

Management / I guru della rete

La strategia degli "analytics" il vantaggio dei cacciatori di dati

Le aziende sono sommerse da informazioni ma solo poche riescono ancora a trasformarle in principi guida capaci di indirizzare le decisioni importanti. Intanto nascono corsi in aiuto dei manager che vogliono spingere sull'innovazione

CARLO ALBERTO PRATESI*

Roma

Oggi, per una azienda avere a disposizione dati non è difficile. Anzi, quasi tutte sono consapevoli di averne ben di più di quanti ne riescono a utilizzare. Basti immaginare, per esempio, a tutti quelli che si possono acquisire analizzando gli accessi al proprio sito web, o quelli che vengono registrati dalle casse dei supermercati e dai call center. Il vero problema quindi è un altro: trasformare i numeri grezzi in informazioni, e poi le informazioni in decisioni che consentano all'azienda di essere più competitiva nel proprio mercato. Questo percorso richiede strumenti tecnici (prevalentemente informatici), capacità professionali e più in generale una nuova cultura manageriale che riconosca l'importanza delle analisi quantitative nel processo di management.

Senza questi prerequisiti e fronte di *data base* sempre più colossali, il rischio per i manager è di essere colti dalla famigerata "paralisi da analisi", che può bloccare il processo decisionale in azienda, o indurli a trarre conclusioni fidandosi unicamente del proprio istinto. Chi invece si impegna ad adottare un approccio più oggettivo ne trae enormi vantaggi. Lo conferma una recente ricerca condotta dal Mit Sloan Management Review, in collaborazione con Ibm Institute for Business Value, intervistando 3000 manager; dalla quale emerge che le aziende più competitive sono proprio quelle che hanno capito come prendere decisioni, siano esse tattiche o strategiche, basandosi sui dati e non solo sulle sole sensazioni. «Chi si è mosso in questa direzione è partito da un principio fondamentale, quasi

**Contro
la paralisi
di analisi
vince
l'approccio
oggettivo**

un'ideologia: la misurazione nel management è la *conditio sine qua non* per la performance. In altre parole: la regola è quella del *you get what you measure*'. E poi naturalmente ha potuto coinvolgere nell'organizzazione persone capaci, che purtroppo non tutte le università sono in grado fornire — commenta Michele Costabile dell'università della Calabria — D'altra parte è inutile nascondere che in un paese come il nostro, che ha dato i natali a Benedetto Croce, resta molto radicata la propensione verso un approccio prevalentemente qualitativo e "idealista" anche negli studi aziendali».

Esistono per fortuna diverse eccezioni, rappresentate da alcune università dove da diversi anni si è investito nel cercare di dare agli studenti gli strumenti più adeguati per le attività di *business analytics*. Oltre alla Bocconi (che offre diversi programmi triennali e magistrali sui modelli quantitativi per le decisioni di management) c'è Bologna e la stessa Università della Calabria dove ormai da sei anni vengono organizzate alcune *summer school* proprio sui metodi di ricerca e analisi più avanzati nell'economia aziendale. In generale le cose funzionano quando le discipline quantitative si sono messe al servizio del management. «Da noi sono i matematici che hanno deciso di specializzarsi nelle tematiche della logistica (per il corso di laurea in ingegneria gestionale) e del marketing (nella facoltà di economia), adottando un approccio interdisciplinare che è assolutamente essenziale ma che alcune università tendono addirittura

a ostacolare» aggiunge Costabile.

Il *benchmark* in Europa è rappresentato dalle università olandesi: Erasmo da Rotterdam, Tilburg e Groningen, dove si studiano i metodi quantitativi anche per elaborare le informazioni raccolte con ricerche di tipo qualitativo (*focus group* o interviste in profondità) utilizzando l'analisi semantica e la *content analysis*. In questa ottica anche in alcuni dipartimenti di management italiani, stanno nascendo laboratori con apparecchiature *eye tracking* per misurare le sensazioni prodotte da immagini, suoni e odori. Tra le altre, l'università di Siena partecipa a uno studio internazionale per capire come le diverse culture giovanili percepiscono visivamente le pubblicità. Anche nel mondo delle imprese la situazione non è omogenea: a fronte di un gran numero di organizzazioni che tendono a tenersi ben lontane dall'utilizzare strumenti di analisi quantitativa, ce ne sono altre come per esempio Mercedes, Procter & Gamble o Diesel dove si fanno analisi sofisticate per supportare qualunque decisione: dalla scelta delle parole da utilizzare per rispondere alle lettere di lamenti della clientela, alla selezione dei concept nel processo di innovazione di prodotto.

Più in generale, dalla ricerca Ibm-Mit emergono tre tipologie di aziende: a) "aspirazionali", ossia le "vorrei ma non posso": tentano di essere efficienti e ridurre i costi ma non hanno i prerequisiti in termini di persone, processi e strumenti; b) "esperienziati": sono sulla buona strada nel lavoro di raccolta e utilizzo dei dati per ottimizzare la gestione; c) "trasformate": fanno delle analisi quantitative il

loro fattore competitivo distintivo, e hanno tutte le risorse necessarie per farlo.

L'evoluzione dei software rende più facile il passaggio da una categoria all'altra, anche se a monte di qualunque decisione rimane comunque l'uomo e la sua capacità di discernimento. Le *business*

Il Mit mette a fuoco la problematica insieme al centro ricerche Ibm

analytics servono per capire bene la complessità dei mercati: da sole non portano a nessuna decisione. Per questo è indispensabile che i sistemi informativi siano sempre ben calibrati sulle reali esigenze strategiche e organizzazione. Ma quali sono le fasi da affrontare per adottare il giusto approccio alla gestione dei dati? La ricerca Ibm-Mit suggerisce cinque passi: 1. Puntare subito a un obiettivo ambizioso, perché solo la speranza di un grande risul-

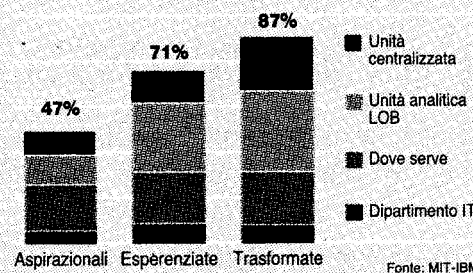
tato può indurre il management a cambiare il proprio comportamento; 2. Partire sempre dalle domande e non dai dati. 3. Fare in modo che le conoscenze e le informazioni siano accessibili e ben integrate nell'organizzazione; 4. Conservare le capacità esistenti mentre si acquisiscono quelle nuove; 5. Programmare le informazioni per pianificare il futuro, al fine di coordinare bene chi decide con chi analizza.

*Università Roma Tre

© RIPRODUZIONE RISERVATA

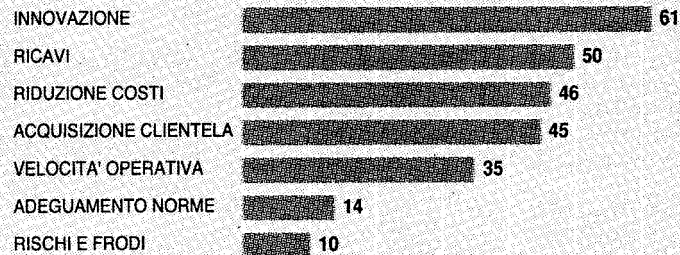
L'uso di analytics giorno per giorno

Impatto sulle diverse aree



Le sfide del business

Dati in %



LE STIME

tablet saranno la chiave di volta della Business Intelligence. Sono le previsioni di Alys Woodward, program manager di Idc Euoperan business analytics. Nel corso del suo intervento alla annuale Business Intelligence Conference 2011, ha suggerito alle aziende alle prese con problemi nell'implementazione con successo di schemi di Business Intelligence di indagare i benefici dei tablet che secondo gli analisti di Idc dovrebbero dare una spinta al

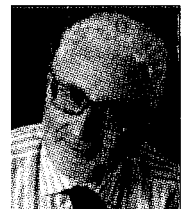
Executive in team attorno a un tablet

settore, facilitando e accompagnando le attività gestionali dei manager.

Uno dei *driver* di questi nuovi terminali è la loro forma, che lo rende più vicino a chi lo usa, più pratico da usare e dunque capace di stimolare un maggior ricorso alla ricerca piut-

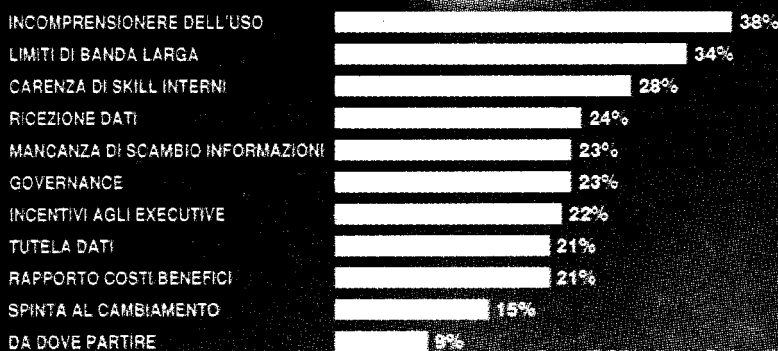
tosto che un vecchio mouse. Pratico, anche bello e innovativo: insomma, una sorta di giocattolo da esibire e da mostrare agli altri come si usa. Questo nuovo trend, sempre secondo Woodward, incrementerà la condivisione delle informazioni, la vera leva della business intelligence che con l'interattività ha tutto da guadagnare in termini di analisi ed elaborazione dei dati, che altrimenti, data la loro alta soggettività, potrebbero dare vita a decisioni sbagliate. (c.p.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Le barriere

Ostacoli all'adozione di "analytics"



CAMPO DI STUDIO

Michele Costabile docente di marketing all'Università della Calabria e Peter Weill, presidente MIT Sloan's Cisir