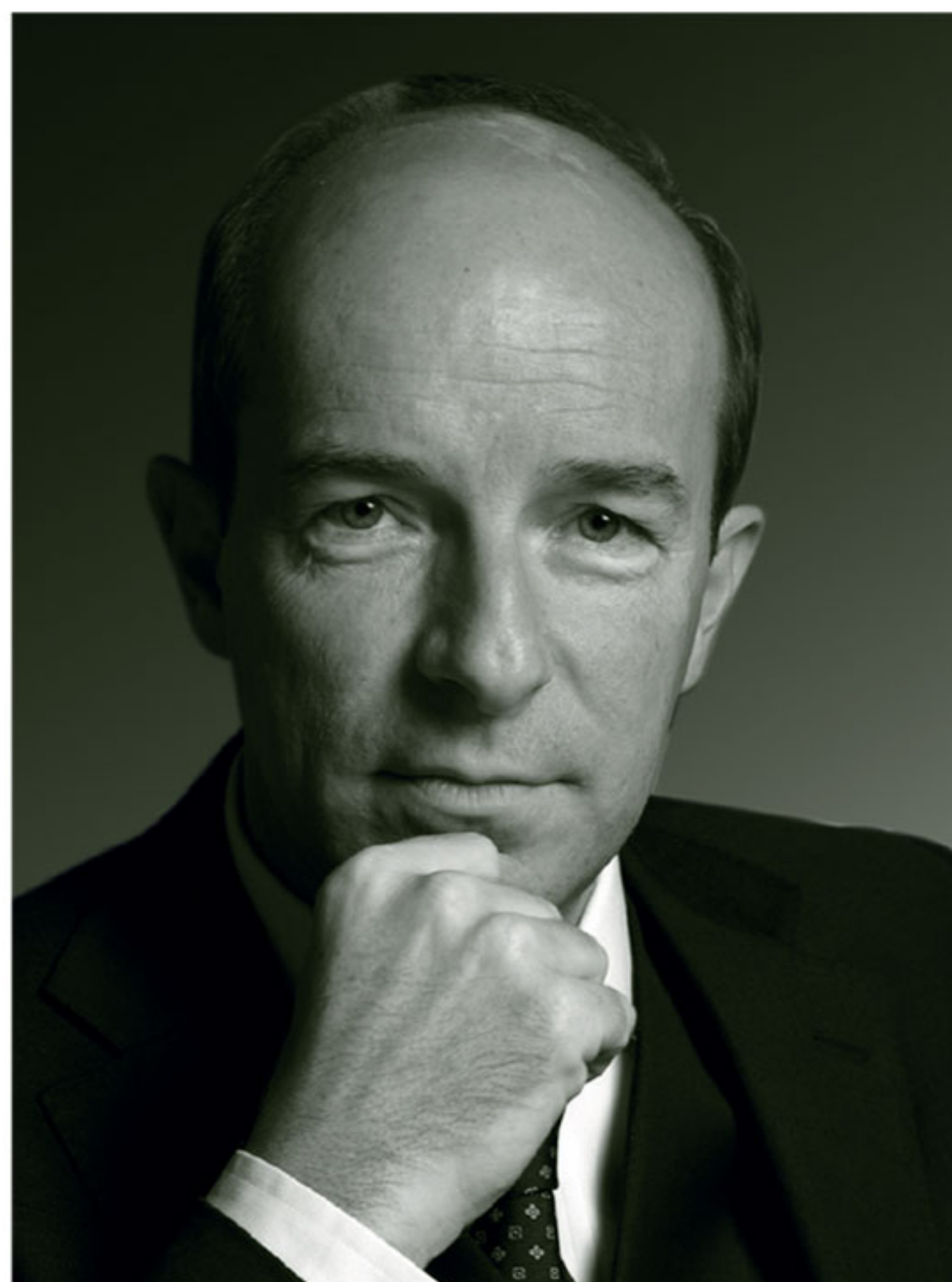


MANAGEMENT

I BUSINESS ANALYTICS, CHIAVE DI UNA GOVERNANCE EFFICACE

di MARCO ICARDI

COUNTRY MANAGER
SAS ITALIA



Prevedere gli scenari futuri e comprendere l'evoluzione delle dinamiche di business è sempre più complesso. Gli strumenti per l'analisi dei dati devono evolvere oltre i modelli tradizionali di reporting, per supportare gli Executive nell'ardua impresa di valutare l'impatto delle decisioni, integrando anche la gestione del rischio.

"Ci sono più cose in cielo e in terra di quanto le vostre scienze non sappiano", dice Shakespeare nell'Amleto. Cinque secoli dopo, la realtà sembra ancora essere sempre un passo più avanti delle nostre interpretazioni: in uno scenario economico sempre più complesso e interdipendente a livello mondiale, le previsioni spesso si rivelano errate, come ha dimostrato anche la recente crisi.

In un simile contesto, come può un'azienda colmare efficacemente il gap tra la realtà fattuale e le informazioni a sua disposizione? Il primo passo è riconoscere che "fotografare" la realtà, come se fosse un'immagine fissa, non è sufficiente. Tradotto da un linguaggio "filosofico" a uno tecnologico, significa che i modelli tradizionali di business intelligence focalizzati sul query & reporting non bastano più. Occorrono strumenti capaci di qualificare ed elaborare i dati esistenti per delineare previsioni attendibili.

Un crescente numero di aziende sta comprendendo l'importanza di un simile approccio, come confermano anche gli analisti di settore: secondo

Gartner, la Business Intelligence intesa come maggiore capacità di comprensione delle dinamiche di business è oggi una delle principali priorità per i CIO di aziende in tutte le industry. È una consapevolezza accentuata dalla percezione di pericolo e di opportunità emerse con la congiuntura economica. Si tratta di prevedere l'impatto delle decisioni prima che vengano prese, per capire dove allocare risorse e come ottenere maggiori ritorni sugli investimenti.

E questo è esattamente il compito dei Business Analytics, software di ultima generazione in grado di produrre nuova conoscenza, cioè non solo previsioni basate su serie storiche. Infatti, i modelli previsionali forniscono la possibilità di inserire serie di indici economici e di gestirli attraverso sofisticati algoritmi previsionali. In vista di un efficace raggiungimento degli obiettivi di business, la crescente complessità degli algoritmi viene bilanciata da un parallelo incremento nella facilità d'uso dell'interfaccia, che garantisce la continua rispondenza delle applicazioni alle esigenze di utilizzo degli utenti business. Perché questi stru-

menti siano veramente efficaci, occorre inserirli nell'infrastruttura dei gestionali di produzione, in modo da fornire al top management indicatori e analisi utili per intervenire sui processi.

Si tratta di un vero e proprio salto culturale, dove la relazione tra CIO e manager funzionali passa da un rapporto tra fornitore e cliente interni a uno di partnership nel quale i CIO rivestono il ruolo di "trusted advisor" rispetto a un modello e obiettivi di business comuni, da perseguire e implementare. Come accade ad esempio con l'integrazione dell'aspetto "rischio" nell'ambito della gestione delle performance che, dal comparto finanziario e assicurativo dove è applicata da sempre, si sta diffondendo sempre più anche negli altri settori.

Le analisi del rischio sono efficaci se forniscono una rappresentazione sintetica, che includa la situazione finanziaria e la possibilità di scendere nel dettaglio delle operazioni, per definire specifiche azioni da riversare poi su tutte le funzioni coinvolte. In questo il settore bancario-finanziario rimane paradigmatico. Nel caso, realmente accaduto, di una grande banca, il problema era gestire una considerevole mole di dati e di informazioni diversificate: volumi, risorse, costi correlati, rischi e azioni di mitigazione da intraprendere. I risultati ottenuti con i modelli analitici hanno consentito al top management di confrontare le prestazioni con gli obiettivi strategici e di destinare le risorse necessarie anche in presenza di picchi di attività. Attraverso i Business Analytics è stato possibile identificare le aree di eccellenza e di criticità, monitorare gli obiettivi corporate e dei singoli manager, con una vista integrata ed elaborazioni predittive sulla chiusura dell'anno. Questo ha permesso di semplificare cambi di strategia in corso d'opera e di agire con maggior tempestività sulle leve che hanno peso maggiore nel raggiungimento degli obiettivi.

Con un buon sistema di governance è possibile rilevare eventuali anomalie, monitorare l'evoluzione dei piani strategici e misurare i rischi derivati in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi. I modelli analitici, se associati ai flussi aziendali, consentono di controllare molteplici varietà di fenomeni, in modo che anche l'utente meno esperto possa accedere ai dati in totale autonomia.

Uno dei nuovi ambiti dove tipicamente si percepisce meglio il valore aggiunto dei business analytics rispetto alla business intelligence è il Green It. Oggi per un'azienda essere "green" non è né una moda né un

lusso, ma una necessità: primo perché leggi nazionali e normative internazionali sono sempre più stringenti, secondo perché l'immagine di un'impresa sostenibile si riflette prima o poi in ritorni anche sul business e sui profitti. Query e reporting si limitano a fornire una fotografia dell'esistente che non è di grande aiuto per valutare l'impatto energetico, per esempio, di nuove applicazioni o nuovi server e in generale per comprendere dove e come intervenire per ridurre l'impronta ecologica dell'azienda. È necessario, dunque capire cosa succede se si modificano dei parametri.

Esigenze specifiche risolvibili con i Business Analytics

Le soluzioni più innovative sono il frutto delle esperienze sul campo, a livello nazionale e internazionale in specifici settori. Si applicano alle diverse funzioni aziendali come marketing, gestione delle risorse umane, relazione con il cliente, adeguamento a normative, sostenibilità, gestione del rischio, controllo di gestione, ma è la verticalizzazione per settori di mercato, il vero valore aggiunto.

Banche. Soluzioni per comprendere comportamento dei clienti, i loro bisogni e allineare di conseguenza le strategie commerciali. E ancora per rinnovare il proprio sistema di rating in conformità con Basilea e Banca d'Italia, in modo da massimizzare la performance dei modelli e accelerare la messa in produzione.

Assicurazioni. Strumenti per supportare il management nella transizione verso Solvency II e nella definizione di appropriate politiche commerciali. A cui si aggiungono soluzioni di performance management per monitorare le performance e ottimizzare le attività commerciali in linea con gli obiettivi e l'operatività della rete.

Farmaceutico. Dall'analisi dei dati clinici alla costruzione dei profili di efficacia e sicurezza, dalle procedure di registrazione alla farmacovigilanza per ottimizzare il processo di sviluppo del farmaco.

Utility. Soluzioni predittive sui trend di consumo per area geografica e tipologia di utenza affiancate a modelli di sostenibilità aziendale.

Gdo. Strumenti per evitare errori nella gestione delle scorte, pianificare gli spazi e facilitare le sinergie tra i reparti acquisti, marketing, logistica e vendite.

Pubblica Amministrazione. Soluzioni per migliorare i processi interni, attraverso il controllo e la previsione delle performance di enti e amministrazioni.

