

Come ottenere dai C-level il buy-in per le tue iniziative di MDM

Guida dettagliata su come pianificare una strategia di Master Data Management e ottenere il supporto degli executive

Informazioni su Informatica

La Digital Transformation cambia le nostre aspettative: servizi migliori, consegne più rapide, il tutto a costi minori. Le aziende devono trasformarsi per restare competitive e i dati sono la risposta per riuscirci.

Quale leader mondiale nell'Enterprise Cloud Data Management, possiamo supportarti per evolvere in modo intelligente in qualsiasi settore, categoria o nicchia di mercato. Informatica ti offre la possibilità di diventare più agile, realizzare nuove opportunità di crescita o persino inventare cose nuove. Siamo focalizzati al 100% sui dati, e questo ti offrirà la flessibilità necessaria per competere ed avere successo.

Ti invitiamo a scoprire tutto quello che Informatica ha da offrirti, sprigionando "the power of data" per promuovere la tua prossima intelligent disruption.

Indice

Executive Summary	4
Individuare gli obiettivi di business.....	6
Stabilisci i fattori che promuovono il valore di business per le tue iniziative legate ai dati master	7
Come orientarsi: la tua roadmap per i dati master	7
Come interagire con gli stakeholder.....	9
Come analizzare i risultati	10
Come preparare il business case.....	15
Conclusione.....	16

Executive Summary

I dati di livello enterprise sono il centro del tuo business e, ogni anno, le aziende migliorano la propria capacità di garantire dati governati, rilevanti e autorevoli: in poche parole, dati affidabili. La gestione dei dati è fondamentale per questo processo. Senza i giusti sistemi, nessuna organizzazione può avere piena fiducia nei propri dati per affrontare le pressanti sfide del business.

Le tue iniziative di business si basano sui dati affidabili. Nello specifico, i dati master sono una risorsa condivisa da tutta l'azienda che devi gestire in modo strategico per garantire che le tue iniziative di digital transformation guidate dai dati conseguano risultati di business tangibili e contribuiscano a realizzare nuove opportunità di crescita.

Il Master Data Management (MDM) può consentire di fatto risparmi sui costi e ritorni operativi per le aziende:

- PartsSource, una catena di retail nel settore automotive, ha ridotto il tempo richiesto per il lancio di nuovi prodotti da due ore a due minuti, ha raggiunto una crescita percentuale dei ricavi a due cifre e ha ridotto il personale necessario per aggiornare le informazioni di prodotto da sette a due addetti.¹
- Winsupply, un fornitore residenziale e industriale, ha aumentato le vendite online del 10% con funzionalità di ricerca dei prodotti semplificate ed è rimasta competitiva con una piattaforma di dati di prodotto moderna. Inoltre, l'azienda ha diminuito del 50% il carico di lavoro dei data steward e ha ridotto da tre mesi a cinque giorni il tempo per integrare i dati dalle acquisizioni.²
- Hyatt è in grado di creare una vista affidabile degli ospiti dei propri hotel e delle loro relazioni ottenendo vantaggi misurabili, tra cui ricavi aggiuntivi oltre a risparmi sui costi delle offerte fedeltà e promozionali.³
- La società di telecomunicazioni italiana Fastweb prevede che la "single version of the truth", basata su MDM e data quality, garantirà un customer service più agile e soddisfacente, riducendo l'abbandono dei clienti dell'80% in tre anni.⁴

La crescente domanda di dati master contribuisce a questa accelerazione, poiché sempre più persone riconoscono il ruolo fondamentale che svolgono per i business analytics. Prima di poterli utilizzare in modo significativo devi considerare affidabili i tuoi dati; ci sono cose che non cambiano mai: garbage in, garbage out.

Se non puoi considerare affidabili i tuoi dati, non potrai trarre vantaggio dal valore racchiuso nelle informazioni che ne derivano. Non solo rischi il caos dei dati, metti anche in pericolo le tue possibilità di creare un nuovo valore di business.

¹ Informatica, Storia di successo di PartsSource, 2017.

² Informatica, Storia di successo di Winsupply, 2018.

³ Blog di Informatica, Utilizzare i dati per deliziare gli ospiti: Hyatt conquista i clienti, settembre 2016.

⁴ Informatica, Storia di successo di Fastweb, 2018.

Con i dati master puoi:

- Supportare le innovazioni in termini di customer experience per migliorare engagement e fedeltà.
- Alimentare iniziative di analytics per i Big Data con dati affidabili e governati, rendendo possibile un processo decisionale migliore e modernizzando i processi operativi.
- Migliorare la precisione della previsione di budget, controllare il rischio aziendale e garantire la conformità alle normative.
- Semplificare le fusioni e le acquisizioni per trarre il massimo del ritorno identificando le sinergie in termini di inventario, portafoglio prodotti e clienti al fine di identificare le opportunità di cross-sell e up-sell.
- Lanciare nuovi prodotti in modo rapido, prima dei competitor.
- Migliorare la produttività dei dipendenti e utilizzare al meglio l'efficienza operativa per ottenere un vantaggio competitivo.

Il cammino verso i dati affidabili nella tua organizzazione richiede un'attenzione strategica. E oggi poche persone sanno come valutare i propri processi di gestione dei dati o come valutare la qualità dei dati e il relativo impatto sul fatturato e i profitti dell'organizzazione.

Questo scenario sottolinea la necessità per le aziende di garantire che i propri dati siano adatti a tutta una serie di situazioni: dalle nuove normative, le acquisizioni, le dismissioni, il cambiamento delle aspettative dei clienti e la ristrutturazione dei team di vendita fino ad altri fattori guidati dal mercato. In qualsiasi contesto, i dati di buona qualità possono contribuire a ridurre i rischi mentre i dati di scarsa qualità diventano un moltiplicatore del rischio.

Le organizzazioni moderne hanno dati on-premise, nel Cloud, su desktop e dispositivi: devi gestirli tutti come un unico asset coerente e strategico. In questo modo, la tua organizzazione può ridurre i costi, migliorare la produttività, ridurre i rischi, sviluppare nuovi prodotti o mercati e creare e consolidare relazioni.

È difficile per le aziende comprendere le sfide della gestione dei dati e come influiscono sui processi dipartimentali specifici. Può essere estremamente complesso per i team IT ottenere il budget e l'impegno necessari a garantire il successo della propria strategia dei dati e aiutare i propri partner di business a raggiungere gli obiettivi prefissati. Il dipartimento IT ha l'opportunità unica di svolgere un ruolo fondamentale nelle decisioni di business utilizzando al meglio dati che siano in grado di liberare il potenziale delle conoscenze innovative.

Il cammino verso i dati affidabili

Il modo migliore per supportare la digital transformation guidata dai dati della tua organizzazione è progettare e implementare un'iniziativa di MDM. Ma non puoi farlo da solo. Hai bisogno del buy-in degli executive e non solo dell'impegno a fornire i fondi necessari. Hai bisogno del supporto costante di C-level in grado di comprendere i vantaggi di business e sostenere la tua strategia. È stato dimostrato che un approccio tattico alla gestione dei dati non è in grado di scalare ed è alla base del lavoro ripetitivo. Ottenere il massimo impatto di business dai tuoi dati di livello enterprise è un processo continuo ed è fondamentale che i leader IT convincano il business a impegnarsi a fondo per questo obiettivo.

Per ottenere l'appoggio necessario, devi dimostrare che i dati master garantiscono un reale valore di business e che tu sai come ottenerli.

La roadmap che sviluppi, basata su informazioni e lezioni provenienti da chi ha intrapreso strade simili, ti aiuterà a segnare il cammino verso il controllo dei dati per ottenere valore. Illustrando il valore di business che sarà possibile trarre, potrai dimostrare chiaramente i vantaggi economici che ti aiuteranno a convincere gli executive decision-maker.

Si tratta di un business case fondato sulla realtà, con un percorso ben definito. E non si tratta solo di un investimento per la tua prossima iniziativa relativa ai dati: è un asset che offre ritorni a lungo termine. Il lavoro che intraprendi ora renderà tutto più semplice (ed economicamente vantaggioso) per molti casi d'uso futuri.

Questo documento ti aiuterà a individuare dove ti trovi oggi nel tuo percorso verso i dati master e i passi che devi compiere. E ti aiuterà a convincere executive e stakeholder del fatto che non è solo sicuro, è assolutamente necessario per l'azienda seguire il tuo piano.



Individuare gli obiettivi di business

Le iniziative relative ai dati master iniziano e finiscono con il valore di business. Ecco come puoi garantire l'allineamento tra le tue iniziative di controllo dei dati business-critical e gli obiettivi di business.

In primo luogo, perché la tua iniziativa di MDM sia finanziata, devi collegarla a un fattore che guida il business. Devi comprendere la strategia di business e che cosa tentano di ottenere gli executive della tua azienda. Ecco alcuni esempi:

- Aumentare la customer wallet share.
- Prendere decisioni operative in modo migliore e più rapido.
- Garantire migliori risultati per i pazienti.

In secondo luogo, devi comprendere gli indicatori chiave di performance (KPI) utilizzati dai tuoi executive per misurare il successo di questa iniziativa di business.

E infine, capire come l'MDM possa contribuire al successo di business. Non si sottolineerà mai abbastanza l'importanza di una collaborazione efficace tra IT e business: devi pertanto accertarti di coltivare una relazione produttiva e collaborativa con i principali stakeholder del dipartimento business sin dall'inizio. Mantieni aperta la comunicazione e, se utile, fai una distinzione tra obiettivi di comunicazione interna ed esterna.

Stabilisci i fattori che promuovono il valore di business per le tue iniziative legate ai dati master

Per dimostrare il valore dei dati master, dovrai allineare le tue iniziative legate ai dati master ai fattori che promuovono il valore di business esclusivi della tua organizzazione.

L'elenco che segue mostra alcuni esempi utili da comprendere mentre ti muovi verso i dati master. Non sono necessariamente sequenziali o cumulativi, ma illustrano una generale progressione di funzionalità:

- Migliorare i tassi di completamento degli ordini riducendo i fallimenti dovuti ai dati di scarsa qualità.
- Comprendere le esigenze esclusive dei clienti e consegnare i prodotti più rapidamente in tutti i canali online, mobile, retail e point-of-sale.
- Garantire customer experience coerenti e migliorate per accrescere la tua customer base e aumentare la wallet share con i clienti esistenti.
- Migliorare i tassi di conversione delle campagne ottenendo informazioni affidabili sui clienti.
- Ottimizzare i processi della supply chain, garantire la conformità e ridurre la spesa per i fornitori negoziando prezzi e termini di pagamento migliori.
- Automatizzare il reporting a livello normativo per garantire la conformità ed evitare rischi e sanzioni.
- Implementare la gestione del consenso per ottemperare al regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR).
- Semplificare le fusioni o le acquisizioni per identificare le sovrapposizioni di clienti al fine di aumentare le opportunità di crescita.

Come orientarsi: la tua roadmap per i dati master

Per tentare di convincere i responsabili del budget a finanziare il tuo programma, è utile sapere esattamente dove ti trovi oggi e dove devi andare domani.

Dove ti trovi oggi? Non è una domanda semplice. Di fatto, occorre fare un controllo dello stato generale dei dati di livello enterprise su tutti i sistemi e le funzionalità:

- Dove vengono acquisiti, gestiti e archiviati i dati che devi comprendere?
- Tra quante applicazioni sono suddivisi i tuoi dati (che si tratti di dati relativi a clienti, prodotti, asset, sedi, soci, contratti, clienti o qualsiasi altro tipo)?
- A che velocità crescono queste applicazioni e qual è il grado di controllo su di esse?
- Quanti dati sono strutturati e quanti non strutturati?
- Qual è la qualità dei propri dati? Qual è il loro grado di puntualità, completezza, specificità e accuratezza e quanto è standardizzata la loro rappresentazione?

- Quanto tempo trascorri per il data wrangling manuale rispetto alla gestione dei dati automatizzata?
- Come avviene l'onboarding di nuovi dati durante l'acquisizione di nuovi sistemi (ad es., in conseguenza di una fusione o acquisizione)? Quanto tempo richiede?
- Quale modernizzazione sarebbe necessaria per ottenere l'architettura che proponi?

Le risposte a queste domande ti consentiranno di definire dove ti trovi oggi e quanta strada devi ancora percorrere. Molti dipartimenti acquisiscono i dati da un sistema di Enterprise Resource Planning (ERP) o Customer Relationship Management (CRM), li modificano nei fogli di calcolo e li reinseriscono in quei sistemi. Questo sovraccarico si verifica abbastanza spesso da far emergere la necessità di gestire parte di tali dati in un sistema flessibile che garantisca la data quality. Inoltre, puoi evitare l'accesso non autorizzato e assicurare la responsabilità stabilendo e applicando i dovuti controlli sui dati master sensibili.

Quali sono i passi successivi per raggiungere i tuoi obiettivi? I passi successivi sul tuo cammino verso i dati affidabili devono prendere in considerazione il tuo attuale ambiente di business (ad es., se ti stai espandendo in nuovi mercati, se sei in procinto di effettuare una fusione o se affronti un nuovo competitor). Per avere una risorsa utile che ti fornisca un orientamento, consulta questo [tool di valutazione delle opportunità di business](#).

Inoltre, chiediti quali dei seguenti passaggi hai portato a termine e quali sfide hai ancora davanti nel tuo percorso verso i dati master:

1. Armonizza i metadati e il business glossary e standardizza i dati delle tue applicazioni e dei tuoi business analytics front-line.
2. Esegui la discovery e la profilazione dei dati di applicazioni e analytics per valutare e confrontare la qualità dei dati rispetto a determinati standard.
3. Verifica, bonifica e arricchisci i dati di livello enterprise con informazioni di alta qualità interne e di terze parti esterne per fornire maggiori conoscenze. Ad esempio, integra gli standard GS1 per i prodotti e utilizza il data enrichment B2B di Dun & Bradstreet.
4. Riduci i duplicati e controlla i record in tutte le applicazioni e gli analytics di business. Questo può comprendere dati relativi a clienti, prodotti, fornitori, partner, materiali, componenti, sedi, asset e altri settori di dati business-critical.
5. Promuovi la collaborazione tra team IT e business con i tool giusti per stabilire policy di data governance e azioni per clienti, fornitori, asset e dati di prodotto.
6. Se è parte della tua vision a livello di architettura, implementa fatti, dimensioni e regole di corrispondenza nell'ambiente di Big Data e raccogli e correla record di dati multi-formato relativi all'utilizzo e ai guasti delle attrezzature, ai codici degli errori e così via.
7. Operazionalizza le azioni impostando trigger basati sulla logica di eventi complessi per eseguire, avvisare, assegnare la priorità e programmare la manutenzione e aggiornare i record e i permessi e così via.
8. Garantire dati puliti ai sistemi operativi e analitici, come ad esempio data warehouse e data lake aziendali, in modo che gli utenti di business e i data scientist possano utilizzare i dati master per ottenere informazioni e garantire customer experience eccellenti.

Ricorda di valutare le performance prima di avviare l'iniziativa di miglioramento dei dati, per avere una baseline rispetto alla quale monitorare l'avanzamento.

Come interagire con gli stakeholder

Certamente, nessuno si aspetta che tu fornisca da solo le risposte a tutte queste domande. Dovrai raccogliere informazioni da molte fonti quando individuerai gli obiettivi di business, stabilirai le metriche e ti orienterai sul cammino verso i dati master.

Per ottenere un quadro completo, dovrai parlare con chi lavora in trincea. Tra queste persone troviamo owner di applicazioni e processi, business analyst, operational manager e tutte le persone responsabili di correggere (o consumare) i dati. I business owner hanno una vista olistica delle priorità del business. Dedica del tempo a individuare i migliori stakeholder ai quali rivolgerti a livello sia IT sia business, esponi loro le tue premesse e integrale con le informazioni che sono in grado di fornire.

In genere tra gli stakeholder ci sono i business process owner e i data manager. Le regole e i livelli di coinvolgimento variano in funzione della portata e del tipo di iniziativa relativa ai dati:

- **Dati dei clienti:** responsabili di vendite, assistenza, marketing e finance
- **Dati di prodotto:** responsabili di R&D, produzione, marketing, vendite, assistenza, logistica e finance
- **Dati dei fornitori:** responsabili di supply chain, procurement e finance
- **Dati dei dipendenti:** risorse umane e finance

Se la cultura della tua azienda è aperta in tal senso, è sempre utile imparare dagli stessi executive a cui intendi rivolgerti, se sono in grado di esporre in modo articolato le proprie sfide o le opportunità correlate ai dati. Conoscere il loro attuale livello di comprensione ti aiuterà a regolare il messaggio quando tornerai con un business case. Tuttavia, è utile anche accostarsi a diversi stakeholder, tra cui le persone che utilizzano i dati tutti i giorni per svolgere il proprio lavoro. E ricorda che se le metriche quantificabili relative al ritorno sull'investimento (ROI) sono sempre la prova più efficace, in questa fase, sono utili anche le informazioni qualitative e derivanti dai fatti.

Il tuo obiettivo è individuare le transazioni o i processi legati ai dati (e gli elementi dei dati necessari al loro interno) che contribuiscono al successo o al fallimento di un obiettivo di business dipartimentale e come questo supporti la strategia di business più ampia. In questo modo, potrai valutare l'impatto di un'iniziativa legata ai dati master rispetto ai KPI della strategia generale.

Prima di tutto, ricorda di essere trasparente in tutte le tue comunicazioni (e più avanti nei tuoi calcoli) e di citare tutte le fonti dati. Le informazioni raccolte in questa fase ti aiuteranno con il business case e successivamente, quando affronterai ulteriori iniziative relative ai dati master. Ecco alcune semplici domande che puoi adattare prima di iniziare i tuoi colloqui.

Domande di esempio per il business

- Quali sono la vision e la strategia di business e in che modo l'azienda intende raggiungerle?
- Come sarà misurato il tuo successo? Quali sono i tre KPI più importanti? Ad esempio costo dei beni venduti (COGS), misure On Time In Full (OTIF), tasso di resi in garanzia e così via.
- Quanti ordini di prodotti o lavori oppure spedizioni vengono elaborati ogni mese?
- Qual è il grado di successo delle campagne marketing? I tassi di conversione delle campagne marketing rispettano i target?
- In che misura il downtime degli asset è dovuto alla manutenzione non programmata?

- Se per più dipartimenti di business si utilizza un unico fornitore, sarebbe possibile ottenere sconti per quantità eliminando i silos dei dati?
- In che percentuale gli ordini non vanno a buon fine o vengono ritardati a causa di dati errati come ad esempio ID di prodotto, indirizzo o codice tariffario e così via?
- Quanto spesso la tua organizzazione viola i requisiti di conformità alle normative? Quali sono le sanzioni e quali costi implica rimediare a ciò?
- Si verificano perdite di business con i clienti a causa dei problemi relativi ai dati?
- Quanto tempo impiega il dipartimento business a gestire manualmente i dati dai quali ricava le risposte?
- Qual è l'impatto del fallimento, ad esempio, in termini di costi aggiuntivi di gestione o ritardi di fatturato?
- Quale sarebbe il costo mensile di un ritardo in termini di opportunità di business perdute, incapacità di rispondere alle offerte della concorrenza e costi IT incrementali?

Domande di esempio per l'IT

- Sei in grado di fornire i dati necessari al dipartimento business nei tempi richiesti?
- Il business ha fiducia nei dati che fornisci oggi?
- Qual è la spesa per la data integration, la data quality, il controllo e la governance dei dati di tutta l'organizzazione?
- Quanto tempo impieghi a fornire i dati richiesti per un nuovo prodotto o il lancio di una campagna?
- Quanto tempo impieghi per eseguire l'onboarding e rendere disponibile una nuova fonte dati per i business analyst?
- Quanto sarebbe più rapido questo processo se avessi a disposizione un'unica fonte dati alla quale attingere per fornire i dati ai business analyst?
- Quale percentuale dei tuoi dati di clienti/fornitori/prodotti è completa, aggiornata, accurata e non è in conflitto con i dati di altre fonti in questo momento? Quanti sistemi diversi contengono dati? Qual è il grado di integrazione di tali dati?
- Rispetto a tutte queste domande, qual è la tendenza delle metriche? Stanno migliorando o peggiorando?
- Quali funzionalità tecniche e architetture ti sono necessarie per fornire dati master in modo efficiente?

Come analizzare i risultati

Le ricerche iniziali e i colloqui con gli stakeholder costituiscono la base da cui partire per elaborare la tua roadmap e il tuo business case. Il passaggio successivo è esaminare i potenziali vantaggi e fornire un'indicazione del ROI che si può ottenere.

In questa fase dovresti esaminare:

- I potenziali vantaggi (gli obiettivi identificati con gli stakeholder, resi possibili da un'iniziativa relativa ai dati master)
- I potenziali costi che sosterrai nell'attuazione di questa iniziativa, presentati come un costo end-to-end per l'intera soluzione e che possono comprendere:
 - Hardware (CAPEX o OPEX)
 - Software (CAPEX o OPEX)
 - Implementazione
 - Manutenzione (salvo abbonamento)
 - Attività
 - Personale
 - Riqualificazione
 - Gestione delle modifiche
 - Metriche di successo

Le figure 1 e 2 mostrano i vantaggi medi che le organizzazioni di settori specifici possono attendersi da un investimento in un'iniziativa relativa ai dati master.

I grafici sono presi dalle valutazioni del valore di business (BVA) realizzate da Informatica per aiutare le organizzazioni a quantificare i vantaggi finanziari delle iniziative relative ai dati master. Ogni valutazione combina le best practice con proposte di azioni adatte alle esigenze dell'ambiente di business e IT in questione, nel tentativo di stabilire che cosa aiuterà o frenerà un'organizzazione nel conseguimento degli obiettivi legati ai dati master. Tali valutazioni possono essere direttamente applicate alle attività di follow-on come ad esempio architettura di business, data governance o modifiche dei processi.

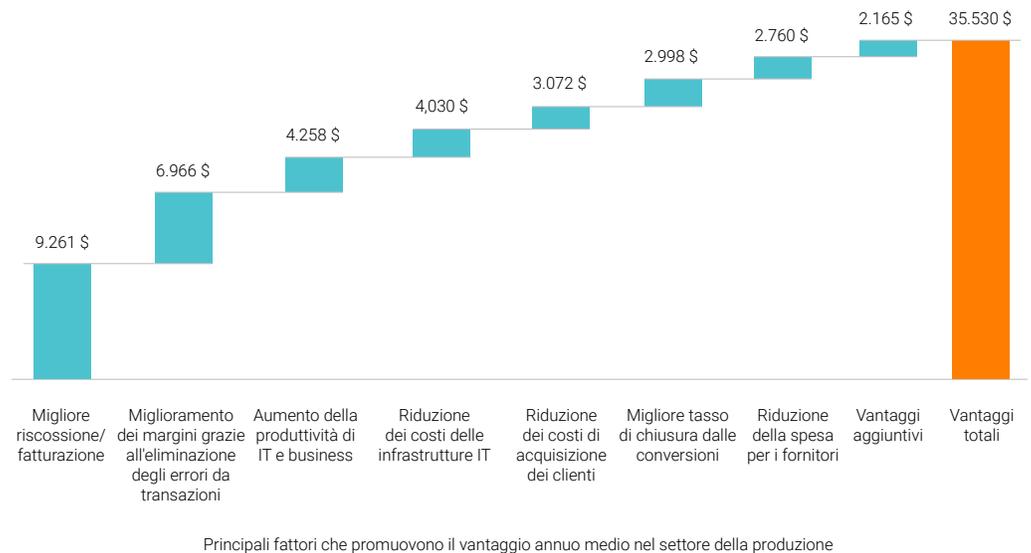
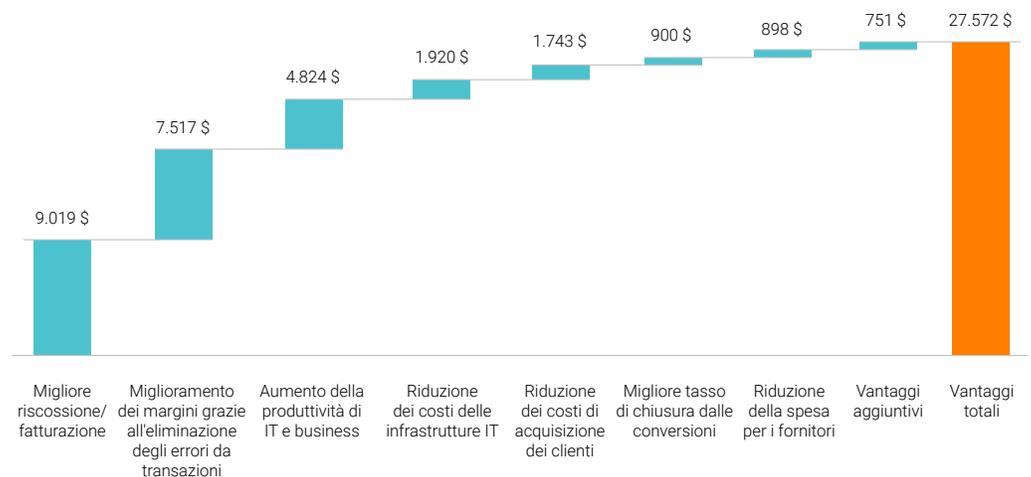


Figura 1. Produzione industriale: Risultati della BVA – Vantaggi medi totali per la produzione (Fonte: Informatica Insights Series, Il valore dei dati affidabili nella produzione industriale)

I vantaggi calcolati (che con l'executive summary rappresentano uno dei deliverable della BVA) possono essere utilizzati per ottenere il supporto per le iniziative relative ai dati, giustificare l'investimento finanziario, misurare il ritorno rispetto a tale investimento e monitorare il progresso complessivo dell'iniziativa.

I vantaggi e i valori di business variano in funzione del settore, della maturità del settore, delle dimensioni dell'azienda (fatturato), del volume dei dati originato dalle fonti dati, della supply chain e del modello di distribuzione. Il produttore medio della Figura 1 (produzione discreta e di processo) genera 15 miliardi di dollari di fatturato annuo.

L'azienda media di beni di consumo confezionati della Figura 2 genera 5 miliardi di dollari di fatturato annuo.



Fattori che promuovono il vantaggio annuo nel settore dei beni di consumo confezionati

Figura 2. Beni di consumo confezionati: Risultati della BVA – Vantaggi medi totali nel settore dei beni di consumo confezionati (Fonte: Informatica Insights Series, Il valore dei dati affidabili nei beni di consumo confezionati)

Una formula per l'uptime degli asset

Per garantire la soddisfazione dei clienti e un flusso di ricavi uniforme, una metrica importante potrebbe essere quella di fare in modo che tutti gli asset funzionino al meglio, con downtime minimo; ad esempio, gli sportelli bancomat per le banche commerciali, i negozi per i retailer, gli aeromobili per le compagnie aeree o l'attrezzatura per la produzione, in modo da soddisfare il volume della domanda dei clienti.

La Figura 3 mostra una formula di esempio che ti permette di calcolare i nuovi profitti derivanti dall'uptime migliorato degli asset. Tale formula considera una serie di variabili, come illustrato.

$$T \times A \times N \times 100/365 \times B \times I \times R \times G = P$$

T = numero totale degli asset di produzione

A = percentuale media di asset in stato di non produzione in un determinato anno
(Nota: ripartire la produzione diminuita. Inoltre, il downtime deve essere imputabile ai dati relativi ad asset, pezzi, sedi o profili associati che creano ordini di lavoro di manutenzione non programmati)

N = numero di giorni di non produzione

B = riduzione prevista del downtime in base al benchmarking di terze parti (Aberdeen, IDC o simili)

I = indice di miglioramento guidato dalla data quality in percentuale; I è calcolato con la formula $O \times U \times D$:

- O** = KPI operativi di terze parti (ad es. aumento delle spedizioni OTIF o percentuale di miglioramento dell'uptime di produzione)
- U** = percentuale di dati resi non affidabili (ad es. incompleti, duplicati, obsoleti)
- D** = probabilità in percentuale di data quality a livello delle aspettative del settore o al di sotto
(Nota: consultare Aberdeen o altre ricerche degli analisti)

R = fatturato medio annuo in dollari per asset

G = margine lordo in percentuale

P = nuovi profitti derivanti dall'uptime migliorato degli asset

Figura 3. Formula di esempio per calcolare i nuovi profitti derivanti dall'uptime migliorato degli asset

Nella creazione del tuo business case, baserai i tuoi calcoli su presupposti, com'è normale. In caso di dubbio, utilizza i benchmark o gli obiettivi target interni. Se non sono disponibili, parti dai presupposti di tipo conservativo.

Se l'analisi si complica, Informatica può aiutarti a essere più preciso sui numeri e analizzare quali potrebbero essere i risultati più conservativi o più rivoluzionari.

L'esempio di un cliente e le lezioni apprese

GE Aviation si impegna a trovare nuovi metodi per ottimizzare le proprie attività e conseguire ulteriori miglioramenti delle performance a vantaggio dell'intero settore dell'aviazione. Una delle armi più potenti nel suo arsenale è il fatto che i dati fluiscono a livello di tutta l'azienda: dai motori in cielo ai centri di controllo a terra, coprendo ogni attività.

Il settore del trasporto aereo funziona su margini ristretti e piccoli miglioramenti possono avere enormi implicazioni in termini di profitto. Che si tratti di ridurre di qualche minuto i tempi di volo o di ottimizzare le performance dei motori e l'efficienza dei consumi, esistono miglioramenti che aumentano la customer experience e offrono chiari risparmi sui costi.

In prospettiva, un risparmio sul carburante pari all'1% può tradursi in 30 miliardi di dollari di risparmi per il settore nell'arco di 15 anni.

La sfida

GE e CFM, la sua società partner, hanno 47.000 motori in attività in tutto il mondo. Si tratta di una grande quantità di asset che creano una grande quantità di dati. E se si tratta di dati in movimento, è ancora più complesso avere un quadro completo.

I fattori più importanti che complicavano le iniziative di gestione dei dati di GE Aviation erano l'elevato volume di asset che generano dati, le centinaia di applicazioni tra cui si spostavano i dati nelle chiavi di dati legacy e la necessità di aggregazione manuale.

In questo contesto, GE Aviation si è concentrata su una serie di funzionalità e iniziative fondamentali:

- Ottimizzazione della gestione di relazioni tra entità, corrispondenze e unioni (dati su asset, clienti, contratti) tra sistemi diversi
- Miglioramento dell'efficacia dei processi decisionali per ottimizzare il collegamento tra dati delle performance dei motori e monitoraggio dei dati durante tutto il ciclo di vita del motore
- Riduzione del numero totale di applicazioni a 100 entro il 2020

La soluzione

GE Aviation ha iniziato a creare un sistema che connette tutti i dati master correlati all'intera flotta attraverso:

- Una vista unica dei dati rispetto ai tre principali domini: clienti, contratti e asset
- La standardizzazione dei dati e il flusso downstream
- L'allineamento dei dati legacy da sistemi legacy attraverso il cross-referencing
- L'acquisizione degli eventi business che influiscono sulle relazioni tra i dati
- La riduzione di eventuali conflitti che emergono

Checklist relativa ai dati master

I leader del Master Data Management di GE Aviation hanno rivelato le lezioni apprese durante questa trasformazione e i consigli che condividerebbero con chiunque intraprendesse il cammino verso i dati master:

- È importante comprendere che il valore non sta solo nel controllo dei dati in sé (che è importante), ma anche nella gestione delle relazioni tra le entità.
- Occorre trovare il punto sul quale si può fare davvero la differenza per il business, senza però dimenticare di essere realistici. È importante trovare i dipartimenti, e le applicazioni al loro interno, da ottimizzare, nonché i leader che intendano cogliere questa opportunità.
- Bisogna concentrarsi sulla bonifica dei dati. I dati sono spesso la più grande sfida all'inizio di questi progetti ed è pertanto importante valutarne lo stato di salute a livello di tutti i sistemi. Se si parte dalla bonifica dei dati si semplifica l'implementazione tecnica.
- È importante allinearsi a un'iniziativa pianificata o esistente, come ad esempio gli analytics dal lato IT, un nuovo sistema ERP o un'iniziativa di business.
- Non bisogna lasciare che i decision-maker si spaventino al pensiero della personalizzazione. Un certo grado di personalizzazione è necessario per qualsiasi programma di gestione dei dati complesso. Si tratta di un processo di creazione di regole sulla base di un prodotto solido, non di una nuova creazione del prodotto stesso. In pratica, si tratta più di configurazione che di personalizzazione.

- È fondamentale assegnare ownership e responsabilità prima di avviare un'iniziativa relativa ai dati master.
- Ed è importante garantire la stewardship da entrambi i lati del divario IT-business. Ma non bisogna soffocare l'iniziativa relativa alla data quality sovraccaricandola con un eccesso di policy e procedure legate alla data governance e alla stewardship. È necessario mantenerne la semplicità, prendere decisioni logiche e riconoscere che i dati master richiedono un'attenzione strategica. Una governance rigida frena il progresso.
- È fondamentale contare su persone dotate di expertise nei processi di business, più che in campo tecnico. È possibile insegnare l'utilizzo dei tool per migliorare i dati, ma è necessario che venga compreso l'impatto del cambiamento.
- È importante comunicare. Inizia sempre con i dati e promuovi il messaggio relativo al valore prima che le persone inizino a utilizzare i nuovi tool o le procedure che vengono proposti per contribuire a chiarire il quadro generale a livello di tutta l'azienda.

GE ha lanciato Predix, la sua soluzione Platform-as-a-service (PaaS) per connettersi alle macchine, acquisire misurazioni e sviluppare software per analytics. Predix utilizza algoritmi per fare previsioni sulle future performance delle macchine. Le informazioni acquisite possono prevenire le interruzioni non pianificate e ottimizzare la manutenzione, comportando notevoli risparmi. All'interno di GE Aviation, i dati master collegano gli analytics delle macchine con i dati di livello enterprise, fornendo il profilo degli asset, lo storico assistenza degli asset e i dati dei clienti.

Come preparare il business case

Ora devi mettere tutto insieme nel business case finale da presentare agli stakeholder. Una buona struttura da seguire potrebbe essere la seguente:

- **Executive summary:** delinea le forze di mercato che rendono necessaria per la tua organizzazione un'iniziativa relativa ai dati master; riepiloga il potenziale valore di business; infine, definisci l'iniziativa che intendi proporre per conseguire tale valore. Ricorda, l'executive summary riguarda il risultato di business, non i dati. I dati rappresentano "come" raggiungi il risultato, non perché. Concentrati sul perché nell'executive summary.
- **Principali casi d'uso di business:** descrivi i processi di business effettivi su cui influirà la tua iniziativa e i vantaggi tangibili che ti aspetti di ottenere. Individua successi di alto valore che siano realistici e che, in particolare, possano essere misurati per dimostrare l'impatto dei dati master.
- **Riscontri qualitativi e citazioni derivanti dai colloqui:** è qui che puoi presentare i riscontri ottenuti attraverso i colloqui con gli stakeholder e altri fatti reali in grado di conferire autenticità al tuo business case.
- **Quantificazione del valore di business:** includi dati che dimostrino lo stato attuale dell'ambito scelto e quale sarà lo stato previsto per il futuro. Valuta la differenza in modo trasparente e credibile prima di illustrare in che modo le tue previsioni avranno un impatto positivo sul valore di business.
- **Soluzione proposta:** prendi tutto quello che hai appreso e tutte le prove raccolte a supporto della tua roadmap per i dati master e definisci nel dettaglio come la tua proposta sarà in grado di mantenere le promesse espresse nell'executive summary. Qui entrano in gioco le lezioni apprese da aziende come GE Aviation: ricollega la soluzione proposta agli elementi della checklist relativa ai dati master. È anche utile includere un piano di roll-out per la tua iniziativa, incentrato sul valore rispetto ai costi (guidato dalla complessità dei requisiti e dei rischi associati).

- **Ricerche degli analisti:** se possibile, basa la tua idea sull'expertise di società esterne. Cerca le ricerche esistenti e, se il budget lo consente, prendi in considerazione la possibilità di commissionare una ricerca ad hoc da utilizzare internamente all'azienda.

Conclusione

I passaggi illustrati in questo documento ti aiuteranno a portare avanti la tua iniziativa relativa ai dati master. Potrai dimostrare i miglioramenti tangibili che puoi conseguire quando i dati di livello enterprise sono governati, rilevanti e autorevoli. E potrai convincere le persone giuste all'interno della tua organizzazione sul fatto che eccellenti risultati di business sono a portata di mano grazie all'utilizzo efficace dei dati master.

Se a queste persone serve ancora un po' di incoraggiamento, basterà che riflettano sul costo di non fare nulla. Senza dati master, i business analytics sono minacciati e nessuna azienda può avere fiducia nei propri processi decisionali.

Le aziende di tutti i settori hanno preso coscienza del rischio della mancata azione e molte hanno già adottato le prime misure indicate in questo documento. Con l'aiuto di una roadmap che mostri il punto che hai raggiunto (e la distanza che ti resta ancora da percorrere), potrai ottenere l'appoggio degli executive necessario a dare l'avvio all'iniziativa relativa ai dati master. E ti sarà utile lungo tutto il percorso di attuazione dell'iniziativa e oltre, aiutandoti a mantenere il coinvolgimento delle persone giuste e a lavorare verso un obiettivo comune: dati affidabili in grado di accelerare la tua digital transformation guidata dai dati.

Vuoi saperne di più su come il Master Data Management può aiutarti a trasformare i tuoi dati in informazioni di business? Questa [brochure](#) analizza i sei modi in cui l'MDM può aiutare la tua organizzazione e ti offre una panoramica delle funzionalità fondamentali di una soluzione MDM end-to-end.

