

Dal Performance Management al 'Decision-Making' collaborativo. La vision Gartner

di Nicoletta Boldrini

ESTENDERE IL PERFORMANCE MANAGEMENT AL 'DECISION-MAKING' COLLABORATIVO È LA NUOVA FRONTIERA PER QUELLE AZIENDE CHE VOGLIONO REALMENTE GESTIRE LE PERFORMANCE DI BUSINESS, RENDERE LE INFORMAZIONI PIÙ SEMPLICI E ACCESSIBILI A TUTTI E FACILITARE L'ESECUZIONE DELLA STRATEGIA AZIENDALE, ATTRAVERSO PROCESSI DECISIONALI CONDIVISI TRA LE FUNZIONI DI UN'ORGANIZZAZIONE COMPLESSA. RITA SALLAM, RESEARCH DIRECTOR DI GARTNER, ILLUSTR A ZEROUNO IL PERCORSO EVOLUTIVO IN ATTO: "CI VORRANNO ANCORA TRE ANNI PER AVERE UNA MATURITÀ CULTURALE E TECNOLOGICA, MA IL CAMBIAMENTO È IN ATTO".

Misurare le performance del business è da sempre un'attività molto complessa. "Viviamo un importante momento di transizione – esordisce Rita Sallam, Research Director di **Gartner**, recentemente intervistata da ZeroUno – certamente influenzato dalla crisi economica ma guidato, soprattutto, dalla crescente pressione competitiva e dalla necessità di modellare dinamicamente e in modo molto flessibile i processi di business. E per arrivare ad avere questa elasticità è fondamentale prendere decisioni giuste al momento giusto".

Più facile a dirsi che a farsi. "Come essere umani siamo soliti prendere decisioni usando semplicemente la nostra testa

– ammette Sallam – e questo vale anche all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, stiamo assistendo a un cambio culturale, seppur lento e graduale, improntato alla collaborazione".

Un cambio che, dal punto di vista tecnologico, significa combinare le tradizionali metodologie e tecnologie di Business Intelligence e Performance Management con i nuovi strumenti collaborativi dell'era Web 2.0 (per andare verso il Collaborative Decision Making, come lo identifica Gartner); ma ciò su cui si sofferma Sallam è la crescente consapevolezza, da parte delle aziende, del rischio connesso alle decisioni sbagliate. Il punto di partenza per un cambio di approccio al Decision Making dovrebbe proprio essere la domanda "Quanto mi costa una cattiva decisione (sbagliata, presa in ritardo, ecc.)?".

"La consapevolezza di tale rischio, pur senza quantificazioni e dettagli, è la via attraverso la quale si passa a una visione più strategica delle decisioni e del loro impatto. È ancora piuttosto raro trovare organizzazioni già strutturate a livello di Collaborative Decision Making – sottolinea Sallam -. Assistiamo ora a un primo cambio di rotta ma, nella maggior parte dei casi, le aziende sono strutturate ancora a 'silos' e le decisioni si prendono per comparti, privilegiando la propria esperienza. Ma va comunque sottolineata la presa di coscienza e il riconoscimento del valore aggiunto dato da decisioni condivise che coinvolgono tutta l'organizzazione nelle attività di gestione e controllo del business", precisa l'analista di Gartner. "La convergenza tra Business Intelligence e Performance Management è in atto da tempo; adesso è arrivato il momento dell'integrazione con la Collaboration attraverso strumenti di social networking".



RITA SALLAM
Research Director di Gartner

È in atto da tempo la convergenza tra Business Intelligence e Performance Management; anche l'integrazione con sistemi collaborativi sta già avvenendo e si iniziano a vedere combinazioni di sistemi che collegano le informazioni strutturate raccolte e archiviate nei sistemi aziendali a dati non strutturati legati a comunicazioni e comportamenti individuali degli utenti

PRIMO PASSO: CONNETTERE I PROCESSI

Integrazione che deve necessariamente essere, prima di tutto, organizzativa. "Connettere i processi è il primo passo da fare - spiega Sallam - attraverso criteri specifici che tengano conto della natura e dei bisogni/obiettivi dell'azienda".

È dato che stiamo parlando di un momento di transizione che coinvolge le imprese di tutto il mondo, indistintamente, l'analista sottolinea l'importanza delle best practice. "Per far comprendere e 'approvare' la collaborazione tra comparti e persone diverse serve la sponsorship dei top executive ed è fondamentale conoscere a fondo i processi di business, il loro coordinamento e, dunque, la loro integrazione con nuovi processi collaborativi. È un percorso di cambiamento che va governato in ogni singolo aspetto affinché possa produrre i risultati attesi in termini di decisioni più veloci, flessibili e condivise". Un percorso che vede il Cio coinvolto sotto un duplice aspetto: "Da un lato, come colui che deve fornire gli strumenti di collaborazione e di supporto alle decisioni. Dall'altro lato, come abilitatore della cultura di Collaboration, a partire da quella tra Cio e Cfo, dato che proprio l'area amministrativo-finanziaria che necessita maggiormente di decisioni partecipate e tempestive", prosegue Sallam.

Insiste molto sui processi di business l'analista Gartner che, cercando di riassumere le key issues del Collaborative Decision Making, evidenzia: "È necessario fare le dovute valutazioni preliminari e chiedersi: che tipo di decisioni necessitano di sistemi di collaboration a supporto? Quali sono i key requirement per abilitare le decisioni in modo collaborativo? Quali sono i processi interessati e le operation coinvolte e come portare la collaboration a livello trasversale?"

Tutte domande che racchiudono in sé il percorso evolutivo del Performance Management, sempre più verso il Collaborative

PM. "La collaboration vista dal punto di vista delle performance aziendali diventa lo strumento (ma soprattutto la cultura) grazie al quale 'elevare' le decisioni dal livello operativo a quello strategico, riconoscendo a priori la tipologia di decisione di business (operativa, tattica, strategica) e gli utenti/processi coinvolti".

IL FUTURO È VICINO

L'analista di Gartner evidenzia a livello mondiale una presa di coscienza sulle potenzialità della collaborazione nei processi decisionali di business ma, ammette, non siamo ancora giunti a un livello di convergenza tecnologica maturo. "Le prime vere piattaforme tecnologiche di Collaborative Decision Making dovrebbero iniziare a vedersi in questo 2011", spiega Sallam. "È comunque in atto da tempo la convergenza tra Business Intelligence e Performance Management; anche l'integrazione con sistemi collaborativi sta già avvenendo e si iniziano a vedere combinazioni di sistemi che collegano le informazioni strutturate raccolte e archiviate nei sistemi aziendali a dati non strutturati legati a comunicazioni e comportamenti individuali degli utenti".

"Per una maturità culturale e tecnologica dovremo attendere almeno tre anni ancora - conclude Sallam - con spinte maggiori, iniziali, dal mondo Finance, storicamente più legato al concetto di rischio, ma anche dal mondo industriale e del manufacturing che, seppur ancora concentrato sul controllo dei processi, potrebbe trovare nel Collaborative Decision Making uno strumento strategico nell'ambito della ricerca e della produzione competitiva". ■

Secondo la società di ricerca Yankee Group, entro il 2013 più del 65% del traffico mobile sarà costituito da video. In prospettiva, Juniper Networks lancia Mobile Video Optimization, una soluzione che aiuta i provider a fornire video di qualità migliori attraverso le reti mobili.