



Le aziende italiane tra Business e IT

Business Process Management
L'importanza strategica dei processi aziendali

19 dicembre 2006

Raffaele Vincenti



Lo Scenario Macro in cui ci muoviamo

Economia mondiale in crescita

Europa in crescita lenta

Italia, ancora più lenta

Italia Tecnologica “distratta” da fenomeni esterni:

Costo dell’Energia

Scandali e scalate

Lenta digestione di:

Elezioni e governabilità

Mondiali di calcio

Decreto Bersani

Legge Finanziaria ...

Mercato Digitale

Crescita esponenziale dell’informazione

Proliferazione della comunicazione innovativa

Digitalizzazione diffusa

Normativa Digitale

Document Management

PEC e firma digitale

Fatturazione elettronica

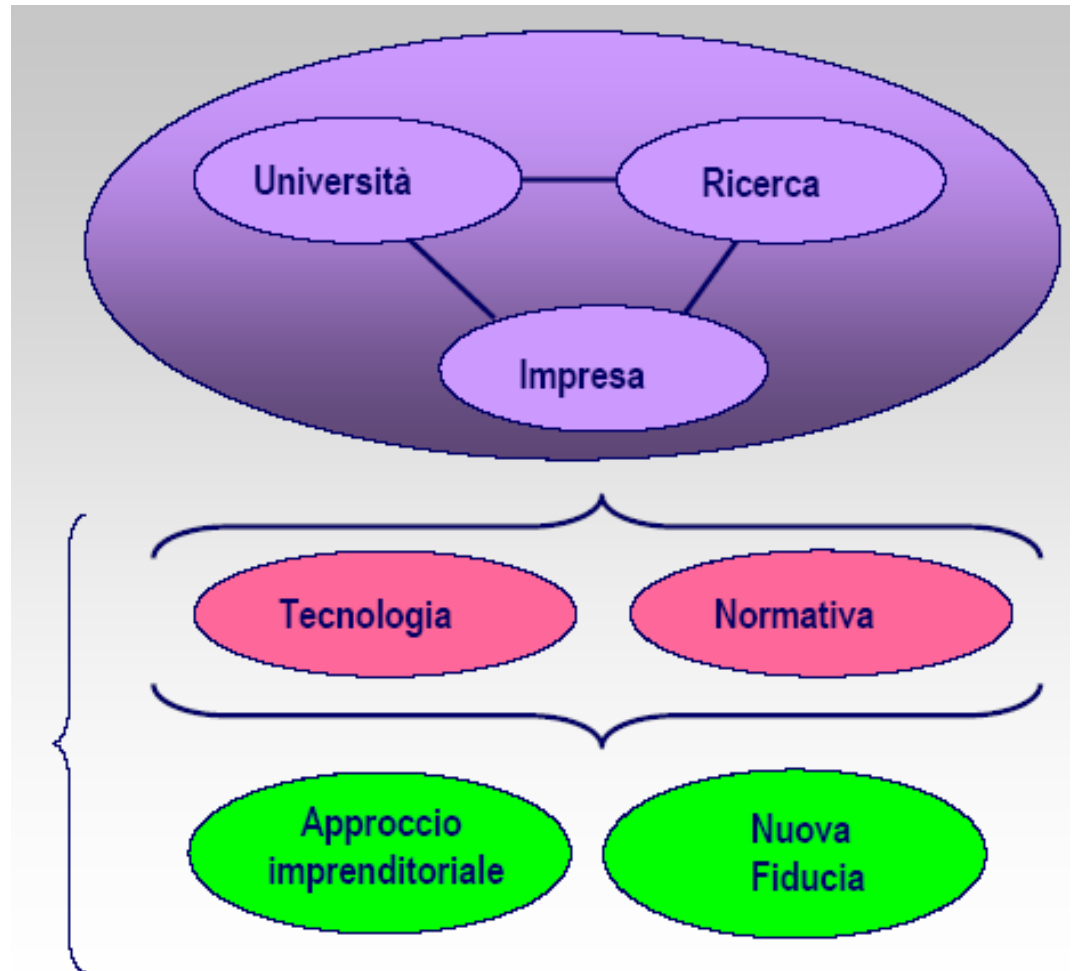
Sicurezza e protezione dei dati

Il tema ricorrente

Migliorare
Competere
Innovare

Sui Prodotti
Sui Processi

Visione del Futuro
Coscienza del dover fare
Volontà e obbligo di cambiare



Il focus delle Imprese in un contesto incerto



Fonte SIRMI



L'Innovazione "tradizionale"

Il Sistema Italia ne parla solo perché costretto:

Le vecchie leve della competizione (tassi di cambio, incentivi, anche la mera delocalizzazione) non funzionano più.

La competizione ci vede spesso come "convenuti", non "attori":

I Paesi evoluti competono con l'Innovazione e con la flessibilità.

Cina e Paesi emergenti competono con i nostri vecchi strumenti.



Nuove istanze nelle Imprese

Cambiano il Business e l'IT

Cresce il valore e il volume dei dati digitali

Nascono nuove necessità

Cresce la complessità

Si moltiplicano i rischi

Restano le grandi linee guida:

Riduzione dei costi

Maggiore efficienza

Maggiore controllo delle operazioni

La chiave di volta:

- Coniugare più strettamente Digitale e Processi**
- Generare progetti di Business Process Management, facendo leva sul Digitale**
- Portare alla convergenza Processi e Soluzioni abilitate dal Digitale**



Le aree tradizionali del Digitale in azienda...

Infrastrutture

Gestione, Evoluzione, Integrazione
Breakthrough

... ed il mandato di base all'ICT:

Ambienti

Gestione, Evoluzione
Sviluppo
Integrazione

Sostenere il Business

... senza aumentare i costi
... senza perdere, e magari

Dati

Consolidamento, pulizia, congruenza,
completamento
Gestione di integrità, riservatezza, continuità

**umentando i propri vantaggi
competitivi**

Applicazioni

Gestione
Evoluzione
Integrazione

... perseguendo l'Innovazione
... recuperando



L'Impresa: nuovi punti d'attenzione

- **Sistemi e Soluzioni**

- Per le interazioni interne e con l'Esterno
- Per la gestione delle Relazioni con i Clienti dei Clienti
- Per il sostegno alle ottimizzazioni interne
- Per il monitoring dell'andamento e dei fenomeni
- Per decidere e per rispondere adeguatamente alle sollecitazioni interne ed esterne

- **Organizzazioni sempre più per processi e sempre meno per funzioni**

- **Cambiamenti strutturali**

- Impresa Estesa, Impresa Virtuale, e-Government
- Focus sul Cliente, sul Consumatore, sul Cittadino
- Nuovi atteggiamenti e nuove propensioni per acquisto e consumo
- Nuove “modalità di fruizione” dal Digitale
 - e-banking, e-trading, e-insurance, e-music, e-software, e-info, e-TV, ...



Da cosa è determinato il successo di un'impresa?

Dal valore che riesce a trasferire ai suoi clienti.

Quali sono gli asset dell'impresa che contribuiscono maggiormente alla creazione del valore?

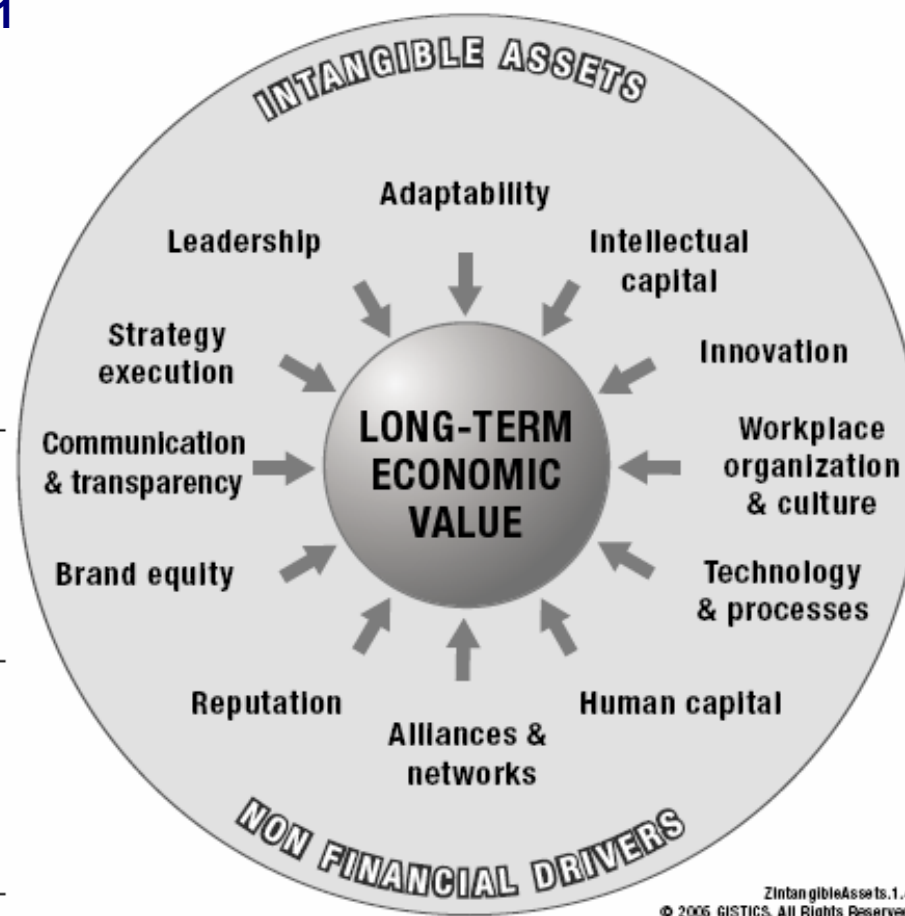
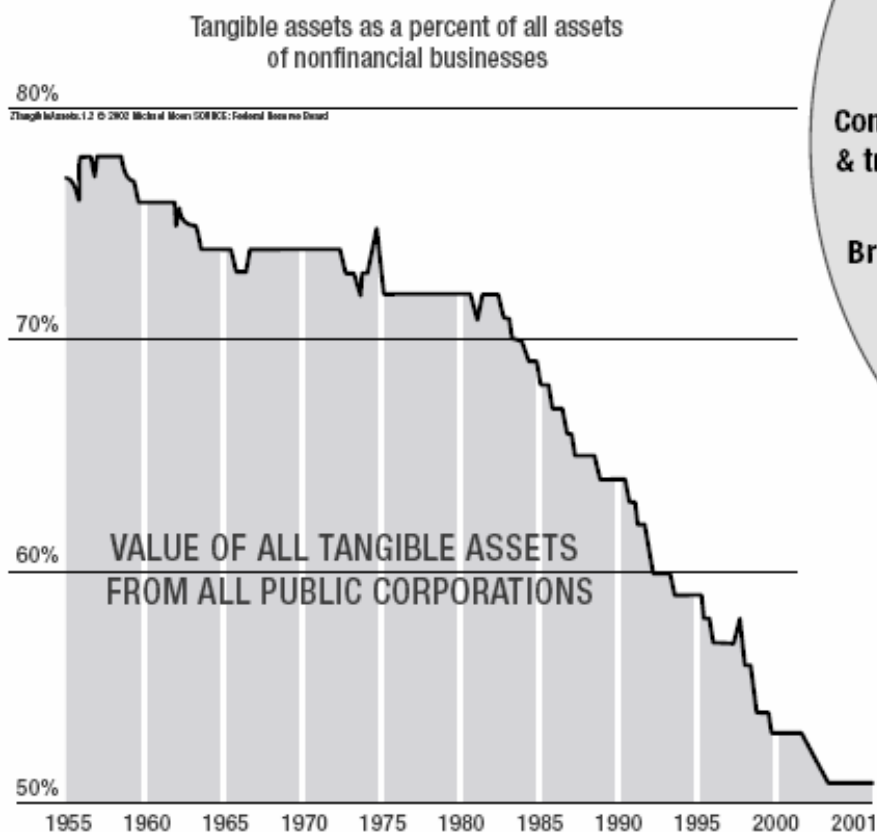
Gli asset tangibili ?

- Beni immobili*
- Macchinari*
- Veicoli*
- Strumenti*
- Capitali*

Gli asset intangibili ?

- Reputazione*
- Leadership*
- Partnership*
- Comportamento strategico*
- Tecnologie e processi*

La Federal Reserve ha rilevato che dal 2001 gli asset tangibili, rispetto agli asset totali delle imprese (*), sono scesi sotto al 50%.



(*) per imprese non appartenenti al mercato Finance



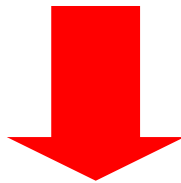
Cosa significa tutto questo?

Che più del 50% della capitalizzazione del mercato deriva delle performance degli asset intangibili (non finanziari).

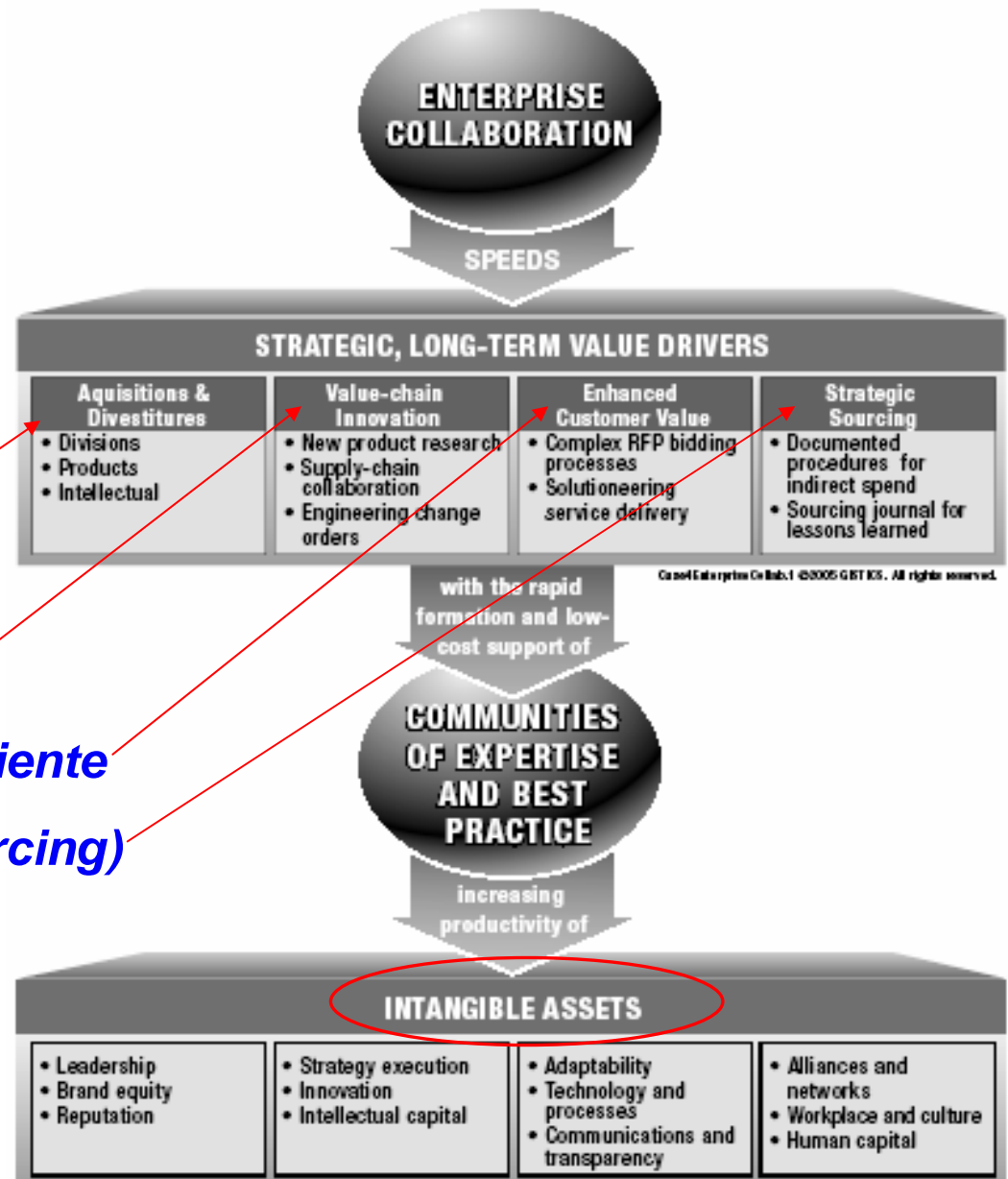
Qual'è di conseguenza la sfida del management aziendale?

Incrementare la produttività degli asset intangibili assunti come driver del valore.

L'Enterprise Collaboration
 accelera i driver del valore
 (identificati negli asset intangibili).



- ❑ *Acquisizioni e Dismissioni*
- ❑ *Innovazione della catena del valore*
- ❑ *Accrescimento del valore verso il cliente*
- ❑ *Strategie di acquisto (Strategic Sourcing)*





Cosa rappresenta l'Enterprise Collaboration?

L'Enterprise Collaboration può essere identificata con l'insieme delle strategie organizzative che favoriscono la creazione di valore sfruttando la collaborazione interaziendale.

In futuro il vantaggio competitivo sarà a favore delle imprese multinazionali che stimoleranno e supporteranno la comunicazione interaziendale per mettere a frutto le loro risorse disperse.

T. Hansen e N. Nohria - MIT Sloan Management Review, in "How to Build a Collaborative Advantage"



Enterprise Collaboration

L'Enterprise Collaboration enfatizza l'applicazione della tecnologia e le “best practices” ai “processi core” di un'impresa:

innovazione e marketing

L'attuazione di questa strategia migliora la produttività dei “**knowledge workers**” chiave e degli esperti che costituiscono le comunità operative e le “**reti di expertise**”.



Enterprise Collaboration

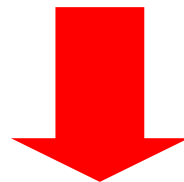
L'Enterprise Collaboration è classificabile come una **tecnologia strategica** per l'impresa.

La strategicità deriva dalla capacità di creare o massimizzare un vantaggio competitivo.

Le tecnologie strategiche esprimono il valore generalmente attraverso l'incremento delle vendite e le plusvalenze per gli azionisti o gli investitori.

L'opinione dei Manager esperti

Il più elevato ritorno dagli investimenti (ROI) nelle tecnologie informatiche si ottiene dalle soluzioni realizzate con rapidità (generalmente in gruppi di lavoro o dipartimenti) che automatizzano in maniera efficiente un processo di business.



Business Process Management



Business Process Management

Il Business Process Management è classificabile come una tecnologia tattica per l'impresa.

La tatticità deriva dalla capacità di migliorare le attività incrementando l'efficienza.

Una tecnologia tattica esprime il suo valore in termini di miglioramento dei processi e riduzione dei costi.



Business Process Management & Enterprise Collaboration

Il Business Process Management e l'Enterprise Collaboration sono tecnologie che supportano l'esecuzione dei flussi di lavoro (workflow**).**

Il Business Process Management consente di definire, gestire, simulare, monitorare e modificare i processi aziendali.

L' Enterprise Collaboration fornisce strumenti che automatizzano, supportano e facilitano la collaborazione dei “knowledge workers” e degli esperti che costituiscono le “reti di expertise”.



Cosa è il BPM – Business Process Management

Possibilità di organizzare, misurare, adattare continuamente i Processi di business alle esigenze di Mercato.

Possibilità di utilizzare la Tecnologia Digitale come strumento chiave per il **continuo e costante miglioramento** delle Operazioni.

Il BPM è più di un semplice insieme di tecnologie.

E' una disciplina di gestione mirata al miglioramento dei processi operativi che impattano sulla redditività dell'azienda.

Il Gartner Group fornisce una definizione simile:

Il termine BPM indica la gestione dei processi che supportano una transazione o un evento aziendale dall'inizio alla fine, applicando le politiche o le regole necessarie a sostenere il modello di business di un'organizzazione in una determinata fase.



Il BPM aiuta a porsi le domande giuste

Quali procedure vengono avviate quando un cliente acquista qualcosa su un sito Web?

Qual è il percorso di una richiesta di mutuo in una banca?

In che modo una società di assicurazioni gestisce la pratica di un sinistro?

Una strategia BPM ben elaborata è centrata su questi insiemi di attività, con un occhio rivolto in particolare all'ottimizzazione di tali attività.

L'attenzione al dettaglio può portare a risultati quali:

- riduzione dei tempi di ciclo,
- maggiore controllo gestionale,
- maggiore visibilità,
- migliore servizio clienti,
- maggiore omogeneità della metrica delle prestazioni.



BPM – Business Process Management

Il Business Process Management può quindi abbracciare tutta l'Impresa, o essere applicato ad una serie di Processi di Business:

- Rilevamento dei processi**
- Analisi dei processi**
- Ottimizzazione dei processi**
- Controllo e misurazione automatica dei processi**



Le promesse e la realtà degli investimenti in IT

Ogni ondata di novità nelle tecnologie informatiche ha portato particolari opportunità e sfide.

- ❑ *Mainframe*
- ❑ *Minicomputer, Pacchetti software*
- ❑ *Personal Computer, LAN, Pacchetti software*
- ❑ *Internet*



I limiti dell'ICT "tradizionale"

- ❑ L'ICT "tradizionale" non è considerata competitiva.
- ❑ Propone spesso Tecnologie, Prodotti, Servizi e raramente Soluzioni.
- ❑ Si applica per capire come le imprese "lavorano", non come operano.
- ❑ Realizza Soluzioni che non evolvono:
 - ❑ né con gli Scenari Competitivi esterni al proprio mondo
 - ❑ né con il Business dei suoi Clienti.



Il Digitale non è considerato oggi una leva competitiva?

- ❑ **L'approccio tipico**

- ❑ **Ricevere offerte di Tecnologie Digitali per gestire il Business**
- ❑ **Ipotizzare il sostegno al Business tramite le Tecnologie Digitali**
- ❑ **Mettere a disposizione del Business le Tecnologie Digitali**

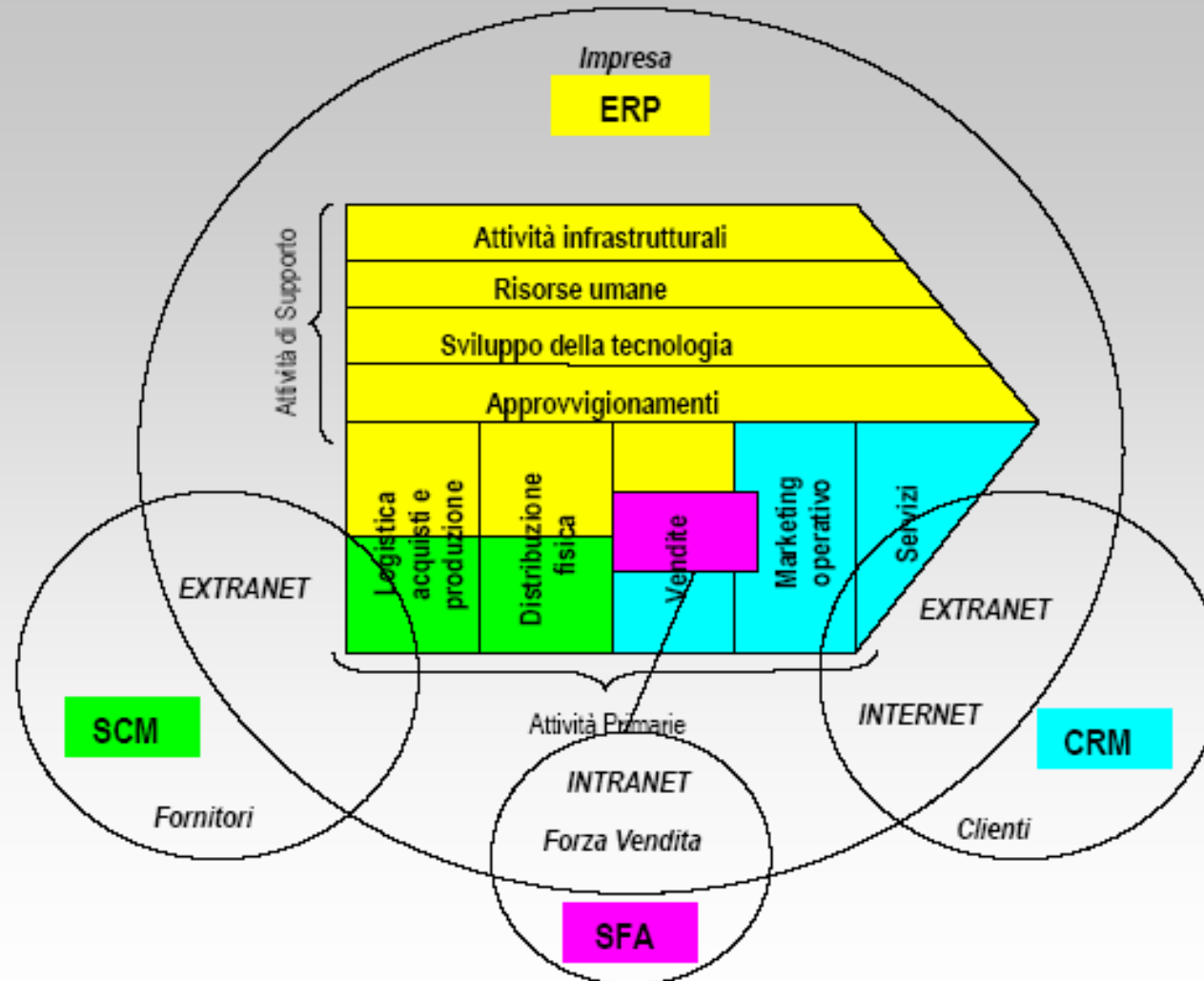
- ❑ **L'errore:**

- ❑ **Focalizzare l'attenzione sulle Tecnologie, o anche sugli Ambienti, senza analizzare le componenti del Business e generare una stretta correlazione fra**

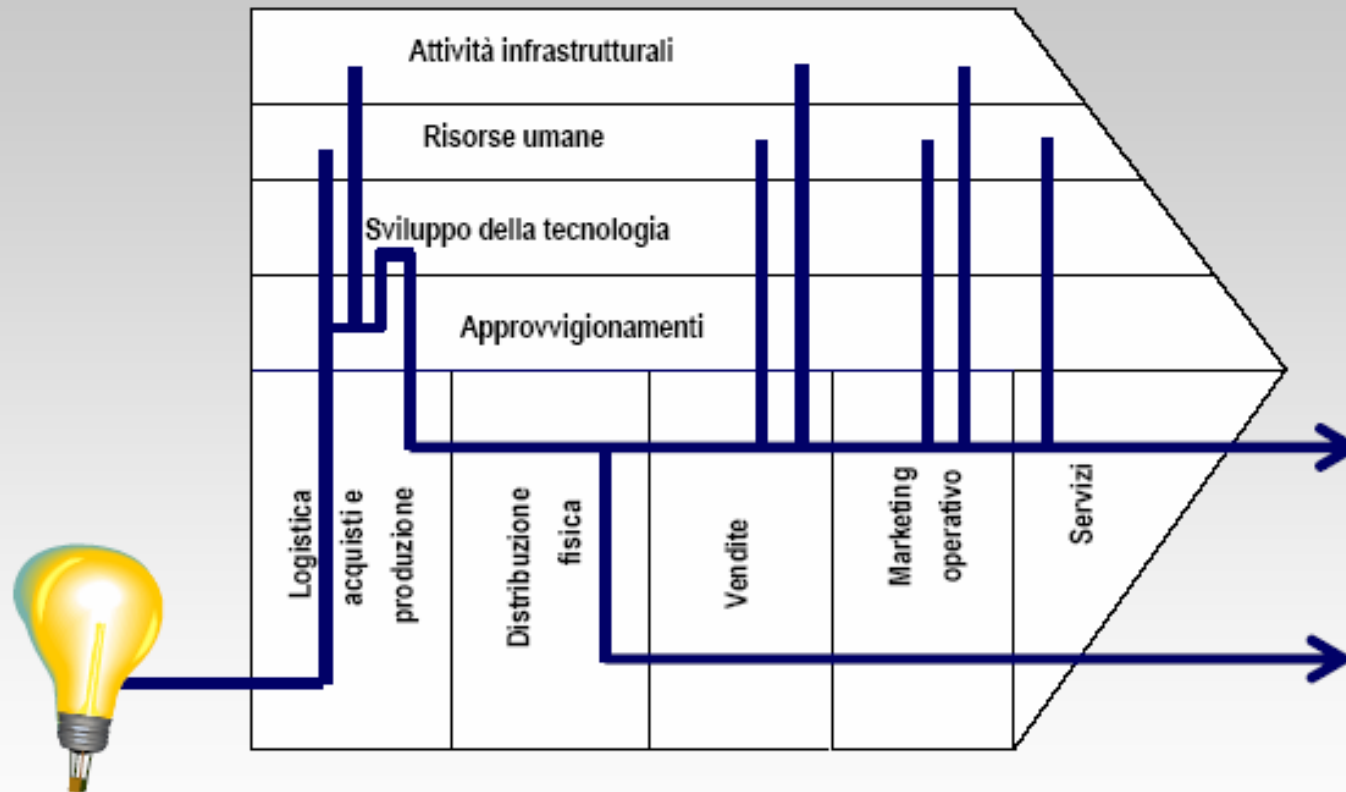
Tecnologie e Processi

- ❑ **Pensare e sostenere che le Tecnologie Digitali siano un asset di per sè, e non uno strumento a sostegno del Business attraverso il cambiamento e l'ottimizzazione dei suoi Processi**

Il modello tradizionale...



... in cui assumono valore crescente gli “attraversamenti”





I Processi, elemento fondamentale dell'attività dell'impresa

Aziende di uno stesso comparto, in qualsiasi parte del mondo abbiano sede, adottano spesso comportamenti analoghi a sostegno del proprio business.

I processi di globalizzazione, applicati senza tener conto delle peculiarità delle singole realtà, generano un progressivo appiattimento delle eccellenze e delle caratterizzazioni delle singole imprese.

L'elemento distintivo di molte Imprese, oltre che dal risultato dell'attività primaria (il Prodotto, il Servizio) è rappresentato dai Processi a sostegno dell'attività.

Una componente fondamentale del successo delle Imprese di oggi è rappresentata dal Valore Percepito da parte del Cliente e del Consumatore; e questo è spesso condizionato dai Processi.



L'IT tradizionale ed i Processi

L'IT tradizionale tende a:

- ❑ **Supportare il disegno dei Processi**
 - ❑ **Spesso in linea con le impostazioni applicative che sono state date in passati**
 - ❑ **Spesso “impacchettando i processi” nell’ambito delle applicazioni**
- ❑ **Misurare i risultati di Business, in modo tradizionale (revenue, volumi).**
- ❑ **Impacchettare i Processi nell’ambito dei Flussi Informativi, spesso considerati come la componente strategica di applicazione dell’IT.**

E' fondamentale prendere atto della differenza fra:

- ❑ **Processi**
- ❑ **Documenti ed Informazioni**
- ❑ **Azioni e decisioni**



Componenti della tecnologia BPM

Analisi del livello di processo indipendente

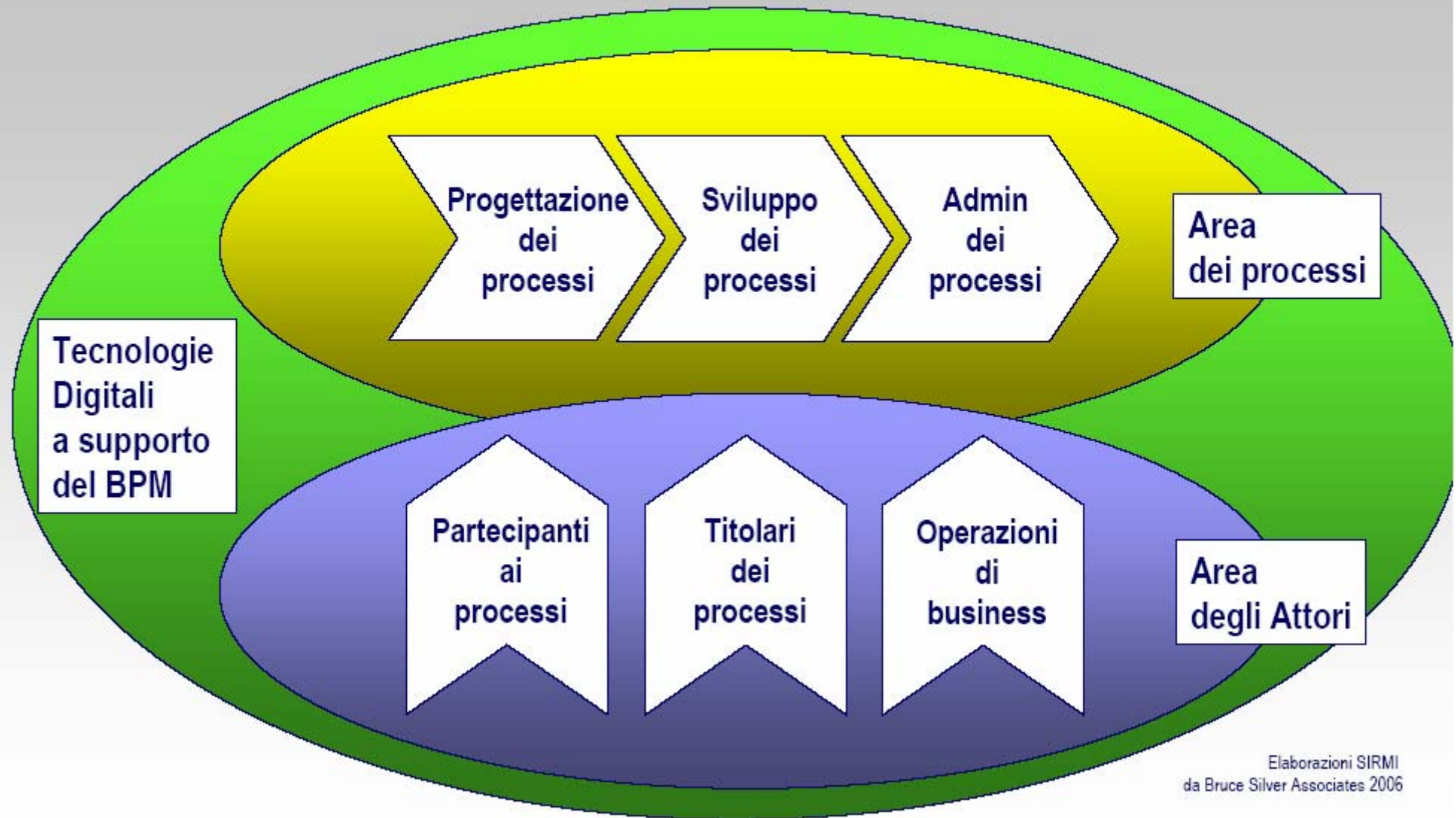
Alla radice del BPM, vi sono le capacità di gestione dei processi degli strumenti di trattamento e analisi dei flussi di lavoro (workflow).

Esso prevede inoltre capacità che derivano dalla modellazione dei processi, dall'integrazione delle applicazioni, dall'analisi dei processi, dalla gestione delle regole e dai portali di collaborazione.

Una soluzione di Business Process Management riunisce questi elementi in una singola piattaforma che costituisce la base del livello di processo indipendente. Per funzionare in modo efficiente in tutta l'impresa e attraverso tutti i processi chiave, il livello di processo indipendente deve essere in grado di:

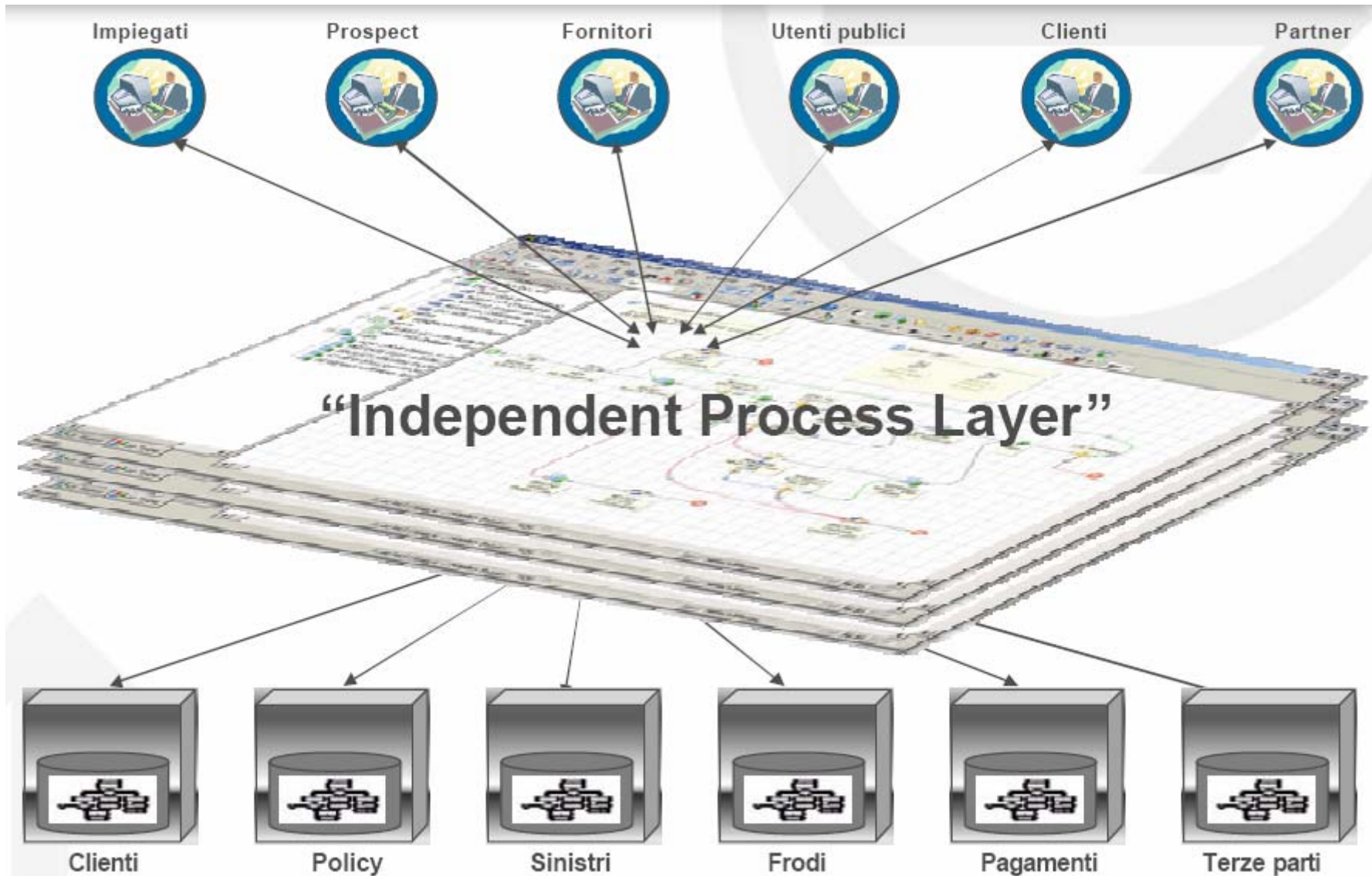
- Trattare un'ampia gamma di processi diversi.
- Gestire processi molto complessi.
- Adattarsi a migliaia di processi diversi e milioni di istanze di processo differenti.
- Permettere la creazione e la distribuzione rapida di nuovi processi.
- Consentire a un utente aziendale non tecnico di definire e distribuire rapidamente una modifica a un processo.
- Offrire un'effettiva operatività 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

La schematizzazione del BPM



Elaborazioni SIRMI
da Bruce Silver Associates 2006

Il Layer dei processi di Business



Strato d'indipendenza del processo

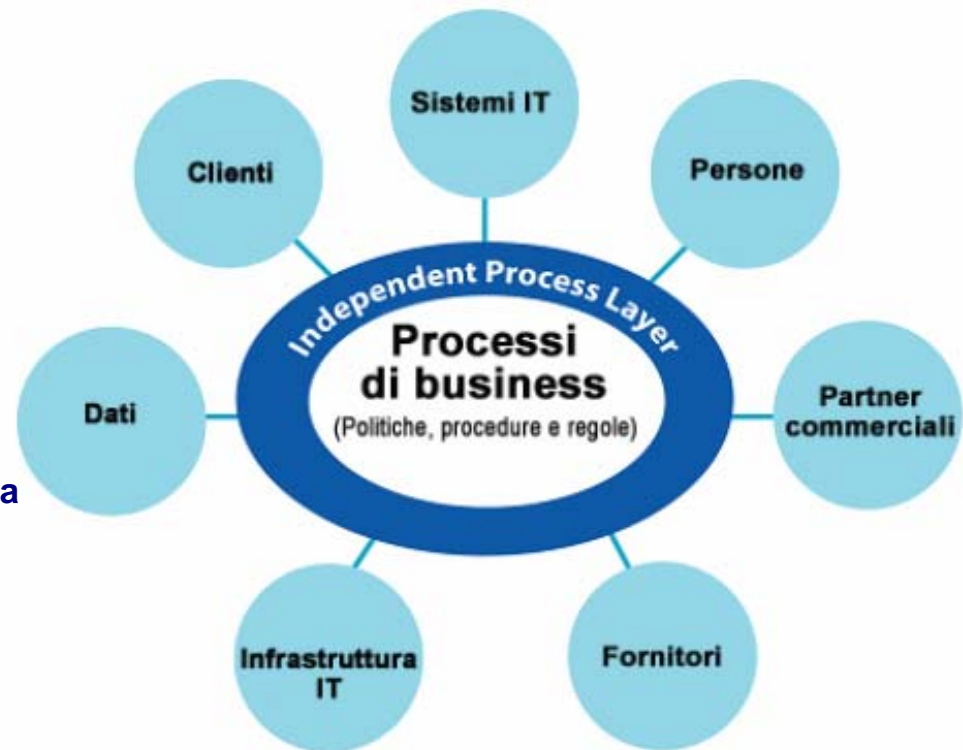
Questo approccio incentrato sui processi consente di superare due ostacoli fondamentali che hanno limitato la capacità dell'IT di rispondere alle esigenze di business.

1° Ostacolo - Innanzitutto, le applicazioni pacchettizzate rappresentano un insieme prefissato di elementi di processo che, benché a volte configurabili, in genere risultano difficili da modificare.

Di conseguenza, l'implementazione delle applicazioni risulta in molti casi lenta e costosa, nonché priva di flessibilità rispetto a successive alterazioni.

L'alternativa, ossia lo sviluppo di proprie applicazioni, ha il vantaggio di essere una soluzione modellata su misura sulle proprie esigenze iniziali.

Risulta tuttavia più costosa, talvolta più lenta e altrettanto inflessibile alle alterazioni.



Strato d'indipendenza del processo

2° Ostacolo - In secondo luogo, un processo completo per qualunque funzione di business, per esempio l'evasione dell'ordine di un cliente, raramente viene catturato in una singola applicazione. Al contrario, vengono normalmente chiamati in causa molti gruppi di persone e applicazioni.

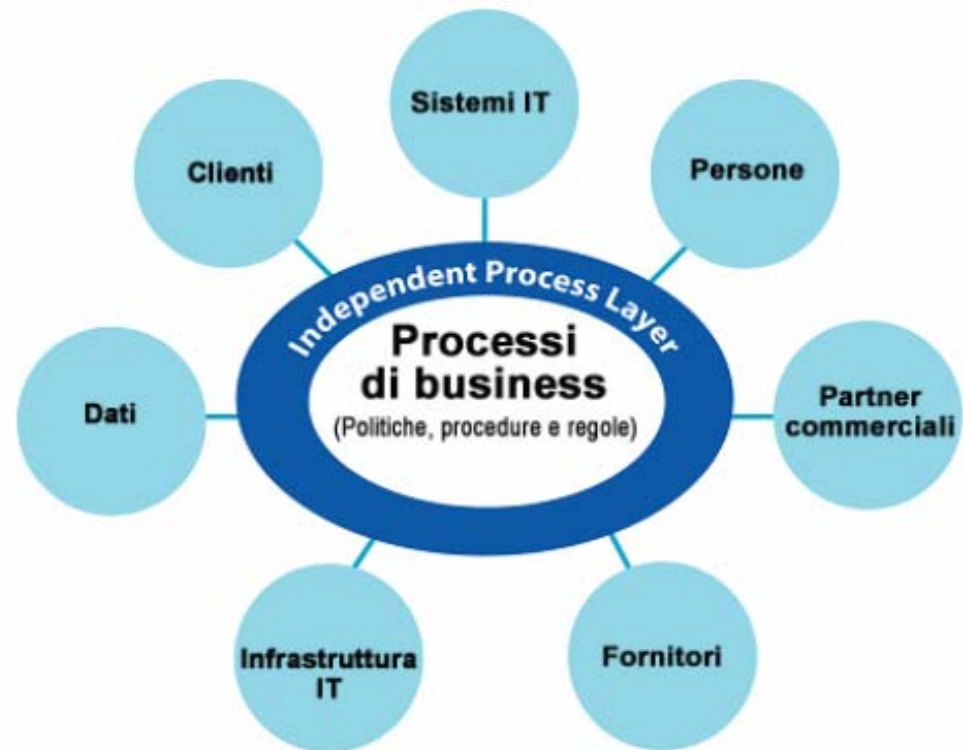
Per tale motivo, si è ricorsi all'aggiunta di connessioni di integrazione tra questi sistemi diversi.

Sfortunatamente queste tendono a incorporare ulteriori processi nell'infrastruttura, rendendo complessivamente ancor più rigido l'ambiente IT.

Separando la gestione dei processi in un livello di process indipendente, il BPM presenta diversi vantaggi sotto quest'aspetto.

Innanzitutto, consente a un'organizzazione di migliorare rapidamente il grado di automazione dei processi collegando sistemi esistenti e colmando i divari tra sistem che in precedenza si erano dimostrati difficili da automatizzare e gestire.

Spesso questo avviene perché certi elementi dei processi non sono facilmente gestibili tramite sistemi e richiedono l'intervento umano.





Strato d'indipendenza del processo

Oltretutto, esso consente un approccio maggiormente disciplinato alla gestione dei processi.

I processi possono essere chiaramente definiti, attivamente controllati ed eseguiti dal livello di processo indipendente e possono essere misurati in ciascuna fase.

I processi riguardanti le pratiche eccellenti (best practice), e la conoscenza alla base di essi, possono essere distribuiti in tutta l'impresa, non solo laddove sono coinvolti gli individui più competenti.

Infine, e forse soprattutto, il processo originale risulta facilmente modificabile e le modifiche possono essere eseguite in modo rapido ed efficiente.



Strato d'indipendenza del processo

Il BPM non consiste dunque semplicemente in una migliore automazione dei processi esistenti ma rappresenta anche un ambiente idoneo al continuo miglioramento dei processi medesimi.

Il livello di processo indipendente consente di trarre un valore maggiore dagli investimenti esistenti in applicazioni, integrazione e persone, oltre a permettere all'organizzazione IT di essere molto più reattiva nei confronti delle esigenze di business con costi inferiori.

In sostanza, una tecnologia BPM ben distribuita consente a un'impresa di ottenere un miglioramento dei processi in modo più veloce, semplice e con costi inferiori.

Come si può ben capire, i problemi che vengono risolti dal BPM non sono fundamentalmente nuovi, ma nuovo ed estremamente interessante è l'approccio offerto alla loro risoluzione.

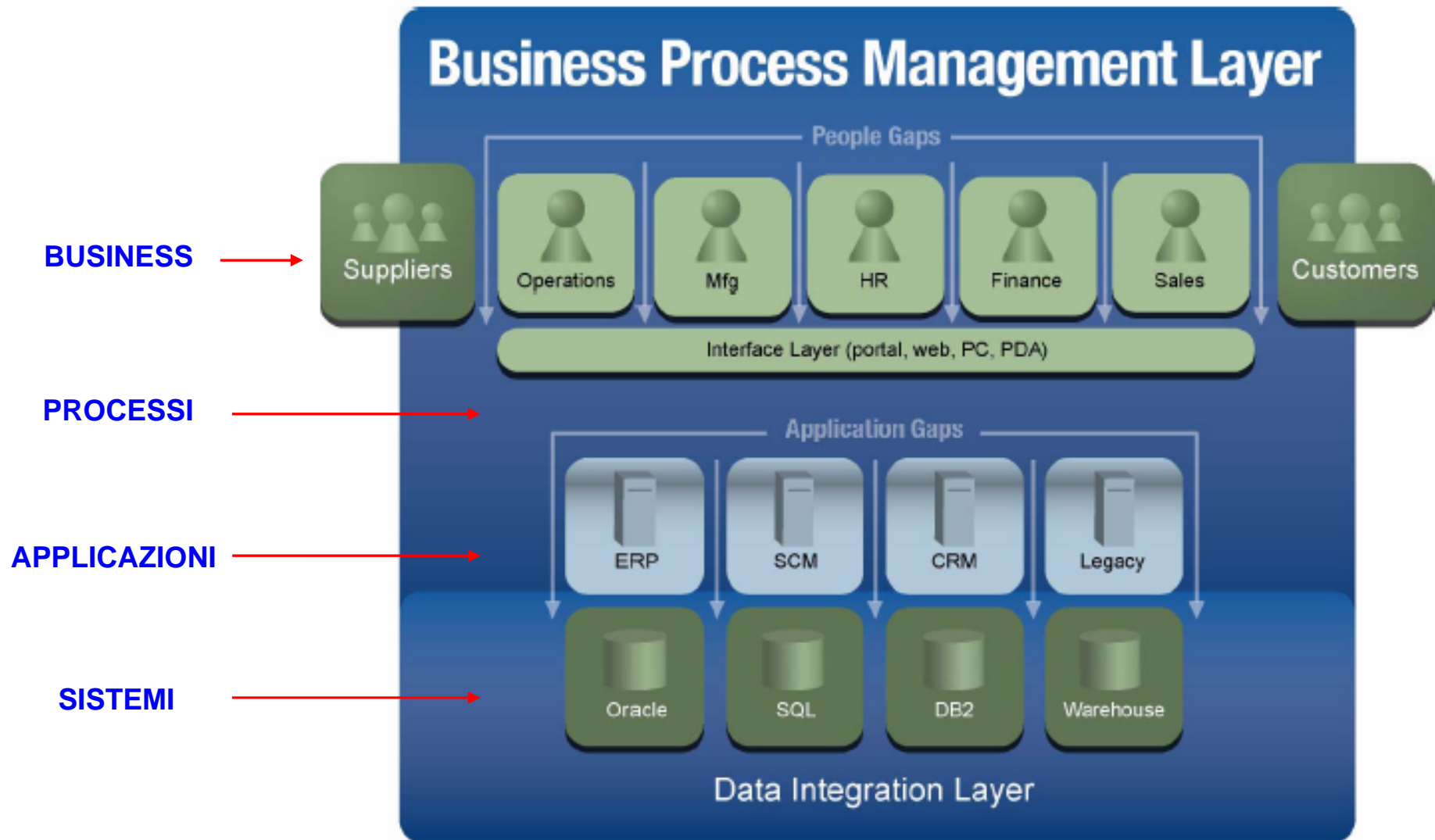


Componenti della tecnologia BPM

Oltre a queste caratteristiche, una piattaforma BPM deve disporre dei seguenti sei elementi funzionali per offrire un livello di processo indipendente completo.

- **Esecuzione dei processi dell'impresa**
- **Definizione dei processi dell'impresa**
- **Gestione dei processi dell'impresa**
- **Integrazione di persone, processi e applicazioni**
- **Connessione degli utenti ai processi**
- **Framework di processo specifici del settore**

La struttura di una soluzione BPM





Elementi del BPM

Il BPM include

✚ **Analisi e modeling dei processi**

Un designer per rappresentare graficamente i processi utilizzabili dai business analyst.

✚ **Esecuzione dei processi**

Un motore di workflow generalizzato che esegue il flusso elaborativo relativo ai processi disegnati. Si tratta di un componente capace di gestire diverse istanze di ciascun processo integrando gli applicativi necessari a svolgere i vari task.

✚ **Amministrazione e monitoring delle risorse coinvolte nei processi**

Una console per l'accesso alle liste dei task e ai singoli task e per l'amministrazione degli utenti, dei gruppi e dei ruoli.

✚ **Analisi dei dati prodotti dai processi**

Un tool per il tracciamento delle attività ad alto e a basso livello a scopo di analisi di business.

✚ **Regole di business**

Un tool per la definizione e l'applicazione di regole business esterne ai processi.

Componenti funzionali di una Suite di BPM

Fase di progettazione:

- Progettazione dei processi
- Sviluppo dei processi
- Amministrazione



Modellazione dei processi e simulazione



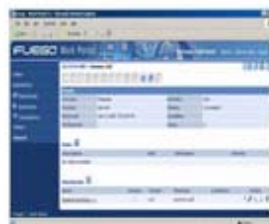
Strumenti di sviluppo e integrazione dei processi



Server dei processi e repository di gestione

Fase esecutiva:

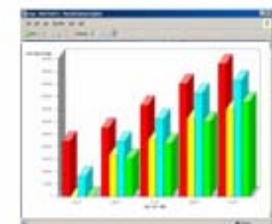
- Partecipanti ai processi
- Titolari dei processi
- Operazioni di business



HiPer Workspace



Gestione dei processi e BAM in tempo reale



Strumenti di analisi cronologica e delle tendenze

Livello Gestione processi aziendali

SOA (Standards-Based Architecture)

- BPEL, SOAP, WSDL, XML
- EJB, JDBC, JSP
- Scalabilità, alta disponibilità, cluster, federazione
- Container J2EE o JVM autonoma
- JSR 188
- SNMP

ERP

CRM

EAI

Web Services

Java

.Net

Proprietari e mainframe

Oracle SQL Server DB2

Disegno dei processi di orchestrazione

The screenshot displays the TIBCO Designer interface for a project named "Purchasing". The main workspace shows a process diagram titled ".Processes/Credit Check". The process flow is as follows:

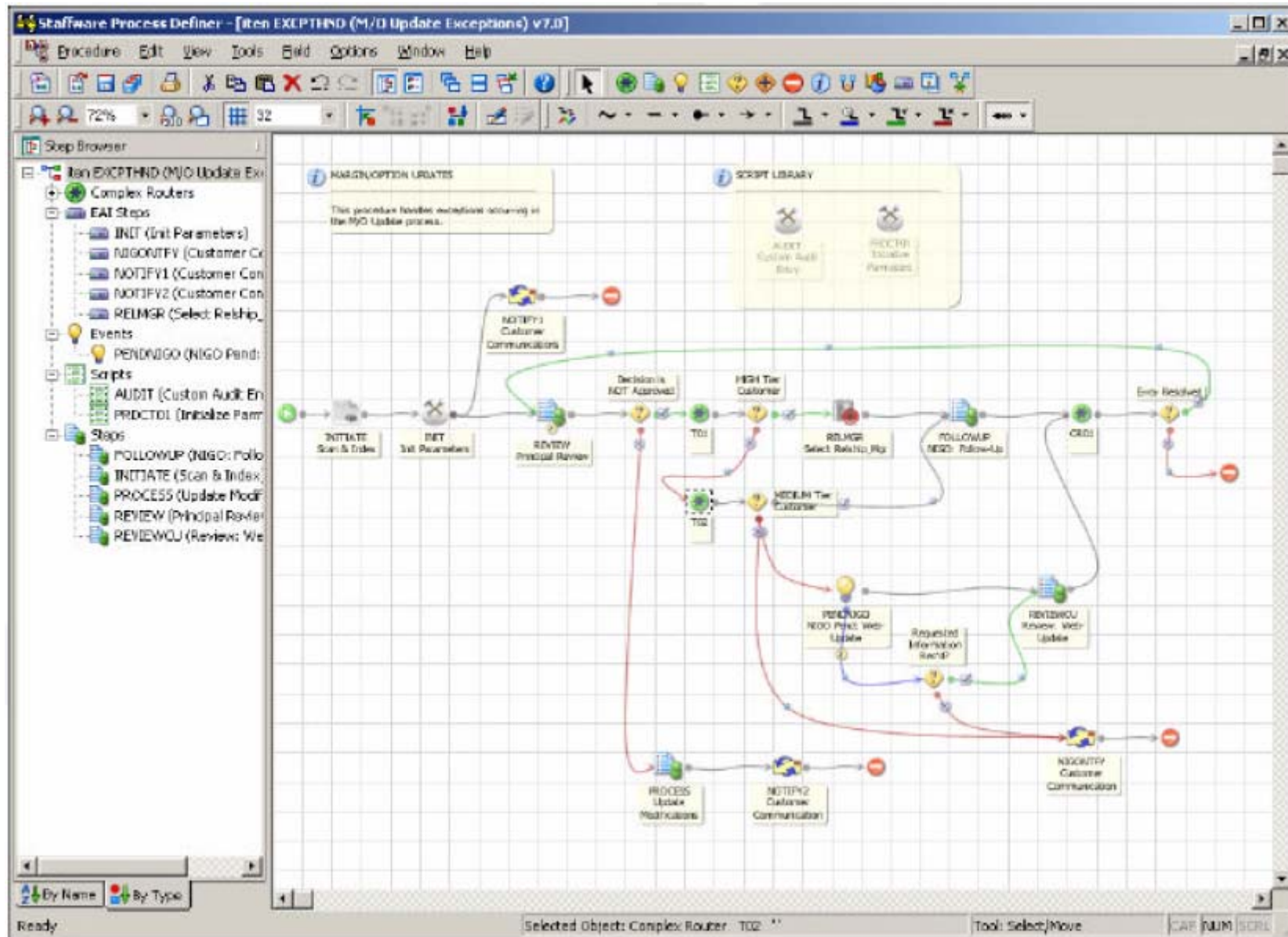
- Receiver Order** (Start) → **Store Order** (Database icon)
- Store Order** → **Log** (Notepad icon)
- Store Order** → **Query Credit Check Service** (SOAP icon)
- Query Credit Check Service** → **Parse XML** (XML icon)
- Parse XML** → **Trading Partner** (Person icon)
- Trading Partner** → **Store Status** (Globe icon)
- Store Status** → **End** (Red circle icon)

The **Parse XML (Parse XML)** activity is expanded, showing its configuration:

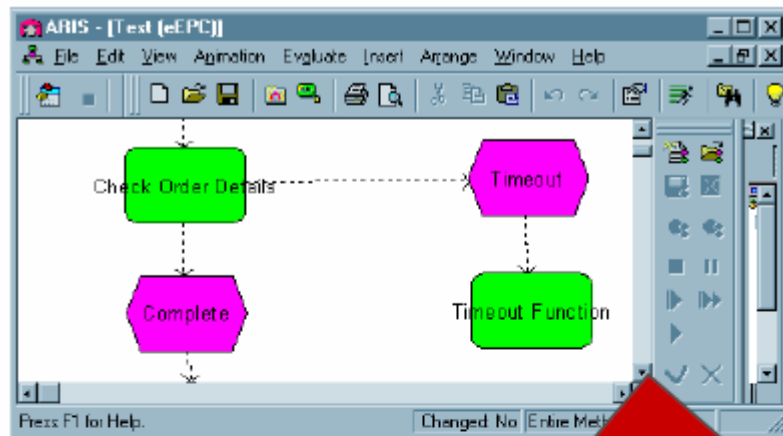
- Process Data:**
 - `$ = $globalVariables`
 - `$ = GlobalVariables`
 - `$ = $processContext`
 - `$ = $PartnerProfile`
 - `$ = $Receiver-Order`
 - `$ = ProcessStarterOutput`
 - `$ = $Store-Order`
- Activity Input:**
 - `[Parse ...]`
 - `xmlBinary`
 - `bytes` `!PartnerProfile`
 - `forceEnc...` `!Receiver-Order`
 - `[Choose]`
 - `When` `! $globalVariables/ns3:GlobalVariables`
 - `Otherwise`

The interface also includes a Project Explorer on the left, a Tester section, and a Palettes section at the bottom left.

Disegno dei processi di business



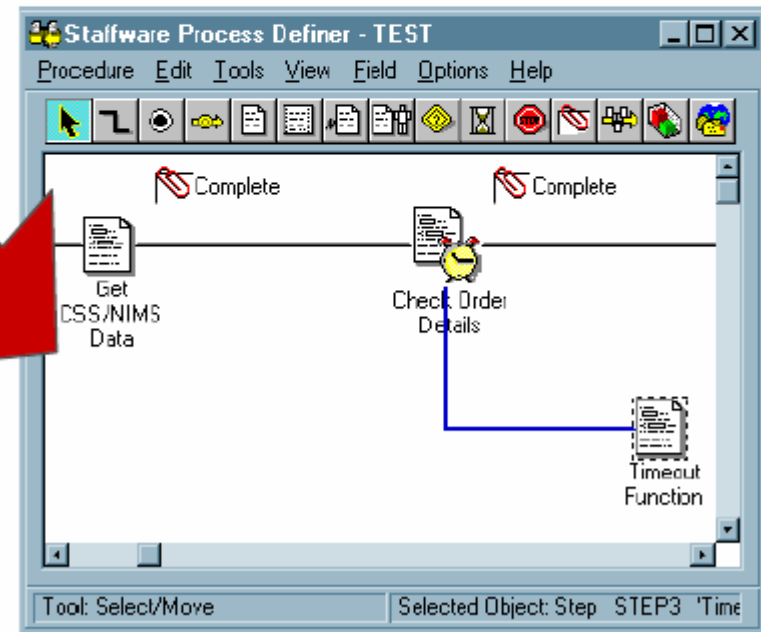
Importazione dei modelli dei processi di business



- ARIS

TOOL DI MODELING SUPPORTATI

- ARIS
- CaseWise
- Teamware ProcessWise
- Micrografx iGrafx Process
- System Architect BPR

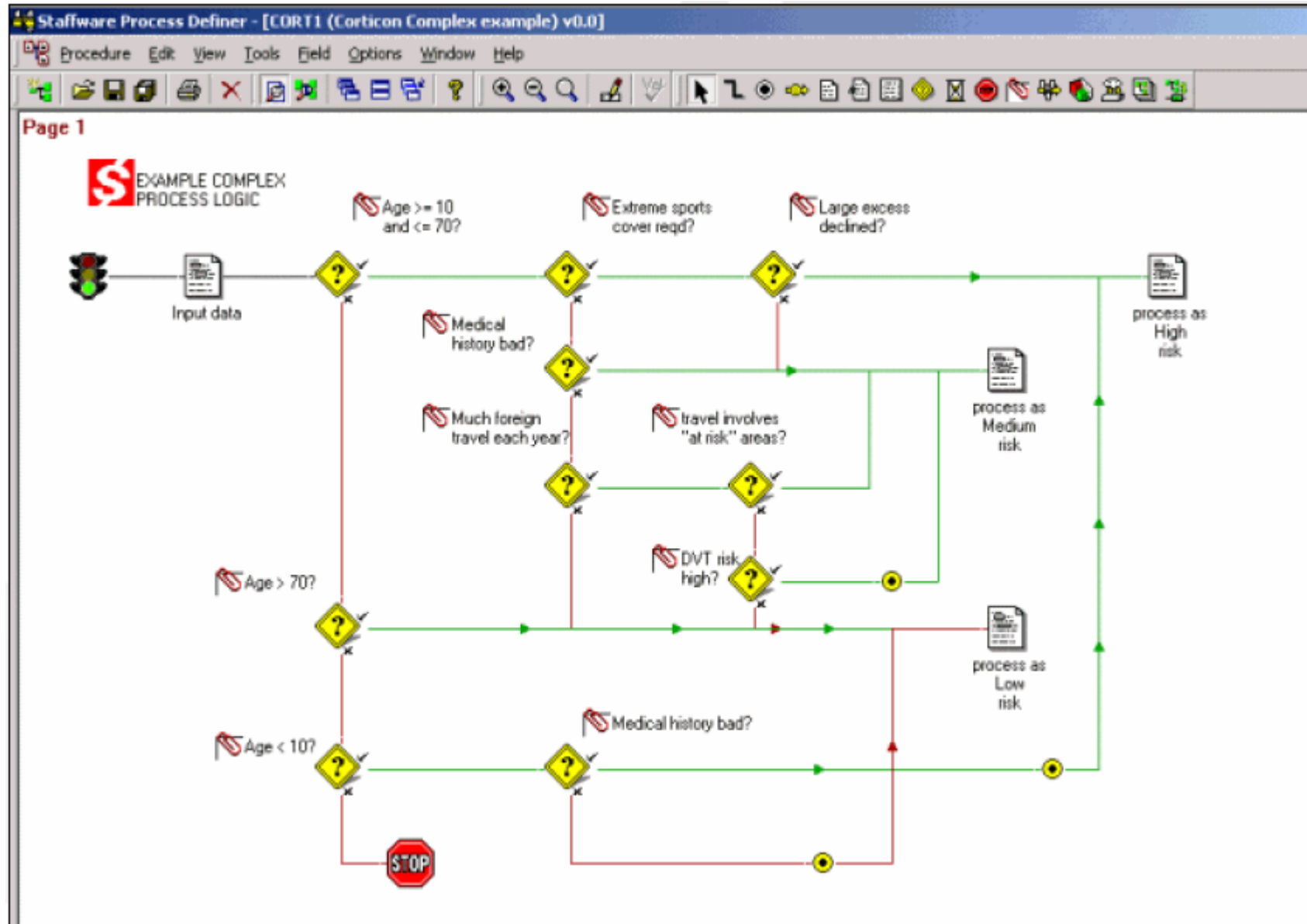


- iProcess Modeler

Definizione delle regole di business

Rules							
	Conditions	Values	1	2	3	4	5
1	le.name = 'Thrifty'	{ T, F }	T	T	T	T	T
2	pr.type	{ 'investment', 'second', 'primary', other }	'investment'	{ 'second', 'primary' }	{ 'second', 'primary' }	'second'	'primary'
3	pr.numberofUnits	{ 1, 2, 3, 4, other }	-	{ 3, 4 }	2	1	1
4	lo.purpose	{ 'refinance', 'purchase', 'improvement', o...	-	-	-	'refinance'	'refinanc
5							
Actions			Values				
1	lr.dMaxLoanPercentage	{ 75.0, 85.0, 90.0, 95.0 }	75.0	85.0	90.0	75.0	90.0
2	lr.post	{ Info, Warning, Violation }	Info	Info	Info	Info	Info
3							
4							
Overrides							
Rule Statements							
ID	Text						
1	Thrifty Mortgage lends maximum of 75% of the property value for an investment property.						
2	Thrifty Mortgage lends maximum of 85% of the property value consisting of three or four units for non-investment property.						
3	Thrifty Mortgage lends maximum of 90% of the property value consisting of only two units for non-investment property.						
4	Thrifty Mortgage lends maximum of 75% of the property value when refinancing a second home.						
5	Thrifty Mortgage lends maximum of 90% of the property value when refinancing a primary home.						
6	Thrifty Mortgage lends maximum of 85% of the property value when purchasing a second home.						

Definizione del processo

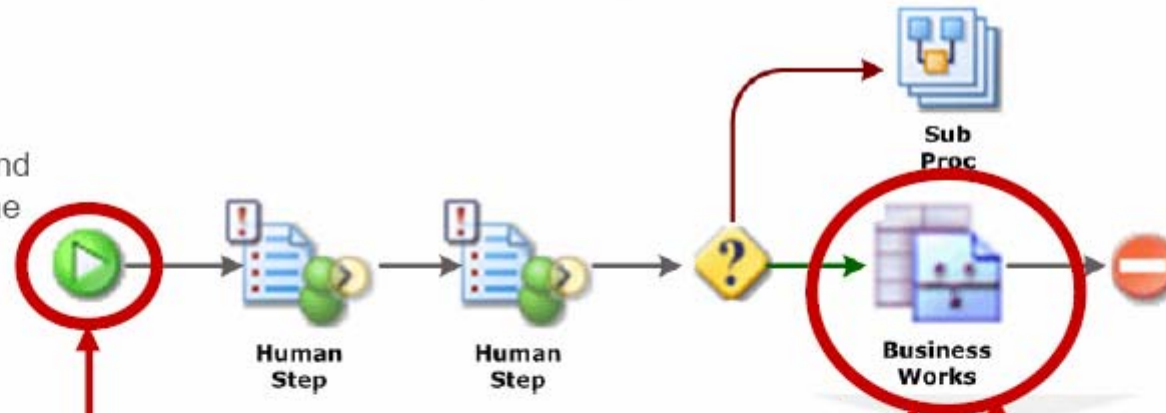


Integrazione processi di business ed orchestrazione

Business Process Management

Processi di business end-to-end con un alto grado di interazione umana

+ business
- tecnici



Integrazione bi-direzionale

Process Orchestration

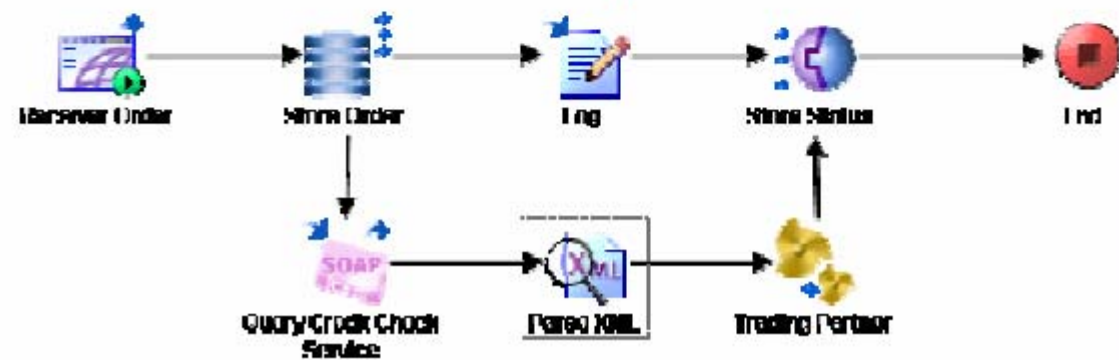
Processi di business con un alto grado di interazione automatica

- business
+ tecnici

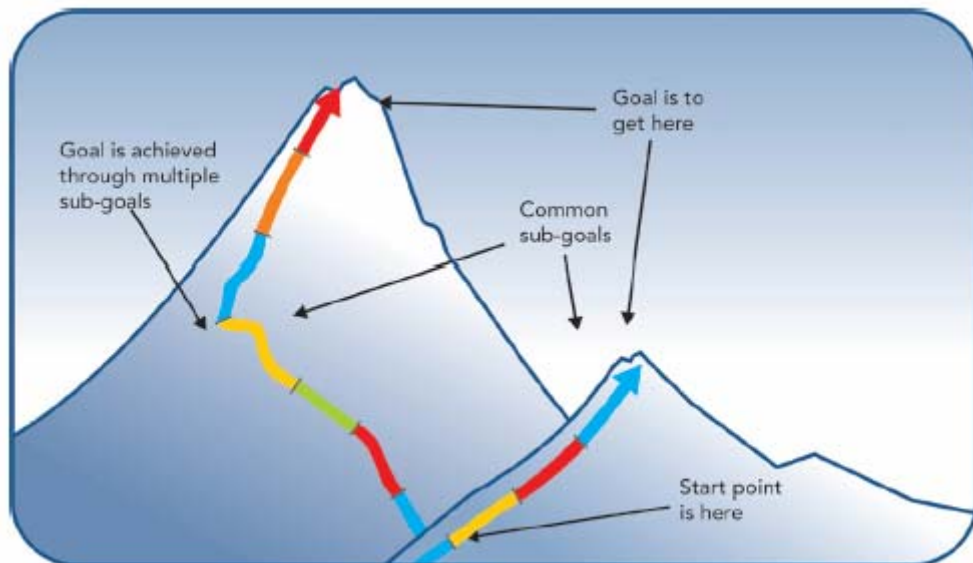


Processi automatico che avvia un processo di business

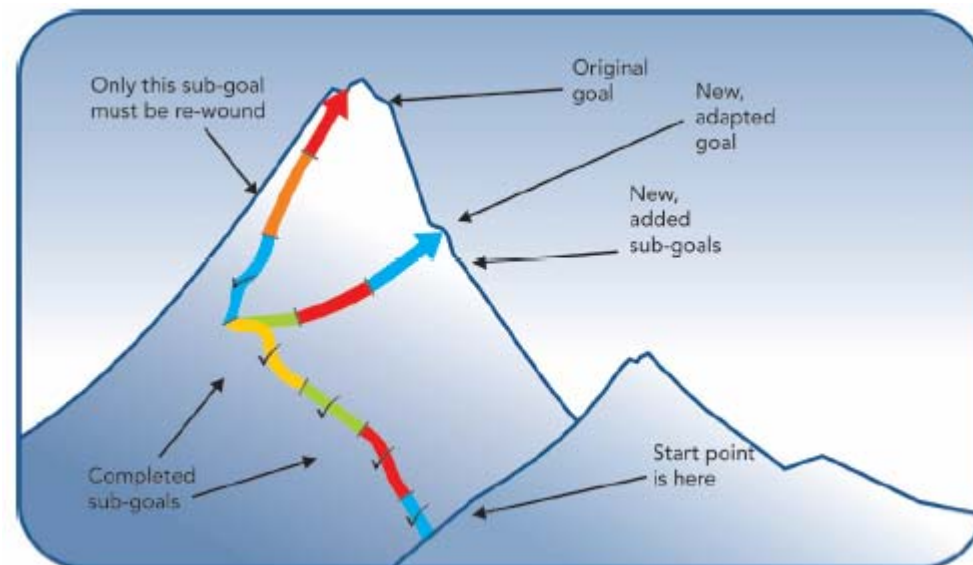
Processo di business che avvia un processo automatico



Creazione dei processi più rapida ed economica attraverso il riutilizzo dei componenti esistenti



Metodologia di BPM orientata ai risultati



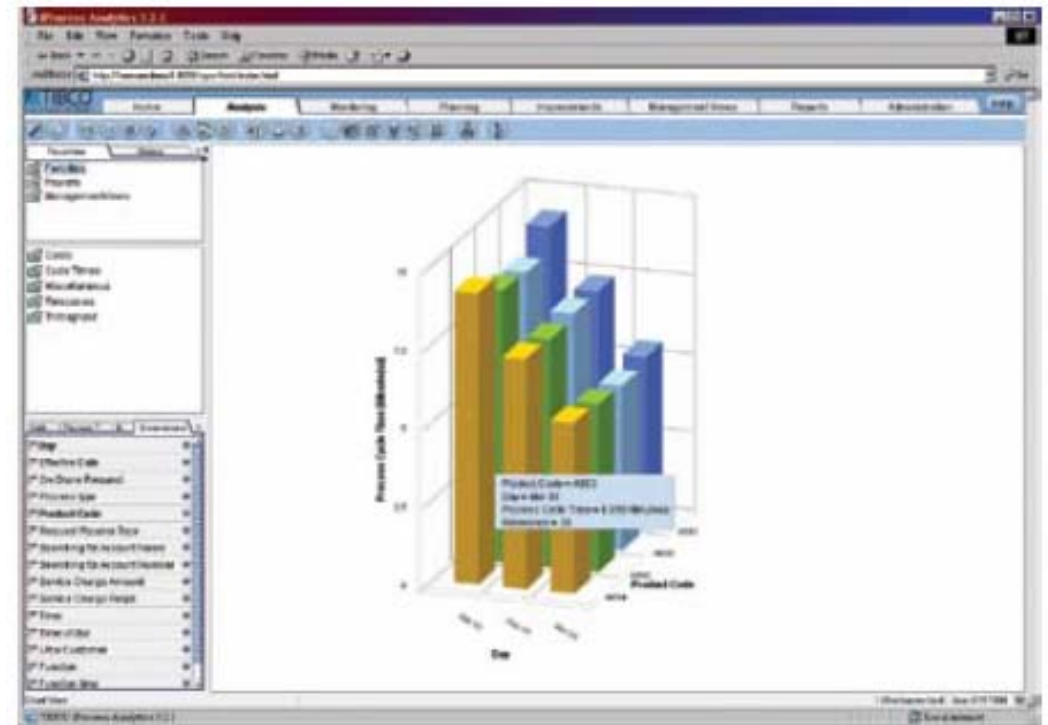
I processi sono generalmente costituiti da sotto-processi che possono essere riutilizzati interamente per nuovi progetti organizzativi.

Analisi e simulazione dei processi

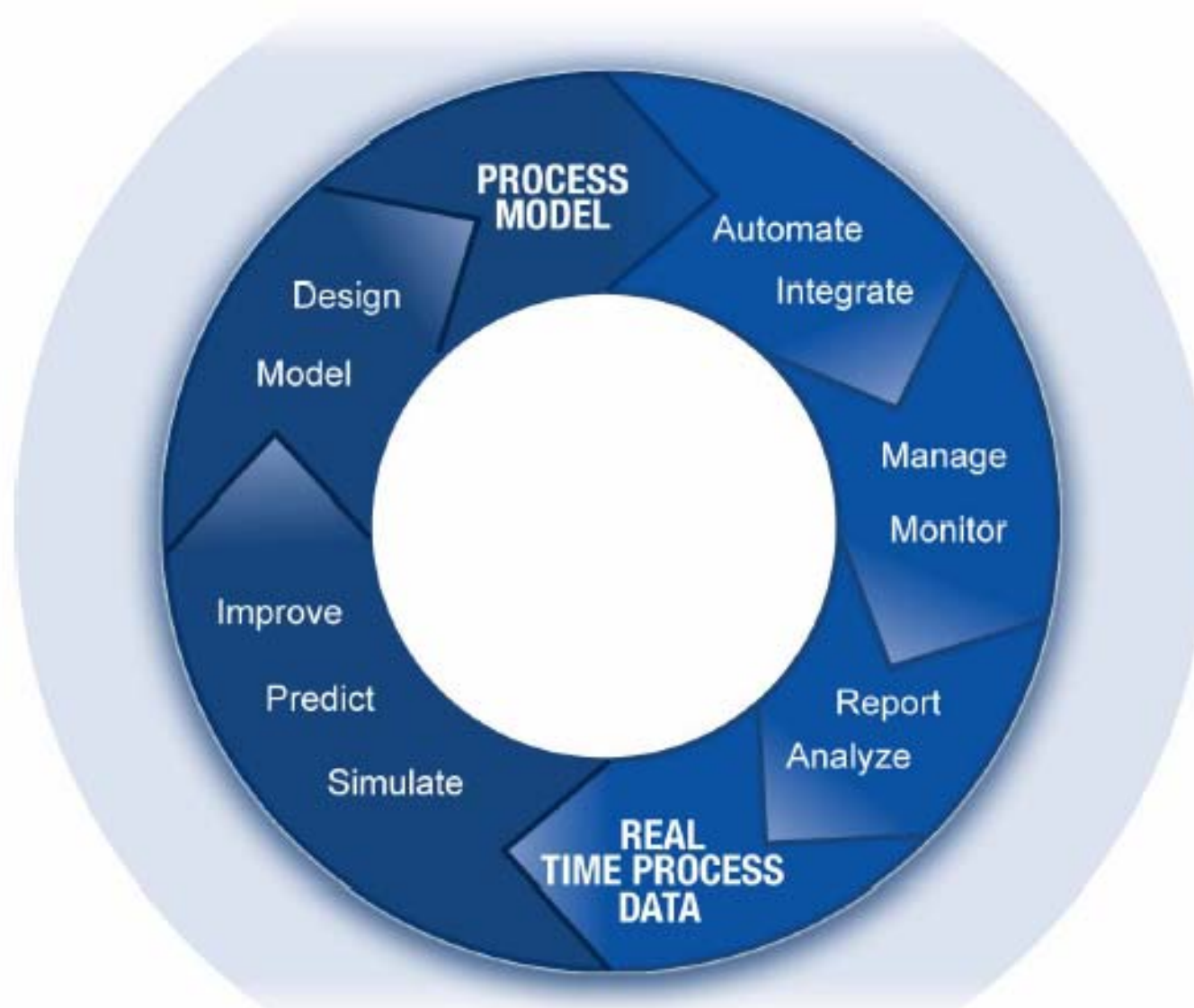
Le suite di BPM consentono di analizzare i processi e verificare la loro efficienza, identificando eventualmente i punti deboli.

E' altresì possibile simulare i processi "off-line" inserendo dei parametri alle variabili che li caratterizzano.

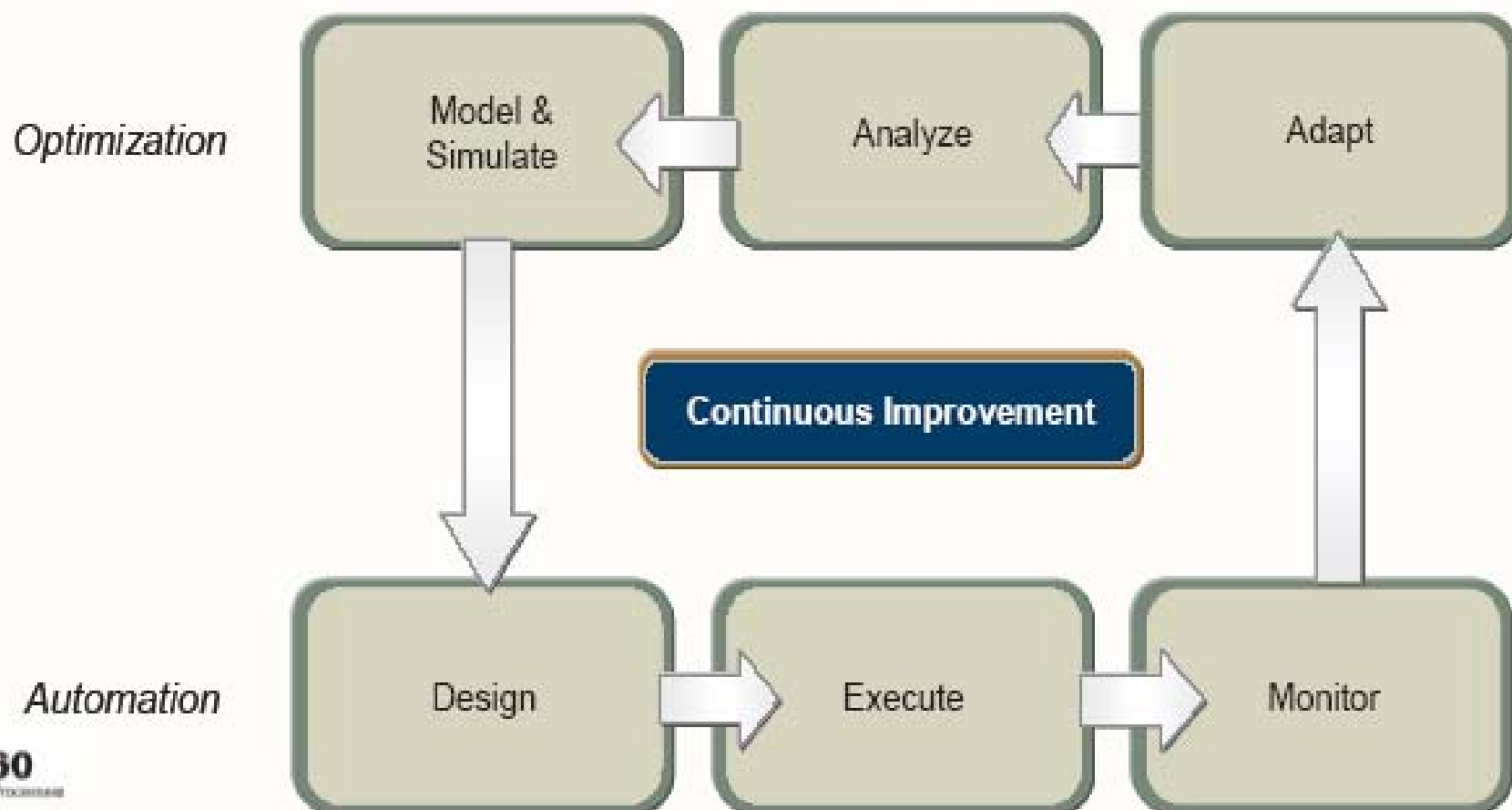
In questo modo si possono compiere delle simulazioni per compiere delle oculute valutazioni e scelte organizzative.



Ciclo di vita completo di un processo



Ciclo di miglioramento continuo del processo





Il circolo virtuoso del BPM

I processi vengono indirizzati, misurati e gestiti, continuamente adattati alle continuamente mutevoli esigenze del mercato e di conseguenza dell'azienda.

La soluzione BPM consente di cambiare in corsa!

Questa possibilità fa sì che l'intera catena del valore possa essere monitorata, continuamente migliorata e ottimizzata

Visione olistica dei processi (*)

Attraverso il BPM i processi divengono “beni competitivi”.

(*) olistica = estesa

Il ciclo di miglioramento continuo dei processi ...



... conferisce agilità all'impresa ⇒ **Business Agility**



Misurazione delle performance

L'approccio alla misurazione delle performance prende avvio da un input di carattere operativo, legato ai modelli dei processi di business e alla leve organizzative, in termini di:

Efficacia: il livello di conseguimento dei risultati desiderati da parte di un'attività (le misure di efficacia si concentrano sul confronto dei risultati effettivi con le aspettative o gli standard prefissati)

Efficienza: il livello di risorse consumate per raggiungere un determinato livello di output (le misure di efficienza si concentrano sulla relazione input/output)

Performance: le valutazioni delle performance vengono effettuate attraverso un sistema di misurazioni e di indicatori che riflettono l'andamento dei processi e consentono di governare la catena del valore dell'impresa.



Approccio al BPM

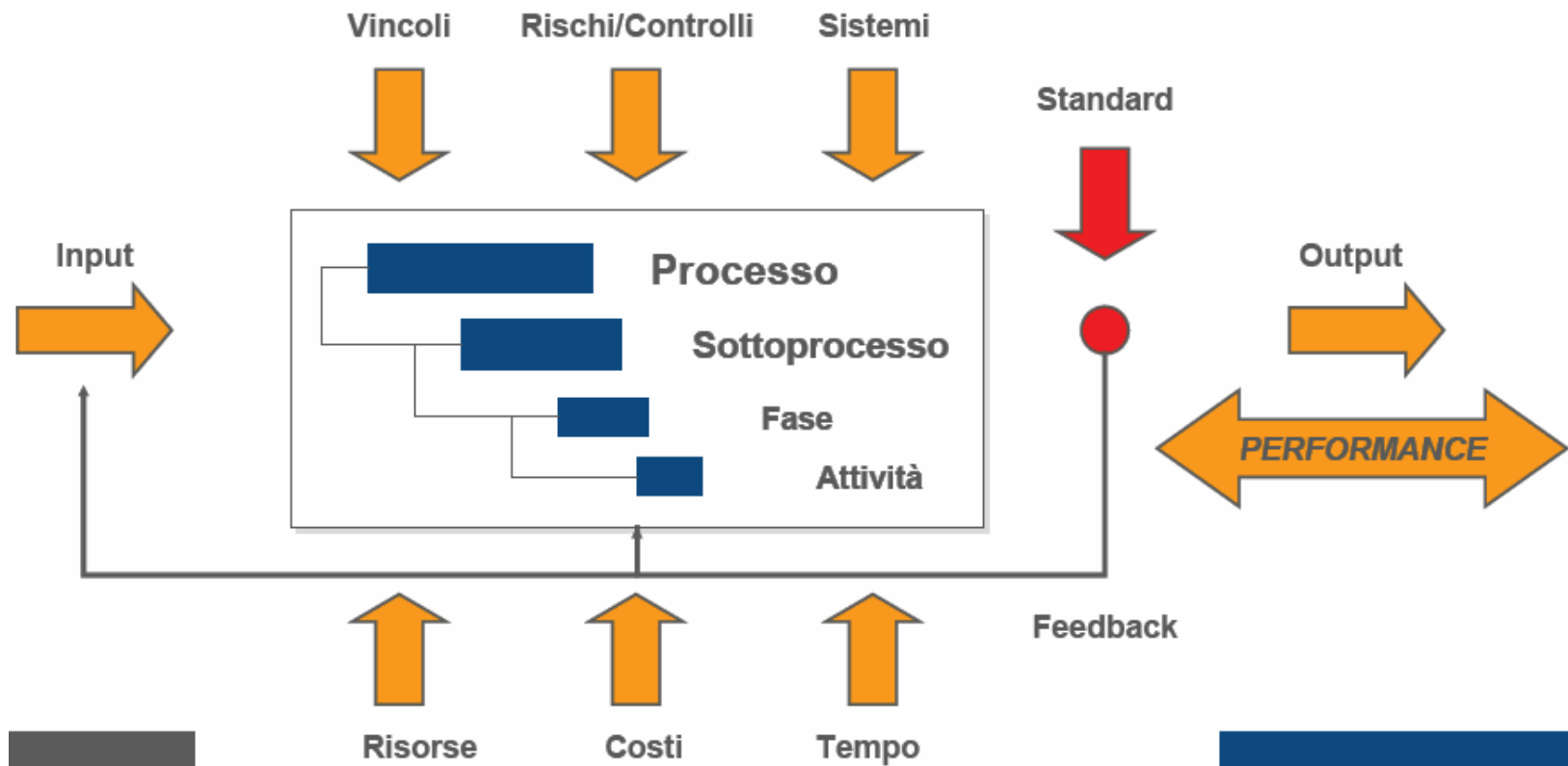
La recente disciplina di Business Process Management permette di ottenere una vista unificata dei flussi interaziendali e consente di misurare, monitorare e gestire i processi di business.

Tale disciplina può essere scomposta in tre componenti:

- **Process Measurement**
- **Business Activity Monitoring**
- **Business Process Management**

Il Process Measurement

Partendo da una visione chiara del business di riferimento, è possibile misurare i processi e dimostrare, sulla base dei **Key Performance Indicator**, che i modelli “a tendere” (to-be) sono più efficaci ed efficienti dei modelli attuali (as-is).





Il Process Measurement

In questo semplice modello input-processo-output (assorbimento e trasformazione dell'input attraverso i processi produttivi e creazione di output di valore), il management può misurare e monitorare i processi sia in termini finanziari che non finanziari.

Input: verifica che gli input siano appropriati a quanto prescritto e siano adeguati in termini di qualità e quantità;

Processo: verifica che il processo di trasformazione sia efficiente;

Output: verifica che gli output rispettino le specifiche richieste.



Il Process Management

Per ottenere la gestione dei processi occorre aggiungere al modello input-processo-output due fattori:

Standard di output o benchmark: rappresentazione formale delle aspettative di performance; gli standard possono essere fissati in anticipo facendo riferimento a criteri di efficienza ed efficacia per ogni dato misurabile;

Modalità di utilizzo dei dati: così da confrontare gli output con i valori standard, utilizzare la varianza per modificare gli input e il processo e consentire il raggiungimento degli obiettivi. Questo meccanismo di feedback consiste nel ritorno di un'informazione sulla varianza dall'output di un processo agli stadi di input o processo, cosicchè possano essere eseguite le modifiche necessarie per mantenere i livelli desiderati di performance e controllare la stabilità del sistema.



Sistemi di controllo diagnostici

Si tratta di sistemi informativi implementati con l'obiettivo di monitorare le performance ed effettuare interventi correttivi per correggere gli scostamenti rispetto agli standard di performance prefissati.

Sono necessari alcuni presupposti:

Visione chiara dei modelli di processo e organizzativi.

Definizione dei perimetri di misurazione e di intervento (quali metriche utilizzare per i Key Performance Indicator, quando e con che frequenza misurare, dove andare a monitorare e a presentare il monitoraggio).

Disponibilità dei valori medi di sistema per confrontare efficacemente le performance effettive con i valori target (benchmark/best practices).

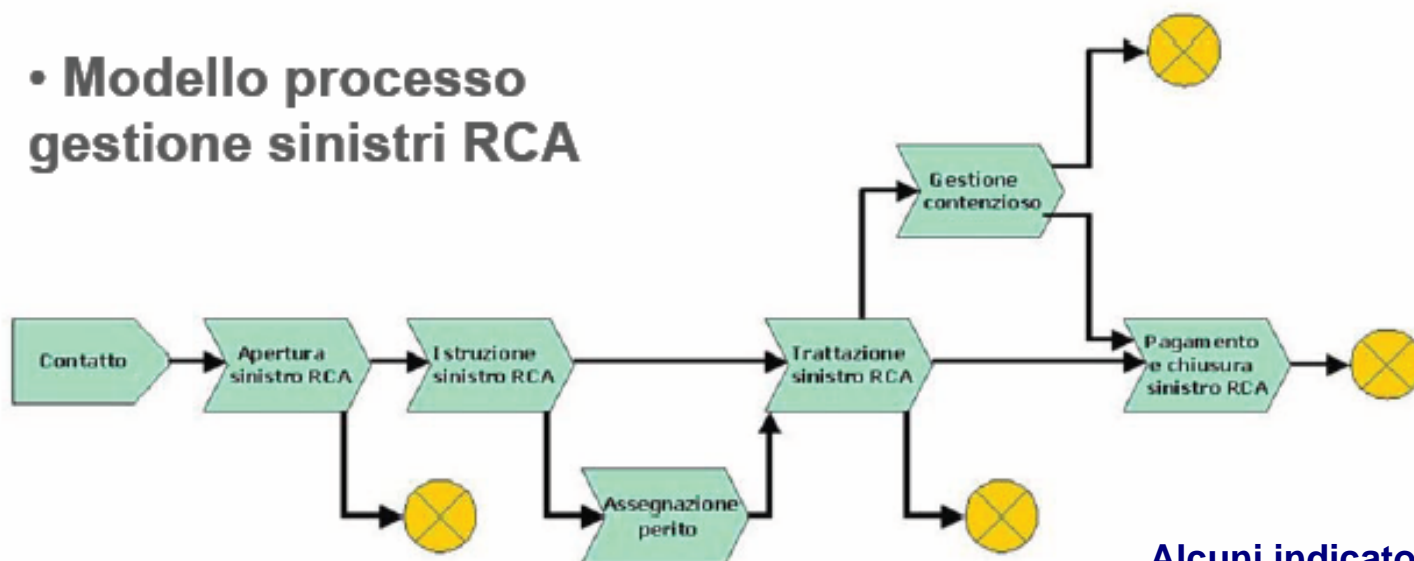


I sistemi di Business Activity Monitoring

BAM è un termine coniato da Gartner Group che identifica le modalità per ottenere una visione degli indici di rendimento del business allo scopo di migliorare la reattività e l'efficienza delle attività aziendali.

Al contrario dei tradizionali strumenti di supporto alle decisioni, una soluzione BAM riceve le informazioni in *tempo reale* da molteplici applicazioni e da altre sorgenti interne ed esterne all'azienda

• Modello processo gestione sinistri RCA



Alcuni indicatori di performance monitorati:

- Tempo acquisizione denuncia
- Tempo apertura sinistro
- Tempo assegnazione pratica a perito
- Tempo medio di smaltimento perizia
- Tempo medio di liquidazione
- Tempo medio di smaltimento sinistro
- Costo medio sinistro
- Percentuale sinistri chiusi entro 30 gg
- Percentuale sinistri a contenzioso
- Variazione percentuale riserva
- Numero sinistri



5 motivi fondamentali per passare al BPM.

Riduzione dei tempi di ciclo

Maggiore controllo gestionale

Maggiore omogeneità della metrica delle prestazioni

Maggiore visibilità

Migliore servizio clienti



Gli effetti del BPM

- ❑ **Migliora la competitività e sostiene la capacità di innovazione**

- ❑ **Genera efficacia su tutte le possibili aree di applicazione**
 - ❑ **Processi di Sviluppo di prodotti**
 - ❑ **Processi di Produzione di Beni e Servizi**
 - ❑ **Processi di supporto**
 - ❑ **Processi di gestione e supervisione**

- ❑ **Permette maggiore capacità di reazione ai cambiamenti (**reattività**)**
 - ❑ **Interni**
 - ❑ **Del mercato**

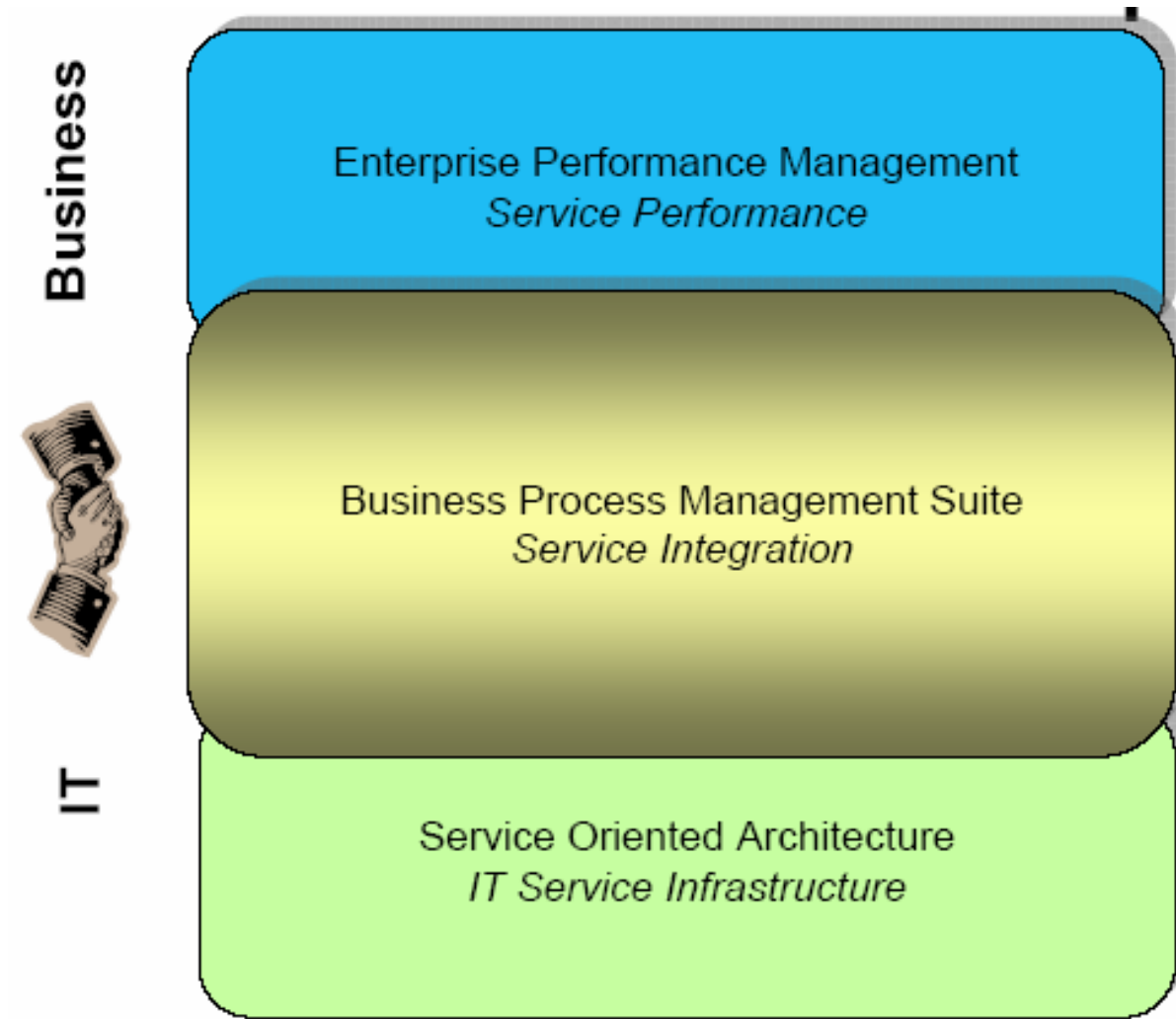
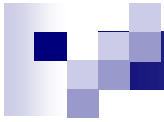


Il BPM, grande area di convergenza fra Business ed IT

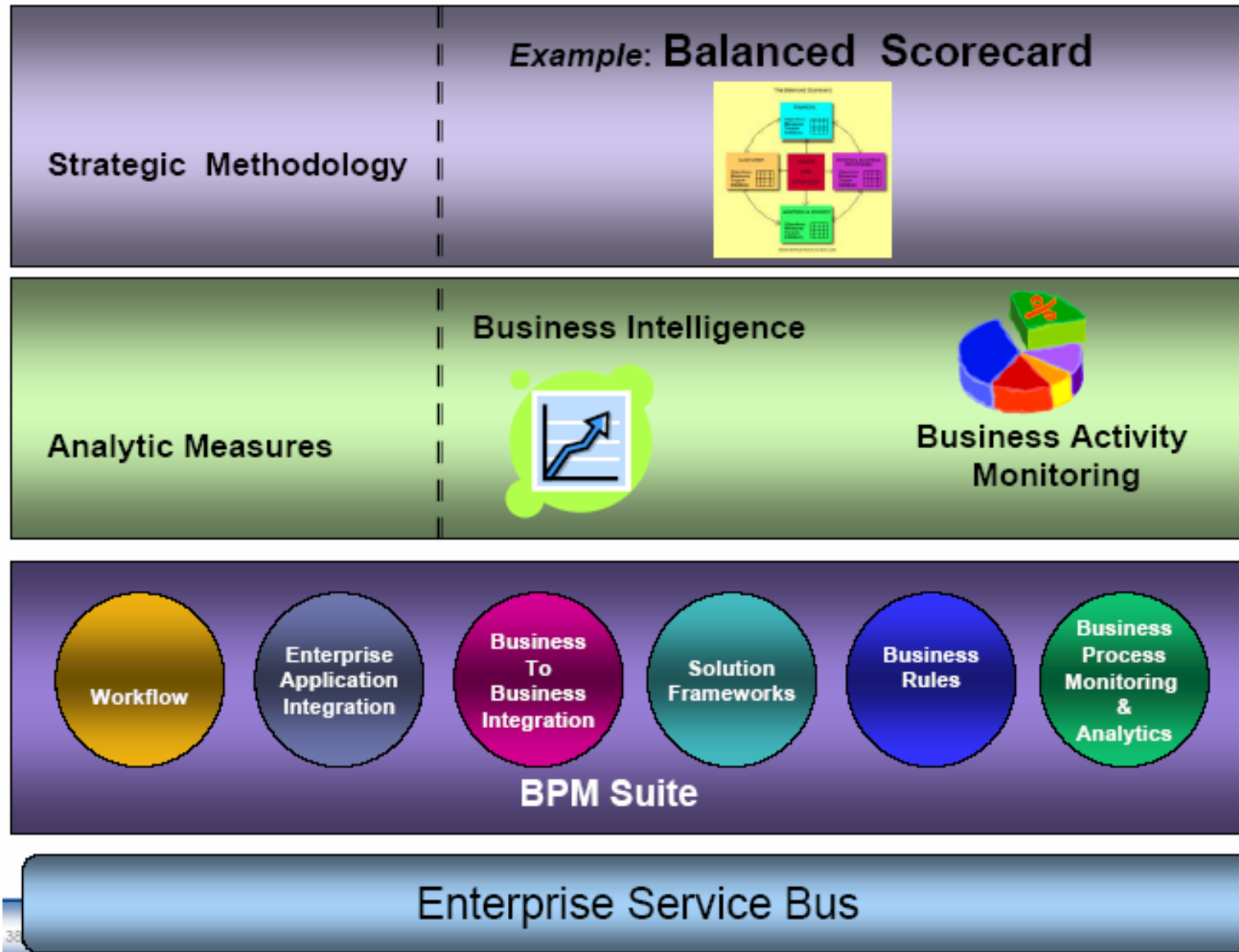
Una Soluzione di BPM è il Software che incide sui Processi, che emergono come **componente strategica dell'Impresa**.

Il BPM va interpretato non come un tool, ma come un ambiente, completo degli strumenti attuativi, che permette di trasformare una Visione di vantaggi ottenibili dall'ottimizzazione e continua misurazione dei Processi, in strumento chiave di ottimizzazione dell'impegno delle risorse, della fruizione ottimale delle loro competenze, della normalizzazione dei processi stessi.

Le Soluzioni BPM consentono di definire, analizzare e organizzare i **processi come "beni competitivi"**.



Service Oriented Enterprise





Fine della presentazione

Grazie per l'attenzione.

Raffaele Vincenti

raffaele.vincenti@libero.it

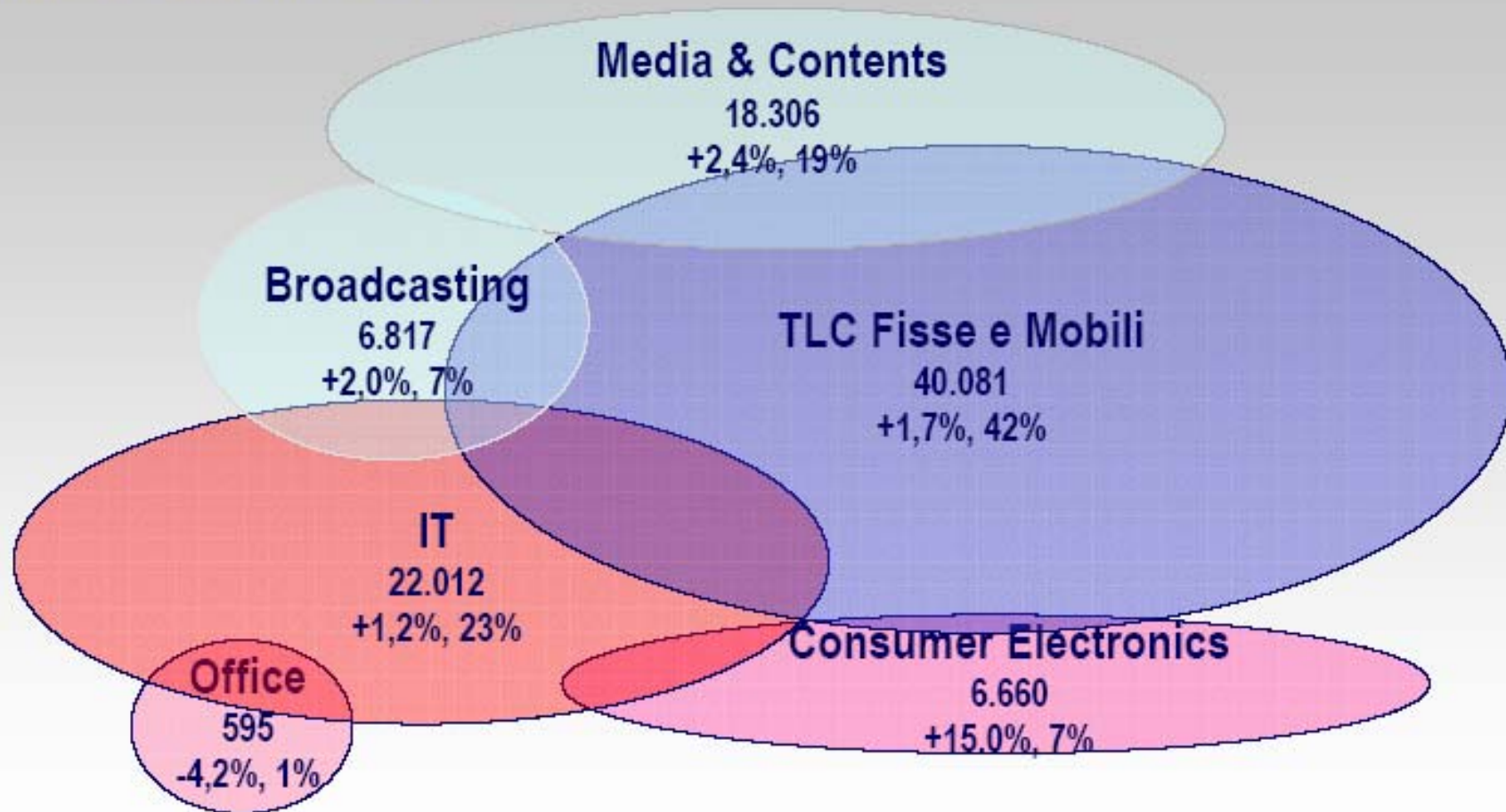


APPENDICE

Slide aggiuntive

Dall' ICT alla Digital Technology

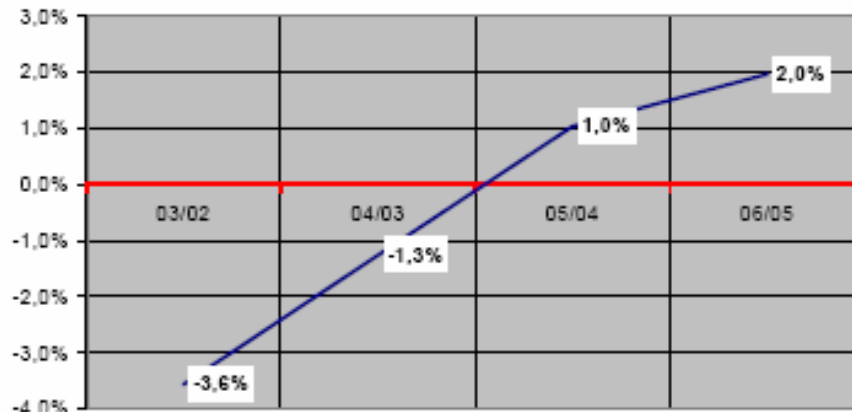
Valori 2005 in M€ ed incrementi sul 2004



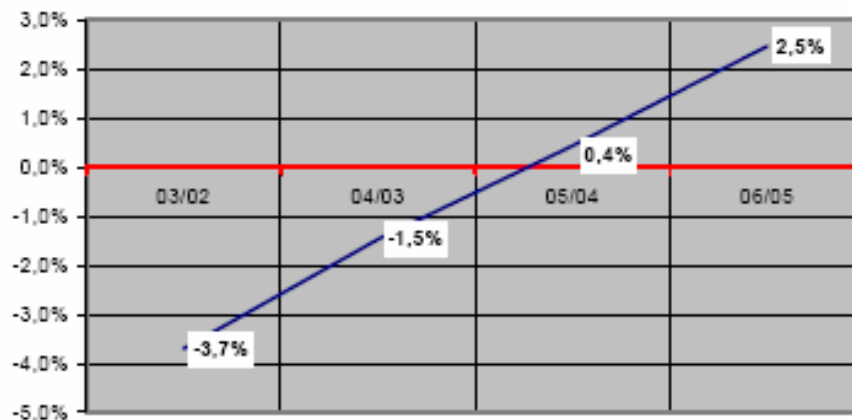
Fonte SIRMI

Digital Technology - Mercato Business

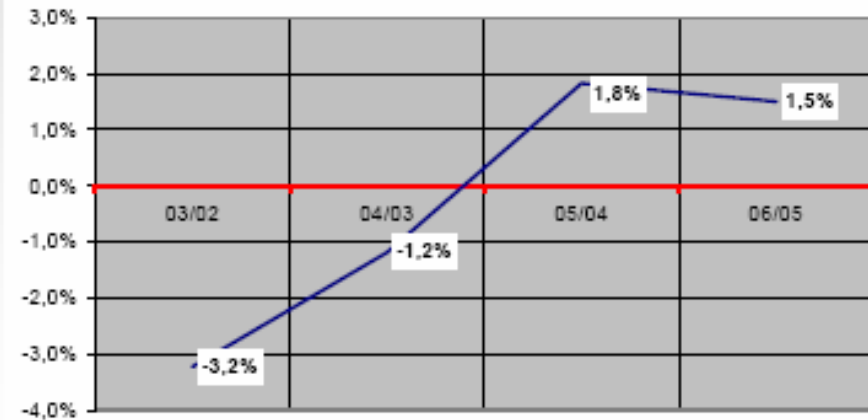
Mercato Digital Technology - Business



Mercato IT - Business



Mercato TLC - Business



- ✓ Recupero progressivo
- ✓ Positività dal 2005
- ✓ IT Business, recupero lineare
- ✓ TLC Business in tensione
 - ✓ Ipercompetizione
 - ✓ Mutamenti tecnologici
 - ✓ Concentrazione degli Investimenti

Fonte SIRMI

Comprende IT, TLC e Consumer Electronics, anche se marginale sul Mercato Business