

Il Business Process Analysis in aziende di servizi

L'eccellenza competitiva nella gestione dei processi aziendali critici richiede efficaci strumenti di analisi. Il BPA (Business Process Analysis) assume un ruolo centrale nell'identificazione dell'esigenze dell'azienda, in termini di attività da realizzare per soddisfare le richieste del mercato, individuando e descrivendo tutti i processi necessari per la realizzazione del proprio business.

di Gianpaolo Castellano

Tutte le aziende che sviluppano il proprio business nel settore dei servizi hanno come obiettivo la ricerca della qualità delle prestazioni erogate, in quanto l'offerta di servizi di qualità è uno dei principali fattori di successo. Anche per le imprese più tradizionali, più orientate alla vendita di prodotti, l'attenzione alla qualità dei servizi offerti a supporto è ormai divenuta un realtà consolidata, al punto che in determinati mercati la competizione si gioca non tanto sul prodotto, quanto sui servizi aggiuntivi venduti insieme ad esso.

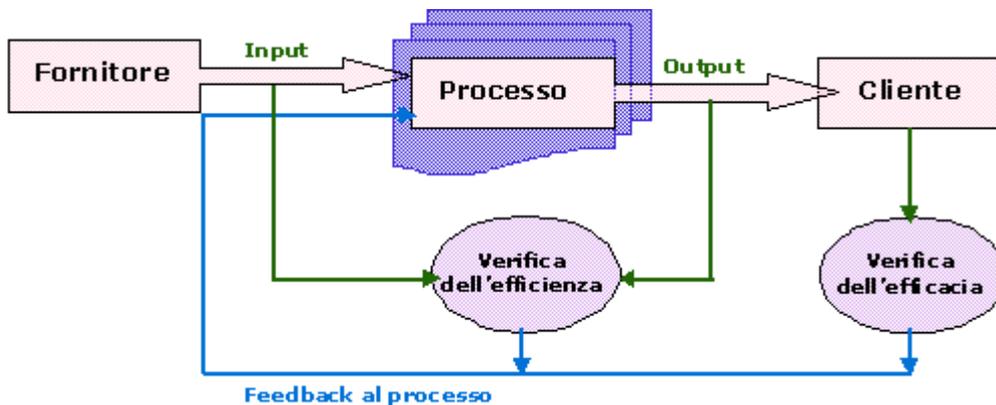
Storicamente gli strumenti per realizzare un sistema integrato di qualità sono stati pensati per i prodotti, ma è da tempo che si sta assistendo ad un forte processo di rinnovamento e di riconversione di tali strumenti in ottica servizio, con risultati di grande interesse. Concetti tipo incarico, posizione, funzione, dipartimento, reparto, capo, collaboratore e molti altri del genere, sono oggi sostituiti con termini quali processi critici, processi di supporto, descrizione di processo, proprietario del processo, output di processo, input di processo, efficienza/efficacia del processo, gruppo, allenatore ed altri.

L'assunzione della centralità dei processi, spesso denominata *visione per processi* o *approccio per processi*, ha portato ad un ripensamento complessivo dell'organizzazione aziendale nel settore dei servizi, innescando di fatto:

- uno snellimento dell'organizzazione con la creazione di gruppi di lavoro interfunzionali, responsabilizzati su obiettivi comuni e capaci di gestire direttamente tutte le leve che determinano le prestazioni;
- una modifica delle professionalità richieste, superando la frammentazione di compiti e di competenze;
- una modalità di gestione tesa al miglioramento continuo, basata sull'osservazione dei risultati e sulla partecipazione in *team* di tutti gli attori interessati.

In questa nuova ottica, il Business Process Analysis (BPA) assume un ruolo centrale nell'identificazione dell'esigenze dell'azienda, in termini di attività da realizzare per soddisfare le richieste del mercato, individuando e descrivendo tutti i processi necessari per la realizzazione del proprio business.

Per definizione, un *processo* è un insieme di attività tra loro correlate finalizzate alla realizzazione di un risultato definito e misurabile, che trasferisce valore al fruitore del servizio. In un processo è sempre possibile individuare degli elementi tipici che ne descrivono le caratteristiche:



- **Fornitore:** a monte del processo che fornisce gli input.
- **Cliente:** a valle del processo che fruisce degli output.
- **Input:** forniti dal fornitore o intrinseci nel processo stesso.
- **Output:** servizio o prodotto a valore aggiunto per il cliente.
- **Efficienza:** parametro di processo, indice della produttività di processo.
- **Efficacia:** parametro di processo, indice della qualità di processo.

Uno dei principali obiettivi del BPA è, una volta individuati tutti i processi concorrenti alla realizzazione del business aziendale, riconoscere quali sono fondamentali e quali di sostegno secondo la seguente classificazione:

Processi Centrali: sono i processi principali che realizzano le attività/servizi di core business dell'azienda, in altre parole i processi che fanno soldi. Questo tipo di processo generalmente è articolato in più processi primari, tutti indirizzati al soddisfacimento delle esigenze del cliente.

Processi Critici: chiamati anche *processi primari*, questi processi sono di maggiore importanza e sono quelli che hanno conseguenze dirette sul cliente. Tipicamente i processi critici sono di appoggio o fanno parte dei processi centrali. Si evidenzia che i processi primari, quando suddivisibili, possono essere ottenuti dall'insieme di sub-processi tutti, per definizione, critici.

Processi di Supporto: chiamati anche *processi secondari*, questi processi sono spesso invisibili al cliente, ma essenziali per il funzionamento operativo dell'azienda. Anche per i processi secondari è possibile una suddivisione in sub-processi.

La fase successiva del BPA, a valle della classificazione in processi centrali, principali e di supporto, è una definizione puntuale di ciascun processo applicando i concetti del *Process Engineering* (PE).

La strategia di partenza del PE è di considerare ciascun processo o sub-processo in funzione delle esigenze dei relativi clienti, di conseguenza i processi assumono un significato strategico per l'impresa.

Per ogni processo si individuano i criteri idonei per la valutazione della *performance* mediante la definizione e misurazione di parametri di *efficienza* e di *efficacia* degli stessi. L'obiettivo del PE è la definizione di *Processi Snelli*, cioè processi ottimi senza sprechi. In tal senso la metodologia adottata può essere schematicamente sintetizzata come segue:

- eliminazione di tutte le attività non necessarie (non a valore aggiunto);
- razionalizzazione ed ottimizzazione di tutte le attività significative restanti (a valore aggiunto);
- determinazione della sequenza logica delle attività a valore aggiunto necessaria alla realizzazione del processo, evitando soluzioni di continuità spazio-temporali (l'esecuzione delle varie attività deve fluire ad un passo ben definito e regolare);
- individuazione del *Proprietario del Processo* o *Responsabile del Processo*, cioè della persona fisica, univocamente identificata, responsabile dell'intero processo, del suo output e della sua performance complessiva;
- individuazione degli *Operatori di Processo*, individui e/o gruppi, capaci di eseguire un determinato numero di attività componenti il processo stesso, conformemente agli standard di qualità attesi;
- caratterizzazione puntuale di tutti gli input/output e dei relativi parametri qualitativi per consentire un attento monitoraggio delle performance;
- pianificazione temporale e stima dei costi al fine di misurare l'efficienza del processo;
- analisi dei feed-back cliente per la valutazione dell'efficacia del processo;
- rilevazione tempestiva di tutte le situazioni di *non conformità*, cioè di deviazione del reale dall'ideale, ed individuazione delle azioni correttive eventualmente da intraprendere;

Un processo snello deve quindi avere caratteristiche di semplicità, di compattezza, di economicità e di facilità d'uso. L'attenzione deve sempre essere maggiormente rivolta all'efficacia piuttosto che all'efficienza, che dovrebbe essere appena sufficiente per riuscire a generare l'output richiesto al processo.

Un processo snello deve essere strutturato sulla base dei bisogni e delle aspettative del cliente, e deve essere sufficientemente flessibile per adattarsi a sue eventuali eccezioni/richieste di personalizzazione.

Un processo snello deve richiedere pochissima supervisione permettendo al management di focalizzare le proprie attenzioni non più verso attività di supervisione/controllo, ma piuttosto verso quelle di supporto e formazione più conformi ad una figura di allenatore piuttosto che di capo.

Infine particolare attenzione deve essere dedicata alla fase conclusiva del BPA, che consiste nella rappresentazione dei processi analizzati. Una completa e chiara rappresentazione dei processi permette un'immediata comprensione delle dinamiche adottate e garantisce la facilità di gestione del processo stesso. E' importante quindi disporre di modelli per la descrizione dei processi in grado di evidenziarne tutti gli aspetti a diversi livelli di dettaglio.

Esistono ovviamente molte tecniche di modellazione dei processi, tra le principali si evidenziano:

- i diagrammi di flusso
- il diagramma del tempo
- la matrice delle responsabilità
- il diagramma ad albero
- il diagramma di Gantt
- Action Diagram Workflow

Nella scelta del modello si dovrà porre particolare attenzione alle sue caratteristiche in modo da adottare quello più adatto ad enfatizzare gli aspetti che maggiormente influiscono sugli obiettivi ipotizzati.

E' importante concludere evidenziando che una fase di analisi ben condotta è una garanzia di successo per la gestione ed ottimizzazione futura dei processi.

L'autore

Gianpaolo Castellano

Redattore di

Eccellere - Business Community



Dopo aver maturato una forte esperienza nel settore della progettazione di reti radiomobili di seconda e terza generazione attualmente è responsabile dell'ottimizzazione e qualità dei servizi e processi di rete presso uno dei maggiori operatori di telefonia mobile italiano.

Esperto in sistemi di telecomunicazione ha gestito come project manager le fasi di start-up e di consolidamento delle reti GSM e UMTS. E' stato responsabile della realizzazione della copertura radio di numerosi assi autostradali, ferroviari e gallerie.

Laureato presso l'ateneo Federico II di Napoli in Ingegneria Elettronica con indirizzo in Telecomunicazioni, perfeziona la sua formazione seguendo i corsi di specializzazione dell'Istituto Superiore Poste e Telecomunicazioni di Roma. Nel

Novembre '97, dopo una breve esperienza presso la FIAT Auto di Torino come ingegnere interfunzionale nelle aree di core business di progettazione, marketing e produzione, si inserisce nel mondo delle telecomunicazioni dove sviluppa le proprie competenze sia in ambito tecnico che gestionale.

L'autore può essere contattato al seguente indirizzo email: gianpaolo.castellano@eccellere.com