

# *Trasformazione dei processi*

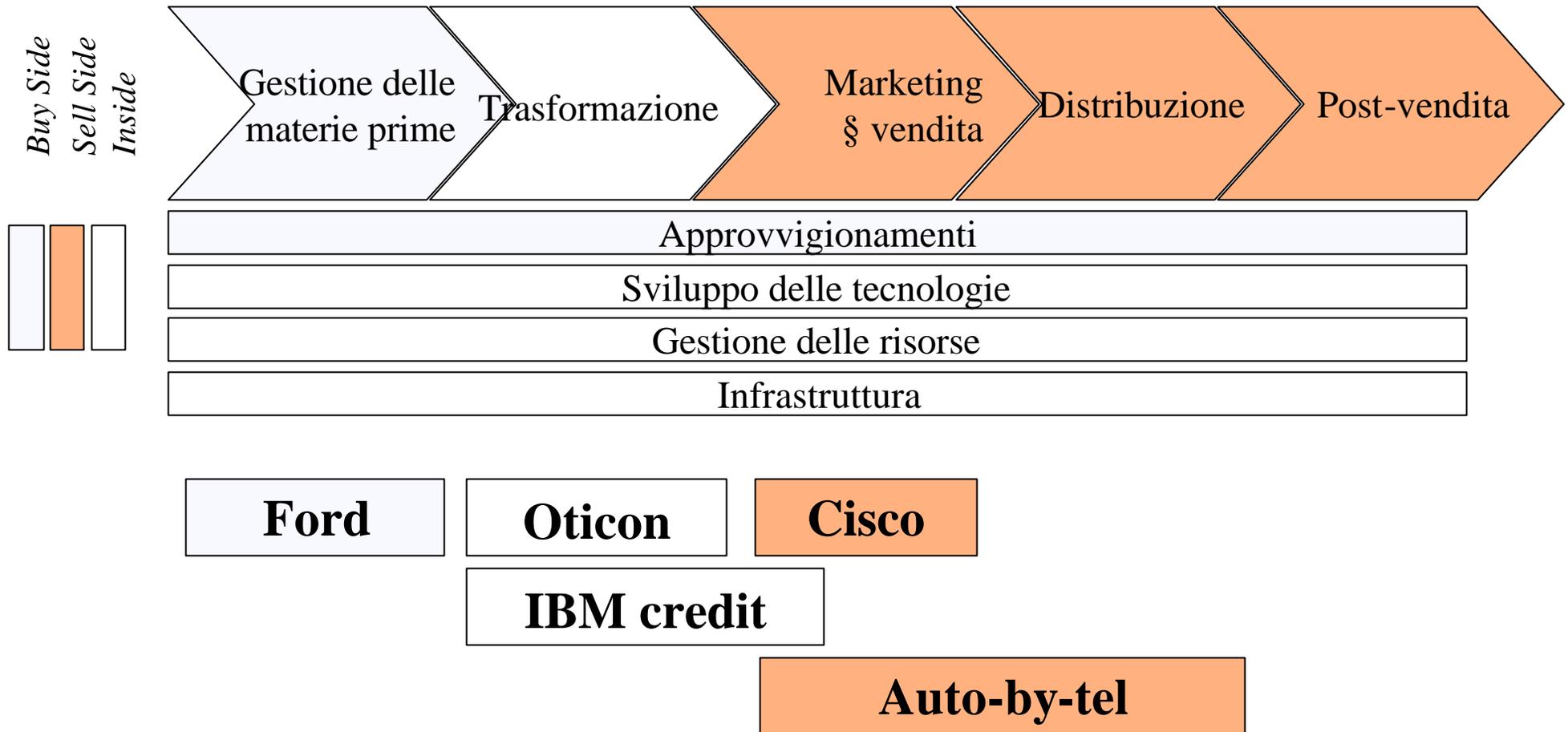
*Caso Ford*

*Caso Oticon*

*Caso Cisco*

*Caso Autotel*

# POSIZIONAMENTO DEI CASI



# CASO FORD-1

## CONTABILITA' FORNITORI

- Ford: 500 addetti
  - Mazda: 5 addetti
- Produttività fatture/addetto  
\$/addetto



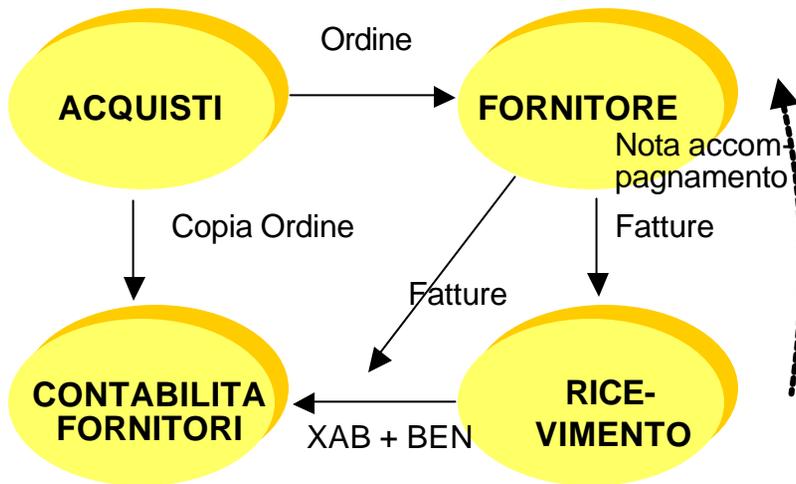
- Meccanizzare l'assetto organizzativo esistente permette max 20% produttività



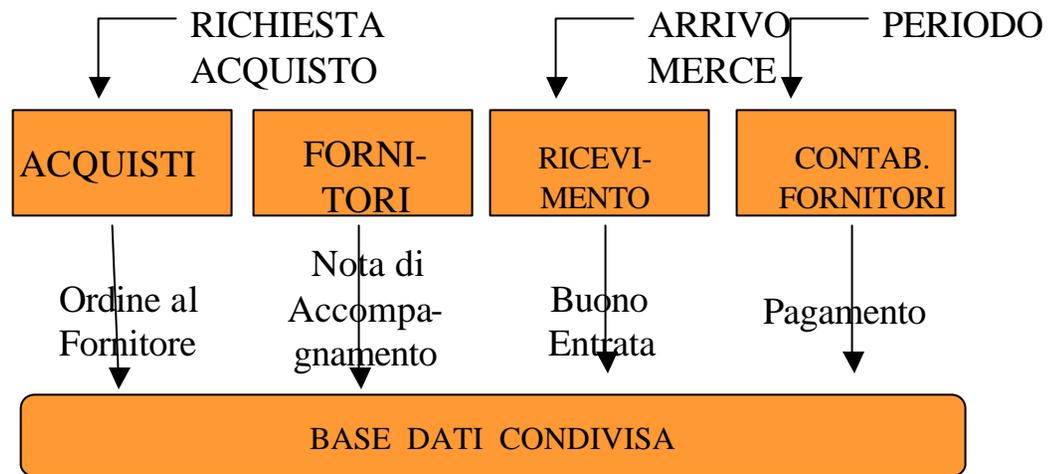
- Necessario meccanizzare e ridisegnare
- Benchmarking del processo contabilità fornitore (Account Pavables)
  - BEST: 7k fatture per addetto all'anno
  - Worst: < 1K fatture per addetto all'anno

# CASO FORD-2

## AS IS



## TO BE



- *3 documenti da accoppiare:*
  - *Fattura*
  - *Nota di accompagnamento (XAB) e Buono Entrata (BEN)*
  - *Ordine al Fornitore (ORFOR)*
- *20% ordini e consegne impegnano lo 80% del tempo*

- *No flussi cartacei*
- *Pagamento su avanzamento programma*
- *No tempi di latenza*

# CASO OTICON

*Vision nuova: "Not only product, but service; Sell to the customer, not to the hospitals"*

## PRE CRISI

- Alti costi, profitti
- 1200 dipendenti e 80 M US \$

## CRISI (1986-1988)

- Nuova generazione crollo prezzi
- Bilancio passivo

## REAZIONE 1 (1988-1991)

- Taglio sul costo dell'assetto esistente

## REAZIONE 2 (1991-1994)

- BPR (metamorfosi)

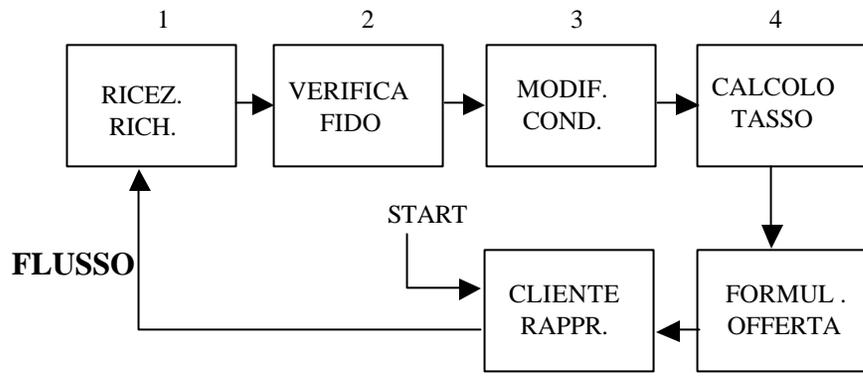
## SVILUPPO (da 1995)

- Invenzione del Digifocus
- 1500 dipendenti

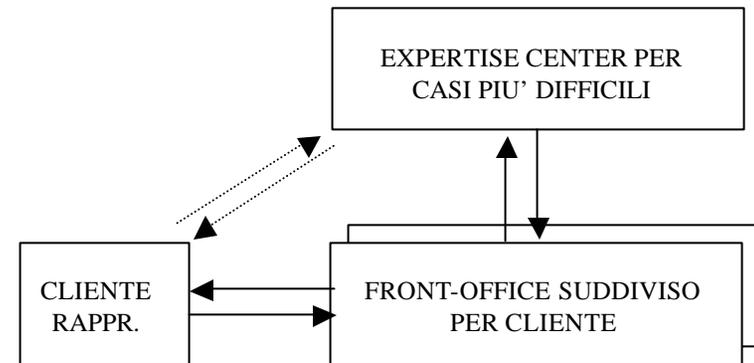
| AS - IS                          | TO - BE   | ?   |
|----------------------------------|---|---|
| Flow sequenziale                 | Flow parallelo  | Reingegnerizzazione flusso                                |
| Strutture funzionali             | Task force/project team                                   | Il capo progetto sceglie i suoi; chi non è scelto è fuori |
| Automazione a "isole", carta     | Paperless (almost) computers, internal, network           | Rifacimento TI  |
| Risorse obbedienti               | Struttura innovativa ed egualitaria, i gradi non esistono | Change mngt   |
| MBO-MC su conformità burocratica | Focus sul cliente finale                                  | Nuovi clienti   |

# CASO IBM CREDIT - 1

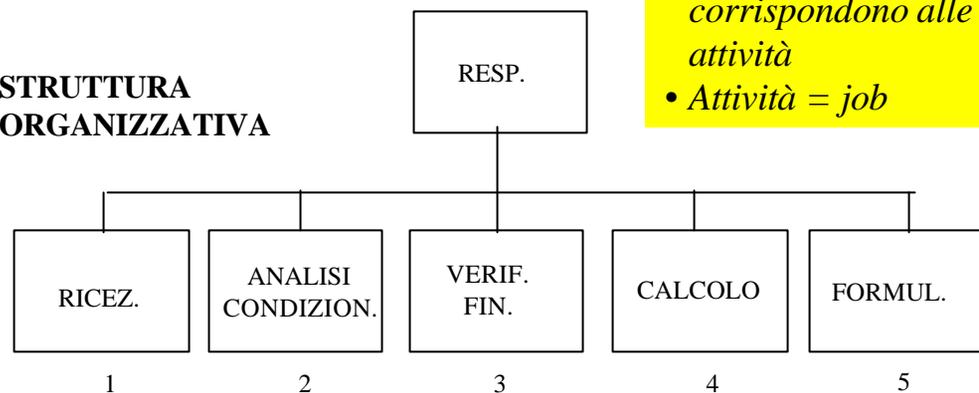
## AS IS



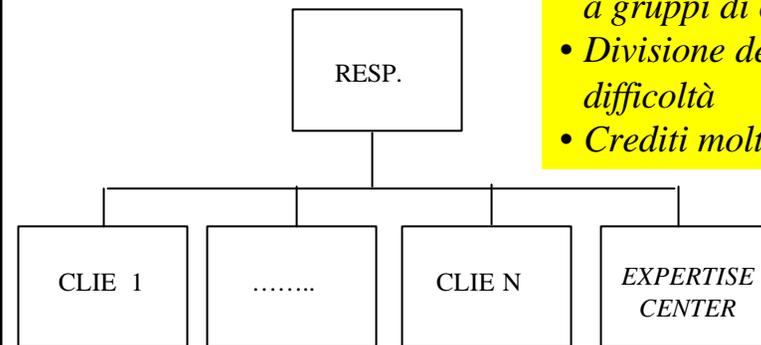
## TO BE



## STRUTTURA ORGANIZZATIVA



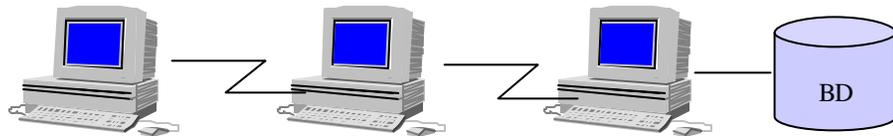
- Le caselle corrispondono alle attività
- Attività = job



- Le caselle corrispondono a gruppi di cliente
- Divisione dei compiti/difficoltà
- Crediti molto grandi

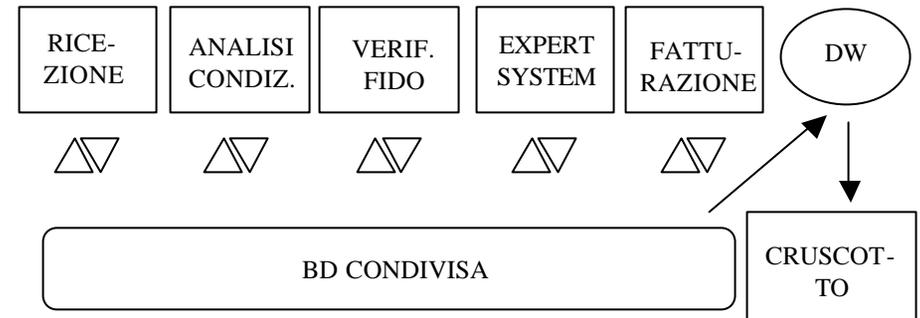
# CASO IBM CREDIT - 2

## AS IS



REGISTRAZIONE OFF-LINE + ELABORAZIONE BATCH

## TO BE



• Registrazione on-line con ampia gamma di funzionalità



IMPIEGATI DI ORDINE GENERICI



- “Esperto”
- Progettualità
- Utilizza Expert System + Cruscotto

- “Impiegato polivalente”
- Alfabetizzato IT
- Conoscenza di tutto il processo

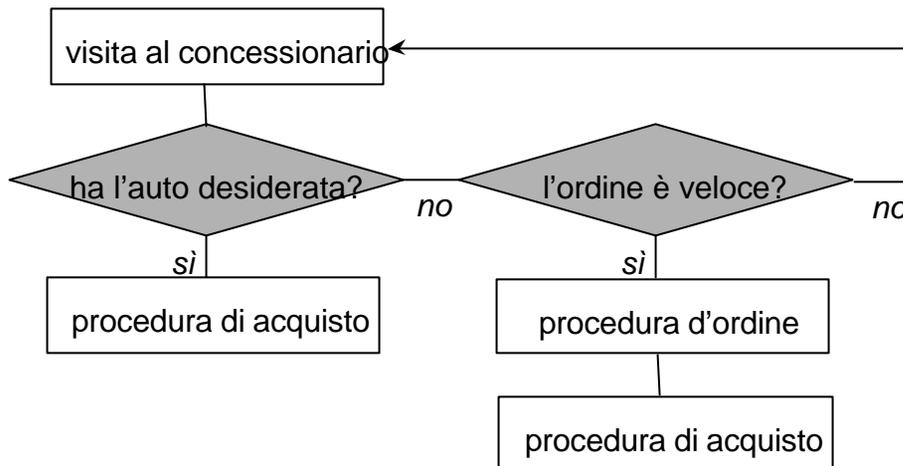
MBO : Conformità, formalità  
MC : Costo unitario per pratica

MBO : Tempestività, qualità (no fidi errati)  
MC : KPI qualità: user claims  
KPI tempestività: risposta  
KPI efficienza: produttività, profitto,  
KPI carico lavoro, rese verticali, rese orizzontali

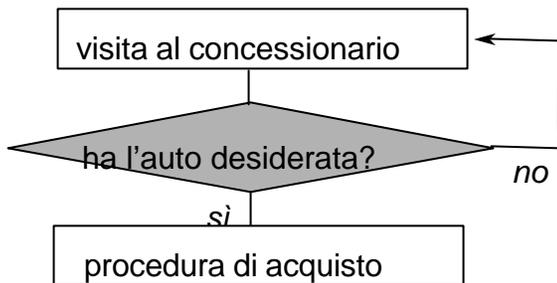
# CASO AUTO-BY-TEL

## AS IS

### Processo di vendita di auto nuove



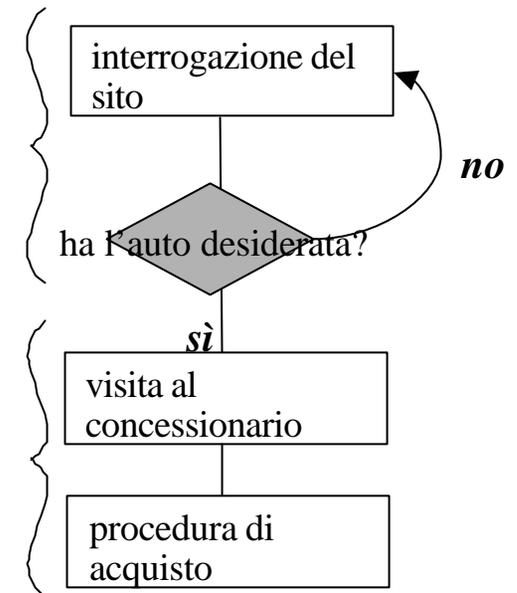
### Processo di vendita di auto usate



## TO BE

### Processo di vendita di auto nuove e usate

*Parte informatizzata del processo*



*Parte non informatizzata del processo*