Silvana Frascheri

Business Process Reengineering

Una guida pratica per mappare e reingegnerizzare i processi aziendali

MANUALI FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Silvana Frascheri

Business Process Reengineering

Una guida pratica per mappare e reingegnerizzare i processi aziendali

MANUALI FrancoAngeli

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione pag. 9

1. Il BPR » 13
1.1. Il BPR: cos'è? » 13
1.2. Il BPR: i campi di applicazione » 15
1.3. Cosa sono i processi? » 17
1.4. Gli elementi costitutivi di un processo e la scomposizione gerarchica » 19
1.5. Interdipendenza e principali categorie di processi » 22
1.6. Quali processi considerare? » 23
1.7. Perché applicare il BPR? » 25

2. La metodologia » 27
2.1. Il processo e il cambiamento » 27
2.2. Come applicare il BPR » 30
2.2.1. Identificazione dell'ambito » 32
2.2.2. Definizione del contesto » 33
2.2.3. Definizione degli obiettivi strategici » 33
2.2.4. Mappatura dei processi attuali » 34
2.2.5. Definizione delle metriche » 36
2.2.6. Individuazione delle criticità e delle priorità » 37
2.2.7. Reingegnerizzazione del processo » 38

2.2.8. Gestione del cambiamento pag. 39
2.2.9. Utilizzo degli indicatori » 40
2.2.10. Eventuali azioni correttive » 41

3. Strumenti utili per raccogliere le informazioni necessarie » 43
3.1. Gli strumenti da utilizzare » 43
3.1.1. Le interviste » 43
3.1.2. I focus group » 46
3.1.3. I questionari » 47
3.1.3.1. Stabilire le voci da inserire » 48
3.1.3.2. Selezionare il formato della risposta » 49
3.1.3.3. Stabilire la presentazione del questionario » 50
3.1.4. Il brainstorming » 51
3.1.5. Analisi della documentazione esistente » 54
3.1.5.1. Il processo di analisi dei dati » 54

4. La notazione BPMN » 57
4.1. Introduzione alla notazione BPMN » 57
4.1.2. Gli elementi di flusso » 58
4.1.2.1. Gli eventi » 59
4.1.2.2. Le attività » 60
4.1.2.3. I gateways » 60
4.1.2.4. I connettori » 61
4.1.2.5. Le partizioni » 61
4.1.2.6. Gli artefatti » 62
4.1.3. Le diverse tipologie degli elementi » 62
4.1.3.1. Le diverse tipologie di eventi » 62
4.1.3.1.1. Evento inizio » 63
4.1.3.1.2. Evento fine » 64
4.1.3.1.3. Evento intermedio » 65
4.1.3.2. Le diverse tipologie di attività » 66
4.1.3.3. Le diverse tipologie di gateway » 67
4.1.4. Un esempio: Il prestito testi » 67

5. I due casi aziendali analizzati » 77
5.1. I due casi aziendali » 77
5.1.1. Il processo “Gestione preventivi” » 77
5.1.2. Il processo “Revisione veicoli” » 85

Bibliografia » 93

Ringraziamenti » 95

… è tempo di smettere di pavimentare sentieri per le mucche. Invece di rivestire di silicio e software i nostri processi obsoleti, dobbiamo dimenticarli e ricominciare da capo. Dobbiamo reingegnerizzare il nostro business: usare la forza delle moderne tecnologie dell'informazione per ridisegnare i nostri processi per ottenere drammatici miglioramenti dei risultati.

[Michael Hammer, 1990]

Introduzione

Lo scopo di questo libro è quello di fornire una guida pratica, un manuale, sull'utilizzo del *Business Process Reengineering* (BPR).

Sempre più, negli ultimi anni, le aziende, di qualsiasi dimensione e afferenti a mercati diversi, hanno compreso l'importanza dei processi all'interno dell'organizzazione. Sono due gli elementi che – ad oggi – possono fare la differenza: le Risorse Umane e i processi. Questi ultimi devono essere, però, presidiati e resi, il più possibile, efficaci ed efficienti. Renderli efficaci ed efficienti significa, tra le altre cose, diminuire tempi e costi: due termini chiave per qualsiasi azienda!

Il BPR fa parte di quell'azione di "miglioramento continuo" che la norma UNI EN ISO 9001:2015 definisce come: "Attività ricorrente mirata ad accrescere la capacità di soddisfare i requisiti". È la filosofia Kaizen la base del miglioramento continuo. Il termine "Kaizen" è la fusione di due parole giapponesi: "kai", che significa "continuo", ("cambiamento") e "zen", che significa "miglioramento". Il Kaizen, dunque, indica una strategia di management che sostiene il motto del "cambiamento, miglioramento continuo". Secondo Emilio Bartezzaghi – professore di Gestione Aziendale presso il Politecnico di Milano – "il Continuous Improvement (o miglioramento continuo) è un approccio all'innovazione dei processi aziendali, che pone l'enfasi sul ruolo propositivo e propulsivo del personale a tutti i livelli dell'organizzazione. L'innovazione viene vista come un processo continuo ed incrementale, in cui il ruolo fondamentale del management è quello

di stimolare e focalizzare l'impegno delle risorse umane". Uno dei termini chiave è "cambiamento", secondo Michel Crozier – sociologo e politologo francese – "Il cambiamento non è l'imposizione di un modello di organizzazione sociale migliore in quanto più razionale… ma un processo collettivo di apprendimento, cioè di scoperta, creazione, acquisizione da parte delle persone interessate di nuovi modelli relazionali, di nuove modalità di ragionamento, di nuove capacità collettive".

Tornando al concetto di "miglioramento continuo", si possono sottolineare alcuni aspetti chiave:

- attività volte al miglioramento incessante e continuo;
- partecipazione e coinvolgimento di tutte le risorse;
- azioni di prevenzione e non di reazione (proattività e non reattività);
- fornitori che diventano partner;
- decisioni e strategie orientate al mercato;
- grande autonomia e flessibilità;
- elevata professionalità.

Nel mettere in atto quanto sopra elencato, il processo diventa parte centrale e determinante del cambiamento. L'"approccio per processi" assume, quindi, una valenza importante poiché rappresenta, di fatto, un ripensamento di fondo di quelle che sono le operatività e la quotidianità delle attività che si svolgono all'interno di un'organizzazione. Da questo tipo di approccio derivano:

- l'evoluzione verso una "organizzazione per processi";
- lo snellimento dell'organizzazione stessa;
- la "rilettura" del lavoro e l'eventuale modifica delle professionalità richieste;
- la definizione di modalità formali di gestione dei processi con la relativa adozione di metriche e sistemi di rilevazione delle prestazioni.

Ma che cosa si intende quando si parla di *Business Process Reengineering*? Secondo Michael Hammer, pioniere del BPR, "*Business Process Reengineering* (BPR) is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed", ossia il BPR deve essere inteso come un ripensamento radicale del processo ed una riprogettazione dello stesso volta ad ottenere miglioramenti importanti delle prestazioni in termini di costo, qualità, servizio e velocità.

Nelle realtà aziendali, però, spesso il processo non viene "radicalmente" riprogettato ("radical design", come afferma Hammer), ma viene "rivisto" cercando di risolvere criticità e problematiche presenti; non si tratta, quin-

di, di stravolgerlo e ripensarlo come se quello in atto non esistesse, ma di migliorare quello presente!

Si definisce BPM (*Business Process Management*) l'insieme delle attività necessarie per definire, ottimizzare, monitorare e integrare i processi aziendali, con lo scopo di rendere più efficiente ed efficace il business dell'azienda. Il BPM, inoltre, permette, affinando progressivamente i processi, di intervenire nella caccia agli sprechi, ottimizzando tempi e costi.

Il libro è dedicato ad imprenditori, manager, responsabili, owner di processo e, più in generale, a tutti coloro che credono e sono convinti del fatto che il processo sia la vera chiave di lettura per rendere più snella, efficace ed efficiente una qualsiasi organizzazione. Esso, come già ribadito, vuole essere una guida pratica per mappare ed analizzare il processo esistente (AS IS), individuandone criticità e problematiche, sino ad arrivare a riscrivere il "nuovo" processo, quello auspicato (TO BE), scevro da criticità.

Il libro è strutturato in cinque capitoli.

Nel primo viene descritto il BPR: cosa è, i campi d'applicazione, cosa sono i processi e come funzionano.

Nel secondo viene descritta la metodologia: la relazione tra il processo e il cambiamento, come applicare il BPR, le metriche e la reingegnerizzazione.

Nel terzo vengono analizzati i principali strumenti e le tecniche utili per raccogliere le informazioni: interviste, focus group, questionari, brainstorming, analisi della documentazione esistente.

Nel quarto viene riportata e descritta la notazione internazionale BPMN (*Business Process Model and Notation*). Quest'ultima ha come obiettivo quello di fornire uno standard di rappresentazione efficace, semplice da utilizzare e comprendere; è, sostanzialmente, una derivazione del formalismo dei flow chart ma con alcune aggiunte e modifiche che permettono di rappresentare i processi in modo semplice e intuitivo.

Il quinto capitolo, infine, riporta due diversi casi aziendali atti a descrivere, praticamente, l'utilizzo del BPR, le cui peculiarità vengono descritte nei capitoli precedenti.

1

Il BPR

1.1. Il BPR: cos'è?

Il termine BPR (*Business Process Reengineering*) è stato coniato nel 1984 da Michael Hammer docente del MIT e successivamente diffusosi grazie a diverse importanti pubblicazioni. I teorici del BPR (come Hammer) esortano le organizzazioni a pensare in termini di processi, concentrandosi su quelli che offrono un ritorno maggiore da un loro miglioramento, da una loro maggiore efficacia ed efficienza. Hammer, come indicato nell'Introduzione, sosteneva un "cambiamento radicale" ma, negli anni, numerosi altri autori hanno mitigato questo concetto. Ad oggi sono numerose le aziende che partono dal processo attuale (AS IS), lo mappano, lo analizzano in termini di criticità e lo reingegnerizzano pervenendo ad un processo auspicato (TO BE) privo delle criticità (o almeno delle maggiori criticità) presenti in quello preso in considerazione. La fig. 1 illustra schematicamente tale concetto.

I termini "radicale", "drammatico", "completo" devono essere utilizzati con parsimonia e, soprattutto, con spirito critico.

Ragionare per processi, rivedere l'azienda da questo punto di vista significa mutare prospettiva, significa, altresì, affrontare un cambiamento nel quale devono essere coinvolti tutti gli stakeholders (o parti interessate). Quali sono le organizzazioni nelle quali il BPR può rappresentare una vera e propria svolta? Sono quelle che intendono:

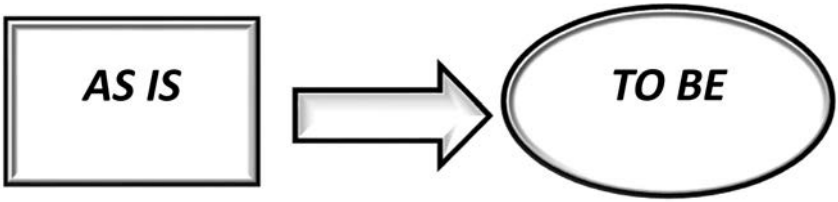

Fig. 1 - Il BPR: passaggio dall'AS IS al TO BE

- mettere il cliente al centro (client oriented);
- pongono l'enfasi sugli obiettivi;
- desiderano avere flussi snelli e privi di colli di bottiglia;
- considerano determinanti la comunicazione, il lavoro di gruppo e l'empowerment individuale;
- mettono in atto una formazione continua;
- pongono il focus sulla soddisfazione del cliente, non solo esterno ma anche interno.

La gestione per processi cambia la visione dell'organizzazione poiché è nei processi che si genera il valore aggiunto per il cliente interno ed esterno e non nelle funzioni che sono attraversate dai diversi flussi di catene d'attività. Il processo, dunque, può essere trasversale e riguardare funzioni differenti, come evidenziato dalla fig. 2. Sostanzialmente, l'organizzazione non ha più una dimensione solo verticale, ma ne ha una anche orizzontale, in cui le funzioni sono attraversate dai processi. Questi ultimi devono auto adattarsi ai cambiamenti esterni e migliorarsi continuamente.

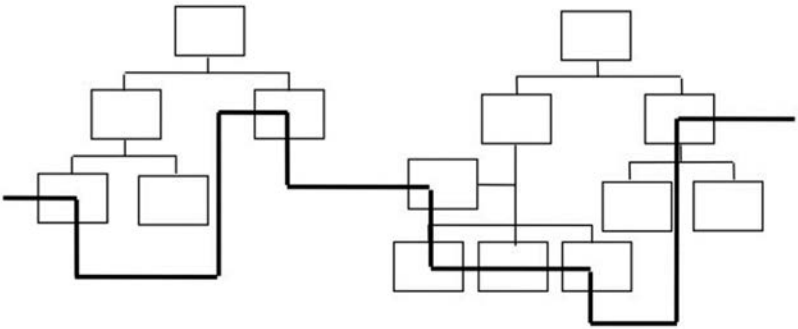

Fig. 2 - La trasversalità dei processi aziendali

Le differenze sostanziali tra un'organizzazione funzionale ed una per processi sono elencate nella tab. 1, sotto riportata.

Tab. 1 - Principali differenze tra un'organizzazione funzionale ed una per processi

Organizzazione funzionale	*Organizzazione per processi*
Flusso complesso	Flusso semplice
Personale con mansioni ristrette	Team di lavoro-Process owner
Scarsa interscambiabilità dei ruoli	Facile interscambiabilità dei ruoli
Spazi vuoti tra funzioni	Processi trasversali alle funzioni fortemente integrati
Focus sul "capo"	Focus sul cliente

Occorre, a questo punto, fare una precisazione. Reingegnerizzare un processo non significa necessariamente informatizzare; la tecnologia può aiutare a migliorare e rendere il processo più efficiente, ma non è la sola soluzione! La tecnologia deve essere vista come un fattore abilitante, che può contribuire al raggiungimento degli obiettivi nei tempi e costi previsti.

1.2. Il BPR: i campi di applicazione

Quali sono i principali campi d'applicazione del BPR? La risposta è semplice: tutti i processi, all'interno di una organizzazione, possono essere rivisti ed, eventualmente, reingegnerizzati. Ciò significa che non ci sono aziende "immuni" che hanno il "privilegio", in qualche modo, di fare a meno del BPR. Emilio Bartezzaghi sottolinea come i concetti che compongono il BPR si possano riassumere come segue:

- la gestione del cambiamento;
- i nuovi modelli organizzativi (in particolare la gestione per processi);
- il ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel trasformare l'organizzazione.

Sempre Bartezzaghi sostiene che vi sia una notevole differenza tra cambiamento radicale e cambiamento incrementale, come illustrato nella fig. 3.

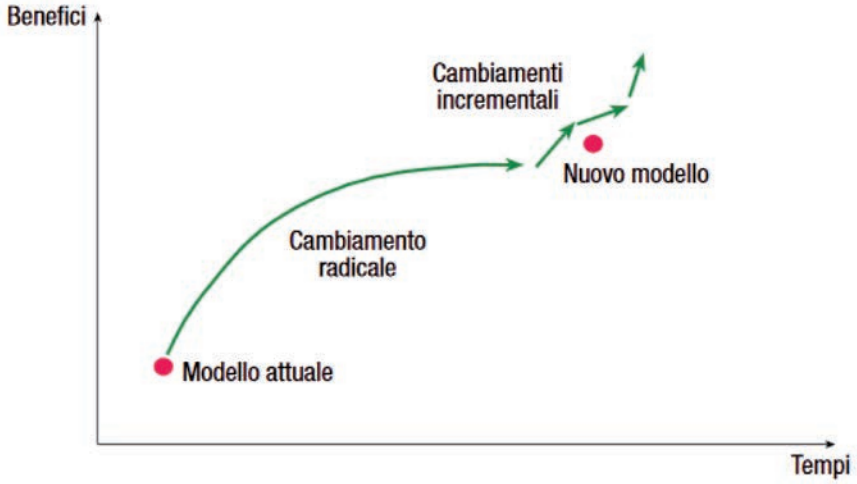

Fig. 3 - Differenza tra cambiamento radicale e incrementale

Tutte le aziende che desiderano concentrarsi sugli elementi che creano valore aggiunto per il cliente (interno ed esterno) devono porre il focus sui processi ed "istituzionalizzare" la gestione per processi. Quindi, come già sottolineato, non vi sono ambiti particolari per l'applicazione del BPR ma con il mutamento dell'ambiente competitivo, che diventa sempre più dinamico, le aziende sono chiamate ad essere sempre più innovative e concorrenziali rendendo i processi sempre più efficaci ed efficienti.

È possibile, quindi, affermare che il BPR può essere applicato nelle aziende di piccole, medie e grandi dimensioni, pubbliche e private, appartenenti a settori di mercato completamente diversi tra loro.

Sui processi si può, però, intervenire in modo diverso. La tab. 2 riassume le diverse modalità.

Tab. 2 - Le principali modalità di intervento sui processi

	Reingegnerizzazione	*Ridisegno*	*Miglioramento*
Miglioramento dei risultati	"Drammatico" (oltre 80%)	Moderato (10-50%)	Incrementale (<10%)
Ambito	Un intero processo complesso ed interdisciplinare (che può svilupparsi su più organizzazioni)	Un processo di media complessità, con più sotto-processi	Un processo semplice o un singolo sotto-processo collocati in una specifica unità organizzativa
Tempo necessario	Da 9 a 18 mesi	Inferiore ad un anno	Pochi mesi
Focus	Ridefinire e ristrutturare completamente l'intero modo di lavorare, di operare	Automatizzare o eliminare specifiche attività e funzioni	Migliorare l'efficienza dei processi attuali
Leadership	Top management	Direzione area funzionale	Responsabili degli uffici
Gruppo di lavoro	Team dedicato	Responsabili aree coinvolte	Team interno all'unità organizzativa
Livello di rischio e costi	Alto rischio ed alto investimento	Rischio medio basso, investimento principalmente legato all'informatizzazione	Basso rischio, investimento contenuto
Principi ispiratori	Revisione radicale. Cambiamenti di struttura, organizzazione, professionalità, cultura	Modifiche sui flussi, sulle attività e le professionalità	Mantenimento degli attuali processi con miglioramento dell'efficienza

1.3. Cosa sono i processi?

Prima di fornire la definizione di processo può essere utile chiedersi: qual è la differenza tra "processo" e "progetto"? Il processo è un evento ripetitivo e standardizzato (si pensi, per esempio, alla gestione acquisti di un'azienda), mentre il progetto è un evento unico e innovativo (si pensi, per

esempio, alla costruzione di una centrale idroelettrica piuttosto che alla costruzione di un nuovo tratto della metropolitana).

Un processo può essere descritto come un insieme di attività interdipendenti, svolte, molto spesso, da funzioni aziendali diverse, finalizzate al raggiungimento di un obiettivo preciso e specifico (prodotto o servizio). Thomas Davenport – accademico e autore americano specializzato in analisi ed innovazione dei processi aziendali – ha fornito la seguente definizione relativa ai processi: "a structured, measured set of activities designed to produce a specified output for a particular customer or market", ossia: un insieme strutturato e misurato di attività progettato per produrre un output specifico per un particolare cliente o mercato. Secondo Broli il processo può essere definito come "una sequenza di attività logicamente correlate che impiegano risorse (persone, macchine, materiale) per fornire uno specifico risultato finale. Tale sequenza è caratterizzata da: input misurabile, attività con valore aggiunto, output misurabile, attività ripetitive. Gli input provengono dai fornitori (interni e/o esterni) e gli output sono destinati ai clienti". Quest'ultima definizione pone l'accento su tre elementi essenziali:

- input;
- output;
- attività.

Quando si parla di cliente si intende, così come per il fornitore, sia un cliente esterno che interno. È importante sottolineare come il processo debba seguire regole/vincoli, ossia istruzioni, informazioni che condizionano lo svolgimento delle attività stesse. La fig. 4 esemplifica la definizione di processo.

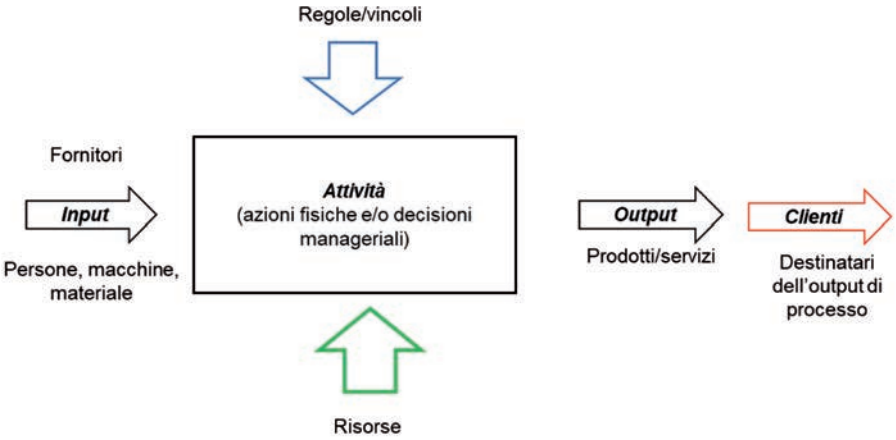

Fig. 4 - La schematizzazione del processo

La figura sopra illustrata evidenzia la presenza di uno o più fornitori (chi fornisce l'input del processo), dei destinatari dell'output di processo (i clienti), delle attività necessarie per trasformare l'input in output, delle regole da rispettare durante tale trasformazione e delle risorse (umane e non) necessarie per la trasformazione. Lo scopo principale è quello di creare valore aggiunto trasformando gli input in output di maggior valore per il cliente finale.

In base a quanto illustrato nella fig. 4, facciamo riferimento ad un caso aziendale: la redazione e distribuzione di un catalogo per un'azienda che vende per corrispondenza (VPC). La fig. 5 esemplifica tale situazione.

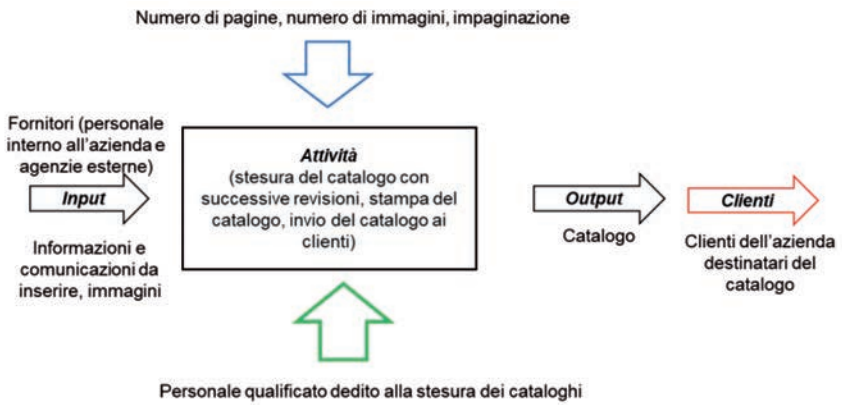

Fig. 5 - Il processo di redazione e distribuzione di un catalogo per la VPC

1.4. Gli elementi costitutivi di un processo e la scomposizione gerarchica

Al fine di analizzare un processo occorre effettuare una scomposizione gerarchica dello stesso. Il livello di dettaglio al quale si scende può essere diverso ma, generalmente, occorre arrivare all'attività che non risulta più ulteriormente scomponibile ("atomica").

I macro-processi hanno la particolarità di poter essere individuati immediatamente a livello strategico. Il livello inferiore a quello dei macro-processi è costituito dai processi, questi ultimi sono composti da fasi, costituite, a loro volta, da una o più attività interdipendenti. Le attività rappresentano il livello minimo di analisi ottenuto dalla scomposizione dei processi secondo una logica sequenziale. La fig. 6 mostra un esempio di scomposizione gerarchica relativo all'approvvigionamento.