



# **BPR - Business Process Reengineering**

## **Introduzione**

**Marco Raimondi**

e-mail: [mramondi@liuc.it](mailto:mramondi@liuc.it)

## **Il process re-engineering**

- **Dagli anni '90, sempre più frequenti sono i momenti di crisi causata da repentini mutamenti in driver importanti quali: target di costo, livello di qualità/servizio, scenario competitivo, ...**
- **Il Process Reengineering è noto nel mondo industriale occidentale come un metodo mutare profondamente, radicalmente e repentinamente la struttura**
- **Esso si pone come alternativa e complemento del Miglioramento Continuo o CPI (Continuous Process Improvement), tenendo però conto che:**
  - **Necessita di più risorse dedicate**
  - **Comporta maggiori costi da sostenere**
  - **Ha un rischio di insuccesso molto più elevato**

## Cosa si intende per BPR?

***“It’s a structured approach for organisational and managerial innovation, oriented to the radical improvement in performances through processes re-design”*** (Johansson)

- **Mediante il quale un’azienda/organizzazione:**
  - può riorganizzare la propria struttura interna utilizzando tecniche “process&customer oriented”
  - può raggiungere radicali cambiamenti delle proprie performance, misurabili in termini di costi, tempi di risposta, livelli di servizio, qualità di prodotto

## Elementi chiave del BPR

- **Rivoluzionario: coinvolge l'ente nei suoi aspetti fondanti, nella sua ragione d'essere, nella sua cultura**
- **Radicale: implica cambiamenti drastici, di rottura con il passato**
- **Straordinario: si propone un enorme balzo in avanti nelle prestazioni**
- **Chi è interessato:**
  - **Aziende che hanno problemi di sopravvivenza**
  - **Aziende che vedono in lontananza un orizzonte oscuro**
  - **Aziende virtuose mosse da un management aggressivo**
- **Chi può applicarlo: solo organizzazioni gestite per processi (non per funzioni)**

## **Cosa NON è il BPR**

- **Non è un sinonimo di “automazione”**: si può automatizzare un processo esistente senza fare nulla di nuovo
- **Non è sinonimo di “informatizzazione”**: si può informatizzare un processo inefficiente o inefficace lasciandolo tale
- **Non significa solo “ridimensionamento”**: non significa fare meno con meno, bensì fare di più con meno
- **Non significa solo “riorganizzazione”**: non è la burocrazia il vero problema, bensì la necessità di coordinamento che la burocrazia si propone di affrontare con un approccio sbagliato
- **Non significa solo “miglioramento”**: quale potrebbe essere ottenuto con un metodo tradizionale (TQM o altro)

# Perchè utilizzare il BPR?

**Ci sono più ragioni che ne giustificano l'uso:**

- 1. Riduzione dei costi: il radicale miglioramento dei processi ed il taglio delle attività che non portano valore aggiunto consente dei benefici di riduzione dei costi che non potrebbero essere mai raggiunti dalle tradizionali campagne di "cost saving"**
- 2. Rilancio della propria competitività: la rivoluzione dei processi per il raggiungimento di livelli da "primi della classe" consente di colmare il gap in termini di competitività con le aziende che fino a quel momento avevano dettato le regole del gioco**
- 3. Raggiungimento di livello di eccellenza: l'individuazione ed il raggiungimento dei breakpoint, i livelli di eccellenza che infrangono le regole e possono portare l'azienda in una situazione di vantaggio competitivo su tutti i concorrenti**

## **Un esempio concreto di BPR**

- **Case study: IBM Credit Corporation**
  - **Perché l'uso del BPR?**
  - **Quali leve sono state utilizzate?**
  - **Quali risultati sono stati raggiunti?**
  - **Quali difficoltà sono state affrontate dall'azienda per introdurlo?**

## Ristrutturazione delle organizzazioni

- **Le organizzazioni che dopo un'azione di reengineering rimangono ancorate ai “vecchi schemi” possono avere serie difficoltà a rimanere nel business**
- **Questa è la ragione per la quale quando il Top Management decide di avviare un'attività di BPR deve essere ben conscio di dover:**
  - **Ridurre I livelli gerarchici**
  - **Ri-allineare mansioni e funzioni sulle esigenze del cliente**
  - **Portare l'organizzazione ad un cambio di mentalità**
  - **Guidare tutta la struttura a vivere in “prima linea” la nuova sfida**



## **“Milestones” della nuova organizzazione**

- **Comprendere le caratteristiche che dovrà avere la nuova organizzazione per vincere le nuove sfide non è dunque sufficiente**
- **E' necessario anche implementarle a costo di grandi sacrifici sapendo che bisogna operare in modo:**
  - **Sistematico: tutta le risorse saranno progressivamente coinvolte sui processi primari**
  - **Radicale: la svolta sarà epocale e lascerà inevitabilmente sul terreno molte perdite**

## Re-design delle mansioni

- **Tipicamente ogni mansione sarà progettata in modo tale che ogni risorsa avrà una quota di responsabilità sul successo dell'intero processo**
- **Nel procedere alla ridefinizione delle mansioni occorrerà:**
  - **Condurre un'analisi delle attività che risultano essere "customer value-adding"**
  - **Arricchire ad allargare il contenuto di ogni mansione, in termini quindi di cose da fare e responsabilità crescente**
  - **Costruire gruppi di lavoro interfunzionali**

## Re-design della tecnologia

- **Rivedere i processi con la tecnologia esistente eliminando ciò che risulta ridondante e non necessario e riorganizzare le attività a valore aggiunto**
- **Ripensare la tecnologia ex novo per cogliere le nuove opportunità offerte dall'innovazione:**
  - **Tecnologia di produzione/processo**
  - **Organizzazione della logistica In/Out**
  - **Gestione dell'informazione da e verso I clienti/fornitori**
  - **Controllo dell'informazione interna**
  - **.....**

## **Visione del processo**

- **Una corretta visione dei processi dell'organizzazione è un elemento essenziale per supportare il processo di cambiamento.**
- **Ciò offre la possibilità di concentrare l'attenzione sui processi chiave:**
  - **Valutare le loro performance periodicamente**
  - **Identificare i cambiamenti che creano valore aggiunto**
  - **Eliminare ciò che non serve**

## Rischi del BPR

- **Ci sono difficoltà e rischi nelle applicazioni BPR a causa dei cambiamenti importanti:**
  1. **Nel capire come funzionerà la nuova organizzazione**
  2. **Nel scegliere il giusto approccio**
  3. **Nel superare le resistenze del personale**
  4. **Nel trascurare l'impegno necessario da parte del management**
  5. **.....**

**Diventa importante pianificare accuratamente l'intervento stendendo un piano di azione che contempli anche dei piani di riserva in caso di emergenza**

## **Il problema “Risorse Umane”**

- **Le tecnologie comportano elevati investimenti ma raramente diventano un elemento che può causare il fallimento**
- **L’azienda è come un organismo vivente ed è molto più frequente il fallimento a causa di problemi organizzativi che non “strutturali”**
- **Tutti gli aspetti organizzativi e gestionali dovranno essere accuratamente analizzati e rivisti in ogni fase di avanzamento del progetto**
- **Le aree più sensibili saranno:**
  - **La cultura aziendale**
  - **La struttura gerarchica**
  - **La misurazione delle performance**
  - **Il sistema di incentivazione**
  - **Lo stile di management**

## **Alcune regole pratiche per il BPR**

- 1. Avere chiara la strategia di business (la vision)**
- 2. Approcciarsi Top-Down (helicopter view)**
- 3. Concentrarsi al massimo su 1 processo alla volta**
- 4. Essere creativi (saper osare ma a ragion veduta)**
- 5. Far scorrere il progetto secondo un calendario stretto**
- 6. Cercare un grande coinvolgimento da parte delle persone**

## II BPR nelle piccole organizzazioni

- **Punti di forza:**
  - Più facile definire strategie ed obiettivi
  - Organizzazione più snella
  - E' più facile comunicare
  - Il personale è motivato
  - Sono naturalmente orientate ai processi
- **Punti di debolezza**
  - Carenza di risorse
  - Carenza di cultura
  - Carenza di skill gestionali
  - Da valutare il carisma (e la consistenza) di chi comanda



## BPR - Il modello

- **Fasi:**
  - Perceive:** percepire il bisogno di innovazione
  - Plan:** pianificare il cambiamento
  - Design:** progettare il processo ideale
  - Implement:** attuare il cambiamento desiderato