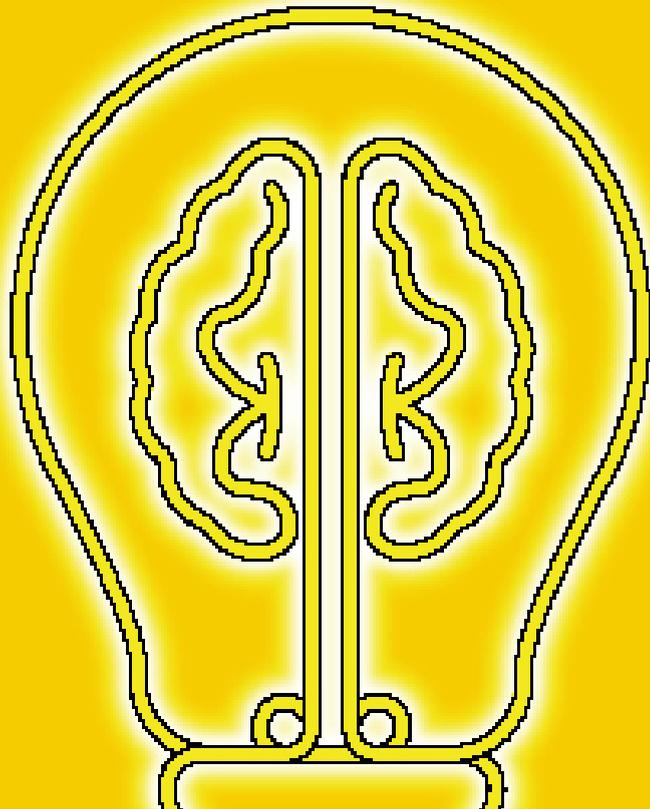


# ACTIVE INTELLIGENCE

Estate 2021

Pubblicato da Qlik



Estate 2021 Pubblicato da Qlik

## Liberali

Prendi i dati grezzi dovunque si trovino, quindi trasmettili continuamente alle destinazioni che devono raggiungere

## Trovali

Rendi dati gestiti e affidabili prontamente disponibili per l'analisi

## Comprendili

Esplora i dati per scoprire facilmente intuizioni più ricche, in modo collaborativo e da qualsiasi luogo

## Utilizzali

Le embedded analytics forniscono aggiornamenti in tempo reale appropriati al contesto

# 1



## In primo piano **UNA MAREA DI DATI**

Orientarsi

In primo piano

## **DISPORRE UNA PIPELINE DI DATI**

Business Intelligence migliore

# 2



## Studio sul caso **SCHNEIDER ELECTRIC**

Un faro nella nebbia

# 3

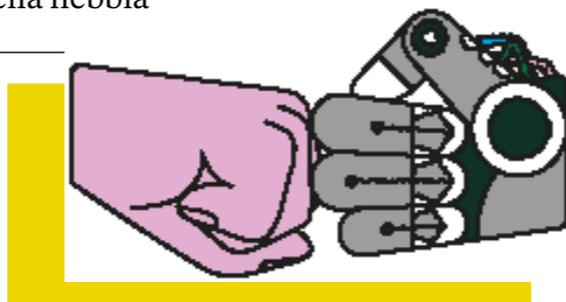


In primo piano

## **UNA QUESTIONE DI FIDUCIA**

Imparare a fidarsi delle macchine

# 4



## Studio sul caso **IA AMERICAN**

Improvvisare con i dati

# 5



### Collaboratori



**Il dottor Vikram Mansharamani** è un osservatore di trend globali e docente all'Università di Harvard.

È anche autore di *Think for Yourself: Restoring Common Sense in an Age of Experts and Artificial Intelligence*. Oltre a dedicarsi all'insegnamento, il Dr. Mansharamani fornisce consulenza ai CEO di aziende Fortune 500 su come orientarsi nell'incertezza del dinamico ambiente aziendale e normativo di oggi.



**Martin Veitch** è un giornalista esperto di business e tecnologia e attualmente è redattore collaboratore di IDG

Connect. Ha curato pubblicazioni tra cui *CIO*, *ZDNet* e *IT Week* ed è specializzato nel condurre interviste approfondite con i leader del settore tra cui Michael Dell, Steve Ballmer e Scott McNealy.



**Tom Davenport** è Presidential Distinguished Professor di Information Technology and

Management presso il Babson College, co-fondatore dell'International Institute for Analytics, research fellow della MIT Initiative for the Digital Economy e senior advisor di Deloitte Analytics. Scrive per *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review* e *Financial Times*.



**La dottoressa Sally Eaves** è professoressa di tecnologie emergenti, consulente di strategia globale e fondatrice di

Aspirational Futures, che guida, abilita e sostiene la prossima generazione di talenti interdisciplinari. È una premiata relatrice, autrice e influencer in discipline tecnologiche avanzate, trasformazione digitale, futuro del lavoro, sostenibilità e innovazione sociale.

# ‘Come si passa da uno stato di Business Intelligence passivo a uno “attivo”?’



**“T**rasformazione digitale”, “Democratizzazione dei dati”, “I dati sono il nuovo petrolio” sono frasi che abbiamo sentito così tante volte da lasciarci ormai indifferenti. Detto questo, sono tutte ottime per creare giochi di parole altisonanti senza senso, se non sappiamo cosa fare.

I leader aziendali sono ben consapevoli del fatto che la competitività si sta inasprendo, i nuovi operatori di mercato stanno sfidando gli operatori storici, e risolvere la sfida dei dati è fondamentale per il successo. Non servono parole altisonanti.

Avendo per la maggior parte della mia carriera aiutato le organizzazioni a realizzare il valore dei propri dati, quello che so è che i dati hanno un impulso. Sono

un’entità vivente che cresce costantemente, si evolve e crea nuove connessioni; e come tale deve essere trattata. Eppure continuiamo ad accettare sistemi che ci informano fino a un certo punto, ma non reagiscono ai dati che sono vivi e non sono in grado di innescare l’azione nel momento di business.

Nella mentalità “ora” e “subito” di oggi, i clienti e i dipendenti si aspettano che siate in grado di prendere decisioni e agire nel momento in cui si verifica un evento. Quando si è pronti e sicuri, l’ideale sarebbe intraprendere un’azione diversa; è quell’azione inaspettata che guida la trasformazione e crea valore reale. Set di dati passivi e storici che risiedono in sistemi non in grado di innescare l’azione non vi aiuteranno a soddisfare queste aspettative e a raggiungere i risultati auspicati.

Ma come ci si arriva? Come si passa da uno stato di Business Intelligence passivo a uno “attivo”?

Per comprendere meglio

le sfide e le opportunità, abbiamo chiesto ad alcuni importanti autori, accademici e commentatori di indicare il proprio punto di vista.

I collaboratori hanno parlato con i leader delle aziende di tutto il mondo che hanno innovato il modo in cui gestiscono i propri dati, e hanno definito una cultura dell’azione informata nelle proprie organizzazioni come supporto anche nei periodi più difficili. Dalla comprensione del potere del binomio esseri umani e tecnologia nel prendere decisioni insieme, alla creazione di una pipeline di dati di analytics intelligenti in grado di reagire in tempo reale, per garantire che l’intera forza lavoro possa avere fiducia e sia sicura di ogni decisione presa, in questo numero tutto viene preso in esame in dettaglio.

Mi auguro che gli articoli colpiscano nel segno, e vi forniscano uno spunto di riflessione su nuove idee e su come ottenere più valore dai dati. **James Fisher** Chief Product Officer, Qlik

# UNA MAREA DI DATI

Orientarsi nell'incertezza attraverso azioni informate, di *Vikram Mansharamani*



# 1

L'attuale ambiente aziendale è afflitto da un'incertezza palpabile e schiacciante. Basti pensare all'enorme quantità di sfide che i leader devono affrontare regolarmente: la pandemia altererà irreversibilmente il panorama competitivo? In che modo il cambiamento climatico potrebbe influenzare la nostra base clienti, la supply chain o le funzionalità operative? Una start-up scarsamente finanziata potrebbe superare rapidamente le nostre offerte ottenendo accesso a capitali a basso costo?

Nonostante queste domande apparentemente paralizzanti, il ritmo e il dinamismo del contesto aziendale

competitivo di oggi spingono i responsabili delle decisioni a tutti i livelli di un'organizzazione ad agire. Stare con le mani in mano non è una strategia aziendale praticabile. Al contrario, i leader dovrebbero adottare la strategia di orientarsi nell'incertezza attraverso "l'azione informata", l'uso strategico delle analytics per estrarre attivamente intuizioni dai dati senza affidarsi ciecamente ad essi.

L'azione informata offre un antidoto al veleno del sovraccarico di informazioni e alla paralisi dell'analisi ad esso associata. Spinti dalla promessa di azioni ottimizzate, ma accettando i nostri limiti nel processo decisionale, tendiamo

a fidarci in modo incauto di esperti e tecnologie che ci promettono la salvezza dalla nostra paura di non riuscire a fare la scelta ideale. L'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico offrono una speranza; siamo attratti dal delegare il nostro pensiero a queste forme integrate di competenza. Tuttavia, affidandoci ciecamente ai supporti tecnologici per le decisioni, potremmo avere una falsa sensazione di comfort.

Una competenza mirata può essere di aiuto, ma anche il contesto conta. Le azioni informate tengono conto anche del quadro generale.

In molte situazioni, il focus è assolutamente positivo. Chi non vuole

mettere a fuoco? Non è forse per questo che ingaggiamo esperti che mettono a fuoco in modo approfondito un dominio specifico? Ma il focus è un'arma a doppio taglio. Raramente consideriamo che "mettere a fuoco in modo approfondito" equivale a "ignorare ampiamente", perché una focalizzazione impropriamente limitata potrebbe tradursi nel perdere intuizioni nascoste nell'ombra appena fuori dal nostro riflettore. Purtroppo, questo è esattamente ciò che fa la maggior parte dei motori di data analytics: incanalano la nostra attenzione nel punto esatto della domanda, offuscando le potenziali intuizioni derivanti dalle informazioni adiacenti. Quando si tratta di pensare a prendere decisioni di fronte a un'incertezza radicale, molti di noi sono accecati dal focus.

Avete considerato, ad esempio, che l'aumento dell'uso di prodotti agricoli come carburante per il trasporto (etanolo) potrebbe aver contribuito agli alti prezzi degli alimenti che hanno generato la primavera araba? Focalizzandoci solo sul mercato dei combustibili rinnovabili, potremmo aver ignorato l'impatto sui prezzi agricoli e sui fragili regimi con popolazioni esposte all'insicurezza alimentare.

Una soluzione alla focalizzazione eccessiva solo su una piccola porzione è quella di allargare la nostra area di attenzione. Troppo spesso, siamo così concentrati a mettere a fuoco il primo piano che potremmo non vedere i forti segnali sullo sfondo. In effetti, prestare attenzione a un dominio più ampio può permetterci sia di identificare i rischi che di individuare le opportunità. L'ampiezza, a quanto pare, può essere tanto redditizia quanto la profondità. Sostituire il teleobiettivo con un grandangolo è una parte fondamentale dell'intraprendere azioni basate sulle informazioni.

In tempi di incertezza, può essere più importante collegare i proverbiali punti che generarne di nuovi. Defocalizzare per osservare il quadro generale ci permette non solo di vedere il contesto, ma anche di triangolare intuizioni attraverso più prospettive. È molto difficile vedere gli alberi o la foresta quando si fissa la corteccia. Fare un passo indietro può generare

intuizioni sorprendenti e approfondite, come ad esempio il controllo delle acque reflue impiegato per il COVID-19, che ha consentito di identificare picchi di casi e ricoveri prima che si verificassero. Collegare i punti di dati dall'analisi a monte e a valle (sia letteralmente che figurativamente) può rivelarsi fruttuoso.

Risultati migliori possono essere raggiunti anche con una maggiore collaborazione. Decisioni aziendali che potrebbero avere senso dal punto di vista finanziario, ma che mancano di una logica strategica, potrebbero essere evitate attraverso una maggiore collaborazione prima che la decisione venga presa. Ad esempio, prendiamo in considerazione la costruzione di un'abitazione. Si può assumere un architetto che elabora i piani, quindi assumere un appaltatore per costruire la struttura effettiva. Ma cosa succede se l'architetto e l'appaltatore collaborano durante il processo di progettazione e costruzione? La complessità della costruzione può essere ridotta, i costi possono essere contenuti ed è possibile rispettare la tempistica stabilita.

È anche importante considerare i cicli di feedback perché il pensiero lineare può essere fuorviante. Si pensi alla lodevole politica di rendere obbligatorie le cinture di sicurezza. Sicuramente una cosa positiva. Sappiamo che gli incidenti hanno un tasso di mortalità più elevato quando il conducente non indossa la cintura di sicurezza, pertanto questa politica sembra non creare problemi. I conducenti che indossano le cinture di sicurezza guidano però in modo diverso una volta allacciate? Purtroppo sì. Alcuni conducenti usano le misure di sicurezza aggiuntive come pretesto per guidare in modo più aggressivo, annullando di fatto gli ovvi vantaggi. Un altro esempio: i caschi da football proteggono i giocatori? La risposta non è ovvia, poiché la maggiore protezione spinge a colpire più forte. Questo fenomeno, per cui le persone tendono ad avere un determinato "budget di rischio" e regolano il proprio comportamento di conseguenza, è noto agli accademici come "omeostasi del rischio".

L'ex preside della Harvard Kennedy School e diplomatico Joseph Nye, nel suo libro *The Powers to Lead*, spiega come l'intelligenza contestuale sia fondamentale per una buona leadership. Afferma: "L'intelligenza contestuale

La leggenda del baseball americano Yogi Bera una volta notò che "il futuro non è più quello di una volta"

implica sia la capacità di discernere i trend in relazione alla complessità e l'adattabilità mentre si cerca di modellare gli eventi". Concentriamoci sull'ultimo interessante concetto: il plasmare gli eventi. Questo è esattamente ciò che l'azione informata cerca di fare: agire in un modo che produce un risultato vantaggioso.

Nell'ambiente altamente interconnesso e dinamico di oggi, il pensiero completo, che collega i punti, permette un'azione informata, un'attività che abbraccia l'incertezza, apprezza le dinamiche che confondono il riduzionismo, e diventa un momento di creazione di valore. L'azione informata permette ai leader stressati di prendere delle decisioni che tengono conto di un contesto più ampio.

La leggenda del baseball americano Yogi Bera una volta notò che "il futuro non è più quello di una volta". Questo non deve paralizzare i leader. I pool straripanti di dati di oggi forniscono moltissime risposte; ciò di cui abbiamo bisogno è un nuovo approccio per porre domande. Possiamo, e dobbiamo, fare affidamento sugli strumenti di supporto analitico, tuttavia dobbiamo prestare attenzione ed essere pienamente consapevoli dell'autonomia che stiamo cedendo. Dobbiamo imparare a pensare autonomamente e tenere le tecnologie e gli esperti a disposizione e non al comando. In definitiva, credo che la chiave sia possedere la domanda, quindi lasciare che i supporti decisionali forniscano risposte utilizzando dati in tempo reale e ipertestuali che guidano le azioni informate ■

# DISPORRE UNA PIPELINE DI DATI

Martin Veitch illustra le lacune nel mercato odierno della Business Intelligence

# 2

**I**l desiderio di analizzare i dati che guideranno le intuizioni e la differenziazione competitiva risale a prima dell'informatica stessa. La digitalizzazione ha solo accelerato la situazione. Richard Miller Devens usava il termine "Business Intelligence" già nel 1865. Il computer LEO calcolava le consegne ottimali dell'inventario in base alle prestazioni dei negozi e generava report di gestione per la catena di sale da tè Lyons' dal 1951. Inoltre, la primissima edizione della rivista *CIO*, pubblicata nel 1987, includeva un editoriale relativo a "un gruppo crescente di clienti sempre più esigenti che richiedono un accesso più rapido alle informazioni".

Ritornando ai giorni nostri, troviamo il banale meme "i dati sono il nuovo petrolio" che deve essere ripetuto a ogni conferenza tecnologica che si rispetti. Il potere dei dati è più chiaro che mai, tuttavia per molti, sfruttare i dati, controllarne la qualità e applicare il contesto per supportare il processo decisionale rimane una sfida. I CIO segnalano frammentazione, lentezza e silos, anche se la trasformazione digitale è stata accelerata dalla pandemia.

Tuttavia, vi è motivo di essere ottimisti, considerando le ampie pipeline di dati moderne che guidano l'attività e permettono ciò che Qlik chiama "Active Intelligence", ovvero la capacità

di agire su dati affidabili con un ricco tessuto di supporto di contesto e collaborazione per favorire le decisioni giuste e intraprendere azioni informate nel momento giusto. Assemblando processi congiunti, le aziende stanno seguendo il percorso dalla scoperta alla trasmissione dei dati dove servono, gestendoli attraverso cataloghi dati, comprendendoli, aumentandoli e utilizzandoli attraverso avvisi contestuali e azioni intraprese quasi in tempo reale.

La crescita negli anni '90 dei database ancorati al linguaggio SQL (Structured Query Language) ha portato a un'abbondanza di sviluppatori e specialisti e ha creato un boom delle attività di analytics. Purtroppo il segreto di SQL è "essere ottimo per spostare i dati, ma non per le analytics", afferma Mike Potter, Chief Technology Officer Qlik, pertanto abbiamo finito per usare lo strumento sbagliato per il lavoro.

"Per il cambiamento, è necessario acquisire i dati e gettare le basi per una supply chain di analytics e una pipeline basata su questo per abilitare l'Active Intelligence", spiega Potter. "Non è possibile creare valore in nessun processo aziendale rimanendo fermi. Le analytics non sono solo una questione di guidare il cambiamento, aumentare i ricavi e i profitti e abilitare la trasformazione

**Abbiamo bisogno di sistemi che forniscono consigli, lavorando insieme a esseri umani intelligenti**

digitale; niente di tutto ciò può verificarsi se non si intraprendono azioni".

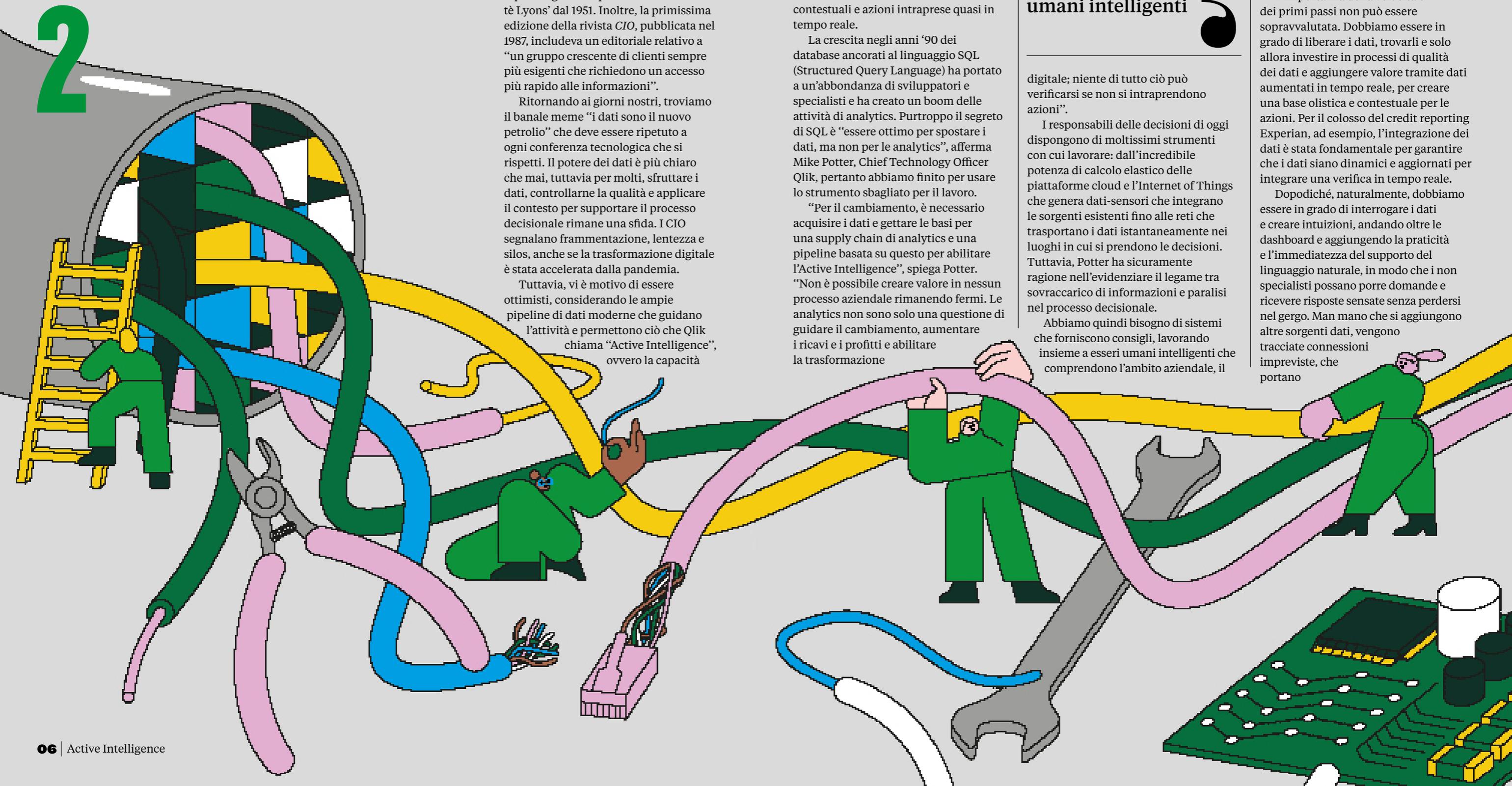
I responsabili delle decisioni di oggi dispongono di moltissimi strumenti con cui lavorare: dall'incredibile potenza di calcolo elastico delle piattaforme cloud e l'Internet of Things che genera dati-sensori che integrano le sorgenti esistenti fino alle reti che trasportano i dati istantaneamente nei luoghi in cui si prendono le decisioni. Tuttavia, Potter ha sicuramente ragione nell'evidenziare il legame tra sovraccarico di informazioni e paralisi nel processo decisionale.

Abbiamo quindi bisogno di sistemi che forniscono consigli, lavorando insieme a esseri umani intelligenti che comprendono l'ambito aziendale, il

contesto e il rischio. Che siano progressive ("è un ottimo momento per aprire un negozio di finger spinner a New York") o difensive ("questo accordo sul livello di servizio è sul punto di essere infranto, pertanto dobbiamo affrontare il problema ora"), le decisioni devono essere prese rapidamente prima che il contesto cambi e il momento svanisca. Se si coglie il momento, la promessa è enorme.

L'importanza della velocità e dei primi passi non può essere sopravvalutata. Dobbiamo essere in grado di liberare i dati, trovarli e solo allora investire in processi di qualità dei dati e aggiungere valore tramite dati aumentati in tempo reale, per creare una base olistica e contestuale per le azioni. Per il colosso del credit reporting Experian, ad esempio, l'integrazione dei dati è stata fondamentale per garantire che i dati siano dinamici e aggiornati per integrare una verifica in tempo reale.

Dopodiché, naturalmente, dobbiamo essere in grado di interrogare i dati e creare intuizioni, andando oltre le dashboard e aggiungendo la praticità e l'immediatezza del supporto del linguaggio naturale, in modo che i non specialisti possano porre domande e ricevere risposte sensate senza perdersi nel gergo. Man mano che si aggiungono altre sorgenti dati, vengono tracciate connessioni impreviste, che portano



a momenti di rivelazione fortuita e inattesa. A tale scopo, le nomine di Chief Data Officer diventano sempre più popolari e i team DataOps stanno diventando mainstream; tuttavia il consenso in azienda deve essere unanime per poter creare una cultura per il successo dei dati.

Mettiamo insieme questa supply chain di elementi e cominciamo a realizzare la promessa delle analytics in tempo reale. In pratica, potrebbero non essere sempre effettivamente in tempo reale, tuttavia se potete prendere una decisione migliore, più velocemente della concorrenza, state rispettando l'antico impegno dell'IT di fornire una piattaforma di supporto decisionale end-to-end verificabile su cui vengono prese ottime decisioni in un momento di business.

Per troppo tempo, abbiamo avuto

successo quando avrebbero dovuto comprendere che stavano imboccando un vicolo cieco. La paralisi dell'analisi è un killer silenzioso per l'innovazione e il cambiamento strategico.

Per le aziende dinamiche, tuttavia, la ricompensa è notevole. Ad esempio, il reparto finanziario di Schneider Electric è in grado di prevedere alcune prestazioni finanziarie trimestrali con una precisione dell'uno per cento utilizzando le analytics.

"I dati sono ciò che determina quanto sia luminoso il segnale nella nebbia dell'incertezza", afferma Clint Clark, Vice President dell'azienda, Finance Performance Systems and Data, Global Finance. Quando si crea una solida pipeline, è possibile illuminare quei segnali in modo più chiaro e con un tempismo migliore, e le persone possono prendere

l'importanza della governance dei dati per evitare l'effetto "garbage in, garbage out". Avverte inoltre di prestare attenzione alla potenziale "tragedia dei beni comuni", dove le persone agiscono in modo individualistico, egoistico o usano i dati per sostenere i propri pregiudizi.

Sintetizzando tutte le risorse che abbiamo a disposizione, possiamo creare una nuova ondata di aziende che si basano sui dati per prendere le decisioni giuste al momento giusto.

Elif Tutuk, Vice President, Innovation and Design di Qlik, ritiene che possiamo progredire enormemente se combiniamo il meglio degli strumenti, degli esseri umani e dei robot che lavorano fianco a fianco utilizzando il linguaggio naturale per le interazioni. "C'è la necessità di selezionare un momento di business da abbinare ai dati. L'Active Intelligence

difficoltà a collegare i punti tra ciò che è necessario per un approccio olistico ai dati e alle analytics, ma oggi non ci sono scuse perché tutti i componenti tecnologici sono disponibili. Ora, spetta ai leader guidare. Come ha scritto Clayton Christensen in *The Innovator's Dilemma*, molte aziende sono fallite perché sono rimaste sulla strada che le ha portate al

decisioni migliori più rapidamente. "È necessario creare una cultura della fiducia e mostrare che i dati hanno valore attraverso dimostrazioni ripetute", aggiunge. "È necessario trovare un modo per mettere i dati al centro del processo decisionale ed essere onesti su ciò che si sta facendo, compresa la comprensione dei propri presupposti e pregiudizi nascosti."

Cosa può essere trascurato? Clark consiglia di non sottovalutare

consente di intraprendere l'azione giusta al momento giusto... e fornisce dei superpoteri agli utenti", afferma. Ora abbiamo solo bisogno che uomini e donne mettano in pratica questo consiglio. Pronti, attenti... azione! ■

# COME FUNZIONA

## INIZIO: DATI GREZZI

1

### LIBERARLI

Prendi i dati grezzi dovunque si trovino, quindi trasmettili continuamente alle destinazioni che devono raggiungere

2

### DATA INTEGRATION

### TROVARLI

Rendere dati gestiti e affidabili prontamente disponibili per l'analisi

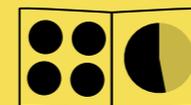
### COMPRENDERLI

Esplora i dati per scoprire facilmente intuizioni più ricche, in modo collaborativo e da qualsiasi luogo

### DATA ANALYTICS

3

4



### DATA LITERACY

### UTILIZZARLI

Le embedded analytics forniscono aggiornamenti in tempo reale appropriati al contesto

## RISULTATO: AZIONI INFORMATE

# IN CIFRE

Il successo di un'organizzazione è definito dal cogliere i momenti di business, ovvero i momenti che richiedono di intraprendere un'azione, un cambio di direzione per ridurre i rischi, rimanere al passo e apportare un cambiamento positivo.

Il problema è che questi momenti si perdono facilmente. Si presentano

quando meno te lo aspetti e, senza le informazioni giuste al momento giusto, troppe aziende si ritrovano a esaminare a posteriori le decisioni che avrebbero voluto prendere.

Per cogliere queste opportunità, le organizzazioni devono fornire a personale e sistemi informazioni aggiornate e in tempo reale e analisi che permettano loro

di intraprendere azioni informate.

Tuttavia, nonostante i significativi investimenti in soluzioni di analytics sempre più sofisticate degli ultimi anni, molte organizzazioni devono affrontare spaccature nella propria pipeline di dati di analytics che impediscono loro di raggiungere l'Active Intelligence.

## UNO

### Sbloccare i dati per l'analisi

Il primo passo è prendere i dati grezzi da diverse sorgenti e trasmetterli continuamente alle destinazioni che devono raggiungere, riflettendo i cambiamenti in tempo reale.

**96** %

delle aziende globali ha difficoltà a identificare le sorgenti dati per l'analisi

**31** %

delle aziende globali riferisce che non disporre di dati per l'analisi è uno dei motivi più comuni per cui i progetti di analytics falliscono

## DUE

### Trasformare i dati per ottenere intuizioni affidabili

Trasformare i dati grezzi, preservandone la provenienza e assicurando la governance, sblocca le opportunità di analisi.

■ Il più grande investimento intrapreso dalle aziende globali nelle proprie pipeline di dati nel 2021 è la trasformazione dei dati grezzi in dati pronti per le analytics

■ Assicurare la correttezza dei dati, aggiornare correttamente i dati, nonché i dati mancanti e incompleti sono tra le maggiori sfide che devono affrontare le organizzazioni quando trasformano i dati in una forma pronta per le analytics.

## TRE

### Scoprire un'intelligenza più ricca

La carenza di competenze, intuizioni iper-contestuali e strumenti avanzati rappresenta la più grande barriera alla scoperta di intuizioni più ricche.

Le principali sfide affrontate dalle organizzazioni nell'eseguire le data analytics sono:

**47**

% delle organizzazioni globali

■ Assicurarsi che l'interpretazione delle analytics sia corretta e accurata

**43**

% delle organizzazioni globali

- Trovare i dati associati per l'analisi
- Trovare talenti e risorse
- Disporre della tecnologia giusta

## QUATTRO

### Intraprendere azioni informate

Le organizzazioni hanno ancora difficoltà a tradurre i dati in valore aziendale.

■ Solo il 39% delle organizzazioni sta gestendo i dati come una risorsa aziendale

■ Solo il 29% sta ottenendo risultati di business trasformativi

Tuttavia, il passaggio a una cultura dell'azione informata consente loro di rendere importante ogni momento

■ L'aeroporto internazionale di Vancouver ha abbreviato il tempo di esecuzione delle query per il tempo minimo di connessione da 33 ore a 40 secondi, riducendo il tempo minimo di connessione a

**80** minuti

■ Samsung UK ha risparmiato ore ogni settimana ai responsabili dello sviluppo dell'area e ha aumentato l'efficienza delle visite sul campo del 20%

■ Wrightington, Wigan and Leigh NHS Foundation Trust ha identificato i colli di bottiglia per un'efficace cura del paziente, con conseguente riduzione dell'attesa per gli esami di risonanza magnetica da 10 a due giorni

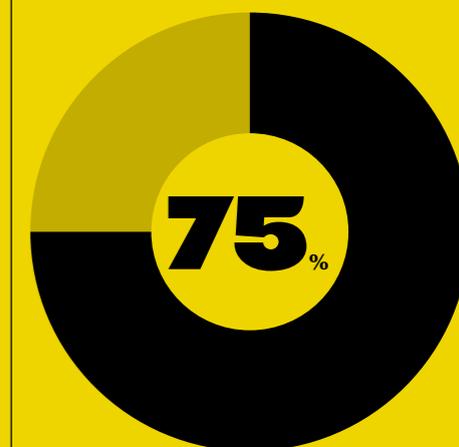
■ Novartis ha realizzato un risparmio di oltre sei cifre in USD attraverso l'ottimizzazione del budget e dell'allocazione delle risorse

## CINQUE

### Raggiungere i risultati di business

Quando si implementa una pipeline di dati di analytics intelligenti, in cui le informazioni fluiscono continuamente nei processi quotidiani, si ottimizza ogni momento di business attraverso azioni informate e si accelera il valore aziendale.

■ Tre quarti delle aziende globali hanno registrato un miglioramento di...



- Ricavi
- Soddisfazione dei clienti
- Profitto
- Efficienza operativa
- Produttività dei dipendenti

**Fonti** "Data is the New Water: The Importance of Investing in Data and Analytics Pipelines", condotto da IDC per conto di Qlik, febbraio e marzo 2020  
"The Journey to Becoming Data-Driven: A Progress Report in the State of Corporate Data Initiatives", condotto da New Vantage Partners, gennaio 2021



Shutterstock

“  
I dati sono enormemente potenti,  
ma devono essere raccolti e  
trattati con cura  
”

## SCHNEIDER ELECTRIC: ORIENTARSI NELLA NEBBIA

L'ottimizzazione dei dati per le analytics sta aiutando Schneider Electric ad adattarsi a un mondo che abbraccia la sostenibilità, afferma *Martin Veitch*

**S**chneider Electric è all'epicentro del passaggio globale alla sostenibilità e alla digitalizzazione, pertanto è logico che l'azienda abbia messo i dati al centro della mappatura delle sue prossime mosse, grandi o piccole che siano. Ciò è perfetto per Clint Clark, Vice President, Finance Performance Systems and Data, Global Finance, che sta aiutando l'azienda a fortificare e integrare le pipeline di dati per accelerare le scelte intelligenti.

“I dati sono il potere che determina quanto è luminoso il segnale nella nebbia dell'incertezza”, afferma durante la nostra videochiamata. “Quando si crea una pipeline solida e con una forte corrente in tempo

reale, è possibile illuminare quei segnali e le persone possono prendere decisioni migliori più rapidamente. Ci permette di essere molto più reattivi allo stato “così com'è” e alle correnti che cambiano.”

Nella finanza, i dati possono essere utilizzati per fornire “fatti che dicono la verità per contribuire a tenere conversazioni scomode o per sostenere e difendere iniziative strategiche”, spiega Clark. Avere tuttavia una cultura di gestione dei dati ottimale non è facile.

Una sfida che identifica è la “tragedia dei beni comuni”, un modo di dire popolare tra gli economisti per descrivere una situazione in cui le azioni degli individui non sono coordinate

### Clint Clark illustra...

#### gestione per intuito

“I processi di pensiero del sistema 1 (intuitivo) aggiungono valore e insegnano a prendere scorciatoie euristiche, tuttavia quando avvengono cambiamenti nel presupposto sottostante, l'unico modo per vedere il movimento propagarsi è attraverso i dati.”

#### ascolto

“Il divario tra le aspettative dei clienti e il punto in cui ci si misura può portare sulla strada sbagliata. Talvolta, si tratta di curiosità tra i dati e chiedersi “cosa succede se” per verificare se i presupposti fondamentali sono ancora validi.”

#### struttura

“Una mesh di dati di team con competenze nel dominio abbinata a DataOps dove la pipeline di dati e la soluzione analitica sono integrate all'interno di team funzionali per potenziarli è la migliore best practice che ho visto.”

#### data literacy

“Pensare che tutti saranno data scientist e comprenderanno come sintonizzare gli iperparametri non è uno scenario così irrealistico. Le persone avranno diversi livelli di maturità.”

#### paralisi dell'analisi

“Il lato negativo [dei moderni volumi di dati] è che le persone possono essere paralizzate dalla quantità di informazioni e dal comprendere quali di queste sono segnali importanti e quali sono solo frastuono.”

Clint Clark è Vice President di Schneider Electric

e non creano un bene comune. Esiste “l'azzardo morale delle persone che accettano i dati quando corroborano il loro punto o cercano di respingere i dati quando non supportano la loro visione del mondo”.

I dati sono enormemente potenti, ma devono essere raccolti e trattati con cura. Le attività di registrazione e la governance dei dati rappresentano sfide costanti. Può inoltre essere facile usare i dati per dimostrare che si stanno raggiungendo gli obiettivi, ma questi obiettivi corrispondono a ciò che vogliono i clienti?

Inoltre, vi è la questione di quanto siano affidabili i dati di base analizzati. Clark afferma che i responsabili delle decisioni devono comprendere cosa fare con i dati non validi o quando qualcosa non funziona nel processo. Creare un solido catalogo dati è importante per la scoperta, tuttavia deve procedere di pari passo con la trasparenza sullo stato e la

qualità dei dati.

Un altro aspetto negativo è il pregiudizio. “Devi essere disposto a cercare di comprendere i tuoi preconcetti nascosti e i pregiudizi nascosti quando potrebbero emergere all'interno dei dati”, spiega Clark. Ma quando i dati mostrano ripetutamente di avere una visione accurata del mondo e alimentano grandi decisioni, diventano parte del tessuto di un'azienda.

E, dopo tutto il duro lavoro di pulizia, integrazione, analisi e decisioni basate sui dati, i premi sono sostanziosi. Clark fornisce un esempio: nella propria divisione finanziaria nordamericana, Schneider ha creato un toolkit che, per diversi anni, ha fornito previsioni che si sono dimostrate corrette entro l'uno per cento. “Quando sei in grado di dimostrare questo tipo di prevedibilità, e le persone sanno che rispetterai gli impegni presi, questo crea molta fiducia”, afferma.

Clark ritiene che i leader dei dati di oggi beneficino di nuove potenti opportunità generate dal cloud computing, dall'Internet of Things, dai database grafici e da altri nuovi strumenti. Come esempio, spiega: “La tecnologia Change Data Capture di Qlik ci permette di estrarre i dati dai nostri sistemi sorgente a un costo inferiore rispetto alle soluzioni storiche con una maggiore coerenza e, allo stesso tempo, sfruttiamo i vantaggi dello streaming. È quanto di meglio esista”.

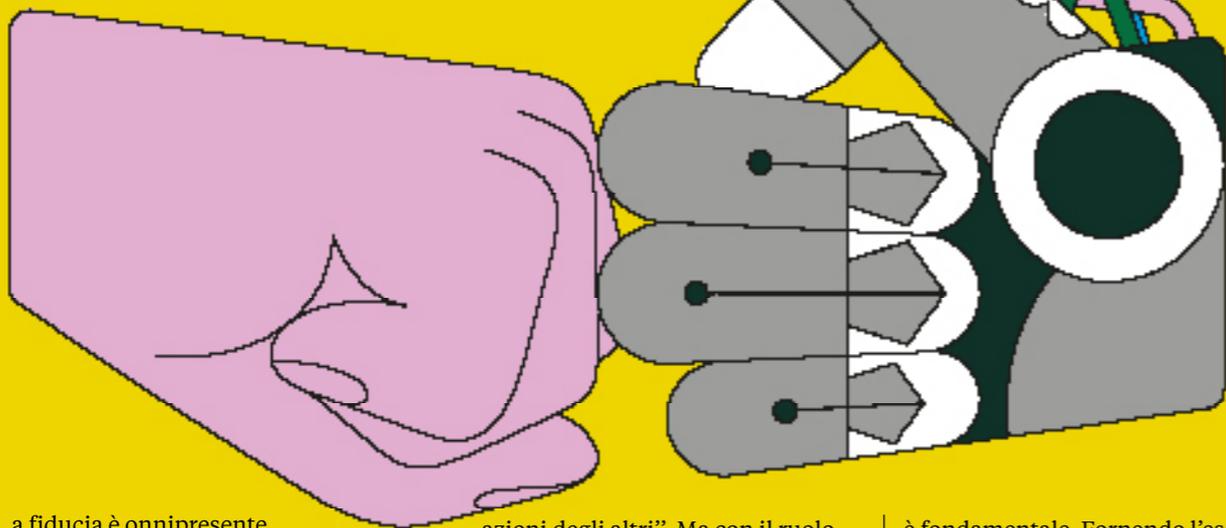
Clark ha inoltre tratto beneficio dall'incoraggiamento di Schneider a essere imprenditoriale e a provare cose nuove. “Molte volte questo significava che al primo tentativo fallirai”, afferma. “Il consiglio che fornisco ai membri del mio team è: “Mi aspetto che falliate; il fallimento è la migliore lezione... cercate solo di non fallire ripetutamente nelle stesse cose per gli stessi motivi”.”

In definitiva, Clark afferma che i dati sono “il faro nella nebbia: è possibile raggiungere la riva anche senza, ma potrebbe essere necessario aspettare che la nebbia si diradi o che venga giorno”. Aggiunge: “Mi piace che il cambiamento sia così rapido e che mi tenga sveglio la notte per imparare. Vedo sempre cose nuove e spesso le ritengo interessanti, quindi dopo due o tre mesi ho una sorta di rivelazione su quella che potrebbe essere la possibile soluzione.” ■

# UNA QUESTIONE DI FIDUCIA

# 4

Sally Eaves esamina come possiamo imparare a fidarci dei dati e ad affinare le nostre relazioni con le macchine



**L**a fiducia è onnipresente, tuttavia comprendere, creare e mantenere la fiducia rappresentano sfide chiave del nostro tempo, con la narrazione della fiducia che si evolve attraverso una dualità dinamica. Da un lato, le preoccupazioni sulla privacy dei dati, la sicurezza e lo sviluppo etico dell'intelligenza artificiale (AI) abbondano; dall'altro, "l'arte del possibile" è stata dimostrata attraverso gli scopi positivi a cui sono stati applicati dati e tecnologia.

Di recente, si è evoluta un'altra dinamica: l'alfabetizzazione dei dati. Nell'ultimo anno, la nostra vita quotidiana è stata dominata dai dati, aumentando i livelli di consapevolezza e contribuendo a superare l'ubiquità dei dati per rendere anche e analytics più onnipresenti. Ma man mano che le persone comprendono maggiormente come le organizzazioni utilizzano i propri dati, sono sempre più preoccupate, portando la fiducia al centro dell'attenzione.

Cos'è la fiducia? Le definizioni variano, ma si raggruppano intorno all'essere interpersonali e alla "disponibilità a essere vulnerabili alle

azioni degli altri". Ma con il ruolo sempre più predominante dell'AI, questo rapporto di fiducia è pronto a cambiare in relazione alle macchine? La risposta è "Sì" per quanto riguarda l'interfaccia uomo-macchina che si evolve da sistema informativo ad automazione ad agente autonomo (in vari gradi). In altre parole, un passaggio da padrone-servitore a compagni di squadra o partner che uniscono forze complementari. La risposta è però "No" in relazione alla questione dell'intento. Ritengo che, nel suo stato attuale, l'AI è ben lontana dall'avere intenzioni o stati mentali propri.

Tre sono i domini principali di "affidabilità" dell'AI: la tecnologia, il sistema in cui si trova, e le persone che stanno dietro/interagiscono con essa. All'interno di questi domini, sono emersi cinque pilastri chiave: la capacità di sviluppo dell'AI e del processo decisionale di essere guidato dall'uomo, addestrabile, trasparente, spiegabile e reversibile.

Rob O'Neill, Head of Information presso l'University Hospitals of Morecambe Bay NHS Foundation Trust, afferma che la trasparenza end-to-end

è fondamentale. Fornendo l'esempio di un progetto di analytics predittive per identificare i pazienti ad alto rischio di ipertensione, spiega che, in pratica, l'affidabilità dell'AI è stabilita attraverso l'apertura, la visibilità e i controlli dei pregiudizi integrati. "Sono un sostenitore delle tecniche di apprendimento automatico aperte, non degli approcci di tipo black box", afferma. "Quando si tratta di qualità dei dati, dobbiamo dimostrare che vi è una chiara linea visiva dal consiglio di amministrazione fino al reparto."

Nel panorama dei dati, le quattro V dei dati, volume, velocità, variabilità e volatilità, stanno accelerando, e un recente studio di Forrester Consulting per Dell Technologies ha indicato che questa accelerazione ha accentuato le barriere del paradosso dei dati per le organizzazioni. Lo studio ha rilevato che il sovraccarico di dati e l'incapacità di estrarre intuizioni dai dati è la terza più alta barriera alla trasformazione digitale. Questo rende l'investimento e l'applicazione ottimale delle analytics e dell'automazione della Business Intelligence (BI), supportata da cultura, talento e competenze, un

imperativo se i dati devono consentire la democratizzazione, contribuire a sviluppare nuovi servizi e favorire l'agilità proattiva dell'organizzazione al cambiamento.

Migliorare la pipeline di dati, rafforzare l'integrazione e garantire che le intuizioni siano generate da dati affidabili è fondamentale. Secondo Richard Speigal, Senior Business Intelligence Manager presso la Nationwide Building Society, questo significava che la sua organizzazione doveva allontanarsi da una struttura tradizionale basata su progetti, dove la comunità di dati e analytics era divisa in diverse funzioni, creando silos di dati e persone. La sua evoluzione è stata quella di introdurre un framework basato sul prodotto focalizzato sul flusso di valore e altamente multidisciplinare, con "vasi di dati orientati al dominio" gestiti alla sorgente e disponibili per il self-service aziendale. L'adozione da parte della dirigenza senior favorisce l'adozione a cascata, supportata da investimenti in competenze di alfabetizzazione dei dati. "Vogliamo federare l'azienda per usare gli strumenti di BI, in modo da creare le nostre soluzioni personalizzate", spiega Speigal. "Non basta fornire gli strumenti alle persone; è necessario aumentare la loro alfabetizzazione dei dati."

La governance dei dati e la fiducia forniscono un altro esempio di dualità. Da un lato abbiamo una maggiore pressione normativa da gestire, con complesse differenze geografiche che includono il Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR), il California Consumer Privacy Act (CCPA), il Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS) e l'Health Insurance Portability

**La fiducia è onnipresente, tuttavia comprendere, creare e mantenere la fiducia rappresentano sfide chiave del nostro tempo**

## Tre dilemmi sui dati

**1** Le aziende credono di essere data-driven, ma non danno priorità all'uso dei dati nelle organizzazioni

**64%**

delle aziende si vede come organizzazione data-driven, ma solo...

**23%**

considera di fatto i dati un capitale e dà priorità al loro uso in tutto il business

**2** Alle aziende occorrono più dati, ma dispongono al momento di più dati di quelli che sono in grado di gestire

**71%**

sta raccogliendo dati più velocemente di quanto possa usarli

**63%**

dispone di troppi dati per soddisfare i requisiti di sicurezza e di conformità

**3** Molte aziende credono nei vantaggi offerti dal modello "As-a-Service", ma solo poche hanno effettuato la transizione verso tale modello

**20%**

ha trasferito la maggior parte delle proprie infrastrutture e app a un modello As-a-Service

**65%**

ritiene che permetterebbe alle aziende di essere più agili

and Accountability Act (HIPAA). I dati di conformità sono in genere di proprietà dei data steward, soprattutto man mano che ci si avvicina al consumo durante le azioni, dove la governance deve essere più rigorosa. Questa è la governance con la G maiuscola.

Dall'altro lato, abbiamo l'impatto sul business e sulla fiducia di una buona governance. Si tratta di una governance condivisa da tutti i principali stakeholder, dal consumatore al team di ingegneri ai data steward. È una governance con la g minuscola, ma è ugualmente fondamentale. Come discusso con Dan Potter, Vice President, Product Marketing di Qlik, la governance deve essere presente in ogni fase, dalla creazione di un singolo dato a quando questo viene utilizzato per intraprendere un'azione, e anche in relazione alle analytics. "La fiducia deriva dalla trasparenza e dalla coerenza", afferma. "Abbiamo anche la componente "proteggimi da me stesso", non permettermi di mettermi nei guai."

La capacità di muoversi più velocemente con i dati è destinata ad

accelerare, con la crescente convergenza di sistemi di Information Technology (IT) e di tecnologia operativa (OT) che richiedono l'unione di diversi livelli di struttura dei dati, sensibilità temporale e volume, con diverse esigenze di latenza e di elaborazione del flusso. Stiamo inoltre osservando settori specifici che affrontano il cambiamento dei dati, in particolare il settore sanitario, dove le dinamiche pandemiche hanno richiesto modelli più aperti e predittivi con la capacità di riqualificarsi rapidamente.

In combinazione, questo comporta la necessità di mettere l'Active Intelligence al centro dell'attenzione. Le soluzioni di Business Intelligence passiva, che si basano su set di dati preconfigurati, conservati e storici, non sono progettate per integrare la governance in modo olistico e supportare o costringere a prendere decisioni e intraprendere azioni in tempo reale. L'Active Intelligence permette esattamente questo, stabilendo una pipeline di dati di analytics intelligenti con contenuti e logica di business dinamici, innescando azioni immediate e garantendo che i momenti di business non vengano persi.

Allo stesso modo, quando si tratta di governance, avere un sistema automatizzato non è sufficiente; dobbiamo passare a una posizione che potrebbe essere descritta come auto-correctiva, o auto-guaritrice.

Infine, come evidenziato da Elif Tutuk, Vice President, Innovation and Design di Qlik, sebbene si parli da tempo di intelligenza continua, questa in genere si concentra sul flusso continuo di dati e sull'innescare di azioni. L'Active Intelligence va oltre, mettendo insieme componenti aggiuntivi con persone molto coinvolte nel ciclo. "Dobbiamo portare la fiducia umana nelle analytics e nei dati e fornire una collaborazione valida tra produttore e consumatore di dati", afferma.

Se guardiamo al futuro, questa componente delle persone diventa fondamentale, con il miglioramento della collaborazione come prossimo passo critico per consolidare la fiducia nei dati e la fiducia nelle data analytics. ■



Getty Images

## IA AMERICAN: IMPROVVISARE CON I DATI

iA American Warranty Group utilizza l'Active Intelligence per portare maggiore valore al business, come spiega *Thomas H Davenport*

Il mondo dell'accesso alle informazioni, delle analytics e della reportistica sta cambiando radicalmente. Può essere stato stabile per decenni, ma è in corso una rivoluzione nella tecnologia, nei ruoli e nelle strutture organizzative per generare intuizioni e intraprendere azioni più informate. Un termine emergente per questo nuovo ambiente è "Active Intelligence" che, come il termine stesso suggerisce, implica sia più azione che più intelligenza.

Alcune delle maggiori potenzialità delle azioni derivano da chi svolge il lavoro. La Business Intelligence è stata storicamente gestita da intermediari tra i responsabili delle decisioni e i dati e le

intuizioni di cui avevano bisogno. Ora, i responsabili delle decisioni possono accedere e analizzare i propri dati autonomamente; il campo si è spostato rapidamente verso il self-service. E, quando i responsabili delle decisioni accedono e analizzano i dati autonomamente, sono più motivati a usare i risultati nelle decisioni e nelle azioni. Se vengono coinvolti intermediari, ora possono concentrarsi meno sulla generazione di report e maggiormente sul lavorare a stretto contatto con i business user e i responsabili delle decisioni.

La maggiore intelligenza è guidata in parte dalla nuova tecnologia. Gli

### Una storia di successo

Riduzione della durata del progetto di preparazione dei dati

**10**×

Aumento della produttività degli sviluppatori

**5**×

Rivelate intuizioni trasformative entro

**3** mesi

Raggiunto tasso di adozione delle analytics (nell'arco di 3 mesi) di

**80** %

strumenti emergenti per i dati e le analytics coinvolgono maggiori gradi di analisi predittiva, intelligenza artificiale e automazione delle decisioni. Promettono un futuro in cui le intuizioni saranno presentate nel contesto usando flussi di dati in tempo reale, e molte decisioni saranno automatizzate. Gli "acceleratori" faciliteranno lo sviluppo di questi tipi di funzionalità per casi di utilizzo specifici. Inoltre, riconoscendo che i team lavorano insieme per generare insight e agire su di essi, anche la collaborazione è sempre più possibile nell'uso di questi strumenti.

Insieme, queste tecnologie, i ruoli e le collaborazioni stanno rimodellando la ricerca di decisioni e azioni basate sui dati e comporteranno un cambiamento ancora maggiore in futuro. Per comprendere alcune delle prime direzioni dell'Active Intelligence, ho parlato sia con un fornitore che con un utente di analytics aziendali presso iA American Warranty Group.

L'azienda fornisce assicurazioni, garanzie e altri prodotti di protezione dei veicoli ai concessionari di automobili. Sebbene iA American abbia molto successo, voleva comprendere meglio cosa sta vendendo e perché, al fine di accelerare lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi data-driven, e per dedicare più tempo alla ricerca di nuove opportunità di business e meno a dare un senso a dati disparati.

iA American è un cliente di vecchia data di Qlik, e Patrick Straub, Vice President di Business Intelligence presso iA American, afferma che il suo team ha una strategia per fornire maggiore valore al business utilizzando nuovi

strumenti e processi.

Ritiene che gli strumenti self-service e i trend generali del business abbiano creato una maggiore brama di dati tra gli analisti aziendali e i responsabili delle decisioni. Anziché preparare manualmente i report, il team ha un nuovo obiettivo: aiutare a portare ulteriori intuizioni ai business user per decisioni e azioni migliori e più veloci. I clienti interni di Straub stanno cercando più sorgenti dati, regolate e gestite con maggiore qualità. "Il nostro precetto generale è quello di non fornire dati all'azienda che potrebbero portare a decisioni negligenti o sbagliate", spiega, aggiungendo che ciò che vuole sono "buone decisioni scaturite da dati validi".

Con il tempo ora a disposizione grazie all'automazione della generazione di report, il team di Straub può concentrarsi sulla conservazione e l'integrazione dei dati. L'Active Intelligence coinvolge non solo l'analisi e le azioni, ma anche la gestione della pipeline di dati che porta ad esse.

La maggior parte dei dati di iA American proviene dai concessionari di automobili, e quando un cliente presenta un reclamo, potrebbe passare attraverso 15 sistemi diversi, ognuno con il proprio formato di dati. Straub e il suo team stanno armonizzando gli schemi di dati tra questi sistemi, integrandoli in un catalogo dati. Hanno anche intrapreso un programma di governance dei dati e hanno nominato dei data steward per i domini chiave dei dati. Gli sforzi di gestione dei dati hanno ridotto di dieci volte il tempo necessario a un utente per preparare i dati e accedervi. La produttività degli sviluppatori è stata quintuplicata.

Portare ulteriori intuizioni ai business user per decisioni e azioni migliori e più veloci

Il team di Straub è centralizzato, tuttavia poiché la tecnologia è molto più facile da usare, vi è uno stretto meccanismo di feedback tra il lato aziendale e quello tecnico. Ora che i business user comprendono il valore apportato dagli strumenti, Straub sostiene che possono "improvvisare con i dati" in modo collaborativo ed esplorare l'arte del possibile. Aggiunge: "È una modalità molto più fluida per soddisfare le loro esigenze di ulteriori tipi di dati e analisi; iteriamo finché non otteniamo il momento di illuminazione."

Uno dei business user che ha una stretta relazione di lavoro con il gruppo di Straub è Karl Nilsen, Product Manager di iA American. È così orientato ai dati che su LinkedIn descrive se stesso come professionista nell'ambito dello "sviluppo di prodotti e marketing basati sui dati". Con strumenti come Qlik, spiega Nilsen, non solo accede rapidamente ai dati, ma vederli nei modi in cui il software li visualizza aiuta lui e i suoi colleghi a ideare più velocemente. "Mi mostra le domande che dovrei porre", spiega. Molti dei nuovi prodotti che propone al business sono guidati dalla sua analisi delle sorgenti dati.

Nilsen ha sempre voluto basarsi sui dati nel proprio lavoro, ma fino a poco tempo

fa non disponeva degli strumenti per farlo. Non scrive codici e non ha un background tecnico, ma è sicuro che questi strumenti lo hanno reso un dipendente di maggiore valore. Può scoprire rapidamente cosa sta facendo un singolo rivenditore o come si sta comportando un prodotto e, poiché può accedere rapidamente alle informazioni, questo riduce sostanzialmente il suo carico di lavoro quotidiano.

iA American offre molti prodotti, la maggior parte dei quali basati su servizi o benefici legati ai veicoli dei clienti. Non c'è dubbio che l'Active Intelligence aiuti l'azienda a prendere decisioni e a intraprendere azioni più intelligenti e veloci che contribuiscono notevolmente al successo aziendale. ■



Ulteriori informazioni  
[Qlik.com/ActiveInsights](https://qlik.com/ActiveInsights)

© 2021 QlikTech International AB. Tutti i diritti riservati. Tutti i nomi di prodotti e società sono marchi di fabbrica™ o marchi registrati® dei rispettivi titolari.

**Qlik Q**  
LEAD WITH DATA®

