



# **BPR - Business Process Reengineering**

## **Introduzione**

**Marco Raimondi**

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

# TQM – Total Quality Management

- **TQM è un modello giapponese che si basa sull'orientamento ai processi.**
- **Sposta l'attenzione della qualità dai processi produttivi (il controllo) all'organizzazione in tutta la sua complessità (l'eccellenza dei processi)**
- **Il suo obiettivo di fondo è passare da un concetto di qualità negativa (assenza di difetti) ad un concetto di qualità positiva (fattore motivante per le preferenze dei consumatori)**

# Evoluzione del concetto di qualità

## Qualità negativa:

- La qualità è un problema
- Il cliente necessita un prodotto senza difetti
- Gli specialisti della qualità trovano ostacoli negli altri
- La qualità è un costo

## Qualità positiva:

- È orientata alla soddisfazione dei clienti
- Il cliente apprezza qualcosa di più
- Tutti collaborano al miglioramento continuo
- La qualità è un investimento

# La Qualità Totale

**«Il bello non è una proprietà delle cose, ma nasce dal rapporto tra la loro immagine ed il nostro sentimento, ... il gusto estetico non valuta le rappresentazioni per la loro realtà ... ma per il sentimento che suscitano in noi»**

E.Kant – Critica del giudizio

**«La Qualità Totale è un sistema efficace per integrare gli sforzi di sviluppo, mantenimento e miglioramento della qualità in un'organizzazione affinché tutte le attività si svolgano ai massimi livelli di economicità compatibilmente con la soddisfazione del cliente»**

A.F.Feigeubam – Total Quality Control

# I principi alla base della Qualità Totale

- **Importanza dei processi**
- **Eliminazione degli sprechi**
- **Miglioramento continuo**
- **Semplicità organizzativa e gestionale**
- **Gestione del personale**
- **Partnership con fornitori**
- **Soddisfazione dei clienti**

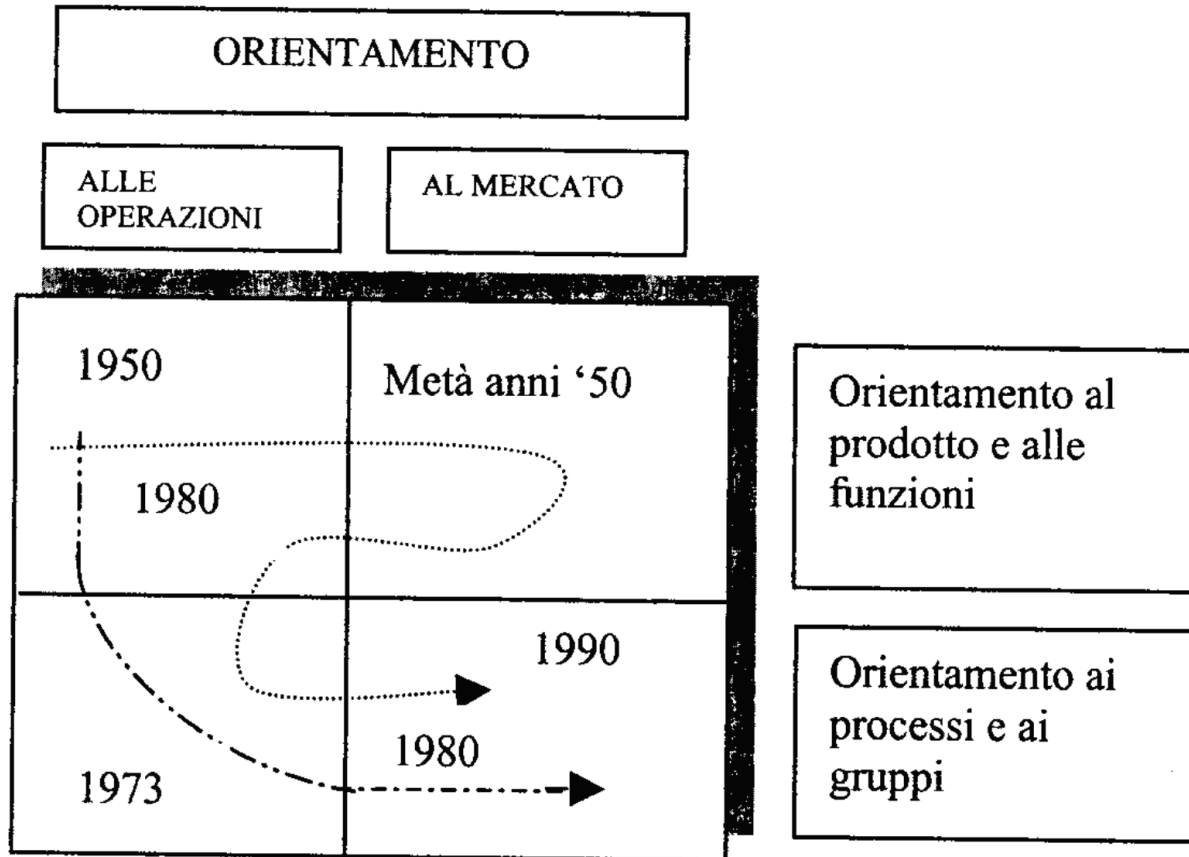
*«La soddisfazione dei bisogni della clientela deve essere l'obiettivo primario dell'attività dell'azienda ...non per un istinto altruistico, ma perché è il modo migliore per raggiungere gli obiettivi prefissati di crescita e redditività»*

# I clienti dell'organizzazione

CATEGORIE	SI ASPETTANO DA NOI	NOI CHIEDIAMO LORO
Clienti	Prodotti di qualità	Guadagno, considerazione
Proprietà	Reddito, stabilità	Supporto finanziario
Media	Notizie interessanti	Una buona immagine
Comunità locali	Posti di lavoro, imposte, attività sociali	Manodopera, servizi
Organi di governo	Rispetto delle leggi e dei regolamenti, tasse	Garanzia del rispetto delle regole da parte di tutti, infrastrutture adeguate
Opinione pubblica	Prodotti sicuri, protezione dell'ambiente	Rispetto, sostegno

J.M.Juran – La perfezione possibile, Ipsoa

# L'evoluzione del pensiero organizzativo



Merli G. – TQMM: organizzazione della produzione per gli anni 90, Isedi 1987)

# Difficoltà applicative del TQM

- **Le difficoltà riscontrate nell'applicazione pratica del TQM sono state le seguenti:**
  - **La non perfetta integrazione tra le analisi di processo e i conseguenti interventi di ridisegno dei medesimi e degli obiettivi aziendali**
  - **L'insufficiente coinvolgimento dell'alta direzione nel ripensare i processi interni alla luce del miglioramento**
  - **L'insufficiente efficacia di un'azione reattiva in situazioni di turbolenza ove è necessaria un'azione proattiva**



## Una crisi senza fine

- **Se l'ambiente circostante diventa turbolento la sopravvivenza dell'organizzazione dipende solo da un ripensamento profondo**
- **La riprogettazione sistematica dei processi critici in questo contesto non è più una opportunità, è una necessità.**
- **Il BPR, Business Process Reengineering, nasce negli USA negli anni '90 e da allora è considerata la strategia manageriale più consona in un contesto di crisi globale, senza fine**

**«Reengineering is new, and it has to be done»**

**P.Druker in M.Hammer, J.Champy – Reengineering the Corporation: a manifesto for Business Revolution» - Sperling&Kupfer**

# Lo scenario competitivo del terzo millennio

**«Abbiamo fatto un errore grave a difendere l'idea del miglioramento continuo... E' l'idea giusta se siete il leader mondiale in qualsiasi cosa facciate. E' un'idea terribile se state perdendo terreno rispetto alla leadership mondiale. E' probabilmente un'idea disastrosa se siete molto al di sotto dello standard mondiale ... vi serve un miglioramento rapido, a passi da gigante»**

Paul O'Neil  
Presidente di Alcoa

# 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**

## Stimoli all'innovazione di processo

- **Pressione della concorrenza**
- **Indebitamento (es. a seguito di «leverage buy out»)**
- **Ricerca di profittabilità (es. debutto in borsa)**
- **Fusioni ed acquisizioni**
- **Cambio della struttura informativa**
- **Gestione delle interdipendenze funzionali**
- **Cambio nella cultura aziendale:**

**«Non arriveremo mai a superare i giapponesi sulla qualità. Per vincere dobbiamo trovare dei modi per esaltare lo spirito creativo ed innovativo del lavoratore americano. Questa è la vera sfida organizzativa»**

**Paul Allaire – Direttore Generale di Xerox**

## 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

- **«Il Reengineering è il ripensamento di fondo e il ridisegno radicale dei processi aziendali finalizzato a realizzare straordinari miglioramenti nei parametri critici delle prestazioni come i costi, la qualità, il servizio e la rapidità»**

M.Hammer, J.Champy

- **«Il BPR è il mezzo che permette ad un'organizzazione di effettuare un cambiamento radicale nelle performance misurate in termini di costo, tempo di ciclo del prodotto, servizio e qualità, mediante l'applicazione di una varietà di strumenti e tecniche focalizzate sull'azienda come insieme di relativi processi chiave orientati al cliente»**

Johansson, McHugh, Pendlebury, Wheeler

# Il «tempio» del BPR



	<b>TQM</b>	<b>BPR</b>
1. Effetto	Di lungo termine e durevole, ma tranquillo	Di breve termine, ma emozionante
2. Velocità	A piccoli passi	A grandi passi
3. Periodo di tempo	Continuo e in aumento	Intermittente e non in aumento
4. Cambiamento	Graduale e costante	Improvviso e incoostante
5. Coinvolgimento	Tutti	Pochi "campioni" scelti
6. Approccio	Collettivismo, sforzi di gruppo, approccio sistemico	Individualismo spinto, idee e sforzi individuali
7. Modalità	Manutenzione e miglioramento	Smantellamento e ricostruzione
8. Catalizzatore	Know-how convenzionali e stato dell'arte	Progressi tecnologici, nuove invenzioni, nuove teorie
9. Esigenze pratiche	Pochi investimenti, ma grandi sforzi per il progredire del miglioramento	Grandi investimenti, ma pochi sforzi per preservarli
10. Orientamento dello sforzo	Alle persone	Alla tecnologia
11. Criteri di valutazione	Processo e sforzi per migliori risultati	Risultati e profitti
12. Vantaggi	Buon funzionamento in un'economia a lenta crescita	Si addice meglio a una economia in crescita veloce



## I punti in comune

- **Processo:** TQM e BPR utilizzano il processo come base di riferimento su cui operare.
- **Miglioramento:** entrambi gli approcci si realizzano nel raggiungimento di obiettivi in termini di miglioramento di taluni KPI
- **Applicabilità universale:** entrambi gli approcci possono essere utilizzati in organizzazioni e settori molto diversi

# Elementi caratteristici del BPR

- **E' un'azione rivoluzionaria: coinvolge profondamente l'organizzazione nei suoi aspetti fondanti, nella sua ragione d'essere, nella sua cultura**
- **E' un evento radicale: implica cambiamenti drastici, di rottura con il passato, non è assimilabile al miglioramento continuo**
- **E' un evento straordinario: si propone un enorme balzo in avanti nelle prestazioni**
- **Chi può esserne 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**

## 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 necessariamente “ridimensionamento”**: non significa fare meno con meno, bensì fare di più, possibilmente con meno
- **Non consiste solo in una “riorganizzazione”**: non è la burocrazia il vero problema, bensì la necessità di coordinamento che la burocrazia si propone di affrontare con un approccio sbagliato

# 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 di BPR

- **Il caso 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 organizzativa

- **L'applicazione del metodo BPR comporta generalmente un profondo cambiamento nella struttura organizzativa**
- **Questa è la ragione per la quale quando il Top Management decide di avviare un'attività di BPR deve essere ben conscio di dover:**
  - Rivedere e potenzialmente ridurre i livelli gerarchici
  - Ri-allineare le mansioni e le funzioni aziendali sulla base delle 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 clienti e 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 nelle applicazioni BPR a causa dei cambiamenti importanti che sarà necessario introdurre**
- **I principali rischi:**
  1. **Non capire i problemi insiti nella nuova organizzazione**
  2. **Sbagliare la scelta dell'approccio**
  3. **Non riuscire a superare le resistenze del personale**
  4. **Trascurare l'impegno necessario da parte del management**
  5. **.....**
- **Diventa essenziale un'accurata progettazione ed alcune soluzioni 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 in modo Top-Down (helicopter view)**
- 3. Concentrarsi al massimo su 1 solo 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**

## Il 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 preparazione) di chi comanda

# BPR – Il modello

## **Perceive:** percepire il bisogno di cambiamento

1. Definire la vision, la strategia, gli obiettivi

## **Plan:** pianificare il cambiamento

2. Individuare i processi critici
3. Cercare nuovi breakpoints

## **Design:** progettare il processo ideale

4. Modellizzare il processo ideale
5. Stabilire le risorse necessarie
6. Sviluppare il piano di cambiamento

## **Implement:** attuare il cambiamento

7. Provare e consolidare
8. Misurare le performance