



 POLITECNICO DI MILANO

## Analisi e progettazione dei processi aziendali Sez. E-OZ



RIPROGETTAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI

*Maria Caridi*



## Identificazione alternative TO BE

- Flusso delle attività
- Organizzazione
- Competenze e risorse
- Pianificazione e controllo delle prestazioni
- Tecnologia
- KPI

## Valutazione e scelta dell'intervento

- Valutazione economica
- Valutazione impatto sui KPI
- Valutazione rischio di progetto
- Valutazione impatto organizzativo
- Valutazione di robustezza

Progettazione di dettaglio dell'alternativa scelta

Definizione strategie di implementazione

*Project management*



L'obiettivo di questo modulo è definire un approccio e una metodologia da seguire in fase di ridefinizione e ridisegno dei processi per **eliminare le criticità** emerse, analizzando ciascuna determinante delle prestazioni



- Una alternativa è una **configurazione organizzativa, gestionale e tecnologica** per il processo considerato caratterizzata dall'utilizzo sinergico delle leve di riprogettazione dei processi
- Una alternativa è caratterizzata da:
  - Una vision sul modello di processo
  - Configurazione internamente ed esternamente coerente delle determinanti
  - Approccio al cambiamento per il disegno del to-be, per esempio:
    - Durata del processo di cambiamento
    - Approccio graduale con unità pilota verso approccio completo
    - Approccio autocratico od approccio partecipativo
  - Azioni di cambiamento necessarie per l'implementazione
  - Investimento finanziario e *commitment* del management aziendale



- Le criticità suggeriscono possibili riconfigurazioni to-be
- In una alternativa “ideale” di configurazione le cinque determinanti dovrebbero assumere le seguenti caratteristiche:
  - Flusso delle attività:
    - Flusso razionale/ottimale di attività e informazioni, procedure e controlli adeguate al flusso, ...
  - Organizzazione
    - Logica processiva, focalizzazione sul cliente e/o prodotto, ...
  - Competenze e risorse
    - Process owner, delega, empowerment, livello di competenze adeguato, ...
  - Pianificazione e controllo delle prestazioni
    - Controllo sulle prestazioni rilevanti, monitoraggio delle responsabilità specifiche, sistema di incentivazione coerente, ...
  - Tecnologia
    - Attività non a valore aggiunto automatizzate, processo paperless, ...



- Per identificare il to-be occorre agire sull'insieme delle determinanti che determinano la configurazione dei processi
- Per ciascuna determinante, si identifica la **configurazione to-be**
- Per ciascuna determinante si identificano le **azioni/leve** necessarie per migrare dalla situazione as-is a quella to-be

Determinanti	Criticità AS-IS	TO-BE	Azioni/leve
Flusso delle attività			
Organizzazione			
Competenze e risorse			
Pianificazione e controllo delle prestazioni			
Tecnologia			

**Nota bene:** dato un set di criticità sono possibili diversi TO-BE  
→ diverse azioni/leve utilizzate → diverse alternative di riprogettazione



Le **leve di riprogettazione** coincidono con le determinanti delle prestazioni.

Per definire le alternative di riprogettazione ci si ispira a:

- **Criteri di riprogettazione** ispirati ai principi di gestione per processi
  - Gli interventi di riprogettazione riguardano le singole leve di riprogettazione (determinanti), che però devono essere considerate in modo sinergico
  - Nella definizione della configurazione occorre analizzare la coerenza interna ed esterna
- **Configurazioni predefinite** delle determinanti (modelli organizzativi-gestionali)
  - Un modello rispecchia in modo semplificato e sintetico una soluzione organizzativa orientata ai processi
  - Essendo modelli di best practice garantiscono la coerenza interna; occorre verificare la coerenza esterna



## Principi **culturali**:

- Pervasività dell'orientamento
- Logica cliente fornitore

## Principi **organizzativi**:

- Ownership dei processi
- Ridisegno delle mansioni e dei ruoli

## Principi **gestionali**:

- Documentazione dei processi
- Misurazione dei processi
- Ottimizzazione dei flussi di attività





### Workflow

- Eliminazione attività (e/o output) che non aggiungono valore
- Ridefinizione della sequenza di attività (anticipazione o posticipazione) per rendere il flusso lineare
- Parallelizzazione o sovrapposizione di attività
- Separazione di attività specifiche di processo da attività non specifiche (progettazione di due processi distinti)
- Gestione dei flussi e delle interdipendenze interne ed esterne
- ...

### Logiche e procedure

- Eliminazione di controlli non necessari o legati a inefficienze in altre fasi/processi
- Riposizionare nel tempo i momenti di decisione
- Standardizzazione delle attività a monte
- Revisione del numero di alternative (standardizzare le attività a monte, tenere le eccezioni rilevanti, ...)
- Bilanciamento tra logica push e logica pull e identificazione del punto di snodo
- ...



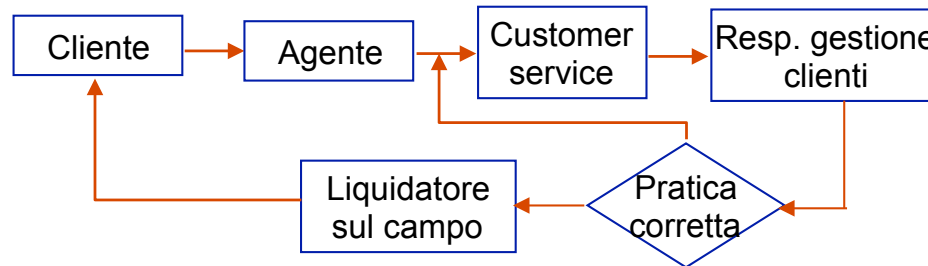
### Eliminazione delle attività che non aggiungono valore



ovvero tutte le attività inutili vanno cancellate dal processo

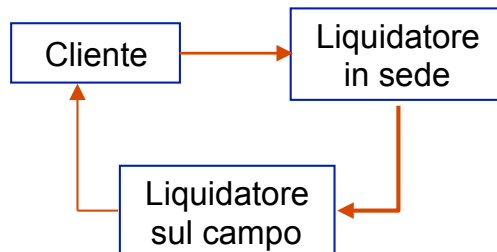
### Esempio: Gestione incidenti

**Prima**



**Risultato:** tempo evasione pratica da 10 a 1 giorno

**Dopo**



#### Domande chiave

- Per quale motivo si svolge l'attività?
- Il motivo è valido?
- Quali sono i rischi derivanti dall'eliminazione dell'attività?

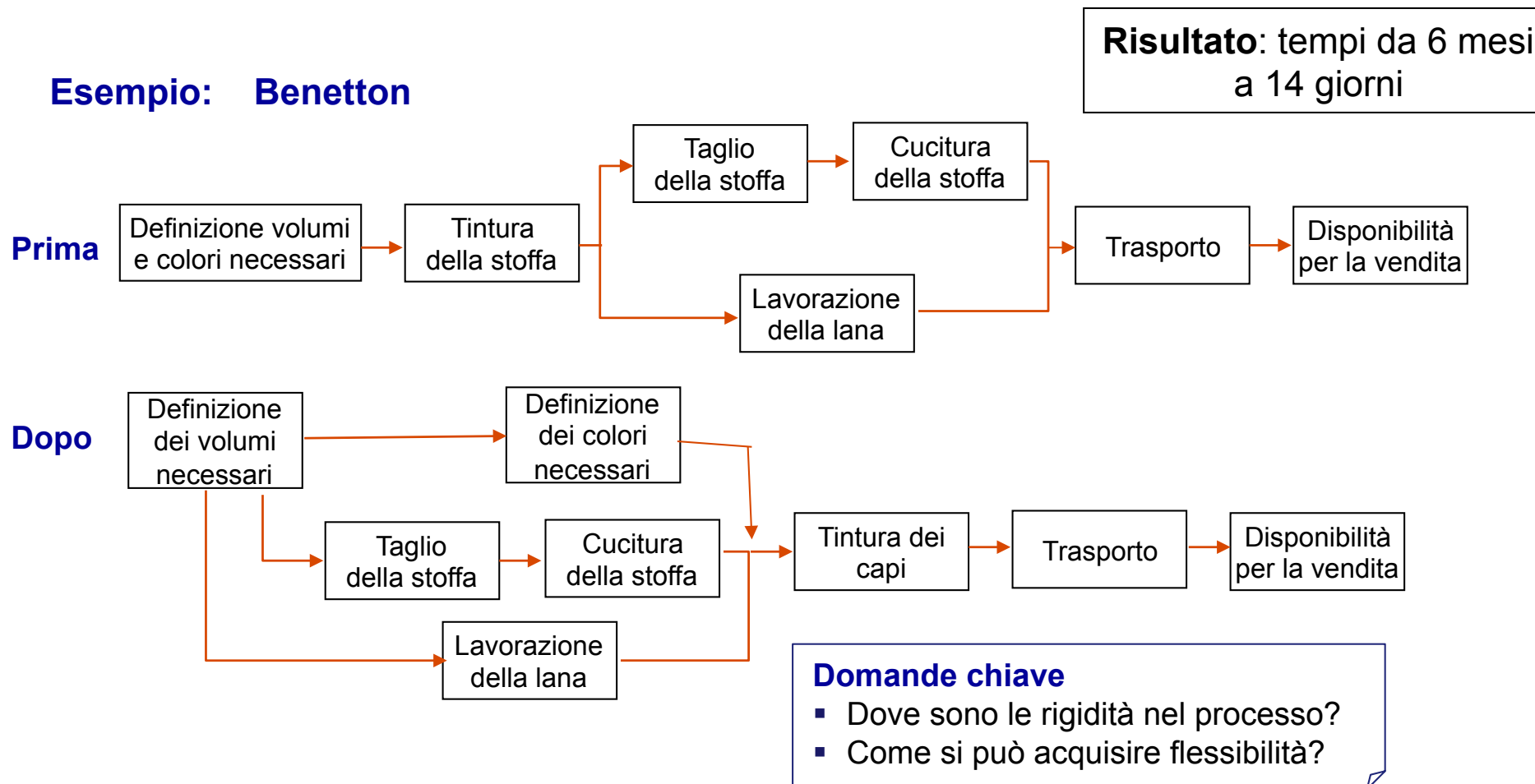


### Ridefinizione della sequenza di attività



ovvero rivedere l'ordine in cui vengono svolte le attività

### Esempio: Benetton

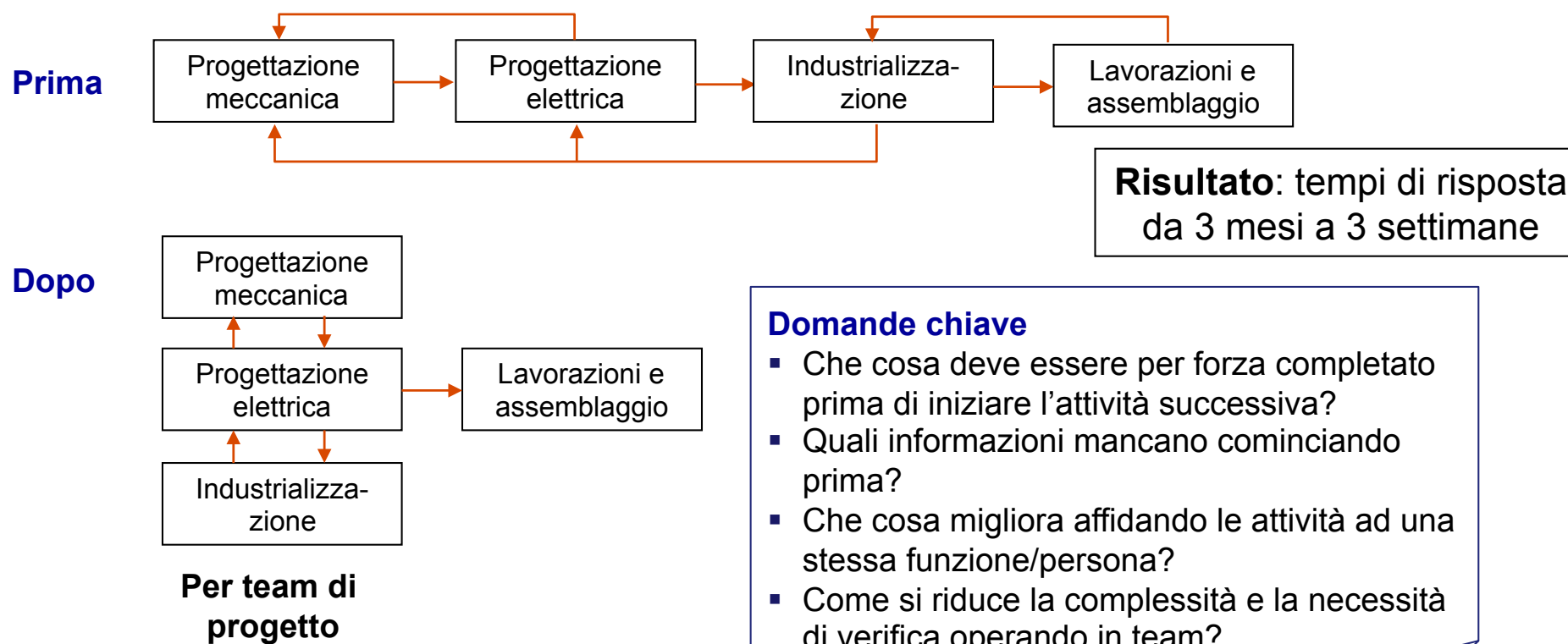




### Parallelizzazione o sovrapposizione di attività

➡ ovvero mantenere soltanto le sequenzialità indispensabili, cercando di accorciare i tempi di attraversamento con la parallelizzazione delle altre attività

### Esempio: Simultaneous engineering





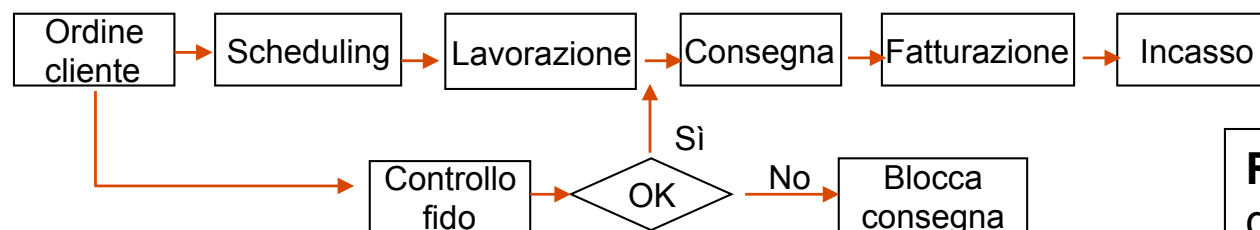
### *Riposizionare nel tempo i momenti di decisione*



ovvero ritardarli il più possibile per dare flessibilità al sistema e allo stesso tempo anticiparli al meglio per ottenere efficienza

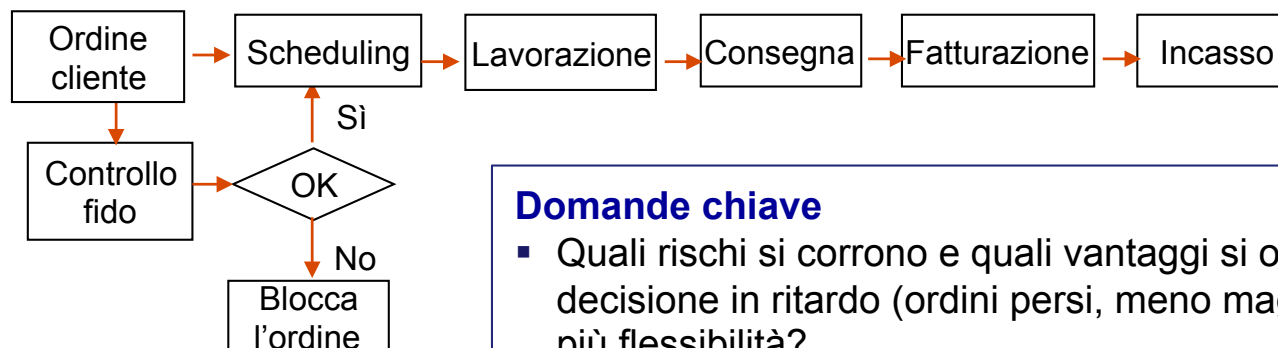
### Esempio: Gestione ordini

**Prima**



**Risultato:** riduzione del 40% dei ritardi di pagamento

**Dopo**



#### Domande chiave

- Quali rischi si corrono e quali vantaggi si ottengono prendendo la decisione in ritardo (ordini persi, meno magazzino....) per avere più flessibilità?
- Quali rischi si corrono e quali vantaggi si ottengono prendendo la decisione in anticipo (consegne più rapide, obsoleti....) senza sprecare risorse?



### *Revisione del numero di alternative nello svolgimento delle attività*



ovvero definire quali e quante opzioni fornire senza perdere semplicità e precisione

### **Esempio: Azienda produttrice di beni strumentali**

**Prima** Ogni richiesta trattata come personalizzazione

**Dopo** Il cliente sceglie all'interno di un set di opzioni predefinito

**Risultato:** tempi di consegna ridotti del 20%; costi ridotti del 15%

### **Esempio: Ristorante “Leon de Bruxelles”**

Specializzato in cozze = tutti i tipi di trattamento  
ma solo cozze; il resto è  
un optional non garantito

**Risultato:** attese molto lunghe sugli Champs  
Elisée, ma tutti felici di aspettare

#### **Domande chiave**

- Quali eccezioni sono realmente utili ai clienti?
- Quali personalizzazioni possono diventare la regola?
- Che cosa si aspetta il cliente in quella determinata situazione?
- La precisione giustifica i costi e la complessità?



### Macrostruttura

- Riduzione del numero di unità organizzative (funzioni, dipartimenti, uffici, ecc.) coinvolte nel processo
- Riduzione del middle management
- Disegno di unità organizzative orientate al cliente o all'output
- ...

### Process ownership

- Individuazione di un case manager
- Individuazione di un process owner
- Individuazione di un contatto unico con il cliente
- Gestione delle transazioni con un cliente da parte di un solo attore
- ...

### Microstruttura

- Ricomposizione di attività interdipendenti sotto il presidio di un'unica persona
- Separazione di compiti troppo complessi
- Job enlargement e job enrichment
- Job rotation, flessibilità nell'assegnazione dei task
- Teamwork
- Integrazione delle attività di supporto nelle attività primarie
- Delega
- ....



*Intervenire sulle responsabilità dell'organizzazione (delega, coordinamento, gestione attività complesse)*



ovvero ripensare l'organizzazione per renderla snella nei momenti di decisione e portare dove servono le giuste competenze e solo quelle

## Esempio: Acquisti

### Centrale

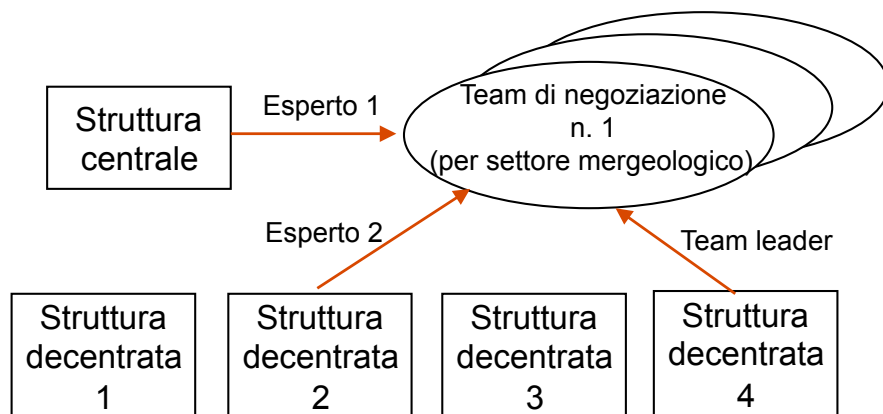
Marketing d'acquisto  
Accordi quadro  
Sistema informativo in rete

### Locale

Acquisizione  
Consegna e verifica materiali  
Controllo performance

### Team di negoziazione

Team leader con esperti di settore merceologico provenienti dalle unità di appartenenza



### Domande chiave

- Quali competenze servono decentrando?
- Quali livelli di controllo si rendono necessari?
- Quale efficienza si perde e si acquista accentrando?
- Quali livelli di controllo risultano inutili?
- Quali specialisti servono per gestire la complessità?
- Da chi possono o devono essere coordinati?





#### **Saturazione delle risorse**

- Incrementare il numero di risorse se la capacità produttiva non è sufficiente
- Bilanciare il livello di utilizzo delle risorse
- Eliminare eventuali colli di bottiglia
- Outsourcing di una parte del processo
- ...

#### **Livello di competenza**

- Aumentare/diminuire il livello di specializzazione delle risorse
- Incremento delle competenze delle risorse
- Adeguamento delle competenze delle persone alle esigenze delle attività
- Training
- Multiskilling
- Riduzione delle competenze necessarie tramite il ridisegno delle attività e dei supporti (es. sistemi gestione conoscenza)
- ...



*Attribuire il lavoro all'unità interna o esterna dove la prestazione è migliore*



ovvero spostare l'attività presso l'unità interna o esterna che ha le migliori competenze e che sa fornire i risultati migliori in termini di qualità, tempi e costi

**Esempio: Insourcing o outsourcing di attività**

- Trasferimento delle attività amministrative a società esterna
- Trasferimento delle attività di valutazione preventiva dei fornitori a organismi di certificazione del sistema qualità
- Affidamento delle attività logistiche interne ad un operatore del settore

#### **Domande chiave**

- Qual è la prestazione determinante da soddisfare?
- Quali rischi e opportunità derivano?
- Chi è più aggiornato ed ha maggiori capacità di innovazione?



### 4. Pianificazione e controllo delle prestazioni

- Adeguamento del sistema di incentivazione agli obiettivi dell'impresa
- Ampliamento/ridefinizione degli indicatori di prestazione del processo
- Miglioramento della tempestività nella misura e reporting delle prestazioni
- Ridefinizione dei sistemi di incentivazione (su quale performance, tipologia di incentivazione – individuale, di gruppo)
- Tracciamento dello stato di avanzamento del processo
- ...



*Fare la quantità di lavoro richiesta dalla singola situazione*



ovvero evitare che il costo dell'attività sia superiore al beneficio ottenuto

**Esempi:** Controllo a campione dei rimborsi per le trasferte

Sistema di autocertificazione dei fornitori

.....

### Domande chiave

- Quali controlli sono realmente utili?
- A quale dettaglio è necessario spingersi?
- Il livello di standardizzazione è corretto?



### **Sistemi di comunicazione**

- Eliminazione dei documenti cartacei
- Introduzione di un process owner dell'informazione
- Introduzione di un database unico e condiviso
- Condivisione delle informazioni critiche
- Tracciamento delle attività e delle modifiche ai dati
- ...

### **Tecnologie di controllo e di processo**

- Automatizzazione delle attività
- Introduzione di tecnologie che permettano la raccolta, la gestione e l'accesso alla conoscenza di processo
- Integrazione tra front-end e back-end
- ...



## *Adottare correttamente le tecnologie*



ovvero definire le tecnologie e come vanno applicate per essere aggiornati e cogliere le opportunità fornite dalla innovazione

### **Esempi: Assicurazione – Contratti e gestione claims**

Posta, fax, telefono, e-mail

**Risultati:** flessibilità (nessun vincolo di orario); adattabilità (rispondere ai clienti nel modo che preferiscono) = turnover clienti ridotto dell'80%

### **Vendita auto via internet**

**Risultati:** flessibilità, adattabilità  
(il concessionario deve inventarsi un nuovo ruolo)

#### **Domande chiave**

- Come si può facilitare il rapporto con il cliente o con il fornitore?
- Quali rischi si corrono e quali opportunità si colgono dall'applicazione della tecnologia prescelta?



# Alcuni modelli organizzativi-gestionali

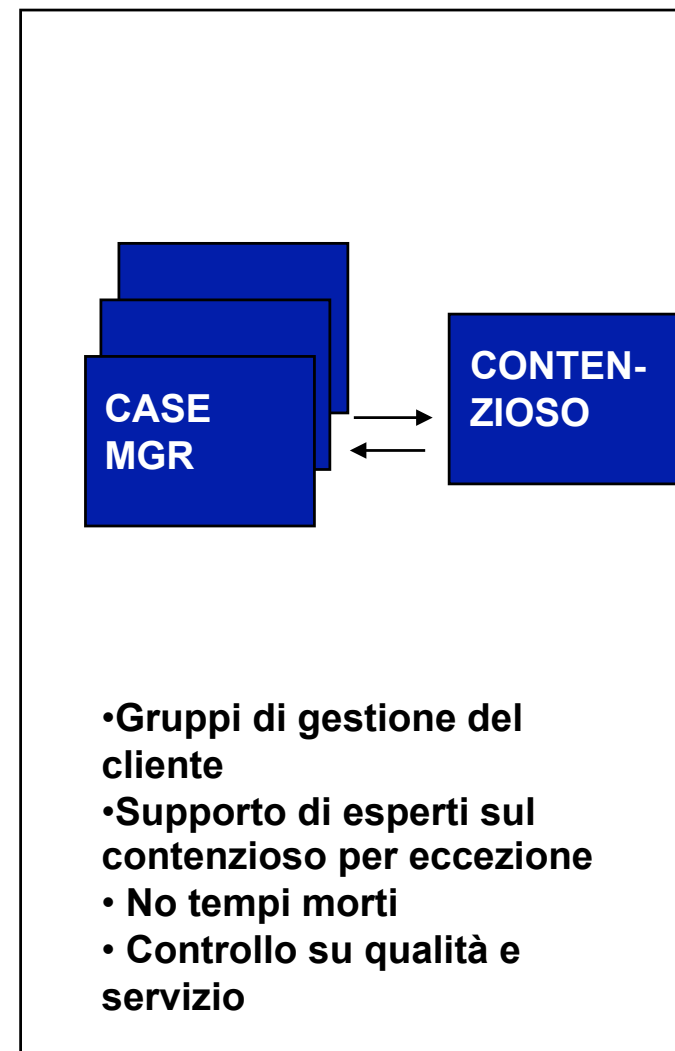
## Il case manager (1/2)

23

### AS IS



### TO BE





I principi:

- Individuare il process owner
- Organizzarsi per il cliente
- Job enlargement-enrichment
- Decentrare la gestione delle informazioni
- Utilizzo tecnologie IT

Le leve:

- Flusso del processo
- Organizzazione
- Competenze
- Pianificazione e controllo
- IT



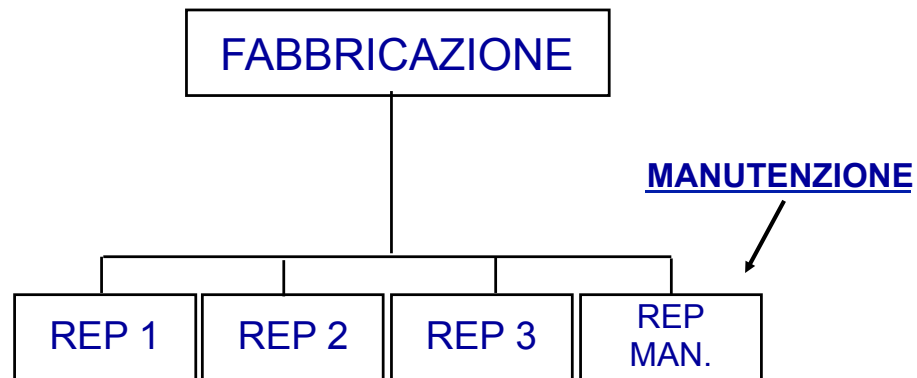


# Alcuni modelli organizzativi-gestionali

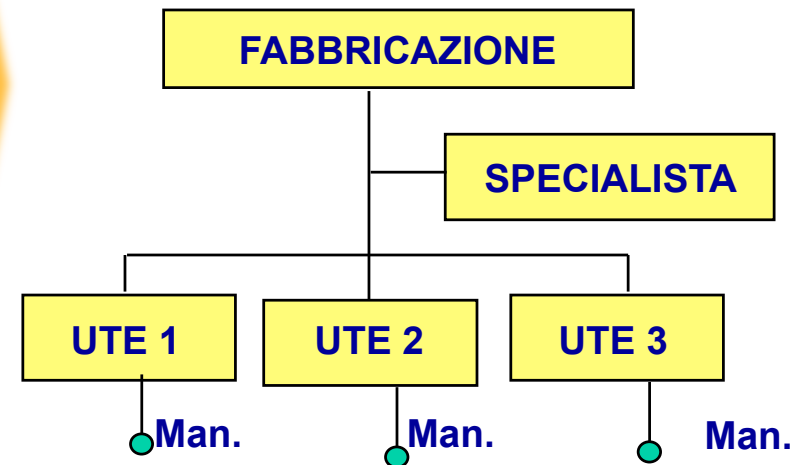
## L'organizzazione self-contained (1/2)

25

**AS IS**



**TO BE**





I principi:

- Decentrare i processi di supporto
- Ricomporre le attività frammentate (teamwork)

Le leve:

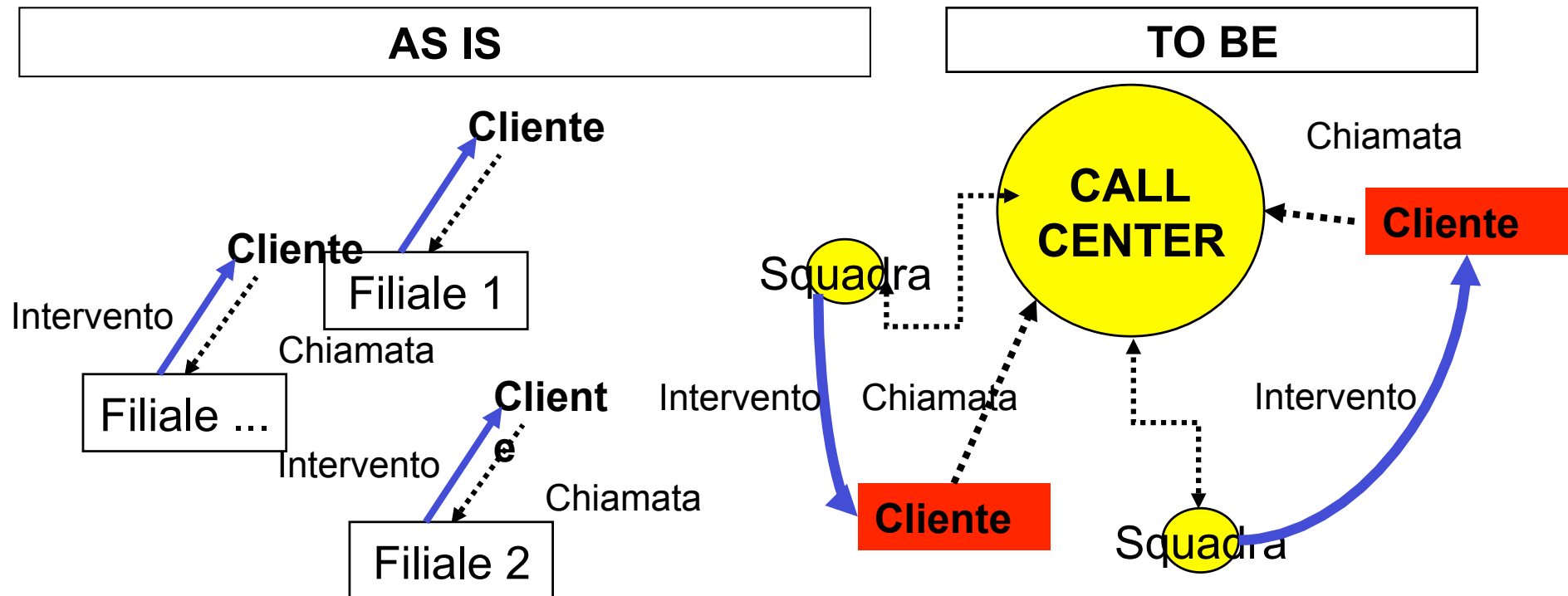
- Flusso del processo
- Organizzazione
- Competenze
- Pianificazione e controllo



# Alcuni modelli organizzativi-gestionali

## Il call center (1/2)

27



*Il presidio locale garantisce il livello di servizio (efficacia al cliente)*

*Il controllo centrale minimizza i costi di transazione del cliente (numero verde, web) e sostituisce il coordinamento locale*

*Esempio: manutenzione di ascensori con squadra locali autonome e con call center*



## Alcuni modelli organizzativi-gestionali Il call center (2/2)

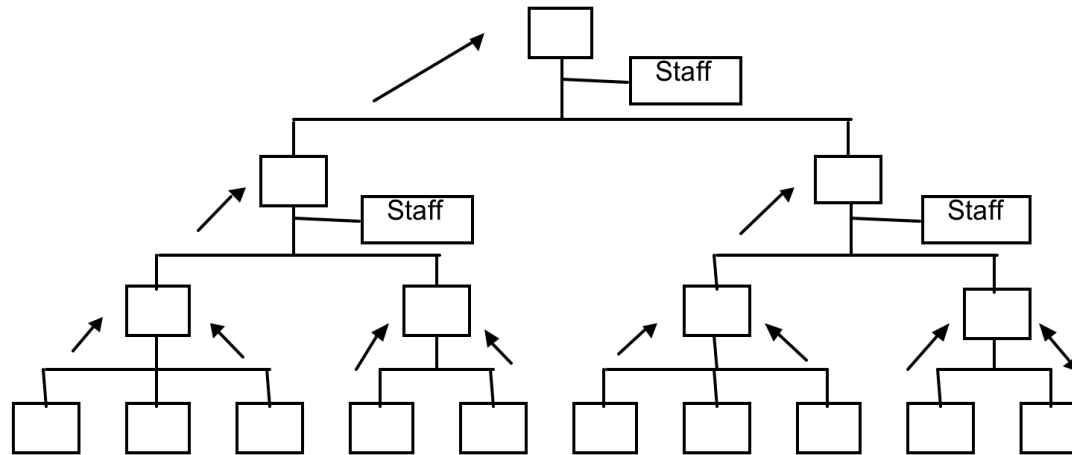
28

I principi:

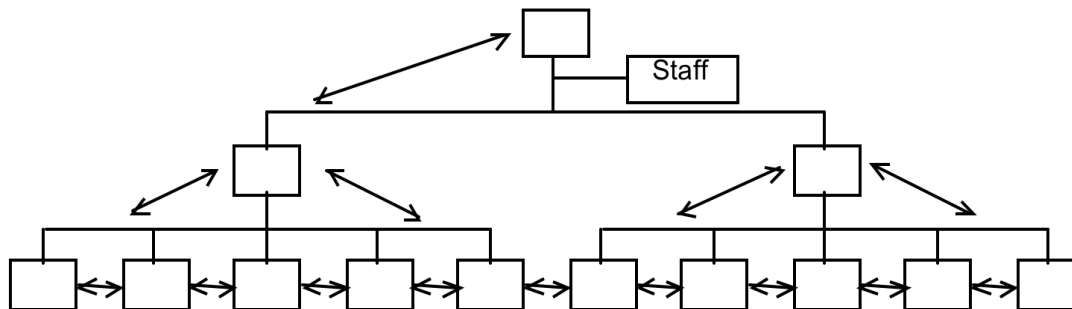
- Decentrare le operazioni e centralizzare il controllo

Le leve:

- Flusso del processo
- Competenze
- IT



L'organizzazione tradizionale piramidale



L'organizzazione piatta e snella

- Minor numero di manager
- Minor numero di livelli gerarchici
- Delega decisionale, empowerment
- Ampiezza dello "span of control"
- Minor numero di ruoli di staff
- Minore controllo, maggiore supporto ed indirizzo
- Flussi informativi orizzontali



I principi:

- Job enlargement – enrichment
- Delega decisionale ed empowerment
- Decentrare la gestione delle informazioni

Le leve:

- Organizzazione
- Competenze e risorse
- Pianificazione e controllo



Adattamento alla banca dei principi di lean manufacturing:

- Comprensione del cliente
  - Soddisfazione del cliente e “momenti della verità”
  - Valore aggiunto
- Metodi e strumenti lean:
  - Ridurre gli sprechi (lean banking)
  - Ridurre la variabilità dei processi (six sigma)
  - Ridurre le inflessibilità (just in time)
- Integrazione con altre leve di riprogettazione



### Le 8 tipologie di spreco:

- Produzione di output non utili
- Attesa
- Trasporti
- Attività non necessarie
- Movimenti fisici
- Rilavorazioni e correzioni
- Sospesi
- Competenze

### Le leve:

- Workflow
- Risorse e competenze
- Pianificazione e controllo
- IT





- Una volta identificate le alternative progettuali, va verificato l'impatto sulle criticità rilevate in fase di diagnosi
- La verifica serve a confermare la validità delle alternative (una alternativa di riprogettazione deve risolvere una o più criticità)
- A questo scopo si usa la **matrice criticità / alternative progettuali**

### Matrice criticità-alternative progettuali

	Alt. 1	Alt. 2	....	Alt. n
Criticità 1	x	x		
Criticità 2				x
....				
Criticità m	x			