

"BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT": UN'APPLICAZIONE DI SUCCESSO NEL TESSILE

di Mascia Ferrari

Professore a contratto
Facoltà di Economia
Università di Modena e
Reggio Emilia

e Bruno Stefanutti

Consulente aziendale in
organizzazione, processi e
tecnologie Concept,
Università di Padova
(Start Cube)

Grazie al Business Process Improvement è possibile rivisitare la struttura interna dell'impresa con interventi di reengineering finalizzati ad incrementare l'efficacia e l'efficienza dei processi. Le particolari caratteristiche di quest'approccio lo rendono applicabile a settori maturi come quello dell'abbigliamento, caratterizzati da un'agguerrita concorrenza e da un'offerta diversificata: l'orientamento al cliente può rivelarsi, così, la scelta vincente. Illuminante l'esempio di rivisitazione del processo di gestione degli ordini dei clienti in un'azienda del settore¹.

Introduzione

La produzione standardizzata ha lasciato il passo, ormai da tempo, ad un orientamento al cliente, le cui esigenze si ripercuotono sulla struttura interna dell'impresa, portando, in molti casi, ad una sua rivisitazione mediante interventi di *reengineering*. Se inizialmente in letteratura l'approccio al *reengineering* è stato radicale, "predicando" la totale riconfigurazione dell'impresa², nella realtà concreta si è assistito, invece, ad una tendenza più graduale e moderata, più vicina ad una logica incrementale, tradotta nel *business process improvement* (BPI) con interventi di miglioramento su singoli processi³.

La giustificazione è rinvenibile nel fatto che il contesto mutevole richiede una metodologia flessibile, permeabile ai cambiamenti dell'ambiente esogeno, che consenta eventuali aggiustamenti in corso e contestualmente la limitazione dei rischi dell'operazione⁴. In questo modo è anche possibile cogliere nuove opportunità di cambiamento che si possono manifestare durante l'intervento sul processo o che vengono generate dai primi interventi eseguiti⁵.

Con il BPI è possibile intraprendere percorsi di cambiamento tarando l'intervento di reingegnerizzazione sulle specifiche esigenze dell'impresa, con il fine ultimo di creare una proposta di valore in linea con le aspettative del

cliente. Contribuendo così a creare un vantaggio competitivo maggiormente difendibile, lo strumento può trovare una sua valida applicazione nei settori maturi.

Dopo aver delineato alcune coordinate per definire un processo e le fasi da percorrere per una sua rivisitazione, viene presentato un caso reale di ridisegno del processo di gestione ordini.

Definire un processo: alcuni criteri

"Un processo è un insieme di attività strutturate e misurate, progettato per produrre uno specifico output per un mercato o un cliente particolari"⁶. Questa definizione enfatizza il contrasto tra quanto svolto all'interno di un'organizzazione e quanto prodotto per il mercato, evidenziando una sequenza logica avente un inizio ed una fine e con input e output ben definiti, in altri termini: "una struttura per agire".

Se è vero che il cliente non acquista il prodotto/servizio in quanto il processo produttivo sottostante è efficiente, ma perché reputa conveniente il *gap* costo-valore offerto dall'impresa, è anche vero che i risultati in termini di efficienza e di efficacia vengono di fatto trasposti sul prodotto/servizio oggetto di scambio con il mercato⁷.

Il processo, pertanto, può essere considerato come un sistema di attività altamente interdipendenti e correlate, il cui legame si sostanzia nello scambio di informazioni e prodotti/servizi, volte a produrre uno specifico output rilevante per la soddisfazione del cliente (interno o esterno all'azienda)⁸.

Gli elementi che caratterizzano un processo sono dunque rinvenibili in:

- un output unico del processo a cui sono tese tutte le attività e risorse coinvolte;
- specifici clienti (interni o esterni) a cui sono destinati gli output di processo;
- un fine ultimo che governa lo svolgimento del processo, quindi le attività che ne fanno parte, nonché le risorse;
- l'attraversamento dei confini organizzativi, indipendentemente dalla struttura formale⁹.

¹ Pur essendo il risultato di una ricerca comune, il presente lavoro è da attribuirsi come segue: Introduzione, primo, secondo paragrafo e Conclusioni a Mascia Ferrari, le restanti parti a Bruno Stefanutti.

² Cfr. Hammer - Champy (1994). Per un'analisi critica delle origini del BPR si veda: Biazzo (1997); Pierantozzi (1998: 77 e ss.); Smith - Fingar (2003).

³ Il "BPR era, quell'attraente bandiera all'ombra della quale diventava possibile intraprendere e legittimare progetti di cambiamento organizzativo della più varia natura". Cfr. Biazzo (1995).

⁴ Cfr. Terzani (1999: 162 e ss.).

⁵ Cfr. Pierantozzi (1998: 50).

⁶ Cfr. Davenport (1995: 25).

⁷ Cfr. Cecchi (2001: 177 e ss.).

⁸ Si veda anche Collini (2001: 69 e ss.).

⁹ Cfr.: Davenport - Short (1990); Ostinelli (1995); Toscano (1996).

È possibile, inoltre, osservare i processi sotto tre dimensioni:

- a) le entità organizzative o subunità coinvolte;
- b) il tipo di oggetti sottoposti a trasformazione;
- c) le attività svolte.

a) Dal punto di vista delle entità organizzative, si individuano:

- processi interorganizzativi, ovvero quelli che si svolgono tra due o più organizzazioni aziendali.

Sempre più, infatti, i processi e le attività delle imprese sono interrelati con quelli di altre imprese lungo la catena del valore. Le stesse relazioni di mercato sono fonte di processi interorganizzativi;

- processi interfunzionali, all'interno dell'impresa, ma che attraversano i confini di diverse funzioni o divisioni;

- processi interpersonali che si riferiscono a compiti interni e trasversali a piccoli gruppi di lavoro, tipicamente di una funzione o di unità organizzative. Questo tipo di processi riveste un'importanza crescente man mano che le imprese sono orientate a creare *team* autogestiti anche nelle unità organizzative a più basso livello, il che può essere reso possibile grazie all'impiego diffuso della tecnologia.

b) Per quanto riguarda gli oggetti, questi possono essere:

- fisici, che creano o trasformano beni tangibili (ad esempio, i processi manifatturieri);

- informativi, che originano o gestiscono informazioni;

- processi che prevedono una combinazione di oggetti fisici e informativi, quali quelli logistici che accompagnano al movimento dei beni la gestione delle informazioni circa il luogo in cui si trovano.

c) Riferendosi alle attività, si distinguono processi:

- operativi, riferiti alle attività svolte quotidianamente;

- manageriali, di supporto a quelli operativi, quali, ad esempio, quelli che si riferiscono al budget, alla pianificazione e controllo o forniscono risorse per i primi.

Il concetto di processo è stato chiarito anche facendo ricorso ad esempi. In particolare, ne sono state identificate quattro tipologie¹⁰:

- processi *core*, ovvero quelli centrali nel funzionamento dell'impresa e direttamente in relazione con il cliente esterno: vi rientrano tipicamente le attività primarie della catena del valore;

- processi di supporto che hanno clienti interni e costituiscono il *back office* dei processi *core*: ne sono esempio le attività amministrative;

- processi di *network*, ossia quelli che estendono i loro confini oltre l'impresa, coinvolgendo clienti, fornitori, partner;

- di management, mediante i quali l'impresa pianifica, organizza e controlla le risorse.

Nel caso presentato nel prosieguo si è in presenza di un processo interfunzionale, avente ad oggetto sia beni fisici, sia informazioni, di natura operativa, nonché di un processo *core*, dato che si tratta del processo di gestione ordini.

La rivisitazione dei processi per il conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza

Il *Business Process Improvement*, che a differenza del *Business Process Reengineering* non presuppone un radicale "ripensamento dell'azienda"¹¹, comporta un'analisi ed un miglioramento dei processi aziendali, spesso oscurati dalle strutture organizzative, ridefinendoli e snellendo la struttura, le attività, i metodi operativi, le responsabilità, nonché le modalità comunicative dell'azienda, per il conseguimento di una maggior efficienza ed efficacia.

La rivisitazione dei processi con questo tipo di approccio meno invasivo è forse più semplice rispetto ad un approccio totalizzante che richiederebbe un ripensamento dell'azienda facendo *tabula rasa* dell'esistente. Basti pensare alle resistenze psicologiche e organizzative che si potrebbero innescare¹².

Come il BPR (*Business Process Reengineering*), anche il BPI è di tipo *top-down*, ovvero deve essere intrapreso dal vertice per poi estendersi alla base dell'organizzazione e richiede comunque una forte *leadership* trainante quale elemento catalizzatore, affinché le varie opposizioni che possono giungere da più parti a livello organizzativo trovino una comune risposta motivazionale.

Anche in questa logica più circoscritta, è possibile individuare alcune fasi metodologiche che rappresentano di fatto il percorso da seguire¹³:

- definizione degli obiettivi. La razionalizzazione del processo come fine a se stessa non è sufficiente se si vuole procedere ad un ridisegno più ampio, in quanto la rivisitazione dei singoli processi, isolatamente considerati, può portare ad una minor efficienza nel loro complesso. È, pertanto, indispensabile avere una visione d'insieme con chiari obiettivi che possono essere principalmente ricondotti a:

- una riduzione dei costi; questo è uno dei principali scopi della reingegnerizzazione, ma può essere associato ad altri, qualora di per sé insufficiente;

- una riduzione di tempi, che tipicamente si raggiunge mediante l'utilizzo di IT (*information*

¹⁰ Cfr. Earl - Khan (1994).

¹¹ Cfr. Hammer - Champy (1994).

¹² D'altra parte già Quinn aveva affermato l'importanza dell'incrementalismo logico, quale "tecnica manageriale proattiva", nell'attuare processi di cambiamento, in quanto consente di integrare gradualmente nuove logiche, senza creare rotture con quelle esistenti. Cfr.: Quinn (1977); Quinn (1978); Quinn (1980).

¹³ Cfr.: Davenport - Short (1990); Morris - Brandon (1995: 219 e ss.); Paper (1998).