

BPR: per ridurre i costi non basta "tagliare", occorre riprogettare i processi.

Il Business Process Reengineering, nella definizione data da Hammer e Champy, inventori e propositori della metodologia, è “ .. *il ripensamento di fondo ed il ridisegno dei processi aziendali, finalizzato a realizzare straordinari miglioramenti nei parametri critici delle prestazioni, come i costi, la qualità, il servizio e la rapidità.*”.

Non a caso iniziamo queste riflessioni partendo dall'accezione corretta di questa metodologia. Sul tema, infatti, c'è ancora una discreta confusione e, spesso, si sovrappongono, nei termini e nei metodi, approcci completamente differenti tra loro.

È frequente, infatti, assistere ad una reale commistione tra il metodo [BPR](#) e quelli di [TQM \(Total Quality Management\)](#) e [BPI \(Business Process Improvement\)](#). Le diversità tra i due approcci si apprezzano, oltre che nei contenuti, soprattutto nella modalità di conduzione del progetto, essendo il BPR un intervento “*top down*” a differenza del TQM e del BPI che possiamo senz'altro considerare approcci “*bottom up*” fondati cioè, sul coinvolgimento dal basso con strumenti come l'*empowerment*. In altre parole, è soprattutto un profondo capovolgimento di mentalità e di cultura dell'impresa che provoca le azioni di reingegnerizzazione. Partendo da una finalità che consiste nel mettersi al servizio del cliente, l'impresa deve avviarsi a subire una profonda trasformazione di tutti i livelli e di tutti i suoi fattori costitutivi tra i quali:

- ✓ l'organizzazione del lavoro;
- ✓ il contenuto del posto di lavoro (carico);
- ✓ i metodi di lavoro;
- ✓ le responsabilità (che saranno ripartite secondo metodi totalmente innovativi);
- ✓ i centri e le tecniche decisionali;
- ✓ i metodi di trattamento delle informazioni;
- ✓ le regole di valutazione della prestazione.

Una seconda tipologia di assimilazione ha visto il *BPR* paragonato agli interventi di *Activity Based Costing* e di *Downsizing*. Tali approcci sono, in effetti, tutti finalizzati alla riduzione dei costi ed all'aumento degli indici di produttività. Come nel caso precedente, nonostante i punti di contatto, gli approcci sono totalmente diversi. Mentre il *Downsizing* e l'*ABC*, infatti, sono interventi di *puro recupero della produttività*, in genere *perseguiti attraverso un taglio dei costi*, il BPR è un intervento di rimodellazione dei processi guidato dal valore che gli stessi “forniscono” al Cliente.

È, quindi, *incidentale e non implicita una riduzione dei costi* associata ad un intervento di questo tipo. E', anzi, possibile (ed in alcuni casi anche auspicabile), che il BPR possa fornire indicazioni totalmente contrarie o diverse, nella direzione di *un aumento degli investimenti in una determinata area di un processo critico o nella riduzione dei tempi di esecuzione delle attività che lo costituiscono*. Se il principio guida è creare valore per il Cliente, non è detto che l'Azienda debba far leva sulla riduzione dei costi essendo, viceversa, possibile la necessità di un loro aumento.

Il BPR costituisce, in altre parole, un intervento di *rimodellazione dei processi primari e critici* (collegati, cioè, al “core business”) di un'organizzazione, guidato dal “valore” per il Cliente. Un vero e proprio “ripensamento” globale del modo in cui un'azienda funziona, a prescindere dalle modalità in cui questa era strutturata in precedenza; operata riprogettando strutture e flussi operativi in funzione del miglioramento delle performances che l'organizzazione fornisce al suo Cliente esterno. Centrale, in tale metodologia, è la “straordinarietà” delle misure adottate, intendendo con questo l'eccezionalità di un tal ridisegno, che si pone nell'ottica di un salto immediato dei livelli di performance dell'azienda, più che di un loro graduale miglioramento (BPI). Ecco perché rappresenta senz'altro un approccio “top down”. E' impensabile che una strategia riorganizzativa di tal fatta venga implementata senza che costituisca una priorità assoluta del top management dell'azienda.

Tali considerazioni implicano l'esigenza di far precedere qualsiasi intervento di BPR da un'attenta analisi della vision e delle strategie aziendali; tuttavia un altro fronte di riflessione si pone se si considera che le necessità del Cliente (in funzione del quale un'azienda si riorganizza) non corrispondono solo a quelle attuali ma sono spostate nel futuro. L'enfasi sul futuro ha avvicinato tale metodologia agli interventi di "riallineamento strategico". In uno scenario competitivo così frenetico e veloce, come quello contemporaneo, è frequente che un'azienda decida di riconcepire o creare "ex novo" dei processi in funzione delle esigenze future percepite dal Cliente. Interessanti le esperienze della Rank Xerox e della Toshiba che, se pur non costrette da situazioni di crisi imminente, hanno avviato, sulla spinta dei mutati indicatori sui consumi di prodotti per ufficio, programmi di BPR per il recupero "preventivo" della competitività.

Anche nell'individuazione degli strumenti associati alla realizzazione di un progetto BPR, valgono le analisi fatte in precedenza. Infatti, gli strumenti metodologici, di seguito elencati, sono condivisi anche dal BPI e dal TQM:

- ✓ La mappatura dei processi principali dell'Azienda;
- ✓ L'identificazione dei processi critici;
- ✓ L'analisi delle criticità di tali processi in rapporto alle problematiche evidenziate dal cliente finale;
- ✓ La riprogettazione dei processi stessi in rapporto a degli standard attesi;
- ✓ L'individuazione dei "process owner";
- ✓ La creazione di gruppi di lavoro interfunzionali;
- ✓ Il potenziamento dei flussi informativi trasversali.

Da questo ulteriore angolo di visuale, la distinzione tra il BPR e le altre metodologie, risiede nell'utilizzo di tali strumenti. Poiché il BPR è un'opzione metodologica, destinata ad operare cambiamenti radicali sui processi "portanti" del business (vigente o prospettico) di un'azienda, l'impiego degli strumenti sopra elencati deve essere "intensivo" e congiunto.

Intensivo perché si deve effettuare una vera e propria reingegnerizzazione dei processi, *congiunto* perché è impensabile effettuare, per esempio, la mappatura dei processi omettendo l'analisi delle criticità dei medesimi. Caratteristiche, queste ultime, che non sono proprie delle altre metodologie quali il BPI o TQM, impostate più sulla gradualità degli interventi e sulla calibrazione dei cambiamenti in funzione delle aree di miglioramento individuate.

Occorre, inoltre, porre la nostra attenzione anche su ciò che determina *il successo o l'insuccesso del BPR*: la gestione delle risorse umane.

La resistenza al cambiamento, unitamente ad un approccio "top down" che esclude, per definizione, il coinvolgimento del personale, non può che indurci a non dimenticare l'importanza della "conquista" del consenso, non ottenibile se non attraverso dei corposi programmi di informazione sugli scopi e sulle modalità operative del reengineering, così come sui criteri guida delle azioni di ristrutturazione. La finalità è quella di motivare l'irrinunciabilità della scelta. Occorre rendere consapevoli i propri collaboratori che il bivio è tra il "governare la barca" (difesa o incremento della competitività) o lasciarsi andare alla deriva trasportati dalla corrente, tra l'essere "proattivi" nei confronti del mercato o agire "di conseguenza" alle richieste dei Clienti o alle "mosse dei concorrenti.

In conclusione, è necessario porre l'accento su alcune azioni da far seguire ad un programma di reengineering come il riallineamento dei sistemi di:

- ✓ deployment degli obiettivi,
- ✓ valutazione dell'efficacia formativa,
- ✓ incentivazione e di sviluppo di carriera.

Non preoccuparsi di tali sistemi, che determinano la motivazione del personale, può minare alla base anche le azioni più corrette di un BPR. Infatti, la rimodellazione dei processi implica un riallineamento delle competenze da operare attraverso tecniche di “job enrichment” e “job rotation”, in particolare nei confronti dei “process owner”. Non operare riconoscimenti coerenti con tali radicali cambiamenti, rischia di generare frustrazioni e più o meno conscie operazioni di “sabotaggio” proprio da parte di coloro che dovrebbero essere gli attori principali del cambiamento.

Dott. Alessandro Monti