Business Process Management

Comprendere, gestire, organizzare e migliorare i processi di business

Business process

Un "business process" è definibile come un insieme strutturato di attività logicamente correlate che vengono svolte dalle risorse di un'organizzazione e trasformano input in output utilizzati dai clienti o destinatari.

Process Management

- Il Process Managment è una strategia finalizzata al miglioramento dei processi di business
- Esistono due approcci diversi per la gestione dei processi:

1. Business Process Reengineering (**BPR**)
2. Business Process Improvement (**BPI**)

Business Process Re-engineering

E' un'analisi critica e radicale dei processi di business dell'organizzazione: una riprogettazione degli esistenti processi di business per raggiungere miglioramenti delle prestazioni aziendali all'interno e tra le diverse organizzazioni.

Business Process Improvement

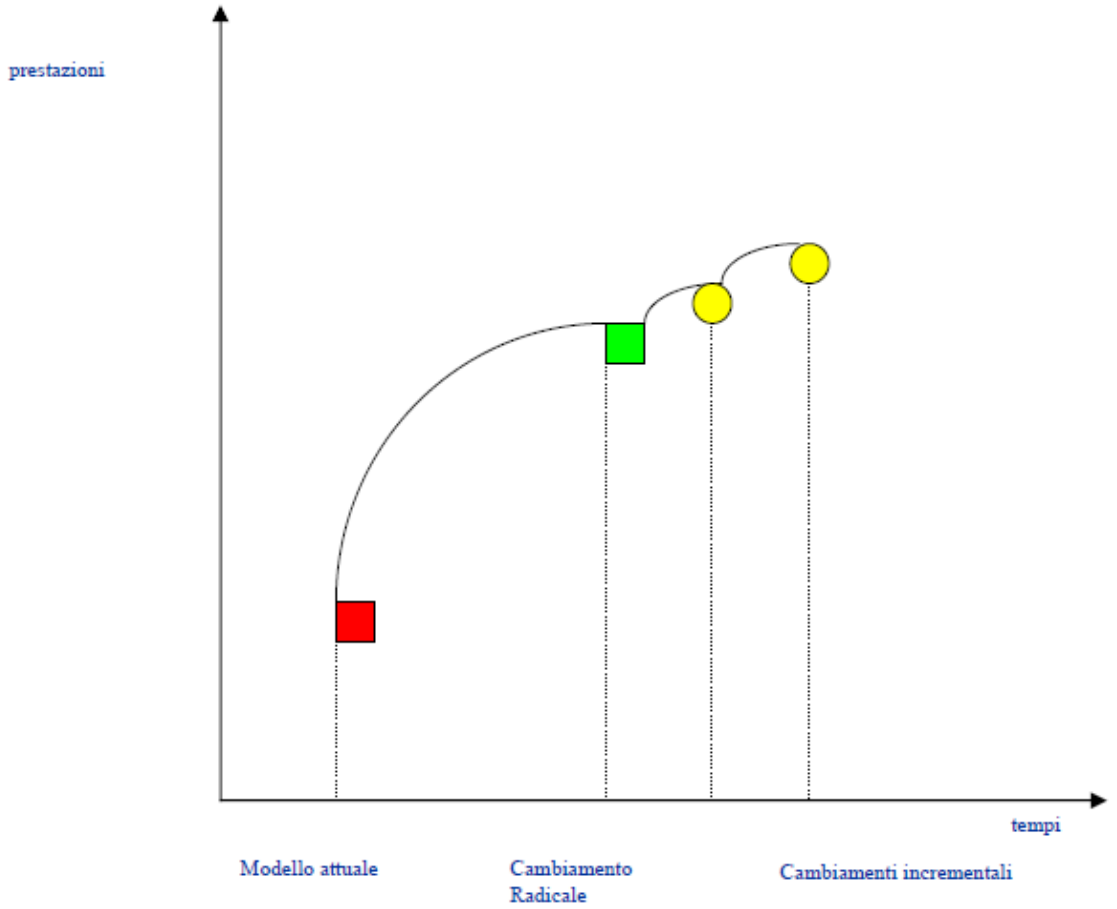
E' un'analisi dei processi di business associata ad un'azione di miglioramento incrementale e continua nel tempo.

Business Process Management

E' una strategia che integra le nozioni di BPR e BPI

1. BPR consente di ottenere un miglioramento sostanziale delle prestazioni mediante la riprogettazione dei processi di business
2. BPI consente di mantenere tale miglioramento e di incrementarlo mediante l'adeguamento dei processi ai mutamenti dell'ambiente esterno

Relazione tra cambiamenti radicali e cambiamenti incrementali



Come si svolge l'attività di mappatura dei processi?

Le fasi del BPM



Pianificazione

1. Pianificazione e individuazione dei processi di business da sottoporre a riprogettazione, definizione chiara e precisa degli obiettivi del progetto.

2. Definizione della metodologia da adottare nella mappatura.

3. Identificazione dei process owner e dei gruppi di lavoro.

Obiettivi e Metodologie

Obiettivi ⟷ **Metedologie**

DIMENSIONAMENTO CARICHI DI LAVORO/OTTIMIZZAZIONE

Permette di ottimizzare i processi in termini di costi, tempi e volumi. Evidenziando i carichi di lavoro delle strutture coinvolte nel processo stesso ne permette un corretto dimensionamento.

GESTIONE DELLA COMPLIANCE

Permette l'osservanza di numerose normative, quali ad esempio Basilea 2, la 231/2001, la 262, che richiedono il mantenimento di un'aggiornata mappatura dei processi.

GESTIONE COMPETENZE

Agevola l'azienda nella gestione delle risorse umane relativamente all'allocamento delle stesse in posizioni specifiche.

GESTIONE DEI SISTEMI SOFTWARE

Permette di definire l'efficacia dei sistemi informativi a supporto dei processi aziendali.

Obiettivi e Metodologie

Obiettivi ⟺ **Metedologie**

ANALISI DEI COSTI

Permette di analizzare i costi associati allo svolgimento di un'operatività e quindi di individuare i costi di una linea di prodotto.

MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE

Permette di monitorare le performance tramite la definizione di indicatori di prestazioni.

ANALISI BUSINESS IMPACT

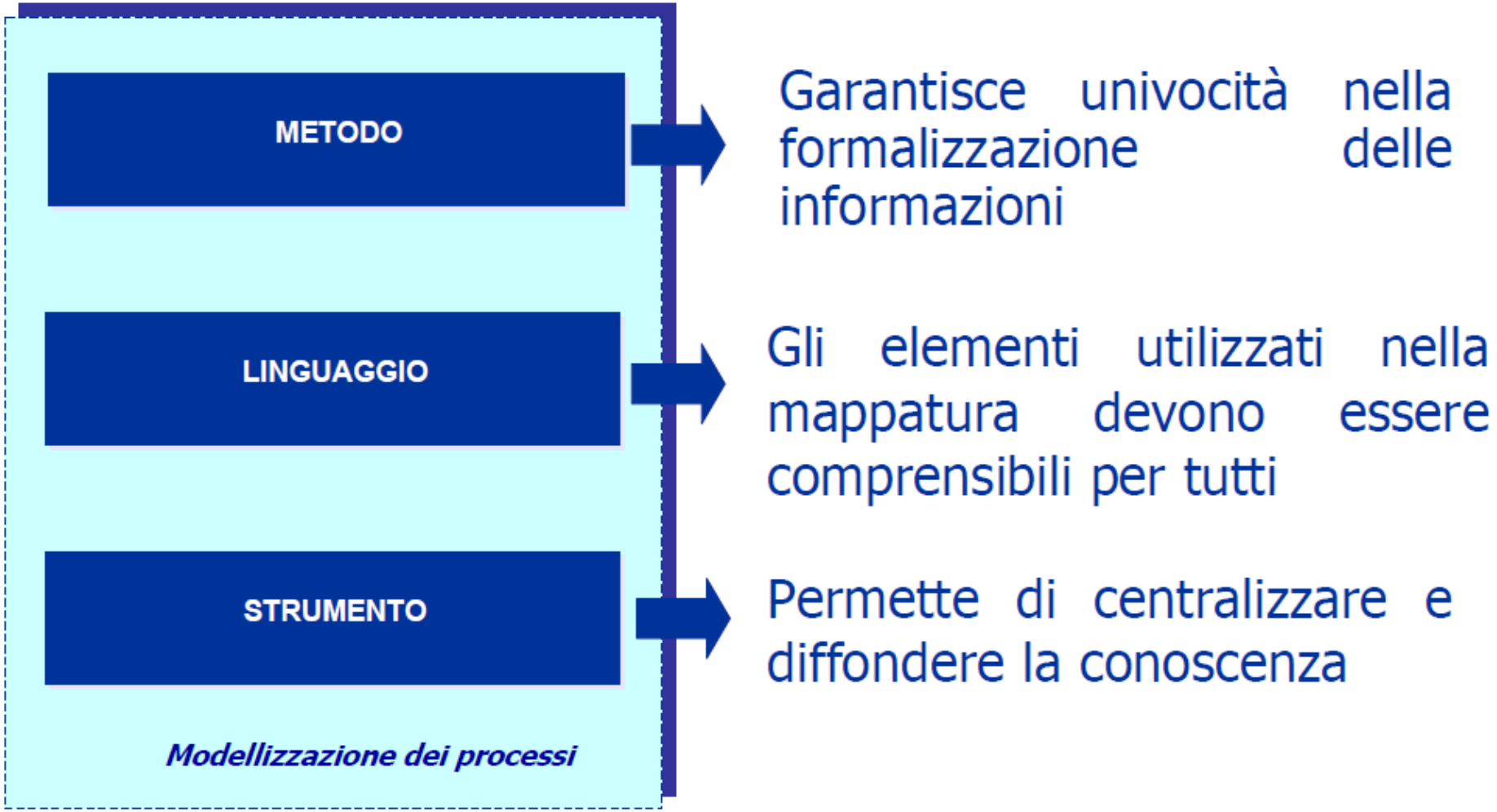
Permette di analizzare gli impatti di eventi disastrosi sui processi aziendali considerati critici per il business.

GESTIONE RISCHI E CONTROLLI

Permette l'identificazione dei rischi cui è soggetta l'azienda e l'individuazione dei controlli posti a presidio dei suddetti rischi.


Individuazione del dettaglio dell'attività di mappatura
Individuazione Macro-Processi
Individuazione Processi
Individuazione Attività di Processo
Analisi di dettaglio delle attività di processo

Caratteristiche della metodologia



Garantisce univocità nella formalizzazione delle informazioni

Gli elementi utilizzati nella mappatura devono essere comprensibili per tutti

Permette di centralizzare e diffondere la conoscenza

Raccolta delle informazioni

4. Raccolta delle informazioni presenti in azienda.

5. Intervista con i process owner/adetti di processo.

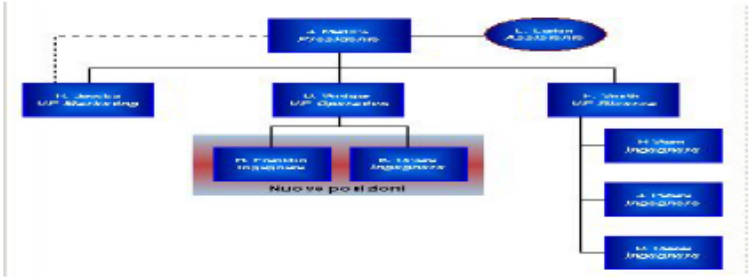
Raccolta delle informazioni

Per effettuare un'analisi dei processi di business di un'organizzazione si devono considerare tutte le informazioni già disponibili

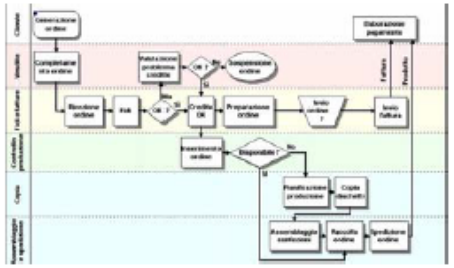
Manuali delle procedure informatiche



Organigrammi



Flussi di lavoro



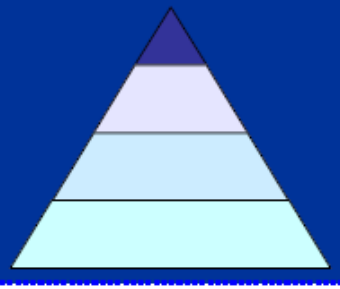
Documentazione interna



Approcci di popolamento degli archivi in base al tipo di informazione

VERTICALE

- Per censire strutture organizzative, ruoli, anagrafiche delle risorse, sistemi informatici, prodotti, modulistica.
- Applicabile per tutte quelle "risorse" e "dati" aziendali di solito strutturati o strutturabili in modo gerarchico e statiche



ORIZZONTALE

- Per censire i processi di business dell'organizzazione
- Definizione dei flussi di lavoro dagli input fino agli output individuando le risorse coinvolte, i rischi, ecc..
- Rilevazione delle prestazioni dei processi in termini di tempi, costi, carichi di lavoro



Mappatura dei processi

6. Disegno dei processi con relativa descrizione analitica.

7. Sviluppo del modello di processo negli aspetti di struttura, strumenti informatici a supporto e di risorse umane coinvolte.

La mappatura aziendale



Rilevazione delle Unità Organizzative e dei Ruoli

Attribuzione delle risorse



Attribuzione delle attività alle strutture

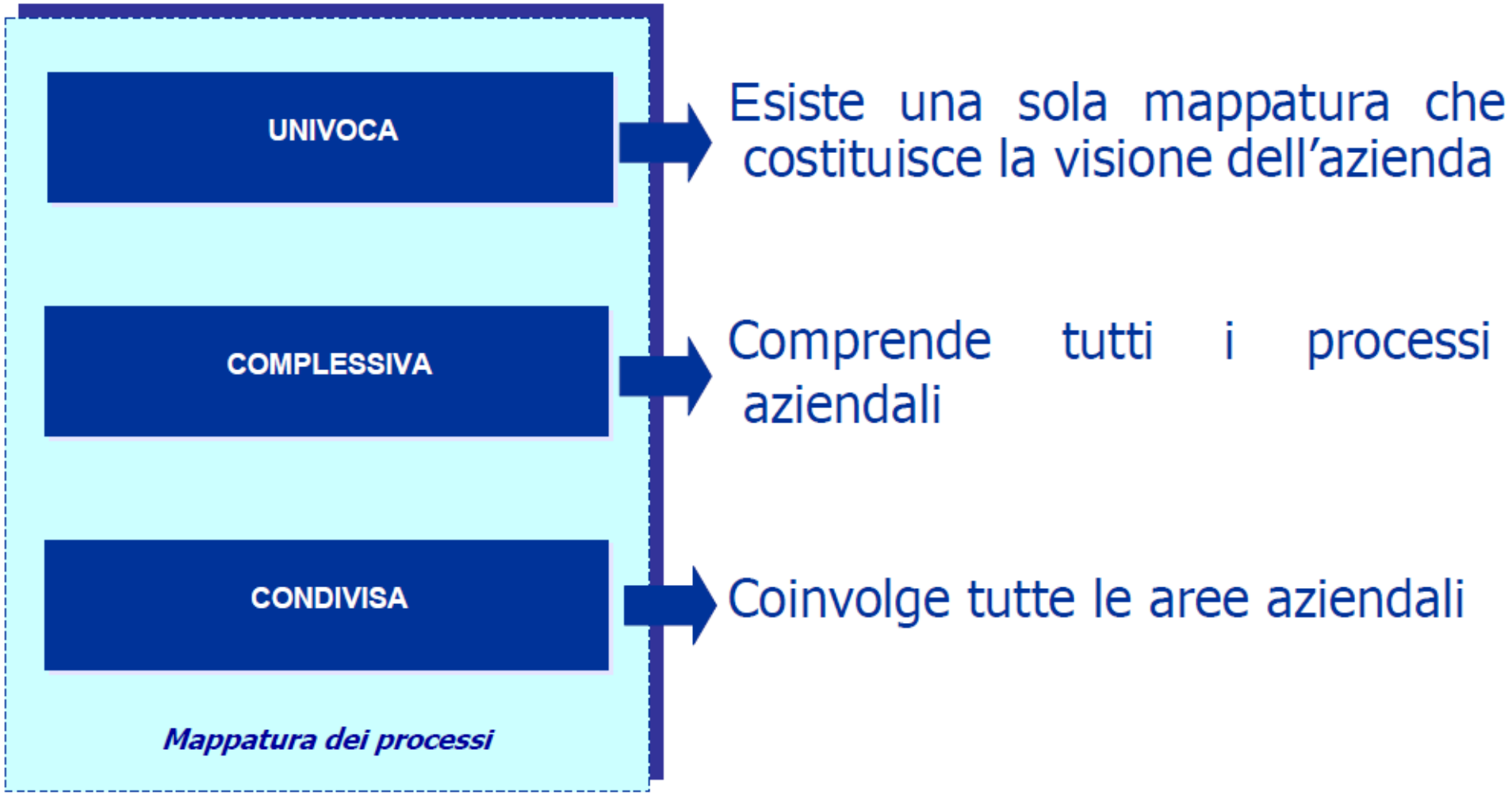


CHI fa che COSA

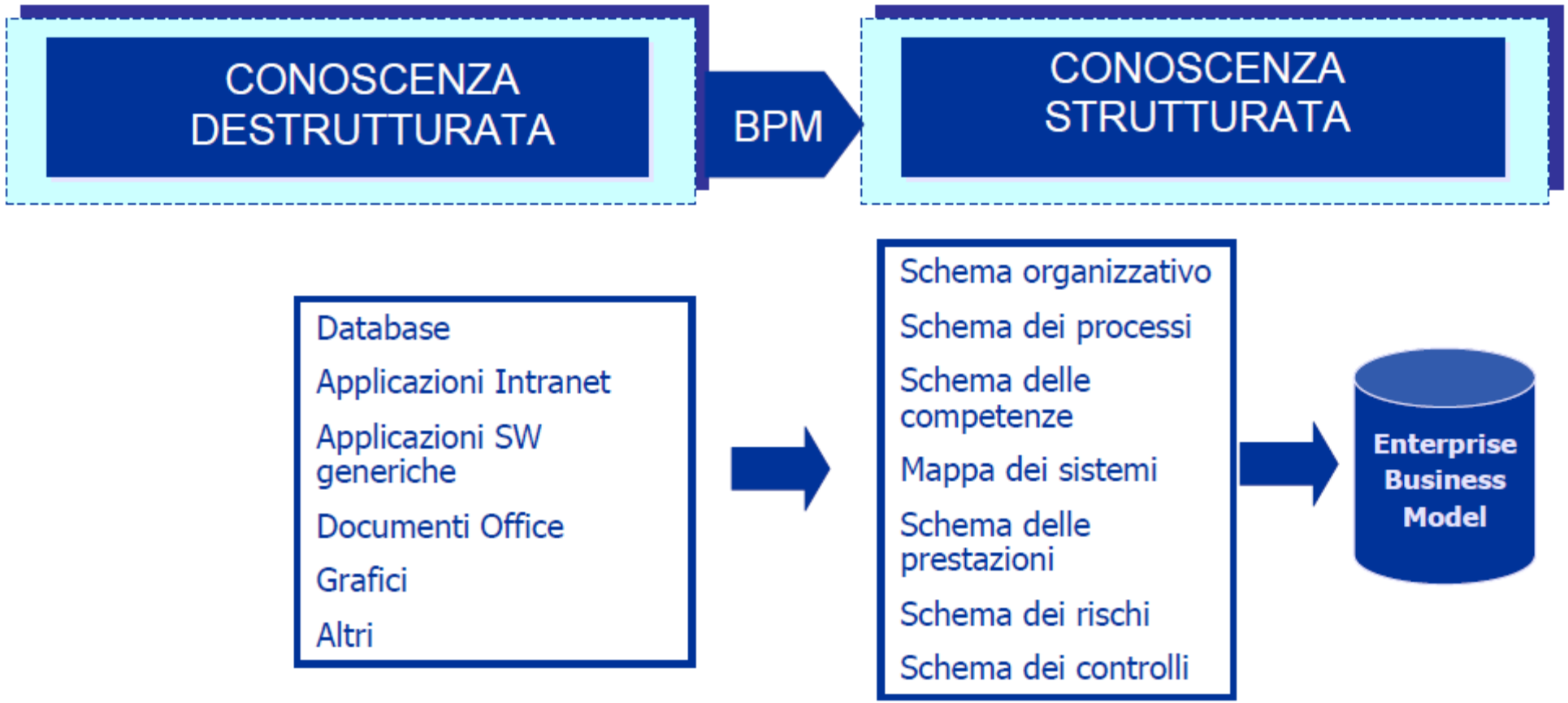
Analisi delle attività di processo

1. Descrizione delle informazioni di base
2. Correlazione alle applicazioni — Strumenti
3. Correlazione alla documentazione — (Normativa, Manuali)
4. Correlazione alle informazioni di costi e performance
5. Definizione dei rischi e controlli

Caratteristiche della mappatura



La conoscenza nei BPM



Monitoraggio

8. Misurazione in termini di indicatori di prestazione del miglioramento che si possono apportare ai processi.

9. Definizione delle possibili alternative di riprogettazione del funzionamento del processo.

I KPI

Si ipotizzi il processo legato ad una compagna pubblicitaria di un call center di una banca, dei possibili KPI da monitorare potrebbero essere:

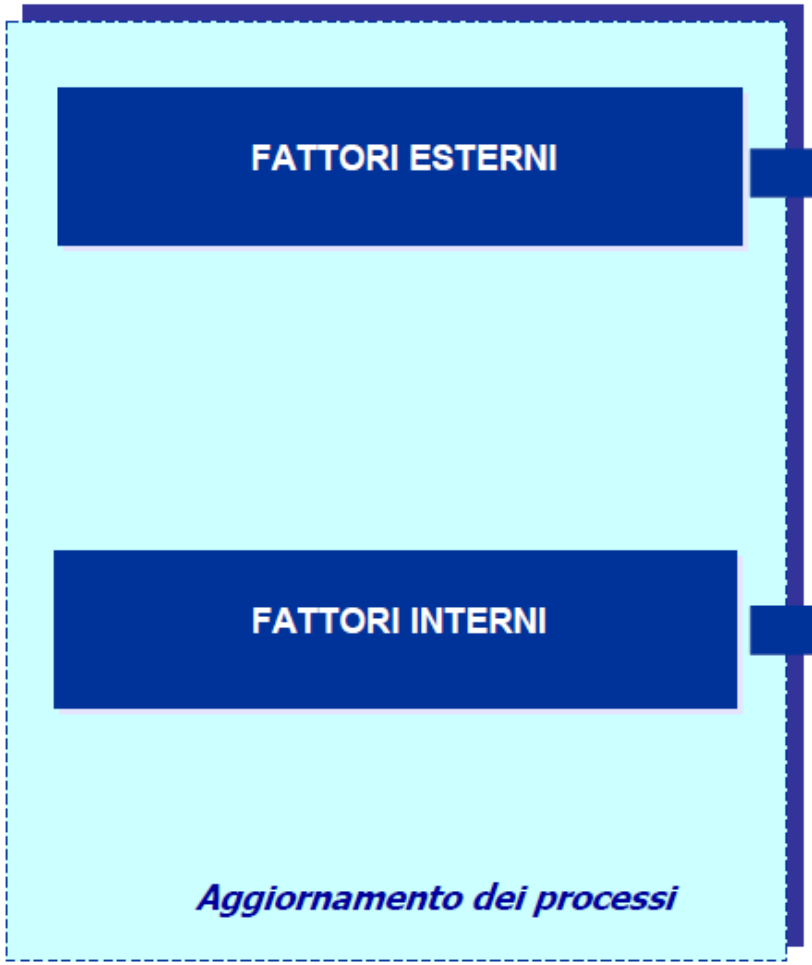
- Numero clienti contatti rispetto al numero totale dei clienti
- Numero dei clienti interessati al prodotto rispetto al numero di clienti contattati
- Numero degli acquirenti rispetto al numero dei clienti contattati

Monitoraggio/Aggiornamento

10. Analisi della fattibilità dell'alternativa di progettazione del processo scelta, gestione della sua attuazione e dei mutamenti ai cui la struttura organizzativa viene sottoposta.

11. Costante adeguamento dei processi ai cambiamenti dell'ambiente esterno ed interno cui l'organizzazione è sottoposta .

Aggiornamento



Modifiche funzionali degli strumenti informatici e aggiornamenti normativi

Realizzazione e modifica di prodotti, cambio della struttura organizzativa, perfezionamento dei processi

BPM nell'organizzazione

La trasformazione dei processi deve integrare la dimensione tecnologica e la dimensione organizzativa.

ICT è la variabile organizzativa che introduce cambiamenti sull'operatività dell'organizzazione ma che supporta l'organizzazione stessa nel rispondere in modo dinamico ai rapidi mutamenti dell'ambiente.

Tecnologie a supporto della mappatura

Ottimizzazione dei Processi sfruttando le potenzialità degli strumenti informatici a disposizione

Ottimizzazione dell'attività di mappatura e della sua manutenzione mediante un repository unico e condiviso

Tecnologie informatiche

Punti chiave per il successo dei BPM

Approccio orizzontale che superi le tradizionali funzioni aziendali

↓

Mutamento della struttura organizzativa sottostante

↓

Iniziativa strategica del top management per lo sviluppo di una cultura orientata al cambiamento

Punti critici dei BPM

- gli strumenti di bpm risultano non user-frendly
- clima di diffidenza da parte dell'utilizzatore finale
- difficoltà nel mantenere aggiornati i processi

Conclusioni

Nei prossimi anni la richiesta di strumenti di BPM sarà in forte crescita soprattutto a causa della dinamicità dell'ambiente con il quale le aziende interagiscono.