



Business Analytics: un approccio strutturato per le PMI

Sommario

Per Business Analytics (BA) intendiamo un complesso organico di processi aziendali e strumenti software volti a comprendere meglio, analizzare, prevedere le prestazioni di business di un'azienda. Gli strumenti software utilizzati nel mondo della BA sono comunemente definiti sistemi di Business Intelligence (BI). Essi contribuiscono, da un lato, a trasformare i dati grezzi provenienti da fonti diverse in informazioni utili e, dall'altro, a distribuire queste informazioni a tutti coloro che possano fruirne, allo scopo di migliorare i processi decisionali in termini di tempestività e di precisione.

Al pari di altre applicazioni software aziendali, l'implementazione di sistemi di BI, comporta una strategia opportuna, il supporto dei processi di business e l'allineamento dell'IT aziendale. L'alternativa è estremamente rischiosa in termini di ritorno sull'investimento (ROI) e di raggiungimento degli obiettivi. Questa guida propone un approccio strategico per giustificare, pianificare e implementare con successo una soluzione di analisi di Business Analytics.

La sfida del mercato

Mai come in questo periodo, la capacità del management di prendere decisioni tempestive e accurate, sia a livello tattico sia a livello strategico, è fondamentale per il successo della azienda nei confronti del mercato e della concorrenza. Nello scenario delle PMI Italiane, tuttavia, il processo decisionale è spesso un'arte che deriva dall'esperienza o, peggio, da valutazioni empiriche. Spesso, anche il management più talentuoso si trova a prendere decisioni basate su informazioni incomplete, imprecise, irrilevanti se non addirittura obsolete. Queste intuizioni, poi, anche quando si rivelano corrette, risultano poco efficaci nel tempo dal momento che non si possono replicare, non portano a economie di scala e, in definitiva, rimangono un unicum nella storia del business.

Tutto questo porta alla necessità di basarsi su dati e su elementi di fatto per definire le strategie.

Il primo passo verso una soluzione strutturata di BI è spesso costituita dai fogli di calcolo. Questi ultimi, da un lato, si pongono come sistemi flessibili e pronti all'uso. D'altro canto, non sono adatti a garantire la consistenza e l'integrità delle informazioni, sono poco performanti su grandi moli di dati e, ancor peggio, si prestano a errori e ridondanze creando versioni non concordi della stessa informazione. Di qui la necessità, anche nelle PMI, di ricorrere a strumenti più affidabili, più veloci, più disponibili. Il Management si rivolge a strumenti che richiedano sempre minor tempo per accedere a quelle informazioni fondamentali che, associate al talento e all'esperienza dei decisori, possano contribuire alle decisioni migliori.

La soluzione per le PMI

Oggi anche le PMI del nostro paese sono in possesso di enormi quantità di dati. Questi dati risiedono in archivi differenti ed eterogenei che vanno dal sistema ERP aziendale, a fogli di calcolo contenenti dati di forecast e di budget, a dati sulle vendite potenziali. Spesso le aziende stesse non hanno poi percezione di informazioni che le riguardano e che sono spesso disponibili in rete.

L'obiettivo del management deve prevedere una strategia organica di processi e di strumenti software con lo scopo di aggregare i dati disponibili e di generare le informazioni più complete e contestualizzate. I decisori, a tutti i livelli, disporranno così degli strumenti più efficaci per governare il business.

Di seguito viene proposto un approccio strutturato per realizzare un progetto di Business Analytics prevedibile e compiuto.

Verificare spinta al cambiamento

Un progetto di Business Analytics di successo parte dalla consapevolezza della necessità di cambiare. Nel panorama delle PMI italiane, spesso, i mercati di riferimento sono saturi con clienti e concorrenti ben determinati ed elevate barriere all'ingresso. Questo porta alla errata convinzione di avere tutte le informazioni sotto controllo. Solo se si supera questo preconcetto, magari in corrispondenza di errori di decisione o in mancanza di informazioni strategiche, il progetto può essere impostato nel modo corretto. L'assenza di una reale spinta al cambiamento, al contrario, rappresenta uno dei principali fattori di rischio.

Identificare con chiarezza gli obiettivi

Nel determinare gli obiettivi del progetto è fondamentale, oltre a stabilire gli obiettivi stessi, identificare le risorse coinvolte nel loro raggiungimento. Al pari di altri progetti software di implementazione, anche nel caso di sistemi BI è determinante definire i key users del progetto. Questi, oltre ad agire come sponsor del progetto stesso, devono esprimere il massimo commitment in virtù del fatto che gli obiettivi definiti per il progetto coincidono con i loro obiettivi.

Altra caratteristica di rilievo, in questo senso, è rappresentata dalla capacità di serializzare nel tempo obiettivi diversi. Il progetto, al fine di massimizzare il ROI, dovrebbe concentrarsi su alcuni chiari obiettivi senza avere la pretesa di affrontare tutti i problemi contemporaneamente. È tuttavia opportuno, almeno in una fase di approccio al progetto, considerare lo scenario nel suo complesso e, in seguito, concentrarsi su obiettivi specifici. In alcuni casi, ha senso scegliere gli obiettivi più prossimi rispetto a quelli più strategici. In altri termini può convenire, nella fase di implementazione iniziale, partire da quegli ambiti che sono meglio definiti, che hanno il maggior numero di risorse interne dedicate o per i quali la competenza aziendale sia più sviluppata e approfondita.

Dedicare le risorse interne necessarie

Se, da un lato, una soluzione di Business Analytics è indubbiamente legata ad aspetti e processi funzionali dell'azienda e deve essere sufficientemente dinamica da adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato, dall'altro non bisogna dimenticare che ogni soluzione si basa su piattaforme IT. La tentazione di escludere l'IT aziendale da questo genere di progetti è sempre forte, ma, nella maggior parte dei casi, si rivela un errore madornale. Anche le soluzioni più semplici, come quelle disponibili nel Cloud ad esempio, richiedono pur sempre la pulizia dei dati, il consolidamento e l'integrazione di informazioni eterogenee, il trasferimento di dati da piattaforme interne ed esterne all'azienda. Tutte queste attività che, per giunta, sono ricorrenti nel tempo, beneficiano indubbiamente di una competenza IT.

Allo stesso modo è fortemente sconsigliabile lasciare che il solo IT aziendale guidi un progetto di Business Analytics. Le capacità di visione, di analisi e di astrazione più alte disponibili in azienda sono una risorsa determinante per la riuscita di questo genere di progetti. È dunque opportuna una cooperazione sinergica, all'interno del progetto, tra quanti detengono competenze tecnologiche e chi è chiamato a orientare il business assumendosi la responsabilità delle decisioni più importanti.

Gli strumenti che derivano dalla implementazione della Business Analytics, andrebbero infine condivisi tra una platea aziendale la più ampia possibile. Le informazioni, infatti, non rappresentano un valore solo per il

top management. Esistono molti ambiti aziendali, anche operativi, che possono guadagnare in efficienza e organizzazione grazie alla disponibilità di informazioni accurate. È dunque opportuno considerare anche questi scenari e coinvolgerne gli attori nella fase progettuale.

Determinare le metriche più rilevanti

Un fattore di successo nei progetti di Business Analytics è dato da una chiara identificazione, sin dall'inizio delle attività, dei Key Performance Indicator (KPI) più rilevanti. Si tratta delle metriche che devono essere usate per la valutazione del business aziendale. In questo senso occorre spesso un sforzo non indifferente per passare dalla misurazione di indici tradizionali, o di più semplice reperibilità, a quei fattori veramente imperativi per il business.

Tanto più queste metriche di performance saranno realmente allineate al business, quanto più dovranno essere al centro di una periodica revisione. Al pari di altri elementi come, ad esempio, un budget o una nuova politica commerciale, i KPI vanno rivisti alla luce del business e orientati secondo la strategia dell'azienda. Per rimanere al passo con le mutevoli condizioni di business, con le nuove opportunità e minacce competitive, i leader aziendali devono implementare un processo di revisione continuo per ribadire, regolare o sostituire le metriche e fare in modo che le metriche stesse siano misurate in ogni momento nel modo ottimale per raggiungere i target cui sono allineate.

Queste metriche di performance sono uniche e altamente dipendenti da obiettivi di business individuali. Diversi indicatori di performance, tuttavia, sono comuni almeno in certi abiti industriali. Metriche di marketing possono includere indicatori di performance delle campagne, come i tassi di risposta, i tassi di conversione e il ROI, mentre, per le vendite, possono valere concetti come l'accuratezza delle previsioni e tassi di vittoria rispetto alla concorrenza. Per il servizio clienti è tipico misurare metriche strategiche come la soddisfazione dei clienti e la fidelizzazione. Ovviamente è sempre consigliabile partire con un numero di indicatori inferiore a quanto, in effetti, sarebbe possibile misurare in modo compiuto.

Identificare le origini dati

Dopo aver identificato quali dati siano necessari è sempre opportuno creare un inventario delle fonti di dati coinvolte. Le fonti dati possono includere un sistema di marketing automation, posta elettronica e sistemi di groupware, un Content Management System (CMS), un sistema di contabilità, il sistema Enterprise Resource Planning (ERP) aziendale, sistemi dipartimentali e spesso anche fogli di calcolo Excel.

Mentre le applicazioni interne sono generalmente di tipo transazionale e, per questo, basate su set di dati strutturati, sono i dati non strutturati che risiedono nei social media e in altre fonti in rete a rappresentare sia un'opportunità sia una sfida. I contenuti non strutturati che risiedono sui social network, nei blog, sui siti di rating e di recensioni e nelle community online, solo per citarne alcuni, possono essere correlati alle informazioni esistenti per aggiungere un'ulteriore prospettiva.

I principali produttori di strumenti di BI, anche se con metodi e filosofie tra loro differenti, stanno approcciando questo nuovo scenario con interesse crescente. Si parla, in questi casi, di Sentiment Analysis.

Selezionare lo strumento più idoneo

L'impiego di tecnologie abilitanti è fondamentale per trasformare i dati grezzi in informazioni di business. Gli strumenti di BI si basano, in genere, su un repository centrale o su un set di data mart per aggregare e correlare i dati. Inoltre comprendono middleware e strumenti di integrazione (noti come ETL acronimo di Extract, Transform, Load) che estraggono, trasformano e caricano i dati a partire da sorgenti diverse. Infine dispongono di tecnologie di visualizzazione dei dati, quali cruscotti, scorecard e OLAP (Online Analytical Processing) che permettono interrogazioni, analisi e reporting interattivi.

Consolidare i dati in un sistema centrale è una delle migliori pratiche al fine di realizzare un repository consolidato e di evitare i problemi connessi con dati eterogenei e ridondanti, dati potenzialmente conflittuali o più versioni della verità. Un repository centrale, o almeno un piccolo numero di repository specifici di dominio, renderà più gestibili i dati, l'estrazione, l'analisi e l'amministrazione del sistema.

Nella maggior parte dei casi non è necessaria un'elaborazione dei dati in tempo reale. Se le informazioni vengono rese disponibili a intervalli regolari, ad esempio con aggiornamenti quotidiani, il sistema di Business Analytics è ampiamente sufficiente a supportare le decisioni strategiche.

Le soluzioni di business intelligence sono disponibili in una varietà di tecnologie software e di opzioni di distribuzione. Nel seguito vengono suggerite alcune linee guida per la scelta della tipologia di distribuzione

Software as a Service (SaaS) e Cloud

Può essere la scelta giusta quando le risorse IT sono al minimo, i bilanci sono stretti, le spese in conto capitale sono non sostenibili. Le soluzioni SaaS Analytics eccellono laddove i requisiti di business sono semplici, le fonti dei dati sono relativamente contenute. Le analisi SaaS sono estremamente popolari per funzioni quali analisi dei siti web, text mining, analisi del linguaggio. La scelta in questo senso va anche indirizzata sulla base della banda disponibile per accedere al sistema in Cloud.

Software BI on-premise

Può essere la scelta giusta in corrispondenza di ampia capacità IT intesa sia come macchine sia come personale, quando vi è una preferenza culturale per implementazioni on-site o se si cerca una soluzione a livello aziendale per l'integrazione di molti sistemi informativi eterogenei. Negli ultimi anni si è assistito ad un consolidamento del mercato con molti prodotti che sono stati acquistati e integrati da pochi, grandi vendor. Tuttavia continuano a emergere altri produttori che si affermano con proposte interessanti in termini di tempi di implementazione, costo delle licenze, valore delle soluzioni.

Open Source

Diventa interessante se le esigenze di BI sono suscettibili di richiedere personalizzazioni e si cerca il controllo completo nel modificare gli strumenti. Questa opzione può anche essere interessante quando i costi di licenza diventano rilevanti per grandi numeri di utenti. La BI open source sta vivendo la sua più vasta adozione in alcuni settori come la pubblica amministrazione e in alcune regioni quali l'Europa dell'Est, il Sud-Est Asiatico e l'America Latina.

Le soluzioni software di BI variano notevolmente in termini di portata, target di mercato, modello di delivery e valore. Una corretta software selection è la migliore garanzia per assicurarsi il sistema di analisi dei dati che meglio si adatta alle esigenze e agli obiettivi di business.

Pulire i dati

I dati sporchi sono la causa principale di ritardo nei progetti di BI. Raramente le organizzazioni che approcciano un progetto di BA si preoccupano di pulire i propri dati. Al contrario, succede spesso che i primi risultati di analisi, pur formalmente corrette, siano sostanzialmente inattendibili a causa della qualità dei dati forniti.

Può essere considerata una buona pratica quella di prelevare dei campioni di dati dalle diverse fonti e analizzarli prima di alimentare il repository in via definitiva.

La prima attività di "bonifica" dei dati è fondamentale per inizializzare il sistema in modo corretto, ma non si tratta di una attività una tantum. È opportuno prevedere, da subito, sistemi in grado di acquisire e mantenere

i dati puliti. Questi strumenti, oltre a garantire l'affidabilità dei risultati, velocizzano le attività di caricamento e riducono i costi di analisi ex-post, necessarie quando i dati non sono affidabili all'origine.

Quando il progetto è in produzione, l'attività di caricamento avverrà con cadenze programmate: è determinante che questa attività avvenga in modo automatico su dati puliti.

Perseguire un approccio graduale

Al pari di ogni altra implementazione software, i progetti di BI beneficiano di approcci graduali rispetto ad una partenza globale più complessa. Riducendo gli ambiti di intervento, si riducono, da un lato, i rischi del progetto e, dall'altro, si capitalizzano prima i successi, si circoscrivono eventuali errori e si facilita la adozione dei sistemi da parte degli utenti. Una volta esaurita una prima fase, l'esperienza compiuta facilita l'estensione del progetto.

In questo senso è tipico cominciare da un ambito di business circoscritto con necessità chiaramente espresse. Una volta soddisfatte queste esigenze, si potrà guardare al resto del business con maggiore consapevolezza.

Il fatto di ridurre l'ambito di applicazione del progetto iniziale non deve tuttavia apparire come un rifuggire le difficoltà. È infatti raro che in un'organizzazione le esigenze di un reparto non abbiano impatti su altri reparti o, in senso più lato, sui dati dell'organizzazione stessa. Va quindi inteso che restringere l'ambito di applicazione significa unicamente ridurre il numero di variabili. I processi, le analisi, l'architettura del sistema che vengono implementati hanno comunque una rilevanza globale e vanno interpretati come l'embrione di un progetto completo che, come già accennato, va sempre tenuto in considerazione.

Affinare il sistema nel tempo

L'adozione e l'utilizzo del sistema di Business Analytics dovrebbero essere analizzate e misurate nel tempo.

L'accesso a informazioni corrette e contestualizzate svela spesso scenari inattesi all'interno delle aziende. Più che ottenere risposte, almeno all'inizio, è un classico che emergano nuove domande. Queste domande, dal canto loro, trovano risposta solo in analisi e informazioni che la fase iniziale del progetto non aveva previsto. Allo stesso modo la diffusione degli strumenti tra un numero crescente di utenti, la diffusione di informazioni prima non disponibili genera una sorta di entropia positiva tra i decisori.

Per questo motivo sarebbe sempre opportuno avere bene in vista il ROI del progetto. È opportuno misurarlo e affinare il sistema nel tempo per migliorarne la affidabilità e l'efficacia. La misurazione, inoltre, andrebbe formalizzata e cadenzata nel tempo per evitare un circolo vizioso nel quale il progetto non si conclude mai. Il ROI, i costi di gestione, i benefici, l'ammortamento dell'investimento iniziale vanno continuamente valutati.

Ciò detto, non va dimenticato quanto scritto sopra riguardo alle metriche e all'allineamento tra gli obiettivi di business e la Business Analytics. La revisione di strategie commerciali, le riorganizzazioni interne, eventuali attività di fusione e acquisizione, nuovi prodotti o reingegnerizzazione di prodotti esistenti, l'apertura di nuovi plant sono solo alcuni dei fenomeni che impattano in modo rilevante sulla vita delle organizzazioni e, come tali, hanno influenza sui dati, sulle metriche e sulle analisi dei sistemi di BI.

Passare allo step successivo

Prendere decisioni migliori in tutta l'azienda è un viaggio perpetuo.. L'obiettivo è, quindi, quello di diffondere l'analisi di BI in tutta l'azienda.

Migliorare la velocità o la tempestività delle informazioni. Non tutte le informazioni devono essere disponibili in tempo reale, è quindi opportuno allineare i diversi tipi di informazione con la relativa velocità di elaborazione.

Implementare le notifiche di avviso. Queste notifiche sono normalmente fornite in tempo reale al superamento di un valore di soglia delle metriche e aiutano a gestire le situazioni critiche prima che sfuggano di mano.

Impostare i ruoli di visualizzazione in base alle reali necessità e alle funzioni aziendali dell'utente. Questo consente la massima riservatezza e, allo stesso tempo, la appropriata condivisione delle informazioni

Puntare alla modellazione predittiva. Questo tipo di analisi utilizza la tecnologia per scoprire modelli nascosti e supporta scenari di tipo 'what-if'. Essere in grado di prevedere con precisione gli effetti delle nuove iniziative è un potente strumento per l'assegnazione di risorse finite tra le diverse alternative possibili.

Aggiungere dati più strutturati e dati dei social media ai repository esistenti. I social network sono in possesso di un gran numero di dati strutturati dei clienti. Tuttavia, per la maggior parte delle aziende i dati oggetto di analisi rimangono circoscritti all'interno dell'azienda.

La mobilità è infine una leva per rendere le informazioni sempre disponibili su ogni dispositivo.

Conclusioni

L'informazione è il carburante di ogni organizzazione. Tuttavia, l'approccio tradizionale basato sull'analisi dei dati storici, magari provenienti da una singola fonte interna, non è sufficiente ad affrontare la fortissima competitività dei mercati. Le analisi tradizionali tendono a fornire fotografie, pur attendibili, del passato, ma sono carenti in termini di supporto alle decisioni che riguardano il futuro immediato. Ciò che serve sono dunque strategie e strumenti software per aiutare i decisori a guardare avanti per capire cosa fare domani.

Le soluzioni di BI sono sempre più popolari, e cominciano ad essere integrate con le soluzioni software gestionali. Questi strumenti offrono un valore crescente quando esteso in tutta l'azienda.

Gli strumenti di business intelligence hanno storicamente correlato e visualizzato informazioni del passato interrogando i dati con varie dimensioni. I nuovi strumenti di BI, tuttavia, hanno oggi la possibilità di analizzare più dati, con maggiore velocità e attingendo a fonti interne ed esterne alle aziende. Questi strumenti consentono simulazioni sul futuro e analisi predittive. Le nuove architetture poi, come SaaS e cloud, consentono l'accesso a questi strumenti anche alle aziende con risorse IT limitate.

I decisori aziendali hanno la responsabilità di fare le scelte migliori sulla base delle informazioni in loro possesso. Se la tempistica, pertinenza e disponibilità di queste informazioni migliora, lo stesso avverrà per le loro scelte. In definitiva, se migliora la qualità del processo decisionale, migliora la realizzazione degli obiettivi di business.