

White Paper

Operational DashBoard
per una Business Intelligence
in real-time

Settembre 2011

CAMBIARE LE TRADIZIONI

C'è stato un tempo in cui la Business Intelligence (BI) era limitata solo alla sfera degli executive e veniva utilizzata quasi esclusivamente per analisi ad alto livello e per la pianificazione strategica.

Ma con questo modo di operare, che ritroviamo tipicamente in concomitanza di un fine mese o trimestre, la BI viene relegata prevalentemente a livello analitico non sfruttando appieno le grandi quantità di dati che i sistemi di BI solitamente accumulano ed elaborano.

Ma sempre più spesso, non è solo la dirigenza che ha bisogno di accedere alle Business Intelligence: dai responsabili di funzione, sino a figure estremamente operative, sono molteplici i soggetti che devono poter disporre di informazioni estremamente aggiornate per svolgere al meglio il proprio lavoro.

NECESSITÀ DI SUPERARE GLI OSTACOLI

Gli approcci tradizionali per raccogliere, assimilare e fornire informazioni classificabili come "intelligence" nel business, non hanno tenuto il passo con l'attuale e sempre più crescente domanda di un rapido processo decisionale e di un accesso estremamente flessibile ai dati, siano essi interni o esterni alla propria organizzazione.

Secondo un'indagine eseguita recentemente su 265 direzioni ICT, la maggior parte delle funzioni operative e di staff fanno leva su report statici e query ad hoc come sistemi principali per la distribuzione di informazioni di Business Intelligence.

Questi metodi sono risultati essere in uso dall'83% dei manager operanti in società con un fatturato sino a 500 milioni di euro, e per il 64% in società con un fatturato maggiore, mentre una percentuale minore di organizzazioni utilizza cruscotti e portali analitici (rispettivamente 62% e 48%).

Emerge comunque che la maggior parte delle implementazioni di queste applicazioni non offrono l'interattività necessaria per una navigazione intuitiva e per un'efficace visualizzazione dei dati fondamentali.

DASHBOARDING OPPURE SCORECARDING ?

Sebbene i termini "cruscotti" e "scorecard" siano spesso usati come sinonimi, le due applicazioni hanno caratteristiche effettivamente diverse. Una distinzione importante è che una scorecard mette a confronto una determinata misura comparandola con un'eventuale previsione o con l'obiettivo atteso, mentre un cruscotto presenta più dati ed informazioni in vari modi e formati.

Alcuni cruscotti possono includere metriche e obiettivi con rappresentazioni sinottiche molto più elaborate dei classici semafori per enfatizzare le effettive prestazioni di tale metrica, ma non tutte le piattaforme software disponibili sul mercato supportano funzionalità grafiche complesse.

Una classificazione a parte merita di essere fatta per le Strategic Scorecard predisposte per contenere le metriche di quattro aree chiave: risorse umane, clienti, processi operativi e risorse economico-finanziarie che, nella maggior parte dei casi analizzati, sono alla base del successo delle organizzazioni. Alcuni di questi prodotti software vantano certificazioni da enti come Balanced Scorecard Collaborative, poiché includono tra i vari output le ben note Mappe Strategiche che evidenziano come le metriche siano in relazione tra loro.

Molte piattaforme software di Scorecard forniscono anche la possibilità di assegnare le proprietà per ogni metrica tenendo traccia delle azioni svolte.

Attualmente sul mercato si trovano prodotti scorecard estremamente potenti, ma la sfida più grande rimane quella di sempre: mettere d'accordo persone e funzioni diverse su obiettivi comuni e piani di azione condivisi sulla base di finalità e responsabilità esplicitamente accettati da tutti.

DASHBOARD CHE GENERANO AZIONI

Molti specialisti di Business Intelligence realizzano cruscotti per facilitarne la comprensione, ma solo alcuni sono anche in grado di progettare cruscotti che rappresentino un reale strumento di indagine. Supportare un preciso e coerente processo di indagine è il primo passo del percorso che alla fine porta a migliorare le prestazioni aziendali. Tutto questo è fondamentale per ottenere DashBoard con azioni mirate a singoli processi ed utenti.

Per garantire che il DashBoard non sia solo un oggetto graficamente attrattivo, le informazioni presentate devono essere rilevanti per gli utenti, siano essi manager o risorse impegnate in prima linea. Trovare questa rilevanza significa però cambiare il processo di definizione dei requisiti da *"di cosa hai bisogno?"*, ad un attento studio di quegli elementi che influiscono sul business e motivano i singoli individui.

Trasformare queste informazioni in azioni è il vero obiettivo su cui le aziende devono lavorare per andare oltre la tecnologia superando le barriere della cultura e degli interessi individuali.


Operational DashBoard per una Business Intelligence real-time

OPERATIONAL DASHBOARD

Analizzare i dati a scadenze fisse ma soprattutto, con intervalli di tempo troppo ampi, non è certo il modo più efficace di costruire intelligence nel business.

La domanda da porsi è infatti: perché limitare il valore della Business Intelligence in punti molto distanti nel tempo, quando le decisioni di business, i problemi e le opportunità avvengono in tempo reale e quasi sempre con poche relazioni con le scadenze trimestrali?

*"Significativi investimenti nella Business Intelligence
per muoversi verso Operational DashBoard "*

BI  *ODB*

Creando un collegamento diretto e in tempo reale tra le attività operative, gli obiettivi e le strategie aziendali, l'ODB allinea l'intera organizzazione, accresce la responsabilità e la trasparenza e, soprattutto, mette tutti sulla stessa linea per quanto riguarda il peso da dare alle prestazioni legate agli obiettivi aziendali.

Per queste ragioni, pensiamo che l'ODB sia una chiave essenziale per rafforzare organizzazioni competitive e vincenti.

LE SFIDE LEGATE AGLI ODB (Operational DashBoard)

Per adottare concretamente le Operational DashBoard, spesso si deve mettere a punto una vasta gamma di nuove metriche di performance e prevedere il coinvolgimento di un insieme altrettanto vasto di nuovi utenti con differenti caratteristiche e modalità di interazione con la tecnologia. Nella trasformazione dalla BI e dal DashBoard tradizionale alle ODB, una delle sfide più critiche è garantire che le metriche chiave siano mostrate alle persone giuste in modo intuitivo per permettere loro di agire immediatamente.

Quando si adotta un ODB per un'intera organizzazione, semplicità e specializzazione dei ruoli divengono elementi essenziali da non sottovalutare.

Così come nel cruscotto di un'auto da corsa non troviamo un barometro o altri parametri irrilevanti che potrebbero distrarre l'attenzione del pilota da ciò che conta, un cruscotto aziendale non deve contenere parametri che non siano direttamente legati al miglioramento del processo decisionale di quegli utenti per cui è stato pensato. Il DashBoard, come il business, non dovrebbe preoccuparsi di misurare e riferire su parametri che non siano effettivamente utilizzati per prendere decisioni.

Quando si tratta di Operational DashBoard per reparti o ruoli, **il meno è preferibile al troppo**. Invece di esporre la ricchezza dei dati di un'organizzazione, lo scopo principale degli Operational DashBoard è quello di distillare solo le informazioni chiave che i "decision maker" necessitano.

Il termine chiave (Key) nell'acronimo KPI ha un significato ben preciso.

PROGETTARE METRICHE E DASHBOARD RILEVANTI

Per avere successo, le Metriche e i DashBoard devono essere pertinenti. Se il cruscotto non mostra le informazioni che più interessano all'azienda o al singolo utente, non verrà utilizzato. Anche se sembra ovvio, la *pertinenza* è un caratteristica che è difficile da raggiungere. Troppo spesso infatti, gli utenti potenziali sostengono che la maggior parte degli strumenti di BI e delle applicazioni collegate non siano rilevanti.

Nel processo di costruzione dei cruscotti, l'IT deve sapere di cosa necessitano gli utenti, ma ciò fa emergere un problema: raramente l'utente sa quello che vuole fino a quando non lo vede. Inoltre, non sa nemmeno che cosa sia possibile realizzare e cosa no. Per queste ragioni è necessario stabilire una stretta collaborazione tra gli utenti business e l'IT e utilizzare tecniche di sviluppo molto più flessibili.

PERSONALIZZARE IL CRUSCOTTO

Personalizzare il cruscotto significa mettere in relazione l'interfaccia del software con il ruolo dell'utente. Un aspetto importante della personalizzazione consiste proprio nell'assicurarsi che ogni individuo veda solo ciò che è pertinente per lui.

Questo non vuol dire che l'IT debba costruire un DashBoard *personale* per ogni individuo. Al contrario, il cruscotto dovrebbe permettere la personalizzazione in base ai ruoli e ai login dei singoli utenti.

La rilevanza del cruscotto richiede anche elasticità. Le esigenze di business cambiano costantemente, per cui se il cruscotto non può essere rapidamente modificato per adattarsi al cambiamento dell'ambiente di business, se ne farà solo un uso modesto.

Operational DashBoard per una Business Intelligence real-time

DALLA CONOSCENZA ALL'AZIONE

Gli Operational DashBoard, grazie alle tecnologie disponibili, permettono ai loro utenti di monitorare con un colpo d'occhio lo stato del business, ma il vero valore aggiunto si ottiene solo quando si riesce a trasformare le informazioni ivi rappresentate in azioni.



VELOCITÀ E INTERATTIVITÀ NEGLI OPERATIONAL DASHBOARD

- Allineare i processi di business con i dati in tempo reale per fornire Business Intelligence a tutti i livelli di un'organizzazione.
- Con l'utilizzo intuitivo e semplice delle visualizzazioni facilita l'interpretazione delle informazioni ai dirigenti impegnati.
- Per visualizzare e navigare le informazioni in modo tempestivo e accurato.

Di fronte a queste sfide, le organizzazioni richiedono sempre più applicazioni di Business Intelligence integrate e flessibili per facilitare la presa di decisioni più tempestive.

I cruscotti di nuova generazione devono essere pensati per risolvere queste esigenze estendendo la Business Intelligence a tutti i livelli dell'organizzazione.

LA NUOVA GENERAZIONE DI CRUSCOTTI

I cruscotti che meglio rispondono alle necessità di monitoraggio frequente, ma soprattutto con rapide reazioni alle attuali instabilità di mercato non possono che essere strumenti con caratteristiche simili agli Operational DashBoard. Caratteristiche che per alcuni mercati o funzioni possono divenire alquanto specializzate ma che comunque possiamo sintetizzare nei seguenti cinque elementi:

1. Supportare i non professionisti IT nella progettazione ma, soprattutto, nella connessione dei dati aziendali al cruscotto.
2. Sfruttare le più recenti tecnologie legate ai servizi web e agli standard XML per un continuo "mash-up" dei dati provenienti da fonti eterogenee.
3. Visualizzazione dei dati in modo che abbiano senso per ogni tipologia di utenza utilizzando tecniche di rappresentazione di dati e grafici che facilitino l'accesso rapido ed esaustivo.
4. Facilitare l'esplorazione delle informazioni consentendo la navigazione con semplici e pochi click. Agendo direttamente sul grafico o da un menu di selezione, l'importante è permettere all'utente di poter filtrare, selezionare e approfondire senza alcuno sforzo rilevante.
5. Cruscotti con analisi *what-if* native per consentire un ulteriore livello di indagine, portando a decisioni più ragionate. In scenari in cui si devono valutare diverse ipotesi, report a supporto del processo di analisi consentono di aggregare le informazioni velocemente.

LA RICETTA PER UN DASHBOARD PERFETTO

L'essere sempre attivo e sempre visibile, come un display con barre laterali sul desktop degli utenti dove si riportano in tempo reale i cambiamenti nelle metriche di performance:

- **Focalizzato sulle priorità** - Inserendo le metriche di performance sui desktop degli utenti, si garantisce che ogni cambiamento sia sempre al centro dell'attenzione. Per ognuno di noi non sarà più necessario andare alla ricerca della metrica o del cruscotto specifico - è lui che viene da noi.
- **Semplici ed immediati** - Un DashBoard focalizzato su tematiche ben definite non può che contenere KPI rappresentati in modo chiaro e privi di qualsiasi possibilità interpretativa. Di conseguenza, realizzando un cruscotto sul desktop si può essere immediatamente informati di ciò che sta accadendo e di cosa richiede la massima attenzione.
- **Istantanee dei KPI in real time** - In reparti ad alta attività, come le vendite, il marketing, help-desk e supply chain, i dati operativi sono fondamentali. Fornendo "istantanee" di ciò che sta accadendo con i dati, gli Operational DashBoard forniscono informazioni semplici e sempre visibili su ciò che è realmente rilevante per gli utenti.
Con un cruscotto sul proprio desktop, non c'è bisogno di aprire un'applicazione, eseguire un report ogni mattina, aggiornare un foglio di calcolo, o caricare i dati per l'analisi. I KPI sono di fronte a voi, aggiornati in ogni momento.
- **Un Operational DashBoard deve essere sempre visibile** - Deve essere visibile sul desktop dove aggiornamenti in tempo reale delle metriche consentono una comprensione immediata dei dati.
A seconda del contesto, il cruscotto deve essere facilmente personalizzabile da parte dell'utente ma, allo stesso tempo, protetto per evitare che aree fondamentali di rappresentazioni dati vengano tolte o modificate.
- **Strettamente legato ai ruoli** - Utenti diversi necessitano metriche diverse. Un cruscotto ad alta qualità mostra solo le metriche che interessano e i parametri vengono visualizzati in modo tale da far capire immediatamente quale azione intraprendere.

Operational DashBoard per una Business Intelligence real-time

- **Chiari e concisi** - In un Operational DashBoard non c'è spazio per l'ambiguità o per dati non rilevanti, quindi si dovrebbero sfruttare le più recenti best practice in termini di visualizzazione dati e comunicazione.
- **Includere notifiche in tempo reale e avvisi** - Per garantire la comprensione tempestiva, un cruscotto presente sul desktop deve visualizzare informazioni in tempo reale e, se necessario, comprendere anche avvisi sonori e visivi per avere sempre l'attenzione degli utenti.

ATTENZIONE AGLI ERRORI DA EVITARE

Troppo piatto: limitata capacità di drill-down o di interattività con i dati di origine.

Troppo manuale: richiedendo competenze IT intensive, ma soprattutto assorbendo tempo estremamente prezioso per il mantenimento e l'eventuale aggiornamento.

Troppo isolato: cruscotti sviluppati velocemente in pochi giorni rappresentano troppo spesso pericolosi silos di dati che minano la capacità aziendale di creare un punto di vista unitario sui prodotti-servizi, sui clienti e sulle performance.



Imprecisi: consolidare dati provenienti da sistemi eterogenei richiede l'esperienza combinata di specialisti IT e di responsabili funzionali. Non bisogna sottovalutare questi ostacoli così come non bisogna assumere che siano le nuove tecnologie a rimuoverli automaticamente.

Troppo appariscente: metriche presentate con una grafica molto elaborata ma che poi, nella sostanza, si dimostra poco chiara e intuitiva. Attenzione alle viste tridimensionali, alle sfumature e alle colorazioni eccessive. Il cruscotto deve mostrare con chiarezza e precisione le dimensioni dati necessarie per prendere una decisione.

Operational DashBoard per una Business Intelligence real-time

IL VALORE DI AXIANTE

Axiante ha realizzato con successo una vasta gamma di Scorecard, Cruscotti Strategici e Operational DashBoard a supporto del monitoraggio organizzativo, della misurazione e miglioramento delle performance.

I cruscotti progettati da Axiante permettono una visione immediata di tutti i dati, delle informazioni operative, tattiche e strategiche necessarie per soddisfare le molteplici esigenze degli utenti che operano all'interno di un'organizzazione di grande dimensioni. Ma soprattutto, con Axiante, è possibile perseguire la distribuzione su larga scala di cruscotti anche complessi sapendo che le informazioni, le misure e le metriche, sono coerenti e tutte condividono un modello dati comune.

Ad esempio: se un'organizzazione basa la sua strategia competitiva sulla fornitura di servizi di qualità superiore, la direzione generale può monitorare la qualità complessiva con la stessa facilità con cui opera il management delle operation o il personale impegnato al front-office, sapendo che i dati alimentano simultaneamente tutti e tre i tipi di cruscotto e che ogni utente vede i dati con il livello di granularità necessario, rinfrescato secondo gli intervalli appropriati.

Qual è il risultato di tutta questa integrazione? Ovvio: ogni utente, sia esso impegnato a livello operativo o a livello strategico, riceve informazioni precise e soprattutto pertinenti con il suo ruolo e processo decisionale, affinché possa contribuire al miglioramento delle performance della propria organizzazione.