

Undici consuetudini per programmi BPM di successo

Procedure efficaci per iniziare a migliorare i processi

IBM

Sommario

- 2** Introduzione
- 3** Successo nei progetti/delivery
 - Consuetudine n. 1 – Provare in primo luogo il valore di business
 - Consuetudine n. 2 – Rapportare la BPM alla produttività e alla visibilità
 - Consuetudine n. 3 – Mai senza ripetere
 - Consuetudine n. 4 – Non saltare l'analisi dei processi
 - Consuetudine n. 5 – Prendersi il tempo per fornire valore
- 7** Far crescere le competenze del team in fatto di BPM
 - Consuetudine n. 6 – Costituire un team completo
 - Consuetudine n. 7 – Dare priorità all'autosufficienza
- 9** Sfruttare la BPM in tutta l'impresa
 - Consuetudine n. 8 – Finanziare il valore... non solo la prima versione
 - Consuetudine n. 9 – Instaurare la collaborazione
 - Consuetudine n. 10 – Stabilire i proprietari
 - Consuetudine n. 11 – Promuovere il proprio lavoro
- 14** Come proseguire?
- 15** Riepilogo delle 11 consuetudini per un programma BPM di successo
- 15** Perché la BPM di IBM?

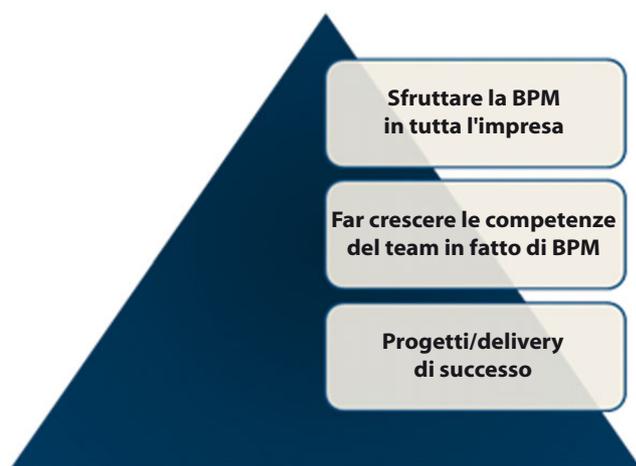
Introduzione

Parliamo di BPM (Business Process Management, gestione dei processi di business) ormai da parecchio tempo, quasi dieci anni! I nostri clienti ci dicono spesso che all'inizio di un'iniziativa di BPM hanno grandi aspettative e grandi progetti per l'introduzione in azienda di questo nuovo strumento, in quanto lo considerano una funzionalità essenziale per favorire il miglioramento dei processi in tutto il business. Sono ansiosi di scoprire cosa possono fare per garantire il successo del loro programma BPM con IBM WebSphere Lombardi Edition o prodotti correlati facenti parte della suite di IBM per la BPM.

Nel tempo, abbiamo identificato alcune "consuetudini" di provata efficacia, adottate dai clienti che hanno riscosso un successo a lungo termine nella BPM. Che cosa fanno inizialmente che si rivela poi determinante per il successo? Come investono durante il percorso? E in che modo riescono a implementare funzionalità BPM realmente in tutta l'impresa?

Abbiamo deciso di presentare queste linee guida consigliate sulla base della struttura logica dei concetti spiegati nel libro di Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*. Il concetto di base è che per acquisire efficacia è necessario un cambiamento paradigmatico, ovvero si devono vedere le cose da una prospettiva leggermente diversa. Occorre affrontare un certo percorso in fasi per costruirsi a poco a poco una propria competenza e divenire più efficaci. La prima fase consiste nel lavorare su di sé come individuo per assumere poi un'influenza significativa nella propria comunità. La BPM segue la stessa strategia.

Livelli di successo della BPM



Quali sono le consuetudini che consentono a un'organizzazione di salire di livello?

Un successo porta con sé altri successi. Non è possibile lanciarsi in un programma di livello enterprise già completamente sviluppato se non si ha alcuna esperienza di BPM. Si tratta decisamente di un percorso in cui ciascun livello è propedeutico al successivo. Si inizia con la capacità di eseguire progetti singoli, provando di essere in grado di svolgerli, per passare poi alla costituzione di un team dotato delle competenze e dell'infrastruttura necessarie, che consentiranno alla BPM di divenire la piattaforma promotrice del miglioramento dei processi in tutta l'impresa. Seguendo i percorsi e le consuetudini specifiche di ogni fase descritta in questo documento, le organizzazioni saranno in grado di fornire una risorsa reale all'intera società, man mano che si sale di livello in un programma per la BPM di successo.

Successo nei progetti/delivery

Consuetudine n. 1 – Provare in primo luogo il valore di business

- Non dimenticare che il punto focale è sempre il valore di business
- Essere disposti a scendere a compromessi per la prima versione

Affrontate un problema che fornisca valore di business, non iniziate semplicemente da un piccolo progetto pilota. I clienti che hanno avuto successo nella BPM hanno puntato direttamente a risolvere una questione aziendale importante.

Per il primo progetto, scegliete un problema discreto che pensate di essere in grado di affrontare. Soltanto dopo la riuscita della prima iterazione potrete giustificare interamente lo sviluppo successivo e continuare esaminando altre parte del business alla ricerca di altri processi che possono essere migliorati.

La BPM è agile. Dovete sfruttare questo vantaggio, non cercate però di risolvere tutti i problemi con un'unica implementazione "big bang" di un processo end-to-end (E2E). I miglioramenti devono essere continui e iterati.

Tempistica dei progetti BPM



È ormai risaputo che, nell'ambito della BPM, la sola metodologia efficace per fornire valore di business è la delivery iterativa di un processo. I tradizionali metodi a cascata sono ad alto rischio di insuccesso, in quanto il business e i suoi requisiti possono variare nel lasso di tempo che intercorre tra l'inizio e l'implementazione "finale" del processo. Mediante l'iterazione e le riunioni di playback è invece possibile impegnare il business in tutta la fase di sviluppo e il cliente potrà mettervi a parte dei punti di valore principali del processo, che in ultima analisi assicurano che venga creata un'applicazione rispondente alle esigenze.

Se si utilizza WebSphere Lombardi Edition, IBM consiglia di tenere almeno tre riunioni di playback nella delivery di ogni progetto. È essenziale riunire tutte le parti interessate ed analizzare le singole fasi dell'applicazione per il processo in tre o più riunioni di playback, presupponendo che il progetto duri 10-12 settimane. Abbiamo anche clienti che, dopo essersi resi conto di quanto siano importanti queste riunioni, ne convocano una alla settimana!

Consuetudine n. 2 – Rapportare la BPM alla produttività e alla visibilità

- Nella fase di definizione devono rientrare le metriche, gli indicatori chiave delle prestazioni (KPI, Key Performance Indicator) e i contratti per il livello di servizio (SLA, Service Level Agreements)
- Non spingere le metriche oltre l'ambito del progetto
- Ricordare che la visibilità è di importanza cruciale per il miglioramento.

Rapportate il miglioramento dei processi anche alla visibilità. Molte persone si accostano alla BPM con una concezione basata sul flusso di lavoro e pensano: “La BPM non è altro che automazione, no?” Sì, l'automazione delle attività altamente manuali e soggette ad errori oggi costituisce una parte molto importante della BPM. Parallelamente, però, la BPM introduce un elemento del tutto nuovo, che consiste nell'aumentare la visibilità su come vengono eseguiti i processi e nell'introdurre metriche per la valutazione delle prestazioni dove prima non ne venivano utilizzate.

I clienti che hanno avuto successo con la BPM hanno determinato quali fossero le principali metriche da spostare misurando il prima e il dopo. Senza valutazioni di base è

difficile dimostrare l'entità del valore di business ottenuto grazie ai miglioramenti dei processi. Molte aziende sono in grado di fornire metriche discrete per determinati reparti, ma non metriche E2E di un processo importante rivolto ai clienti. La BPM di IBM è utile in questo.

Come viene utilizzato dalle aziende IBM WebSphere Lombardi Edition?



Alcuni clienti ci comunicano che, per loro, la prima fase della BPM non riguarda l'automazione di aree specifiche del processo. Queste aziende non hanno una conoscenza sufficiente del proprio processo E2E per individuare con chiarezza dove risiedono i problemi. La loro prima fase consiste piuttosto nel BAM (Business Activity Monitoring, monitoraggio delle attività di business), con l'introduzione della capacità di rilevare e tenere traccia del processo E2E. Utilizzando il monitoraggio BAM arrivano a scoprire quali sono i problemi di maggiori proporzioni, unitamente ai colli di bottiglia e alle opportunità per un miglioramento.

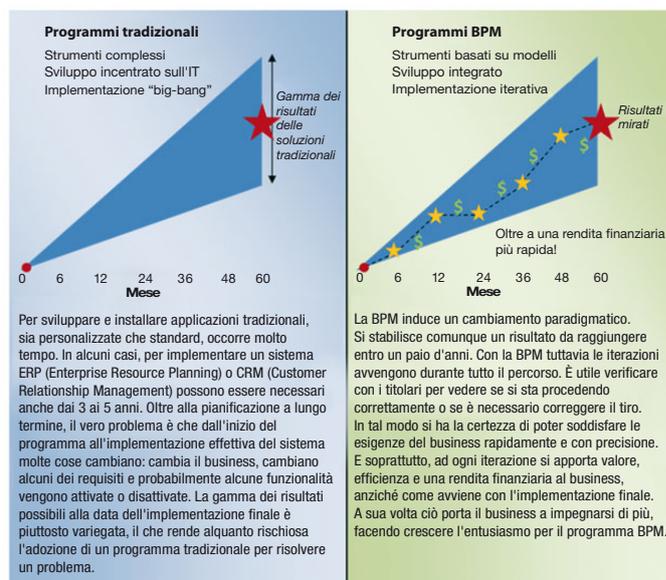
I clienti che hanno implementato la BPM con successo non hanno pensato solo alle opportunità in materia di automazione e orchestrazione, ma hanno anche dedicato molta attenzione alle metriche essenziali da utilizzare per promuovere il miglioramento dei processi. La visibilità E2E costituisce di norma un nuovo bagaglio di competenze da acquisire. È assolutamente necessario produrre una prima versione del progetto per convincere i titolari d'azienda a dirvi quali sono per loro le metriche più importanti, dove si colloca attualmente la linea di base e quali sarebbero le metriche utili per conseguire un miglioramento nell'arco di tre mesi, perché la BPM sia considerata un successo. È sempre estremamente importante parlare di questi aspetti, perché di fatto vi forniscono la possibilità di provare il valore per il business delle soluzioni BPM.

Consuetudine n. 3 – Mai senza ripetere

- Approccio iterativo... per un miglioramento continuo dei processi
- Le fasi e le versioni 2, 3...N arriveranno sempre
- Scendere a compromessi (ma mai sulle metriche!)

Con l'approccio iterativo, dovete impostare un paradigma e instaurare un modo di pensare, non solo all'interno del team di progetto per la BPM, ma idealmente anche nell'intera organizzazione, chiarendo che non ci si limiterà ad installare un'applicazione una tantum. La BPM vi consente di implementare rapidamente una prima versione di un processo per risolvere un problema discreto e provarne il valore per il business. Ma la vera opportunità risiede nelle versioni 2, 3 e a seguire, che conferiranno all'azienda capacità interamente nuove e un livello di sofisticazione mai sperimentato prima quanto ad efficienza ed efficacia.

La BPM accelera il conseguimento di migliori risultati di business



Consuetudine n. 4 – Non saltare l'analisi dei processi

- Documentare i requisiti non equivale a svolgere un'analisi dei processi
- Non strafare durante la fase di definizione dei requisiti iniziali
- Sviluppare precocemente competenze di analisi dei processi all'interno del proprio team

Sebbene siamo sempre tutti molto entusiasti nel vedere i nostri clienti particolarmente ansiosi di gettarsi a capofitto nella risoluzione dei problemi di business con l'ausilio della BPM, sappiamo che molto spesso manca una fase imprescindibile. Non è possibile avviare un'iniziativa di BPM passando direttamente alla creazione di applicazioni personalizzate semplicemente sulla base di "requisiti documentati". È essenziale eseguire l'analisi dei processi, in quanto consente di realizzare le fondamenta di un programma BPM di successo.

La BPM offre l'opportunità di adottare una mentalità orientata ai processi, proiettando istantaneamente voi e il vostro team in un contesto di collaborazione. In un'organizzazione, i processi vengono svolti da gruppi diversi. Non è possibile affidarsi solamente a "requisiti documentati" per iniziare a costruire un'applicazione personalizzata efficace.

L'analisi dei processi contribuisce a spiegare il processo end-to-end (E2E):

Quali sono i dati necessari nei diversi punti?

Che velocità richiede questo processo?

Quali devono essere i tempi di risposta e quali problemi si pongono per soddisfare questo requisito?

Le risposte a queste domande non vengono fornite dalla tradizionale documentazione dei requisiti. Lo scopo dell'analisi dei processi è ottenere una guida nel percorso da compiere per migliorare i processi.

L'analisi dei processi è progettata per:

Analizzare processi di business specifici

Individuare le aree più problematiche del processo corrente

Formulare una roadmap dei miglioramenti del processo consigliati

Per avere successo è necessario sviluppare queste competenze all'interno del proprio team. Si tratta di un fattore cruciale, che distingue sostanzialmente lo sviluppo di applicazioni tradizionale dalla creazione di soluzioni applicative per i processi con la BPM.

Consuetudine n. 5 – Prendersi il tempo per fornire valore

- Un progetto che richiede più di 90 giorni non è un fallimento
- L'autosufficienza può estendere le tempistiche di un progetto
- Le tempistiche possono dipendere da quanto è sofisticato il processo

Nel bene e nel male, circola tanto materiale pubblicitario che giura che sia possibile implementare la BPM in due settimane o una soluzione di valore completa in un mese. Non neghiamo che tempi così brevi siano possibili, perché è di fatto possibile portare a termine un'implementazione in un mese, ma solo in presenza di determinate condizioni. Se per la vostra azienda queste sono le tempistiche giuste, procedete pure.

Ma non dimenticate la nostra Consuetudine n. 1 – Provare in primo luogo il valore di business! La maggior parte dei progetti di BPM in cui viene utilizzato IBM WebSphere Lombardi Edition si prefiggono di centrare i seguenti obiettivi in tempi relativamente brevi, nell'ordine dei 90 giorni:

- Provare il valore per il business
- Implementare la prima iterazione
- Convincere il consiglio di amministrazione
- Iniziare a reinfondere valore al business
- Ottenere l'approvazione a procedere con le fasi successive

Se invece ritenete che vi servano più di 90 giorni per salire di livello con il vostro team o desiderate svolgere analisi preventive dei processi, non ci sono problemi. Assicuratevi soltanto di iniziare a reinfondere valore nel business prima possibile. E non correte per realizzare in 30 giorni un sistema di gestione dei trouble ticket di cui nessuno si cura semplicemente per giustificare l'avanzamento del progetto, perché, a lungo termine, non giova al programma BPM.

Prendetevi invece il tempo necessario per fornire valore. Fate tutti gli sforzi possibili, certo sarà faticoso, ma alla fine, quando la vostra società sarà in grado di ottenere il massimo valore di business, vedrete che ne sarà valsa la pena.

Un altro punto chiave: se prendete la decisione di voler essere autosufficienti ad uno stadio molto precoce del programma BPM, dovrete necessariamente prolungare le tempistiche, perché ci vorrà del tempo per acquisire le competenze nel corso dei lavori. Non siete seduti tranquilli al posto del passeggero a guardar fuori. Quando si determinano delle tempistiche, è necessario tenere conto di questi fattori. Dovrete comunicare al vostro team che vi occorrerà un po' più di tempo, ma che, alla fine del progetto, la vostra organizzazione disporrà di alcune nuove funzionalità che vi consentiranno di raggiungere il successo da soli. Probabilmente si tratta di un grande compromesso, accettabile o meno a seconda delle priorità e dei valori che caratterizzano la società.



Far crescere le competenze del team in fatto di BPM

Consuetudine n. 6 – Costituire un team completo

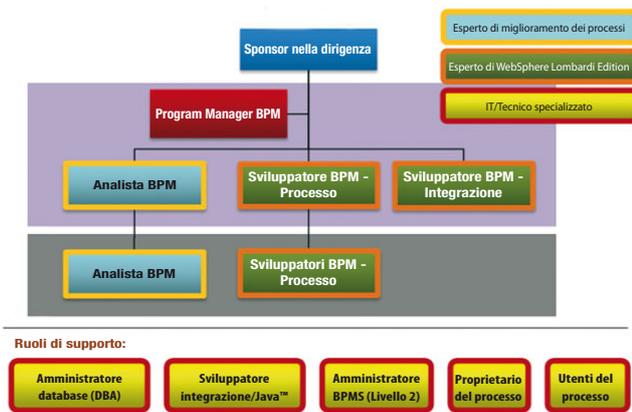
- Gli sviluppatori Java™ (o .Net) non bastano
- Il team deve essere costituito dal giusto mix di risorse
- Identificare le competenze necessarie per gli sviluppatori (consulenti BPM).

Dal nostro punto di vista, un progetto BPM deve essere affrontato costituendo un team completo. Varare un programma di BPM è un investimento, riteniamo che sia una capacità cruciale per qualunque reparto IT in progressione. È necessario procurarsi un ampio ventaglio di competenze. Ci si appresta ad integrare applicazioni per i processi BPM di valore con i sistemi di record principali esistenti e a sfruttare i servizi, quindi il team deve necessariamente comprendere persone con un profilo tecnico altamente specializzato, ma sarà necessario anche introdurre nuove competenze e capacità, ad esempio per l'analisi dei processi.

Le aziende che hanno implementato con successo la BPM utilizzando IBM WebSphere Lombardi Edition si sono poste le seguenti domande durante i primi progetti:

- Come si trasformerà il mio team man mano che procediamo con questo programma e lo espandiamo?
- Chi potrebbero essere dei buoni candidati a cui assegnare i vari ruoli?
- Quali competenze devo ancora acquisire?

Ruoli in un progetto BPM



La buona notizia è che esiste una serie di ruoli predeterminata. La terminologia può variare a seconda dell'interlocutore, ma in generale le competenze necessarie sono chiaramente identificate.

“La BPM ci permette di concentrarci in primo luogo sulle priorità più critiche del business.”

– Erik Keller, CIO di SIRVA (Presentazione Keynote online, 2009)

Descrizioni dei ruoli nella BPM



Proprietario del processo

- Stabilisce gli obiettivi del processo e i criteri per il successo del progetto
- Chiarisce l'ambito del processo e il valore relativo delle sue attività
- Prende importanti decisioni di business per spianare la strada al team
- Esercita la leadership culturale per facilitare l'adozione dei miglioramenti del processo



Program Manager BPM

- Guida la delivery iterativa
- Gestisce l'ambito, il budget e le risorse
- Identifica i rischi e li riduce
- Fa da tramite per l'escalation e la risoluzione dei problemi
- Comunica lo stato interno ed esterno e si occupa dei dashboard
- Lascia che il team di delivery svolga il suo lavoro



Analista BPM

- Guida le attività di sviluppo del processo
- È esperto di scomposizione dei processi, analisi dei processi/dati, individuazione dell'ambito, ottimizzazione
- Identifica i business case, le opportunità principali, stabilisce una roadmap con le priorità e il ROI
- Identifica e richiede l'applicazione di indicatori chiave delle prestazioni, contratti SLA e sistemi di punteggio



Sviluppatori BPM - Consulenti per i processi

- Guidano le riunioni aziendali di playback
- Sono esperti di funzionalità per il lavoro in team nel contesto delle soluzioni
- Implementano flussi di processo, servizi, logica di business e interfacce utente
- Sviluppano KPI, SLA e sistemi di punteggio
- Modellano le regole di routing delle attività e l'organizzazione



Sviluppatori BPM - Consulenti tecnici per l'integrazione

- Sono responsabili dell'architettura dei sistemi
- Progettano e implementano le integrazioni, lo storage di dati personalizzato e manipolazioni dei dati complesse
- Guidano la progettazione e l'implementazione dell'infrastruttura



Amministratore BPMS

- È responsabile dell'installazione e della configurazione dei server delle applicazioni, dei database e dei sistemi operativi aziendali
- Identifica l'architettura più adatta per l'ambiente, necessaria per supportare i requisiti di sviluppo, di test e di migrazione della produzione
- Risolve i problemi ed esegue analisi delle principali cause dei problemi delle applicazioni e dei sistemi
- È esperto di monitoraggio e ottimizzazione delle prestazioni di una soluzione multilivello con integrazioni basate sui servizi

Consuetudine n. 7 – Dare priorità all'autosufficienza

- Non conferire incarichi parziali
- Tutte le competenze necessarie devono essere rappresentate
- L'autosufficienza non si sposa bene con scadenze strette

A lungo termine, i clienti che portano al successo un programma di BPM procedono in uno dei due modi seguenti:

- Si impegnano a dedicare risorse umane a tempo pieno per creare un team BPM in cui siano rappresentate tutte le competenze necessarie
- Non cercano di essere autosufficienti e nel contempo rispettare scadenze strette: privilegiano la necessità di prendersi del tempo per fornire valore, il che significa doversi ricavare del tempo all'inizio del programma per dare modo al team di apprendere la BPM. Alcuni clienti inoltre si servono ampiamente di partner appartenenti a terze parti. Anche in questo caso, potrebbe occorrere del tempo perché questi partner ingranino con la BPM, divengano autosufficienti e acquisiscano le competenze necessarie per supportarvi.

implementazioni. Questo percorso formativo e l'affiancamento sul campo consentono di instaurare la mentalità giusta per avere successo nella BPM. IBM ritiene che la giusta combinazione di certificazione, formazione e affiancamento sia essenziale per raggiungere il successo in un programma BPM.

Livello 1 Certificazione	Livello 2 Certificazione	Livello 3 Certificazione
<ul style="list-style-type: none"> • Competenze di base necessarie per portare a termine progetti di BPM sotto la guida di persone più esperte, appartenenti ai livelli 2 e 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze avanzate necessarie per essere a capo di team di delivery in vari progetti di BPM 	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze da esperto, necessarie per guidare la delivery della BPM, l'architettura e la governance a livello programmatico.

La formazione è essenziale per essere autosufficienti

IBM consiglia:

Una formazione specifica per i singoli ruoli anziché generica

Corsi e test continui a vari livelli di maturità

Affiancamento per mettere in pratica le competenze acquisite

La mancanza o l'insufficienza di competenze può portare a rallentamenti nell'adozione, perdita di valore ... o al fallimento completo.

Quindi considerate anche il tempo e l'investimento per la formazione. Come supporto per questo, IBM ha ideato un percorso di formazione orientato ai ruoli e un programma di certificazione per i programmi BPM che prevedono l'uso di WebSphere Lombardi Edition. Oltre ai test, la certificazione prova le competenze reali applicate, dimostrate durante le

Sfruttare la BPM in tutta l'impresa

Consuetudine n. 8 – Finanziare il valore... non solo la prima versione

- La BPM comporta un miglioramento continuo dei processi
- La BPM deve essere programmatica
- Il modello di finanziamento deve comprendere i progetti e il programma

Per sensibilizzare sui vantaggi della BPM, i clienti che l'hanno implementata con successo hanno ottenuto finanziamenti per il miglioramento dei processi in vista del conseguimento di un valore continuo, e non solo per la prima versione di un progetto. Non è possibile procedere semplicemente progetto per progetto, di fatto si investe in un programma. Le società che prosperano sul miglioramento dei progetti legano la BPM a un'iniziativa importante, con la consapevolezza che si estenderà su più trimestri e più anni, per agevolare lo stanziamento di fondi per il programma durante tutte le fasi del miglioramento e in seguito, nella maturità.

BPM legata a una strategia aziendale



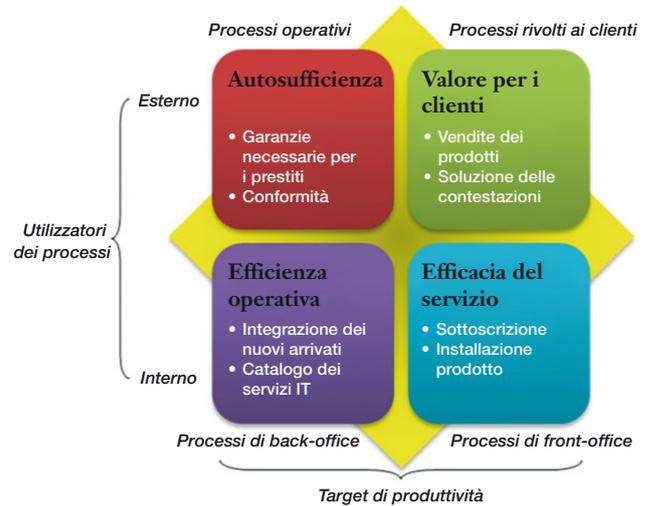
La pipeline della BPM (Executive Review) – Maggiore definizione dei processi in ogni fase con l'approvazione del comitato guida per la promozione dei progetti fase per fase.

I professionisti di maggior successo legano la BPM alla strategia aziendale dell'organizzazione. Esaminano le iniziative globali che la società sta tentando di attuare.

- Stiamo pensando di passare ad un modello di produzione in outsourcing?
 - In tal caso, quali possono essere i problemi e in che modo la BPM e le applicazioni per i processi possono essere utili per il buon andamento dell'organizzazione?

Alcune aziende adottano un approccio decisamente inverso: intraprendono iniziative globali e poi elaborano una visione strategica e tattica di come la BPM possa consentire loro di raggiungere gli obiettivi. Questo è un ottimo modo per sostenere un programma BPM senza lasciarsi invischiare dal modo di pensare progetto per progetto.

Panoramica sulle opportunità offerte dalla BPM



Abbiamo clienti che seguono un modello organizzativo basato su servizi condivisi e si rendono conto che la BPM può essere loro d'aiuto in molti settori diversi. I clienti con queste caratteristiche sostengono la BPM per diverse linee di business, a seconda delle loro priorità, in modo che favorisca:

- Valore per i clienti
- Efficacia dei servizi
- Efficienza operativa
- Efficienza dei servizi

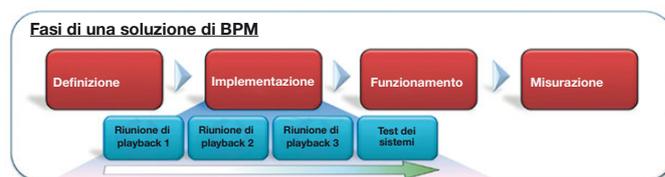
Raccogliono quindi l'input dei vari gruppi interessati all'adozione della BPM come ausilio per i propri processi e identificano una pipeline con tutti i punti in cui è possibile implementarla all'interno dell'organizzazione.

Elaborano inoltre una **matrice di priorità** in cui tengono conto del ROI (Return on Investment) per completare il progetto e fornire il valore di business giustificando il costo di implementazione della BPM. Un altro punto interessante è che i promotori del programma BPM guardano alla line of business e determinano quanto il gruppo sia organizzativamente in grado di sostenere il cambiamento e quale sia la sua conoscenza dei processi. Se il gruppo non accetta di buon grado i cambiamenti e non conosce i processi, si tiene conto di questi fattori nella scala di priorità della percentuale di successo del progetto.

Consuetudine n. 9 – Instaurare la collaborazione

- Considerare con attenzione il primo progetto
- Inserire nel team membri sia del business che dell'IT
- Fare affidamento sulle riunioni di playback.

Riteniamo che per avere successo nella BPM come organizzazione sia necessario coinvolgere il business. Le conoscenze fondamentali sulla BPM che abbiamo maturato ci dicono che è necessario instaurare una collaborazione. Si devono inserire nel team membri con le diverse competenze e cercare di ottenere un impegno da parte dell'azienda totalmente diverso da quello profuso per le applicazioni tradizionali, in cui veniva coinvolto solo il settore IT. Presso i clienti che hanno avuto successo, alle riunioni di playback presenziavano sia persone appartenenti al settore IT che del business. In questo modo è possibile verificare di essere in linea durante tutto lo sviluppo dell'applicazione, massimizzando il valore che viene reinfuso al business.



Il nostro approccio e il nostro set di strumenti velocizzano e facilitano le iterazioni. Le chiamiamo riunioni di playback: IT e business che si incontrano per fare il punto della situazione, rivedere e ripetere. Con WebSphere Lombardi Edition, è possibile premere “play” in qualsiasi momento. Nessun ritardo né costi aggiuntivi: si ottiene un feedback istantaneo da tutti gli interessati.

L'esperienza di un cliente: le riunioni di playback promuovono l'impegno



Questa foto è stata scattata in occasione di una riunione di playback presso una grande azienda farmaceutica.

Sono presenti addetti ai call centre, partner e proprietari dei processi. Il responsabile del processo è responsabile di oltre un miliardo di sterline per questa line of business (LOB). Eppure è presente a questa riunione, esamina il processo e fornisce feedback sul suo futuro e sulle metriche principali. Ha deciso di accordare priorità alla riunione di playback. Osserviamo sistematicamente che tutti i nostri clienti di successo coinvolgono in queste riunioni i titolari d'azienda, nonché i proprietari e gli esecutori dei processi, in modo da poter sviluppare le applicazioni in maniera iterativa come gruppo, per tutta la delivery del progetto. Questa componente è fondamentale per il raggiungimento del successo. Se non si riesce ad instaurare questo tipo di collaborazione, non si otterranno successi ripetibili in progetti BPM che riguardano l'intera impresa.

Consuetudine n. 10 – Stabilire i proprietari

- I processi sono di proprietà del business
- La BPM è la disciplina/programma
- La BPMS è la tecnologia di supporto

È necessario che i membri del business si impegnino e comunichino quali sono le priorità del progetto. Il vantaggio principale che si ottiene da questo approccio iterativo è la possibilità di scendere a compromessi e di effettuare cambiamenti durante il percorso, in modo da adattarsi a condizioni e requisiti di business in evoluzione. Per garantire che vengano prese le decisioni giuste, è necessario poter disporre di un grande impegno da parte delle figure aziendali, da cui trarre la guida e le indicazioni per il viaggio che porta alla BPM.



I proprietari dei processi sono essenziali per avere successo nella BPM.

Domanda classica: Risposta di IBM:

Chi deve essere il proprietario del progetto di BPM: il business o l'IT?	Il business è proprietario del miglioramento dei processi e l'IT del programma BPM.
--	---

In un programma di BPM, uno degli elementi fondamentali è ovviamente la suite BPM (BPMS), ovvero software di classe enterprise. La suite BPMS dovrà integrarsi con i principali sistemi esistenti e condividere le informazioni attraverso applicazioni e servizi. I partner principali e IBM ritengono che la BPMS sia un elemento distintivo per un team IT in fase di progressione. Utilizzando una suite BPMS, il team deve avere la possibilità di accedere a qualsiasi gruppo del business e creare in tempi brevi un'applicazione per i processi che inizi a fornire valore di business e ROI.

Consuetudine n. 11 – Promuovere il proprio lavoro

- Produrre regolarmente comunicazioni interne sui progressi fatti
- Utilizzare video, wiki e portali per “pubblicizzare” i nuovi processi
- La BPMS è la tecnologia di supporto

Alcuni gruppi IT adottano questa consuetudine intuitivamente, altri devono svilupparla. Abbiamo notato una cosa interessante a proposito della BPM, soprattutto dal lato business delle aziende: non “capiscono a fondo” cosa sia finché non la vedono in azione.

Per fortuna, con prodotti come **WebSphere Lombardi Edition**, è facile vedere:

- Applicazioni per i processi
- Stato dei processi
- Rapporti con analisi approfondita dei dati
- Chi sfa facendo cosa
- Colli di bottiglia e problemi
- Integrazione dei sistemi

Gli utenti possono passare dall’alternarsi fra sette sistemi diversi all’interagire con una sola applicazione per i processi. Tutti questi aspetti aiutano il lato business a vedere come la BPM semplifica i processi.

Per far sì che gli appartenenti ai vari settori aziendali sposino la causa della BPM, dovete “vendergliela”, tenendo dimostrazioni pubbliche, diffondendo la conoscenza di ciò che il miglioramento dei processi ha fatto per i vostri progetti e di che cosa può fare per loro.

Avviate una conversazione sui processi, ma soprattutto mantenetele viva!

Sono disponibili diversi sistemi tecnologici che vi consentono di farlo rapidamente. Sfruttate i wiki interni e le newsletter aziendali. Molti dei nostri clienti hanno registrato le demo delle applicazioni per i processi o interviste con gli utenti finali. Questo materiale può essere facilmente caricato su YouTube© per diffonderlo fra i colleghi.

“Se in azienda non esiste un proprietario del processo, non esiste un’applicazione per il processo. Io non lo faccio.”

– Erik Keller, CIO di SIRVA

È molto importante far conoscere alle persone che cos’è la BPM e fare in modo che “vedano” l’opportunità, dopo, possiamo garantirvi che sarete sommersi. Molte persone che svolgono le mansioni più disparate verranno da voi a dirvi di che cosa hanno bisogno in una determinata area del business. A quel punto il vostro programma di BPM avrà veramente raggiunto un impatto a livello dell’intera azienda e la mentalità corretta si sarà propagata.

Come proseguire

Disponiamo di risorse che potrebbero esservi utili sia che siate partendo adesso con la BPM sia che stiate creando un team con le competenze necessarie e cercando di ottenere un impegno maggiore sui processi in tutta l’azienda.

Account Blueprint

- Visitate il sito <http://www.ibm.com/software/integration/bpm-blueprint/>
- Iscrivetevi per ricevere un account gratuito per 30 giorni!
- Il migliore e l'unico modo per far sì che le persone in azienda inizino a pensare alla BPM e a documentare i problemi dei processi da inserire nella pipeline del progetto.

Whitepaper: Making the Case for BPM

- Leggetelo se pensate di implementare la BPM nella vostra organizzazione
- Spiega perché il miglioramento dei processi dovrebbe essere un investimento prioritario per i team IT e i CIO.

Risorse

- Visitate il sito <http://www.ibm.com/software/integration/lombardi-edition/library/>
 - Visitate il sito www.bpmbblueworks.com
 - Offre contenuti di vario tipo e idee su come avviare progetti BPM e supportarli in azienda.
-

Riepilogo delle 11 consuetudini per un programma BPM di successo



Dal nostro punto di vista, state sviluppando funzionalità di BPM in ogni fase

Noi di IBM riteniamo che la BPM consista soprattutto nell'aiutare i clienti ad aumentare la produttività delle persone che lavorano in azienda. Forniamo software BPM innovativo e disponiamo delle competenze per coinvolgere i proprietari e gli utilizzatori dei processi di business in ogni aspetto del loro miglioramento. Dall'individuazione e documentazione preventiva dei processi, al coinvolgimento degli utilizzatori in tutto il percorso di sviluppo delle applicazioni, fino alla raccolta dei dati di business corretti e all'individuazione delle metriche da utilizzare per misurare e identificare le aree in cui è possibile migliorare: sono tutte attività di sviluppo di un sistema BPM. L'interesse delle aziende per le iniziative di miglioramento dei processi di business ha messo al primo posto l'impegno. È così che i nostri clienti hanno ottenuto i risultati più rivoluzionari.

Perché la BPM di IBM?

Il software e i servizi per la BPM di IBM consentono alle organizzazioni di ottimizzare le prestazioni del business, mediante l'individuazione, la documentazione, l'automazione e il miglioramento continuo dei processi, per aumentare l'efficienza e ridurre i costi.

Per ulteriori informazioni

Per saperne di più sulla BPM di IBM e IBM WebSphere Lombardi Edition, contattate il rappresentante marketing IBM o Business Partner IBM di zona, oppure visitate i seguenti siti Internet:

IBM WebSphere Lombardi Edition:

ibm.com/software/integration/lombardi-edition/
www-142.ibm.com/software/products/it/it/webslombedit

BPM di IBM: ibm.com/bpm



IBM Italia S.p.A.

Circonvallazione Idroscalo
20090 Segrate (MI)
Italia

La home page IBM è disponibile all'indirizzo **ibm.com**

IBM, il logo IBM, ibm.com e WebSphere sono marchi o marchi registrati della International Business Machines Corporation negli Stati Uniti e/o in altri Paesi. Se, la prima volta che compaiono nella presente pubblicazione, questi e altri termini commerciali IBM sono contrassegnati con un simbolo commerciale (® o ™), indicano un marchio registrato negli Stati Uniti o un marchio di fatto di proprietà di IBM all'atto della pubblicazione del presente documento. Tali marchi possono anche essere marchi registrati o marchi di fatto in altri Paesi.

L'elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile all'indirizzo web ibm.com/legal/copytrade.shtml, nella sezione "Copyright and trademark information".

Java e tutti i marchi basati su Java sono marchi di Sun Microsystems, Inc. negli Stati Uniti e/o in altri Paesi.

I nomi di altre società, prodotti e servizi potrebbero essere marchi registrati o marchi di servizio di altri.

I riferimenti contenuti in questa pubblicazione a prodotti, programmi e servizi IBM non implicano che IBM intenda renderli disponibili in tutti i Paesi in cui opera.

Qualunque riferimento a prodotti, programmi o servizi IBM non implica l'utilizzo esclusivo di prodotti, programmi o servizi IBM. È possibile utilizzare qualsiasi prodotto, programma o servizio funzionalmente equivalente.

L'hardware IBM è fabbricato sia con parti nuove che con parti sia nuove che usate. In alcuni casi, il prodotto hardware potrebbe non essere nuovo ed essere stato installato in precedenza. Ciò non pregiudica l'applicazione dei termini di garanzia IBM.

La presente pubblicazione è fornita esclusivamente a titolo informativo. Le informazioni sono soggette a modifica senza preavviso. Per informazioni aggiornate sui prodotti e i servizi IBM, contattare l'ufficio vendite o il rivenditore IBM di zona.

Questa pubblicazione contiene indirizzi Internet non legati a IBM. IBM non è responsabile delle informazioni contenute in tali siti web.

IBM non fornisce consulenza in materia legale, contabile o di auditing, né dichiara o garantisce che i propri prodotti e servizi assicurino la conformità alle prescrizioni di legge. I clienti sono responsabili dell'osservanza di ogni legge e obbligo normativo applicabile, comprese le leggi e le norme nazionali.

Le immagini potrebbero fare riferimento a modelli di progettazione.

© Copyright IBM Corporation 2010
Tutti i diritti riservati.



Si prega di riciclare