

IL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Corso di «Analisi e audit dei processi»

Corso di Laurea Magistrale in «Amministrazione Finanza e Consulenza Aziendale»

Curriculum in «Amministrazione e Consulenza in Fashion, Art and Food»

a.a. 2020/ 2021

Prof.ssa Rita Lamboglia

Che cos'è il business process management (BPM)

- È quella disciplina che si occupa di modellare, automatizzare, gestire e ottimizzare i processi di business allo scopo di migliorarne l'efficienza e l'efficacia con impatti positivi sul ROI
- Un progetto di BPM può portare ad una riduzione dei tempi o dei costi per condurre a termine un determinato processo, a una diminuzione degli errori, a una maggiore automazione dei compiti amministrativi o a un migliore utilizzo delle risorse

Le sue caratteristiche principali sono

1. Costruzione di **modelli** e documenti per migliorare la comprensione dei processi di business e identificare le opportunità di miglioramento
2. **Convertire** i processi basati su carta in processi elettronici allo scopo di eliminare le inefficienze collegate ai documenti di natura cartacea
3. **Automatizzare** completamente i vari step, utilizzando l'integrazione con le applicazioni enterprise
4. Incorporare elementi di **controllo** in modo da assicurare l'integrità dei processi a fronte degli errori umani o di sistemi
5. Assicurare la **visibilità** in tempo reale dello stato dei processi
6. **Analizzare** le performance dei processi allo scopo di migliorarne sempre di più le prestazioni
7. **Simulare** il comportamento del sistema, partendo da dati reali, a fronte di modifiche inserite nel flusso di processo

Qual è il paradigma da seguire?

- Il paradigma da seguire nell'avvicinarsi al BPM è «*Think Big, start small*» nel senso che è chiaro avere una visione complessiva del problema, la cosiddetta big picture, ma passare all'implementazione con gradualità. Scegliendosi magari un progetto prototipale generando consenso nell'organizzazione, affinando le metodologie e creando un centro di eccellenza
- Il risultato degli sforzi è l'**eccellenza del business, che consiste nel raggiungere il massimo di efficienza ed efficacia nello svolgimento dei processi che portano valore all'organizzazione. Tutto questo si riduce nella riduzione dei costi e nel *time to market***
- Innovazione e apprendimento devono guidare tutta la metodologia
- Questo obiettivo non si raggiunge immediatamente, ma è il frutto di un percorso di maturità in cui l'organizzazione impara a gestire sempre meglio i propri processi, passando da una fase iniziale dominata dal caso e dai tentativi sporadici con pochi processi documentati e scarsamente misurati, fino ad uno stato in cui c'è un continuo adattamento alle mutate condizioni di business ed un miglioramento percepibile dei processi

Un modello di maturità per il BPM

- Un modello di maturità per il BPM è un percorso evolutivo di miglioramento e deve permettere ad un'azienda sia di capire dove si trova, sia in quali aree deve migliorare e qual è il percorso che deve compiere
- Il modello proposto da OMG (The Object Management Group) è suddiviso in **Process Area** che raggruppano una serie di attività logicamente correlate
- Ogni Process Area raggiunge degli **obiettivi (goal)** utilizzando delle **azioni specifiche (practice, SP)**. I **goal** possono essere **specifici (SG)**, qualora rappresentino obiettivi solo della Process Area in esame, oppure **istituzionalizzati (InG)**, se rappresentano obiettivi condivisi da tutta l'organizzazione. In quest'ultimo caso anche le pratiche saranno istituzionalizzate (InP)

Quali sono le pratiche istituzionalizzate?

- **InP1: descrivi il processo:** viene fornita la documentazione che descrive il processo con cui vengono compiute le pratiche previste da una certa Process Area
- **InP2: pianifica il lavoro:** viene pianificata l'attività per compiere le pratiche previste previste da una certa process Area
- **InP3: fornisci conoscenza e skill:** le persone che eseguono, supportano o sono coinvolte nelle pratiche relative ad una certa Process Area sono dotate di tutte le competenze e le conoscenze necessarie
- **InP4: controlla le performance e i risultati:** vengono monitorate le performance, lo stato e le attività di una certa Process Area e prese le opportune misure correttive quando necessario
- **InP5: garantisci la conformità in modo obiettivo:** viene assicurata la conformità delle pratiche relative ad una certa Process Area nei confronti di standard, leggi, regolamenti, policy, regole di business, descrizioni di processo, ecc. In caso di conformità queste devono essere adeguatamente documentate e corrette

Occorre precisare...

- Un determinato livello di maturità può essere raggiunto dopo aver realizzato tutti gli obiettivi previsti per esso
- Da notare che anche al crescere del livello di maturità aumenta anche la diffusione delle buone pratiche di gestione dei processi all'interno dell'organizzazione, passando dalle sparse iniziative di singoli individui «illuminati», a gruppi di lavoro, a divisioni, all'organizzazione nella sua interezza e infine all'organizzazione vista all'interno di una catena del valore con fornitori e clienti

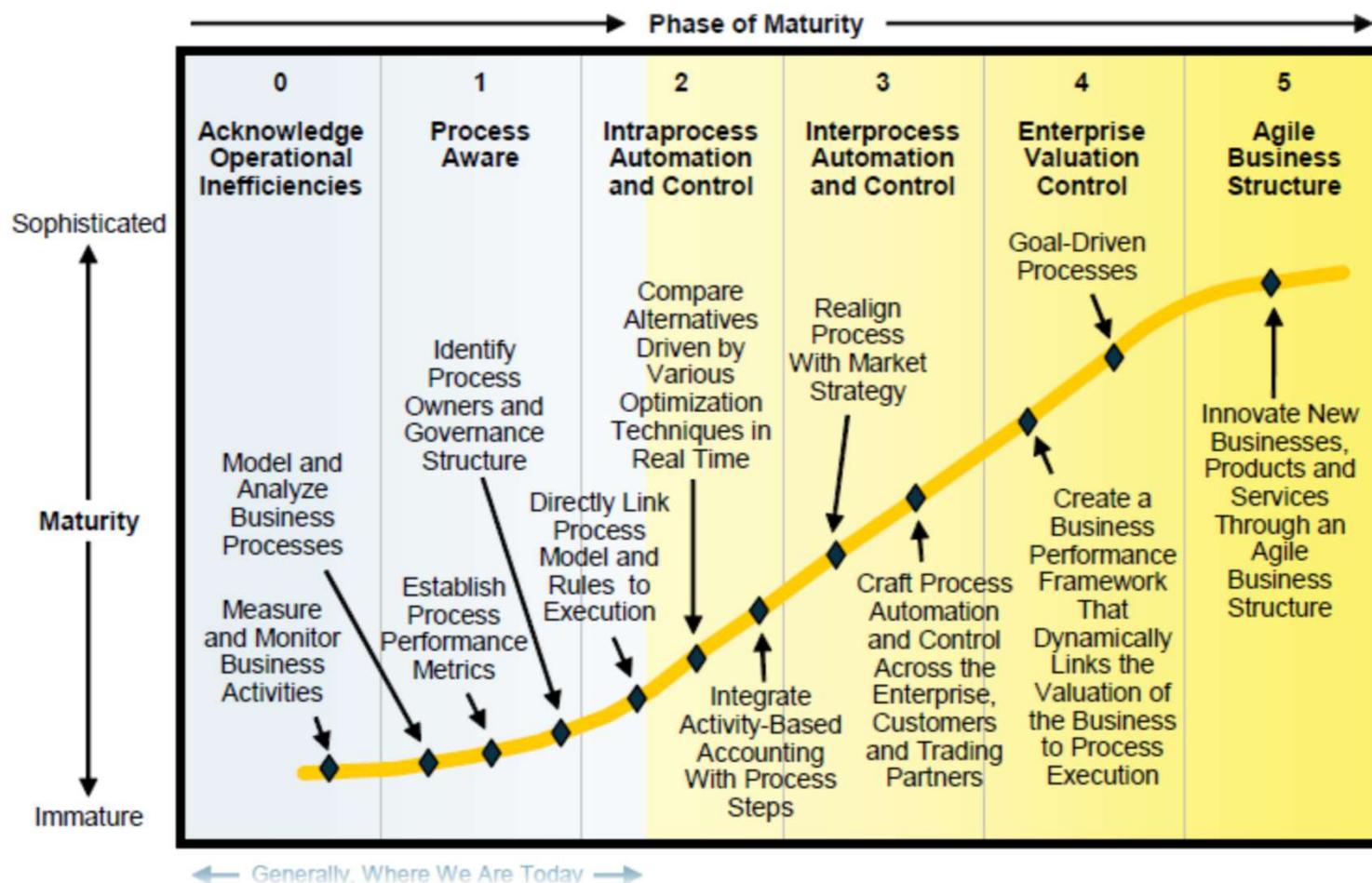
Il modello di maturità dei processi secondo Gartner (1)

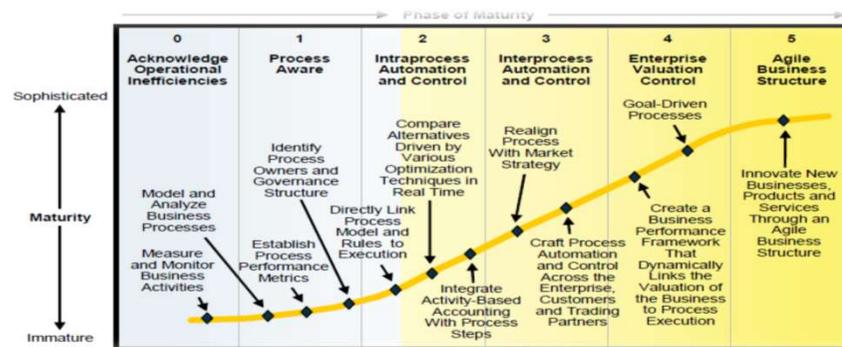
- È un Modello di Maturità in 6 fasi. Sottolinea l'importanza di individuare il livello di maturità ottimale dei processi della propria azienda, nel contesto del proprio segmento d'industria
- Gartner ha descritto le fasi della maturità del BPM e i fattori critici di successo sui quali l'organizzazione deve puntare durante ciascuna fase.
- Si parte da un **livello zero** in cui si prende coscienza del fatto, sostanzialmente, che c'è qualcosa che non va. I conti non tornano, i processi non tornano, i processi impiegano troppo tempo, il numero di difetti troppo elevato, i clienti insoddisfatti e il turnover alto
- Al **livello 1** si inizia a documentare e analizzare i processi, stabilendo le responsabilità e identificando gli obiettivi di performance per ciascuno di essi
- Al **livello 2** viene costruita una struttura gestionale di controllo e monitoraggio dei singoli processi e questi ultimi vengono modificati dopo che sono state simulate le varie alternative e si sono raccolti dati utili a prendere delle decisioni. Si cerca di automatizzare il maggior numero possibile di attività all'interno dei processi

Il modello di maturità dei processi secondo Gartner (2)

- Al **livello 3** si amplia l'orizzonte del progetto, che passa dai singoli processi all'intera organizzazione. Ci si pone il problema di come integrare i processi tra loro nella catena del valore come automatizzare la comunicazione tra di essi. L'obiettivo è riallineare i processi con la strategia di mercato, diminuendo il time-to-market e garantendo i requisiti di qualità al cliente
- Al **livello 4** l'allineamento dei processi con il business è completo. I manager sono dotati di cruscotti e dashboard, in una logica di Business Intelligence, da cui possono monitorare in tempo reale gli andamenti, facendo analisi predittivi del what if e analizzando trend. La simulazione di business si traduce in simulazione di processo
- Al **livello 5** il cambiamento e l'innovazione sono completamente integrati nell'organizzazione, che a questo punto non li teme più ma è completamente in grado di gestirli e di sfruttare le opportunità. È l'impresa agile che è in grado di rispondere velocemente ai cambiamenti del mercato rimodellando i processi interni

Le sei fasi del modello della maturità dei processi (Gartner, 2006)





Le fasi della maturità iniziano con la *fase 0* dove vi è il riconoscimento del fatto che molte opportunità di business non possono essere raggiunte tramite gli approcci tradizionali. Questo riconoscimento diventa "consapevolezza" nella *fase 1* e, una volta che si è acquisita ancora più consapevolezza riguardo ai processi, si entra nella *fase 2*: in questa fase si iniziano ad automatizzare specifici processi per riuscire ad averne un controllo migliore. Nel caso in cui i confini dei processi si allarghino si entra nella *fase 3* dove l'organizzazione dovrà integrare i suoi processi automatizzati con quelli di altri (per esempio con quelli dei suoi fornitori o dei suoi clienti).

Durante queste fasi l'organizzazione riesce ad acquisire delle competenze tali da migliorare le relazioni tra i più importanti processi di business e nella *fase 4* riesce a creare un collegamento tra gli obiettivi strategici e l'esecuzione dei processi. Il livello più elevato di maturità del Business Process Management si raggiunge nella *fase 5* dove si crea una struttura di business agile.

L'andamento della curva rappresenta lo sforzo e il conseguente beneficio che si riesce a raggiungere in ciascuna fase. Le competenze che si acquisiscono lungo le varie fasi del modello di maturità del BPM permettono di creare grande visibilità all'interno dell'organizzazione riguardo agli obiettivi, ai servizi innovativi per il cliente, all'efficienza dei processi ecc.

I 6 fattori critici di successo (1)

Un'altra importante dimensione da considerare, oltre alla sei fasi, è quella dei **fattori di tipo organizzativo che devono essere bilanciati all'interno e tra le varie fasi**. Nella Figura sono rappresentati i fattori critici di successo che un'organizzazione che deve sviluppare durante ognuna delle fasi di maturità del BPM:

Phases of Organizational Maturity →

Critical Success Factors	Acknowledge Operational Inefficiencies	Process Aware	Intraprocess Automation and Control	Interprocess Automation and Control	Enterprise Valuation Control	Agile Business Structure
Strategic Alignment						
Culture and Leadership						
People						
Governance						
Methods						
Information Technology						

Phase 0 Phase 1 Phase 2 Phase 3 Phase 4 Phase 5

I 6 fattori critici di successo (2)

I fattori critici dai quali si vengono a definire le competenze del BPM sono quindi:

- **allineamento strategico:** allineamento tra le priorità dell'organizzazione e i processi dell'impresa in modo da raggiungere con successo gli obiettivi di business;
- **cultura e leadership:** rappresentano i valori collettivi e le opinioni che influenzano le attitudini e i comportamenti relativamente ai processi;
- **persone:** gli individui o i gruppi che continuamente applicano la loro esperienza e competenza ai processi;
- **direzione:** ha la responsabilità sulle decisioni strategiche e sui processi da seguire;
- **metodi:** gli approcci e le tecniche che supportano e permettono di intraprendere azioni sui processi che portino a dei risultati;
- **Information Technology:** il software, l'hardware e l'information management system che supporta e permette di svolgere le attività di processo.

In sintesi...

L'utilizzo di questo documento proposto da Gartner permette di avere una visione complessiva delle competenze di processo che vengono acquisite durante ognuna della sei fasi e l'impatto che queste hanno sui fattori critici di successo. Permette inoltre di descrivere le motivazioni che spingono un'organizzazione a muoversi verso una nuova fase.

Il Business process Management system (BPMS)

- Fornisce al BPM tutte le funzionalità tecnologiche
- Quali sono i vantaggi nell'utilizzo delle tecnologie? Maggior controllo, una misura della performance più efficiente e un rischio ridotto di errore durante l'esecuzione
- Potremmo dire che... un BPMS è come un navigatore satellitare. Si può comunque arrivare a destinazione, ma con il BPMS si fanno meno errori e si raggiunge l'obiettivo più facilmente, anche tenendo sotto controllo eventuali deviazioni dal miglio percorso

Il Business process Management system (BPMS) (2)

La scelta del prodotto giusto di BPMS dipende prima di tutto da quale tipologia di processi è maggiormente diffusa nella propria realtà. In particolare, possiamo distinguere tra:

- **Processi system-intensive:** coinvolgono un numero giornaliero di transazioni molto elevato che abbracciano l'integrazione tra più sistemi. È il tipo di funzionalità che immaginiamo in genere al centro di Enterprise Application Integration (EAI). Il focus è sull'automazione e l'integrazione. Il numero di eccezioni al normale flusso di processo è generalmente abbastanza basso e con limitata partecipazione umana
- **Processi people-intensive:** questi tipi di processi richiedono fortemente la presenza di persone che, interagendo con i sistemi tramite opportune interfacce grafiche e collaborando tra loro, devono continuamente prendere decisioni su quali azioni adottare. Il focus è sull'automazione e sulle attività manuali. Un esempio può essere un Customer service, un ufficio reclami
- **Processi document-intensive:** questi processi fanno un uso molto elevato di documenti cartacei, che devono essere inseriti nel sistema, modificati o approvati, trasformati in formati elettronici diversi o derivanti dal riempimento manuale di form elettronici da parte degli utenti. In questo caso, l'accento è sulle funzionalità di Document Management e sul binomio Processo-documento, intendendo con ciò che un determinato processo è responsabile della produzione di un determinato documento come, ad esempio, una fattura

I diversi tipi di processi e di BPMS

