

GUARDARE AVANTI OPINIONE

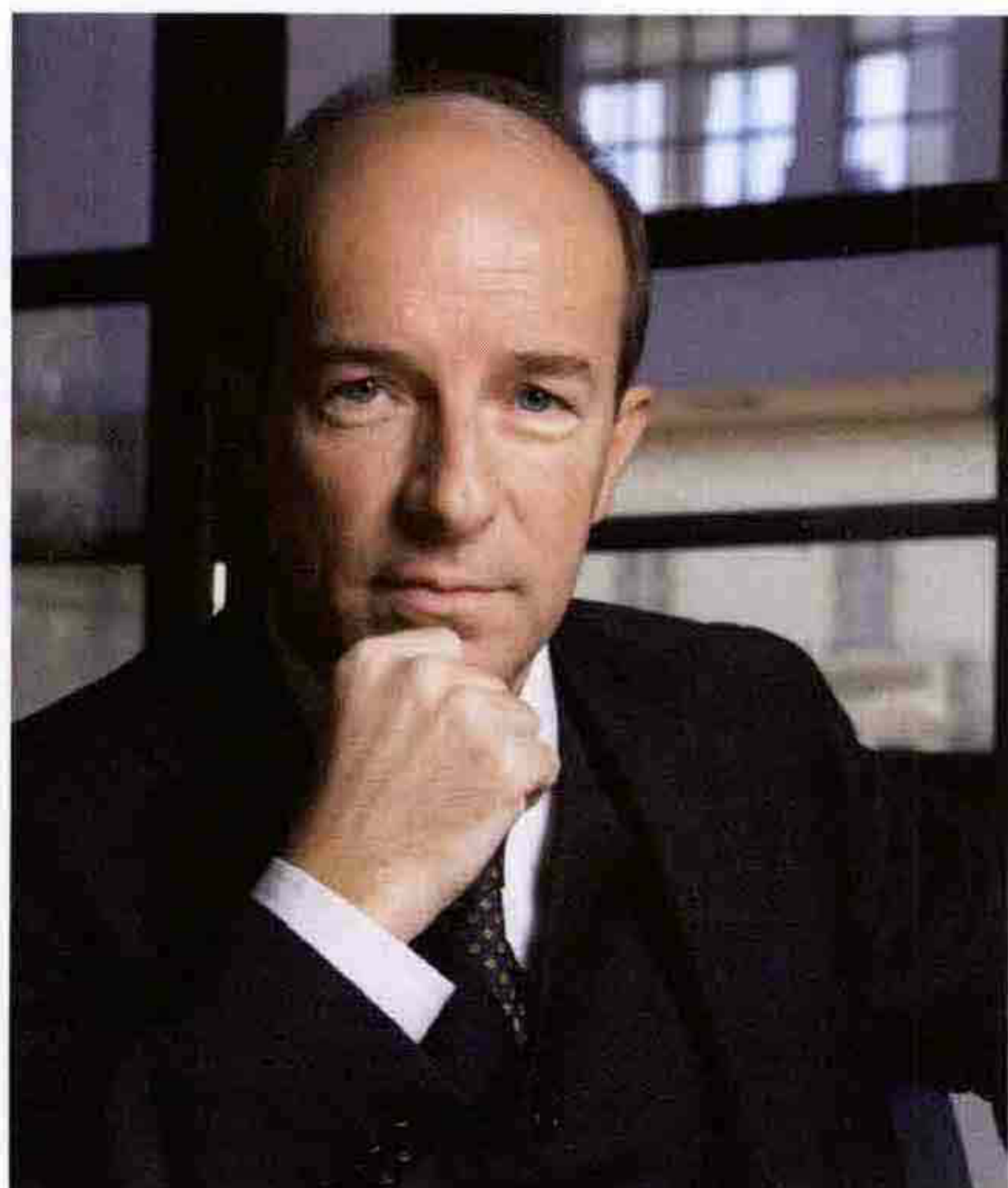
Gestire dinamicamente il futuro con i Business Analytics

di Marco Icardi *

Gli analisti concordano che la crisi appena conclusa è stata lo sviluppo logico di un'evoluzione in atto. Eppure sfogliando i quotidiani di un paio d'anni fa emerge che ben pochi, tra economisti e aziende, l'avevano prevista nonostante i numerosi segnali: dalla bolla immobiliare alla crisi del credito Usa. In breve, i dati esistevano – ma non sono stati adeguatamente raccolti, analizzati e valorizzati in previsioni attendibili e condivise.

La crisi ha mostrato quanto sia difficile per il management comprendere l'evoluzione degli scenari e agire di conseguenza con la necessaria, crescente rapidità. Una lezione preziosa per il futuro dei sistemi di governance, che spinge le aziende a passare da modelli di business sviluppati su piani industriali costanti all'avanzamento del piano strategico in modalità predittiva, per gestire il rischio di *strategy default* e pilotare i relativi fattori di rischio.

Migliorare le capacità di indirizzo strategico è oggi sempre più importante. Ecco perché la Business Intelligence, se intesa come maggiore capacità di comprensione delle dinamiche di business, diventa una delle principali priorità di tutte le aziende, come conferma anche la crescita di questo mercato, stimata tra l'8 e il 13% dall'Osservatorio BI della School of



Management del Politecnico di Milano. Un salto culturale necessario, che vede in primo piano l'integrazione dell'aspetto "rischio" nell'ambito della gestione delle performance anche al di fuori del comparto finanziario e assicurativo.

L'approccio all'innovazione permanente.

È questo un approccio che in SAS abbiamo abbracciato da tempo evolvendo il concetto di BI classica, focalizzata su *query & report*, in quello di Business Analytics. Quale è la differenza? Questi sofisticati software di ultima generazione consentono di prevedere l'impatto delle decisioni prima che vengano prese, per capire dove allocare le risorse e come ottenere i maggiori ritorni sugli investimenti. Il software analitico permette di trovare correlazioni tra dati, analizzare serie storiche, determinare trend e comportamenti stagionali, simulare scenari economici, segmentare i clienti e anticiparne i bisogni. In una parola, di essere sempre un passo avanti.


Perché diano davvero i risultati attesi, però, i Business Analytics non possono essere confinati alle attività dei dipartimenti IT o utilizzati come applicazioni di nicchia. Le informazioni devono essere messe a disposizione di tutta l'azienda attraverso l'infrastruttura dei gestionali e, in particolare, condivise tra chi ha il compito di analizzare ed elaborare i dati e gli utenti, che devono disporre di indicatori e analisi per intervenire sui processi. In primo luogo il top management.

Per raggiungere questo obiettivo, le aziende devono investire in un sistema BI strutturato, non su semplici prodotti front end, che come i Business Analytics consentano un approccio più strategico all'ERM e alla valorizzazione delle opportunità di identificare rapidamente ed efficacemente le anomalie di performance e risultato, individuare opportunità o presagire pericoli.

Un caso paradigmatico: l'MBO

Un esempio classico di queste dinamiche sono i sistemi *Money By Objective*, o MBO. Il dibattito recente ha spesso evidenziato come una delle cause della crisi – e della sua apparente imprevedibilità – sia stata proprio il mancato collegamento tra le parti variabili nei compensi dei top manager del settore finanziario e le effettive performance dell'azienda, che ha portato anche alla elaborazione di direttive da parte del Financial Stability Board sulla regolamentazione delle retribuzioni variabili.

In quest'ambito, ad esempio, i Business Analytics consentono di monitorare gli obiettivi dell'azienda o del singolo manager nel medio-lungo periodo, integrando gli obiettivi del manager singolo con quelli corporate. Si può fare una previsione della chiusura dell'anno (budget per l'assegnazione dei premi), utilizzare il consuntivo per la progettazione degli obiettivi futuri e modificare in corso d'opera la strategia agendo sulle leve che hanno un peso maggiore per il raggiungimento dell'obiettivo finale. Le informazioni relative a uno stesso ambito – gli MBO – sono dunque necessarie a diversi dipartimenti, in modo differente. I Business Analytics consentono così di condividere le informazioni nel modo più adeguato a ogni dipartimento, in sinergia con gli obiettivi strategici complessivi dell'azienda. ▽

 **Marco Icardi** è Country manager di SAS Italia