

ta anni di ottimizzazione lean in produzione hanno impietosamente evidenziato i limiti delle altre aree aziendali, spesso ancora gestite in maniera (troppo) tradizionale. Eliminando le proprie sacche di inefficienza, la produzione si è trasformata nel luogo principe in cui toccare con mano gli sprechi generati nel resto dell'azienda.

Sprechi tristemente famosi, perché quotidianamente sotto gli occhi di tutti: componenti che non si accoppiano, distinte base errate, forniture consegnate in ritardo, elevati costi di garanzia dovuti a difetti di progettazione o a scarsa qualità dei componenti, differenze inventariali, solo per citarne alcuni.

Proprio nel momento in cui le aziende stavano mietendo i meriti della lean production, il mercato già poneva nuove sfide. Il rapporto diretti/indiretti virava drammaticamente a favore di questi ultimi, la maggioranza dei costi e – con essi delle aree di miglioramento – si stava velocemente spostando fuori dai reparti produttivi. Continuare ad ottimizzare la produzione avrebbe portato vantaggi marginali se non fossero state coinvolte anche le altre funzioni aziendali, dall'ingegneria agli acquisti, dalla finanza alle vendite.

Nel momento del dubbio, l'Occidente si rivolse di nuovo al Toyota Production System in cerca di ispirazione, scoprendo che il lean thinking è ben più articolato e complesso della sola lean production. Di qui la necessità di collegare senza soluzione di continuità tutte le funzioni aziendali, di qui l'urgenza con cui l'ufficio acquisti viene chiamato a partecipare da protagonista a questa nuova sfida.

Autorevoli istituzioni internazionali, tra cui il prestigioso McKinsey Global Institute, sostengono che il lean thinking debba ancora dispiegare buona parte del suo potenziale, a patto, però, di rivedere alcuni paradigmi, primo fra tutti quello di virare l'attenzione dalla produzione all'intero sistema azienda. La sfida dei prossimi anni sarà incentrata sull'adozione della filosofia lean lungo tutto il flusso del valore, dal fornitore di materia prima al partner logistico che consegna il prodotto finito al cliente.

La competizione è già iniziata e la posta in palio è decisamente alta: l'ufficio acquisti, da sempre uno dei pilastri su cui si fondano le nostre imprese, può e deve partecipare da protagonista.

Le sfide dell'innovazione a supporto del business: Big Data



di FABIO GHI
(Amministratore Delegato
Bios Management)

Il **valore strategico** della **gestione efficiente dei dati** è diventato un elemento chiave per la crescita dell'impresa, lo sviluppo di nuovi segmenti di mercato e l'innovazione di prodotto: di fatto i dati stanno cambiando il modo in cui vengono prese le decisioni aziendali.

Un recente studio dell'*Economist Intelligence Unit* mette in evidenza come molti dirigenti aziendali siano ormai consapevoli del fatto che i volumi di dati, il moltiplicarsi delle fonti che li generano e gli strumenti per analizzarli, stanno trasformando i processi decisionali.

Il cosiddetto *Information Overload* è una delle principali sfide che le aziende si trovano ad affrontare: se in passato prendere decisioni era difficile a causa dell'insufficienza di dati, oggi il problema è che le informazioni sono troppe.

La metà del campione di indagine è convinta che le tecnologie innovative che integrano funzionalità per la gestione e l'analisi dei dati stiano migliorando la capacità dei dipendenti di prendere decisioni.

I dirigenti citano i *data analytics* in cima alla lista delle tecnologie in grado di valorizzare l'intuizione e l'immaginazione nel posto di lavoro.

Si tratta soprattutto di una sfida cognitiva piuttosto che tecnologica: in che modo le persone possono dare un significato ai dati? Prendere le corrette decisioni di business è il principale obiettivo di un dirigente.

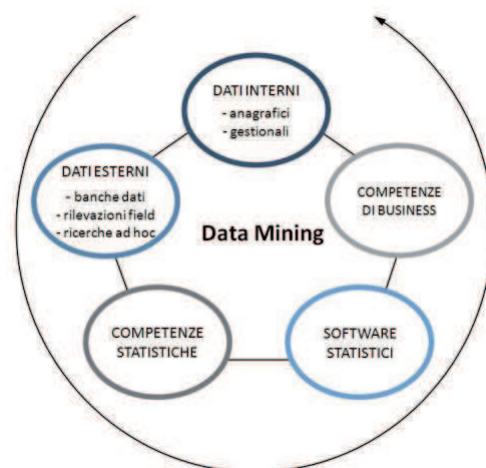
Sempre più spesso è diventato indispensabile realizzare progetti innovativi e customizzati che, partendo dai dati, li trasformano in informazioni, valorizzando risorse, processi e tecnologie.

Il supporto di queste ultime

è infatti fondamentale per prendere decisioni importanti, ma lo sono altrettanto l'immaginazione e l'intuizione delle persone.

Le tecnologie sono fondamentali per prendere decisioni importanti laddove siano indirizzate da una chiara visione delle priorità e degli obiettivi. L'Information Technology deve essere in grado di recepire le istanze del business e tradurle in soluzioni tecniche efficaci.

Il *Data Mining* è la disciplina che studia le tecniche informatiche avanzate per analizzare i dati a disposizione delle aziende ai fini di aumentarne la competitività e migliorare la comprensione di fenomeni di interesse. La maggior parte delle aziende dispone oggi di enormi basi dati che costituiscono una potenziale miniera di informazioni molto utili. Queste tecniche di





analisi fanno emergere le tendenze, le relazioni tra i dati, le ragioni legate al manifestarsi dei fenomeni. Quindi, evidenziano non solo cosa sta accadendo, ma anche perchè.

Le potenziali applicazioni in ambito aziendale ricoprono aree sempre più vaste che vanno dall'analisi dei mercati di sbocco, all'analisi e gestione del rischio, al riconoscimento e la gestione delle frodi fino all'analisi dei testi e delle pagine web.

In campo economico-finanziario, le principali applicazioni sono:

- **Segmentazione della clientela** (database marketing): applicazione di tecniche di clustering per individuare i raggruppamenti impliciti nei dati, omogenei in termini di comportamento d'acquisto e di caratteristiche socio-demografiche
- **Churn analysis**: applicazione di tecniche previsive per individuare i clienti a rischio di abbandono
- **Analisi delle associazioni** (market basket analysis): individuazione dei prodotti acquistati congiuntamente
- **Cross-selling**: per individuare le possibilità di vendita incrociata / incrementale
- **Fraud Detection**: riconoscimento e gestione delle frodi per individuare i comportamenti illegittimi
- **Credit Scoring**: valutare la solvibilità e quindi l'affidabilità creditizia
- **Web**: analizzare le dinamiche di visita del sito e le dinamiche di acquisto

Bios Management partendo dalla convinzione che la disponibilità e fruibilità del dato siano aspetti determinanti per un efficace ed efficiente modello di governance aziendale, sia in termini di know how propedeutico alle scelte aziendali sia in termini di time to market, **ha sviluppato competenze sul campo con i propri clienti relativamente a:**

- **integrazione e storicizzazione delle fonti dati interne ed esterne all'azienda in ambienti tecnici diversificati,**
- **sviluppo di indicatori di performance per gli ambiti di intervento di interesse (ad esempio: produzione, costi, performance operativa di reparto),**

- **sviluppo ed integrazione nei flussi operativi e decisionali di modelli statistici predittivi (in base ad indicatori comportamentali),**
- **definizione del modello evolutivo di integrazione fra analisi basate sui dati e processi decisionali.**

Ogni progetto inizia sempre dalla definizione degli obiettivi dell'analisi per comprendere le specificità del Business in cui opera e le sue esigenze.

Si procede poi con le seguenti fasi:

- Individuazione delle fonti di dati
- Estrazione / acquisizione dei dati (ed integrazione, se provenienti da fonti o data base diversi)
- Pre-processing (Pulizia dei dati - Analisi esplorative - Selezione - Trasformazione)
- Data Mining (Scelta dell'algoritmo - Indi-

viduazione dei parametri - Elaborazione - Valutazione del modello)

- Interpretazione / valutazione dei risultati
- Rappresentazione dei risultati

L'applicazione di tecniche di data mining, sfruttando appieno la ricchezza informativa insita nel patrimonio di dati disponibili, consente di acquisire un effettivo vantaggio competitivo. La conoscenza delle diverse tipologie di comportamento presenti all'interno della propria clientela, delle regole che governano l'acquisto di un prodotto, delle strategie della concorrenza, così come l'individuazione tempestiva di nuove nicchie di mercato, di nuovi potenziali concorrenti, di innovazioni tecnologiche che avranno un impatto nel proprio campo di attività, sono elementi irrinunciabili per la sopravvivenza in mercati altamente competitivi e in rapida evoluzione.



Avere un consulente che ti aiuta nelle scelte strategiche della tua azienda a volte può fare la differenza. Gestire l'azienda in modo più puntuale, consapevole e strutturato non è impossibile.

Unionfidi opera con 65 istituzioni finanziarie convenzionate (banche, società di leasing e factoring), con operatività a livello nazionale e locale. E' iscritto nell'elenco degli intermediari vigilati da Banca d'Italia ed in quanto tale le proprie garanzie sono "Basilea compliant" con beneficio per la PMI



GARANZIE SUI FINANZIAMENTI. CONSULENZA SU FINANZA AZIENDALE E AGEVOLATA

www.unionfidi.com • www.finindustria.com

Il presente è un messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Si invitano, pertanto, gli associati a fare riferimento ai fogli informativi contenenti le condizioni contrattuali, generali ed economiche, disponibili presso le nostre sedi e sul sito www.unionfidi.com

socio in termini di maggior accesso al credito ed a migliori condizioni.

Finindustria riveste il ruolo di consulente finanziario e fornisce le competenze e le conoscenze per attivare un approccio strutturato e metodologico con il sistema bancario attraverso un'assistenza completa nell'accesso al credito, ai finanziamenti a tasso agevolato, ai contributi a fondo perduto, ai bonus della normativa regionale, nazionale e comunitaria. Fornisce anche la previsione dell'ammissibilità dell'impresa al Fondo Centrale di Garanzia.

UNIONFIDI S.C. Sede Centrale: Via Nizza 262/56 - 10126 Torino
Tel. 011 2272411 Fax 011 2272455 - info@unionfidi.com - www.unionfidi.com

FININDUSTRIA S.r.l. Sede Centrale: Via Nizza 262/56 - 10126 Torino
Tel. 011 2272511 Fax 011 2272555 - info@unionfidi.com - www.finindustria.com

ALESSANDRIA Tel. 0131 68.86.4
ASTI Tel. 0141 43.69.65
BIELLA Tel. 015 35.51.39
BRESCIA Tel. 030 83.60.696

CUNEO Tel. 0171 69.33.69
IVREA (TO) Tel. 0125 19.63.379
NOVARA Tel. 0321 33.16.52
RHO (MI) Tel. 02 36.54.13.62
VERBANIA Tel. 0323 40.24.46