



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Business Process Management & Social Enterprise: una prospettiva di analisi nelle Regione Veneto

Relatore

Ch.mo Prof. Giovanni Vaia

Laureanda

Alice Zanco

Matricola 822666

Anno Accademico

2012/2013

INDICE

RINGRAZIAMENTI	7
INTRODUZIONE.....	9
1. BUSINESS PROCESS	13
1.1 DEFINIZIONE DI BUSINESS PROCESS	13
1.1.1 ANALISI DEI PROCESSI	14
1.1.2 PROPRIETÀ DI UN BUSINESS PROCESS	16
1.1.3 CLASSIFICAZIONE DEL BUSINESS PROCESS.....	17
1.1.4 I FATTORI CRITICI DI UN BUSINESS PROCESS	18
1.1.5 I FATTORI ABILITANTI DI UN PROCESSO DI BUSINESS	19
1.2 STORIA DEL BUSINESS PROCESS	21
1.3 MOTIVAZIONI PER CUI NASCE IL BUSINESS PROCESS	27
1.4 COMPONENTI DI UN BUSINESS PROCESS	28
1.5 LA BUSINESS PROCESS ARCHITECTURE	32
1.5.1 CREAZIONE GERARCHICA DEL VALORE.....	34
1.5.2 PROCESS HIERARCHY	36
1.6 I PROCESSI DI BUSINESS NELLA RIVOLUZIONE DIGITALE	36
1.6.1 I PROCESSI DI BUSINESS E I SOCIAL MEDIA	38
1.6.2 I PROCESSI DI BUSINESS E IL CLOUD.....	39
1.6.3 I PROCESSI DI BUSINESS E LE PIATTAFORME MOBILE	39
1.6.4 PROCESSI DI BUSINESS E I BIG DATA	40
2. MISURARE LE PERFORMANCE DI PROCESSO.....	43
2.1 INTRODUZIONE	43

2.2 COS'E' UNA MISURA DELLA PERFORMANCE?	48
2.2.1 DIVERSI TIPI DI MISURE.....	49
2.2.2 I BENEFICI DELLE MISURE DI PERFORMANCE	52
2.3 DEFINIZIONE DI KEY PERFORMANCE INDICATORS	60
2.3.1 CLASSIFICAZIONE DEI KEY PERFORMANCE INDICATOR.....	63
2.4 TECNICHE DI MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI.....	65
2.5 BALANCED SCORE CARD.....	68
3. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.....	71
3.1 DEFINIZIONE.....	71
3.1.1 PLAN DO CHECK ACT	73
3.2 STORIA DEL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	76
3.2.1 CONTROLLO DI QUALITA'.....	77
3.2.2 GESTIONE DEL BUSINESS	80
3.2.3 INFORMATION TECHONOLOGY	85
3.2.3.1 INTRODUZIONE.....	85
3.2.3.2 LA TRADIZIONE DELL'INFORMATION TECHNOLOGY	86
3.2.3.3 BUSINESS PROCESS REENGINEERING.....	87
3.4 STATO DELL'ARTE DELLE METODOLOGIE BPM.....	87
3.4.1 INTRODUZIONE.....	87
3.4.2 FRAMEWORK METODOLOGICI	88
3.5 I PRINCIPALI TREND DEL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	95
3.5.1 BUSINESS PROCESS COMPETENCY CENTER.....	95
3.5.2 IL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT COME DISCIPLINA.....	97
3.6. BUSINESS PROCESS GOVERNANCE.....	100

3.6.1 CERTIFICAZIONE BPM.....	101
3.7 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM.....	105
3.8 IL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OGGI: I PRINCIPALI FATTORI CRITICI E QUELLI DI SUCCESSO.....	106
3.4.1 I PRINCIPALI FATTORI CRITICI	106
3.8.1 ANALISI DEI RISULTATI DELLA SURVEY CONDOTTA DA BPTRENDS	109
4. SOCIAL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	115
4.1 INTRODUZIONE.....	115
4.2 DEFINIZIONE	117
4.3 DUE DIFFERENTI CHIAVI DI LETTURA.....	120
4.4 PERCHE' OGGI LE IMPRESE DOVREBBERO ADOTTARE IL SOCIAL BPM ?	125
4.5 VISUAL THINKING E SOCIAL NETWORK ANALYSIS	129
4.6 IL SOCIAL BPM DOMANI.....	132
5. CASE STUDY: IL LIVELLO DI ADOZIONE DEL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT NELLE AZIENDE DEL VENETO	137
5.1 INTRODUZIONE.....	137
5.2 CASE STUDY 1: UNOX	138
5.2.1 ANAGRAFICA.....	138
5.2.2 IL BPM IN AZIENDA.....	138
5.2.3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	139
5.2.4 I PRINCIPALI DRIVER E INHIBITOR	142
5.2.5 STRATEGIE E PRATICHE DI FORMAZIONE INTERNA.....	142
5.2.6 CONCLUSIONI	143

5.3 CASE STUDY 2: FISHER	144
5.3.1 ANAGRAFICA.....	144
5.3.2 IL BPM IN AZIENDA.....	144
5.3.3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	146
5.3.4 I PRINCIPALI DRIVER E INHIBITOR	148
5.3.5 STRATEGIE E PRATICHE DI FORMAZIONE	149
5.3.6 CONCLUSIONI	150
5.4 CASE STUDY 3: CONSORZIO TRIVENETO S.p.A	150
5.4.1 ANAGRAFICA.....	150
5.4.2 IL BPM IN AZIENDA.....	151
5.4.3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	152
5.4.4 I PRINCIPALI DRIVER E INHIBITOR	154
5.4.5 STRATEGIE E PRATICHE DI FORMAZIONE	155
5.4.6 CONCLUSIONI	155
CONCLUSIONI	157
BIBLIOGRAFIA	161
SITOGRAFIA	163

RINGRAZIAMENTI

Con la seguente tesi si conclude il mio percorso universitario, mi sembra quindi doveroso ringraziare tutte le persone che mi hanno supportata ed aiutata nel raggiungimento di questo traguardo.

Il primo ringraziamento va alla mia famiglia che, attraverso i suoi valori ed il suo affetto, mi ha sempre sostenuta in tutto il percorso universitario ed incoraggiata nei momenti più difficili.

Un ringraziamento speciale va invece a Nicola, il mio ragazzo, per esserci sempre stato, per aver sempre creduto in me e per avermi insegnato che nella vita i traguardi più belli sono quelli ottenuti esclusivamente con la fatica delle proprie forze.

Ci tengo a ringraziare anche il professore Giovanni Vaia per avermi seguito durante tutto il percorso della tesi con molta disponibilità e per aver creduto in me fin dal primo giorno.

Infine vorrei ringraziare tutte gli amici che hanno contribuito a rendere questo percorso universitario un'esperienza unica che mi ha permesso di crescere e maturare. In particolare ringrazio Enrica e Beatrice per esserci state nei momenti più difficili e ringrazio Angela, Beatrice, Clara, Elisabetta e Olga, le ragazze che ho conosciuto durante questo percorso universitario che oggi sono diventate delle amiche, per avermi insegnato che attraverso il lavoro di squadra, il sostegno reciproco, l'onestà e il rispetto qualsiasi cosa può essere superata.

INTRODUZIONE

Nel mercato odierno caratterizzato da una crescente dinamicità la sfida principale che si trovano ad affrontare tutte le organizzazioni, siano esse piccole imprese o grandi compagnie, consiste nella capacità di definire ed attuare una strategia aziendale in cui vi sia un efficiente ed efficace allineamento tra i processi di *business* e gli obiettivi aziendali.

Nell'era "dell'intelligenza" le imprese per continuare a rimanere competitive nel corso del tempo devono riuscire a cogliere e considerare tutti i cambiamenti che si stanno verificando nel mercato: i manager non possono più prendere decisioni basandosi esclusivamente sul loro personale istinto o sulla loro esperienza pregressa ma devono poter valutare i rischi connessi al mercato e determinare le proprie strategie aziendali supportati da sistemi di analisi che li aiutino nell'individuazione di modelli reali di gestione e nell'anticipazione degli eventi.

A tal riguardo tengo a citare il caso del Dipartimento di Polizia di Memphis in cui grazie allo sviluppo di una piattaforma per l'analisi tale dipartimento è stato in grado di creare mappe multi-livello attraverso cui sono stati identificati diversi modelli di attività criminali. Tale strumento nello specifico ha permesso di modificare le diverse strategie di pattugliamento ottenendo una riduzione della criminalità del 24% rispetto al periodo pre-modello.

Oggi, oltre all'importanza di adottare degli strumenti attraverso i quali definire, progettare e monitorare la propria strategia sono importanti anche altri due aspetti: la necessità di condividere il proprio *know-how* con i vari reparti dell'organizzazione e la consapevolezza che il cliente così come i propri dipendenti non costituiscono più solo un dato demografico ma sono persone uniche e diverse che oggi scelgono di conversare tra loro.

Viviamo nell'era della conoscenza in cui condividere le idee è diventato un nuovo metodo di produzione. L'arrivo delle tecnologie *mobile* e *social* sta spostando anche le prospettive per l'ottenimento di un vantaggio competitivo: si passa dall'avere collaboratori che ampliano le conoscenze a collaboratori che trasmettono ad altri la loro competenza.

Il secondo ed ultimo aspetto, non per importanza, è rappresentato dalla figura del cliente il quale da segmento di mercato viene oggi considerato come un individuo. Le aziende infatti oggi per continuare a competere nel mercato devono essere in grado di cambiare le modalità di erogazione dei servizi ai clienti. Nel mercato attuale per essere efficace il *marketing* non deve pianificare la pubblicità verso segmenti demografici ma deve coinvolgere le persone in conversazioni individuali. Per esempio se si considerano i *call center* si può comprendere questo cambiamento: qualche anno fa questo servizio veniva valutato in base alla rapidità di concludere le telefonate con il cliente mentre oggi viene valutato sulla capacità degli operatori di coinvolgere i clienti in conversazioni personalizzate al fine di customizzare il servizio.

Le aziende si sono impegnate a migliorare i loro processi di *business* per decenni ma, negli ultimi anni, con l'emergere di una serie di nuove tecnologie (in particolare *software*) e le incessanti pressioni competitive da parte delle grandi aziende riguardo alla esternalizzazione e sulla necessità di essere presenti in tutto il mondo ha contribuito a sviluppare ulteriormente un interesse sempre più forte per lo studio dei processi di *business*.

Le crescenti risorse a disposizione di coloro che vogliono intraprendere il cambiamento dei propri processi di *business*, i sistemi di BPM emergenti che sembrano essere destinati a trasformare le imprese nel prossimo decennio e le implicazioni di questa trasformazione rappresentano le radici per l'interesse che oggi si sta sviluppando attorno al *Business Process Management*.

Vent'anni fa, la frase di cattura commerciale era: "Si prega di consentire 6-8 settimane per la consegna." Oggi una consegna standard avviene in 3-6 giorni anche se nella maggior parte dei casi il pacchetto verrà consegnato in 2 giorni.

Come è potuto succedere questo cambiamento di paradigma?

Sicuramente un contributo significativo è stato apportato dalla disciplina del *Business Process Management* (BPM) attraverso la quale le organizzazioni hanno potuto e possono tutt'ora apportare al proprio interno implementazioni *software*, conseguire numerosi vantaggi puntando sul coordinamento e sull'automazione del lavoro e presentare in modo efficace le risorse e i *reporting*.

La presente tesi affronta la tematica del *Business Process Management* intesa come disciplina che si occupa della gestione completa dei processi di *business* dal momento della loro definizione e progettazione fino al monitoraggio degli stessi. Tale disciplina infatti adotta una visione trasversale dei processi in quanto l'organizzazione non si limita più ad analizzare le attività di ciascun reparto aziendale in modo separato rispetto alle altre. Scegliere di adottare il BPM significa scegliere di valutare i processi di *business end to end* ovvero i processi che attraversano trasversalmente le diverse funzioni aziendali coinvolgendo partner, fornitori e altri settori dell'ecosistema di *business*.

La tesi affronta anche la tematica del *Social BPM* quale recente trend che oggi, nel contesto attuale in cui le aziende si trovano ad operare, sembrerebbe poter essere un valido supporto per fronteggiare la crescente dinamicità del mercato offrendo alle stesse la possibilità di accrescere il valore dell'organizzazione grazie alla collaborazione tra le persone non solo interne all'azienda ma anche esterne alla stessa (fornitori e clienti).

La tesi infine illustra tre *case study* relativi al livello di adozione del BPM da parte di tre differenti aziende venete. Quest'ultimo capitolo risulta essere fondamentale per lo sviluppo della tesi perché consente, una volta affrontata la tematica a livello teorico, di osservare quello che realmente accade nel contesto attuale: conoscere ed utilizzare le tecnologie emergenti è solo una parte della storia, la vera sfida oggi sarà applicare questi nuovi insegnamenti per cambiare una pratica radicata nel lavoro.

Nel dettaglio la tesi è strutturata nel seguente modo: nel primo capitolo viene introdotto e sviluppato il concetto di processo di *business* ponendo l'attenzione sulle sue caratteristiche, sui fattori critici nonché sui fattori abilitanti ed infine sulla storia che ha caratterizzato la sua adozione e diffusione; nel secondo capitolo invece viene analizzata l'importanza di monitorare, misurare e storicizzare tutti i dati raccolti relativi alle performance dei processi di *business* attraverso opportuni KPI. In questo capitolo viene ad essere sottolineata l'importanza nonché la necessità per l'impresa di poter monitorare costantemente la propria *performance* aziendale perché oggi, come già ripetuto precedentemente, non è ammissibile prendere decisioni solo

sull'esperienza o sul proprio intuito. Nel terzo capitolo viene affrontata la tematica del BPM intesa come disciplina per la gestione completa dei processi definiti *end to end*. In questo capitolo, oltre ad essere descritta la storia, le caratteristiche ed i limiti di tale disciplina, si sottolinea come il BPM nel mercato attuale possa rappresentare per le imprese una leva per accrescere la competitività, la dinamicità e la flessibilità dell'organizzazione, caratteristiche queste senza le quali oggi le imprese non potrebbero essere profittevoli. Il quarto capitolo affronta la tematica più recente relativa al BPM ovvero il *Social BPM*; quest'ultimo *trend* risulta essere ancora molto discusso in quanto le organizzazioni non riescono ancora a comprendere come questo strumento possa essere implementato all'interno della propria strategia aziendale. Tuttavia nessuna organizzazione può permettersi di non considerare questo trend in quanto nell'era dell'informatizzazione e della conoscenza il cliente ma anche il personale inizia a sviluppare esigenze e comportamenti che, al fine di mantenere e garantire la competitività della compagnia, non possono essere ignorati. Infine nel quinto capitolo vengono riportati i tre *case study* per cercare di inquadrare la disciplina trattata nei capitoli precedenti al fine di conferirle una chiave di analisi e lettura più concreta e realistica.

1. BUSINESS PROCESS

1.1 DEFINIZIONE DI BUSINESS PROCESS

Un *business process* è definito come un insieme di attività che un'organizzazione o una qualsiasi parte di essa svolgono per trasformare *inputs* in *outputs*.

Il *business process* è dunque costituito da attività correlate tra loro e strutturate in modo tale da generare un servizio o un prodotto specifico per il cliente.

Tale servizio o prodotto rappresenta l'obiettivo finale delle attività che costituiscono il *business process* e di conseguenza l'obiettivo del *business process* stesso.

Tipicamente il *business process* viene visualizzato mediante un diagramma di flusso come una sequenza di attività legate da snodi decisionali oppure con una matrice di processo formata da attività da ordinare e regole basate sui dati del processo.

Ci sono tre tipi di processi di *business*:

- i **processi di gestione** che regolano il funzionamento di un sistema. Sono tipici esempi di processi di gestione la “gestione strategica” e la “*corporate governance*”;
- i **processi operativi** che costituiscono il *core business* e si occupano di creare il flusso del valore primario. Acquisti, produzione, marketing e vendite sono inclusi in questa categoria;
- i **processi di supporto** che hanno l'obiettivo di sostenere il *core business*. Gli esempi relativi a questi processi includono contabilità, supporto tecnico e *customer service*.

Un processo di *business* origina a partire da un obiettivo aziendale e si conclude con il raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Le organizzazioni orientate al processo abbattano le barriere rappresentate dal concetto di reparto aziendale ed evitano i rischi derivanti dalla mancanza di correlazione funzionale al loro interno.

Naturalmente ogni processo di *business* può essere scomposto in diversi sotto-processi dotati ciascuno di caratteristiche proprie ed ognuno dei quali contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo del "super-processo".

Di conseguenza in genere l'analisi dei processi aziendali comprende la mappatura di processi e sotto-processi fino ad arrivare al dettaglio delle singole attività.

I *business process* devono avere l'obiettivo di dare valore al cliente limitando al massimo le attività che non portano valore (*muda*).

Un processo di *business* è ben progettato quando è efficace (è in grado di fornire un elevato valore al cliente) ed efficiente (è in grado di fornire il valore con ridotti costi per la società).

1.1.1 ANALISI DEI PROCESSI

Uno dei diversi modi utilizzati dalle organizzazioni per procedere ad un'analisi di processo è quello di provvedere ad una loro classificazione in base al livello di complessità degli stessi.

Dal punto di vista della complessità intrinseca i processi possono essere suddivisi in due macro categorie:

- processi di *business* semplici;
- processi di *business* complessi.

I processi di ***business semplici*** solitamente sono caratterizzati da una sequenza coerente e ben definita di passaggi con regole altrettanto ben definite.

I processi di ***business complessi*** invece sono gestiti da un numero maggiore di regole e presentano molte eccezioni alle stesse per cui sono tipicamente meno definiti. Questi processi richiedono un intervento maggiore da parte delle persone, in quanto richiedono maggiori iniziative, creatività e capacità di *problem solving*.

I processi di *business* più complessi non contemplano l'utilizzo in modo automatico e passivo delle nuove tecnologie proprio per le loro caratteristiche di bassa definizione e grande variabilità.

Con l'avvento delle economie avanzate è oggi opinione diffusa che il mondo del lavoro stia cambiando radicalmente: nel passato le persone avevano maggiori probabilità di essere coinvolte nei processi di *business* mentre oggi in qualsiasi attività costitutiva dei processi sono richieste mediamente competenze e conoscenze superiori per svolgere qualsiasi mansione.

I lavoratori per questo motivo possono essere definiti *Knowledge workers*.

Questa nuova definizione viene interpretata in modo differente dalle diverse organizzazioni.

Si possono pertanto identificare relativamente a questo argomento due categorie di organizzazioni:

- organizzazioni che ritengono che i *Knowledge workers* siano i lavoratori che utilizzano i nuovi strumenti tecnologici per acquisire o gestire le informazioni necessarie a svolgere il proprio compito;
- organizzazioni che considerano i *Knowledge workers* coloro i quali svolgono compiti e gestiscono processi complessi.

I processi di *business* oltre che in base alla complessità delle mansioni che li caratterizzano possono essere anche classificati in base al loro livello di astrazione e di conseguenza al livello di analisi richiesto per la loro gestione.

In particolare si possono individuare i seguenti tre livelli:

- *higher-level Process Analysis*, il quale focalizza l'attenzione sull'architettura del processo. In questo livello si considerano i problemi di coordinazione tra le varie funzioni aziendali ed i vari dipartimenti;
- *mid-level Process Analysis*, in cui si focalizza l'attenzione sui principali processi e sotto-processi che compongono il processo principale considerato. A questo livello emergono, solitamente, i problemi relativi al processo gestito all'interno di un singolo reparto. Questi problemi, definiti problemi di medie dimensioni (*mid-size problems*), richiedono la semplificazione del processo ed il riordino delle sequenze del processo;

- *activity level Analysis*, è un livello che si caratterizza per il fatto di focalizzare l'attenzione sull'analisi dettagliata di ciascuna attività e delle procedure che la regolano, sulle regole che gestiscono ogni operazione semplice, su qualsiasi *software* utilizzato per supportare le procedure e sulle regole utilizzate per prendere le decisioni.

La crescente complessità dei processi nelle organizzazioni moderne, dovuta ai continui cambiamenti dei processi effettuati allo scopo di supportare organizzazioni in continua evoluzione, mette in evidenza la necessità di classificare i processi secondo diversi livelli.

La classificazione dei processi aiuta le organizzazioni a comprendere nel dettaglio le cause della loro inefficienza e i loro punti di forza.

Tale metodologia di analisi dei processi consente dunque di investire nel modo più efficiente ed efficace il tempo allo scopo di ottimizzare la competitività dell'organizzazione.

1.1.2 PROPRIETÀ DI UN *BUSINESS PROCESS*

Ogni processo di *business* è caratterizzato da sei principali proprietà:

- esistenza di una condizione che inneschi il processo stesso (***trigger condition***);
- esistenza di **clienti** siano essi interni od esterni all'organizzazione di cui il processo fa parte;
- esistenza di una **persona responsabile** del processo con sufficiente livello di autorità e di competenza;
- **ripetibilità** del processo intesa come ripetibilità delle attività correlate che formano il processo stesso;
- **misurabilità** del processo ed in particolare delle principali variabili che ne determinano la *performance* (KPI);
- **indipendenza strutturale** del processo.

1.1.3 CLASSIFICAZIONE DEL *BUSINESS PROCESS*

Analizzando i processi di *business* si possono individuare due principali criteri distinti per eseguirne una classificazione.

Il primo criterio riguarda essenzialmente il destinatario del processo ed in particolare relativamente a questo aspetto si possono individuare:

- **processi rivolti a clienti esterni.** Gli output di tali processi sono direttamente rivolti al mercato esterno all'azienda;
- **processi rivolti a clienti interni.** Questi ultimi sono un'insieme di attività interconnesse tra loro che hanno lo scopo di creare *outputs* richiesti da altri dipartimenti interni all'azienda di appartenenza o dai dirigenti dell'organizzazione al fine di raggiungere gli obiettivi della stessa e rendere più efficiente il sistema di creazione del valore.

Il secondo criterio si riferisce invece alla tipologia del processo considerato in relazione alle caratteristiche costitutive della attività che lo compongono ed in particolare si possono distinguere:

- **processi base (*Basic Processes*).** Si definiscono tali quei processi che iniziano dalla richiesta di un cliente esterno. Sono i processi principali che caratterizzano ciascuna organizzazione e ne definiscono il *core business*;
- **processi manageriali (*Managerial Processes*).** Sono i processi indispensabili a definire gli obiettivi e a supportare organizzando e gestendo i processi di base per ottenere gli obiettivi che l'organizzazione si propone. Tali processi, come i processi di supporto sono definiti anche processi abilitanti, in quanto assicurano la realizzazione dei processi base di un'organizzazione;
- **processi di supporto (*Support Processes*).** Tali processi sono collaterali ai processi di base e ne garantiscono il corretto funzionamento. I processi di supporto, definiti anche processi abilitanti, anche se non creano direttamente valore sono necessari per assicurare la realizzazione dei processi di *core business*. Fanno parte di questa categoria i processi di rifornimento degli *stock*, la manutenzione di strutture e macchinari e la pulizia di ambienti e beni.

1.1.4 I FATTORI CRITICI DI UN *BUSINESS PROCESS*

Per ottenere il costo di un prodotto solitamente si considerano quattro aspetti di base che di fatto ricalcano i fattori determinanti e critici di un processo.

L'analisi seguente considera le attività del processo dalla produzione alla consegna del prodotto.

I quattro fattori considerati sono i seguenti:

- **il costo del processo**, che si identifica nel costo totale sostenuto dalle organizzazioni dal momento della produzione sino a quello della distribuzione del prodotto o servizio. Questo concetto comprende al suo interno il costo della materia prima e i costi sia variabili che fissi necessari al funzionamento del processo;
- **il tempo di flusso del processo**, che rappresenta il tempo necessario per trasformare un'unità di flusso da input ad output. Tale grandezza include sia il tempo del processo in cui si crea effettivamente valore sia il tempo di attesa delle unità di flusso quando quest'ultime rimangono ferme nei *buffers*. Il tempo di flusso di un processo dipende, dunque, dal numero delle unità processate, nonché dalla velocità della loro elaborazione;
- **la flessibilità del processo**, che misura la capacità di un processo di produrre e distribuire una significativa varietà di prodotti differenti. La flessibilità del processo dipende dalla flessibilità delle risorse associate ad esso; disporre di risorse flessibili consente alle organizzazioni di modificare in modo più veloce le attività, offrendo un servizio più completo. Infatti disporre di risorse specializzate o dedicate consente di modificare solo un set specifico di attività. Un'altra dimensione che si considera per valutare la flessibilità del processo si riferisce alla capacità dello stesso di affrontare i cambiamenti della domanda. Per esempio, un'acciaieria non può modificare con facilità la quantità di acciaio che produce ogni volta. Una officina di macchine, invece, è in grado di definire con maggiore facilità il numero di automobili da riparare ogni giorno;
- **la qualità del processo** si riferisce alla capacità del processo di produrre e di distribuire prodotti privi di difetti. Il livello di qualità di un processo viene ad

essere determinato andando ad osservare la precisione del progetto, la conformità alle specifiche del progetto, la sicurezza e la manutenibilità dello stesso.

1.1.5 I FATTORI ABILITANTI DI UN PROCESSO DI *BUSINESS*

Nell'analizzare i processi di *business*, oltre ad individuare la presenza dei quattro fattori critici descritti nel paragrafo precedente, risulta importante comprendere anche quei fattori, definiti abilitanti, la cui presenza e gestione consente di dare al processo basi solide sulle quali svilupparsi.

I processi di *business* hanno caratterizzato, da sempre, le organizzazioni. Questo aspetto, tuttavia, non ha contribuito a diffondere tra le imprese un modo di pensare definibile "per progetti". Scegliere di ragionare "per progetti" significa comprendere ogni giorno il perché vengono intraprese certe decisioni rispetto ad altre (quali sono gli obiettivi che devo raggiungere?) e il perché si sceglie di impostare il lavoro in un determinato modo (in che modo scelgo di raggiungere gli obiettivi?).

Agire per progetti, per qualsiasi attore dell'organizzazione, significa avere una visione consapevole e condivisa di quello che ogni giorno ci si trova a compiere.

A tal proposito è possibile individuare cinque fattori la cui presenza consente di definire un processo ad alto rendimento. I processi di *business* privi di questi fattori sono processi che non saranno in grado di operare in modo continuativo.

I cinque fattori abilitanti sono dunque i seguenti:

- **progettazione di un processo:** questo fattore è quello più importante in quanto è quello che specifica quali compiti devono essere eseguiti, da chi, quando, in quali luoghi, a quale livello di precisione e con quali informazioni. Senza la definizione di un *framework* preciso e dettagliato vi sarebbe solo una scoordinata attività individuale e "caos" organizzativo;
- **metriche di processo.** La maggior parte delle imprese utilizzano metriche orientate a valutare solo le prestazioni funzionali del processo. Questo

atteggiamento determina solo confusione, mancanza di allineamento e sub-ottimizzazione. Un processo deve poter essere misurato dall'inizio alla fine, partendo quindi dalle esigenze del consumatore fino al raggiungimento o meno degli obiettivi aziendali. Le aziende devono essere in grado di fissare i propri obiettivi in base a parametri che saranno poi utilizzati per le verifiche a consuntivo. Risulta opportuno, dunque, definire un insieme equilibrato di metriche del processo da poter applicare a tutte le fasi dello stesso. Sono esempi di metriche di processo il costo necessario per l'attuazione del processo, il tempo e la velocità del processo e la qualità dello stesso;

- **esecutori di processo:** le persone che si occupano della progettazione, o dell'attuazione o ancora della gestione e miglioramento dei processi necessitano di competenze e capacità diverse rispetto a quelle richieste dagli attori dell'organizzazione che operano nelle funzioni tradizionali. Gli esecutori di processo hanno bisogno di acquisire una comprensione globale del processo e dei suoi obiettivi. Questi attori dell'organizzazione devono avere, o per lo meno sviluppare, capacità di *team working* e di autogestione. Senza queste caratteristiche i processi saranno caratterizzati da un limite, dovuto alla visione troppo a "compartimenti stagni" dell'organizzazione;

- **infrastrutture di processo:** un altro elemento necessario per determinare processi con basi solide è rappresentato dallo sviluppo delle infrastrutture del processo. Tale fattore si riferisce, generalmente, ai sistemi di *Information Technology* e quelli di *Human Resource*. Gli attori del processo, al fine di poter sviluppare un atteggiamento più responsabile, devono essere supportati da questi sistemi. I sistemi informativi con un funzionamento frammentato non sono in grado di supportare i processi integrati, così come i sistemi di *Human Resource* tradizionali (quali la formazione, la compensazione e il percorso di carriera, ecc.) sono in grado solo di rafforzare prospettive di lavoro frammentate.

E' necessario, quindi, lo sviluppo di sistemi integrati (come per esempio i sistemi ERP) per poter supportare i processi integrati;

- **responsabile del processo:** difficilmente nelle organizzazioni tradizionali viene ad essere stabilita questa figura. L'individuazione di un responsabile di

processo è importante in termini di responsabilità e di gestione. Un responsabile di processo si assume quindi la responsabilità dello stesso in modo da garantirne il funzionamento in tutte le sue parti e acquisisce un livello di autorità per poter far applicare le regole.

Tali fattori sono indispensabili per definire e perseguire una *performance* di alto livello dei processi. Per ottenere un risultato di eccellenze inoltre è necessaria la presenza contemporanea di tutti questi fattori: infatti per esempio un processo ben progettato e per cui siano definiti KPI corretti non avrà ugualmente successo se gli esecutori non sono in grado di realizzarlo correttamente o se i sistemi informatici non lo supportano nel modo idoneo. Implementare un processo in effetti significa mettere in atto questi cinque fattori abilitanti contemporaneamente e coerentemente. Senza di loro, un processo può essere in grado di operare con successo per un breve periodo, ma certamente fallirà nel lungo.

1.2 STORIA DEL BUSINESS PROCESS

I processi di *business*, più o meno definiti e riconosciuti, hanno da sempre caratterizzato qualsiasi organizzazione.

L'implementazione e il miglioramento dei processi di *business* ha cominciato ad essere un aspetto ricorrente nelle strategie delle organizzazioni fin dalla Rivoluzione Industriale.

Nel diciottesimo secolo, infatti, uno degli obiettivi principali per le industrie era quello di rendere i processi produttivi più efficienti possibili.

Nella storia dei processi di *business* è importante considerare il contributo apportato, nel 1903, da Henry Ford con la diffusione del nuovo modo di costruire automobili.

Un altro momento significativo per la storia dei processi di *business* si riconosce negli studi e nelle ricerche effettuate e diffuse da Frederick Winslow Taylor sull'importanza di adottare una visione maggiormente sistemica dell'organizzazione.

Grazie al libro *Principles of Scientific Management*, pubblicato nel 1911, Taylor passò alla storia per aver introdotto una nuova metodologia attraverso la quale rendere più efficienti i processi aziendali.

Fino ad allora il miglioramento dei processi rappresentava un obiettivo comune per tutte le aziende ma non esisteva una modalità condivisa attraverso cui le organizzazioni potevano apportare delle migliorie ai processi.

Inoltre l'analisi dei processi avveniva considerando gli stessi solo in base alle specifiche attività da svolgere.

La suddivisione dei processi sulla base di specifiche attività e la loro analisi comportava una visione "a compartimenti stagni" dell'organizzazione complessiva. Questa modalità di analisi, quindi, favoriva il *silos thinking* secondo cui ciascun dipartimento, sviluppando solo le attività di propria competenza, diveniva una mera entità separata dall'organizzazione complessiva.

Le organizzazioni avevano come obiettivo principale quello di rendere ciascun dipartimento il più efficiente e efficace possibile. Questo approccio lo si poteva riconoscere anche nella scelta attraverso la quale si utilizzavano gli strumenti di *Information Technology*. Quest'ultimi venivano, infatti, utilizzati per supportare e migliorare le attività specifiche di ciascun dipartimento.

Taylor diede dunque un contributo significativo per l'adozione di un approccio sistematico nel cambiamento e miglioramento dei processi.

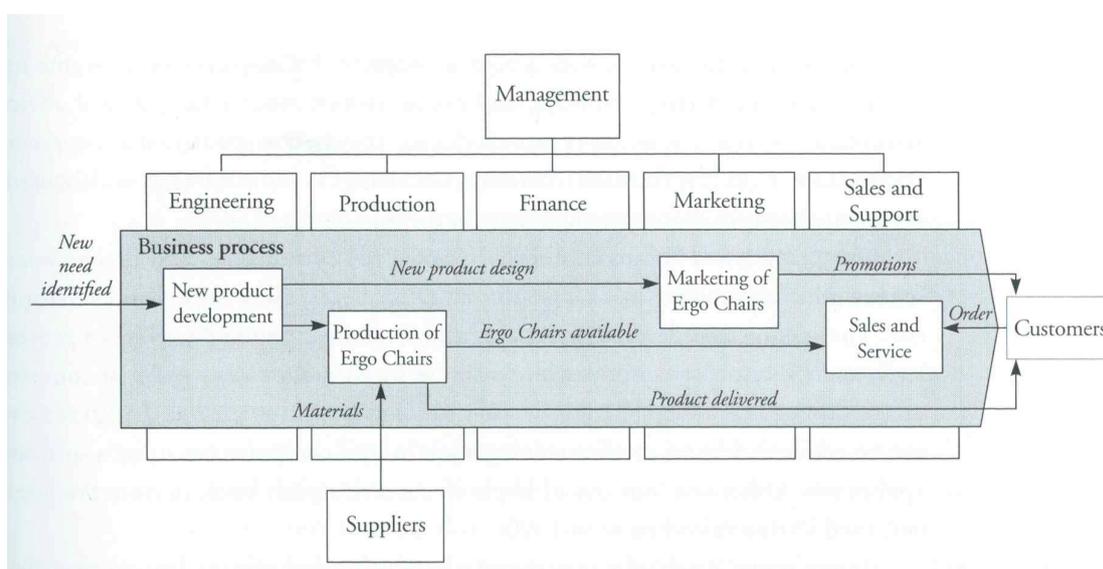
Avere una visione sistemica dell'organizzazione significava considerare le relazioni, le connessioni ed i flussi che si instaurano tra tutte le unità dell'organizzazione nel loro complesso. Orientare l'analisi oltre il singolo dipartimento consente alle aziende di individuare gli elementi critici da modificare e i punti di forza su cui indirizzare la strategia aziendale.

Questa nuova visione dei processi di *business* introdotta da Taylor si è poi diffusa maggiormente in seguito alla sua adozione da parte di Micheal E.Porter.

Nel 1985, con la pubblicazione del libro *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Porter propose una visione dei processi più ampia e introdusse il concetto di *value chain*. Con questo concetto Porter identifica tutte le attività necessarie per l'ideazione, la produzione, la distribuzione e la commercializzazione di un prodotto.

Una visione sistemica dell'organizzazione unita ad una chiara consapevolezza della *value chain* consentono alle aziende di gestire i processi in modo più efficiente e di determinare il costo e il *mark-up* che il prodotto deve avere per consentire all'azienda di ottenere profitto.

L'integrazione del concetto di *value chain*, introdotto da Porter, con i processi di *business* consente alle organizzazioni di comprendere che il processo, durante il proprio svolgimento, coinvolge in modo simultaneo tutte e cinque le attività principali che caratterizzano un'organizzazione. Questa nuova visione dei processi di *business* si può cogliere anche dal diagramma rappresentato in figura.



Il nuovo approccio alla gestione dei processi di *business*, introdotto da Porter, fu utilizzato per la prima volta nel 1984 da Geary Rummler.

Le ricerche e gli studi effettuati da Rummler misero in evidenza l'importanza di adottare una visione sistemica dell'organizzazione. L'attenzione non deve dunque essere focalizzata solo sul corretto svolgimento delle attività interne al processo ma anche sulla connessione dello stesso con gli altri processi dell'organizzazione. Infatti Rummler dimostrò che la maggior parte dei problemi relativi ai processi di *business* si verificano nel momento in cui il processo ha la necessità di connettersi ad un altro processo.

Nel libro *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart*, scritto da Rummler e Alan Brache, viene descritta una metodologia su come gestire in modo più efficiente i processi di *business*. Tra i contributi più significativi di questi due autori è importante ricordare il *framework* proposto da Rummler e Branche che ha lo scopo di mostrare come la connessione tra le cose sia inevitabile e quindi in quanto tale debba essere considerata con molta attenzione.

Tale *framework* può essere rappresentato attraverso una matrice in cui si mettono in evidenza da una parte i tre diversi livelli di performance che un'organizzazione può raggiungere e dall'altro tre diverse prospettive.

	Goals and measures	Design and implementation	Management
Organizational level	Organizational goals and measures of organizational success	Organizational design and implementation	Organizational management
Process level	Process goals and measures of process success	Process design and implementation	Process management
Activity or performance level	Activity goals and measures of activity success	Activity design and implementation	Activity management

Il concetto che si può cogliere dalla matrice rappresentata in figura è quello che un'organizzazione a seconda dei diversi obiettivi che è in grado di ottenere può essere suddivisa in tre diversi livelli relativi alla consapevolezza dei processi di *business* che la costituiscono. In particolare, un'azienda può essere definita "matura" quando risulta capace di progettare, gestire e misurare i propri processi di *business*.

Assieme ai contributi forniti da Rummler e Branche, è importante considerare anche la diffusione nell'utilizzo degli strumenti IT che ha caratterizzato i primi anni '90.

Risulta importante sottolineare come sia cambiato il modo di utilizzare gli strumenti di *Information Technology* nella gestione dei processi di *business*.

All'inizio tali strumenti avevano come unico obiettivo quello di rendere efficienti le specifiche attività di ciascun dipartimento e solo dopo l'avvento di un approccio sistemico dell'organizzazione gli strumenti di IT iniziarono ad essere utilizzati per aumentare l'integrazione tra i vari processi e le attività dell'organizzazione, andando così ad eliminare l'inefficienza dovuta alla mancanza di coordinazione tra i vari dipartimenti.

Nella storia dei processi di *business*, gli anni '90 hanno apportato un significativo contributo. In particolare in questi anni si è potuto assistere alla diffusione della metodologie del *Business Process Reengineering*. I maggiori esponenti di tale metodologia furono Davenport, Hammer e Champy i quali sostenevano che le aziende nell'adottare una visione più sistematica dell'organizzazione, dovevano considerare i processi non come entità separate dall'organizzazione ma come entità complessive e considerare i livelli, esposti da Rummler, in cui si collocano le organizzazioni sulla base della loro consapevolezza sui processi.

Questa metodologia sosteneva che le imprese dovevano essere in grado di individuare i processi dai quali avrebbero potuto ottenere dei risultati maggiori ed intervenire su di essi con un cambiamento che avrebbe dovuto essere radicale, in quanto veniva presa in considerazione l'intera *value chain*.

La riprogettazione dei processi, dunque, non doveva avere una visione focalizzata esclusivamente su ogni singolo processo ma doveva essere in grado di apportare delle modifiche avendo una visione complessiva dell'organizzazione; solo attraverso tale metodologia più aperta le imprese sarebbero state in grado di apportare dei miglioramenti in un ottica di lungo periodo.

Verso la fine degli anni '90, si diffuse un'altra metodologia riguardante l'automazione dei processi di *business*. Tale metodologia si basava sull'utilizzo di applicazioni *software* attraverso le quali le organizzazioni sceglievano di automatizzare i flussi di dati e documenti che provenivano da un addetto ad un altro.

Questi processi, definiti *workflow system*, potevano essere utilizzati solo per automatizzare processi che avvenivano all'interno di uno stesso reparto.

Solo in un secondo momento vennero attuate delle modifiche agli stessi grazie alle quali i *workflow system* poterono essere estesi anche a processi che appartenevano ad altri dipartimenti dell'organizzazione.

Sulla base di questa logica nacquero i sistemi di *Enterprise Resource Planning*. Tali sistemi si pongono come obiettivo quello di ottenere un miglioramento dei processi di *business* esistenti, attraverso l'automazione degli stessi e attraverso la sostituzione dei vecchi sistemi dipartimentali con nuove applicazioni software.

I sistemi ERP rispetto a quelli di BPR si differenziano perché non si limitano ad apportare miglioramenti che coinvolgono i singoli processi e quindi a garantire cambiamenti non radicali.

La metodologia dei sistemi ERP, inoltre, si diffuse maggiormente con l'avvento di nuove tecnologie quali mail, web e internet. Quest'ultime resero ancora più veloce e facile la condivisione di informazioni e documenti tra le persone appartenenti a diverse organizzazioni, oppure tra il personale dell'azienda ed il proprio cliente.

La diffusione di queste nuove tecnologie ha portato ad un cambiamento significativo nel modo attraverso cui le organizzazioni comunicavano.

Verso la fine degli anni '90, la maggior parte dell'impresa ha deciso di modificare i propri processi di *business* per cercare di sfruttare i vantaggi di costo, che le nuove tecnologie hanno apportato. Infatti l'approccio ai processi di *business* nel nuovo millennio mette in evidenza come la componente informatica sia fondamentale per ottenere processi snelli ed efficienti.

Per concludere, negli ultimi anni si è assistito allo sviluppo e alla diffusione di *software* di *business process management system* (BPMS).

Questa tipologia di strumenti nasce per rispondere all'esigenza di superare i limiti tipici dei *software* fino ad allora diffusisi ovvero la mancanza di flessibilità ed in particolare le carenze relative alla gestione dell'organizzazione nel suo complesso e non solo dei reparti considerati come entità slegate le une dalle altre.

1.3 MOTIVAZIONI PER CUI NASCE IL *BUSINESS PROCESS*

I *business processes* sono i processi che le organizzazioni usano per produrre i loro beni o servizi.

Creare, gestire correttamente e ottimizzare in modo continuo (*continuous improvement*) i propri processi di *business* con competenza e coscienza risulta fondamentale per la corretta gestione di un'organizzazione, in quanto i processi di *business* rappresentano gli elementi di base attraverso i quali un'azienda dà vita al proprio prodotto o servizio per immetterlo sul mercato e ricavarne profitto.

Esistono molte ragioni per le quali risulta fondamentale disegnare, analizzare, comprendere e migliorare un processo di *business*.

In particolare si possono riconoscere due motivi principali:

- la prima ragione si riferisce alla gestione operativa di un'organizzazione;
- il secondo motivo si riferisce alla competitività e quindi alla presenza sul mercato di un'azienda.

Da un punto di vista operativo, l'individuazione dei processi di *business* consente all'organizzazione di:

- comprendere il funzionamento della propria attività ed in particolare di capire come poter incrementare le *performance* di ciascun dipartimento non solo in termini di volumi produttivi ma anche in termini di ottimizzazione del tempo delle risorse umane allo scopo di utilizzarle per attività utili e preziose ai fini dell'azienda;
- correggere gli errori ed in particolare quelli ricorsivi in seno a ciascun dipartimento;
- documentare lo svolgimento e l'evoluzione dei processi ricavando informazioni che condivise utilizzando specifici strumenti informatici favoriscano la diffusione di *know-how* e procedure allo scopo di rendere più efficienti le attività necessarie alla creazione del valore.

Dal punto di vista della competitività, invece, risulta fondamentale definire i processi di *business* perché solo attraverso la definizione ordinata e scientifica dei processi è possibile conoscere e manipolare con rapidità ed efficacia i

processi aziendali allo scopo di adattarli per seguire al meglio l'esigenze di mercato.

La condivisione di obiettivi e metodi che la definizione del *business process* consente, inoltre, rappresenta una grossa motivazione per gli attori interni all'azienda in quanto questi ultimi hanno modo di partecipare in maniera attiva alla vita dell'organizzazione.

Essi non hanno più una visione parziale ed incompleta del sistema ma sono in grado di conoscerlo in modo più consapevole e questo permette di ottimizzarne idee e iniziative a favore del risultato dell'organizzazione.

1.4 COMPONENTI DI UN *BUSINESS PROCESS*

Un *business process* è composto principalmente da cinque elementi che caratterizzano il processo di trasformazione:

- *Inputs e outputs*
- *Flow units*
- *Network* delle attività e *buffers*
- Risorse
- Struttura delle informazioni

Inputs e outputs

Per avere una visione di un'organizzazione come un processo è necessario identificare i suoi *inputs* ed i suoi *outputs*.

Sono definiti *inputs* gli elementi tangibili o intangibili che entrano all'interno di un processo dall'ambiente. Fanno parte di questa categoria materie prime, componenti, energia, dati e clienti.

Per esempio montatura, lenti, viti e altri elementi sono *inputs* provenienti dall'ambiente necessari per il processo di fabbricazione di un occhiale.

Gli *outputs* sono invece elementi tangibili o intangibili in uscita dal processo e tipicamente sono prodotti finiti, informazioni processate, materiali di scarto, profitti, clienti soddisfatti.

L'occhiale finito uscito dallo stabilimento di assemblaggio e in viaggio verso il cliente è un esempio di *output*.

Inputs ed *outputs* di un'organizzazione rappresentano pertanto la sua interazione con l'ambiente circostante.

Gli *inputs* entrano nel processo e a seguito di una trasformazione escono come *outputs*.

Ad esempio le materie prime entrano in un processo produttivo manifatturiero per uscirne sotto forma di prodotto finito. Allo stesso modo dati di vendita entrano nel processo amministrativo per uscirne come resoconti finanziari.

Flow units

Il secondo elemento fondamentale da considerare per comprendere in modo chiaro il processo è rappresentato dalle *flow units*, ovvero gli elementi che attraversano il processo. In relazione al processo considerato una *flow unit* può essere un elemento di *input*, come un ordine di un cliente, o un elemento di *output*, come un prodotto finito. Una *flow unit* può anche essere individuata in un valore finanziario di un *input* o di un *output*.

Per esempio considerando un'azienda operante nel mondo dell'occhialeria possono essere considerati come *flow units* gli ordini dei clienti, gli occhiali ed i profitti realizzati.

Determinare cosa siano le *flow units* è importante allo scopo di analizzare il processo e di valutare le sue prestazioni. Ad esempio osservando la tabella rappresentata di seguito in cui sono descritti degli esempi di *flow units* di generici processi di *business* è possibile capire concretamente cosa si intende per *flow unit* di un processo di *business*.

Process	Flow Unit	Input-Output Transformation
Order fulfillment	Orders	From the receipt of an order to the delivery of the product
Production	Products	From the receipt of materials to the completion of the finished product
Outbound logistics	Products	From the end of production to the delivery of the product to the customer
Shipping	Products	From the shipment of the product to the delivery to the customer
Supply cycle	Suppliers	From issuing of a purchase order to the receipt of the supplies
Customer service	Customers	From the arrival of a customer to their departure
New product development	Projects	From the recognition of a need to the launching of a product
Cash cycle	Cash	From the expenditure of funds (costs) to the collection of revenues

Network delle attività e buffers

Per una comprensione completa di tutti gli aspetti e le caratteristiche di un processo, risulta importante considerare il *network* delle attività ed i *buffers* che caratterizzano ciascun processo.

L'attività rappresenta l'elemento più semplice ma allo stesso tempo più importante in un processo.

Si definisce attività il più semplice elemento costitutivo del processo di trasformazione ed è essa stessa un mini-processo.

Per effettuare analisi e ottimizzazioni ai processi, tuttavia, non è necessario conoscere i dettagli di ciascuna attività ma piuttosto risulta indispensabile tenere in mente che ciascun processo è costituito da un insieme di attività tra loro intimamente collegate.

Per questo livello di analisi risulta quindi di fondamentale importanza considerare le attività come unità base di ciascun processo che svolgono una funzione di unione molto importante.

Si definisce *buffers*, invece, un elemento che memorizza le *flow units* che hanno terminato il loro processo di trasformazione e che attendono di essere modificate nel processo successivo.

Per esempio, una macchina dopo essere stata dipinta attende in un *buffer* prima di poter accedere alla rispettiva linea di assemblaggio. Per i beni fisici,

dunque, un *buffer* corrisponde ad un magazzino in cui i beni sono stoccati tra una fase e quella successiva.

Tuttavia all'interno di un processo non ci sono solo *buffers* fisici. Esistono *buffers*, ad esempio relativi agli ordini dei clienti che attendono di essere processati, che non corrispondono ad alcun luogo fisico.

Le attività di processo sono collegate tra loro in modo che l'*output* di una diventi l'*input* di un'altra, spesso attraverso un *buffer* intermedio.

Da questo concetto derivano i termini di *network* di attività e *buffers* ed il loro legame.

Per un'organizzazione comprendere e conoscere il *network* delle attività significa scoprire quali sono le specifiche relazioni di precedenza che si instaurano tra le attività, ovvero comprendere la sequenza di relazioni che determina quali attività si possono ritenere concluse e quali attività possono invece cominciare.

La conoscenza delle relazioni di precedenza tra le attività consente alle organizzazioni di intervenire e migliorare la *performance* dei processi riducendo in particolare i tempi di attraversamento necessari alla produzione del valore.

Risorse

Il quarto elemento che caratterizza in modo significativo un processo è rappresentato dalle risorse che l'organizzazione ha a disposizione per perseguire i suoi obiettivi e generare il valore.

Secondo una prospettiva marcatamente operativa, le risorse si possono definire come i patrimoni tangibili (*assets*) a disposizione e generalmente possono essere suddivisi in due categorie:

- **risorse di capitale**, ovvero le immobilizzazioni quali terreno, macchine, sistema informativo, edifici, attrezzature e impianti;
- **risorse di lavoro**, che si identificano nelle persone come per esempio ingegneri, operatori, impiegati del *customer service* e personale di vendita.

Le risorse rappresentano un elemento importante per le organizzazioni, in quanto permettono e facilitano la trasformazione degli *input* in *output* durante il processo considerato. Inoltre l'allocazione delle risorse per l'attuazione di

diverse attività costituisce una decisione importante nella gestione di qualsiasi processo.

Struttura delle informazioni

Il quinto ed ultimo elemento che caratterizza un processo è rappresentato dalla struttura delle informazioni.

Per qualsiasi organizzazione quest'ultima ricopre un ruolo molto significativo in quanto mette in evidenza le informazioni necessarie e disponibili per attuare un'attività o per prendere le decisioni gestionali.

La definizione dei cinque elementi, rappresenta un aspetto chiave e necessario per ciascuna azienda, in quanto la loro definizione aiuta a definire una visione del processo completa. Inoltre la definizione di questi cinque elementi consente alle organizzazioni di individuare le cause di inefficienza del sistema e di procedere alle ottimizzazioni necessarie ad eliminarle.

1.5 LA BUSINESS PROCESS ARCHITECTURE

Una volta definito nello specifico un processo di *business* risulta di fondamentale importanza definire la *business process architecture* attraverso la quale si definisce la struttura complessiva dell'attività dell'organizzazione.

Una *business architecture* può essere descritta come un disegno che raffigura tutte le attività svolte dall'impresa in particolare definendo tutti i processi che caratterizzano l'attività aziendale a partire da quelli principali fino a quelli di supporto.

La *business process architecture* risulta fondamentale, dunque, perché corrisponde all'intera conoscenza dell'organizzazione e della sua struttura funzionale. Quest'ultima consente quindi di poter ottimizzare le diverse prestazioni aziendali.

Tale strumento, infatti, è molto importante anche per i managers che si occupano della gestione dell'attività aziendale. Avere un *framework* ben definito di tutte le attività e i processi dall'azienda consente ai managers di soddisfare i propri consumatori, competere con i propri *competitors* e

relazionarsi con i fornitori nel modo migliore possibile perché sono ben chiari i punti di forza sui quali focalizzare le proprie strategie e i punti critici da migliorare.

Attraverso l'utilizzo di specifici strumenti *software* le organizzazioni sono in grado di definire un *framework* che include tutti i processi e le attività dell'azienda costruendo in questo modo la *business process architecture*.

Oltre all'utilizzo di strumenti *software* è necessario anche la creazione di *database*, indispensabili per l'archiviazione e la gestione di tutti i dati e informazioni relative al *business* dell'organizzazione.

Paul Harmon nel suo libro *Business Process Change*, individua cinque step necessari per la definizione di una *business process architecture*:

- identificazione di una specifica *value chain*;
- determinazione degli obiettivi strategici della *value chain*;
- determinazione di come verrà misurato il raggiungimento degli obiettivi della *value chain*;
- scomposizione gerarchica della *value chain* in più livelli di processi;
- descrizione per ogni processo delle modalità di misurazione, del manager responsabile e delle risorse necessarie.

Harmon afferma, inoltre, che esistono principalmente due differenti modalità per sviluppare una *business process architecture*:

- la prima, quella considerata più tradizionale, si attua attraverso una serie di incontri, che coinvolgono la dirigenza e i managers di ciascun dipartimento, in cui si discute nel dettaglio la situazione globale dei processi e le *performance* degli stessi;
- la seconda modalità, invece, si attua attraverso l'adozione di *process framework*, ovvero generici modelli di rappresentazione di tutti i processi presenti all'interno di una *value chain* o in una parte di essa. Questi modelli vengono utilizzati dalla dirigenza in quanto, grazie al loro grado di adattabilità, possono essere utilizzati da qualsiasi organizzazione allo stesso modo.

1.5.1 CREAZIONE GERARCHICA DEL VALORE

Come si è potuto analizzare nel paragrafo precedente, la definizione di una *business process architecture* risulta indispensabile al fine di generare valore per l'organizzazione. Ogni impresa ha come obiettivo principale quello di creare un prodotto o servizio, che possano essere considerati di valore per il mercato in cui vengono posizionati.

Al fine di creare tale valore, un'organizzazione necessita di due elementi principali:

- un insieme di risorse, che rappresentano gli *inputs* necessari per attuare i processi;
- un sistema interno che definisca in modo preciso e dettagliato i processi, siano essi relativi al *core business* o processi di supporto, che caratterizzano l'attività dell'organizzazione.

Il *Value Creation Hierarchy* può essere descritto utilizzando una struttura suddivisibile in cinque differenti livelli. L'analisi di tale struttura si attua utilizzando un approccio definibile *top to bottom*, ovvero si procede considerando prima il livello posto all'estremità più alta fino a giungere ad un livello di dettaglio maggiore.

I cinque livelli di analisi sono i seguenti:

- livello dell'organizzazione (*enterprise level o business model level*);
- livello di creazione del valore (*value creation level*);
- livello dei sistemi di elaborazione primaria (*primary processing systems*);
- livello di processo (*level of process*);
- livello delle attività (*level of subprocesses or level of task*).

Il primo livello di analisi considera l'organizzazione come un sistema, le cui unità di *business* costituiscono i motori necessari per creare, commercializzare e distribuire i prodotti o i servizi al fine di generare profitto per l'impresa.

In tale livello di analisi, si pone l'attenzione verso il contesto generale in cui l'organizzazione si trova ad operare. In particolare, si valutano le caratteristiche del mercato, i rapporti con i fornitori, il grado di soddisfazione dei clienti e la posizione dei *competitors*. Nella maggior parte delle realtà questo livello di analisi non viene considerato quando si discute di processi di *business*. Tale

aspetto rappresenta un grave errore che molte organizzazioni tendono a commettere.

Considerare e comprendere l'organizzazione come sistema complesso che include al suo interno diversi processi di *business* è di fondamentale importanza in quanto aiuta le imprese a conferire un valore maggiore ai propri processi.

Il secondo livello di analisi si riferisce al *System Value Creation (VCS)*. In questo livello si descrive lo strumento attraverso il quale un'organizzazione crea, vende e distribuisce i propri prodotti o servizi di valore per il mercato.

Il terzo livello di analisi suddivide le componenti del VCS in tre diverse tipologie di processi:

- *launched processes*. Questa tipologia include i processi di ricerca e di sviluppo del prodotto. Tali processi hanno lo scopo di creare nuovi prodotti e servizi;
- *sold processes*, ovvero quei processi con lo scopo di commercializzare e vendere beni e servizi;
- *delivery processes*, sono processi che si occupano di distribuire prodotti o servizi ai clienti e di fornire loro un supporto continuo.

Al quarto livello di analisi si raggiunge il livello di singolo processo, ovvero i processi che sono contenuti in quelli definiti precedentemente (*Launched processes, Sold processes e Delivery processes*). Nella maggior parte dei casi, questo è il livello di processo al quale le persone si riferiscono quando considerano i processi di *business*. Tali processi si caratterizzano infatti per iniziare da un'idea di prodotto, oppure da un ordine ricevuto, o ancora da un semplice dato per concludersi con la realizzazione di un prodotto finito da destinare al mercato oppure come *input* necessario per attuare un altro processo della catena del valore.

Il quinto, ed ultimo livello, si caratterizza per scomporre un determinato processo in sotto-processi e in singole attività. In questo livello l'analisi raggiunge livelli di dettaglio ancora maggiori, approfondendo la valutazione sulle procedure e sui passaggi che si verificano tra le unità produttive.

La metodologia del *Value Creation Hierarchy* rappresenta uno strumento utile per procedere alla definizione di una *business process architecture* per una determinata organizzazione.

1.5.2 PROCESS HIERARCHY

Come si è potuto comprendere dal paragrafo precedente, i processi di *business* all'interno dell'organizzazioni si possono suddividere in sotto-processi che a loro volta possono essere divisi in altri sotto-processi sino a determinare l'attività che costituisce la componente più piccola di un processo, la quale non può essere ulteriormente suddivisa.

Tale modalità di suddivisione dei processi di *business* consente di determinare un'organizzazione gerarchica della *business process architecture* attraverso cui i managers potranno essere in grado di analizzare e verificare velocemente il grado di allineamento di un singolo processo con gli obiettivi strategici aziendali, come sono stabiliti i KPI fondamentali e come sono gestite le risorse necessarie al perseguimento degli obiettivi.

Generalmente una suddivisione gerarchica non va oltre il settimo livello di analisi.

In particolare si parte dal livello zero rappresentato dalla *value chain*, per proseguire al livello due in cui vengono definiti i processi di *business* principali che a loro volta potranno essere ulteriormente suddivisi fino a giungere alla definizione dell'attività, momento in cui termina la suddivisione gerarchica.

1.6 I PROCESSI DI *BUSINESS* NELLA RIVOLUZIONE DIGITALE

Oggi il mondo del *business* sta cambiando molto velocemente e giorno dopo giorno le imprese devono essere in grado di acquisire conoscenze e competenze molto rapidamente e di utilizzare strumenti tecnologici che possano garantire il successo della loro strategia aziendale.

Il cambiamento che si sta verificando nel mondo del lavoro è guidato non solo dai cambiamenti tecnologici, ma da sempre più significativi e veloci cambiamenti culturali.

I nuovi strumenti tecnologici hanno consentito alle persone e alle organizzazioni di poter svolgere in qualsiasi luogo e momento le proprie attività lavorative e di potersi connettere con chiunque in qualsiasi momento lo desiderino o ne abbiano necessità.

La semplicità e l'immediatezza che contraddistinguono i nuovi strumenti tecnologici, hanno contribuito a modificare il modo attraverso cui le persone scelgono di fare impresa oggi. Oggi i sistemi informativi possono generare informazioni concise e pertinenti che possono essere inoltre facili e veloci da reperire.

Tradizionalmente le organizzazioni, molto spesso a causa di una burocrazia molto rigida, sono state sempre lente nel reagire ai cambiamenti di *business* apportati dal mercato.

Oggi, di fronte ad un mercato che è divenuto globale, le aziende hanno la necessità di modificare il loro modo di fare *business*, per poter essere competitive.

La maggior parte delle organizzazioni e delle persone si ritrovano ad utilizzare ed applicare nella maggior parte delle loro attività quotidiane nuovi strumenti tecnologici. Si possono identificare, in particolare, quattro tecnologie principali e forze culturali che stanno avendo un impatto significativo nella gestione dei processi di *business*:

- *Social*, che rappresenta lo strumento attraverso cui gli utenti vogliono connettersi, comunicare e collaborare per migliorare i processi di *business*.
- *Mobile*, costituisce lo strumento con il quale gli utenti consumano, creano, analizzano e migliorano il contenuto dei processi attraverso le loro applicazioni *mobile*.
- *Cloud*, che rappresenta lo strumento attraverso cui gli utenti aprono la *business process architecture* a tutti gli *stakeholder* per sfruttare le conoscenze e la saggezza della "folla".

- *Big Data* è lo strumento grazie al quale gli utenti hanno la possibilità di analizzare i contenuti del processo in modo più facile e veloce avendo accesso immediato ad una quantità di dati incredibile.

1.6.1 I PROCESSI DI *BUSINESS* E I *SOCIAL MEDIA*

Tra i quattro elementi sopra elencati quello che ha apportato un maggior cambiamento è il *Social*. Tale strumento tecnologico assume maggior rilievo non perché oggi costituisce uno dei temi più discussi e affrontati tra le organizzazioni e le persone ma perché ha contribuito ad attuare la capacità di progettare e collaborare nella definizione e nello sviluppo dei processi di *business*.

Il processo di progettazione dei processi ha subito un cambiamento significativo, passando da una gestione esclusivamente assegnata a progettisti specializzati ad una in cui si considerano tutti i membri del settore interessato. Il successo dello strumento *Social* è stato proprio quello di rendere possibile, in modo veloce e semplice, il coinvolgimento di più persone permettendo così di conferire una maggiore flessibilità ai processi.

La gestione di un'organizzazione richiede la collaborazione tra persone con competenze diverse tra loro. Pensare di gestire la propria strategia aziendale mantenendo separate le competenze di ciascun dipartimento, significa perdere gran parte del *know-how* aziendale.

L'applicazione degli strumenti tecnologici, quali *Cloud*, *mobile* e *tablet* alla gestione della strategia aziendale, consente di utilizzare i processi di *business* non solo per acquisire e sviluppare la conoscenza dell'architettura, dell'attività e dell'organizzazione, ma anche per sviluppare la *social enterprise collaboration*.

In particolare l'utilizzo di *social network* all'interno dell'azienda collegati alla progettazione e gestione dei processi di *business*, rappresenta un ottimo strumento in grado di sfruttare la conoscenza della "folla".

1.6.2 I PROCESSI DI *BUSINESS* E IL *CLOUD*

Per poter consentire lo sviluppo di un comportamento collaborativo nei processi di *business* è necessaria l'adozione di uno strumento in grado di svolgere la funzione di una piattaforma di collaborazione sociale in grado di fornire strumenti di miglioramento dei processi per qualsiasi attore interno o esterno all'organizzazione.

Coinvolgere fornitori, partner e anche clienti nella progettazione della catena di fornitura può produrre significativi miglioramenti nella velocità di processo e di qualità.

Strumenti di processo basati sul servizio di rete (*hosting*) e gestiti nel *Cloud*, integrati con una singola fonte di informazioni che trasmette le stesse in modo tempestivo e corretto, consentono la creazione di un ambiente di lavoro in cui ciascun utente attraverso la propria rete internet potrà avere accesso a tutte le informazioni necessarie a sviluppare in diretta attività e processi in collaborazione continua con tutti gli attori.

Il *Cloud* non rappresenta, tuttavia, solo una mera applicazione di *hosting* ma costituisce soprattutto uno strumento in grado di conferire elasticità ai processi, sicurezza, bassi costi di gestione e possibilità di attuare facili aggiornamenti.

Per quanto concerne il *Cloud*, come qualsiasi altro strumento tecnologico, per garantire il raggiungimento di risultati eccellenti risulta necessaria una consapevolezza del suo funzionamento da parte del personale dell'organizzazione.

1.6.3 I PROCESSI DI *BUSINESS* E LE PIATTAFORME *MOBILE*

Un altro elemento di significativa importanza per l'attuazione di comportamenti collaborativi nella creazione, gestione e implementazione dei processi è rappresentato dalle piattaforme *mobile*, quali *smartphone*, *tablet* e *laptop*.

Tali strumenti non possono tuttavia essere utilizzati tutti allo stesso modo per fornire lo stesso contenuto. E' necessario tradurre ciascuna applicazione in base all'esperienza dell'utente, il che significa predisporre ciascun strumento in

modo che utilizzandolo in tutte le sue funzioni possa garantire all'utente un'esperienza funzionale e positiva.

Per esempio, nessuno cercherà di intraprendere la progettazione grafica di un processo su un dispositivo *mobile*, ma un dirigente potrà scegliere di utilizzare un *tablet* per abbozzare la struttura dei propri processi.

Potranno quindi essere realizzate una serie di applicazioni specifiche per dispositivi *mobile* in grado di raccogliere dati emersi in momenti importanti di sviluppo della strategia aziendale in modo da realizzare *repository* e di elaborare le informazioni in modo diretto.

Le applicazioni mobili sono ideali anche per la condivisione di informazioni sulle attività del singolo processo (ad esempio le richieste di modifica o le domande di autorizzazione).

1.6.4 PROCESSI DI *BUSINESS* E I *BIG DATA*

L'ultima tecnologia che, oggi, apporta un contributo significativo alla gestione dei processi di *business* è rappresentato dal *Big Data*.

Con il termine *Big Data* si identifica una tecnologia in grado di sfruttare l'enorme quantità di dati che vengono raccolti da tutte le organizzazioni, giorno per giorno, minuto per minuto, secondo per secondo e di interpretare gli stessi per poterne ricavare informazioni rilevanti, individuare importanti eventi aziendali e poter prendere, poi, provvedimenti immediati.

Si possono riconoscere tre funzionalità principali di tale strumento:

- individuare il valore derivante dalle informazioni dei processi esistenti;
- raccogliere e combinare i dati sulla *performance* dei processi con altri per ottenere preziose informazioni di *business*;
- comprendere gli eventi chiave del *business* e il collegamento tra i processi tramite l'elaborazione di eventi complessi.

Per diversi anni le organizzazioni sono state lente nell'individuare gli strumenti necessari per valorizzare e presentare le informazioni sull'organizzazione in una varietà di formati consona a renderle veramente utili.

Ora, con ambienti virtuali che agevolano la collaborazione e piattaforme mobili che garantiscono fruibilità immediata delle informazioni indipendentemente dal

luogo in cui ci si trova le organizzazioni hanno la possibilità di fornire al personale informazioni *up-to-the-minute* affidabili e semplici da utilizzare.

L'importanza dello strumento tecnologico pertanto è definita dalla capacità dello stesso di raccogliere, aggregare e analizzare i dati dinamici in tempo reale per fornire analisi utili circa le prestazioni del processo.

Infine, nel momento in cui le tecniche di elaborazione di eventi complessi siano funzionanti in modo efficace, ci sarà un immediato bisogno di capire gli eventi principali che si verificano nel *business* e rischi ed opportunità ad essi associati.

Quale tecnica migliore si può utilizzare per comprendere gli eventi del *business* se non quella di condurre analisi sui processi aziendali e sulla loro struttura?

Le quattro tecnologie precedentemente elencate (*Social, Cloud, Mobile e Big Data*) guideranno il modo attraverso cui i processi saranno progettati, comunicati, attuati e monitorati nel corso dei prossimi anni.

Naturalmente le cose non rimarranno statiche e ferme, emergeranno nuove forze, tecnologie e cambiamenti culturali.

L'importanza per il processo è quello di cogliere queste opportunità e di sfruttarle.

Per molti anni i processi di *business* sono stati sottovalutati anche a causa della loro struttura poco flessibile e poco orientata al cambiamento.

Oggi le organizzazioni hanno la possibilità di implementare tali processi e di trasformarli in un vero e proprio motore del proprio *business* conferendogli efficienza e flessibilità.

2. MISURARE LE PERFORMANCE DI PROCESSO

“Count what is countable, measure what is measurable, and what is not measurable, make measurable.”

Galileo Galilei (1564 - 1642)

2.1 INTRODUZIONE

Una volta definiti, implementati e gestiti i processi di *business* risulta fondamentale procedere ad una loro misurazione.

Per qualsiasi organizzazione la definizione di un processo di *business* rappresenta il modo attraverso cui si crea valore per il cliente finale e per questa ragione quest'attività risulta di fondamentale importanza. Tuttavia risulta analogamente indispensabile procedere ad una misurazione dei processi implementati ed in particolare dei risultati che essi riescono a garantire.

Infatti un'azienda con una *business process architecture* ben definita potrà sicuramente ottenere dei risultati positivi nel breve periodo, in quanto possiede una significativa consapevolezza del funzionamento della propria organizzazione, ma per poter mantenere nel lungo periodo il proprio successo avrà la necessità di misurare le prestazioni dei processi per valutarli costantemente, modificarli e migliorarli ove richiesto.

Un'azienda che non è in grado di misurare le proprie *performance* non è in grado di controllarle e di riconoscere se vi siano stati miglioramenti in quanto non è in grado di riconoscere la presenza di eventuali potenzialità o di elementi critici nei processi.

Ciascuna organizzazione dovrà quindi riuscire sempre a darsi una risposta alla seguente domanda: stiamo creando valore per il cliente e può definirsi questa organizzazione per me un'azienda sostenibile?

La gestione dei processi deve essere eseguita nello stesso momento in cui l'azienda procede alla valutazione degli stessi.

La necessità di svolgere entrambe le attività la si può cogliere nell'esigenza di garantire l'attuazione di un miglioramento continuo dei processi. Tale attività

potrà quindi essere realizzata solo attraverso una valutazione regolare dell'efficacia delle modifiche apportate ai processi. Un'attenta analisi delle aspettative di *performance* e un'adeguata misurazione delle prestazioni dei processi rende le organizzazioni più flessibili e pronte ad impedire lo sviluppo di problemi o per lo meno pronte a rilevare il problema e a procedere ad una rapida risoluzione per evitare così che assuma proporzioni rilevanti.

Le organizzazioni che attuano iniziative di *Business Process Management* senza strutturare al loro interno misurazioni di processo avranno risultati negativi perché è come se decidessero di guidare un'automobile bendate.

Misurare i processi di *business* non sempre risulta essere un'operazione facile perché richiede investimenti non solo in termini economici ma anche in termini culturali, ma è sempre possibile.

I vantaggi che un'organizzazione può trarre dalla misurazione delle prestazioni dei processi di *business* sono molti.

A tal proposito si possono individuare i seguenti vantaggi principali:

- migliore comprensione dei risultati interfunzionali;
- maggiore allineamento tra le operazioni e la strategia aziendale;
- migliore comprensione dei costi sostenuti (dove e come sono stati sostenuti?)
- scoprire la presenza e l'entità di problemi siano essi reali o ancora latenti;
- cambiare la propria strategia aziendale in base ai *feedback* ottenuti;
- migliore controllo dei rischi;
- determinazione degli obiettivi aziendali basata sull'evidenza delle priorità di miglioramento dei processi.

Tuttavia prima di procedere all'analisi delle misure di *performance* dei processi risulta opportuno avere ben chiaro cosa si intende con il termine processi di *business* e loro miglioramento e gestione.

Nel capitolo precedente tali termini sono stati molto discussi e approfonditi, ciò che è importante sottolineare ora riguarda due aspetti:

- il primo si riferisce all'importanza di considerare i processi di *business* non come entità separate dall'organizzazione ed indipendenti ma come strutture

collegate intimamente attraverso il quale scambiare valore con clienti esterni o con altri soggetti interessati;

- il secondo aspetto si riferisce al *Business Process Management*, quest'ultimo non è un progetto una tantum né un mero sistema informatico ma una filosofia di gestione ben definita.

Il valore è creato dunque non in modo circoscritto nelle diverse funzioni organizzative rappresentate in un organigramma, ma in tutta l'organizzazione nel complesso.

Si comprende, dunque, che un'organizzazione per essere “*process-centric*” e quindi cercare di fare sempre le cose giuste al momento giusto deve misurare continuamente ed in modo completo ed esauriente i propri processi di *business*.

Nella maggior parte delle organizzazioni tuttavia manca una “cultura della misura”: molto spesso per un manager trovare un modo che in termini di costi e di efficacia sia positivo per migliorare la *performance* dei processi non rappresenta un obiettivo ma un fallimento passato.

Questo è un elemento che accomuna in modi diversi tutte le organizzazioni: esistono aziende che sono contente di misurare e scoprire aspetti che non funzionano?

Tale atteggiamento molto diffuso testimonia la mancanza di una cultura della misurazione e del monitoraggio dell'attività funzionale al loro miglioramento continuo.

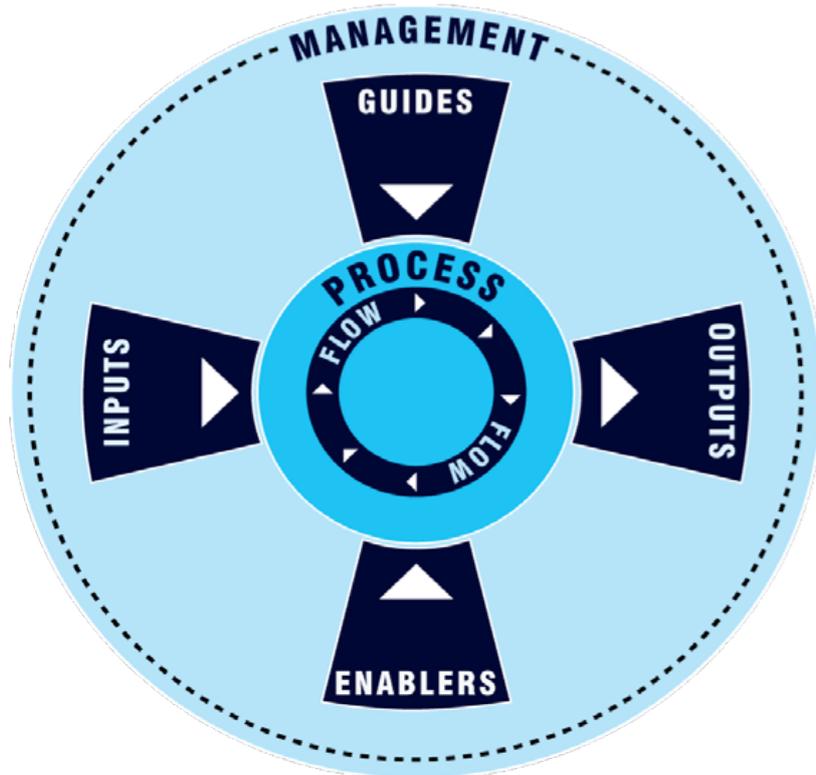
Ne consegue dunque l'importanza di una cultura aziendale orientata alla misurazione della propria attività come prerequisito del successo della gestione dei processi di *business*.

A tal proposito è possibile identificare sei diversi punti di vista attraverso i quali misurare le prestazioni dei processi di *business*.

Queste sei prospettive, individuate da Roger Burlton e Paul Harmon, forniscono una visione equilibrata di un processo tenendo conto sia delle esigenze dei clienti e degli altri soggetti che sono interessati all'attività dell'organizzazione e che sono comunque esterni alla stessa, sia le esigenze degli *stakeholder* interni all'azienda.

Come si possono osservare dalla [figura 4](#), le sei prospettive di processo sono le seguenti:

- **inputs**, ovvero tutto ciò che costituisce la materia prima dalla quale cominciano i processi di business;
- **outputs**, cioè i risultati o la creazione di valore dei processi;
- **elementi di guida**, ovvero quegli aspetti che contribuiscono a guidare oppure ad ostacolare il processo di trasformazione degli *inputs* in *outputs*;
- **fattori abilitanti**, che si individuano nelle persone, nei strumenti informatici e nelle strutture utilizzate per attuare gestire e monitorare i processi di *business*;
- **flusso delle attività interne**, aspetto che analizza nel dettaglio tutte le attività che si svolgono all'interno dell'organizzazione necessarie per sviluppare e fornire valore ai processi;
- **management**, termine che identifica la *governance* di tutti gli aspetti del processo considerando inoltre tutti i cinque precedenti aspetti.



La maggior parte delle organizzazioni è solita osservare e considerare i processi come delle scatole nere dei quali risulta importante considerare solo gli *inputs*, gli *outputs*, i fattori abilitanti e gli elementi di guida senza considerare ciò che accade all'interno del processo stesso.

Attraverso l'utilizzo e l'analisi delle precedenti sei prospettive è possibile spostare il focus dell'analisi dall'esterno all'interno del contesto in cui le organizzazioni si trovano a lavorare.

Il processo di *business* quindi da una scatola nera si trasforma in una scatola di vetro, in quanto diviene importante considerare nel dettaglio che cosa sta accadendo all'interno del flusso di attività.

Infine, consideriamo come vengono gestiti tutti gli aspetti del processo.

Questi sei punti di vista di processo sono fondamentali nel determinare le misure di *performance* di processo più opportune per controllare i fattori critici di processo e i metodi di misura da utilizzare.

In realtà non è sempre necessario analizzare e misurare tutte le sei prospettive spiegate sopra: spesso alcuni fattori critici permettono di gestire e monitorare l'intero processo.

ProMeasure1, come mostrato nello schema, è una serie consistente e coerente di operazioni: dalla identificazione del processo, grazie a una descrizione completa delle più importanti misure di *performance* di processo, ai metodi di misurazione, che soddisfano i requisiti richiesti per il raggiungimento degli obiettivi.

Necessario per procedere ad una misurazione efficace e coerente con l'attività dell'organizzazione risulta dunque essere l'identificazione del processo, dei suoi confini, dei suoi obiettivi e il coinvolgimento di tutti gli attori che operano per il raggiungimento dell'obiettivo.

Infine è importante che ciascuna misura assegnata per valutare la *performance* dei processi sia accostata ad un metodo di misurazione efficace e standardizzato.

L'assegnazione delle misure deve essere ben studiata: è molto semplice creare misure generiche; risulta molto più difficile invece individuare misure in grado di

raccogliere tutti e soli i dati significativi e necessari al fine del controllo e dell'ottimizzazione del processo.

Per concludere questa parte introduttiva sulle misure della *performance* dei processi di *business* risulta necessario sottolineare l'importanza ma soprattutto la necessità di poter archiviare e storicizzare tutte le informazioni provenienti dalle attività di misurazione.

Tale fase finale risulta essere spesso sottovalutata.

Diversi sono i modi per registrare e conservare i dati in modo semplice, ma il prerequisito di tali modalità è quello di poter essere semplici da utilizzare oltre che consentire l'accesso e la disponibilità dei dati stessi a tutti gli attori interessati in modo rapido ed efficace.

2.2 COS'E' UNA MISURA DELLA *PERFOMANCE*?

Una misura della *performance* dei processi è uno strumento che aiuta le organizzazioni a comprendere, gestire e migliorare i processi e le attività che esse svolgono quotidianamente.

In particolare le misure di *performance* forniscono informazioni in merito:

- alla qualità delle attività svolte dall'impresa;
- al grado di soddisfazione dei clienti;
- al livello di allineamento che esiste tra i risultati della strategia aziendale e i rispettivi obiettivi;
- alla necessità di apportare o meno miglioramenti ai processi di *business*.

Ciascuna misura di *performance* è composta da un numero e da un'unità di misura: il numero descrive la grandezza (ovvero la quantità) mentre l'unità di misura il significato (ovvero risponde al che cosa indica).

Tali grandezze sono sempre legate ad un obiettivo aziendale, altrimenti sarebbero misurazioni prive di significato.

Le unità dimensionali utilizzate per rappresentare le misure di *performance* possono essere molteplici e tra le più utilizzate vi sono le ore, i metri, i secondi, i dollari, il numero di segnalazioni, il numero di errori, il numero di dipendenti.

Queste unità di misura affiancate ad un numero mostrano la variazione o la deviazione dalle specifiche di un processo.

Esistono tuttavia anche misure multidimensionali che rispetto a quelle monodimensionali sono in grado di fornire maggiori informazioni.

2.2.1 DIVERSI TIPI DI MISURE

Per la valutazione e il miglioramento delle *performance* dei processi di *business* è di necessaria importanza poter misurare in termini quantitativi le *performance* stesse. E' possibile definire a tale fine tre differenti tipologie di misure "quantitative" per la valutazione delle *performance* dei processi: misure finanziarie, misure esterne e misure interne.

Le misure finanziarie utilizzate per valutare la *performance* dei processi considerano la differenza tra il valore dei prodotti finali forniti ai clienti e i costi sostenuti per la loro produzione e distribuzione.

Una solida *performance* finanziaria dipende dalla soddisfazione dei clienti e dall'efficienza del processo.

Per ottenere tali informazioni, la gestione dei processi necessita di avere informazioni sia esterne all'organizzazione, per avere per esempio una valutazione del livello di soddisfazione dei clienti, sia interne per misurare l'efficacia dei processi.

Le misure esterne indicano l'efficacia dei prodotti nel soddisfare le aspettative dei clienti, mentre quelle interne identificano le aree dove i processi sono ben strutturati ed efficienti e le aree in cui vi è la necessità di intervenire con dei miglioramenti.

Misure finanziarie

Le misure finanziarie valutano e tengono monitorata la differenza tra il valore fornito ai clienti e il costo di produzione e consegna del prodotto.

Lo scopo di ciascuna organizzazione è quello di massimizzare tale differenza.

Per le imprese aventi uno scopo di lucro le misure finanziarie rappresentano il profitto mentre per quelle non-*profit* tali misure costituiscono il valore fornito ai propri clienti sottostando al vincolo di bilancio.

Solitamente ogni trimestre le organizzazioni segnalano attraverso dei *report* tre differenti misure finanziarie ai propri azionisti e agli altri *stakeholders*:

1. misure finanziarie assolutamente legate alla *performance* aziendale. Rappresentano un esempio di tali misure la valutazione dei costi, dei guadagni, del profitto e del netto delle entrate;
2. misure finanziarie che valutano la *performance* relativa agli *asset* utilizzati. Un esempio sono i rapporti contabili attraverso i quali si ottengono informazioni relative a diversi indici economici come ROA, ROI, e sulla rotazione delle scorte;
3. misure finanziarie che vengono definite come forze di sopravvivenza, come ad esempio il flusso di cassa.

Sebbene tali misure rappresentano uno degli obiettivi principali per l'organizzazione non possono essere usate esclusivamente queste per gestire e controllare i processi.

Gestire e controllare un processo utilizzando solo le misure di *performance* finanziarie sarebbe come scegliere di guidare un'automobile guardando solo attraverso lo specchietto retro visore.

Risulta quindi importante collegare le misure finanziarie con quelle esterne che valutano la soddisfazione dei clienti e quelle interne che considerano e valutano i processi in termini di efficienza.

Misure esterne

Per migliorare le *performance* finanziarie le imprese devono essere in grado di attrarre e trattenere i clienti attraverso l'offerta di prodotti che soddisfano o superano le loro aspettative. Le aspettative dei consumatori possono essere valutate attraverso quattro fattori critici relativi al prodotto finito.

Tali fattori critici sono:

- costo del prodotto;
- tempo di risposta;
- qualità;
- varietà.

Per esempio una persona che sceglie di acquistare la serie 1 della BMW si aspetterà da questo prodotto un alto livello qualitativo, un servizio di assistenza che risponde velocemente e infine si aspetterà un'ampia gamma di *optional*; a differenza invece di colui che sceglie di acquistare una Toyota Yaris per la quale vorrà pagare un prezzo decisamente basso ed accettare un livello qualitativo e una gamma di *optional* inferiore.

Le misure di *performance* definite esterne possono essere usate dunque per valutare il valore dei prodotti per i consumatori attraverso queste quattro dimensioni.

Tali misure di *performance* così come valutano la soddisfazione dei clienti sono anche molto utili per monitorare la non soddisfazione dei clienti stessi.

La conoscenza di questa misura risulta importante per poter migliorare i processi e quindi i prodotti futuri.

Infatti l'insoddisfazione dei clienti diminuisce la fidelizzazione degli stessi aumentando i costi e riducendo i ricavi. E' stato dimostrato inoltre che in media un'organizzazione perde il 20% della soddisfazione dei propri clienti.

Questo dato risulta essere significativo se si considera che il costo per attrarre un nuovo cliente risulta essere cinque volte superiore a quello sostenuto per mantenere una persona che è già cliente dell'azienda.

Le misure della soddisfazione dei clienti, oggettive ed orientate allo scopo aziendale, rappresentano una prospettiva di mercato esterna perché identificano i *benchmarks* competitivi a cui il *process manager* può mirare.

Queste misure però sono in grado di fornire delle informazioni utili per la gestione e miglioramento dei processi solo in un secondo momento; è per questa ragione che le organizzazioni devono poter integrare tali misure con quelle interne le quali invece possono essere controllate dal *process manager*.

Misure interne

Un *process manager*, ovvero la persona che all'interno di un'organizzazione si occupa di pianificare e controllare i processi, non è in grado di monitorare né le misure esterne e tanto meno quelle finanziarie. Al fine di poter soddisfare le aspettative dei consumatori e migliorare le *performance* finanziarie un manager

richiede delle misure operative interne che siano dettagliate, facili da monitorare e che possano essere correlate con le *performance* finanziarie e produttive.

Le aspettative dei clienti in termini di costo del prodotto, tempo di risposta, varietà e qualità possono essere tradotte in misure interne in grado di valutare la *performance* dei processi in termini di costi, *flow time*, flessibilità e qualità. Le misure interne possono così essere utili per predire il grado di soddisfazione del consumatore e così per quel che riguarda le *performance* finanziarie se le aspettative dei clienti sono state accuratamente definite.

Conoscere le misure esterne del prodotto che il consumatore si aspetterebbe consente al *process manager* di tradurre le stesse in misure interne che permettano di raggiungere quelle esterne da obiettivo.

Per poter essere efficaci le misure interne devono poter incontrare due condizioni:

- devono essere collegate con le misure esterne considerate importanti per i consumatori;
- devono poter essere controllate direttamente dal *process manager*.

Sembrerebbe scontato considerare uno spreco di risorse misurare e migliorare parti dei processi o caratteristiche dei prodotti che il consumatore non considera di valore.

Tuttavia scegliere di non considerare alcune variabili interne ai processi, espone il *process manager* al non controllo delle stesse.

La scelta di ignorare uno o entrambi di questi aspetti ha comportato il fallimento di molti processi di miglioramento.

2.2.2 I BENEFICI DELLE MISURE DI *PERFORMANCE*

Le misure di *performance* apportano significativi benefici alle organizzazioni che scelgono di utilizzarle. Tali misure infatti consentono alle aziende di poter gestire e monitorare i propri processi nonché la propria attività aziendale con maggiore consapevolezza e controllo.

Si possono identificare i seguenti benefici che le misure di *performance* conferiscono alle organizzazioni:

- capacità di valutare e misurare la soddisfazione dei propri clienti. Come fanno le organizzazioni a sapere che il loro servizio o prodotto sia in grado di soddisfare le aspettative del cliente?
- capacità di comprendere ed acquisire maggior consapevolezza sulla struttura dei propri processi in modo da poter identificare e quindi migliorare eventuali punti critici;
- capacità di poter confermare e attestare le decisioni aziendali anche con il supporto di dati quantitativi e non basandosi esclusivamente sulle proprie emozioni e sentimenti;
- capacità di controllare se le modifiche apportate hanno avuto esiti positivi;
- capacità di poter rivelare problemi o pregiudizi che non sono stati identificati in quanto l'organizzazione ha scelto di non utilizzare indici di misura. Le supposizioni fatte sull'andamento dei processi sono corrette e veritiere? Senza unità di misura si possono solo fare supposizioni, sulle quali è pericoloso fare affidamento;
- capacità di valutare l'offerta dei fornitori. Corrisponde quest'ultima con i requisiti dell'organizzazione?

Si comprende dunque che se un'attività non può essere misurata essa non potrà nemmeno essere controllata. Se non si può controllare non si può nemmeno gestire. Le misure di *performance* possono quindi essere utilizzate per:

- **controllare le attività** in modo da poter ridurre le variazioni. Un esempio di attività di controllo è rappresentato dal PEP, ovvero dal Piano di Valutazione delle *Performance*. Lo scopo principale è quello di garantire il raggiungimento degli obiettivi attraverso la riduzione dei superamenti delle spese;
- **eseguire dei report autovalutativi** sull'andamento dei processi e sui loro miglioramenti nonché peggioramenti;
- garantire l'attuazione di **miglioramenti continui** ai processi, in quanto grazie alle misure di *performance* i manager aziendali sono sempre in grado di conoscere le tendenze, le fonti degli aspetti critici e le opportunità di miglioramento dei processi;

- **gestire** i processi grazie alla possibilità di aver sempre storicizzato tutti gli aspetti dei processi, dal loro andamento ai loro successi.

Quindi risulta ora chiaro che un sistema di misurazione delle *performance* può essere definito di successo se rispetta e esegue i seguenti tre principi:

1. misurare solo ciò che è importante e quindi le cose che conferiscono valore e soddisfazione per i clienti;
2. analisi delle esigenze dei propri cliente. Tale aspetto risulta importante per avere una conferma ulteriore sull'efficienza delle nostre misurazioni;
3. coinvolgere i dipendenti nella progettazione e implementazione del sistema di misurazione. Questo aspetto risulta di fondamentale importanza per accrescere il senso di appartenenza dei dipendenti e di conseguenza la loro motivazione in modo da apportare un cambiamento significativo al sistema di misurazione.

Dopo aver descritto le differenti tipologie delle misure di processo, gli aspetti principali di un sistema di misurazioni e le sue caratteristiche, risulta fondamentale presentare un esempio di sistema delle misure di *performance* di un processo.

In particolare tale sistema consente di riconoscere l'importanza e quindi la necessità di procedere per *step* ben definiti per effettuare una coerente e consapevole misurazione della *performance* dei processi aziendali.

La "linea guida" proposta dal seguente sistema è suddivisa in undici *step* che possono essere così identificati:

- identificazione del flusso di processo;
- identificazione delle attività critiche;
- stabilire gli obiettivi di *performance* o gli standard da utilizzare;
- stabilire le misurazioni di *performance*;
- individuare le figure responsabili per l'attuazione, il controllo e la gestione dei processi;
- raccogliere dati e informazioni relative ai processi considerati nella loro interezza;
- analizzare e segnalare le prestazioni effettive;

- confrontare le prestazioni effettive dei processi con gli obiettivi che l'organizzazione si era posta;
- valutare la necessità di apportare delle azioni correttive ai processi;
- effettuare le modifiche necessarie per il miglioramento della *performance* dei processi;
- valutare e nel caso determinare nuovi obiettivi per l'organizzazione.

Si procede ora a considerare in modo più dettagliato ogni singolo *step* che definisce una linea guida generica per le organizzazioni.

L'individuazione del flusso di processo rappresenta lo *step* fondamentale e abilitante per l'attività di misurazione dei processi. Solitamente ciascuna organizzazione è costituita da una molteplicità di processi e funzioni che vengono ad essere monitorati. Tale attività tuttavia comporta molto spesso una perdita significativa di tempo; piuttosto che misurare qualsiasi processo e funzione dell'organizzazione risulta più significativo valutare quali tra i processi e le funzioni hanno un impatto significativo sul *business* e scegliere di studiare solo quei processi che sono importanti per generare valore per il cliente e per soddisfare le sue esigenze oppure quei processi aventi degli aspetti critici individuati dal *management*. Oltre ad individuare i processi di *business* importanti, l'attività di individuazione del processo è importante anche per dare una definizione significativa agli stessi: l'organizzazione nel suo insieme conosce il prodotto o il servizio prodotto, conosce quali sono i clienti ai quali si rivolge, ha chiaro qual è il suo *core business*?

Quindi scegliere di individuare il flusso di un processo significa adottare strumenti quali il diagramma di flusso per procedere ad un'analisi approfondita del processo necessaria per porre le basi per lo sviluppo delle misure di *performance*. Infine tale prima analisi risulta importante anche per coinvolgere gli attori aziendali oltre che ad aumentare la loro motivazione.

La scelta delle attività critiche rappresenta il secondo *step* nella linea guida del sistema da considerare per la misura della *performance* dei processi.

Le attività critiche sono quelle che hanno un impatto significativo sull'efficienza complessiva dei processi, sull'efficacia, sulla qualità, sulla tempestività, sulla produttività o sulla sicurezza. Tale *step* si identifica tra le prime attività da svolgere perché per non perdere tempo e rendere maggiormente efficaci le attività aziendali risulta importante cogliere fin dall'inizio dove focalizzare l'attenzione dei manager. L'individuazione delle attività critiche e di conseguenza la loro analisi è importante anche per definire quali informazioni acquisire attraverso gli indici di misurazione oltre a comprendere quale dovrà essere la struttura e il livello di analisi degli indici di misurazione.

Per ciascuna attività critica individuata risulta poi necessario stabilire un obiettivo di prestazione oppure uno standard. Gli obiettivi e gli standard sono necessari per conferire un senso logico al processo di misurazione di ciascuna organizzazione. La loro determinazione serve alle aziende per definire quali decisioni prendere o quali azioni intraprendere nella gestione dei processi di *business*. Gli standard a differenza degli obiettivi sono solitamente determinati da fonti esterne (ad esempio, Occupational Safety and Health Administration [OSHA], regolamenti governativi, ecc.).

Solitamente definire degli obiettivi serve alle organizzazioni anche per avere un termine di paragone con il quale confrontare i dati provenienti dalle misurazioni di *performance* effettuate.

Tuttavia decidere di stabilire degli obiettivi o seguire degli standard di *performance* non significa solamente definire delle quantità da conseguire o vendere. Tali concetti si estendono alle pratiche commerciali, ai metodi, alle procedure, alla produzione complessiva e alle attività critiche delle organizzazioni.

Il quarto *step* del sistema considerato si riferisce alla determinazione delle misurazioni di *performance*. Ogni misura di *performance* consiste in un'unità di misura definita necessaria per misurare e registrare i dati grezzi e la frequenza con la quale vengono eseguite le misure. Il *team work* di un'organizzazione per sviluppare una misura di *performance* svolge le seguenti attività:

- traduce gli obiettivi in misure di *performance*;

- individua i dati grezzi per generare le unità di misura;
- determina dove andare a cercare i dati grezzi;
- identifica lo strumento opportuno a raccogliere i dati per le misure di *performance*;
- determina la frequenza con la quale dovranno essere eseguite le misurazioni.

A questo punto del sistema il *team work* dell'organizzazione ha concordato quali processi dovranno essere misurati, ha individuato le attività critiche del processo facendo particolare attenzione a quelli relativi alla qualità, all'efficienza, alla tempestività e alla soddisfazione dei clienti; ha definito gli obiettivi o gli standard da seguire per queste attività, prodotti o servizi ed ha quantificato dove possibile questi obiettivi.

L'organizzazione dovrà dunque utilizzare le conoscenze fino ad ora acquisite per generare le informazioni utili e i dati da condividere con tutti gli attori dell'organizzazione al fine di prendere decisioni sensate sui processi, prodotti e servizi. L'azienda non passerà al livello successivo fin tanto che tutto il *team work* non sarà d'accordo su quali dovranno essere le informazioni da considerare. Una volta raggiunta una decisione comune sarà necessario assemblare tale conoscenza in una misura delle *performance* necessaria per dare una risposta a tutti i quesiti che l'organizzazione si è posta sino ad ora.

Come già sostenuto precedentemente per un'azienda sarà più facile determinare le misure di *performance* per quei processi per i quali sono stati stabiliti e quantificati gli obiettivi.

Misure di *performance* sono generalmente più facili da determinare per le attività o processi che si sono stabiliti e quantificati gli obiettivi.

Per garantire l'attuazione di tutto ciò che è stato definito sino ad ora risulta fondamentale nominare un *responsible workers* ed un *responsible decision makers*. Molto spesso all'interno di un'organizzazione si può riconoscere la figura di un solo responsabile del processo. Tuttavia l'importanza non è determinare il numero di responsabili bensì assicurare la presenza di un responsabile in grado di raccogliere i dati, analizzare le prestazioni effettive, decidere se è necessaria un'azione correttiva ed apportare delle modifiche. Tale responsabilità non potrà essere riconosciuta a chiunque indistintamente

perché affinché si possano ottenere risultati è necessario che l'individuo abbia una certa autorità all'interno dell'organizzazione e conosca gli obiettivi dell'azienda ed il rendimento effettivo.

Il sesto *step* è determinato dalla raccolta dei dati necessari per definire e controllare la conformità dei risultati delle attività, dei prodotti o servizi con gli obiettivi che l'azienda si è posta. Tuttavia un'organizzazione prima di procedere a raccogliere i dati deve valutare e analizzare i dati che possiede già per evitare la duplicazione degli stessi oltre che una perdita di tempo.

I dati che un'azienda è in grado di raccogliere costituiscono un insieme di fatti presentati in forma quantitativa o descrittiva. Tali dati per poter fornire delle informazioni rilevanti devono essere sufficientemente specifici. Esistono due tipi fondamentali di dati:

- dati variabili, ovvero dati che possono assumere qualsiasi valore entro un certo *range*. Questa tipologia di dati è in grado di conferire una storia più dettagliata del processo di *business* analizzato. Esempi di questa tipologia di dati sono il numero di giorni necessario per risolvere un problema, il numero di ore per elaborare una richiesta di modifica;
- dati degli attributi, ovvero quei dati che possono assumere solo valori discreti. Questi dati non vengono misurati ma contati ed in genere richiedono campioni di grandi dimensioni per essere utili. Solitamente i metodi di conteggio dei dati si basano sull'ottenimento di una risposta binaria, come per esempio i dati sono difettosi o non difettosi, accetto o rifiuto. Esempi di questa tipologia di dati sono: la lettera è stata digitata senza errori? la riunione è cominciata in orario?

La raccolta dati deve tuttavia essere supervisionata da un responsabile allo scopo di determinare se i dati vengono raccolti correttamente e se le persone stanno eseguendo gli incarichi a loro assegnati. Inoltre è importante effettuare anche un'analisi preliminare sul funzionamento del sistema di misurazione e sulla frequenza di raccolta dati.

Esistono due differenti tipologie di metodi comunemente usati per aiutare l'organizzazione nella raccolta di dati: il *checksheet* ovvero una forma appositamente progettata in modo che i risultati possano essere facilmente

interpretati dal modulo stesso. Questa forma di raccolta dei dati è ideale per catturare la motivazione determinante delle variazioni di processo in quanto il lavoratore è in grado di interpretare i risultati e prendere immediatamente delle misure correttive; il *datasheet* ovvero un modulo progettato per raccogliere dati in un semplice formato tabellare o colonna (spesso relativi a dati dipendenti dal tempo).

Tuttavia qualunque sia la forma scelta per raccogliere i dati è importante che sia facile e comprensibile da coloro che dovranno poi accedere ed esaminare i dati. E' chiaro che le organizzazioni cerchino di ottenere solo dati accurati ma questo non è sempre scontato. Durante la raccolta dei dati è facile che si verifichino dei problemi che incidono significativamente sull'attendibilità e correttezza dei dati.

I principali errori che si possono verificare sono:

- l'esclusione di una parte del processo considerato, tale aspetto determina l'incompletezza dei dati;
- la mancata risposta ad alcune informazioni ricercate;
- l'influenza dei pregiudizi di coloro che raccolgono i dati comporta una distorsione degli stessi;
- le procedure di raccolta dei dati sono state eseguite in modo incompleto, non corretto e ambiguo.

Una volta raccolti i dati grezzi si procede alla loro analisi ed elaborazione. In tale fase l'organizzazione dopo aver riassunto i dati sviluppa un rapporto in merito agli stessi cercando di fornire delle risposte ai quesiti aziendali in modo da migliorare la *performance* aziendale.

Si prosegue poi andando a confrontare i risultati ottenuti dall'organizzazione con gli obiettivi o gli standard della stessa. Il processo potrà continuare senza alcuna interruzione se i due aspetti sopra elencati sono tra loro allineati, diversamente ovvero quando si verifica una significativa discrepanza tra gli obiettivi e i risultati perseguiti allora il processo dovrà essere rivalutato. In questo ultimo caso l'organizzazione sarà costretta a rivalutare tutti gli aspetti sino ad ora considerati.

Allo *step* nove si sceglie se attuare o meno delle modifiche ai processi, attività, prodotti o servizi non in linea con gli obiettivi o gli standard perseguiti. In questa fase si possono verificare differenti tipologie di migliorie, le quali dipendono da quanto significativa è la varianza dei risultati con gli obiettivi. Se la varianza è grande, per esempio, l'organizzazione potrebbe avere un problema al processo e sarà dunque necessario intervenire su di esso mentre quando il disallineamento non è significativo potrebbero essere riconsiderati gli obiettivi o gli standard che l'impresa persegue.

Si procede lungo il sistema giungendo ai due *step* finali che riguardano l'attuazione delle migliorie e l'eliminazione dei difetti che hanno definito una discrepanza tra gli obiettivi ed i risultati e la determinazione di nuove misure di *performance* oltre che di nuovi obiettivi.

2.3 DEFINIZIONE DI KEY PERFORMANCE INDICATORS

Le misure che possono essere raccolte all'interno di un'organizzazione per essere valutate sono diverse.

Di fronte a tale moltitudine di misure è necessario distinguere le stesse tra misure maggiormente interessanti per la gestione organizzativa dell'impresa e quelle che a tal fine possono considerarsi meno interessanti. Tuttavia come verrà spiegato anche di seguito è sempre importante che un'impresa scelga di considerare un'ampia varietà di misure dalla quale definirà in un secondo momento un ristretto numero di misure che vengono definite indicatori chiave di prestazione.

Con il termine KPI, (in italiano Indicatori Chiave di Prestazione), si è soliti individuare degli indici che vengono ad essere utilizzati dalle aziende al fine di monitorare e misurare il funzionamento della propria attività aziendale nonché dei singoli processi di *business*.

Tali indicatori devono essere allineati con gli obiettivi che ciascuna organizzazione si pone oltre ad essere quantificabili e misurabili. Quest'ultimo aspetto è di fondamentale importanza al fine di poter valutare con informazioni

e dati concreti le *performance* dei processi per poter così individuare più velocemente e più semplicemente gli aspetti da modificare.

Infine tali indicatori devono essere definiti in un ottica di lungo periodo, ciò significa che gli indicatori chiave di *performance* non devono essere modificati durante il loro utilizzo. Questo aspetto risulta importante al fine di garantire alle organizzazioni la possibilità di confrontare le varie informazioni e dati acquisiti dall'organizzazione durante tutta la sua "vita" aziendale.

A seconda degli obiettivi dei processi e della categoria di appartenenza dell'organizzazione è possibile definire un elenco di sei categorie generali in grado di raggruppare la maggior parte delle unità di misura utilizzate.

Le sei categorie considerate sono le seguenti:

- efficacia, tale caratteristica riferita ai processi indica se l'output prodotto da quest'ultimi è conforme ai requisiti di partenza;
- efficienza, questa caratteristica osserva se il prodotto finale dei processi è stato realizzato ad un costo minimo (utilizzando le risorse minime);
- qualità, questa caratteristica misura il grado di soddisfazione delle esigenze e aspettative dei clienti raggiunto con la realizzazione del prodotto finito dell'organizzazione;
- tempestività, tale caratteristica si riferisce al tempo compiuto da un processo per la realizzazione del prodotto finale. Solitamente tale criterio viene ad essere definito in base alle diverse esigenze del cliente;
- produttività, con tale caratteristica si osserva se il processo ha generato valore aggiunto per l'organizzazione. Il valore aggiunto si identifica nel valore apportato dal processo sia al lavoro sia al capitale consumato;
- sicurezza, questa caratteristica classifica le unità di misura che valutano la salute complessiva dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro dei dipendenti.

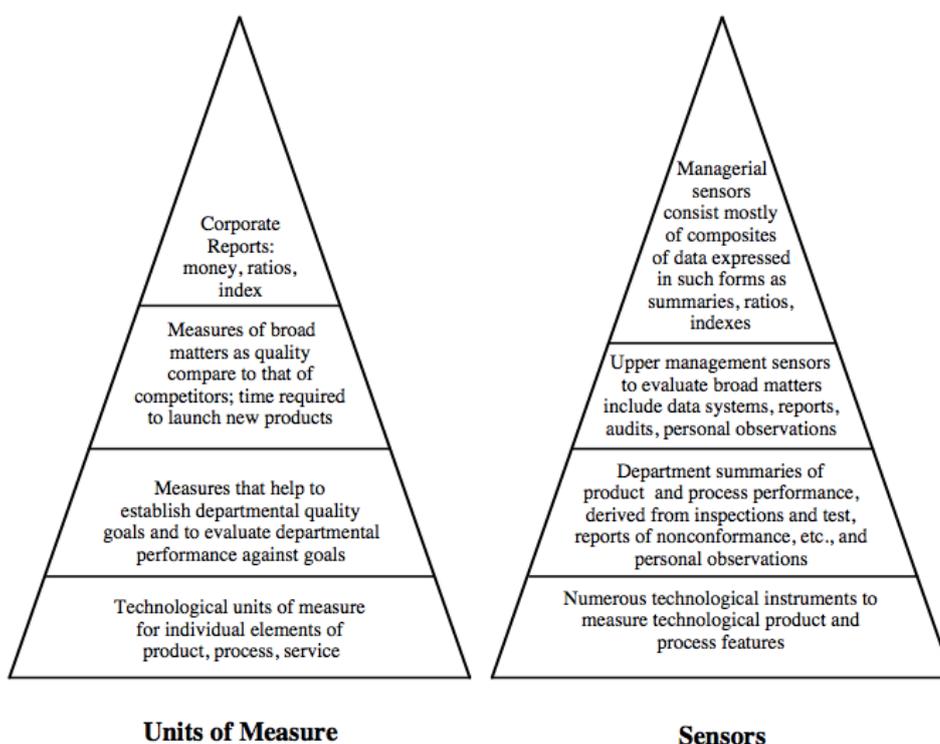
Le unità di misura utilizzate da ciascuna organizzazione devono poter interconnettersi tra loro al fine di conferire valore all'attività stessa. Come si può osservare dalla figura che è rappresentata di seguito, nello specifico ciascuna organizzazione ha sempre la possibilità di definire dalla interconnessione delle misure di *performance* una piramide, in cui alla base si

identificano le unità tecnologiche. Tali unità rappresentano le misure utilizzate dalle organizzazioni per misurare la *performance* delle singole unità di prodotti e di singoli elementi di servizio.

Nel livello successivo si collocano le misure che aiutano le aziende a definire la qualità degli obiettivi di ciascun dipartimento e a valutare le *performance* di quest'ultimi in relazione ai risultati ottenuti. In questo livello le unità vengono quindi utilizzate per riassumere i dati "di base" che caratterizzano l'organizzazione. Un esempio di tali misure è rappresentato dalla percentuale di difetti per specifici processi.

Poi ci sono le unità di misura che servono ad esprimere la qualità di interi reparti, di linee di prodotto e di classi di servizio. Nelle grandi organizzazioni, ci possono essere più livelli di questa categoria.

Infine in cima alla piramide si collocano le unità finanziarie e di gestione superiore (misure, indici, rapporti, ecc.), che vengono utilizzate per soddisfare le esigenze dei più alti livelli dell'organizzazione quali quelli aziendali, divisionali, e funzionali.



2.3.1 CLASSIFICAZIONE DEI *KEY PERFORMANCE INDICATOR*

Le misure di *performance* chiamate *Key Performance Indicators* (KPI), come è stato già sottolineato nei paragrafi precedenti, sono state sviluppate per misurare e valutare diversi aspetti dei processi. Il *Business Process Management* richiede che le *performance* dei processi siano continuamente monitorate sulla base degli indici di misurazione precedentemente definiti e documentate periodicamente attraverso la realizzazione di *report* o di statistiche grazie alle quali i manager possono gestire, attuare modifiche e sviluppare le attività con maggior consapevolezza.

Esistono diversi tipi di classificazioni degli indici di misurazione delle *performance* dei processi, la classificazione qui considerata individua tre differenti tipologie di indici quali:

- misure che valutano l'efficienza;
- misure che valutano l'efficacia;
- misure che valutano la flessibilità.

La prima tipologia di indici valuta le *performance* dei processi osservando il livello di efficacia degli stessi. In particolare tale aspetto viene valutato misurando il livello di soddisfazione del cliente che l'*output* dell'organizzazione è in grado di ottenere attraverso la sua offerta; misurando se l'*output* finale è stato prodotto nel tempo, posto e al prezzo giusto; osservando se il processo è stato in grado di provvedere ciò che inizialmente era stato richiesto sia dal mercato che dai soggetti interni all'organizzazione. Esempi di questa tipologia di indici possono essere considerati osservando la figura che segue.

Topics for Effectiveness	Measuring Criteria
Order fulfillment	Amount delivered/amount ordered
Being on time	On time delivery rate
Cusotmer complaints	Number of customer complaints
Defect rate	Ratio of defectives
Acting as planned	Actual/planned
Response time	Response duration
Service level	Ratio of satisfied customer

La seconda tipologia invece riguarda l'efficacia dei processi, in particolare tale indice di misura ha lo scopo di valutare quante risorse sono state utilizzate per produrre l'*output* finale e se è possibile ridurre il numero di queste senza incidere negativamente nella creazione di valore del prodotto finale. Valutare l'efficacia risulta più difficile rispetto all'efficienza in quanto richiede un numero maggiore di analisi ed informazioni sulle specifiche dei processi. Esempi di questa tipologia di KPI sono la durata, il costo, il "*waiting time*" e il tasso di produzione del processo. Nella figura di seguito si possono osservare tali tipologie di misure affiancate ai criteri utilizzati per la loro valutazione.

Topics for Efficiency	Measuring Criteria
Duration	Process time for a unit production
Cost	Unit production cost
Waiting time	Waiting time between processes
Production rate	Production rate per unit time

Infine la flessibilità costituisce la terza categoria nella classificazione dei KPI considerata. Tale indice misura la capacità nonché l'adattabilità dei processi a modificarsi di fronte al cambiamento delle condizioni del mercato. Un processo definito flessibile è un processo che potrà essere modificato e performato in diversi modi in qualsiasi momento e qualunque sia la situazione di mercato considerata. Quest'ultima tipologia di misura è considerata la più difficile da valutare essendo quella che più delle altre dipende da fattori molto variabili come le richieste speciali dei clienti oppure la necessità di adottare delle risorse extra per lo sviluppo del processo.

Nella tabella che segue si possono individuare alcuni esempi di tale tipologia di misura connesse ai criteri utilizzati per la loro valutazione.

Topics for Flexibility	Measurement Criteria
Special Customer Requirements	Number of special customer requirements
Duration of special customer request	Process duration for special customer/standard customer
Rejections of special request	Number of rejected special requests/all requests
Extra resource requirement	Extra resources required for a special request
Extra processes required	NUmber of activities for a special request

2.4 TECNICHE DI MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI

Una volta acquisite tutte le informazioni necessarie sui processi, sulle rispettive attività e sugli *output* dell'organizzazione il *team work* dell'azienda avrà un *framework* dell'organizzazione ben definito attraverso il quale sarà in grado di prendere decisioni più consapevoli e coerenti con le attività. La scelta dei manager di intervenire attuando delle modifiche ai processi ha lo scopo di definire un nuovo processo avente le seguenti caratteristiche:

- minor numero di errori;
- minor *waiting time*;
- un *focus* maggiormente orientato alle continue nuove necessità dei consumatori;
- maggior potere competitivo.

Tra le tecniche che le organizzazioni possono scegliere di utilizzare per modificare i processi si considera significativo soffermarsi su cinque tecniche per il miglioramento in particolare. Queste tecniche sono:

- eliminazione;
- *outsourcing*;
- *merging*;
- *parallel activity*;
- *change of decision variable*.

La tecnica dell'**eliminazione** viene ad essere scelta dalle organizzazioni quando vi è la necessità di apportare dei miglioramenti cercando di risparmiare tempo e costi e di diminuire la complessità che caratterizza i processi. Tale tecnica tuttavia ha degli aspetti negativi che devono essere presi in considerazione dalle organizzazioni una volta scelto di attuarla come tecnica di miglioramento. In particolare le organizzazioni devono considerare che attraverso l'eliminazione diretta di alcune attività del processo rischiano di compromettere la qualità del processo stesso oltre a compromettere le caratteristiche dell'*output* finale.

L'organizzazione tuttavia potrebbe trovarsi in una situazione in cui avrà la necessità di apportare dei cambiamenti ai processi allo scopo di ridurre i costi fissi ed aumentare la qualità del proprio prodotto. Tali obiettivi caratterizzano la tecnica dell'**outsourcing** che le aziende scelgono di utilizzare per apportare delle modifiche proprio per i benefici che da essa sono in grado di ottenere. Oltre a ridurre i costi fissi ed aumentare la qualità dei prodotti o servizi, tale attività consente alle organizzazioni anche di porre la loro attenzione sulle competenze *core*. Tale attività tuttavia non si contraddistingue solo per i benefici che essa è in grado di fornire ma anche per gli aspetti critici ai quali le aziende devono essere in grado di valutare attentamente. I fattori critici dell'*outsourcing* si possono identificare nella difficoltà di controllo e gestione delle attività da parte dell'organizzazione, nel rischio di compromettere la qualità del prodotto o del servizio e nel rischio di perdere informazioni per problemi di condivisione delle stesse.

Un'altra tecnica solitamente utilizzata dalle imprese per apportare dei miglioramenti ai processi è quella definita **merging**. Tale tecnica, una volta identificate le attività malfunzionanti o difettose per qualsiasi ragione, procede ad una loro fusione. Gli aspetti positivi che spingono le aziende ad adottare tale tecnica si riferiscono alla possibilità di risparmiare tempo e risorse economiche per l'organizzazione oltre a fornire una ragione valida per aumentare la motivazione del personale interno all'impresa che attraverso i risultati di tale tecnica si sente maggiormente coinvolto e partecipa nella *mission* aziendale. Anche questa tecnica di miglioramento tuttavia non è esente da elementi critici che l'organizzazione deve tenere in considerazione una volta scelto di utilizzarla. In particolare l'aspetto critico che caratterizza tale attività si riferisce alla difficoltà di gestire e controllare l'intero processo.

La tecnica di miglioramento definita **parallel activities** rispetto alle altre tecniche prese in considerazione viene ad essere utilizzata con una minore frequenza in quanto non esistono degli effetti significativamente positivi che la contraddistinguono. Quando tale tecnica viene presa in considerazione ciò che viene messo in evidenza riguarda le sue criticità ovvero la necessità di aumentare il numero del personale oltre che individuare anche una locazione extra.

L'ultima tecnica per il miglioramento dei processi che viene presa in considerazione è definita **change of decision variables**.

Le organizzazioni solitamente scelgono di utilizzare tale tecnica quando esiste un significativo divario tra il prodotto o servizio e gli obiettivi dell'organizzazione. Quando il disallineamento è significativamente marcato i problemi si identificano nella fase del processo in cui l'organizzazione si trova a definire le variabili di decisione, o meglio ancora quando si cerca di comprendere se tali variabili sono per l'azienda significative o meno.

Attraverso la tecnica del *change of decision variables* le organizzazioni prima di "distribuire" le loro soluzioni, qualora avessero identificato dei problemi, possono scegliere di intervenire scegliendo un diverso set di variabili di decisione. Tale modifica, avendo ben chiara la situazione in particolare le criticità e i punti di forza, potrà favorire scelte più consapevoli e coerenti

2.5 BALANCED SCORE CARD

La *Balanced Score Card* è uno strumento, introdotto da Kaplan e Norton in un articolo "*The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*", *Harvard Business Review* nel 1992, che fornisce alle organizzazioni una serie completa di misure necessarie per valutare come l'impresa sta procedendo verso il raggiungimento degli obiettivi strategici.

L'approccio proposto da Kaplan e Norton si pone come obiettivo la definizione e l'identificazione delle responsabilità che spettano ai diversi attori dell'organizzazione e la riduzione del divario che si crea tra gli obiettivi aziendali ed i risultati perseguita dall'organizzazione stessa.

La *Balanced Score Card* rappresenta dunque uno strumento in grado di fornire all'organizzazione un *feedback* relativo sia ai processi aziendali interni sia ai risultati provenienti dall'esterno, con l'obiettivo di garantire un miglioramento costante delle prestazioni strategiche e dei risultati aziendali. Tale strumento una volta che diviene pienamente operativo trasforma la pianificazione strategica un mero esercizio accademico nel centro nevralgico di un'impresa. Significative sono la descrizione fornita da Kaplan e Norton sull'importanza e l'utilità della *Balanced Score Card*:

"The balanced scorecard retains traditional financial measures. But financial measures tell the story of past events, an adequate story for industrial age companies for which investments in long-term capabilities and customer relationships were not critical for success. These financial measures are inadequate, however, for guiding and evaluating the journey that information age companies must make to create future value through investment in customers, suppliers, employees, processes, technology, and innovation."

Nello specifico tale strumento si focalizza sull'analisi di quattro tipologie di misure diverse, le quali sono:

- **misure finanziarie**, tali misure si riferiscono ai dati finanziari i quali assieme agli altri tre aspetti che sono elencati qui di seguito devono essere monitorati allo scopo di garantire e assicurare il funzionamento delle proprie attività.
- **misure interne di *business***, tali misure si riferiscono ai processi aziendali interni e in quanto tali consentono ai managers di monitorare e gestire il loro *business* in modo più consapevole perché consentono di sapere se i prodotti o i servizi sono conformi alle esigenze del cliente.
- **misure di innovazioni e apprendimento**, tali misure hanno come scopo principale l'apprendimento e la crescita continua dei lavoratori dell'organizzazione. Quest'ultimi aspetti costituiscono il fondamento essenziale per il successo di qualsiasi organizzazione *knowledge worker*. Queste misure oltre alla formazione dei dipendenti includono anche atteggiamenti orientati a diffondere all'interno dell'organizzazione una cultura aziendale della conoscenza. E' dunque indispensabile riuscire a diffondere all'interno dell'organizzazione una filosofia del lavoro propensa al miglioramento, considerato in tutti i suoi aspetti, continuo soprattutto per le aziende di oggi che operano in un mercato caratterizzato da continui cambiamenti ed incertezze.
- **misure riferite al cliente**, tali misure sono orientate a valutare e monitorare costantemente il livello di soddisfazione dei clienti. Tale aspetto molto spesso viene ad essere sottovalutato dalle imprese le quali non si rendono conto che per garantire il successo delle proprie attività è importante osservare non solo gli aspetti finanziari ma anche quelli provenienti dalla soddisfazione o meno delle aspettative dei propri clienti.

3. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

3.1 DEFINIZIONE

“BPM is the achievement of organization's objectives through the improvement management and control of essential business processes.”

John Jeston and Johan Nelis
(*Business Process Management
practical guidelines to successful implementations*)

Tale definizione racchiude in sei concetti le caratteristiche principali nonché le modalità di funzionamento del *Business Process Management*.

I sei concetti chiave sono:

- **achievement** ovvero raggiungere gli obiettivi strategici aziendali rimanendo in linea con i piani strategici di *business* dell'organizzazione;
- **organization** con il seguente termine si cerca di mettere in risalto l'importanza di considerare l'impresa nel suo insieme considerando sia le singole unità di *business* che la compongono ma anche essa stessa nella sua totalità;
- **objectives** con questo termine si vuole sottolineare l'importanza di procedere per obiettivi ben definiti e coerenti con la strategia di *business* aziendale. Il BPM oltre ad essere un obiettivo per le organizzazioni costituisce anche un mezzo attraverso il quale perseguire gli obiettivi aziendali;
- **improvement** con tale termine si identifica lo scopo principale che si cerca di perseguire attraverso il BPM. Il miglioramento dell'attività di *business* si persegue rendendo più efficaci, efficienti e flessibili i processi di *business* che caratterizzano ciascuna organizzazione;
- **management** ovvero scegliere di gestire tutto ciò che viene ad essere monitorato, migliorato e analizzato. Senza una gestione consapevole e coerente dei processi qualsiasi miglioramento o risultato sarà vano;

- **control** non risulta essere sufficiente gestire i processi di *business* ma è necessario monitorarli lungo tutto il loro “ciclo di vita”. Solitamente tale fase viene svolta osservando il ciclo Plan - Do - Check - Act (PDCA).

Una volta definita l'importanza di individuare i processi di *business* e di monitorarli costantemente per garantire un miglioramento continuo della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia del prodotto o del servizio si considera indispensabile definire il *Business Process Management* ovvero la disciplina attraverso cui tutta la teoria e gli aspetti fin qui elencati vengono ad essere messi in pratica.

Il *Business Process Management* è un approccio disciplinato necessario per individuare, progettare, eseguire, documentare, misurare, monitorare e controllare i processi aziendali sia automatizzati che non con l'obiettivo di conseguire risultati coerenti e orientati verso gli obiettivi strategici di un'organizzazione. Grazie alla diffusione di atteggiamenti collaborativi e all'utilizzo di strumenti sempre più tecnologici tale disciplina è in grado oggi di definire, migliorare, innovare e gestire i processi di *business* dall'inizio alla fine ed inoltre consente alle organizzazioni di creare valore oltre che di raggiungere gli obiettivi con maggiore agilità.

Il *Business Process Management* è una disciplina il cui scopo principale consiste nell'allineare i processi di *business* con le specifiche strategie aziendali garantendo così un efficace rendimento globale dell'azienda attraverso il miglioramento di attività lavorative specifiche sia all'interno di un reparto sia a livello aziendale o tra le organizzazioni che costituiscono un gruppo.

Il BPM si caratterizza anche per includere al suo interno cinque differenti aree di conoscenza le quali possono essere così identificate:

- processo di modellazione;
- processo di analisi;
- processo di progettazione;
- processo di misurazione delle *performance* dei processi;
- processo di trasformazione o ridefinizione dei processi.

Ciascuna delle suddette aree di conoscenza ricopre un ruolo indispensabile per garantire un'efficace ed efficiente gestione dei processi di *business*. E' importante infatti che le organizzazioni comprendano l'importanza di lavorare in modo complementare su ciascuna delle cinque differenti aree perché solo in tal modo potranno essere raggiunti dei risultati significativi.

3.1.1 *PLAN DO CHECK ACT*

Il *Business Process Management* è definito come un sistema integrato per la gestione delle *performance* aziendali attraverso l'intera gestione dei processi di *business*.

Molte organizzazioni ritengono che alcuni aspetti delle loro attività siano caratterizzati da variabilità non prevedibile, perché non hanno in alcun modo definito il processo dall'inizio alla fine (nella sua interezza/durata). Questo è particolarmente vero per bassi volumi e per i processi creativi come lo sviluppo del prodotto o il *customer relationship management*.

In sostanza, tali aziende, trattano ogni situazione come un episodio sporadico, in cui l'eroismo e l'improvvisazione sostituiscono la disciplina di un processo ben definito. Tali comportamenti sono ovviamente inaffidabili e insostenibili.

Con questi presupposti è necessario gestire con continuità il processo una volta definito.

Le prestazioni, in termini di parametri critici che riguardano le esigenze del cliente e le esigenze aziendali, devono essere confrontate con gli obiettivi che ciascuna organizzazione si è prefissata di raggiungere. Tali obiettivi si basano sulle aspettative dei clienti, sul *benchmark* della concorrenza, sulle esigenze aziendali e su altre fonti.

Se le prestazioni non soddisfano gli obiettivi, la ragione di questa lacuna deve essere determinata in modo completo e corretto.

In linea generale, quando i processi non riescono a soddisfare i requisiti di *performance* sia a causa di errori di progettazione che di esecuzione difettosa, è possibile individuare il problema andando ad esaminare l'intero processo. Tuttavia qualora il processo non fosse definito in tutta la sua interezza, individuare le cause diventerebbe un problema, il quale a sua volta

genererebbe ulteriori problematiche relative ai tempi di individuazione, di miglioramento e di attuazione.

Una volta che l'appropriato intervento è stato scelto, attuato e valutato l'intero ciclo ricomincia.

I problemi occasionali sono solitamente il risultato di difficoltà di esecuzione. Se la colpa sta nell'esecuzione solitamente le cause, per via del loro numero elevato, sono di individuazione complessa tuttavia sono facilmente riparabili. Per quanto concerne i problemi di progettazione vale invece il contrario: le cause sono facili da trovare ma difficili da risolvere perché richiedono un cambiamento strutturale.

Questo ciclo è derivato dal ciclo *Plan Do Check Act* (PDCA) di Deming (Deming 1986) con un'attenzione particolare riservata al processo di progettazione.

I quattro concetti chiave del seguente ciclo sono:

- **Plan** ovvero determinare le opportunità;
- **Do** ovvero apportare le modifiche necessarie e testare prima dell'approvazione su unità di *business* limitate;
- **Check** per determinare quando le modifiche apportate stanno funzionando bene;
- **Act** ovvero implementare il cambiamento precedentemente controllato su larga scala.

Tale ciclo si basa sulla premessa che il modo di gestire le prestazioni di un'organizzazione non deve avvenire per tentativi ed errori, mettendo pressione al personale con richieste e aspettative crescenti, attuando una manipolazione finanziaria, ma attraverso una gestione consapevole dei processi di *business*. Solo con una visione ampia ed orientata a tutto il processo, le organizzazioni potranno creare valore per il cliente.

In effetti, il *Business Process Management* è caratterizzato da un approccio *customer centered* di gestione organizzativa.

I clienti non conoscono né si preoccupano delle innumerevoli questioni che in genere sono al centro dell'attenzione della maggior parte dei dirigenti: strategie, progetti organizzativi, strutture di capitale, piani di successione, e tutto il resto. I clienti si preoccupano di una cosa sola: i risultati.

Tali risultati non sono atti di Dio o la conseguenza di un genio manageriale: sono il risultato dei processi di *business*, di sequenze di attività che lavorano insieme. I clienti, i risultati e i processi formano un triangolo di ferro che le organizzazioni devono considerare nella sua interezza.

La gestione dei processi inoltre può aiutare le imprese a monitorare, riconoscere e correggere i problemi relativi alla *performance* anche quando il computer si rompe, il personale non viene formato bene e quando i dati aziendali vengono persi o danneggiati.

Focalizzando l'attenzione sull'intera progettazione dei processi che trascendono i confini organizzativi, le aziende possono eliminare la perdita di valore che si crea trattando processi che sono inter funzionali.

Attraverso la gestione dei processi, l'impresa può monitorare e garantire il funzionamento degli stessi, individuando inoltre quelli che devono essere sostituiti con dei processi nuovi perché non sono più in grado di soddisfare le esigenze dei clienti.

Questi vantaggi operativi di coerenza, costi, velocità, qualità e servizio si traducono in minori costi operativi e maggiore soddisfazione dei clienti, dall'unione dei quali si ricava un miglioramento delle prestazioni aziendali.

La gestione dei processi offre anche una varietà di benefici strategici. Quest'ultima, infatti, consente all'azienda di rispondere meglio ai periodi di rapido cambiamento.

Molto spesso le aziende che non hanno una gestione dei processi non riconoscono che il cambiamento sta accadendo fino a quando questo non si riflette nella *performance* finanziaria. A quel punto però è troppo tardi e pur riconoscendo che il cambiamento si è verificato non è possibile attuare alcun meccanismo per rispondere ad esso in modo disciplinato.

In un regime di gestione dei processi, al contrario, il cambiamento si riflette nel declino di metriche di *performance* operative, consentendo all'organizzazione di rispondere al cambiamento.

Tuttavia la gestione del processo fornisce anche una vasta gamma di iniziative di miglioramento delle prestazioni, quali implementazione di ERP ed e-*business*. Troppe aziende trattano ognuno di questi fenomeni come

indipendenti e questo porta ad una proliferazione di iniziative di cambiamento non coordinate e talvolta contrastanti tra loro. In realtà, essi sono tutti meccanismi per sostenere i processi e gli obiettivi che possono essere raggiunti attraverso i processi stessi.

3.2 STORIA DEL *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*

Il *Business Process Management* (BPM) fa parte di una tradizione che ormai da svariati decenni mira a migliorare il modo in cui gli uomini d'affari pensano e gestiscono le proprie aziende.

Chiunque cerca di promuovere il processo di cambiamento di *business* di un'organizzazione reale può rendersi conto che ci sono molte diverse tradizioni dei processi aziendali e che diversi individui propongono diversi approcci al cambiamento dei processi di *business*.

I tre processi che hanno caratterizzato i cambiamenti e le tecnologie nel mondo dei processi di *business* e che hanno creato il contesto per l'interesse che oggi si è sviluppato sul BPM sono: **la tradizione di gestione, la tradizione di controllo della qualità e la tradizione IT.**

Troppo spesso, le persone che provengono da una filosofia di pensiero tendono ad ignorare o svalutare gli altri approcci, avendo la sensazione che il loro sia sufficiente o superiore.

Oggi, invece, vi è la tendenza ad adottare i tre differenti approcci in modo integrato, dando vita in questo modo al BPM.

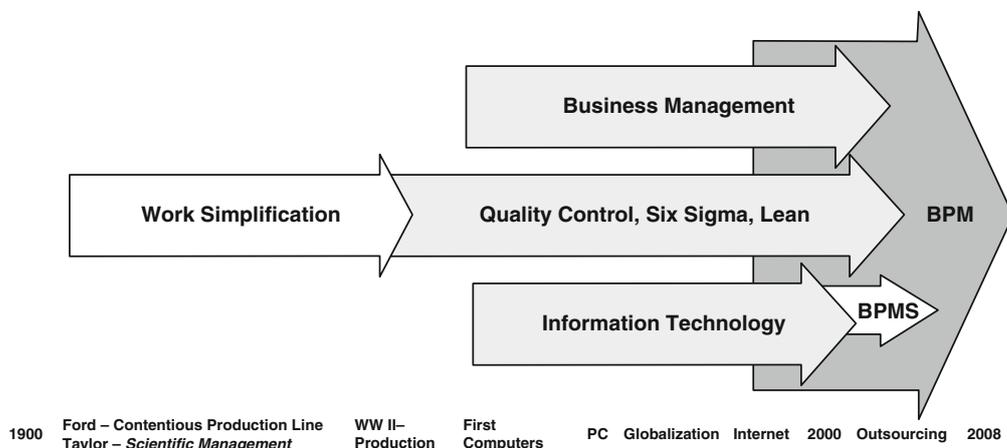
Ciascuno dei tre approcci ha radici che risalgono a tempi antichi.

Le aziende hanno sempre cercato di rendere i lavoratori più produttivi, di semplificare i processi e di utilizzare le tecnologie che caratterizzavano il loro periodo.

Tutte e tre le tradizioni hanno avuto una spinta enorme dalla Rivoluzione Industriale, che ha iniziato a cambiare i processi di produzione dalla fine del XVIII secolo.

Ciò che interessa oggi, tuttavia, non si riferisce alle radici antiche di queste tradizioni ma piuttosto ai loro recenti sviluppi.

Si procede considerando ciascuna delle tradizioni avendo un'attenzione particolare su come oggi le aziende scelgono di utilizzarle e di integrarle.



3.2.1 CONTROLLO DI QUALITA'

Si considera la teoria del controllo di qualità come una continuazione della tradizione relativa alla semplificazione del lavoro. Le radici moderne del controllo di qualità e di processo nascono negli Stati Uniti nel 1911 con il testo *"Principles of Scientific Management"* di Frederick Winslow Taylor. Taylor ha descritto una serie di idee chiave che i buoni managers avrebbero dovuto utilizzare per migliorare le loro attività. Egli era sostenitore della semplificazione del lavoro, dello studio dei tempi di processo, della sistematica sperimentazione per individuare il modo migliore di svolgere un compito e per i sistemi di controllo che misurano le *performance*.

"Il Total Quality Management è un approccio organizzativo, centrato sulla qualità, che si basa sulla partecipazione di tutti i membri di un'organizzazione per ottenere un successo a lungo termine, basato sulla soddisfazione del cliente, e benefici per tutti i membri dell'organizzazione stessa e della società"

(Frase tratta dalla norma International Organization for Standardization ISO 8402:1994 Collard R. (1997), La Qualità Totale, Franco Angeli, Milano; Conti T. (1993), Building Total Quality, Chapman & Hall, London; Galgano A. (1993), La Qualità totale, Il Sole 24 Ore, Milano.)

Il TQM nasce negli anni '50 in ambito accademico come filosofia manageriale innovativa atta a gestire un'impresa a dispetto di teorie organizzative inefficienti ed obsolete (fordismo e taylorismo) per le caratteristiche di dinamicità ed imprevedibilità del mercato. Il modello proposto, basato principalmente sulla *customer needs satisfaction*, si distingue per un insieme di metodi di *problem solving* e di strumenti manageriali di semplice applicazione e flessibili alle problematiche industriali, che devono coinvolgere tutte le risorse a disposizione.

I risultati e gli obiettivi raggiunti hanno fatto del TQM una metodologia di sicuro successo in diversi contesti industriali. Il *Total Quality Management* (TQM) e, più recentemente, il *Six Sigma* rispondono perfettamente alle esigenze di tutte quelle aziende che vogliono perseguire la soddisfazione del cliente finale attraverso un processo di miglioramento continuo. Entrambe le discipline permettono attraverso filosofie gestionali ed operative delle attività aziendali di garantire significativi cambiamenti nei modi di operare delle imprese e nei risultati che esse ottengono.

L'approccio suggerito non ha solo l'obiettivo di modificare e migliorare le *business performance* di una realtà industriale, ma anche di creare in ciascun addetto coinvolto la consapevolezza dell'importanza di un nuovo modo di agire e di concepire il miglioramento continuo. La *customer satisfaction* viene raggiunta attraverso il miglioramento del bene o del servizio offerto, quale risultato di una riduzione significativa di tutti gli sprechi e di tutte le attività a non valore aggiunto che sono presenti nella realizzazione dell'*output*. La soddisfazione del cliente si sviluppa aumentando le prestazioni aziendali in termini di qualità e produttività.

Il *Total Quality Management* e il *Six Sigma* hanno origini ed aspetti differenti, ma, perseguendo lo stesso obiettivo, sono accomunate da logiche e metodi molto simili, che hanno riscontrato un significativo successo per la semplice ed immediata applicazione. L'implementazione di una metodologia di miglioramento continuo deve avere un impatto importante sulla realtà aziendale, proponendo un modo diverso di affrontare le problematiche industriali ed una maggiore consapevolezza sul fatto che spesso

l'ottimizzazione dei processi passa da una gestione più efficiente delle risorse che si hanno già a disposizione. Si deve creare un coinvolgimento totale da parte di tutto il personale attraverso attività di responsabilizzazione e autonomia nelle azioni aziendali.

Alla fine degli anni 1980, la *Total Quality Management* (TQM) che nel 1970 era stata definita la più famosa metodologia di controllo della qualità è stata superata dal *Six Sigma*, un approccio orientato al miglioramento aziendale continuo sviluppato da Motorola (Ramias 2005; Barney 2003).

Six Sigma ha combinato l'analisi dei processi con tecniche statistiche di controllo della qualità e un programma di ricompense organizzative.

Da allora l'approccio del TQM è stato progressivamente sostituito oltre che dalla *Six Sigma* anche dall'approccio *Lean*.

Molte imprese possono associare *Six Sigma* e *Lean* con tecniche e concetti specifici come DMAIC, *Just-In-Time* (JIT) o i sette tipi di Muda ma in realtà essi sono altrettanto ben noti per la loro enfasi sulla società a livello di iniziative di formazione destinate a rendere ogni dipendente responsabile della qualità del processo. Uno dei dirigenti più popolari negli Stati Uniti, Jack Welch, che è stato amministratore delegato di General Electric, quando la sua compagnia ha scelto di adottare l'approccio proposto da *Six Sigma*, non solo ha ordinato l'introduzione a livello aziendale del *Six Sigma*, ma ha anche stabilito che il 40% di bonus di ogni dirigente dipendesse dai risultati della sua applicazione. Welch ha poi dichiarato che fu la cosa più importante che ha fatto durante tutta la sua esperienza in GE. In modo simile, *Lean*, nella sua realizzazione originale, il *Toyota Production System* (TPM), è una filosofia abbracciata con uno zelo quasi religioso da Amministratore Delegato, dirigenti e dipendenti di Toyota. Di tutti i metodi per il miglioramento dei processi, *Lean* e *Six Sigma* sono quelli che più si conformano ad una trasformazione organizzativa che abbraccia tutta l'organizzazione.

Durante la maggior parte degli anni 1990, *Lean* e *Six Sigma* sono stati offerti come metodologie indipendenti, ma a partire da questo decennio, le aziende hanno iniziato a combinare le due metodologie e tendono a fare riferimento sempre all'approccio *Lean Six Sigma*.

3.2.2 GESTIONE DEL *BUSINESS*

Rummler e Brache - "*Improving Performance: How to Manage the - White Space on the Organization Chart*" - 1990 - La riprogettazione dei processi è il miglior modo per migliorare le *performance* dell'organizzazione.

Una volta analizzata la storia e le caratteristiche principali della tradizione del controllo di qualità occorre valutare il secondo aspetto importante e costitutivo del BPM quale quello della gestione. Come con la tradizione del controllo di qualità, sarebbe facile risalire alla tradizione di gestione parlando di Ford e Taylor. Inoltre, come è già stato sottolineato, ci sono sempre stati dirigenti interessati al miglioramento del funzionamento delle loro organizzazioni.

Circa verso la metà del XX secolo, tuttavia, la maggior parte dei managers italiani aveva ricevuto una formazione presso le scuole di *business* con un approccio in cui il processo non era centrale al fine di valutare e monitorare le *performance* aziendali. La maggior parte delle scuole di *business* erano organizzate secondo linee funzionali in cui era solito prendere in considerazione aspetti di marketing, di strategia, di finanza e di *operations* come se fossero delle discipline separate. Inoltre l'aspetto relativo alle *operations* era spesso sottovalutato da parte delle scuole di *business* negli ultimi dieci anni.

Joseph M. Juran, in un articolo sugli Stati Uniti nel suo Manuale di Controllo Qualità, sostenne che gli Stati Uniti riuscirono ad emergere positivamente dalla seconda guerra mondiale solo grazie alla loro capacità di produrre in buone condizioni, mentre il resto del mondo aveva un unico e disperato bisogno che era quello di fabbricare merci di tutti i tipi (Juran 1951).

Così, nel corso degli anni '50 e '60, le società statunitensi erano focalizzate sulla produzione di grandi quantità di merci per soddisfare la domanda dei consumatori i quali non erano molto preoccupati della qualità del prodotto o servizio acquistato. Infatti in questi anni un amministratore delegato esperto di finanza o di marketing era spesso considerato più importante rispetto ad un amministratore delegato esperto di *operations*.

Solo nel 1980, quando il resto del mondo aveva raggiunto gli Stati Uniti in termini di produzione e le imprese cominciarono ad offrire prodotti o servizi qualitativamente superiori ad un costo minore, le cose cominciarono a cambiare. Nel momento in cui le case automobilistiche degli Stati Uniti hanno cominciato a perdere quote di mercato a vantaggio delle auto di qualità europee e giapponesi, nel 1980, gli Stati Uniti hanno cominciato a concentrarsi nuovamente sulle *operations* e hanno cominciato a cercare metodi per ridurre i prezzi e migliorare la qualità della produzione. A quel punto, hanno riscoperto, in Giappone, l'enfasi sul processo e la qualità che era stato creato negli Stati Uniti nella prima metà del XX secolo.

A differenza della tradizione del controllo di qualità che si concentra sulla qualità e la produzione di prodotti, la tradizione della gestione è concentrata sulla prestazione globale dell'impresa.

L'enfasi di tale approccio si orienta quindi sulla strategia di allineamento e poi sui mezzi per realizzare tale strategia, organizzare e gestire i dipendenti al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La figura più importante nella tradizione della gestione negli anni successivi la seconda guerra mondiale è Rummler Geary, che ha iniziato la sua carriera presso l'Università del Michigan.

La metodologia di Rummler Geary deriva da una visione delle organizzazioni considerate in tutte le loro parti. Uno dei fattori principali nella filosofia di questo autore è rappresentato nell'importanza di gestire e motivare le prestazioni dei dipendenti dell'organizzazione.

Rummler fin dai primi corsi tenuti presso l'Università del Michigan negli anni '60, sottolineava l'importanza dell'utilizzo di diagrammi organizzativi e di diagrammi di flusso dei processi nello sviluppo dei modelli di *business*. Inoltre ha espresso la necessità di compiere analisi sui compiti svolti dai dipendenti con l'obiettivo di definire perché le prestazioni di alcuni dipendenti risultavano migliori rispetto a quelle di altri.

Successivamente Rummler si unì ad Alan Brache per creare nel 1980 la "*Rummler-Brache*", una società per l'addestramento di professionisti del processo, una decina di anni dopo, all'inizio del 1990 divenne co-autore, con

Alan Brache, di uno dei classici più conosciuti di questo settore quale “*Il miglioramento delle prestazioni: come gestire lo spazio bianco sull'organigramma*” (Rummler 1990).

Rummler in questo libro sottolineava la necessità di migliorare le *performance* aziendali sostenendo che la ridefinizione dei processi era il modo migliore per farlo. Ha poi continuato a sostenere che il miglioramento delle prestazioni del lavoro dipendente e gestionale è stata la chiave per il miglioramento dei processi.

Porter - Business Management

Il secondo personaggio importante nella tradizione di gestione è Michael Porter, professore presso la Harvard Business School. Porter era già affermato come teorico della strategia di *business*, ma nel suo libro del 1985, *Il vantaggio competitivo*, ha abbandonato concetti meramente strategici per sostenere che la strategia era intimamente collegata all'organizzazione delle attività come catene di valore, che, a loro volta, sono la base per un vantaggio competitivo di un'azienda (Porter 1985).

Una catena del valore supporta una linea di prodotti, un mercato, ed i suoi clienti. Se la vostra azienda produce jeep, allora si ha una catena di valore per jeep. Se la società fa prestiti, allora avrete una catena del valore per i prestiti. Una singola azienda può avere più di una catena del valore.

Grandi organizzazioni internazionali hanno tipicamente da 5 a 10 catene del valore. In sostanza, le catene del valore sono i processi specifici che definiscono una società. Tutti gli altri processi sono definiti mettendoli in relazione alla catena del valore. Detto in altro modo, una catena del valore può essere scomposta in importanti processi operativi come commercializzazione, vendita, produzione e consegna con i relativi processi di gestione e di supporto come la pianificazione, la finanza, le risorse umane ed IT. In realtà, è stato il concetto di catena di valore di Porter che ha sottolineato la distinzione tra nucleo e processi di supporto. Quello della catena del valore è stato il principio organizzatore che ha spinto le organizzazioni a definire ed organizzare i

processi e strutturare gli sforzi di cambiamento dei processi nel corso degli ultimi due decenni.

Porter definisce un vantaggio competitivo come una situazione in cui una società riesce a dominare un settore per un periodo prolungato di tempo. Un esempio evidente, nel nostro tempo, è Wal-Mart, una società che domina completamente le vendite al dettaglio negli Stati Uniti e sembra probabile che continuerà a farlo nel prossimo futuro. "In definitiva," Porter conclude, "tutte le differenze tra le imprese in termini di costi o prezzi derivano da centinaia di attività necessarie per creare, produrre, vendere e distribuire i propri prodotti o servizi". In altre parole sono le attività stesse a costituire la base del vantaggio competitivo. Questa conclusione è strettamente legata all'analisi di Porter della catena del valore. Una catena del valore è costituita da tutte le attività necessarie per produrre e vendere un prodotto o un servizio. Le aziende hanno successo perché capiscono che cosa i loro clienti compreranno e procedono per generare il prodotto o il servizio che i loro clienti desiderano per mezzo di una serie di attività che creano, producono, vendono e distribuiscono il prodotto o servizio.

Fino ad ora, la conclusione sembra piuttosto ovvia, ma Porter va oltre. Egli sostiene che le aziende si basano su due approcci quando cercano di organizzare e migliorare le loro attività o i loro processi: esse si basano su un approccio che Porter definisce "efficacia operativa" o si basano sul "posizionamento strategico". "Efficacia operativa" significa eseguire attività simili meglio di come le eseguono i rivali. In sostanza questa definizione è allineata con quella di "*best practices*". Ogni società si guarda intorno, determina quello che sembra essere il modo migliore per realizzare un determinato compito, e poi cerca di attuare quel processo nella propria organizzazione. Purtroppo, secondo Porter, questa non è una strategia efficace. Il problema è che tutte le altre organizzazioni cercano quotidianamente anch'esse di implementare le migliori pratiche. Le migliori pratiche non interessano ad un'azienda che ha un vantaggio competitivo poiché sono elementi troppo facili da copiare.

Questo approccio abbassa i profitti perché vengono investite molte risorse nel tentativo di copiare le migliori pratiche dei concorrenti senza coltivare iniziative personalizzate per cui i clienti possono pagare un sovrapprezzo. Ognuno è semplicemente impegnato in una lotta disperata per produrre a costo sempre più basso, e tutti cercano di copiare le migliori pratiche altrui mentre i margini continuano a ridursi. Porter riassume: "Poche aziende hanno gareggiato con successo per quanto riguarda l'efficacia operativa per un periodo prolungato, e primeggiare in tal senso diventa ogni giorno più difficile".

L'alternativa è quella di concentrarsi su un'unica posizione in evoluzione strategica e quindi adattare la catena del valore dell'azienda per eseguire tale strategia unica.

A completare la sua tesi, Porter conclude: "Il vantaggio competitivo si sviluppa su tutto il sistema delle attività". L'importanza di questo approccio, secondo Porter, deriva dal fatto che le posizioni basate su sistemi di attività sono molto più sostenibili rispetto a quelle costruite su singole attività. In altre parole, risulta più facile per i *competitors* comprendere l'eccellenza di un'azienda in una specifica attività, e duplicarla, rispetto alla possibilità di comprendere esattamente come i processi sono integrati tra loro.

Kaplan e Norton - *Business Management*

Nel *Business Management* oltre alle due metodologie sopra elencate è importante fare riferimento anche alla metodologia sviluppata da Robert S. Kaplan e David P. Norton ovvero la *Balanced Score-card*. Tale metodologia si è caratterizzata fin dall'inizio per aver sviluppato un approccio di gestione aziendale che fosse orientato alla misurazione delle prestazioni. La *Score-card* rappresentava quindi uno strumento attraverso il quale le organizzazioni potevano considerare, analizzare e monitorare una serie di parametri diversi di successo. Allo stesso tempo tale strumento, con l'obiettivo di sistematizzare tutte le misure intraprese da un'organizzazione, ha introdotto un modo nuovo di allineare le misure dei servizi e la valutazione delle prestazioni manageriali nelle gerarchie. La *Balanced Score-card* si caratterizzava inoltre per attribuire importanza alle persone che operano all'interno dell'organizzazioni. Secondo

questa metodologia le persone svolgono un ruolo significativo nella creazione di valore perché operano direttamente nella realizzazione e gestione dei processi. Inizialmente la metodologia *Balanced Score-card* veniva utilizzata quasi esclusivamente dalle organizzazioni funzionali, solo in un secondo momento grazie alla diffusione di nuovi approcci all'interno delle imprese le misure ottenute dall'utilizzo della *Balanced Score-card* furono legate direttamente alle catene del valore e ai processi di *business*. In tal modo le persone cominciarono a riconoscere sempre più spesso l'approccio della *score-card* come una metodologia sistematica necessaria per allineare le misure di processo relative a specifiche attività con gli obiettivi strategici aziendali.

3.2.3 INFORMATION TECHNOLOGY

3.2.3.1 INTRODUZIONE

Nei primi anni '80, gli esperti del settore hanno lavorato a tempo pieno per cercare di trovare delle soluzioni in grado di automatizzare il processo decisionale, rendendosi conto che, alle fine, quasi tutti i processi decisionali dovevano essere automatizzati, o comunque eseguiti dalle persone supportate da strumenti tecnologici quali, ad esempio, il computer.

Se si osserva l'evoluzione dei sistemi IT, dai principali fotogrammi di tipo mini a PC, o il modo in cui tali sistemi si sono trasferiti dal *back office* al *front office*, si può osservare come nel giro di due decenni i sistemi IT hanno completamente cambiato il modo di pensare al lavoro e quello di fare *business*.

Oggi è difficile ricordare com'era il mondo senza i sistemi informatici. Tutto è avvenuto in circa 40 anni, anche se il cambiamento più importante avvenuto fino ad oggi, si può riconoscere nel 1995, quando Internet e il Web cominciarono a cambiare radicalmente le modalità attraverso le quali i clienti interagivano con le aziende. In circa due anni, si è passati da pensare ai computer come strumenti per l'automazione dei processi aziendali interni, a

pensare a loro in relazione ad una comunicazione multimediale che ha facilitato radicalmente la diffusione di nuovi modelli di *business*.

La diffusione dell'alfabetizzazione informatica in internet, che interessò l'intera popolazione dei paesi sviluppati, costrinse tutte le aziende a riconsiderare il funzionamento del proprio *business*.

Si può quindi concludere osservando che, se prima dell'inizio degli anni 1990, molti sforzi da parte degli esperti del settore furono orientati ad automatizzare i processi, senza però ottenere grandi risultati perché tali sistemi venivano riconosciuti più come *software* per l'automazione che come processi di lavoro, oggi gran parte delle organizzazioni è più dipendente dai processi e l'*Information Technology*, oltre ad essere concettualizzata come un servizio, viene gestita indipendentemente dall'attività principale.

3.2.3.2 LA TRADIZIONE DELL'*INFORMATION TECHNOLOGY*

La terza tradizione prevede l'utilizzo di computer e applicazioni *software* per automatizzare i processi di lavoro. L'*Information Technology* venne utilizzato per la prima volta verso la fine del 1960, diffondendosi poi rapidamente a partire dal 1970. In questi anni, in cui l'IT ha cominciato ad essere utilizzata con maggior frequenza, le principali funzioni che venivano svolte attraverso questo strumento riguardavano l'automazione di attività di *back office*, come la contabilità e la tenuta dei registri, e la diffusione del computer come strumento in grado di migliorare e velocizzare il lavoro delle persone. Fu così che una grande varietà di posti di lavoro raggiunse l'automazione.

Quando Geary Rummler ha iniziato a lavorare sul ridisegno dei processi, alla fine del 1960, il concetto dell'automazione non veniva ancora considerato, in quanto era troppo specializzato.

Solo verso la fine del 1970, i processi hanno cominciato a cambiare divenendo, grazie anche alla diffusione degli impianti di produzione e alle operazioni per l'elaborazione dei documenti, processi automatizzati.

3.2.3.3 BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Il *Business Process Reengineering* è un movimento nato agli inizi degli anni '90 soprattutto grazie a M.Hammer e T.Davenport. Con la rapida evoluzione della tecnologia, l'*Information Technology* non è più considerato e utilizzato come un processo di supporto per gestire i dati, ma diventa, per la maggior parte delle organizzazioni, la base necessaria per attuare una trasformazione radicale dei processi. Diverse sono le opinioni sviluppate su dove dovrebbe collocarsi il *Business Process Reengineering* (BPR) inteso come movimento. Qualcuno riconosce le origini di tale movimento nella tradizione di gestione in quanto ha motivato un sacco di dirigenti a rivedere le loro strategie di *business*. L'enfasi in BPR sulle catene del valore deriva certamente da Porter. Altri, invece, tendono a collocarlo nella tradizione IT in quanto il BPR viene utilizzato per ridefinire i processi di lavoro e automatizzare ovunque possibile. Nello specifico, di fronte a diverse correnti di pensiero, si può definire che le origini del BPR si trovano probabilmente sul confine tra le due tradizioni, con un focus particolare dedicato al regime della tradizione dell'IT.

3.4 STATO DELL'ARTE DELLE METODOLOGIE BPM

3.4.1 INTRODUZIONE

Attualmente non esiste una metodologia unificata a supporto del BPM, esistono invece differenti metodologie che possono essere applicate in base al cambiamento del *business* che si sta cercando di perseguire.

Le "metodologie BPM" si possono applicare a iniziative di *Business Process Improvement* (come "Six Sigma", "Lean thinking", "Kaizen", "Rummler-Brache" e BPR), sviluppo di *software application* (come SCRUM, "feature-driven development" e "extreme programming"), Project Management (PRINCE2, PMBOK e altre proposte dai singoli *vendor*) e gestione del cambiamento (come quella di Kotter e Adkar). Un crescente numero di *vendor* di sistemi BPM fornisce metodologie che spaziano dall'implementazione di progetti fino a i più

ampi approcci di BPI. Le organizzazioni che offrono consulenza e *system integration* stanno inserendo metodi BPM nelle loro metodologie di *delivery* dei servizi.

3.4.2 FRAMEWORK METODOLOGICI

Diverse sono le discussioni che si sono sviluppate nel corso degli anni sulle metodologie BPM; nonostante ciò risulta difficile individuare una vera e propria metodologia da poter utilizzare nella propria organizzazione. Per metodologia s'intende un insieme completo e specifico di istruzioni necessarie per realizzare un compito, che nel caso specifico del BPM, si riferisce a ridisegnare e migliorare un processo di *business*. Data la complessità del contesto globale, una metodologia non potrà mai essere assunta come un algoritmo valido in tutte le situazioni. Le organizzazioni dovrebbero considerare le metodologie come degli strumenti in grado di fornire procedure specifiche per realizzare compiti particolari che garantiscono la possibilità, a *team* qualificati, di avvicinarsi in modo coerente ai nuovi progetti.

Per evitare di considerare le centinaia di diverse metodologie informali che sono state descritte in documenti o articoli di ricerca, si ritiene necessario, prendere in esame solo quelle metodologie che hanno una presenza reale sul mercato.

A partire dagli anni Ottanta, si possono individuare tre importanti metodologie di *process business*. La più nota metodologia *business-oriented* è stata quella che viene comunemente definita *Rummler-Brache*. Essa è definita in un libro intitolato "*Performance Improvement: Managing the White Space on the Organization Chart*", scritto da Jossey-Bass nel 1990 dopo aver seguito e frequentato le lezioni tenute da Rummler e Brache sull'analisi e progettazione dei processi.

Questa metodologia è stata particolarmente utilizzata dai responsabili aziendali e da coloro che si occupavano dello sviluppo dell'organizzazione perché non poneva molta enfasi sull'automazione ma piuttosto orientava gli utilizzatori a

pensare all'azienda come un sistema scomponibile in processi, in posti di lavoro ed in attività che dovevano essere eseguite. Tale visione aveva lo scopo di far riflettere i responsabili su come il lavoro venisse gestito, monitorato, portato a termine, e in che modo le prestazioni potessero essere migliorate.

La seconda metodologia, già trattata in questo capitolo, è il Six Sigma fondata nel 1990 ed utilizzata per la prima volta in Motorola. Tale metodologia aveva posto l'accento sulla necessità di risparmiare risorse rendendo più efficienti i processi. Grazie al Six Sigma molte aziende sono state in grado di spostare la loro attenzione sui processi e in particolare sul miglioramento continuo degli stessi.

Il terzo e ultimo approccio, orientato all'analisi dell'elaborazione e riprogettazione dei processi, viene solitamente definito IDEF (Integrated Definition Methods). Questo approccio è stato originariamente sviluppato per la US Air Force ed è derivato da una vasta gamma di attività di sviluppo di *software* che erano state utilizzate negli anni Ottanta. Queste metodologie *software*, venivano di solito raggruppate assieme sotto il termine "*Structured Methodologies*".

La metodologia IDEF si caratterizza per la propria struttura che comprende sia una componente di analisi di *business* (IDEF0) sia componenti orientate alla progettazione di *software* e organizzazione del *database* (IDEF1, IDEF2, ecc).

Questi tre approcci, assieme alle tre metodologie descritte in questo capitolo, hanno contribuito a stabilire le linee generali che ancora oggi dominano l'arena del BPM.

Ripercorrendo la storia sulle metodologie BPM è possibile osservare come un ruolo significativo, per la definizione delle odierne metodologie sul BPM, è stato svolto dal *Business Process Reengineering*.

I primi anni Novanta sono stati dominati dal *Business Process Reengineering*, la cui definizione si riconosce nei libri di *Reengineering* di Hammer, Champy e Davenport. Questi primi libri hanno motivato le aziende a considerare le fasi di cambiamento dei processi, senza però fornire indicazioni specifiche a riguardo. Per questo motivo l'interesse per il *Reengineering* ha contribuito a dare un

grande impulso alle metodologie di analisi e riprogettazione dei processi che erano già esistenti.

A metà degli anni Novanta, infatti, sono state scritte decine di libri sull'analisi e la riprogettazione dei processi.

La maggior parte di queste metodologie sono sistematiche e progettate non solo per cambiare la struttura del processo ma anche per strutturare incarichi di consulenza. In modo simile, anche una significativa varietà di fornitori di *software*, che erano inizialmente *Computer Aided Software Engineering* (CASE), ha iniziato ad offrire metodologie di analisi di processo. In questi casi, ovviamente, le metodologie sono state progettate per poter funzionare in combinazione con un prodotto *software*.

A metà degli anni Novanta, anche nel settore pubblico la maggior parte delle metodologie di *business process* fu influenzata dai concetti espressi nelle diverse metodologie BPM (Rummler-Brache, Six Sigma o IDEF-0). Un esempio è rappresentato dall'idea di *swimlanes* introdotta da Rummler-Brache allo scopo di mantenere traccia dei responsabili per la gestione dei processi che oggi è utilizzata da quasi tutte le metodologie.

Negli anni Novanta, le applicazioni ERP (es. SAP, Peoplesoft, Oracle) hanno iniziato ad essere ampiamente adottate dalle organizzazioni. Inizialmente i venditori hanno creato una serie di diagrammi per mostrare come le applicazioni ERP potessero sostenere i processi di *business*.

Dalla fine degli anni Novanta, grazie alla standardizzazione avvenuta per la metodologia ARIS¹ e la notazione di IDIS Scheer SAP, aziende come Oracle e Microsoft hanno iniziato ad adottare la notazione ARIS allo schema delle loro applicazioni ERP.

Si può dunque comprendere come nel settore in considerazione esista un'ampia gamma di metodologie sui processi di *business*. Queste, tuttavia, sono caratterizzate da finalità differenti: alcune metodologie vengono progettate per aiutare le persone d'affari, altre per supportare gruppi di lavoro

¹ ARIS (*Architecture of Integrated Information Systems*) è un approccio per l'*enterprise modeling*, utilizzato quindi per analizzare i processi ed osservare in modo olistico il management dell'organizzazione, il *work flow*, le *application processing* e il *process design*.

nella tradizione di controllo della qualità, altre ancora sono progettate per supportare a livello aziendale i cambiamenti culturali, ed infine altre sono progettate per supportare i professionisti del settore dell'IT, che sono impegnati nel miglioramento dei processi di automazione.

La presenza di molte metodologie e di un'ampia e diversificata gamma di utilizzi delle stesse dimostra come, in questi settori, risulti difficile individuare ed adottare un'unica metodologia. Sempre più spesso l'utilizzo contemporaneo di diverse metodologie consente alle organizzazioni di ottenere risultati più efficaci ed efficienti.

Inoltre, anche a causa della rapida evoluzione del mercato dei *business process*, l'adozione di metodologie differenti diviene sempre più una necessità per le organizzazioni che vogliono assicurare una continuità alla gamma completa di compiti che rientrano nella definizione di BPM.

Per completare il panorama sulle metodologie, si ritiene necessario considerare la metodologia del BPM *Common Body of Knowledge*.

Tale metodologia ha come obiettivo principale quello di fornire ai professionisti di BPM una visione unica e comprensiva degli argomenti e delle *best practice* relative al settore in fase di analisi.

Per realizzare ciò, il BPM *Common Body of Knowledge* utilizza sempre uno stesso linguaggio al fine di trasmettere in modo più chiaro i propri messaggi.

Il *Business Process Management Common Body of Knowledge* individua nove differenti aree di conoscenza. Tali aree sono:

- il *Business Process Management*, che rappresenta l'area i cui si sviluppano i concetti chiave del BPM;
- il *Process Modelling*, la *Process Analysis*, il *Process Design*, il *Process Performance Management* e il *Process Transformation*, che costituiscono le attività e gli aspetti funzionali del BPM;
- la *Process Management Organization* e l'*Enterprise Process Management*, che rappresentano come le attività di BPM si relazionano con le altre forme dell'organizzazione, quali ad esempio la *governance* e la pianificazione strategica;

- la *Business Process Management Technology*, che supporta e consente alle organizzazioni di praticare le diverse funzionalità del BPM.

Si procede considerando singolarmente ciascuna delle nove aree di conoscenza.

Il *Business Process Management* si occupa di definire e fornire le basi necessarie per esplorare le restanti aree di conoscenza. Tale area si concentra sui concetti fondamentali del BPM, ovvero:

- sulle definizioni chiave;
- sul processo *end-to-end*, in cui emerge l'importanza di osservare il processo in tutta la sua interezza;
- sul valore del cliente;
- sulla natura del lavoro *cross-functional*;
- sulle diverse componenti dei processi;
- sul BPM *lifecycle*;
- sulle capacità critiche;
- sui fattori di successo.

Il *Process Modelling*, invece, comprende l'insieme delle competenze e dei processi che permettono alle persone di capire, comunicare, misurare e gestire le componenti principali dei processi di business. Tale area di conoscenza consente alle organizzazioni di ottenere una migliore comprensione degli scopi dei vari processi e di ottenere dei vantaggi provenienti dalla modellazione degli stessi.

La terza area di conoscenza è rappresentata dalla *Process Analysis*.

La *Process Analysis* comporta una comprensione dei processi di *business* che include l'efficienza e l'efficacia degli stessi.

Nello specifico, tale area, si occupa di:

- riconoscere lo scopo e le attività per le analisi del processo;
- decomporre le componenti e gli attributi del processo. Le tecniche di analisi e i modelli di processo;

- utilizzare i modelli dei processi e quelli provenienti da altra documentazioni di processo per convalidare e comprendere i processi statali attuali e futuri.

Il *Process Design* si occupa, invece, di effettuare una pianificazione intenzionale e riflessiva su come i processi di *business* funzionano, sono misurati, governati e gestiti.

Tale area si occupa di raggiungere, definendo gli aspetti che contraddistinguono i processi di *business* nel contesto in cui questi sono inseriti, gli obiettivi sia legati al *business* sia quelli relativi alla performance del processo.

In particolare il *Process Design* ricopre le seguenti funzioni:

- definisce i piani e le *guidelines* per il funzionamento dei *work flow*;
- stabilisce le varie modalità di applicazione delle regole;
- definisce come le applicazioni di *business*, le piattaforme tecnologiche, le risorse dei dati, i controlli finanziari e operativi debbano interagire con gli altri processi, siano essi esterni che interni;
- definisce i ruoli di progettazione dei processi;
- stabilisce le tecniche e i principi che caratterizzano una buona progettazione;
- individua comuni modelli di progettazione dei processi.

La quinta area di conoscenza, che è contraddistinta dal *Process Performance Measurement*, si occupa di effettuare un monitoraggio sia dell'esecuzione dei processi sia dei risultati degli stessi al fine di ottenere processi più efficaci ed efficienti.

Tale strumento viene utilizzato dalle organizzazioni con lo scopo di conseguire i propri obiettivi strategici.

In particolare le organizzazioni scelgono di adottare tale strumento quando vi è la necessità di effettuare decisioni per il miglioramento dei processi e per l'introduzione di nuovi processi che andranno a sostituire quelli esistenti che hanno perso la loro efficacia.

Le funzioni principali che il *Process Performance Measurement* definisce, sono:

- le modalità di misurazione dei processi, garantendo così alle organizzazioni dei vantaggi esprimibili in termini di efficacia ed efficienza;
- gli strumenti ed i metodi necessari per monitorare e controllare le operazioni;
- quali aspetti dei processi misurare, attraverso l'allineamento degli stessi con le *performance* delle imprese.

La *Process Transformation*, che costituisce la sesta area di conoscenza, ha come prima funzionalità quella di indirizzare i processi di cambiamento all'interno del *lifecycle* del *business process*. Tale strumento si occupa, inoltre, di:

- attuare miglioramenti nei processi;
- sviluppare metodologie per riprogettare e reingegnerizzare i processi;
- attuare cambiamenti organizzativi riguardanti le metodologie, le tecniche e le *best practice*.

La *Process Organization* indirizza i diversi ruoli, le varie responsabilità e la struttura dei *report* allo scopo di supportare le organizzazioni definite *process-driven*.

Tale strumento, oltre ad essere utile per effettuare delle considerazioni culturali, si occupa di definire i processi *driven enterprise* e le strutture di *governance* presenti all'interno delle organizzazioni.

L'*Enterprise Process Management*, che rappresenta l'ottava area di conoscenza, si occupa, invece, di massimizzare i risultati dei processi di *business* in linea con le strategie di *business* ben definite e con gli obiettivi funzionali basati su queste strategie. Il *process portfolio management* assicura che il processo di portfolio possa sostenere le strategie delle organizzazioni e delle unità aziendali e fornisce un metodo per gestire e valutare le iniziative.

L'*Enterprise Process Management*, nello specifico, ricopre i seguenti ruoli e compiti:

- sviluppa strumenti e metodi per valutare i livelli di maturità durante la gestione dei processi;

- richiede la presenza di aree di attività BPM, attraverso le quali è possibile migliorare lo stato di organizzazione del BPM;
- attua un'integrazione tra i vari processi;
- presenta le *best practice* dei *process architecture* e dell'*enterprise process*.

L'ultima area di conoscenza è rappresentata dalla *BPM Technology*, la quale si occupa di rendere attuabile e di supportare la disciplina di gestione. Le tecnologie BPM sono caratterizzate da un'ampia gamma di tecnologie disponibili per favorire la pianificazione, la progettazione, l'analisi, la gestione e il monitoraggio dei processi di *business*; inoltre le tecnologie BPM sono costituite anche da un set di pacchetti applicativi, da strumenti di sviluppo, da tecnologie di infrastruttura e da dati e informazioni relativi ai negozi. Tutti questi strumenti, che caratterizzano la *BPM Technology*, hanno lo scopo di aiutare i professionisti di BPM e i lavoratori nello svolgimento delle loro attività di BPM.

3.5 I PRINCIPALI TREND DEL *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*

3.5.1 *BUSINESS PROCESS COMPETENCY CENTER*

Il *Business Process Competency Center* (BPCC) agisce come una società di consulenza interna ed ente promotore per la gestione dei processi di *business* (BPM) compresa la formazione e la sensibilizzazione e offre un "*one-stop shop*" che fornisce servizi a progetti, programmi e iniziative di BPM. Il BPCC implementa, sceglie e sostiene le linee guida, gli standard e gli strumenti e offre servizi basati su una "cassetta degli attrezzi" metodologica che consente all'impresa di progredire e adottare il BPM.

La creazione di un BPCC è riconosciuta come una componente necessaria e ha preso piede come un elemento essenziale per il successo BPM all'interno delle organizzazioni. Numerosi *system integrator* e fornitori di software offrono servizi per attuare un BPCC come parte delle loro offerte BPM. Le organizzazioni stanno utilizzando il BPCC per consolidare le iniziative di miglioramento vigenti e guidare un "cambio di passo" nell'ambito delle attività di miglioramento dei processi nei progetti che abbracciano i programmi di BPI

(*Business Process Improvement*); tuttavia esistono ancora problemi che ostacolano l'adozione di BPCC: tale adozione può essere difficile poiché il BPCC deve rispecchiare la cultura e la maturità dell'organizzazione, così come produrre risultati che creino fiducia. Ci sono molte opzioni per il reclutamento del personale, la comunicazione, i servizi offerti, il modello di impegno, i progetti e i programmi da selezionare. L'implementazione ottimale è un modello misto in cui l'IT e il *business* portano avanti progetti BPM insieme, ma per il primo progetto è meglio adottare un approccio più semplice con il team BPCC che riferisce all'IT o al *business*. Nel corso del 2012 il BPCC è stato spesso fuso con la funzione PMO o EPMO, consentendo una copertura più olistica di processi, informazioni, tecnologia e persone.

La creazione di un BPCC è un passo fondamentale nella maturazione degli sforzi nel BPM di un'impresa in quanto:

- riduce il rischio di fallimento o perdita d'interesse attraverso la promozione di una visione olistica del processo in tutta l'azienda;
- amplia la portata di conoscenze e competenze BPM e assicura che le risorse siano applicate ai progetti di maggior valore;
- consente l'uso continuo e coerente di tecniche di BPM nell'organizzazione.

Il BPCC è un elemento fondamentale per le organizzazioni che vogliono migliorare la loro efficacia operativa attraverso la razionalizzazione e il riutilizzo di *process asset*. Le organizzazioni che non riescono a stabilire un BPCC cross-funzionale scopriranno che i loro sforzi non forniscono i risultati promessi a lungo termine: i loro sforzi BPM ristagnano a livello di progetto e forniscono scarsi risultati, traducendosi spesso nell'abbandono d'iniziative BPM. Il BPCC consente invece a un'organizzazione di passare dai progetti BPI ai programmi BPI, un passo essenziale per un'organizzazione che cerca di maturare le sue capacità di BPM. Le organizzazioni che pianificano e dedicano risorse per stabilire e far evolvere il BPCC sono in grado di passare da singoli progetti BPM a programmi di trasformazione BPM in un arco che va dai sei ai dodici mesi.

3.5.2 IL *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* COME DISCIPLINA

Il BPM è la disciplina di gestione dei processi (piuttosto che dei singoli compiti) come mezzo per migliorare i risultati di *business* e l'agilità operativa. I processi si estendono fino ai confini organizzativi, collegando tra loro persone, flussi informativi, sistemi e altri *asset* per creare e fornire valore ai clienti e portatori d'interesse.

Il BPM si distingue dal *Business Process Reengineering* (BPR) nel riconoscimento che, nell'economia globale di oggi, i processi operativi devono continuamente adeguarsi al mercato e ai contesti dei clienti in continua evoluzione. Il BPM enfatizza il miglioramento continuo e l'innovazione dei processi abilitando i partecipanti a regolare dinamicamente sia singoli oggetti di lavoro "al volo" che il processo in sé per ottimizzarne i risultati. Invece della normalizzazione di processo, il BPM pone l'accento sulla variazione di processo gestita. Così, oltre ai vantaggi tradizionali di maggiore efficienza e riduzione dei costi, il BPM aggiunge l'efficacia dei processi e la resilienza operativa come nuove e critiche misure di eccellenza operativa.

Il BPM è di continuo interesse per le organizzazioni per la sua capacità di aumentare i risultati delle prestazioni operative. Quando l'economia è debole, come ad esempio durante la crisi finanziaria iniziata nel 2008 e tutt'ora in corso, le organizzazioni si concentrano sulla gestione dei processi come un modo per ridurre i costi e aumentare la produttività in vista di una ripresa dell'economia. Quando l'economia è forte, le organizzazioni tendono a concentrare i loro sforzi BPM in aree che differenziano o innovano le loro aziende per capitalizzare le opportunità di crescita.

Ci sono molti casi di studio disponibili che evidenziano i benefici realizzati dalla disciplina BPM nel dominio di un singolo processo. Eppure, nonostante la continua attrattiva del BPM, ci sono pochi esempi di organizzazioni che abbiano realmente ottenuto risultati più elevati di performance aziendali attribuibili a un solido programma BPM applicato a più processi. Anche se il consenso verso il BPM sta crescendo progressivamente il 90% delle organizzazioni è ancora indietro nel percorso BPM e fatica ancora molto

nell'applicare il BPM come programma a livello *enterprise*. Solo il 10% delle grandi imprese sta raggiungendo alti livelli di maturità BPM con la capacità di rendere i processi operativi più efficaci, innovativi e agili. Per la maggior parte dei professionisti che si occupano di processi, le più recenti misure di eccellenza operativa del BPM, l'efficacia e la resilienza operativa rimangono solo un'aspirazione.

Cambiare il modo in cui i managers gestiscono le loro risorse è lento e difficile. Solo poche organizzazioni stanno iniziando a chiedersi come possono modificare le loro pratiche di gestione, soprattutto quando si utilizzano le più recenti tecnologie che abilitano il BPM e che rendono i processi e il progresso del lavoro più espliciti (usando modelli) rispetto alle implementazioni del passato, quando il processo era implicito (nascosto o "*hard-coded*") nelle applicazioni software a supporto del *business*. Pochi programmi di formazione professionale insegnano davvero nuovi approcci alle discipline che compongono il BPM (modellazione dei processi, analisi di processo, misure di processo, *coaching* dei partecipanti ai processi, *governance* dei processi e ottimizzazione dei processi). Inoltre c'è ancora carenza di *thought leader* e autori di best-seller sulla disciplina del BPM rispetto a quella ben più affermata del BPR. L'aspetto più importante è che molte organizzazioni percepiscono il BPM principalmente come una tecnologia e sottovalutano l'importanza del lato gestionale del BPM. Questi problemi sono le ragioni principali per cui ad oggi è ragionevole pensare che il BPM impiegherà ancora più di 10 anni per diventare radicato nelle organizzazioni.

E' prevedibile che durante questo periodo alcune aziende si scoraggeranno incontrando ostacoli all'adozione del BPM che inibiranno la concretizzazione di benefici. Gli inibitori principali continuano a essere le politiche organizzative e i drastici cambiamenti culturali necessari per sostenere eccellenze di processo che travalichino i confini delle singole unità organizzative a confronto con il più tipico focus sull'eccellenza delle differenti funzioni. In queste situazioni, saranno necessari nuovi difensori del BPM che si concentrino sui progressi raggiunti e indichino la strada verso la possibilità di ottenere di più. Purtroppo in molti percepiscono erroneamente che le tecnologie BPM (come ad esempio

gli strumenti di analisi dei processi di *business* e le suite BPM) da sole promuoveranno l'adozione del BPM, perciò non sviluppano le opportune comunicazioni, la formazione, i Centri di Competenza di Processo (BPCC) e gli sforzi di gestione del cambiamento in concomitanza con le implementazioni di nuove tecnologie. Quando il BPM è avviato dal CIO (o un altro leader IT), è particolarmente difficile che si sviluppi la comprensione del BPM presso i dirigenti delle aree di *business* e anche che costoro cambino il loro stile di gestione.

L'economia globale continua a essere particolarmente volatile e difficile, spingendo ancora verso sempre maggiori esigenze di resilienza operativa. Le forze della globalizzazione continueranno a sfidare i responsabili operativi per trovare modi migliori e più intelligenti di gestire operazioni geograficamente distribuite, pertanto le principali organizzazioni continueranno ad applicare aggressivamente il BPM, sostenute da nuove tecnologie che lo abilitano (rendendo espliciti uno o più aspetti di processo, come ad esempio il flusso di lavoro, le attività, e l'unità organizzativa o il ruolo che svolge il lavoro, tramite modelli astratti). Esse possono scoprire e sperimentare nuovi approcci, aumentare le loro esperienze sul campo in sotto-discipline BPM e implementare modifiche di processo più rapidamente e facilmente per diventare più proattive nelle loro risposte alle dinamiche di mercato.

La reale accettazione del BPM sarà associata alla rinnovata (ma più lenta) accettazione di un approccio alla gestione delle operazioni più scientifico e basato su dati. Per gli alti dirigenti operativi di oggi le necessarie tipologie di cambiamento comportamentale e le nuove competenze non saranno raggiunte facilmente: il cambiamento non potrà realmente accadere finché i managers più giovani, di medio livello, non avranno assunto i ruoli di leadership; affinché il BPM raggiunga un livello di maturità che lo renda davvero produttivo. Saranno necessari nuovi managers che abbiano una formazione appropriata e competenze specifiche di gestione dei processi. Considerando tutti questi fattori ad oggi è ragionevole pensare che il BPM come disciplina potrà raggiungere un'adozione su larga scala in non meno di 10 anni.

3.6. BUSINESS PROCESS GOVERNANCE

La *Business Process Governance* delinea le persone, i processi e le politiche responsabili e competenti per il miglioramento e il cambiamento dei processi. Il termine "Persone" si riferisce a coloro che definiscono le esigenze di BPM e ne finanziano i progetti; il termine "processo" invece descrive come vengono prese le decisioni di *governance*; ed infine quello di "politiche" fornisce le linee guida trasparenti e i criteri per prendere queste decisioni. Questo assicura che il miglioramento dei processi aiuti l'organizzazione a raggiungere i suoi obiettivi attraverso l'instaurazione della consapevolezza e della responsabilità per le prestazioni dei processi *end-to-end*.

Il concetto della *governance* dei processi non è nuovo ma la sua importanza sta crescendo poiché nelle organizzazioni è aumentata la consapevolezza del suo peso nel successo complessivo di iniziative BPM, anche se esistono ancora pochi modelli di successo. Questo perché non esiste una soluzione adatta a tutte le situazioni e le organizzazioni sono sempre alla ricerca del modo migliore per far funzionare la *governance* nel loro contesto di *business* e culturale.

Per le organizzazioni che avviano il BPM, la sfida più grande della *Business Process Governance* è individuare quale opportunità di BPM affrontare per prima; ma una volta completati con successo diversi progetti di BPM e cercando di formare un programma permanente di BPM è possibile comprendere che ci vuole molto di più. In realtà è praticamente impossibile per un programma di BPM avere successo e ottenere la diffusione a livello dell'intera organizzazione senza un maturo modello di *governance* che lo sostenga.

Ci sono diversi fattori chiave essenziali per stabilire una forte *governance* dei processi aziendali in un'organizzazione:

- un *Business Process Competence Center* (BPCC) che aiuti a sostenere il miglioramento continuo dei processi, fornendo le risorse BPM necessarie per strumenti, formazione, metodologie e competenze;

- visibilità (attraverso il monitoraggio e la misurazione) delle prestazioni dei processi *core*;
- responsabilità delle prestazioni dei processi attraverso la presenza dei gestori dei processi aziendali responsabili del cambiamento e del miglioramento in un determinato processo;
- trasformazioni di lungo periodo della cultura dell'organizzazione per abbattere i silos funzionali adottando una mentalità più orientata ai processi.

La maggior parte delle organizzazioni fa fatica a soddisfare questi criteri: non ha ancora un BPCC o un centro di eccellenza equivalente oppure non ha stabilito il ruolo di gestore dei processi di *business* per ognuno di essi. Si osserva anche una diffusa mancanza di attenzione nel misurare e monitorare le prestazioni dei processi.

Come nota più positiva, le aziende stanno cominciando a capire i vantaggi di stabilire un team di BPM che collabori con i gruppi dedicati all'*enterprise architecture*, alla *business intelligence* e alla gestione progetti, allo scopo di sfruttarne le naturali sinergie. In definitiva, le organizzazioni devono trasformare la loro cultura passando da silos funzionali a una mentalità più orientata ai processi, ma per questo occorrerà del tempo a causa della resistenza naturale ai cambiamenti nel modo in cui le persone lavorano e nelle politiche organizzative.

I progetti di BPM devono supportare gli obiettivi chiave del *business* aziendale per dimostrare il loro valore. La *governance* dei processi aiuta in due modi: in primo luogo, fornendo un modo chiaro per decidere quali progetti BPM e quali modifiche ai processi dovrebbero avere la priorità; in secondo luogo, attraverso la definizione di responsabilità per le prestazioni dei processi chiave per assicurare che i risultati dei processi contribuiscano agli obiettivi di *business* e l'organizzazione riesca a eseguire la propria strategia.

3.6.1 CERTIFICAZIONE BPM

La certificazione BPM è il processo di riconoscimento formale che un individuo è in grado, attraverso la vasta gamma di competenze necessarie, di

implementare con successo, eseguire o partecipare a un'iniziativa BPM. In questo documento non ci si riferisce alla certificazione in metodologie di BPI come Six Sigma o ITIL utilizzate nel BPM, oppure ad approcci specifici di fornitori di soluzioni BPM, ma a una più generica e ampia formazione in ambito BPM come disciplina.

La necessità di personale esperto e qualificato per condurre e partecipare ad attività di BPM è chiara, come'è chiara la natura eclettica di quella competenza e dei professionisti che la utilizzano.

La mancanza di competenze e la mancanza di risorse adeguate sono due dei primi tre motivi (l'altro sono le politiche organizzative) perché i progetti e le iniziative BPM si arrestano o non riescono a decollare. La necessità di risorse qualificate coinvolge allo stesso modo gli utenti finali, i fornitori di soluzioni BPM e i consulenti. La vasta gamma di competenze hard e soft necessarie per implementare con successo il BPM è una merce rara: spesso vi è insufficiente enfasi sui *soft skills*, cioè le competenze come la comunicazione, la gestione del progetto, le tecniche di cambiamento, e anche i collegamenti con la strategia aziendale e la realizzazione dei benefici. Per cercare di colmare questo divario di competenze, diverse organizzazioni hanno iniziato ad offrire programmi di certificazione per aiutare i managers ad effettuare una selezione di professionisti del BPM. Lo scopo di queste certificazioni è fornire o valutare le competenze più adeguate per il successo del BPM e contribuire a fornire ai reclutatori un buon livello di sicurezza che i candidati abbiano le competenze necessarie per il ruolo richiesto, oltre a fornire alle persone un adeguato riconoscimento professionale.

Oggi, tuttavia, la certificazione BPM è un mercato immaturo. Il numero di certificati individuali è ancora relativamente basso (a metà 2012 se ne stimavano circa 4.000), e non c'è un organismo per garantire gli standard per queste certificazioni. Finché la certificazione BPM non avrà raggiunto una massa critica e il suo valore non sarà riconosciuto dalle imprese che assumono, le organizzazioni avranno poco da fare in termini di criteri di selezione. Inoltre, poiché i contenuti e i processi di valutazione tra le diverse

organizzazioni di certificazione non sono comuni, è molto difficile per i reclutatori capire il valore o la rilevanza di tali certificazioni ed è anche difficile per i professionisti scegliere a quali certificazioni dedicarsi. E' da ricordare anche che certificazioni BPM generali di solito non forniscono le conoscenze e le competenze approfondite negli approcci metodologici specifici (ad es. *Six Sigma* o *Lean*) che sono probabilmente necessari per rendere il BPM un successo all'interno di un'organizzazione.

La certificazione BPM è uno sforzo importante per il settore, fornendo un chiaro raggruppamento delle competenze necessarie e una valutazione delle capacità del singolo, e migliorando la probabilità che un'iniziativa BPM avrà successo se gestita da tali individui. Tuttavia, un ampio riconoscimento di tale valore non è ancora stato stabilito a livello di selezione del personale, pertanto, per i professionisti che cercano la certificazione o i datori di lavoro che cercano di migliorare le competenze dei propri dipendenti impegnati nel BPM, l'approccio migliore da prendere oggi è quello di considerare la certificazione BPM generalista come un'opportunità di sviluppo individuale o di formazione continua e rivalutare anno per anno la certificazione come fattore determinante per la selezione del personale in base agli sviluppi del settore.

Una singola metodologia globale che comprenda tutto ciò che è necessario per ogni progetto BPM è più un ideale teorico che una realtà concreta. La "cassetta degli attrezzi metodologici" è una risposta a questa realtà ed è costruita dal professionista del BPM selezionando le appropriate metodologie o singole componenti che più si adattano alla situazione: la chiave è una selezione ragionata di approcci, da tenere sempre aggiornata.

Le metodologie BPM inizialmente si applicano con l'esecuzione di progetti di BPI e si basano su conoscenze specialistiche degli esperti di BPI per essere usate in modo efficace. Sono supportate da formazione formale e spesso da successive certificazioni, nonché da attività di tutoraggio su progetti reali. Con il maturare dei cambiamenti organizzativi, tuttavia, il centro di competenza BPM acquista il controllo della cassetta degli attrezzi metodologici e ha l'obiettivo di stabilire un più alto livello di competenza in quegli strumenti che

sono di maggior interesse per il *business* e per l'IT. Non appena l'organizzazione matura verso una posizione più incentrata sui processi, le metodologie (o i loro elementi di maggior rilevanza) trovano il loro spazio all'interno delle conoscenze dello staff e dei ruoli di gestione il che consente il miglioramento continuo piuttosto che puramente basato su progetti o singole iniziative.

La diffusione di un approccio del tipo a cassetta degli attrezzi metodologici BPM è aumentata negli ultimi anni, soprattutto presso le organizzazioni che operano secondo alcuni dei criteri indicati di seguito:

- determinare quale livello di BPM si sta cercando di raggiungere all'interno della propria organizzazione e le proprie priorità. Da questo, selezionare le metodologie (intere o loro sottoinsiemi, se necessario), che siano la soluzione migliore per la realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione. Prendere in considerazione i primi progetti di BPM e dare priorità alla selezione e formazione su tali metodologie che si adattano al progetto;
- condurre un'analisi delle competenze e dell'esperienza già presente in azienda. Determinare la capacità/carenza di esperienza e decidere se è necessario integrare il personale esistente con consulenti finché il trasferimento della conoscenza è completo o se si può lavorare con le risorse esistenti;
- iniziare con iniziative più piccole per far sviluppare gradatamente la confidenza e la competenza con la metodologia selezionata, quindi espanderne l'ambito e l'impatto;
- nella scelta di una metodologia proposta da un fornitore, cercare fornitori che promuovano il trasferimento di conoscenza come parte della loro soluzione e che concedano in licenza la metodologia per il suo uso continuativo.

Una set di strumenti metodologici BPM può essere un aiuto significativo al miglioramento di un'organizzazione: è in grado di fornire i modelli, le procedure, i processi e i metodi necessari per indirizzare le azioni dei partecipanti, attivare un linguaggio comune e condiviso e rimuovere gran parte dell'ambiguità nella quantificazione dell'entità del miglioramento. Un approccio

unificato e metodologico al BPM può fornire un successo ripetibile e prevenire la “reinvenzione della ruota”.

3.7 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM

I *software* necessari per l’attuazione della disciplina del *Business Process Management* rappresentano gli strumenti attraverso i quali le organizzazioni mirano a migliorare il controllo dei processi aziendali oltre a garantire la possibilità di differenziare le proprie strategie da quelle dei *competitors*, consegnare i prodotti ed i servizi giusti ed infine soddisfare la domanda dei propri clienti in termini di coerenza e convenienza.

E’ possibile definire le seguenti caratteristiche che contraddistinguono un “buon” BPMS:

- ottimizzazione delle operazioni di *business* garantendo la possibilità di visionare in qualsiasi momento i processi in corso grazie ad un monitoraggio ed analisi continua dei processi;
- velocizzazione dello svolgimento delle attività aziendali grazie all’adozione e sviluppo di funzioni di collaborazione ben strutturate;
- gestione dei cambiamenti con maggiore fiducia e adottando una *governance* “intuitiva”;
- integrare i processi di *business* definiti “senza soluzione di continuità” con i sistemi *core*.

I sistemi di *Business Process Management* provvedono dunque all’automatizzazione della gestione dei processi aziendali. Tali strumenti risultano oggi essere molto utilizzati. I sistemi di BPM moderni inoltre sono strumenti tipicamente più semplici ed intuitivi e tuttavia più completi rispetto alle versioni precedenti poiché sono caratterizzati sempre più da un’interfaccia utente più coerente e *visual*.

3.8 IL *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* OGGI: I PRINCIPALI FATTORI CRITICI E QUELLI DI SUCCESSO

3.4.1 I PRINCIPALI FATTORI CRITICI

Il *Business Process Management* è una metodologia discussa e considerata da diverse organizzazioni nell'ultimo decennio. Tale approccio non ha ancora raggiunto una diffusione significativa tra le imprese che si trovano ogni giorno a definire, gestire e monitorare i loro processi di *business*.

Le principali forme di resistenza che ostacolano l'adozione e di conseguenza la diffusione del BPM tra le imprese possono essere riassunte nei seguenti punti chiave:

- mancanza di un atteggiamento che sia propenso verso la risoluzione dei problemi e mancanza di volontà di cambiamento. “Si riconosce la presenza del problema, ma si pensa di poterlo ignorare” oppure “si riconosce la presenza di un problema per lo più rilevante ma non si può intervenire perché non si conoscono le soluzioni” oppure ancora “si riconosce l'esistenza del problema sebbene sia un problema rilevante e di cui conosco la soluzione si sceglie di non intervenire perché non si ha l'autorità per farlo”;
- scarsa conoscenza della seguente metodologia. La maggior parte delle organizzazioni ancora oggi considerano il *Business Process Management* solo come un *software* ovvero come un approccio di pertinenza del dipartimento IT, solo come un processo che riguarda esclusivamente il miglioramento e la riprogettazione dei processi, solo come uno strumento che si basa non su dati reali ma su delle percezioni, solo come una metodologia rivolta non all'intera organizzazione ma ad una ristretta parte della stessa;
- cultura aziendale basata su “silos” funzionali ovvero incapacità di considerare le organizzazioni nella loro interezza e questo incide negativamente sulle modalità di gestione che non considerando l'impresa come un insieme di dipartimenti tutti connessi tendono ad apportare delle migliorie solo ai singoli reparti di competenza del manager contribuendo così a determinare solo risultati che fin dall'inizio sono limitati.

- frammentazione del *budget* aziendale. Tale aspetto risulta essere una diretta conseguenza dei punti sopra indicati in quanto l'incapacità di considerare il BPM come una metodologia in grado di apportare delle modifiche e miglieorie all'intera organizzazione porta anche a scegliere come destinare il *budget*.

Oltre alla definizione dei fattori critici caratterizzanti il BPM risulta opportuno, partendo dalla considerazione e analisi della situazione attuale dei mercati, individuare e di conseguenza evidenziare i fattori di successo che forniscono una significativa giustificazione all'adozione della seguente disciplina per l'analisi, la gestione e il monitoraggio dei propri processi di *business*.

Quattro sono le caratteristiche che possono descrivere in modo dettagliato il momento attuale che contraddistingue i mercati e la situazione economica di oggi:

- complessità;
- velocità del *business*;
- *digital explosion*;
- “*give your own device*”.

Con il termine complessità si vuole sottolineare la difficoltà che oggi le organizzazioni incontrano nella gestione delle proprie attività dovuta alla presenza e diffusione di una sovrabbondanza di dati e informazioni che rendono il panorama e le stesse attività di *business* più difficili da gestire. Tale complessità è dovuta anche e soprattutto alla diffusione e adozione di nuovi strumenti tecnologici che danno la possibilità a chiunque di poter esprimere la propria opinione in qualunque momento. Quindi è possibile collegare tale aspetto al nuovo trend: il *Social*.

Il secondo fattore fondamentale che le imprese devono considerare si riferisce alla velocità del *business* che tende ad aumentare in continuazione. Oggi le organizzazioni si trovano a ripensare e rivedere aspetti relativi al proprio *business* che fino a qualche anno fa potevano essere analizzati e quindi percepiti in modo più semplice.

Il terzo fattore risulta essere direttamente collegato con il primo ovvero con la complessità che oggi contraddistingue i mercati. Oggi qualsiasi organizzazione, grande o piccola che sia, non si può permettere di non

considerare il fattore *digital* in quanto tutto oggi ha a che fare con il digitale. Questo ultimo aspetto, che ha subito in questi ultimi anni una vera e propria esplosione, offre alle organizzazioni delle significative opportunità per il miglioramento delle proprie attività ma anche comporta molta complessità che deve quindi essere gestita.

L'ultimo fattore ovvero il *give your own device* risulta essere direttamente collegato con la passione e quindi con la motivazione del personale delle organizzazioni. Tale fattore rappresenta quindi un'opportunità perché consente di aumentare la motivazione e quindi le *performance* individuali del personale. Questo fattore si è diffuso in quanto oggi le persone richiedono sempre più spesso la possibilità di poter utilizzare strumenti simili ai propri *device* per lo svolgimento delle diverse attività aziendali. Tale fattore oltre a fornire delle opportunità implica per le imprese la necessità di prendere delle scelte.

I quattro fattori sopra elencati hanno contribuito in modo significativo a determinare un'esplosione di dati. Le imprese infatti oggi se equipaggiate e ben preparate possono cogliere da questa enorme quantità di dati e informazioni delle importanti opportunità. Il dato così come le informazioni rappresentano degli elementi di straordinaria importanza per le organizzazioni, a patto che quest'ultime dispongano degli opportuni strumenti per poter interpretarli, gestirli e memorizzarli. Attraverso i dati molte imprese possono fare delle previsioni sugli andamenti futuri delle proprie attività così come è possibile monitorare l'andamento dei propri processi di *business*. Questi aspetti, per le imprese che ne capiscono l'importanza, rappresentano linfa vitale per le proprie strategie e di conseguenza per la propria competitività.

L'attuale contesto economico oltre a contraddistinguersi per gli aspetti sopra elencati è caratterizzato anche da altri due vincoli che contribuiscono quotidianamente a rendere il sistema delle organizzazioni maggiormente complesso. Tali vincoli si riferiscono alla riduzione del *budget* e all'aumento delle entrate.

Una volta conclusa la panoramica generale relativa sia ai fattori critici che a quelli di successo per l'adozione da parte delle organizzazioni del *business process management* si può concludere mettendo in evidenza come tale

disciplina anche se non ancora ben compresa dalle imprese racchiude nel suo stesso funzionamento delle notevoli potenzialità e opportunità per le imprese che oggi si trovano ad operare in un mercato sempre più complesso e in evoluzione.

Scegliere di adottare tale disciplina consente alle organizzazioni:

- di conferire maggior ordine alle attività di *business* consentendo di conseguenza di comprendere con più chiarezza e consapevolezza le *performance* stesse;
- di risolvere il problema relativo alla perdita di informazioni contribuendo così ad accrescere non solo la conoscenza sul proprio andamento ma anche sulla propria competitività;
- di migliorare le proprie attività e servizio in quanto garantisce una certa rapidità nelle risposte dell'organizzazione;
- di comprendere e quindi valutare qualsiasi tipo di informazioni grazie alla diffusione di indicatori ;
- di lavorare anche da remoto.

3.8.1 ANALISI DEI RISULTATI DELLA SURVEY CONDOTTA DA BPTRENDS

Degli aspetti molto interessanti, significativi e concreti si possono ricavare dall'analisi dei dati e risultati ottenuti da un'indagine svolta ad un campione di 399 partecipanti realizzata e somministrata dalla società *BPtrends*.

Tale *survey* denominata "*The state of the BPM market - 2012*" rappresenta una finestra sul mare del BPM in quanto fornisce alle organizzazioni una panoramica generale relativa alla suddetta disciplina.

In particolare dalla seguente indagine si possono cogliere delle informazioni rilevanti soprattutto per ciò che concerne la percezione e l'utilizzo di tale disciplina da parte delle organizzazioni.

Il primo aspetto che spicca dall'analisi dei risultati si riferisce alla difficoltà di individuare una definizione condivisa dalle organizzazioni relativa al BPM. Sia a causa delle radici diffuse di tale pratica sia per i diversi approcci che si sono sviluppati in merito ancora oggi non tutte le organizzazioni definiscono il BPM come un approccio *top-down* necessario per l'organizzazione, la gestione e il

monitoraggio dell'attività aziendale; sebbene rappresenti una minoranza continuano ad esserci organizzazioni che considerano il *Business Process Management* come un mero strumento tecnologico ovvero come un *software*.

Un altro aspetto interessante che si può dedurre dall'analisi dei dati si riferisce al livello di maturità delle organizzazioni. Tale aspetto costituisce una tendenza in crescita tra le diverse aziende perché oggi le organizzazioni non si limitano a concentrarsi solo su una o due funzioni specifiche della propria attività ma tendono ad ampliare e aumentare le loro attività in un'ampia varietà di aree del *business*.

	Never	Occasionally	Frequently	Most Times	Always
Processes Documented	3%	38%	31%	22%	5%
Standard Processes	5%	39%	29%	22%	5%
Value Chains Modeled	9%	31%	25%	24%	10%
Measures for Major Proc.	10%	42%	24%	18%	6%
Consistent IT Support	9%	39%	25%	20%	6%
Skills Defined	8%	41%	26%	20%	6%
Managers Trained	19%	40%	19%	15%	7%
Managers Use Data	13%	40%	24%	20%	3%
Process Improvement	9%	39%	29%	17%	5%
Outsourced Proc. Modeled	23%	41%	18%	11%	7%
Average For 2011 Survey	10,8%	39,0%	25,0%	18,9%	6,0%
Average for 2009 Survey	9,7%	46,1%	23,9%	16,5%	3,9%

Inoltre le organizzazioni moderne ed in particolare quelle europee stanno sviluppando un approccio maggiormente orientato alla documentazione del processo. Tale documentazione oltre a diffondersi diviene più sistematica: le aziende europee oggi hanno scelto di adottare la certificazione ISO 9000 sempre in misura crescente.

Una crescente maturità ed una maggiore documentazione rappresentano due tendenze che pongono le basi per la diffusione del BPM inteso come disciplina necessaria per l'organizzazione delle attività aziendali.

Nonostante una crescita in termini di consapevolezza da parte delle aziende relativa al BPM come una disciplina che è orientata ad aiutare le organizzazioni nella gestione, nell'analisi e nel monitoraggio delle proprie attività e quindi non un mero *software* i dati della *survey* continuano ad evidenziare un problema che risulta essere diffuso non solo tra le piccole ma anche tra le grandi aziende.

Tale aspetto si riferisce al fatto che ancora oggi gran parte delle organizzazioni sceglie di eseguire compiti tra loro molto simili con una varietà di metodologie e strumenti differenti. Questo risultato costituisce un ostacolo alla diffusione e all'adozione del BPM in quanto tale tendenza si oppone al principio di standardizzazione su cui si basa la disciplina del *Business Process Management*.

La difficoltà di standardizzare i processi non costituisce l'unico ostacolo alla diffusione del BPM emerso dalla *survey*: l'altro aspetto limitante riguarda la definizione degli indicatori di performance delle aziende. In particolare il problema riguarda la definizione di misure standard per la valutazione delle prestazioni delle catene del valore e dei principali processi e sotto processi di *business*.

La maggior parte delle aziende hanno un set di KPI (*Key Performance Indicators*) che vengono utilizzati per valutare le *performance* aziendali. Troppo spesso, tuttavia, i loro parametri di rendimento non sono relativi a catene di valore specifiche o a processi di *business*, ma semplicemente si riferiscono alle unità funzionali.

Ciò significa che un cambiamento di un indicatore KPI non indicherà automaticamente che la catena del valore o di processo devono essere esaminati o quali processi devono essere migliorati, mentre in una organizzazione incentrata sul processo i KPI sono specificamente progettati per misurare le prestazioni dei processi di *business* stessi.

Quindi tali indicatori non svolgono a pieno le proprie potenzialità perché forniscono delle informazioni "ristrette" e poco significative per ciò che riguarda la gestione e l'andamento dell'attività aziendale.

Tuttavia, nonostante tali aspetti, è possibile definire il mercato del BPM come un mercato in crescita con ritmo modesto ma costante. Non si assiste ad una crescita “drammatica” ma ad un continuo e costante andamento positivo.

Oggi, nonostante non vi siano abbastanza attività necessarie per mantenere alto l’interesse delle organizzazioni e si sia ridotta l’emozione scoppiata nel 2005 quando i prodotti di BPMS apparvero per la prima volta sul mercato, c’è più interesse e soprattutto fiducia nel BPMS rispetto al passato. Ovviamente tale andamento di crescita modesto è sicuramente dipeso anche e soprattutto dall’attuale situazione economica che caratterizza i nostri mercati.

L’economia mondiale crollata nel 2008 sta ancora oggi cercando di individuare la via del ritorno dalla recessione che caratterizza questi anni. Di conseguenza è normale che la maggior parte delle organizzazioni scelga ancora di dare la precedenza allo sviluppo di iniziative atte a ridurre i costi piuttosto che puntare sullo sviluppo di nuovi processi necessari per attuare nuove iniziative imprenditoriali.

Inoltre nel mercato attuale ancora poche organizzazioni sono organizzate come la disciplina del BPM insegna, quindi questo è sicuramente un aspetto a favore della sua futura diffusione.

Il *Business Process Management*, come si è potuto osservare anche dall’indagine compiuta, significa cose diverse per persone diverse.

Se inteso come per la maggior parte delle persone scegliere di adottare la disciplina del BPM significa scegliere di adottare una iniziativa necessaria per coordinare il lavoro di processo in tutta l’organizzazione. In tal senso il BPM non deve essere inteso come un rivale delle tradizioni vecchie quali la *Lean*, il *Six Sigma* o altre iniziative di processo ma piuttosto deve essere considerato come uno strumento importante per assicurare che tutte le iniziative intraprese dall’azienda siano coordinate e gestite al meglio.

Tuttavia si è potuto osservare anche come ci sia stato un cambiamento significativo nelle procedure di lavoro all’interno dei processi di *business* rispetto a quelle diffuse ed adottate nel decennio passato: discipline che sembravano distinte e non integrabili con alcun altra disciplina oggi tendono ad essere integrate e questo garantisce risultati globali apprezzabili. Si sono

sviluppati così quelli che oggi vengono definiti comunemente “approcci congiunti”: non si parla più solo di *Lean* o di *Six Sigma* ma di una loro integrazione. Questo dunque risulta assolutamente positivo per la diffusione del BPM perché mette in risalto come la mentalità delle organizzazioni non sia più suddivisa per scompartimenti stagni ma si stia orientando verso una visione complessiva dell’organizzazione della sua gestione e dei suoi risultati.

4. SOCIAL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

4.1 INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il successo dei *social network* ha contribuito a modificare significativamente il modo attraverso cui gli utenti scelgono di comunicare online. Il termine “*social*” non introduce nulla di nuovo in quanto rappresenta un concetto che è stato ed è tutt’ora molto importante per la popolazione. Basta pensare come l’individuo umano viva, fin dalla sua nascita, di e per le relazioni. Ciò quindi che risulta interessante quando si parla dell’aspetto sociale che oggi inizia a diffondersi in modo significativo anche nella gestione dei processi di *business* riguarda il cambiamento del luogo in cui oggi le persone scelgono di socializzare: una volta il luogo in cui le persone tessevano rapporti, instauravano relazioni era rappresentato dalle piazze del paese le quali erano limitate solo alla fisicità del paese stesso; oggi invece è la rete che crea le “piazze” ovvero i nuovi luoghi di socializzazione e comunicazione.

La presa di coscienza dell’importanza della rete è testimoniata da analisi concrete e dati tanto oggettivi quanto strabilianti: oggi vengono postati in rete ogni minuto 600 video su *YouTube* per una durata di 25 ore complessive, 6.000 foto su Flickr, su Facebook vengono aggiornati 695 mila status e postati 510 mila commenti sulle bacheche dei contatti; sul microblog di Twitter vengono creati 320 nuovi profili e generati 98 mila messaggi da 140 caratteri. In questo lasso di tempo viaggiano in rete più di 370.000 minuti di chiamate via Skype, nascono 60 nuovi blog, vengono scritti 1.500 post, registrati 70 nuovi domini. Infine, nascono almeno cento nuovi account su LinkedIn.

Di conseguenza l’avvento dei *social network* ha comportato un cambiamento anche nel modo in cui le persone, i dipendenti ed i clienti si aspettano di poter usufruire del prodotto o del servizio: si aspettano la stessa facilità, immediatezza e coinvolgimento che caratterizza e contraddistingue la condivisione delle informazioni in internet.

Oggi si possono individuare diverse organizzazioni che hanno scelto di adottare soluzioni *social* nelle proprie strategie aziendali tradizionali se pur mantenendo tra loro delle filosofie di utilizzo diverse nel senso che esistono aziende che scelgono di utilizzare questo aspetto per migliorare la propria immagine e visibilità utilizzando i canali più conosciuti quali Facebook e Twitter ed altre che invece scelgono di ridisegnare i propri processi di *business* adottando un ottica più sociale attraverso cui si cerca di far primeggiare le preferenze del cliente finale e di sviluppare sia tra i soggetti interni che tra quelli esterni atteggiamenti di *social collaboration*.

Per quanto riguarda quest'ultimo caso è famosa l'iniziativa intrapresa da Nokia e definita "*Design by Community*" la quale aveva come obiettivo principale quello di svolgere i propri processi in ottica sociale. A tal riguardo Nokia ha chiesto ai propri clienti e utenti di realizzare la nuova suoneria per i propri dispositivi mobili.

Il *Social BPM* rappresenta quindi una nuova accezione della disciplina del *Business Process Management* in cui si vengono ad inserire delle nuove soluzioni quali quelle *social* per la gestione efficiente ed efficace dei propri processi di *business*. Tale aspetto del BPM risulta essere recente ed ancora in fase di sviluppo tanto è che molti esperti continuano a definirla ancora come un *trend* del BPM. Il termine *Social BPM* è stato utilizzato per la prima volta nel 2009 da Clay Richardson mentre una prima ricerca ma soprattutto un primo studio specifico sono stati realizzati nel 2010 da Gartner *Research*. Successivamente il tema ha iniziato ad acquisire un interesse crescente portando anche alla pubblicazione di diversi articoli a riguardo. A tal proposito si ricorda la pubblicazione di uno studio che proponeva una possibile estensione della *Business Process Management Notation* in modo da creare un supporto per l'integrazione dei *social network* a livello del *process design*.

Partecipazione, collaborazione e condivisione sono i tre concetti chiave che meglio di altri contribuiscono a descrivere tale "*trend*" del BPM. Nonostante le avversità ad adottare e sviluppare nuovi approcci e metodologie nella propria strategia aziendale molte organizzazioni osservano sempre con più interesse questo ambito del BPM perché visto il cambiamento e le richieste attuali del

mercato e del cliente appare come un ottimo strumento per poter affrontare le nuove dinamiche del mercato e la crescente competitività tra le aziende.

4.2 DEFINIZIONE

Con l'avvento del Web, i cittadini e gli utenti aziendali hanno iniziato a svolgere una parte sempre più rilevante delle loro attività quotidiane on-line, così come le organizzazioni di tutti i settori. (imprese commerciali, enti della pubblica amministrazione, istituzioni sanitarie e istruzione, ecc.).

Tuttavia la disponibilità on-line non è più sufficiente per una fruizione ottimale dei servizi e delle applicazioni: il successo dei *Social Network* ha dimostrato la centralità della comunità di pratica, in base alla quale gli utenti possono interagire con i fornitori dei servizi e tra di loro, essere informati, condividere le esperienze ed esprimere il loro parere sulla qualità di un servizio.

Questa "socializzazione" dell'esperienza on-line degli utenti (per i clienti, i cittadini o i dipendenti), porterà a dei processi di *business* delle organizzazioni che cambieranno il paradigma del BPM da "chiuso" a "aperto e sociale".

Non esistono tuttavia degli standard predeterminati che ciascun'azienda possa applicare indipendentemente dal settore di appartenenza. Il livello di flessibilità dei processi è variabile e riflette le specifiche esigenze dell'organizzazione, così come il grado di apertura alle interazioni sociali deve essere coerente con l'organizzazione dell'impresa.

Il *Social BPM* fonde pratiche commerciali di gestione dei processi con applicazioni di *social networking*, con l'obiettivo di migliorare la prestazione aziendale per mezzo di una partecipazione controllata di soggetti esterni al processo di progettazione e messa in atto grazie ad una visione ampia dei processi. Nel classico BPM i processi sono definiti centralmente dall'organizzazione e distribuiti per l'esecuzione da esecutori interni. Questo mondo chiuso può essere implementato e ampliato con un approccio che considera anche le caratteristiche sociali a diversi livelli di controllo.

Il *Social BPM* è una metodologia gestionale che mira ad una trasformazione dei processi aziendali tradizionali per realizzare modelli basati sulla partecipazione, condivisione e interazione tra dipendenti, collaboratori e soggetti esterni all'organizzazione (clienti, fornitori, partner, azionisti e così via). Si ritiene opportuno, prima di approfondire la tematica sul *Social BPM*, affrontare il tema della cosiddetta "*Enterprise 2.0*".

L'*Enterprise 2.0* rappresenta un nuovo modo in cui le imprese scelgono di operare: una spinta verso l'integrazione degli strumenti sociali e collaborativi del Web 2.0 con quelli standard legati alle procedure d'ufficio.

Nel tradizionale ambiente aziendale i flussi informativi venivano descritti attraverso un percorso ordinato: l'informazione veniva trasmessa alla catena dall'alto verso il basso mentre i suggerimenti prodotti dal flusso procedevano dal basso verso l'alto.

Con la diffusione dell'*Enterprise 2.0* cambia l'ordine strutturato dei processi generando quello che nel gergo comune è definito "caos controllato", poiché in una tale struttura i flussi informativi vengono trasmessi da ogni direzione: dall'alto al basso, da destra a sinistra e viceversa.

In sostanza, nelle strutture che sono definite 2.0, si mira a:

- rafforzare i legami deboli attraverso l'interazione sociale;
- produrre contenuti attraverso un approccio collaborativo.

Di fronte alla possibilità di generare confusione all'interno delle organizzazioni, l'*Enterprise 2.0* se attuata in modo consapevole e concreto può apportare alle imprese dei vantaggi direttamente riconoscibili nell'aumento della produttività delle aziende stesse.

Con tali premesse il *Social BPM*, prima di essere definito come un'applicazione *software*, deve essere considerato come una caratteristica fondamentale delle diverse strutture aziendali. L'adozione di tale metodologia consente alle organizzazioni di cambiare le capacità degli utenti interni apportando un aumento significativo nella flessibilità e nella partecipazione interna all'impresa.

Il *Social BPM* nasce come intersezione tra la *social collaboration* e il *Business Process Management*. Tale sistema ha introdotto un modo nuovo di vedere il

lavoro: le attività lavorative sono considerate come risultato dell'azione collaborativa e della condivisione dei dati tra le persone.

Prima di procedere a una breve analisi introduttiva relativa alla situazione attuale e alle prospettive future del *Social BPM*, si ritiene opportuno elencare i tipici elementi critici che limitano il successo e lo sviluppo delle imprese.

Tali aspetti sono:

- condivisione degli obiettivi di *business* in modo efficace;
- coinvolgimento di una massa critica nei processi di cambiamento;
- integrazione di tutti i flussi aziendali (operativo, tecnologico, commerciale, ecc.);
- sviluppo di *teamwork* e *collaboration* (in sostituzione a contesti eccessivamente competitivi, demonizzazione dell'errore, ecc.);
- misurazione dei risultati con opportuni indicatori per tutte le funzioni aziendali;
- reazione rapida a cambiamenti organizzativi sempre più frequenti.

Il *Social BPM* si definisce come una metodologia che attua una trasformazione dei processi aziendali tradizionali in modelli che pongono l'enfasi sul contributo personale e sulle interazioni non codificate tra gli esecutori delle attività aziendali, allo scopo di valorizzare l'importante *asset* delle relazioni sociali, sia tra collaboratori dell'organizzazione sia con eventuali *stakeholder* esterni.

Tale metodologia può essere dunque considerata come una tecnica di ottimizzazione dei processi, in cui l'organizzazione cerca di accrescere la propria efficienza estendendo la portata di un processo di *business* ad una classe più ampia di soggetti.

Questo può essere concretamente raggiunto perseguendo i seguenti obiettivi:

- incrementare la trasparenza delle procedure decisionali;
- migliorare la diffusione della conoscenza tra le persone che lavorano nelle imprese;
- attuare una distribuzione dinamica delle responsabilità e delle decisioni;
- monitorare i *feedback* sia del personale sia degli utenti sull'attività e processi;

- stimolare la collaborazione e la condivisione tra le persone per aumentare la produttività.

Per raggiungere questi obiettivi le caratteristiche del *Social* BPM devono essere integrate in modo efficiente nei sistemi aziendali, attraverso strumenti che consentano la progettazione dei processi e degli aspetti “*social*”, da cui si possano derivare le implementazioni dei sistemi e la loro integrazione con piattaforme sociali pubbliche o private.

I benefici che le imprese possono trarre adottando la metodologia del *Social* BPM possono essere distinti in due categorie in base alla loro natura. I vantaggi strutturali sono:

- sfruttare i legami deboli e i legami taciti della conoscenza;
- condividere le conoscenze;
- ottenere dei *feedback* “sociali”;
- aumentare la trasparenza dei processi e delle attività;
- incrementare la partecipazione del personale.

Mentre i benefici economici che le organizzazioni possono ottenere (soprattutto dal punto di vista dell’implementazione di applicazioni BPM) sono:

- riduzione dei costi di sviluppo e del *Total Cost of Ownership* per i modelli di sviluppo e per le *Rich Internet Application*;
- riduzione dei tempi di realizzazione della parte grafica;
- eliminazione delle installazioni sul *desktop*;
- riduzione dei costi di capitale utilizzando il *software* come un servizio;
- riduzione della latenza di modellazione dei processi e dei costi grazie all’attuazione di comportamenti collaborativi.

4.3 DUE DIFFERENTI CHIAVI DI LETTURA

Gli aspetti che hanno contribuito e che tutt’oggi influenzano la diffusione della metodologia del *Social* BPM possono essere riconosciuti nel cambiamento delle aspettative degli utenti, nei vantaggi che le organizzazioni possono ottenere attuando un approccio collaborativo, nella necessità di modernizzare i

processi e i sistemi e in quella di mantenere e sviluppare il *know-how* aziendale. Il *Social BPM* consente infatti alle imprese di migliorare tutti i livelli della catena del valore.

Le difficoltà che limitano l'adozione di tale metodologia si riferiscono alla rigidità dei processi e al timore di perdere risorse attuando cambiamenti continui, soprattutto per ciò che riguarda le risorse umane.

Si possono dare due diverse chiavi di lettura del *Social BPM*:

- secondo il *Social Business Global Executive Study* effettuato da Deloitte la maggior parte delle imprese (52% del campione analizzato) sceglie di utilizzare il *Social BPM* principalmente come un *tool per external-facing activities*. Il SBPM consente alle imprese di conferire maggiore trasparenza ai propri processi e di potenziare l'*engagement* dell'utente e di conseguenza consolidare la propria *brand equity*. Un recente seminario relativo a FBMaster ha mostrato come oggi le imprese scelgano di implementare piattaforme di tipo *social* con il principale scopo di conoscere l'utente, sia esso cliente potenziale o consolidato, nel modo più completo e dettagliato possibile. Tali strumenti conferiscono alle imprese un indiscusso vantaggio in termini di conoscenza del mercato in quanto in essi l'utente esprime le proprie passioni mettendo in vetrina la propria vita;
- il SBPM è anche uno strumento utile a migliorare efficienza ed efficacia di processi che non essendo strutturati non possono essere gestiti al meglio attraverso l'adozione di semplici *software*. Questi processi sono caratterizzati dalla necessità di sviluppare una forte *social collaboration*. Come definito da Tibco il SBPM è l'intersezione tra il *Business Process Management* e la *social collaboration*, ovvero l'intersezione tra persone e processi. Nello specifico laddove la tecnologia non può conseguire in maniera efficiente i risultati desiderati interviene l'esperienza e la conoscenza delle persone. La necessità di collaborare per cercare di giungere prima all'obiettivo è confermata dal contesto socioeconomico a cui sono sottoposte le imprese oggi. In particolare in un contesto in cui i cambiamenti organizzativi sono all'ordine del giorno, lavorare è diventato sinonimo di collaborare. Secondo un'indagine

condotta da *Social Enterprise* per il 67% degli intervistati per portare a casa il risultato è necessaria più collaborazione, il 65% lavora con interlocutori esterni, il 60% interagisce con almeno 10 colleghi ogni giorno ed il 57% lavora con più colleghi in altre parti del mondo. Risulta quindi evidente come la *social collaboration* stia diventando una chiara priorità per le organizzazioni aziendali. Inoltre per il 76% degli intervistati le attività lavorative sono sempre più legate alla capacità di trovare informazioni, analizzarle e giungere a delle decisioni nel più breve tempo possibile: tutti gli attori sono *knowledge worker*.

Nella realtà socio economica di oggi fare fatturato non è più sufficiente per distanziare i propri *competitor*. Far crescere la *revenue* e abbattere i costi è altrettanto prioritario. Tale obiettivo può essere raggiunto aumentando la produttività del lavoro, ottenendo una crescita profittevole con un fatturato maggiore e con l'utilizzo delle stesse risorse. Per ottenere quest'obiettivo la maggior parte degli *executive* ha chiesto ai propri dipendenti un aumento medio dello sforzo del 20% per migliorare le proprie prestazioni lavorative. La crescente pressione esercitata dai dirigenti unita ai cambiamenti continui che caratterizzano l'attuale scenario lavorativo hanno comportato una crescita del carico lavorativo e dello stress a cui sono sottoposti i dipendenti: poca crescita determina più impegno ma di conseguenza più stress che si ripercuote sui risultati.

Tale scenario, individuato dalla CEB nella *Human Resources High Performance Survey*, mette in evidenza che attraverso un approccio non collaborativo le imprese non possono mirare ad ottenere risultati significativi in termini di crescita economica. Per uscire da questo circolo vizioso non risulta sufficiente aumentare il carico di lavoro, ma risulta di fondamentale importanza sviluppare nuovi *task* e nuovi modelli organizzativi basati sulla collaborazione tra le risorse.

Facendo riferimento alla seconda chiave di lettura, l'estensione sociale di un processo di *business* può essere considerata come una fase di ottimizzazione del processo, in cui l'organizzazione cerca, in modo efficiente, di estendere la

portata di un processo di *business* a una classe più ampia di soggetti interessati.

Questo obiettivo generale si articola in obiettivi di ottimizzazione diversi che giustificano la motivazione dello sforzo di rendere il processo più “sociale”:

- sfruttamento dei legami deboli e della conoscenza implicita allo scopo di captare e sfruttare le conoscenze e le relazioni informali per migliorare l'esecuzione delle attività;
- conferimento di un maggior livello di trasparenza per rendere le procedure decisionali interne al processo più visibili per gli *stakeholder* interessati;
- sviluppo di un comportamento partecipativo con l'obiettivo di coinvolgere una comunità più ampia per aumentare la consapevolezza, o l'accettazione e l'esito del processo;
- acquisizione di un *feedback* da un gruppo più ampio di soggetti interessati, per il miglioramento dei processi;
- adozione di un comportamento di condivisione della conoscenza per la diffusione della stessa, al fine di migliorare l'esecuzione del compito, il che potrebbe comportare favorire il sostegno reciproco tra gli utenti per evitare di eseguire attività costose (ad esempio supporto tecnico).

Per attuare questi requisiti sono necessari diversi strumenti, sia a livello concettuale che tecnico.

L'introduzione di caratteristiche sociali nei processi aziendali può essere realizzata a diversi livelli, secondo uno spettro di possibilità, che si può individuare nello schema proposto da Brambilla.

Nella parte superiore dello spettro, definita “*Closed BPM*”, si denota l'approccio tradizionale sostenuto dallo stato delle suite BPM: lo schema del processo è deciso centralmente e distribuito in una piattaforma di esecuzione (ad esempio, un motore BPEL o un *runtime* proprietario); i compiti sono definiti rigidamente, gli attori del processo sono pre registrati e l'assegnazione dei ruoli nelle diverse attività è definita sulla base delle capacità specifiche degli attori.

La comunicazione tra gli attori è veicolata attraverso interfacce di esecuzione dei *task*, con l'eccezione di notifiche, che possono essere fornite attraverso canali informali, come e-mail e SMS.

Al livello della progettazione collaborativa, il processo di progettazione si apre a una molteplicità di attori. Tale livello rappresenta il secondo step della metodologia *Social BPM*: il “*Participatory Design*”.

In entrambi i casi i soggetti interessati possono effettivamente partecipare o fondersi nella definizione del modello di processo o delle versioni dello stesso.

Quest'ultima tecnica può risultare rilevante, ad esempio, dopo una fusione o acquisizione, quando le aziende devono allineare versioni diverse di uno stesso processo.

Il terzo livello è rappresentato dalla “*Participatory Enactment*”, in cui l'attenzione riservata alla socializzazione si sposta dalla progettazione alla sua messa in atto.

Sebbene gli attori siano stati definiti nel primo livello, la comunicazione non si limita all'ingresso e all'uscita dell'attività, ma si riferisce alle funzioni tipiche degli strumenti sociali, che sono integrate nel processo di messa in opera per supportare le comunicazioni collaterali. Esempi di tali attività possono essere riconosciuti nella valutazione dello stato delle operazioni, nel commento dei risultati di esecuzione dell'attività e nella valutazione della qualità del servizio, ecc.

Il “*Social Enactment*”, che rappresenta il quarto livello del *Social BPM*, si caratterizza per l'apertura del processo di esecuzione (almeno in parte) ad attori che non sono ancora noti in quel momento e per consentire l'esecuzione collettiva di diversi compiti. Il *Social Enactment* può assumere una varietà di forme: da quelle più strutturate, come l'uso di piattaforme di *crowd-sourcing* per l'esecuzione di *microtask*, a forme meno controllate come la classificazione dei contenuti, lo sviluppo di *software* cooperativo e di test, ecc. Il denominatore comune di esecuzione dell'attività sociale è riconosciuto nella capacità di lanciare un compito che deve essere eseguito da una comunità

“*open-ended*” di attori e nel monitoraggio dei progressi fino al loro completamento.

Infine l'ultimo livello è rappresentato dal “*Process Mining*”, un approccio meno strutturato dove le attività si eseguono liberamente e i vincoli del processo vengono definiti a posteriori osservando il comportamento degli attori, ad esempio, ispezionando i *log* di esecuzione.

4.4 PERCHE' OGGI LE IMPRESE DOVREBBERO ADOTTARE IL SOCIAL BPM ?

Fin dagli anni novanta il consumatore era ritornato a ricoprire la parte del protagonista nelle scene definite dalle diverse strategie aziendali. Negli anni novanta infatti si diffuse la disciplina del *Customer Relationship Management* la quale aveva come obiettivo quello di raccogliere, e definire più informazioni possibili sui propri clienti con lo scopo di poter creare con loro una relazione in modo da accrescere la fidelizzazione del cliente con l'azienda. Il CRM fu una scoperta importante soprattutto per le compagnie telefoniche le quali negli anni novanta a seguito della liberalizzazione del settore e la diffusione di dispositivi mobile si facevano la guerra per accaparrarsi il cliente concorrendo sulle tariffe, promozioni e sulla soddisfazione del cliente rischiando così di ridurre drasticamente i propri margini di guadagno. In quegli anni inoltre alcune ricerche di mercato avevano sottolineato come il costo per recuperare un cliente fosse decisamente superiore rispetto a quello che un'azienda dovrebbe sostenere per cercare di mantenere i propri clienti. La diffusione di tale disciplina tra le organizzazioni comportò l'affermarsi di un nuovo modello di azienda definito *customer-oriented*. Secondo tale modello il consumatore torna al centro dell'attenzione nelle strategie aziendali rappresentando anche la figura attorno alla quale venivano prese le decisioni aziendali.

Oggi se si dovesse confrontare la situazione degli anni novanta con quell'attuale si potrebbero riconoscere dei significativi cambiamenti.

Ciò che cambia oggi è la figura del cliente che diviene sempre più preparato su ciò che decide di acquistare, ricerca una relazione con l'azienda che possa essere biunivoca ovvero impostata su una relazione iterativa ed infine diviene sempre più esigente non solo per ciò che riguarda la qualità del prodotto o servizio ma soprattutto per ciò che riguarda la possibilità di disporre nel più breve tempo possibile del prodotto o servizio stesso.

Nello scenario attuale se un'azienda continua a operare utilizzando una strategia basata esclusivamente sul CRM potrà incontrare dei problemi significativi. Ad esempio se un'organizzazione mette a disposizione di un servizio di assistenza e i tempi per cause non definite dovessero essere troppo lunghi potranno mettere a rischio l'immagine e la reputazione dell'azienda stessa. Oggi il consumatore deve essere più presente e considerato nei processi di *business* delle aziende perché ha la possibilità di "esprimere il suo giudizio" ed influenzare gli altri utenti. Questo aspetto che risulta centrale per affrontare la situazione attuale mette in risalto come le aziende non possono non considerare come il consumatore e l'utente siano cambiati.

In particolare se si considerano i dati pubblicati da Assinform, secondo i quali in rete oggi vi sono 152 milioni di blog attivi, 25 miliardi di tweet postati all'anno e dei 30 miliardi di post, link e foto postati in facebook, si può comprendere come l'unica soluzione plausibile sia quella di "sfruttare" tali strumenti in modo consapevole in quanto il controllo di tutti questi strumenti diviene impossibile per le organizzazioni.

Il primo aspetto che spiega il perché oggi le organizzazioni dovrebbero scegliere di adottare un'accezione *social* nella gestione dei propri processi è rappresentato dall'interattività. Se si osserva la natura della comunicazione umana si può osservare che è essa stessa iterativa: le persone quando parlano ascoltano, osservano il proprio interlocutore dal quale si aspettano una risposta. Questo aspetto grazie al web oggi è emerso in maniera predominante obbligando così le imprese a modificare la loro comunicazione da monodirezionale a bidirezionale. Tale cambiamento inoltre offre alle aziende due opportunità: la prima si riferisce alla possibilità di comprendere più

facilmente le preferenze del consumatore e realizzare così anche dei prodotti migliori, la seconda invece riguarda la possibilità di consentire alle organizzazioni di comprendere e rimanere aggiornati sulle conversazioni collegate al settore specifico di ciascuna impresa che avvengono in rete e che possono influenzare le tendenze future.

Oggi quindi il CRM tende ad essere sostituito da una nuova disciplina che viene ad essere definita *Enterprise Interaction Management* (EIM).

Una volta considerate le nuove tipologie di relazioni che si instaurano tra le aziende, la figura del consumatore il quale pur rimanendo al centro dell'attenzione delle organizzazioni è cambiata occorre considerare un altro aspetto molto importante che spiega il perché le aziende oggi dovrebbero essere più *social*: la *social collaboration*.

Il fondatore e CEO di *Open Knowledge* al *Social Business Forum* ha affermato: “ogni impresa fa parte di un ecosistema che coinvolge molteplici attori e la distinzione tra ambiente interno ed esterno di un'organizzazione è ormai superata. I processi decisionali o di *change management* in un'azienda non sono più quindi prerogativa dei soli dirigenti o dei clienti. Sono influenzati anche da dipendenti, partner e fornitori. Per questo è necessario guardare all'impresa come ad un sistema aperto.”

Ciò che si può cogliere dalla suddetta affermazione si riferisce al fatto che oggi le imprese che scelgono di rimanere isolate nel loro spazio di azione circoscritto e iper definito in termini di ruoli rischiano di eliminarsi esse stesse dal mercato. Diviene dunque necessario instaurare dei *network* con soggetti esterni all'impresa per aumentare le possibilità di “combattere” il fenomeno crescente della competitività tra le aziende e con i soggetti interni all'organizzazione con l'obiettivo di aumentare la produttività dell'impresa stessa.

Divenire *social* per un'azienda non significa solo essere presente nei diversi *social network* ed interagire con l'utente ma significa anche e soprattutto ridisegnare i propri processi di *business* avendo una visione più ampia e aperta

di ciò che è l'organizzazione. Tale tendenza, se si analizza in modo dettagliato il contesto economico attuale, risulta essere una sua diretta conseguenza.

Nel mercato attuale sempre più imprese hanno bisogno di interagire con più soggetti prima di giungere ad una conclusione, per la maggior parte delle organizzazioni lavorare è diventato collaborare: il 67% degli intervistati sostiene che per portare a termine un progetto ha bisogno di collaborare di più, il 65% collabora ed interagisce con soggetti esterni all'impresa, il 60% interagisce con almeno 10 colleghi al giorno, il 57% opera con diversi colleghi in altre parti del mondo ed il 50% per giungere a delle conclusioni necessita di coinvolgere più *stakeholder*. Tali dati sottolineano come oggi per le organizzazioni diventare un sistema aperto e superare le barriere che negli anni passati hanno sempre separato il mondo interno da quello esterno rappresenti una reale necessità.

Sviluppare un approccio gestionale basato sulla *social collaboration* è importante anche perché nell'attuale ambiente le organizzazioni hanno la necessità per rimanere competitivi di sviluppare dei nuovi modelli organizzativi, nuove competenze e nuove attitudini e tutto ciò deve essere ottenuto non aumentando il lavoro delle persone già presenti in azienda ma cercando di far crescere e stimolare i propri dipendenti. Il dipendente deve essere in grado di avere una visione che fuoriesca dal reparto in cui esso spende la maggior parte del proprio lavoro per cercare di contestualizzare e conferire maggior significato ed importanza ai risultati da esso raggiunti. Capacità di lavorare in *team*, di adattarsi velocemente ai cambiamenti repentini determinati dal mercato, di analizzare la situazione in modo esaustivo attribuendo la giusta importanza alle informazioni da essi raccolte rappresentano dei requisiti sempre più difficili da trovare: solo il 5% dei dipendenti risponde a tali requisiti.

Una stima così bassa è il risultato di una gestione che sino ad oggi puntava a formare i propri dipendenti in modo distinto a seconda della mansione che erano chiamati a svolgere anche per ciò che riguardava il personale non vi era una visione allargata bensì separata per compartimenti stagni.

4.5 VISUAL THINKING E SOCIAL NETWORK ANALYSIS

Il *Social BPM*, come spiegato nei paragrafi precedenti, è una disciplina che mira a definire e riorganizzare i processi di *business* di un'organizzazione puntando alla condivisione, partecipazione ed iterazione dell'impresa con i soggetti interni alla stessa quali i propri dipendenti e soggetti esterni quali invece fornitori, *stakeholder* ed altre imprese operanti nello stesso settore. L'obiettivo principale che contraddistingue tale disciplina è quello di far convergere i seguenti tre aspetti:

- le persone che tra di loro cercano sempre di instaurare dei legami, relazioni;
- i dati e le analisi degli stessi;
- i processi di *business* aziendali che oggi risultano essere fortemente influenzati dai due aspetti precedenti.

A tal proposito si considerano due diversi "strumenti":

- il *visual thinking*;
- la *Social Network Analysis*.

Il *Visual thinking* è uno strumento molto recente che ha iniziato a diffondersi con l'intento di raggiungere gli obiettivi aziendali cercando di stimolare la collaborazione e partecipazione dei dipendenti. Questo strumento mira a definire i processi di *business* oppure a ridisegnare gli stessi attraverso la collaborazione dei dipendenti, nello specifico i managers che scelgono di adottare il *visual thinking* durante le riunioni chiedono ai propri collaboratori di scrivere in un post-it qualcosa riguardante i processi sia di positivo che di negativo con lo scopo poi di raccogliere dalle idee di tutti una strategia comune d'azione. Tale strumento consente in particolare di comprendere con maggior semplicità le informazioni che sarebbero difficili da analizzare a causa di una presenza significativa di dati e consente di dare ordine e definizione alle idee e al proprio pensiero.

Gli strumenti di *Social Network Analysis* (SNA) invece consentono di analizzare i modelli di relazioni tra le persone in gruppi. Sono utili per l'esame della

struttura sociale e le interdipendenze (o modelli di lavoro) degli individui e delle organizzazioni. La SNA comporta la raccolta di dati provenienti da più fonti (come ad esempio le indagini, e-mail, blog e altri artefatti elettronici), analizzando i dati per identificare le relazioni, e ricavandone le nuove informazioni (ad esempio la qualità o l'efficacia di un rapporto).

L'analisi della rete organizzativa è una forma di SNA che prende in esame il flusso di informazioni tra gli individui, e che rappresenta la rete sociale informale in genere di gruppi di lavoro nella stessa impresa. L'analisi della rete del valore (VNA) esamina gli elaborati scambiati tra gruppi di persone provenienti da più organizzazioni che hanno bisogno di lavorare insieme. La SNA analizza i *social media* per identificare le persone influenti, associazioni o tendenze nel collettivo.

Mentre queste tecniche di analisi non sono nuove, il loro uso in combinazione con tecniche di miglioramento di processo è una tendenza emergente. Poiché le tecniche di miglioramento dei processi stessi diventano più ampiamente adottate, e il valore degli sforzi di progetti e programmi cominciano a stabilizzarsi non appena le aziende raggiungono un livello base di eccellenza dei processi, è prevedibile che il tasso di adozione della SNA tenderà ad accelerare nel corso dei prossimi anni.

Mentre sono efficaci per individuare l'inefficienza delle attività, le tradizionali mappature dei processi aziendali e le tecniche di miglioramento di processo possono spesso non rilevare l'inefficienza causata da mancate connessioni tra le persone che eseguono le attività operative. Poiché il lavoro diventa sempre più collaborativo, le imprese dovranno aumentare gli standard di analisi dei processi di *business* con SNA, VNA e analisi della rete organizzativa, che metteranno in evidenza le opportunità di miglioramento delle prestazioni e porteranno più visibilità al lavoro di concetto non strutturato.

Lavorando insieme con i tradizionali approcci BPM, queste tecniche possono elevare il BMP dal semplice raggiungimento di maggiore efficienza al conseguimento di una maggiore efficacia, soprattutto se si seguono alcune delle seguenti linee guida:

- imparare le tecniche di SNA e come possono essere unite con le tecniche di analisi dei processi di *business* per fornire approfondimenti sulle prestazioni dei compiti persona-centrici e le opportunità di miglioramento;
- incorporare tecniche di SNA nella propria cassetta degli attrezzi metodologica;
- selezionare un'area, come ad esempio i processi decisionali, per esplorare l'uso di tecniche SNA. Comporre un obiettivo per effettuare l'analisi (ad esempio, per identificare le aree in cui l'efficacia può essere migliorata) e un piano per agire sui risultati (ad esempio, apportando modifiche organizzative);
- iniziare con una SNA di riferimento, e confrontarne i risultati di ogni anno per vedere cosa è cambiato per guidare il miglioramento continuo.

I processi complessi sono caratterizzati da interdipendenze che attraversano i confini dipartimentali. Queste collaborazioni, o la loro mancanza, non sono sufficientemente catturati in una mappa del processo che traccia appena il flusso di lavoro. L'analisi della rete sociale può integrare e potenziare le tecniche di processo tradizionali e fornire risposte a domande quali:

- dove sono i potenziali colli di bottiglia, i ruoli mancanti o le interazioni mancanti? Un risultato dell'analisi potrebbe essere l'identificazione di un individuo in un altro gruppo che è “una persona da cui andare” per domande su un argomento particolare. Le priorità dell'individuo possono non essere le stesse di quelli che stanno facendo il lavoro, causando ritardi nella realizzazione delle attività;
- quanto bene ogni ruolo utilizza gli *input* informali e i riscontri che riceve? Queste informazioni possono aiutare a valutare quanto collaborativi siano i partecipanti a un processo. Se il ruolo comporta solo ricevere un *feedback*, ma non agire su di esso, vi è la possibilità di supportare al meglio il miglioramento continuo del processo;
- quali conoscenze specifiche e diffusione d'informazioni potrebbero aiutare a costruire migliori relazioni? L'analisi individua gli ambiti in cui la collaborazione può aggiungere valore alle prestazioni di un processo e identifica i gruppi che dovrebbero lavorare insieme.

La potenza della SNA guiderà l'efficacia operativa e organizzativa molto più di quanto tecniche di analisi dei processi di miglioramento farebbero da sole. Se il processo di analisi di *business* individua lo "spazio bianco" tra le funzioni aziendali, la SNA identifica lo spazio bianco tra i partecipanti del processo che esercitano tali funzioni. La combinazione delle due tecniche consentirà ai professionisti del BPM non solo di affrontare la dimensione del processo di lavoro, ma anche di comprendere e progettare soluzioni che consentano di eseguirlo meglio. Insieme alla crescita dell'interesse per la SNA, è prevedibile che aumenti il coinvolgimento dei produttori di strumenti e soluzioni BPM che hanno anche funzioni di tipo "social" e/o di analisi.

4.6 IL SOCIAL BPM DOMANI

L'indagine condotta da Gartner sui *trend* futuri del *Social Business* suggerisce alcuni dati notevoli:

- da qui al 2015 l'80% delle iniziative di *social business* non raggiungerà i risultati previsti a causa dell'eccessiva focalizzazione sulla tecnologia e la mancanza di *leadership* da parte delle imprese;
- entro il 2016 il 50% delle organizzazioni di grandi dimensioni avrà al proprio interno *enterprise social network* ispirati a Facebook. Per il 30% questi strumenti saranno considerati cruciali quanto email e telefono lo sono oggi;
- nel 2017 la maggior parte delle imprese sceglierà di fondere funzionalità di *gamification*, mobilità e *social* per quanto riguarda le applicazioni destinate all'utente.

L'adozione di *Social BPM* da parte delle aziende è un fenomeno in crescita infatti ad oggi circa la metà delle grandi aziende ha scelto di iniziare progetti e sperimentazioni. Di conseguenza il motivo che giustifica le stime negative riportate precedentemente si riferisce ad un problema di livello di utilizzo dello strumento *Social BPM*. Molte imprese si concentrano pesantemente solo su tecnologia e contenuto dello strumento senza porre attenzione a come inserirlo

all'interno dei propri processi. Una visione superficiale del *Social* BPM comporta risultati parziali che non contribuiscono alla crescita delle imprese.

Gartner sottolinea come le imprese che sono in grado di inserire il *social business* all'interno degli ingranaggi strategici ed operativi dell'impresa registrano un aumento del 20-25% di produttività nella ricerca più efficiente di informazioni, nella capacità di risolvere velocemente problemi di *business*, nel coordinamento ed allineamento di *team* di lavoro, nella riduzione dei costi interni.

Il problema dunque si riferisce al fatto che la maggior parte delle imprese non considera il *social business* come un'opportunità di cambiamento ma solo come un semplice strumento. Affinchè il *Social* BPM possa portare dei benefici alle imprese, è importante che quest'ultime siano disposte ad effettuare un cambiamento di mentalità ed un passo verso una nuova operatività sia da parte dei dipendenti che del *top management*.

Perché l'80% dei progetti di *social business* fallirà? Di fronte al seguente quesito è dunque possibile rispondere affermando, come sottolineato da *Insight Consulting*, che solo l'11% delle aziende ha scelto di incorporare i *social network* nella propria strategia. Se si sottrae un 9% di esperimenti fortunati si giunge al rimanente 80% di progetti per cui il *Social* BPM non raggiungerà i risultati sperati.

Nell'analisi delle prospettive future del *Social* BPM risulta importante considerare anche i dati di *Forrester Research* secondo cui il fenomeno del *social business* è in crescita e raggiungerà un valore pari a 4,6 miliardi di dollari nel 2013. Le ragioni che comportano la diffusione di tale strumento sono riconoscibili nella possibilità di ottenere un guadagno in termini di efficienza e competitività.

Inoltre, con una visione orientata al futuro, è possibile individuare le sfide che il *Social* BPM dovrà affrontare. Tale metodologia, in particolare, potrà diffondersi in modo significativo grazie alla crescente esigenza di attuare una gestione dei processi non strutturati e collaborativi; di attuare i molteplici cambiamenti

richiesti dall'IT, dagli utenti aziendali e dalle diverse modalità di gestione e di gestire i modelli ibridi che includono tutte le dimensioni di lavoro.

Un'esperienza aziendale di *social business* che ha ottenuto un successo significativo in Italia è quella dall'azienda Amadori. Il progetto si basa sul *Social Listening* attraverso cui l'azienda è in grado di ottenere un numero significativo di informazioni utili riguardanti i propri prodotti ed il settore di riferimento utilizzando il web come fonte principale di informazioni. Tale strumento conferisce ad Amadori la possibilità di adattare nel più breve tempo possibile strategie, prodotti e campagne di comunicazione in base al *feedback* dell'utente e alle informazioni relative al proprio *business* raccolte sul web. Nello specifico Amadori ha creato un *software* di *social business intelligence* allo scopo di migliorare la loro *brand reputation* e la *brand awareness* sia sul web che sul mercato. Gianluca Giovanetti, Direttore dei Sistemi Informativi, Organizzazione ed attuazione Strategia del gruppo Amadori, a riguardo della loro adozione di un *software* di *Web Monitoring* personalizzato ha affermato: *“Siamo orgogliosi del premio ricevuto, perché riconosce l'impegno di Amadori nell'utilizzo innovativo e strategico delle tecnologie informatiche. Grazie a questo progetto riusciamo a raccogliere feedback e valutare la percezione del consumatore rispetto ai prodotti, in modo da identificare nuovi trend di mercato, supportare il processo di ricerca e sviluppo, impostare campagne di comunicazione mirate, ottimizzare gli investimenti dell'area marketing. Inoltre lo strumento ci consente di misurare la visibilità del nostro brand in rete e di offrire alla Direzione del Gruppo un importante supporto allo sviluppo del Business”*.

Un altro caso di successo vede come protagonista una PMI che attraverso l'utilizzo di strumenti *social* con lo scopo di sviluppare il proprio bacino d'utenza è stata in grado di affrontare e superare la crisi ottenendo risultati profittevoli. Si tratta di Caffè Carbonelli. Questa azienda è stata in grado di valutare e riconoscere l'importanza di essere oggi presenti nei diversi *social network* non solo per accrescere il proprio fatturato ma soprattutto per rispondere in modo coerente e consono ai cambiamenti di mercato che divenendo sempre più digitalizzato fornisce all'utente o al cliente oppure

ancora al potenziale cliente di esprimere la propria opinione influenzando inevitabilmente ma soprattutto in modo molto semplice e veloce altre persone.

Caffè Carbonelli ha scelto di intraprendere questa direzione creando anche un blog che si differenzia dai *corporate blog*, in cui vengono riportate solo informazioni relative all'azienda ed al prodotto, perché lascia spazio all'utente di poter esprimere la sua opinione, di poter dialogare con l'azienda ed approfondire le tematiche che il cliente ritiene più interessanti.

Lo scopo principale dell'azienda, come è stato sostenuto da Luca Carbonelli responsabile di Sales e Marketing, è: *“Interagire con i nostri clienti, non solo ascoltarli. Far nascere quella che mi piace definire la “consumer aware collaboration”, ossia la collaborazione dei clienti consapevoli, che attraverso un passaparola che si spera sia positivo diventano i veri influencer del mercato”*.

Quindi per concludere, in entrambi i casi, seppur con differenze sostanziali dovute anche alla differenza di dimensioni, l'aspetto *social* nasce e viene ad essere sviluppato come strumento per rispondere in modo più efficiente ai cambiamenti che interessano il mercato attuale.

5. CASE STUDY: IL LIVELLO DI ADOZIONE DEL *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* NELLE AZIENDE DEL VENETO

5.1 INTRODUZIONE

Dopo l'analisi sul tema del *Business Process Management*, affrontata nei capitoli precedenti, ritengo che per poter acquisire una visione più consapevole della suddetta disciplina sia importante poter analizzare il livello di adozione della stessa da parte di imprese di piccole, medie e grandi dimensioni presenti nella regione Veneto.

Nello specifico il presente capitolo si sviluppa analizzando tre *case study* riguardanti tre differenti aziende venete (quali la Unox, Fisher e il Consorzio Triveneto S.p.A) con l'obiettivo, attraverso lo svolgimento di interviste "de visu", di analizzare qualitativamente il livello di adozione del *Business Process Management*.

Tali *case study*, oltre a presentare il livello di adozione del BPM delle aziende, mirano a fornire anche informazioni più dettagliate sulle aziende stesse in generale, sulla loro organizzazione e sul livello di formazione dei propri dipendenti relativamente a BPM e sua applicazione.

In particolare tale lavoro di ricerca mira a comprendere come oggi le aziende percepiscono la tematica del *Business Process Management* e nell'eventualità fosse affrontata come questa disciplina viene utilizzata dalle imprese: costituisce una leva competitiva per l'azienda? il BPM conferisce maggiore dinamicità all'azienda e l'aiuta a posizionarsi nel mercato? ed infine tale disciplina è condivisa in ugual misura da tutti i dipartimenti dell'azienda in modo da garantire anche un efficiente ed efficace allineamento tra i processi di business e gli obiettivi aziendali?

5.2 CASE STUDY 1: UNOX

5.2.1 ANAGRAFICA

Unox è un'azienda che produce forni per il *food* di tipo professionale.

I settori in cui Unox è presente ed opera sono quelli della panificazione, pasticceria, gastronomia e quello della ristorazione veloce.

Unox si può definire come un'azienda piuttosto trasversale in quanto opera in tutte le parti del mondo: 90% all'estero e 10% in Italia.

La compagnia opera in 104 paesi ricoprendo il secondo posto tra i produttori mondiali di forni professionali.

Le due sedi principali e produttive di Unox si trovano a Cadoneghe in provincia di Padova mentre le altre sono dislocate in diverse parti del mondo: in Germania, Australia e Stati Uniti vi sono sedi commerciali con un magazzino proprio mentre negli altri paesi le sedi svolgono solo una funzione commerciale.

Il numero complessivo di dipendenti si attesta intorno alle 250 unità con 4 dipendenti dedicati al dipartimento IT.

Il prodotto di Unox è stato ideato e progettato per differenziarsi da quello dei principali *competitors* per la sua semplicità di utilizzo e per il prezzo di acquisto.

Unox è un'azienda che negli ultimi due anni ha registrato un'incremento del proprio fatturato passando da 67 milioni nel 2011 a 73 milioni nel 2012.

Unox realizza la maggior parte del proprio prodotto in *outsourcing* verticale. Il 90% del fatturato è fatto prevalentemente all'estero.

5.2.2 IL BPM IN AZIENDA

L'intervista "de visu" realizzata presso l'azienda Unox ha permesso la comprensione di come il tema del *Business Process Management* non sia conosciuto dall'azienda se non nel solo dipartimento IT.

In particolare inoltre è stato possibile constatare che tale disciplina assume una chiave di lettura prettamente tecnologica e secondo la quale il BPM viene

considerato più come uno strumento che come una disciplina rivolta ad una completa gestione aziendale basata sull'osservazione dei processi *end to end*. Inoltre è emerso come la disciplina BPM venisse continuamente citata come un metodo orientato alla semplificazione del lavoro: “[...] *non è conosciuto il Business Process Management, in realtà l'azienda sta sposando tecniche di tipo lean, ovvero attività attraverso le quali vengono ad essere controllate e monitorate le attività in essere [...]*”.

Alla domanda che mirava a scoprire ed analizzare le intenzioni future riguardanti l'adozione di strumenti e tecniche riconducibili al BPM l'intervistato si è espresso in modo più che propositivo sostenendo come uno degli obiettivi futuri della strategia aziendale ed in primis del dipartimento IT sia quello di adottare tecniche riguardanti la mappatura dei processi e ridisegno degli stessi e arrivare a condividerle con tutti i diversi ambiti aziendali.

Tuttavia nell'esprimere queste intenzioni future l'accento continuava ad essere riposto più sul *BPMNotation* che sul BPM inteso come disciplina riguardante la gestione complessiva dei processi *end to end*.

Nel passato è stato fatto molto lavoro sul miglioramento dei processi ed i risultati aziendali ne sono la prova; in un ambito particolare si è cercato anche di disegnare il processo con tecniche simili al BPMN all'interno dell'applicazione di gestione documentale: è il caso del processo di vendita. Tutto il *workflow*, con le varie fasi, è stato mappato in dettaglio ed ogni qualvolta deve essere modificato, si deve intervenire sul disegno iniziale.

Sempre in questo caso sono stati inseriti anche degli obiettivi aziendali relativi ai tempi di *processing* delle varie fasi che sono monitorati e misurati con specifici KPI nell'applicazione BI adottata dall'azienda.

5.2.3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa di Unox, con un focus particolare all'organigramma dell'azienda, può essere definita piuttosto “*flat*” in quanto la maggior parte degli ambiti funzionali, quali la parte di *innovation*, *operation*, *sales*, *administration* e controllo di gestione, dipende direttamente dalla direzione aziendale che nel caso considerato è costituita dalla proprietà.

Questa struttura organizzativa caratterizzata da pochi livelli decisionali favorisce una gestione flessibile ed in grado di rispondere con maggior facilità a quelli che sono i continui e veloci cambiamenti e richieste del mercato ed inoltre può facilitare una gestione per processi perché agevola una gestione trasversale tuttavia allo stesso tempo tale struttura ostacola la diffusione del BPM perché vengono a mancare delle figure, definite di “*middle management*”, che abbiano il compito di dedicarsi esclusivamente alla gestione dei processi: oggi in Unox questi ruoli sono ricoperti dagli stessi responsabili di ciascun ambito aziendale. Inoltre un’organigramma così definito comporta che la maggior parte dei responsabili abbia una posizione diretta su quelli che sono gli aspetti operativi e questo così come può essere un vantaggio perché rende l’organizzazione maggiormente flessibile può avere dei risvolti negativi perché contribuisce ad aumentare la complessità aziendale e a saturare i responsabili con attività di gestione operativa quotidiana con conseguente ridotta attenzione allo sviluppo del BPM.

Nonostante l’intervistato, alla domanda se il termine BPM fosse conosciuto e utilizzato in azienda, abbia risposto che la conoscenza di tale disciplina si limitava al dipartimento IT dell’azienda alla domanda: “*l’azienda funziona per processi?*” ha risposto: “*si, l’Azienda funziona per processi con un livello di formalizzazione e documentazione BPMN assente*”.

Tale risposta può destare sorpresa tuttavia procedendo con l’intervista si è potuto comprendere meglio come ancora una volta la disciplina del BPM venga associata ad una disciplina avente come obiettivo principale la semplificazione del lavoro. Infatti l’intervistato nello spiegare quali sono stati gli ambiti aziendali maggiormente impattati dall’adozione di una gestione per processi ha affermato come l’azienda ormai da un paio di anni abbia adottato una visione di *standards works* e *lean* con l’obiettivo di standardizzare tutti i processi al fine di eliminare qualsiasi inefficienza. Inoltre l’azienda Unox nel perseguire tali obiettivi di efficienza ed efficacia dei diversi processi di business ha introdotto anche nuove attività che sino ad ora non erano state codificate e nuovi ruoli.

Per quanto riguarda i nuovi processi introdotti si riconosce quello relativo alle vendite definito ICE (*Interactive Cooking Experience*) attraverso il quale si cerca di fornire non più solo il prodotto forno ma anche un'esperienza di uso che possa accrescerne il valore, per quanto riguarda invece la parte dell'*operations* tra i processi introdotti si possono riconoscere quelli con l'obiettivo finale di "tirare a flusso" la produzione per rendere l'organizzazione più flessibile possibile.

Oltre alla definizione di nuovi processi, l'adozione di una gestione per processi ha comportato la definizione di nuove attività e nuovi ruoli come quello dell'*Active Marketing Chef* (AMC) che si rivolge al mercato dei *dealer* ed *end user* mentre quello del *Key Account Manager* quando il cliente di Unox è la grande distribuzione. Inoltre sempre per quanto concerne la definizione di nuovi ruoli aziendali vi è stata una modifica delle responsabilità e compiti richiesti al responsabile del controllo di gestione al quale oltre al controllo generale dei bilanci aziendali oggi viene chiesta l'analisi e monitoraggio dei risultati e della performance aziendale attraverso l'utilizzo di KPI.

Nel raggiungere i propri obiettivi e nell'affrontare il mercato definito dall'intervistato piuttosto dinamico "[...] oggi è il mercato stesso a richiedere una metodologia di approccio diverso [...]" l'azienda Unox ha scelto di operare puntando ad una semplificazione e standardizzazione dei diversi processi per conferire una maggior flessibilità di risposta all'azienda e ridurre i tempi di risposta alle richieste dei clienti. Riuscire a standardizzare i processi e scegliere di investire maggiormente sulla parte di *innovation* consentirebbe all'azienda di realizzare dei prodotti meno costosi grazie all'intercambiabilità dei componenti (quali ad esempio la tipologia di porta o la scheda) e di destinare così i risparmi di costi per realizzare un servizio aggiuntivo al cliente quale la possibilità di avere dei programmi di cottura collegati a ricette specifiche. Quest'ultimo aspetto per la strategia aziendale di Unox risulta essere oggi chiave vista la necessità di differenziarsi dai propri *competitors* riuscendo così a vedere non più solo un prodotto bensì un'esperienza. Infine è possibile affermare anche solo osservando il *layout* aziendale come l'azienda Unox sia propensa ad una collaborazione tra i diversi ambiti funzionali. Tuttavia tale

condivisione delle informazioni risulta essere sempre il risultato dell'adozione di un approccio *lean* (per esempio ogni dipendente dispone di una propria stampante per evitare inefficienze dovute alla necessità di dividersi una sola stampante per ufficio). L'azienda Unox però non può ancora essere definita "*social enterprise*" in quanto non adotta alcun strumento sociale anche se vi è l'intenzione di poter utilizzare qualche strumento sociale in un futuro prossimo, in particolare oggi viene ad essere considerata la possibilità di realizzare un blog aziendale in cui oltre a riportare il regolamento e la *mission* aziendale verrà creata una sezione dedicata ai dipendenti i quali potranno così esprimere le loro idee, le loro problematiche e le loro iniziative.

5.2.4 I PRINCIPALI DRIVER E INHIBITOR

Le principali motivazioni che hanno spinto l'azienda Unox a scegliere di standardizzare i processi si riferiscono alla volontà di renderli più efficienti ed efficaci contribuendo ad aumentare il margine di prodotto ed il livello di servizio al cliente, riducendo i tempi di consegna degli ordini, ed alla necessità di conferire all'organizzazione una maggiore reattività al cambiamento nonché migliore agilità competitiva. Questa strada è stata intrapresa adottando un approccio *lean*; ecco quindi che ancora una volta non si può affermare che l'azienda abbia scelto di adottare un vero e proprio approccio di BPM. I fattori che hanno invece inibito l'adozione di tale gestione sono la non conoscenza della stessa, la difficoltà del personale IT a trovare il tempo per dedicarsi al BPMN ed infine l'impegno economico necessario.

5.2.5 STRATEGIE E PRATICHE DI FORMAZIONE INTERNA

In Unox non vi sono competenze specifiche possedute dall'azienda che hanno consentito l'implementazione e la gestione efficace dei processi con tecniche BPM. Oggi in Unox spetta al dipartimento IT dimostrare la bontà del funzionamento della disciplina e degli strumenti legati al BPM affinché la direzione scelga di finanziare ed attuare dei corsi di formazione oltre che di acquistare degli strumenti ad hoc. Tuttavia è possibile riconoscere all'interno

dell'azienda la figura dei *process owners* i quali sono in possesso di conoscenze specifiche relative a specifici processi acquisite sia nelle loro esperienze passate sia nella realtà aziendale in cui operano.

5.2.6 CONCLUSIONI

Al termine dell'intervista effettuata in azienda la prima impressione che ho avuto è stata quella di una sovrapposizione tra i concetti di BPM e quello di *Lean production*. Successivamente valutando in modo approfondito anche le specifiche relative agli aspetti organizzativi, ai *driver* e *inhibitor* propri dell'azienda relativi al BPM ed infine al livello di formazione dell'organizzazione nel suo complesso è possibile affermare con ancor più certezza il fatto che oggi Unox considera il BPM come un mero strumento tecnologico e non come una disciplina di gestione per processi. La scelta di introdurre nuovi ruoli, definire un *layout* organizzativo che possa supportare una differente gestione delle risorse e del personale sono tutti aspetti che rientrano negli obiettivi perseguiti dalla disciplina del controllo di qualità. Come già esposto nel terzo capitolo la disciplina del controllo di qualità costituisce uno dei tre filoni portanti ma soprattutto caratterizzanti della disciplina del *Business Process Management*. Quindi secondo un approccio che considera il BPM come una disciplina di gestione per processi, il seguente *case study* offre una visione di come tale disciplina possa essere scomposta al proprio interno secondo diversi aspetti secondo i quali il BPM può essere valutato come un mero strumento tecnologico al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali, come strategia tattica per riuscire a rimanere competitivi e profittevoli nel proprio mercato oppure come una disciplina che coinvolge a 360 gradi l'organizzazione. In questo specifico caso il BPM per Unox è costituito solo ed esclusivamente dalla componente relativa allo strumento.

5.3 CASE STUDY 2: FISHER

5.3.1 ANAGRAFICA

Fischer è un'azienda di medie dimensioni che produce e commercializza sistemi di fissaggio. Il prodotto realizzato dall'azienda in esame, per poter raggiungere e soddisfare le esigenze di clienti diversi, si suddivide in varie tipologie: vengono prodotti sistemi di fissaggio in nylon per il "fai da te" ma anche in metallo e chimici per usi professionali. Il prodotto di Fischer si sviluppa in diverse tipologie a seconda dei diversi livelli di clientela ai quali sceglie di rivolgersi. Tuttavia è possibile definire con certezza che il cliente di Fischer risulta essere l'industria e la grande distribuzione.

Fischer fa parte di un gruppo multinazionale quale il Gruppo Fischer che ha sede in Germania. Le sedi di Fischer Italia sono due localizzate a Padova ed a Lozzo Atestino. Al fine di valutare la complessità e la gestione dei processi di *business* risulta importante sottolineare come le sedi italiane sono sedi non solo commerciali ma anche produttive.

Il fatturato degli ultimi tre anni di attività registrato dall'azienda si aggira attorno ai 100 milioni registrando in quest'ultimo anno una condizione di "stabilità" in cui l'azienda non è cresciuta ma non ha nemmeno registrato una perdita.

Il numero dei dipendenti complessivi corrisponde a 308, di cui 8 dipendenti che costituiscono il dipartimento IT.

Oggi, dopo un cambiamento significativo attuato all'organizzazione, il dipartimento IT più che come volano dell'attività di gestione viene considerato come facilitatore tecnologico allo svolgimento, attuazione e monitoraggio dell'attività di gestione. Nello specifico questa considerazione è possibile osservarla anche dall'ammontare del *budget* complessivo che l'azienda ha scelto di destinare al dipartimento IT che si attesta attorno al 2%.

5.3.2 IL BPM IN AZIENDA

Il termine *Business Process Management*, inteso come disciplina che si occupa della gestione completa dei processi dalla fase di identificazione e

progettazione degli stessi sino al loro monitoraggio, è conosciuto e diffuso da oltre 25 anni di attività ed è condiviso in quelli che sono i valori aziendali.

Questa matura consapevolezza della disciplina fa sì che tale aspetto sia adottato quotidianamente in tutte le attività aziendali, ad esempio anche nell'effettuare le riunioni vengono seguiti gli standard relativi al BPM.

La scelta di porre al centro i processi di *business* e non quelli IT così come scegliere una gestione che opera in modo trasversale e non più limitandosi ad osservare in modo separato i diversi processi che interessano ciascun dipartimento aziendale permette di riconoscere all'azienda Fischer un livello di adozione della disciplina alto.

Inoltre è possibile individuare anche diversi strumenti, tecniche e progetti che l'azienda ha scelto di adottare e che sono riconducibili alle tematiche del BPM. Un esempio è rappresentato dalla scelta di adottare a livello di gruppo un sistema definito *Fischer Process System*. Tale strumento è stato realizzato, seguendo la disciplina del BPM, su misura per l'azienda allo scopo di adattare la gestione per processi adottata da Fischer a quelli che sono i dettami della disciplina. Il *Fischer Process System* prevede l'applicazione di determinati standard, la misurazione di KPI scelti in fase preliminare e prevede oltre al raggiungimento di particolari obiettivi anche dei livelli di definizione.

Premettendo che in un'ottica di miglioramento continuo ottenere dei vantaggi rappresenta un vincolo oltre che un obbligo per l'azienda, “[...] *il miglioramento continuo è un obbligo, se si sta fermi si viene immediatamente superati, si involve [...]*”, tra i vantaggi che l'azienda ha potuto trarre dall'utilizzo di tale sistema è possibile citare i seguenti degni di nota:

- ottenimento di miglioramenti nella produzione;
- miglioramento nell'erogazione del servizio al cliente;
- riduzione dei tempi per un collaboratore che deve fare una *change* oppure per avere una password o ancora un computer.

Tra gli aspetti negativi che è possibile individuare quando si sceglie di adottare tecniche, strumenti o ancora progetti riconducibili ad una gestione per processi vi è un'interpretazione troppo rigida dei concetti e dei dettami della disciplina

che si sceglie di seguire, una misurazione dei dati altrettanto esageratamente rigida e la mancata completa consapevolezza dello strumento ed in particolare del vero funzionamento dello stesso. Questi aspetti rappresentano dei veri e propri limiti che ostacolano oltre che la corretta applicazione della disciplina anche l'ottenimento degli obiettivi aziendali in quanto non aiutano e soprattutto non favoriscono la collaborazione e così la diffusione dei concetti tra i reparti.

Fischer oggi può affermare di aver raggiunto gli obiettivi aziendali che si era posta in ottica di BPM perché l'intero *team* ha collaborato bene, è stato in grado di entrare nel processo avendone una profonda conoscenza con grande apertura mentale.

5.3.3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'azienda può essere rappresentata e valutata osservando e commentando l'organigramma della stessa. Nello specifico l'organigramma attuale dell'azienda è così costituito: al vertice vi è il consiglio di amministrazione, uno dei membri del CdA ricopre il ruolo di direttore generale dell'azienda al quale a sua volta riportano 4 direttori (direttore vendite, direttore finanza e servizi, direttore *sales operation and controlling* e direttore marketing); successivamente sotto ciascuna direzione vi sono dei dipartimenti che sono suddivisi a seconda dell'organizzazione di ciascuno, l'ultimo livello dell'organizzazione è poi rappresentato dagli impiegati e operai.

Fischer proprio grazie ad una consapevolezza e interiorizzazione nei valori aziendali dei dettami del BPM si può definire un'azienda che opera per processi. Inoltre valutando il livello di formalizzazione, documentazione regolarità di applicazione e ancora supporto tecnologico, misurazione delle *performance* e manutenzione è possibile riconoscere alla seguente azienda un livello di adozione elevato. A conferma di ciò, se si considerano i processi di qualità, l'azienda risulta possedere le seguenti certificazioni: ISO 9000 e ISO 14000. Queste rappresentano solo una testimonianza dell'alto livello di standardizzazione e formalizzazione dei processi, in quanto su tutti i temi analizzati da queste certificazioni sono presenti manuali, *flow chart* ed altra

documentazione. Tuttavia le certificazioni non sono il motivo principale per le quali l'azienda ha scelto di adottare il BPM in modo così organico e completo. La formalizzazione così come la documentazione non sono mai state adottate per assolvere all'obbligo di una legge o ai requisiti di uno standard; c'è sempre stato a tal riguardo un'elevata consapevolezza dell'utilità e importanza della cosa per perseguire gli obiettivi aziendali.

Lo scopo principale, dunque, che giustifica questo elevato livello di adozione di BPM dell'azienda è il miglioramento continuo testimoniando ancora una volta come il BPM sia interiorizzato nella cultura aziendale e non come un mero strumento tecnologico.

L'introduzione di tecniche e strumenti riconducibili al BPM ha impattato, in Fischer, tutti gli ambiti aziendali. Tale aspetto risulta essere abbastanza ovvio in quanto il BPM essendo, come sostenuto precedentemente, diffuso nella cultura aziendale è normale che sia applicato a tutti gli ambiti aziendali e non solo ad alcuni come potrebbe accadere per quelle aziende che hanno una consapevolezza e considerazione differente del BPM.

A livello di gruppo è presente un'unità dedicata alla gestione dei processi che è il *Fischer System Process* il quale insegna e diffonde i dettami di tale disciplina, in Fischer Italia invece non è stata predisposta un'unità dedicata dal punto di vista gerarchico ma sono presenti tuttavia specifiche figure all'interno dei vari livelli. Solitamente si tratta di *trainer* che in modo trasversale dedicano il loro tempo alla gestione di questi aspetti.

Gli obiettivi principali che l'azienda attraverso il miglioramento continuo e l'innovazione dei processi cerca di raggiungere sono quelli di crescita, di redditività e di soddisfazione del cliente che oggi è sempre più libero e meno limitato da aspetti fisici.

Tale disciplina orientata al miglioramento continuo aiuta l'impresa anche ad affrontare ogni giorno il proprio mercato di riferimento e a garantire alla stessa la possibilità di rimanere competitiva.

"[...] non c'è nulla di stabile, non esiste un mercato stabile, in un momento di crisi, di pressione sui prezzi e sui salari per stare sul mercato c'è bisogno di non

stare fermi, c'è bisogno di fare qualcosa, l'azienda deve progredire andando a prendere oggi quote di mercato dei propri competitor [...]".

Per quanto riguarda invece il tema della *social collaboration* l'azienda deve ancora raggiungere un livello di adozione elevato. Anche in questo caso il concetto di collaborare con il *team* risponde ai principi dettati dalla disciplina del BPM. La collaborazione e la condivisione di *know-how* piuttosto che di competenze sono temi chiave oltre che aspetti necessari al fine di raggiungere gli obiettivi di *business* in modo più efficiente ed efficace possibile ponendo inoltre le basi per garantire una maggior agilità competitiva e flessibilità all'azienda nel lungo termine.

La propensione al lavoro collaborativo è stata dimostrata dall'azienda già da un paio d'anni, in particolare quando quest'ultima ha scelto di adottare degli strumenti informatici quali per esempio il Wiki aventi come obiettivo la diffusione di una cultura collaborativa. Per motivazioni principalmente culturali, l'azienda non è stata in grado di diffondere il valore di tale cultura: quattro persone che si occupavano della diffusione di tali concetti non sono state sufficienti. Uno degli ostacoli principali alla diffusione di tali aspetti è rappresentata quindi dalla cultura delle persone: si pensa che con la condivisione delle proprie idee e conoscenze si rischia di perdere la propria posizione oltre che la propria "ricchezza" intellettuale. L'intenzione a riproporre e inserire strumenti di *social collaboration* è ancora presente all'interno dell'azienda ma non costituisce la priorità che oggi invece è costituita dalla riorganizzazione della produzione.

5.3.4 I PRINCIPALI DRIVER E INHIBITOR

I principali driver che hanno spinto l'azienda ad adottare in modo così forte la disciplina del *Business Process Management* sono:

- ricerca e miglioramento dei propri processi di *business*;
- garantire una risposta migliore in termini di velocità del servizio e qualità del prodotto.

Mentre tra i fattori che hanno inibito l'adozione di tale disciplina vi è sicuramente la propensione delle persone a resistere a qualsiasi cambiamento. Tale caratteristica è sempre esistita ed è presente, anche se con gradi diversi e a seconda della posizione che una persona tende ad occupare, in tutte le organizzazioni.

5.3.5 STRATEGIE E PRATICHE DI FORMAZIONE

A livello di gruppo è possibile individuare e riconoscere la presenza di tutte le competenze necessarie per la definizione, l'attuazione ed il monitoraggio della disciplina del BPM; se si considera invece la sede di Fischer Italia è possibile individuare delle carenze a livello formativo. In particolare esiste una difficoltà oggettiva da parte dell'azienda di poter andare a "prenderci" tali competenze a causa del modo in cui sono state allocate e del modo che si dovrebbe utilizzare per poter attingere alle stesse.

Il fatto che vi sia una scarsa possibilità di ricorrere alle risorse nei tempi e nei modi non significa che a livello di gestione dei processi non esistono le competenze. Quest'ultime sono dunque oggi presenti anche se la maggior parte delle competenze vi sono solo a livello di gruppo.

L'azienda tuttavia sempre per poter conseguire la propria filosofia di gestione relativa al miglioramento continuo organizza con frequenza elevata corsi di formazione e *workshop* su determinati processi definendo un vero e proprio piano di formazione.

Un aspetto interessante che per certi versi si discosta dai dettami della disciplina del BPM si riferisce alla scelta di non introdurre la figura del *process owners*. Più precisamente tale ruolo era stato introdotto qualche anno fa nella gestione per processi dell'azienda e ad oggi non è più stato formalizzato per l'esperienza negativa che l'azienda ha avuto a riguardo. In particolare il motivo che ha determinato tale scelta aziendale si riferisce alla mancanza di consapevolezza e maturità sul tema da parte del personale interessato, si creavano confusioni e conflitti tra le varie figure che erano state investite di una responsabilità. Quindi il *process owners* anche se è stato considerato come

una figura importante e necessaria al fine di attuare una gestione per processi oggi non risulta essere formalizzato come ruolo principalmente perché manca una maturità e consapevolezza sul tema.

5.3.6 CONCLUSIONI

Dal seguente *case study*, a differenza di quello precedente, le conclusioni che si possono trarre per ciò che riguarda la disciplina del *Business Process Management* mettono in evidenza come in Fischer tale disciplina venga considerata in tutte le sue componenti. L'aspetto principale di tale livello di adozione e percezione del BPM è dovuto principalmente ad una forte presa di posizione a tal riguardo da parte del *management* che credendoci per primo ha consentito di finanziare in primis tutte le varie iniziative sia formative che organizzative che hanno consentito la diffusione di tale disciplina. Fischer secondo me rappresenta il caso evidente di come ci sia la necessità, al fine di garantire prima una diffusione e poi un'adozione consapevole e coerente con i dettami della stessa, di una posizione chiara e forte da parte della direzione. Quindi l'ostacolo principale che ciascuna organizzazione, ciascun manager e ciascun *vendor* di tali soluzioni deve considerare e aggirare riguarda l'interesse, la consapevolezza della disciplina da parte del *management*. Infatti fin tanto che a credere in tale approccio continuano ad essere o solo un dipartimento dell'organizzazione o ancora peggio solo alcuni managers la disciplina del BPM non potrà mai essere considerata come tale.

5.4 CASE STUDY 3: CONSORZIO TRIVENETO S.p.A

5.4.1 ANAGRAFICA

Il Consorzio Triveneto S.p.A è un'azienda che fornisce servizi alla clientela delle Banche e Imprese.

Nello specifico il *core business* dell'azienda è costituito dall'erogazione di servizi per il pagamento in cui tale operazione può essere realizzata tramite

apparecchiature elettroniche come il Pos. Al servizio di pagamento si affianca un altro servizio erogato dall'azienda quale quello di *Corporate Banking* interbancario che costituisce la parte "*home banking*" rivolta alle aziende.

Il Consorzio Triveneto S.p.A è un'azienda di medie dimensioni con 150 dipendenti a cui si aggiungono circa 50 collaboratori esterni con diverse forme contrattuali. Attualmente l'azienda è presente su tutto il territorio Nazionale con tre sedi di cui due sono collocate a Padova ed una a Sassari.

Negli ultimi tre anni l'azienda ha registrato un fatturato che si aggira attorno ai 30 milioni.

Il Consorzio Triveneto S.p.A ricorre all'*outsourcing*, in particolare le attività principali demandate in *outsourcing* sono quelle di gestione dell'infrastruttura tecnologica e dei servizi specialisti sempre in ambito IT.

5.4.2 IL BPM IN AZIENDA

La disciplina del *Business Process Management* all'interno dell'azienda è conosciuta non tanto con il seguente acronimo quanto piuttosto come la disciplina che si occupa dell'organizzazione aziendale. Più in particolare il BPM è visto come un'attività di definizione e implementazione dei processi di *business* che si occupa dell'organizzazione aziendale. Tuttavia il livello di adozione della seguente disciplina non si può definire né elevato ma nemmeno basso in quanto attualmente vi è una significativa formalizzazione, documentazione, regolarità di applicazione e misurazione delle *performance* dei processi. Ciò che manca ancora è una completa e diffusa consapevolezza dell'importanza di tale disciplina.

Oggi l'azienda sta cercando di evolversi e di adottare tutti gli strumenti e conoscenze necessarie per poter adottare a pieno una gestione per processi abbandonando definitivamente la visione del *business* orientato alla funzione in senso verticale. Non c'è dunque una completa attuazione della disciplina ma c'è sicuramente una consapevolezza a riguardo. Lo strumento principale che ha spinto l'azienda ad introdurre una gestione per processi e nello specifico a mappare, formalizzare e documentare i processi è rappresentato dalla

necessità di ottenere delle certificazioni. Uno dei primi vantaggi che l'azienda ha potuto riscontrare con la definizione e documentazione dei processi è quello di individuare in qualsiasi momento, con maggior facilità e puntualità le responsabilità nell'ambito dello svolgimento di processo evitando così i problemi causati dalle confusioni di ruolo. In secondo luogo l'adozione di una strategia per processi ha consentito all'azienda di migliorare significativamente il valore complessivo del servizio erogato.

Tuttavia l'adozione di tecniche, strumenti e progetti riconducibili al BPM non ha comportato solo aspetti positivi bensì ci sono stati e sono presenti tutt'oggi degli aspetti negativi tra cui il costo non solo economico ma soprattutto "umano" che l'adozione dei metodi comporta.

Tra gli strumenti specifici utilizzati per adottare una gestione per processi avente nel caso in considerazione lo scopo principale di divulgare e diffondere in modo rapido ed efficace le informazioni ai dipendenti vi sono quelli per la gestione documentale e per la gestione del personale quali intranet, *il project management*, ecc.

Consorzio Triveneto S.p.A è un'azienda che crede fortemente nelle potenzialità della disciplina del BPM, infatti anche in questa azienda il BPM più che come strumento viene ad essere considerato come un'arma strategica attraverso la quale affrontare i cambiamenti del mercato e del settore in cui opera.

"[...] il Business Process Management è una disciplina condivisa e fortemente voluta dal management dell'azienda che è il primo a considerare l'adozione di un approccio per processi come unico approccio che oggi può risultare vincente [...]".

5.4.3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'azienda può essere analizzata valutando l'organigramma aziendale. Oggi l'azienda è strutturata con una direzione generale e con delle strutture "staff" che sono rappresentate dall'area amministrativa, dall'area commerciale, da una segreteria e da tre direzioni di linea di cui quella che si occupa di organizzazione e *compliance* potrebbe

essere definita a tutti gli effetti una direzione di staff. Tra le direzioni di linea vi sono una direzione sviluppo prodotti e servizi che si declina a sua volta in un'area di *marketing* e in un'area di definizione del prodotto dove si svolge lo sviluppo del prodotto *software*, una direzione tecnica che segue tutte le fasi di erogazione dei servizi avendo anche una responsabilità sulla infrastruttura tecnologica e che si articola a sua volta in due aree focalizzate per ambito di servizio (monetica e *corporate banking* interbancario) con diversi servizi specializzati per ambito funzionale.

L'azienda in considerazione, anche se non ha ancora raggiunto un livello maturo nell'adozione di tale disciplina, ha già cominciato a porre le basi (ad esempio attraverso la mappatura di tutti i processi e la documentazione degli stessi) per funzionare per processi.

Per supportare la diffusione di una gestione per processi l'azienda ha scelto anche di introdurre dei nuovi ruoli al fine di mettere in evidenza alcune attività che prima venivano svolte con poca consapevolezza. Tuttavia l'azienda per il momento si è limitata ad introdurre dei nuovi ruoli ma non è stata introdotta un'unità dedicata alla gestione per processi anche se nel caso specifico tutto il reparto di organizzazione potrebbe essere considerato come quell'unità che ha l'obiettivo di diffondere e stimolare l'adozione di tale disciplina.

La scelta di adottare una gestione per processi, come già sostenuto precedentemente, viene ad essere presa in funzione del *business* deciso e trasmesso in modo forte da parte della direzione.

Oggi Consorzio Triveneto S.p.A di fronte ad un mercato mercato di riferimento non più stabile, sta cercando di trovare nuovi clienti, anche al di fuori del mondo bancario.

Per raggiungere tali obiettivi gli intervistati hanno sostenuto che una gestione per processi oltre a conferire una maggiore agilità all'impresa potrà risultare un'ottima arma tattica attraverso la quale l'azienda potrà definire con maggior facilità, efficienza e velocità servizi diversi a seconda del cliente di riferimento. Questo aspetto oggi per Consorzio Triveneto S.p.A risulta essere chiave perché attraverso la personalizzazione del servizio tale azienda potrebbe

essere in grado di differenziare la propria offerta proponendosi così a diversi clienti.

Per quanto riguarda la *social collaboration* invece l'azienda si pone in due differenti modi: se per *social collaboration* s'intende stimolare atteggiamenti collaborativi tra i dipendenti allora si può dire che a tal riguardo l'azienda sta operando in quanto è da circa tre anni che vengono ad essere organizzati dei corsi di formazione per raggiungere questo obiettivo; se invece per *social collaboration* s'intende la condivisione di *know-how* da circa un anno, su iniziativa della Capogruppo Bassilichi S.p.A, è disponibile un portale interno a carattere *social*, con lo scopo di favorire la comunicazione, la condivisione e la costruzione di relazioni con dipendenti e collaboratori.

5.4.4 I PRINCIPALI DRIVER E INHIBITOR

Tra i principali *driver* che hanno spinto l'azienda ad adottare tale disciplina gestionale vi è sicuramente la riduzione dei costi, l'allineamento alle diverse esigenze di *business*, il conferimento all'azienda di una maggiore trasparenza, integrazione, reattività al cambiamento, agilità competitiva e la garanzia di un migliore rispetto di norme e regolamenti vigenti.

In particolare l'azienda ha scelto di adottare la disciplina del BPM per poter riappropriarsi di buona parte delle attività di *core business* che erano state date in *outsourcing* e riappropriarsi del *know-how* che era stato esternalizzato. Inoltre un'altro aspetto importante che ha svolto una funzione significativa nell'adozione di tale disciplina si riferisce alla forte presa di posizione da parte del *management* che ha visto in tale gestione per processi la possibilità di rendere più efficienti tutte le proprie attività e servizi. Invece il principale ostacolo che si è posto alla diffusione di tale disciplina è rappresentato dalla resistenza al cambiamento da parte del personale dell'azienda. Questo aspetto anche se a livelli e con gradi diversi risulta essere inevitabile e diffuso tra tutte le organizzazioni. Secondo Consorzio Triveneto S.p.A l'unico modo per aggirare questo ostacolo inevitabile è attuare dei percorsi di formazione. “[...] *solo nel momento in cui le persone si rendono conto del valore che il cambiamento*

potrebbe apportare e solo nel momento in cui ne divengono consapevoli si assiste alla diffusione dell'approccio in questo caso della gestione per processi [...]”.

5.4.5 STRATEGIE E PRATICHE DI FORMAZIONE

Diverse sono state le pratiche di formazione che sono state sviluppate dall'azienda a supporto di tale disciplina: nello specifico l'azienda Consorzio Triveneto S.p.A si è occupata di redigere un piano di formazione annuale che si suddivide al proprio interno in tre diversi livelli, il primo riguarda le attività di tipo trasversale, il secondo si riferisce alla formazione istituzionale ed infine il terzo riguarda i piani di formazioni specialistici che vengono ad essere definiti dai diversi responsabili di reparto. Nel seguente caso la formazione così come le pratiche e strategie realizzate a tal riguardo hanno rappresentato un fattore importante e decisivo per la diffusione e consapevolezza della disciplina di gestione per processi. Infatti è stato grazie alla formazione sulle seguenti tematiche che il personale dell'organizzazione è riuscito seppur con le difficoltà del caso a riconoscere la possibilità di generare oltre che accrescere il valore dell'azienda. Oggi se si osservano i risultati ottenuti, l'azienda in questione può ritenersi ampiamente soddisfatta in quanto grazie all'adozione di una disciplina di gestione orientata ad osservare, definire e monitorare in qualsiasi momento i propri processi di *business* l'azienda ha acquisito la capacità di affrontare cambiamenti strutturali in modo più sicuro, efficace e veloce rispetto al passato.

5.4.6 CONCLUSIONI

Quest'ultimo caso considerato a livello di considerazione del BPM si avvicina molto all'approccio di Fischer perché Consorzio Triveneto S.p.A affronta il BPM come una disciplina aziendale. La motivazione principale che ha consentito la diffusione del BPM come disciplina, anche in questo caso, è rappresentata dalla forte presa di posizione della direzione: a tal riguardo il *management* ha

stabilito un piano di formazione che consentisse una diffusione del concetto a livello aziendale, infatti ciò che è interessante osservare riguarda come la gestione per processi non sia diffusa a macchia di leopardo e per questo limitata ad una parte dell'organizzazione ma come essa sia piuttosto una filosofia in corso di divulgazione a tutti i livelli ed in ogni ambito dell'organizzazione. Il BPM in questo caso viene dunque ad essere considerato contemporaneamente come strumento tecnologico, strategia tattica e come leva competitiva.

L'aspetto che maggiormente si distingue con il caso precedente riguarda il "tempo" di adozione di tale approccio e soprattutto il metodo utilizzato da parte della direzione per diffondere tale disciplina: Fischer è da 25 anni che opera secondo una gestione per processi, Consorzio Triveneto S.p.A è da circa un 4-5 anni che sta considerando tale disciplina; Fischer grazie anche ad un vantaggio in termini di dimensione ma soprattutto di disponibilità economiche ha potuto approdare alla disciplina in modo più organico mentre Consorzio Triveneto S.p.A, nonostante fosse supportata dal *management* e quindi la scelta di riorganizzare l'azienda secondo tale disciplina gestionale fosse economicamente supportata, si è trovato costretto ad affrontare in modo differente la questione, per esigenza di dover passare da un'azienda di servizi consolidati e strutturata per funzioni gestite anche in *outsourcing*, ad una organizzazione con competenze proprie nel *core business* e più flessibile e reattiva rispetto alle richieste di mercato. In tale contesto l'adozione di una disciplina gestionale è stata un passaggio necessario e obbligato. La definizione e mappatura dei processi è stata agevolata dalla necessità di aderire a standard obbligatori (PCI DSS, Payment Card Industry Data Security Standard) e dalla decisione di aderire a standard volontari (ISO 9001 Sistema Gestione Qualità - ISO/IEC 27001 Sistema Gestione Sicurezza Informazioni) che si sono rivelati strumenti utili e funzionali al conseguimento dei risultati.

CONCLUSIONI

Nella seguente tesi è stato affrontato il tema del *Business Process Management* con un focus particolare all'attuale trend relativo alla *Social Enterprise*.

Il tema del BPM, nella seguente tesi, è stato considerato come una disciplina di gestione completa dei processi considerati in modo trasversale: dalla fase di identificazione e definizione degli stessi sino al loro monitoraggio.

Tale disciplina ha comportato un cambiamento significativo nelle modalità di gestione e organizzazione dei processi di *business*. Il cambiamento più significativo introdotto dalla disciplina del BPM è quello che si riferisce al modo in cui oggi la maggior parte del *management* aziendale sceglie di approdare alla gestione dell'organizzazione: la novità risiede dunque nel scegliere di valutare i processi di *business* osservandoli nel loro complesso in modo trasversale. Tale disciplina supera la gestione tradizionale in quanto abbandona una visione per silos dell'organizzazione scegliendo invece di abbracciare un approccio che considera i diversi reparti dell'azienda collegati l'uno con l'altro.

Il BPM tuttavia non viene ad essere valutato da tutte le organizzazioni come una disciplina che può abbracciare la cultura aziendale, per alcune aziende il BPM rappresenta uno strumento tecnologico o una mera strategia tattica che l'impresa sceglie di adottare.

Considerando quindi tutte le diverse accezioni che oggi vengono attribuite al BPM è possibile definire un puzzle composto dai seguenti tasselli: strumento tecnologico, arma tattica, arma strategia oppure ancora leva per accrescere l'agilità e la competitività dell'organizzazione. Ciascuno dei seguenti tasselli risulta essere determinante per definire in modo completo il BPM inteso come disciplina gestionale.

Osservando l'operato, la gestione e infine la cultura di diverse organizzazioni è possibile rendersi conto di come oggi se non viene ad essere fatta formazione sul tema e se si pensa che tale disciplina possa riguardare solo l'ambito organizzativo di un'azienda la disciplina del BPM non riuscirà mai ad essere

valutata nella sua interezza. Tra i fattori che inibiscono la diffusione della seguente cultura gestionale vi è sicuramente il problema della formazione di tutto il personale dell'azienda. Tale fattore è sicuramente quello che invalida più di altri l'adozione della disciplina del BPM a livello di cultura.

La formazione come già esposto precedentemente risulta essere indispensabile in quanto costituisce l'unico mezzo a disposizione per diffondere consapevolezza sul valore che tale disciplina potrebbe conferire all'organizzazione. Il motivo per il quale vi sono diverse accezioni sul tema del BPM, e quindi la ragione per la quale vi sono organizzazioni che considerano il BPM solo come uno strumento piuttosto che come un'arma strategica o ancora come una leva competitiva, la maggior parte delle volte, si riferisce ad una scarsa conoscenza della disciplina e ad una visione ristretta delle potenzialità della stessa. Quindi con una corretta formazione sul tema le aziende nel contesto attuale potrebbero trarre molteplici vantaggi dalla disciplina del *Business Process Management*: in primo luogo perché la gestione dell'organizzazione diventerebbe maggiormente efficiente ed efficace grazie alla visione trasversale dei processi consentendo così all'organizzazione di essere maggiormente flessibile e agile nell'affrontare qualsiasi genere di cambiamento, in secondo luogo perché i vari reparti dell'organizzazione condividendo le informazioni sono in grado di avere una maggior consapevolezza sui cambiamenti e aspetti che interessano l'azienda ed infine la possibilità di condividere informazioni, *know-how* e competenze accresce il senso di responsabilità del personale oltre che accrescere il suo livello di soddisfazione e partecipazione al raggiungimento dell'obiettivo aziendale.

Oltre alla formazione, che costituisce una tecnica indispensabile per l'implementazione, l'adozione e la diffusione del BPM all'interno dell'organizzazione, è possibile osservare anche come le dimensioni strutturali nonché il settore in cui l'azienda opera incidono significativamente sulla diffusione e percezione del BPM. In particolare è possibile osservare un approccio differente e un altrettanto diverso livello di adozione della disciplina se si considera l'azienda Fischer, un'azienda di medie dimensioni supportata in modo significativo dal gruppo, ed Unox, un'azienda di piccole-medie

dimensioni: in Fischer è possibile riconoscere un livello di adozione del BPM elevato ma soprattutto un approccio differente dovuto ad una percezione della disciplina a livello culturale e quindi in questo specifico caso il BPM risulta essere utilizzato come una leva competitiva che consente all'organizzazione di accrescere la propria dinamicità e aiuta il posizionamento della stessa nel mercato. Le dimensioni strutturali dell'azienda Fischer nonché quelle economiche oltre a determinare un livello più elevato di implementazione del BPM hanno consentito anche la diffusione di una cultura collaborativa che sicuramente ha consentito una maggiore implementazione del BPM. In Unox le dimensioni strutturali non hanno consentito un livello elevato di adozione del BPM. In questo caso il BPM viene ad essere considerato più che come leva competitiva come mero strumento tecnologico in quanto risulta essere una disciplina diffusa solo all'interno del dipartimento IT. In Unox infatti è possibile riconoscere un contributo significativo, apportato dal dipartimento IT, all'implementazione dei processi "end to end".

Infine un'ulteriore riflessione che è possibile fare si riferisce a cosa all'interno di un'organizzazione incide maggiormente sulla diffusione del BPM. A tal riguardo è infatti possibile osservare come una cultura collaborativa piuttosto che l'adozione di tecniche per la formazione del personale o ancora un ruolo, non isolato, svolto dal dipartimento IT rappresentino dei fattori critici in grado di favorire la diffusione del BPM come leva verso la dinamicità dell'azienda.

Com'è strutturata l'azienda? Dove opera? Com'è il mercato di riferimento? rappresentano dunque i quesiti fondamentali nonché i fattori critici che devono essere considerati ogni volta quando ci si trova a discutere ed analizzare il livello di adozione del BPM.

La seguente tesi affronta anche la tematica relativa alla *Social Enterprise*. Quest'ultimo aspetto costituisce ancora un trend e non una disciplina consolidata, tuttavia esistono oggi diverse organizzazioni che in un modo o in un altro iniziano ad inserire l'aspetto *social* all'interno della propria strategia aziendale.

Il concetto della *Social Enterprise*, come esposto nel quarto capitolo, può declinarsi in due differenti modi: *social* inteso come possibilità di diffondere e stimolare atteggiamenti di *social collaboration* all'interno dell'organizzazione e *social* come strumento per cercare di monitorare come l'immagine del *brand* piuttosto che dell'organizzazione viene ad essere percepita sia all'interno dell'organizzazione che dal mercato esterno.

Nell'era della conoscenza e dell'informatizzazione il concetto della *Social Enterprise* assume una significativa rilevanza: oggi le aziende non possono più pensare ma soprattutto operare come se fossero delle realtà assestanti e quindi senza considerare oltre che essere consapevoli che il proprio personale così come il mercato esterno possono inevitabilmente influenzare l'operato, la reputazione e di conseguenza la strategia aziendale.

Tutti questi aspetti fin qui esposti risultano ancora più chiari, espliciti ed evidenti nei tre differenti *case study* realizzati. Le tre diverse interviste relative a casi aziendali concreti e quelle che sto continuando a svolgere mi hanno consentito di conferire alla disciplina del BPM affrontata in modo teorico una visione concreta e attuale sul livello effettivo di adozione della disciplina nonché sullo stato dell'arte della stessa.

BIBLIOGRAFIA

Springer. 2010. *Handbook on Business Process Management – Introduction, Methods and Information Systems*. Brockel J. and Rosemann M.

Fisher 2011. *Social BPM – BPM and Workflow Handbook Series*. Swenson K. Palmer N. Kemsley S. Harrison-Broninski K. Pucher M. and Das M.

Gartner 2012. *Hype Cycle for Business Process Management, 2012*. Dixon J.

Weske M. 2010. *Business Process Management: concepts, languages, architectures*

Page S. 2010. *The power of Business Process Improvements: 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency and adaptability*.

Smith R. 2007. *Business Process Management and the Balanced Scorecard*. Wiley. USA

Ravi A. *Managing Business process flows: principles of operations management*

Harmon P. *Business process change: a guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals*

Elsevier. 2006. *Business Process Management - Practical Guidelines for Successful Implementations*. Jeston J. and Nelis J.

Bruce Silver Associates. 2007. *The BPMS Vale Proposition*. Silver B.

Business Process Trends. 2011. *What is a Business Process?*. Harmon P.

Capgemini. 2012. *Global Business Process Management Report*. Capgemini

Object Management Group. 2008. *Business Process Maturity Model (BPMM) Version 1.0*.

Object Management Group. 2011. *Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0*.

Johannesson P. Andersson B. Wohed P. 2008. *Business Process Management with social software systems - a new paradigm for work organisation*.

McAfee A. 2006. *Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration*.

SITOGRAFIA

Kemsley, S. BPM 2011 9th International Conference on Business Process Management. The Changing Nature of Work:From Structured to Unstructured, From Controlled To Social. [online] Available at: http://bpm2011.isima.fr/keynote_kemsley.html [Accessed 4 April 2013]

Column2, *Making Social BPM Mean Business 2012*. [online] Available at: <http://www.slideshare.net/skemsley/making-social-bpm-mean-business-bpm-2012-tallinn> [Accessed 4 April 2013]

Aiim, *Social in the Flow, Trasforming Process and Sharing Knowledge 2012*. [online] Available at: <http://www.aiim.org/Research-and-Publications/Research/Industry-Watch/Social-Processes-2012> [Accessed 5 April 2013]

BPTrends, *Drawing Tools and Process Modeling: The Benefits and Limitations 2012*. [online] Available at: [http://www.bptrends.com/publicationfiles/Microsoft Word 09 04 2012 ART Drawing Tools and Process Modeling Hits final.pdf](http://www.bptrends.com/publicationfiles/Microsoft%20Word%2009%2004%202012%20ART%20Drawing%20Tools%20and%20Process%20Modeling%20Hits%20final.pdf) [Accessed 9 April 2013]

BPTrends, *Business Process Methodologies 2007*. [online] Available at: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/advisor20071127%2Epdf> [Accessed 9 April 2013]

SMAU 2011, *Social BPM Perspective and Impact 2011*. [online] Available at: <http://www.slideshare.net/mbrambil/perspectives-and-impact-of-social-bpm-smau2011> [Accessed 9 April 2013]

PMI.it 2012, *Social Business: un nuovo modo di fare impresa 2012*. [online] Available at: <http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/news/55773/social-business-un-nuovo-modo-di-fare-impresa.html> [Accessed 11 April 2013]

Ascenti A. *Computer Business Review, 2012. Enterprise 2.0, L'Ufficio si Apre*. [online] Available at: http://www.cbritaly.it/news/1835/enterprise-2-0-lufficio-si-apre/#.UX59MJVP_ow [Accessed 11 April 2013]

Deloitte, *Social Media is a Lot of Things to a Lot of People. But is It a Viable Toll for Employee Engagement?* [online] Available at: http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/Browse-by-Content-Type/deloitte-debates/04b78c83ef4bc310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm [Accessed 12 April 2013]

BPTrends 2011, *What is a Business Process?* [online] Available at: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/advisor20110913%2Epdf> [Accessed 12 April 2013]

BPTrends, *The State of The BPM Market, 2007*. [online] Available at: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/advisor200709181%2Epdf> [Accessed 2 April 2013]

Capgemini, *Global Business Process Management Report, 2012*. [online] Available at: <http://www.capgemini.com/resources/global-business-process-management-report> [Accessed 2 April 2013]

Mondo PMI, *Caffe Carbonelli: da piccola torrefazione a Social PMI, 2013*. [online] Available at: <http://www.credimpresafuturo.it/mondopmi/crescita-pmi/>

[caffè-carbonelli-da-piccola-torrefazione-a-social-pmi_3049/](#) [Accessed 22
Settembre 2013]