

Il Business Process Management

Come mantenere un elevato grado di competitività sul mercato attraverso un'organizzazione flessibile dei processi, la risoluzione delle inefficienze e l'individuazione delle possibili aree di miglioramento: l'approccio del Business Process Management.

di Gianpaolo Castellano

In uno scenario di mercato caratterizzato da instabilità e complessità, dove gli ingredienti principali per differenziarsi e creare vantaggio competitivo sono dinamicità, controllo dei costi ed innovazione, le aziende sono sempre più chiamate a raccogliere nuove sfide nella gestione di sistemi organizzativi sempre più articolati ed in costante trasformazione. L'organizzazione flessibile dei processi, la risoluzione delle inefficienze e l'individuazione delle possibili aree di miglioramento, diventano quindi obiettivi irrinunciabili per un'azienda che voglia mantenere un elevato grado di competitività sul mercato.



In tal senso, le metodologie adottate nel Business Process Management (BPM) rappresentano un valido strumento per il raggiungimento degli obiettivi esposti. Infatti è proprio dove sussistono realtà ad alto livello di complessità e dove i processi sono ampi e coinvolgono un grande numero di persone, che è possibile ottenere le migliori prestazioni dall'applicazione del BPM.

L'obiettivo principale del BPM in azienda è di ridisegnare ed ottimizzare i processi di business garantendo, quando necessario, l'efficacia e l'efficienza nei progetti di cambiamento per rispondere a nuove esigenze di mercato, a requisiti regolatori o conformità a nuove normative, ad esigenze legate ad acquisizioni o fusioni con altre aziende.

E' nel corso degli ultimi anni che il BPM, presupponendo un orientamento al processo da parte delle organizzazioni che lo utilizzano, ha sviluppato e migliorato diverse metodologie per la gestione dei processi. Tra le più comuni si evidenziano:

Total Quality Management – TQM

E' uno dei più datati approcci, ideato da Kaoru Ishikawa negli anni '50, per la gestione di processi orientati al cliente. L'obiettivo è la ricerca della qualità, in maniera costante e continua, in tutte le attività interessate all'erogazione dei servizi/prodotti, migliorando la soddisfazione del cliente interno ed esterno, in accordo con le aspettative dei fornitori, dipendenti ed azionisti. Poiché sono i processi che governano l'erogazione dei servizi/prodotti, l'obiettivo si traduce di conseguenza nella necessità di concentrarsi sui processi ricercando per essi un miglioramento costante. La natura ripetitiva dei processi stessi fa sì che il miglioramento sia continuo e percepibile già nel breve periodo. L'implementazione corretta del TQM permette di ridurre drasticamente gli errori/difetti, di incrementare la produttività e migliorare la competitività.

Quality Function Deployment – QFD

E' una tecnica nata in ambito manifatturiero in Giappone negli anni '70 a partire dai concetti del TQM e successivamente sviluppata negli Stati Uniti. La metodologia del QFD ha come obiettivi principali la trasposizione delle esigenze del cliente in requisiti del servizio/prodotto offerto e l'individuazione delle modalità operative necessarie per una erogazione/produzione efficiente ed efficace. La tecnica si basa su matrici di relazione, chiamate *casa della qualità*, in cui vengono riportate le aspettative del cliente, i requisiti tecnici, i requisiti progettuali, la tabella delle correlazioni, la tabella tecnica delle correlazioni (tetto della casa), gli obiettivi e le priorità. I presupposti necessari per un proficuo impiego del QFD sono una profonda conoscenza del mercato e una bassa variabilità dei bisogni del cliente che debbono rimanere sufficientemente stabili nel tempo.

Business Process Improvement – BPI

E' un metodologia che ricerca la massima funzionalità dei processi mediante un miglioramento dei flussi operativi in cui i cambiamenti vengono gestiti in maniera incrementale a partire dalle modalità operative in corso, eliminando inefficienze e passaggi burocratici. A differenza del TQM, che ha un approccio bottom-up sulla struttura aziendale, il BPI agisce contemporaneamente su tutti i livelli dell'organizzazione, coinvolgendo da subito sia il management che gli specialisti in attività di medio e lungo periodo. L'obiettivo è di rendere il processo nel complesso efficace ed adeguato evitando l'errore, spesso ricorrente nell'ottimizzazione di processi complessi, di migliorare i sottoprocessi componenti senza che il processo nella sua interezza ne tragga i dovuti benefici.

Business Process Reengineering - BPR

Il concetto di BPR nasce come un radicale riprogettazione dei principali processi di una organizzazione tesa al raggiungimento di fortissimi miglioramenti nei risultati. Esposto per la prima volta da Hammer all'inizio degli anni '90, è stato successivamente ripreso da altri esperti, come T.H. Davenport, H. J. Harrington, che hanno mitigato questi concetti generando ipotesi e approcci che si differenziano principalmente per la profondità del cambiamento, per l'ampiezza dell'intervento e per il diverso peso degli obiettivi di efficacia o efficienza. La caratteristica di radicalità del BPR nel puntare ad obiettivi di forte discontinuità nei livelli di prestazione, non consente di limitare l'attenzione ai soli flussi operativi, ma obbliga ad una profonda analisi in cui si mettano in discussione gli aspetti organizzativi, le responsabilità, le strutture, le competenze, i sistemi tecnologici ed informatici. Di conseguenza il BPR rappresenta un approccio complesso e pieno di rischi, che richiede forte leadership, attenzione ai problemi di gestione del cambiamento e una visione di medio e lungo periodo.

Six Sigma – SS

E' una metodologia nata alla fine degli anni '70 ad opera di un pool di ingegneri, coordinati da M. Harry, nell'ambito di un progetto pilota per soddisfare le necessità di miglioramento della qualità. La tecnica sviluppata rappresenta una vera e propria *filosofia operativa* in quanto tende non solo a modificare, in positivo, un processo, ma anche a diffondere in azienda la consapevolezza dell'importanza dell'applicazione della nuova metodologia. Infatti la finalità principale della SS è la determinazione degli obiettivi da perseguire, a partire dalla conoscenza dello scostamento tra il *come è* ed il *come dovrebbe essere*, avendo cura di partecipare a tutta l'organizzazione i cambiamenti necessari per il loro raggiungimento. L'approccio SS in sintesi si articola in sei distinte fasi: definizione; misura; analisi; miglioramento; controllo; acquisizione

dei risultati; ed è orientato ai bisogni del cliente, all'eliminazione degli sprechi e a migliorare qualità e performance.

Le diverse metodologie esposte non hanno la presunzione di esaurire l'intero scenario delle tecniche di BPM, ma sicuramente ne descrivono i principali approcci. Ogni singola tecnica ha le proprie caratteristiche e non esistono criteri assoluti per la scelta dell'una piuttosto che dell'altra. I diversi approcci del BPM, infatti, altro non sono che strumenti necessari per generare soluzioni o strade alternative di miglioramento ed è compito di chi effettua e gestisce il BPM scegliere il più adatto in ogni situazione. In conclusione, volendo comunque individuare un criterio generale per valutare la bontà dell'approccio scelto, possiamo affermare che la metodologia adottata è tanto più corretta ed appropriata quanto più il miglioramento della performance aziendale è globale ed integrato.

© 2005 – Eccellere – Business Community

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