento
2. Deve esserci una "visione" del futuro stato dell'organizzazione
3. Gli ostacoli al cambiamento devono essere individuati e rimossi
4. Tutta l'organizzazione deve essere coinvolta nel cambiamento
5. I dirigenti devono modellare i processi e fornire l'esempio
6. Serve formazione/addestramento per costruire nuove professionalità
7. Devono essere individuate metriche per quantificare i risultati e deve essere definito un sistema di misurazioni
8. Occorre verificare i risultati (feedback)
9. Occorre prevenire i comportamenti indesiderati
10. Devono essere impostati sistemi di valutazione e meccanismi premianti

La Matrice del governo federale degli Stati Uniti

- **Principali approcci alla revisione dei processi**
 - Reingegnerizzazione
 - Ridisegno
 - Miglioramento
- **Schemi di riferimento**

Reingegnerizzazione – caratteristiche principali

- Miglioramento dei risultati “drammatico” – oltre 80 %
- Ambito processo intero e complesso
- Tempo necessario 9 – 18 mesi
- Focus ristrutturare modo di operare attuale
- Leadership top management
- Gruppo di lavoro team dedicato e dirigenti delle organizzazioni coinvolte
- Livello di rischio e costi alto rischio - investimento notevole
- Principi ispiratori radicale revisione del servizio e del rapporto con l’utenza, cambiamenti su strutture organizzative, cultura, professionalità, SI

Ridisegno – caratteristiche principali

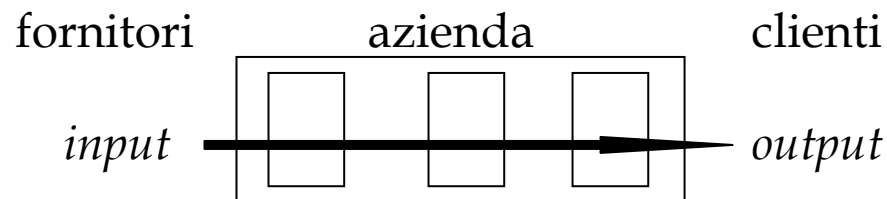
- Miglioramento dei risultati “moderato” – da 10 a 80 %
- Ambito processo di complessità media
- Tempo necessario meno di un anno
- Focus automatizzare o eliminare specifiche attività e funzioni
- Leadership direzione dell’area funzionale
- Gruppo di lavoro team di responsabili dei SI e delle aree funzionali coinvolte
- Livello di rischio e costi rischio medio basso – investimento legato all’informatizzazione
- Principi ispiratori mantenimento attuali servizi, modifiche flussi, SI, attività

Miglioramento - caratteristiche principali

- Miglioramento dei risultati “incrementale” – 10 % circa
- Ambito processo semplice
- Tempo necessario pochi mesi
- Focus migliorare efficienza processi esistenti
- Leadership responsabili uffici o gruppi qualità
- Gruppo di lavoro team interno all’unità organizzativa
- Livello di rischio e costi basso rischio - investimento trascurabile
- Principi ispiratori mantenimento attuali processi con miglioramenti di efficienza

Il concetto di business process

- formato da *attività*
 - serie di operazioni su oggetti fisici o informativi
 - collegate fra loro nel tempo e nello spazio
 - svolte dalle risorse di un'*azienda* (uomini e mezzi).
- *input* - materie prime (da *fornitori*) e risorse aziendali
- *output* - prodotto e/o servizio (oggetti fisici o beni immateriali)
- *clienti* - destinatari dell'*output* del processo



Business process come ciclo gestionale

- basato su molteplici competenze (responsabilità) aziendali
- Esempio:
 - un'azienda industriale per fornire i propri clienti deve concatenare le competenze:
 - commerciali per vendere il prodotto
 - tecniche per produrlo
 - generali per approvvigionare le materie prime
 - distribuite nei reparti di:
 - marketing,
 - produzione,
 - approvvigionamento

Prestazioni e configurazioni dei business process

- determinate da un'ampia gamma di elementi interdipendenti:
 - il flusso di attività / il ciclo del processo
 - la struttura organizzativa: definisce responsabilità (macro-organizzazione aziendale) e attività necessarie per eseguire il processo (divisione del lavoro)
 - le competenze delle risorse umane
 - la tecnologia utilizzata (tipicamente IT)
 - il sistema di misurazione e controllo delle prestazioni (costi, tempo, qualità)
- formano le leve attraverso cui la metodologia BPR interviene sull'organizzazione aziendale

Interventi sui processi

- Ragionare per processi significa:
 - individuare prodotti / servizi
 - processi tesi a produrli / erogarli
 - diagnosticarne le criticità
 - cambiarli e migliorarli mediante interventi
 - tecnologici (informatici / sulle comunicazioni)
 - sull'organizzazione aziendale

Tecnologie dell'informazione e della comunicazione

- **“fattore abilitante” del cambiamento in quanto consentono di:**
 - ridurre tempi e costi
 - introdurre nuovi servizi
 - introdurre nuove modalità di erogazione dei servizi
 - modificare natura e caratteristiche dei servizi esistenti
 - modificare il flusso delle attività operative
 - migliorare la qualità
- **rendono possibile la revisione di tutte le componenti dei processi**

Sviluppi del BPR

- **BPR inizialmente utilizzato per**
 - aumentare efficienza e ridurre costi
 - sinonimo di perdita di posti di lavoro
 - **Esperienze successive orientate a**
 - crescita e conquista di quote di mercato
 - miglioramento qualità servizi
- **sviluppi significativi nel:**
- rapporto tra pianificazione strategica e BPR e tra iniziative di BPR e necessità di trasformazioni continue
 - livello di dettaglio dell'analisi dei processi esistenti

Problematiche del BPR e Antidoti

- **Paralisi da “troppa analisi”**
 - nell’analisi preliminare è vitale definire il livello di dettaglio
- **Misurazione delle prestazioni**
 - è necessario definire sistemi di misurazione efficaci
- **Problematiche di “gestione del cambiamento”**
 - è essenziale coinvolgere tutti i soggetti interessati
- **Concentrazione sulla tecnologia**
 - è fondamentale focalizzarsi sulla strategia e sui risultati attesi

BPR e piano di informatizzazione

- **BPR anello di congiunzione tra**
 - piano strategico (visione, direzioni di intervento, obiettivi)
 - piano di sviluppo dei sistemi informatici
- **Attraverso iniziative di BPR possono emergere**
 - in maniera più rigorosa e sistematica i requisiti per
 - sviluppo sistemi informatici
 - relative priorità

Economia Aziendale

5.2 La revisione degli “strumenti di gestione” aziendale

Prof. Federico Minelle

Revisione degli strumenti di gestione aziendale

- Generalmente inserita nel piano di sviluppo strategico
- Si articola nelle seguenti aree di intervento:
 - Reingegnerizzazione dei processi aziendali
 - Revisione dell'organizzazione del lavoro
 - Definizione dei fattori chiave di controllo della gestione
 - Impostazione degli schemi di contabilità direzionale
 - Revisione dei sistemi informativi

Reingegnerizzazione dei processi aziendali

In base a principi di qualità totale

- **Obiettivi**
 - Semplificazione procedure gestionali
 - Riesame critico di regole e procedimenti (prassi)
 - Introduzione della qualità nei prodotti / servizi
 - Adesione alle aspettative del cliente

Reingegnerizzazione dei processi aziendali

- **Metodologia**

- Analisi dei processi
- Identificazione dei problemi
- Correlazione problemi/componenti del processo
- Riprogettazione del processo complessivo (eliminazione, accorpamento di singoli sotto-processi/fasi)
- Riprogettazione singole componenti (soluzione dei problemi individuati)

Reingegnerizzazione dei processi aziendali

- **Attività da svolgere e prodotti previsti**
 - Analisi dei “valori” ed obiettivi aziendali
 - Esame dei processi
 - Approccio alla semplificazione
 - Identificazione delle opportunità di innovazione
 - Selezione degli interventi immediati
 - Programma di attuazione

Reingegnerizzazione dei processi aziendali

- Attività da svolgere e prodotti previsti
 - **Analisi dei “valori” ed obiettivi aziendali** → Verifiche
 - priorità chiare
 - attività focalizzate sulla “missione” aziendale
 - mix di risorse adeguato
 - risorse disperse su troppi fronti
 - colli di bottiglia
 - troppi livelli decisionali
 - ritardi per verifiche non appropriate

Reingegnerizzazione dei processi aziendali

- Attività da svolgere e prodotti previsti
 - **Esame dei processi** → Visione per processi
 - Costruzione del “modello” dei processi
 - Identificazione processi – classificazione componenti (fatt. est. int.)
 - Valutazione prodotto/servizio risultato del processo
 - Costo – necessità – allineamento agli obiettivi - controllabilità
 - Analisi contributo attività al processo
 - Rilevanza rispetto al processo – routine/eccezioni - controllabilità

Reingegnerizzazione dei processi aziendali

- Attività da svolgere e prodotti previsti
 - **Approccio alla semplificazione** → proposte di intervento
 - Selezione prodotti e processi più promettenti
 - in base a matrice costo/contributo
 - Individuazione cause di eccezioni nelle attività
 - riduzione eventi causa di eccezioni
 - Valutazione fattibilità modifiche organizzative e logistiche
 - Compressione dei tempi
 - riduzione eccezioni, attese, interruzioni, tempi di trattamento
 - Contenimento costi
 - interventi su personale, impianti, materiali, trasporti, ecc.

Reingegnerizzazione dei processi aziendali

- Attività da svolgere e prodotti previsti
 - **Identificazione delle opportunità di innovazione** → espresse in
 - Miglioramento qualità processi
 - intrinseca – commisurata a specifiche prodotto/aspettative cliente
 - Valutazione impiego risorse
 - contributo risorse a valore aggiunto attività
 - alternative di esternalizzazione (make or buy)
 - analisi costi benefici
 - Applicabilità ipotesi di automazione
 - dopo la semplificazione dei processi

Reingegnerizzazione dei processi aziendali

- Attività da svolgere e prodotti previsti
 - **Selezione degli interventi immediati** → attraverso
 - “progetti pilota”

Reingegnerizzazione dei processi aziendali

- Attività da svolgere e prodotti previsti
 - **Programma di attuazione** → interventi progressivi
 - Orizzonte temporale di medio periodo

Revisione dell'organizzazione del lavoro

- **Obiettivo**
 - Disegnare un quadro coerente di centri di responsabilità
 - Definire un adeguato livello di delega gestionale
- **Elementi da delineare**
 - Competenze in ambito aziendale
 - Professionalità richieste (disponibili o da formare/acquisire)
 - Dimensionamento dell'organico

Revisione dell'organizzazione del lavoro

- **Passi metodologici**
 - Individuazione dei centri di responsabilità
 - aderenti alla visione per processi – decentrati – “risultati” definiti
 - Professionalità richieste
 - figure professionali assegnabili ai compiti da svolgere
 - compatibili con le nomenclature di inquadramento del personale
 - Dimensionamento degli organici
 - in base a: tempi standard, carichi di lavoro
 - Interventi sulle risorse umane
 - gestione esuberi /carenze – formazione

Fattori chiave di controllo della gestione

- Leve fondamentali per governare la gestione dell'azienda
- Specifici del settore economico in cui opera
- Misurati attraverso “indicatori” delle prestazioni aziendali
 - Dimensione economico – finanziaria
 - Grandezza fisica (es. n° consegne nei termini, ecc.)
- Principali criteri per progettarli : allineamento e significatività
- Gli “indicatori” devono essere:
 - Finalizzati agli obiettivi aziendali
 - Oggettivi e controllabili
 - Applicabili coerentemente nell'organizzazione
 - Rendicontabili
 - Di stimolo per il miglioramento (qualità, tempestività, economicità)

Impostazione degli schemi di contabilità direzionale

- Sistema di contabilità direzionale impostato su principi di *Activity based costing* e integrato/collegato con il sistema contabile
 - permette gestione indicatori a dimensione economico – finanziaria
 - richiede la costruzione di
 - piano dei conti, dei centri di responsabilità e dei prodotti
 - regole di trattamento dati
 - ha l'obiettivo di ottenere la visibilità dei costi e dei ricavi per:
 - prodotto/linea di prodotto (contabilità industriale)
 - centro di responsabilità/livelli superiori (contabilità analitica)
 - natura (contabilità generale)

Revisione dei sistemi informativi

- Il Piano dei Sistemi Informativi deve fornire linee guida e priorità su
 - Applicazioni informatiche-telematiche cruciali
 - Architettura tecnologica da adottare
 - Organizzazione della funzione preposta ai SI
 - Eventuali esternalizzazioni

Revisione dei sistemi informativi

- **Metodologia di lavoro**

- Assicurare
 - sintonia con piano strategico di “business” e organizzativo
 - presenza di architetture tecniche e applicazioni coerenti con strategie aziendali
- Analisi di mercato della tecnologia (evoluzione informatica e telecomunicazioni)
- Definizione architettura tecnico-organizzativa
- Transizione dal sistema esistente al nuovo sistema
- Adozione di standard internazionali
 - Indipendenza dalle tecnologie proprietarie dei fornitori
 - Compatibilità nelle evoluzioni dei sistemi
 - Interoperabilità con sistemi e basi dati esterne
- Coinvolgimento e preparazione del personale

Revisione dei sistemi informativi

- **Attività da svolgere e prodotti previsti**
 - Individuazione e definizione dei bisogni informativi
 - Definizione dell'architettura informatica
 - dati – applicazioni – tecnico/sistemistica
 - Stesura del piano di migrazione

Famiglie di processi

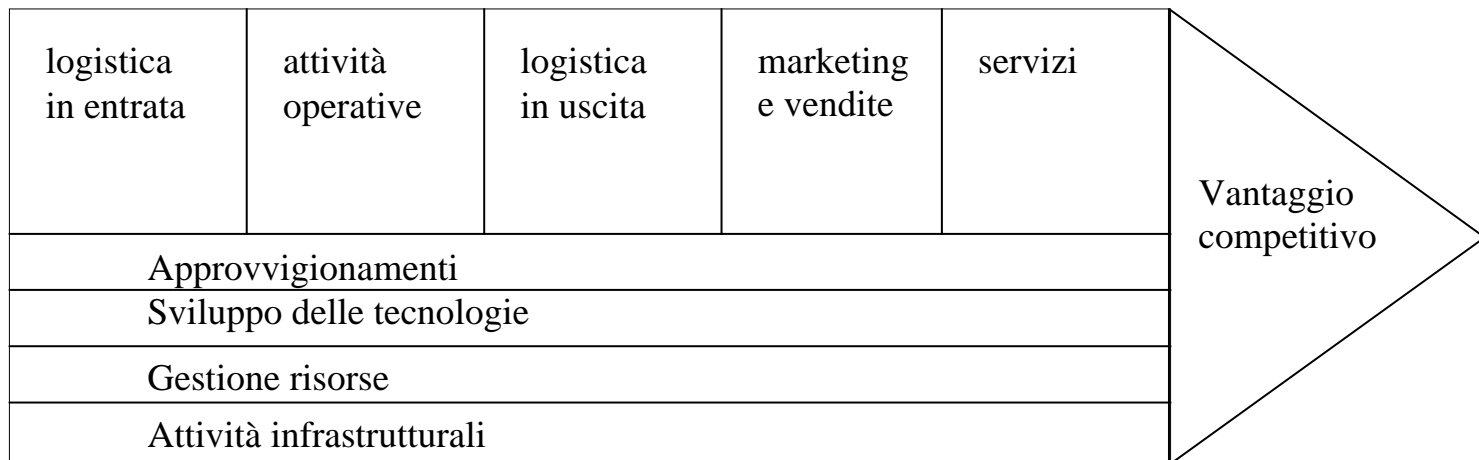
- **business process primari** (*market driven*)
 - i clienti sono esterni all'azienda
 - numerosità in genere definita da:
 - gamma dei prodotti/servizi che l'azienda stessa offre
 - categorie di clienti di tali prodotti e servizi
- **business process di supporto** (*internal driven*)
 - i clienti sono interni all'azienda
 - supportano i processi primari
 - individuati in ragione
 - della natura delle attività svolte (p. es. amministrazione, manutenzione impianti)
 - e non del prodotto e/o del cliente servito

Metodi per l'identificazione dei business process (1)

- **Catena del valore di Porter (1985)**

- ricerca di vantaggi competitivi,
- spesso troppo generico

per una mappatura precisa dei business process



Metodi per l'identificazione dei business process (2)

- **check list standard**
 - elenco dei processi svolti da aziende appartenenti ad un dato settore
 - tanto più valido quanto più spinta è la standardizzazione nel settore
 - pubblica amministrazione
 - bancario, assicurativo
 - farmaceutico e sanitario
 - esistono schemi standard per tutti i settori industriali

Processi standard del settore sanitario

Fonte: *Telos-Deloitte Consulting Group Italia*

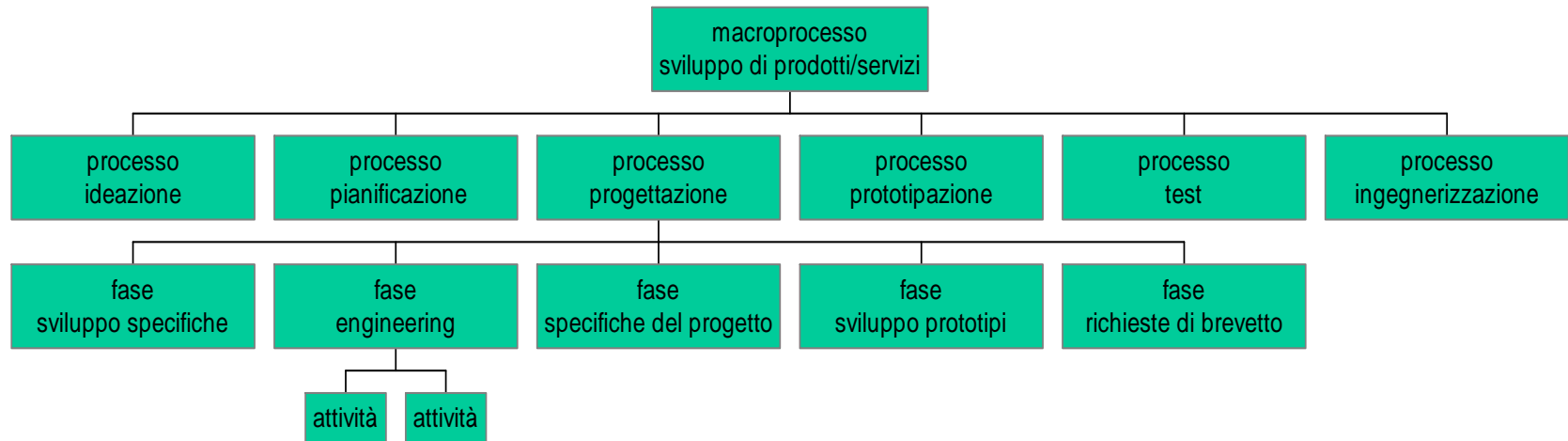
Processi delle USL*	
primari	di supporto
<ul style="list-style-type: none">▪ assistenza socio-sanitaria (fornire assistenza socio sanitaria sul territorio)▪ accoglimento (prenotazione visite e accettazione)**▪ diagnosi (individuazione di stati patologici)▪ cura (finalizzata a riportare il paziente nelle condizioni di salute antecedenti alla patologia)**▪ pratiche autorizzative (rilascio autorizzazioni, pareri, certificazioni)▪ prevenzione (attività mirate a prevenire i fattori negativi per la salute o l'incolumità fisica dei cittadini)	<ul style="list-style-type: none">▪ convenzioni▪ amministrazioni▪ servizi generali▪ servizi alberghieri**▪ approvvigionamenti▪ pianificazione▪ gestione patrimonio▪ manutenzione▪ personale▪ controllo di gestione
* In Italia i servizi socio-sanitari distribuiti sul territorio sono di competenza delle USL	
** Processi di competenza delle aziende ospedaliere	

Metodi per l'identificazione dei business process (3)

- **criteri soggettivi**
 - il management individua i processi gestionali in base alla propria percezione dell'impresa
 - vantaggio → aumentare il coinvolgimento del management
 - non offre garanzie riguardo alla qualità ingegneristica dell'output
 - i processi si confondono con le funzioni dell'organigramma aziendale

Gerarchie di processi

- disaggregazione dei processi per descrivere il funzionamento di un'impresa:
 - business process o macroprocessi
 - processi
 - fasi
 - attività /operazioni



Business process o Macroprocessi

- clienti
 - esterni (business process primari)
 - p. es. produzione e consegne oppure fatturazione e servizi al cliente
 - interni, (business process di supporto)
 - hanno come clienti i macroprocessi primari
- output ben definito, ha un valore che lo rende acquistabile o vendibile sul mercato
 - per i processi primari (acquistati dai clienti dell'impresa)
 - per i processi di supporto (acquistabili da fornitori di servizi oppure venduti) - p. es. progettazione e design prodotti
- input (materie prime e mezzi) variano di caso in caso
 - necessarie competenze multifunzionali

Processi

- ricavati dai macroprocessi secondo due logiche:
 - disaggregazione e/o scomposizione sequenziale

p. es. i processi di ideazione, pianificazione, progettazione, prototipazione, test e ingegnerizzazione sono parti del macroprocesso “Sviluppo di prodotti/servizi”
 - specializzazione

p. es. i processi di fatturazione, fornitura servizi post vendita e gestione delle richieste e dei reclami sono specializzazioni del macroprocesso “Fatturazione e servizio al cliente”
- clienti:
 - altri processi (se sono parte di una sequenza)
 - macroprocessi (se sono specializzazioni).
- output ben definito e con un valore
- input comprende competenze multifunzionali

Fasi

- logiche di scomposizione (le stesse del livello dei processi):
 - disaggregazione e/o scomposizione sequenziale
 - specializzazione

p. es. le fasi di realizzazione delle modifiche richieste, di risoluzione di problemi di qualità e affidabilità e di revisione della gamma rappresentano tre diverse specializzazioni del processo “ridefinizione dei prodotti/servizi esistenti”

- clienti: o fasi o processi
- output ben definiti
- input comprende competenze monofunzionali

Attività / Operazioni

scomposizione tipica dell'analisi procedurale dei flussi di lavoro

- **attività:** livello minimo di analisi adottato nello studio dei BP
 - logiche di scomposizione sequenziale: attività parte di una fase
 - output ben definito, valore soltanto nel contesto aziendale
 - svolte, in genere, da più persone appartenenti alla stessa area funzionale
- **operazioni:** descrivono la divisione del lavoro di una data attività
 - ogni operazione è parte di un'attività
 - output ha valore solo all'interno dell'attività
 - svolta da una sola persona

Metodologia di progettazione BPR - Fasi del progetto (1)

1. rilevazione della situazione esistente

- livello di approfondimento
 - superficiale nel caso di *radical reengineering*
 - maggiore nel caso di *improvement*
- completa comprensione del funzionamento dell'impresa
 - flussi di attività
 - intera gamma delle leve gestionali, struttura organizzativa, tecnologie ecc.

Metodologia di progettazione BPR - Fasi del progetto (2)

2. diagnosi dei problemi e confronto con altre imprese

- *valutazione* del processo (efficienza/produttività, livello di servizio, qualità)
- confronto con le *performance* di analoghi processi svolti da aziende concorrenti
 - quantitativo (parametrazione)
 - qualitativo (identificazione delle cause)

Metodologia di progettazione BPR - Fasi del progetto (3)

3. ridisegno

- definizione della “*vision*” della soluzione proposta
 - nuova struttura del flusso di attività
 - aspetti più significativi della configurazione delle variabili gestionali
 - prestazioni obiettivo

Metodologia di progettazione BPR - Fasi del progetto (3)

3. Ridisegno (segue)

- analisi del cambiamento
 - per ciascuna leva gestionale
 - le differenze (gap) fra la “*vision*” (nuovo processo) e la situazione attuale (processo esistente)
 - le azioni da intraprendere per annullare tali differenze
 - valutazione globale
 - impatto organizzativo del progetto
 - rischi, benefici, tempi e costi del cambiamento

4. Attuazione

Griglia Metodologica BPR

da: **Processi Aziendali e Sistemi Informativi** G. Bracchi, G. Motta – Franco Angeli, 1997

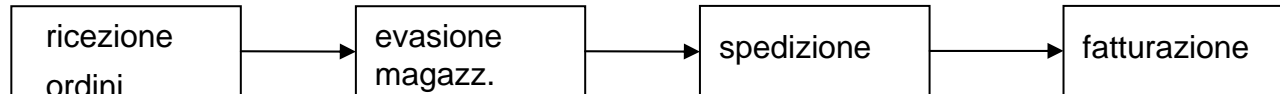
Argomenti	Modelli e Tecnologie applicabili	Fasi			
		Rilevazione situaz. esistente	Diagnosi e confronto	Ridisegno	Attuazione
Flussi di attività	Workflow, process flow e diagrammi di struttura	Macroprocessi, processi, attività, fasi e performance	Diagnosi e confronto con concorrenti o best in class	Disegno e protipazione e simulazione	Piani di cambiamento
Organizz. Aziendale	Organigrammi, mansionari e griglie/attività responsabilità	Struttura organizzativa, meccanismi operativi e stili di direzione	Diagnosi e confronto con competitori o best in class	Struttura organizzativa (cambiamento ruoli/nuova divisione delle attività), meccanismi operativi e stile di direzione	
Informazioni e TI	Diagrammi di flusso delle informazioni	Architettura applicazioni, grado di copertura	Diagnosi ed esame di opportunità del mercato e soluzioni dei concorrenti	Ridefinizione flussi informativi, basi dati, applicazioni	Protipazione e messa in marcia nuovi sistemi
Risorse Umane	Metodologie di analisi di profili professionali	Esame disponibilità al cambiamento e inventario di professionalità e capacità esistenti	Diagnosi e confronti con i competitori	Definizione nuovo sistema dei valori, predisposizione programmi di training e di assunzioni	Formazione, addestramento, change management
Strategie e indici misura prestazioni	KPI o simili	Identificazione prestazioni strategiche	Confronti con competitori e best in class; diagnosi	Definizione nuovi obiettivi e nuovi indici di prestazione	Introduzione nuovi sistemi di misura delle prestazioni
Gestione progetto	Project management	Gestione attività (identificare, tempificare, pianificare, coordinare, controllare ecc.) Gestione partecipanti (scelta partecipanti, formazione/scioglimento gruppi di lavoro ecc.)			

Metodologia di progettazione BPR - Leve del progetto (1)

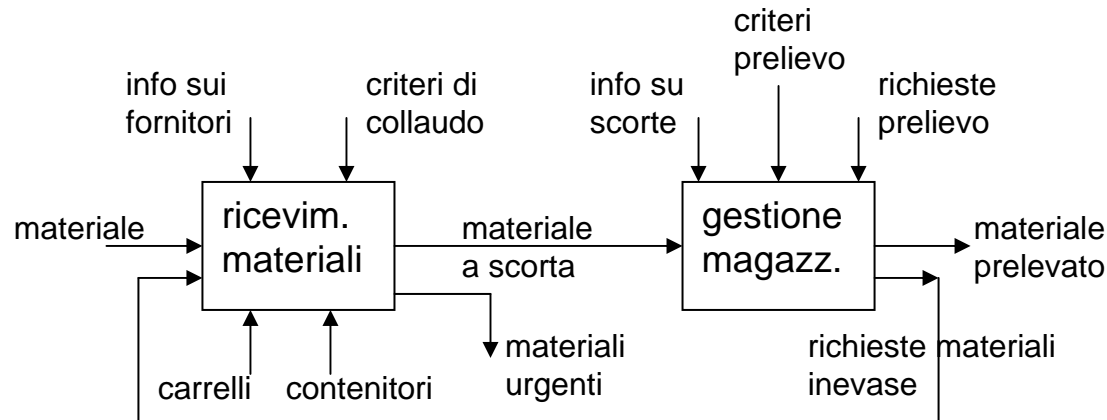
da: **Processi Aziendali e Sistemi Informativi** G. Bracchi, G. Motta – Franco Angeli, 1997

- **Leva 1: flussi delle attività**

- modellazione semplice: schemi di sequenza (successione delle attività)



- modellazioni più complesse: elementi ulteriori (attori, eventi/attività, informazioni)



Metodologia di progettazione BPR - Leve del progetto (2)

da: **Processi Aziendali e Sistemi Informativi** G. Bracchi, G. Motta – Franco Angeli, 1997

- **Leva 2: strutture organizzative**

- modellazioni correnti: organigrammi, funzionigrammi, mansionari.
- esame incrociato fra flusso delle attività e strutture organizzative
 - griglie LRC (*line responsibility chart*) o mappe di responsabilità evidenziano anche il grado di parcellizzazione del lavoro

unità attività	filiale	direzione commerc	direzione distrib.	magazz.	spedizio ni	contabil clienti
• Ricezione ordine	E	D	I	I		A
• Evasione da magazzino	I		D	E	I	
• Spedizione			I	A	E	I
• Fatturazione			I			E
D= decide/approva E=esegue I=informato A=assiste						

Metodologia di progettazione BPR - Leve del progetto (3)

- **Leva 3: informazioni e tecnologie informatiche (TI)**
 - TI sono concausa di innovazioni organizzative
 - singolarmente non sono sinora apparse determinanti
 - ingegneria della informazione classica
 - rilevazione acritica dei processi aziendali
 - quanto basta a ricavarne i requisiti informativi
 - approccio BPR
 - partecipazione attiva alle fasi di diagnosi e ridisegno processi
 - possibilità offerte dalle moderne TI
 - convenienza del cambiamento proposto
 - analista di procedure → analista di processi
 - innovazione del processo attraverso le TI
 - continuo miglioramento del servizio e dei costi

Metodologia di progettazione BPR - Leve del progetto (4)

- **Leva 4: risorse umane**
 - strumenti correnti di gestione e sviluppo delle risorse:
 - inventario delle capacità (*skills*)
 - valutazione dei fabbisogni (*manpower planning*)
 - analisi dei bisogni di formazione

Metodologia di progettazione BPR - Leve del progetto (5)

- **Leva 5: strategie e misurazione delle prestazioni**
 - il sistema di misurazione delle prestazioni
 - orienta il comportamento degli attori del processo
 - ne influenza le prestazioni
 - metodo dei Key Performance Indicators (KPI)
 - considera l'intera gamma delle prestazioni competitive
 - è orientato a misurare il processo anziché la singola funzione aziendale
 - misure monetarie della efficienza → qualità (livello di servizio/tempestività, ..)

Metodologia di progettazione BPR - Leve del progetto (6)

- **Leva 6 - gestione del progetto**

- pianificare, coordinare e controllare le attività da svolgere, secondo le tecniche e i modelli classici di *project management*
 - *work breakdown structure* (WBS) per stabilire le attività da svolgere
 - tecniche reticolari (PERT/CPM) per tempificare e sequenziare le attività;
 - analisi *earned value*, per monitorare lo svolgimento del progetto *in itinere*;
 - *tecniche program-multiproject*, per il coordinamento di più progetti svolti contemporaneamente

Metodologia di progettazione BPR - Leve del progetto (6)

- **Leva 6 - gestione del progetto** (segue)
 - gestire i partecipanti al progetto di BPR
 - i diversi ruoli e compiti (*organization breakdown structure*)
 - la scelta dei partecipanti al progetto (competenze/motivazione)

Economia Aziendale

5.3 Software per il BPR

Prof. Federico Minelle

Software per il Business Process Management

- Oltre 100 fornitori hanno tradotto l'idea di Hammer in software per il BPM che può fare tre cose fondamentali
 - monitoraggio dei processi aziendali
 - automazione del workflow
 - integrazione delle applicazioni aziendali

Fonte: Gartner 2004

BPM - Monitoraggio dei processi

- Il software di monitoraggio utilizza delle interfacce per
 - collegarsi a tutti i sistemi dedicati ad un particolare processo
 - tenerne sotto controllo l'andamento
 - rilevarne eventuali inefficienze
- Può inoltre essere utilizzato per
 - Tenere sotto controllo un processo
 - inviare messaggi d'allarme quando non viene eseguito correttamente

BPM - Automazione del workflow

- I prodotti software di workflow
 - automatizzano alcune parti di un processo aziendale
 - indirizzano le attività relative alle persone più adeguate
 - si assicurano che il processo venga eseguito correttamente
- Prerequisito
 - deve essere realizzata una mappa dettagliata dei processi
 - devono essere ridisegnati i processi che il sistema deve seguire e automatizzare
- Il sistema realizzato sarà tanto valido quanto lo sono i processi che automatizza

BPM - Integrazione delle applicazioni aziendali

- Il software per il BPM permette di
 - estrarre informazioni dai sistemi esistenti per mezzo di API (Application Program Interface)
- Questa possibilità è stata utilizzata per supportare
 - l'integrazione delle applicazioni aziendali - EAI (Enterprise Application Integration)

Economia Aziendale

5.4 Le aziende più innovative - il ritardo dell'Italia

Prof. Federico Minelle

Le aziende più innovative

Ricetta per un'innovazione di successo
(secondo il Boston Consulting Group)

- ricerca
- tecnologia
- cultura aziendale

L'industria ICT è tra le più innovative
Occupava tre delle prime cinque posizioni
Apple 1° - Google 2° - Microsoft 5°

I tre tipi principali di innovazione

La classifica è basata su tre tipi principali di innovazione:

1. di processo
2. di prodotto
3. di modello di business.

Accanto a questi tre, secondo Business Week, la Apple ha utilizzato altri tipi di innovazione, nelle seguenti aree:

- tecnologia, branding, marketing

Il ritardo dell'Italia

Nell'utilizzo delle nuove tecnologie l'Italia è in ritardo

- Nella Pubblica Amministrazione
- Nelle piccole imprese

Questo ritardo ha contribuito a farci diventare il fanalino di coda della Comunità Europea

Stasi dell'Italia

La stasi nella ricerca e nell'innovazione è sottolineata dal sorpasso dell'India e della Corea del Sud

Italia da 5° a 7° posto tra i paesi più industrializzati del mondo

È necessario rilanciare l'economia

Come ?

Quali investimenti?