BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Gestione di processi
Introduzione e storia

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

Introduzione

- BPM è un argomento importante (pertinenza pratica)
- I tradizionali Sistemi informativi usavano modelli guidati da dati per la modellazione dei sistemi informativi (IS)
- Poi, i processi aziendali aumentano la loro importanza:
  - IS è di supporto ai processi aziendali (IS consapevoli del processo)
  - Sistemi di gestione del flusso di lavoro (nuova ondata)
  - analisi dei processi (modellazione, simulazione, verifica, minare i processi)
  - L' Importanza della gestione dei processi è alimentata da sviluppi tecnologici

Approcci sistematici alla gestione dei processi

- Standardizzazione degli sforzi per la modellazione (IDEF, BPMN, UML, BPEL, ecc)
- Sintassi e linguaggi dei processi (Reti di Petri, EPCs, reti di Flusso di lavoro, BPMN)
- Architetture orientate al servizio
- Definizioni formali e meta modellazione

Qual è la gestione dei processi (by M. Hammer 2008)

Googlando il termine "Business Process Management" nel Maggio 2008 produce circa 6,4 milioni di visite, la grande maggioranza dei quali (a campione) sembrano riguardare i cosiddetti sistemi software BPM.
Questo è ironico e sfortunato, IT in generale, e tali sistemi BPM, in particolare, è al massimo un aspetto periferico di Business Process Management.
Business Process Management (BPM) è un sistema completo per la gestione e la trasformazione di operazioni organizzative, sulla base di quello che è probabilmente il primo gruppo di nuove idee di performance organizzativa a partire dalla Rivoluzione Industriale.
Per rispondere a questa domanda …

- Le origini del BPM
- Il ciclo di gestione dei processi
- I Payoffs di gestione di processi
- Le persone che permettono i processi
- Capacità organizzative per processi
- I principi di gestione dei processi
- EPM come strumento di gestione e BPMs
- Le frontiere della gestione dei processi

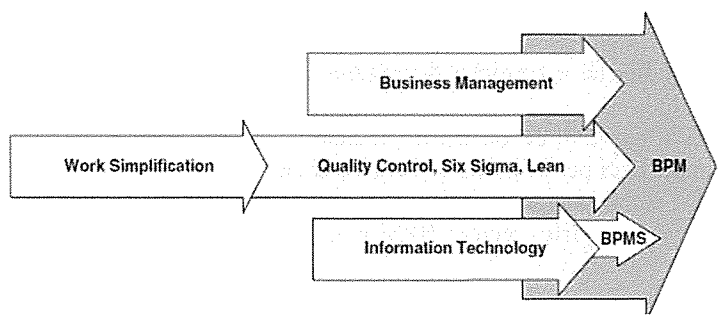
MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

Le origini di BPM

Tradizione di BPM

- BPM è senza dubbio l'unica disciplina che si preoccupa di migliorare la performance operativa delle organizzazioni.
  "Migliorare il modo in cui gli uomini d'affari pensano e gestiscono i loro affari"
- Tradizione dei maggiori processi (miglioramenti):
- Tradizione della gestione
- Tradizione del controllo di qualità e
- Tradizione dell'IT

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

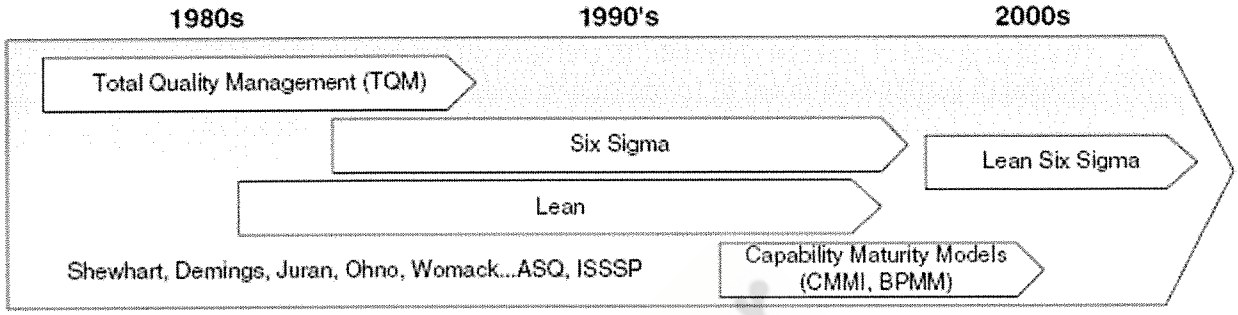


Semplificazione del lavoro

Segue le orme di:

- Henry Ford, the Ford Motor Company, avviò un nuovo approccio per la produzione di automobili nel 1903.
- Frederick Winslow Taylor of Principles of Scientific Management in 1911
- Juran's Quality Control Handbook, 1951
- Deming's book is "Out of the Crisis", 1982
- Shingo and Ohno, uno dei co- developers del sistema di produzioene della Toyota, 1981
- The Machine That Changed the World: The Story of
- Lean Production, 1991 (Womack et al. 1991)

Tradizione del controllo e della qualità



- TQM (Total Quality management = Qualità totale)
- Lean= Produzione snella
- Six Sigma
- Lean-Six Sigma =produzione snella Six-Sigma
- Operations Management= gestione delle operazioni
- Maturity Models

Gestione della qualità totale (Total Quality Management)

Il punto focale della TQM sta nel migliorare continuamente e sostenere la qualità dei prodotto, e per estensione anche dei servizi.

In questo modo, essa è simile alla BPM nel dare importanza alla necessità di continui sforzi di miglioramento

Ma dove all'origine TQM mette l'accento su prodotti e servizi stessi, la visione dietro BPM è che la qualità dei prodotti e dei servizi può essere meglio raggiunta concentrandosi sul miglioramento dei processi e dei servizi che creano questi prodotti (questa visione è stata poi incorporata anche in TQM)

Adepti contemporanei del TQM preferiscono vedere BPM come una delle varie pratiche che comunemente si trovano all'interno di un programma TQM

Lean Management = gestione snella

Lean proviene dall'industria manifatturiera, in particolare dalla filosofia ingegneristica di Toyota (che mira all'eliminazione del superfluo, cioè le attività che non aggiungono valore al cliente)

L'orientamento del cliente di Lean è simile al BPM e molti dei principi dietro Lean sono stati assorbiti da BPM.

BPM mette più enfasi sull'uso delle tecnologie dell'informazione come strumento per migliorare i processi aziendali e per renderli più coerenti e ripetibili.

Six Sigma

Proviene dalla produzione, in particolare dalle pratiche di ingegneria e produzione di Motorola.

- attenzione sulla minimizzazione dei difetti (errori)
- l'accento sulla misurazione dei processi o attività della produzione, soprattutto in termini di qualità.
- Incoraggia i manager di comparare sistematicamente gli effetti delle iniziative di miglioramento sugli output

Un approccio di moda è quello di fondere la filosofia del Lean con le tecniche di Six Sigma, che conduce a un approccio noto come Lean Six Sigma.

Al giorno d'oggi, molte delle tecniche di Six Sigma vengono comunemente applicate pure in BPM.

Gestione di operazioni

Essa mira a gestire le funzioni fisiche e tecniche di un'azienda o organizzazione, specialmente quelle relative alla produzione e fabbricazione.

- Teoria della probabilità, teoria di accodamento, analisi di decisione, modellazione matematica e simulazione sono tutte tecniche importanti per ottimizzare l'efficienza delle operazioni da questa prospettiva.

Differenza principale con BPM è che la gestione delle operazioni è generalmente interessata a controllare un processo esistente senza necessariamente cambiarlo, mentre BPM è spesso interessata ad apportare modifiche a un processo esistente al fine di migliorarlo

Capability Maturity Model

- Capability Maturity Model (CMM) dell'Istituto di ingegneria del Software

Il dipartimento della difesa americano (DoD) ha studiato la qualità delle applicazioni del software (incomplete e molto fuori bilancio)

Essi hanno definito una serie di livelli che le organizzazioni hanno completato mentre diventano più ricercate nella gestione del processo del software

1. Iniziale: I processi non sono definiti.
2. Ripetibile: Sono definiti i processi base dipartimentali e sono ripetuti più o meno costantemente
3. Definito: L'organizzazione, nel suo complesso, sa come tutti i loro processi lavorano insieme e può eseguirli costantemente
4. Gestiti: i manager costantemente acquisiscono dati sui loro processi e utilizzano tali dati per mantenere i processi sulla buona strada
5. Ottimizzazione: Dirigenti e membri del team lavorano continuamente per migliorare i loro processi

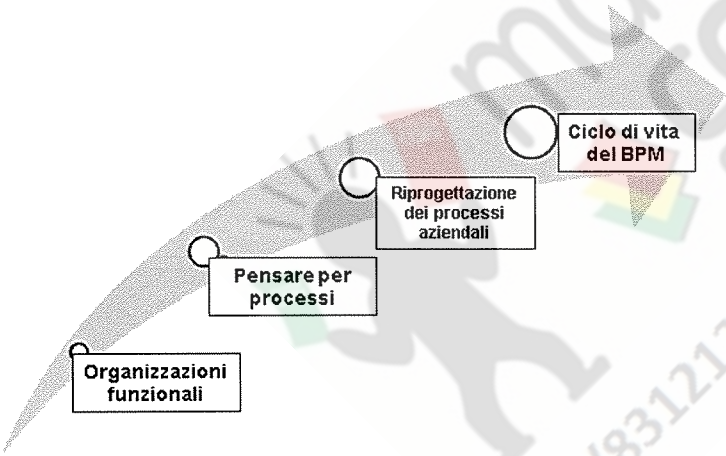
La tradizione di qualità e controllo

Per riassumere la filosofia di qualità – prestare attenzione a questi concetti:
Le operazioni sono di importanza critica e meritano seria attenzione e gestione;
ridurre la variazione nelle prestazioni di lavoro;
usare indicatori delle prestazioni per determinare se il lavoro viene eseguito in modo soddisfacente o no;
mettere a fuoco su dati concreti anziché opinioni per isolare alla radice le cause delle difficoltà di prestazioni;
il concetto di incolpare il processo non le persone;
carenze di prestazioni sono radicate in problemi oggettivi che possono essere identificati e affrontati;
il concetto di miglioramento senza fine.

Limiti:

- Definizione di processo come essenzialmente qualsiasi sequenza di attività di lavoro (con nessuna priorità: centinaia o addirittura migliaia di processi non strategicamente significativi)
- Enorme numero di piccoli progetti che possono essere difficili da gestire in modo coerente

La tradizione di gestione: evoluzione



La cultura funzionale

Dalla metà del XX secolo, la maggior parte dei manager negli Stati Uniti sono stati addestrati presso le scuole di business che non davano importanza ad un approccio di processi.

La maggior parte delle scuole di business sono organizzate lungo linee funzionali e considerano il Marketing, la Strategia, la Finanza, e le Operazioni come discipline separate.

Negli anni ' 50 e 60, le compagnie americane si sono concentrate sulla produzione di grandi quantità di merci per soddisfare la domanda dei consumatori, che non erano molto preoccupati della qualità

L'organizzazione funzionale

Questo non è così strano... in epoca preistorica:

Gli esseri umani si sono sostentati principalmente producendo il proprio cibo, attrezzi ed altri oggetti. I consumatori e i produttori erano la stessa persona. La gente effettuava la propria produzione dei processi . Non erano specialisti

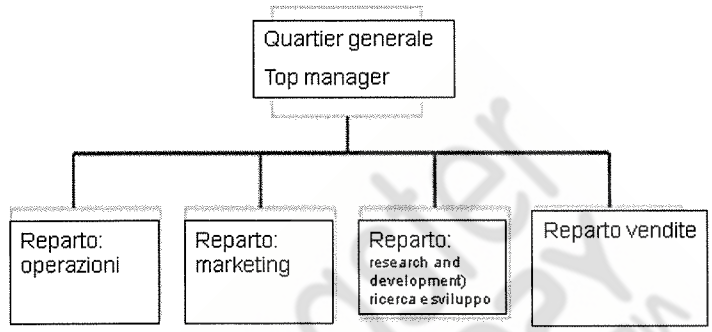
Poi:

La struttura del lavoro ha iniziato ad evolversi verso un livello intermedio di specializzazione. I Lavoratori avrebbero avuto una buona comprensione dell' intero processo in cui erano coinvolti ma non tanto sui processi che producevano beni o servizi che ottenevano dagli altri.

Durante la seconda rivoluzione industriale:

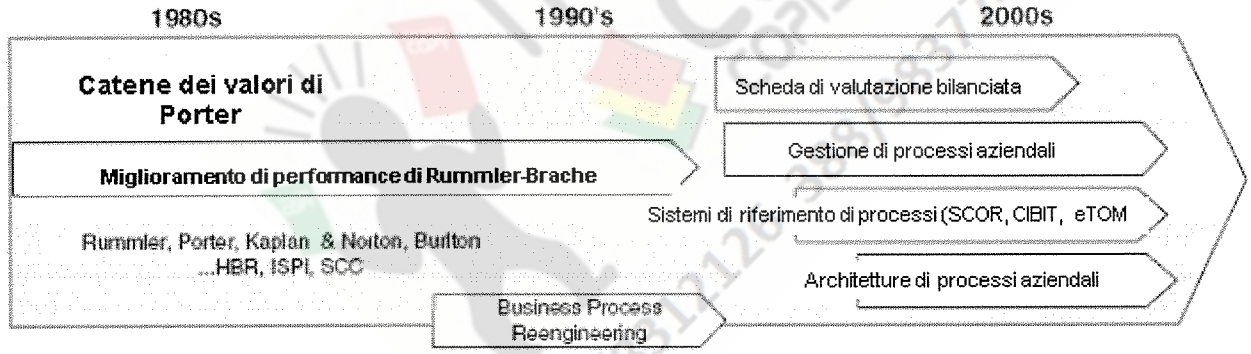
- Specializzazione pura durante la seconda rivoluzione industriale (Frederick W. Taylor 1856-1915, che ha proposto una serie di principi noti come gestione scientifica)

- Forma estrema della divisione della manodopera (gli operai sarebbero stati coinvolti realizzando uno dei molti passaggi nel processo di produzione)
- Specifiche istruzioni di lavoro per lavoratori
- I lavoratori divennero specialisti puri (non solo nell'industria, ma anche nelle impostazioni amministrative
- Durante la seconda rivoluzione industriale:
- effetto collaterale di Taylor della progressiva affermazione di managers
- sorvegliare la produttività dei gruppi di lavoratori
- responsabile di fissare gli obiettivi di produttività per singoli lavoratori
- I Managers non sono necessariamente esperti nello svolgimento del lavoro
- l'interesse è quello di ottimizzare come è fatto un lavoro
- Le organizzazioni divennero strutturate lungo i principi di divisione del lavoro
- unità funzionali emergono (acquisti, vendite, magazzino, finanza, marketing, gestione delle risorse umane, ecc.)



Example: Struttura organizzativa funzionale

La tradizione della gestione



Pensare per processi

Colloca i processi al primo posto + Punta all' efficacia e all'efficienza + Design/Re-Design del processo

Rummler 1960

Si occupa delle organizzazioni come sistemi e lo mette insieme ad un'attenzione su come alleniamo, gestiamo e motiviamo le prestazioni dei dipendenti

Ha messo in rilievo l'utilizzo di schemi di organizzazione, diagrammi di flusso dei processi per mettere insieme i processi di business e analisi del compito di lavori per determinare perché alcuni dipendenti svolgono il lavoro meglio di altri

Bisogno di migliorare le performance aziendali e ha sostenuto che riprogettare il processo era il modo migliore

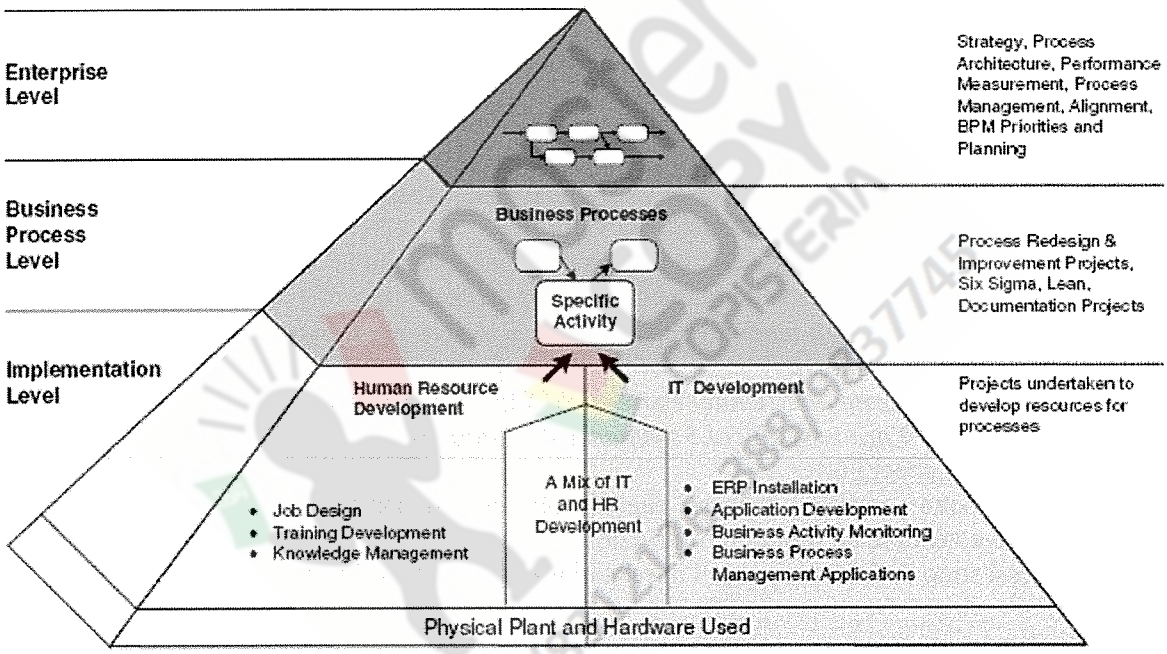
Gestire i processi!

In altre parole, "*le attività... sono le unità fondamentali del vantaggio competitivo*." Ora queste "attività" si chiamano: processi.
Lui suggerisce che le aziende facciano affidamento su uno dei due approcci quando esse cercano di organizzare e migliorare le loro attività o processi.
– "efficacia operativa" – migliori procedure (guadagno a breve termine)
– "posizionamento strategico" – differenziare (guadagno a lungo termine)
Il dibattito più moderno sulla strategia aziendale è anche quello su come catene di valore o processi saranno organizzati

Scheda di valutazione bilanciata Kaplan e Norton, 1996 (Balanced Scorecard: **BSC)**

Un approccio per la misurazione della performance considerando una varietà di diverse misurazioni
L'organizzazione deve fare funzionare i processi, quei processi devono rendere i clienti felici, quei clienti felici generano risultati finanziari
Un miglioramento del processo di evasione degli ordini, inevitabilmente migliora il servizio al cliente (prospettiva del consumatore) aumentando anche il fatturato (prospettiva finanziaria).
Il modello inizia con la strategia, che collega il processo alle persone [n.d.r. persone sono i clienti] e poi, a sua volta, che collega a misure che determinano se le operazioni stanno correttamente attuando la strategia.

La piramide dei processi aziendali



Fondamenti del BPM moderno

Basata sul lavoro iniziale nella organizzazione e gestione, la gestione di processi di business affonda le sue radici nella tendenza all'orientamento ai processi degli anni novanta come un nuovo modo di organizzare le aziende.
L' orientamento ai processi rivede criticamente il Taylorismo come concetto per organizzare il lavoro e per migliorare l'efficienza industriale.
Usare il taylorismo per organizzare il lavoro nelle organizzazioni moderne si è rivelato inefficiente, perché i passaggi durante un processo di business sono spesso legati a vicenda.

BPM (Business Process Management) vs BPR (Business Process Reengineering)

BPR riguarda principalmente la pianificazione e l'organizzazione del processo.
Per contrasto, BPM fornisce concetti, metodi, tecniche e strumenti che coprono tutti gli aspetti della gestione di un processo — pianificare, organizzare, monitorare, controllare – così come la sua effettiva esecuzione.
In altre parole, BPR dovrebbe essere visto come un sottoinsieme di tecniche che possono essere usate nel contesto del BPM