

#10  
2014  
57° anno

# AdV

strategie di comunicazione

## VIDEO BUILT THE WEB STAR



Second Hand Economy

### RICICLO: NUOVA FORMA DI MERCATO

Riciclo virtuoso per ridare fiato all'economia. Un piccolo tesoro nascosto negli armadi degli italiani. L'indagine di Subito.it e Doxa.

Trends 2015

### UNA MAPPA PER LEGGERE L'HYPER-FUTURO

Big Data

### POTENZA DA GOVERNARE

Nonostante l'enfasi concettuale, sono molte le aziende non ancora pronte, per visione strategica e risorse allocate, a sfruttare appieno "the Big Data power".



[www.advertiser.it](http://www.advertiser.it)

tvn  
media  
group

# LA SFIDA DEL DATO

*Da solo, il dato non diviene informazione. Per trasformare i dati grezzi in ciò che Edward Tufte - chiama “differenza che fa la differenza”, serve lo scarto informativo, capace di orientare le decisioni, di modificare la conoscenza che abbiamo delle cose. E non tutti i dati possono svolgere questo ruolo.*

di ANDREA GRANELLI

➔ In un mondo che cambia, l'informazione è la bussola per orientarsi: per non cadere nelle trappole delle novità apparenti, per capire ciò che sta tramontando davvero e individuare - prima degli altri - il nuovo, la sua forma, la sua direzione, i luoghi dove inizierà a manifestarsi. Il dato non è marginale ma tende - nell'era della conoscenza - a diventare un fattore produttivo competitivo. Inoltre i dati non sono solo numerici; ci sono anche, per esempio, le descrizioni dei comportamenti (dei clienti, dei concorrenti), oppure le affermazioni - i verbatim (i “quote” per la cultura anglosassone) - fatte per esempio alla front-line di un'azienda o durante un'intervista etnografica. Anzi la dimensione qualitativa del dato sta assumendo una rilevanza crescente. E poi ci sono i segnali deboli, gli indizi che normalmente non hanno la dignità di dato (per la loro parzialità, incompletezza e talvolta la loro ambiguità) ma che sono sempre più importanti per anticipare il futuro, per prefigurare quello che sarà. I grandi investigatori, ma anche i grandi medici - pensiamo al dr. House televisivo - sanno trasformare le tracce in conoscenza “obiettiva” (che consente loro di identificare con precisione un colpevole o diagnosticare una malattia). Ma da solo, il dato non diviene informazione. Per trasformare i dati grezzi in ciò che Edward Tufte - il padre delle rappresentazioni grafiche - chiama “differenza che fa la differenza”, serve lo scarto informativo, quel quid in grado di orientare le decisioni, di modificare la conoscenza che abbiamo delle cose. E non tutti i dati possono svolgere questo ruolo: c'è quindi sempre il rischio di riempirci di dati inutili, vuoti, che

non ci dicono niente, che non ci servono a prendere decisioni, a risolvere emergenze, a imboccare nuovi percorsi. Vi è anche un altro rischio, forse più insidioso: come ha osservato lo statistico Ronald Coase “se tortureremo a sufficienza i dati, confesseranno tutto”. La grafica - con le sue capacità suggestive e il suo mettere in luce alcune cose e marginalizzarne delle altre può diventare un pericolosissimo strumento di manipolazione, ancora più insidioso perché ha per definizione l'apparenza di un insieme di dati obiettivi e “tecnici”. Il dato deve dunque aiutare a decidere, a capire meglio; ma dobbiamo ricordarci che l'uomo è un Giano bifronte: si orienta, decide, usando un misto di credenze e di fatti oggettivi, usa processi razionali ma si lascia contaminare dalle emozioni (grazie anche a ciò che Daniel Goleman chiama intelligenza emotiva).

## TRA LOGICA E SUGGERIMENTI

La decisione viene orientata da un misto di dati da correlare e credenze che vengono organizzate in un ragionamento, più o meno esplicito. L'argomentazione è dunque un processo ibrido dove entrano numeri “obiettivi”, credenze, luoghi comuni, ragionamenti. Dobbiamo sempre tenere a mente questo per ricordarci che la qualità del dato è condizione necessaria ma non sufficiente per una buona decisione. Per trasformare il dato in informazione ci vuole dunque discernimento, competenza retorica - che consente di costruire ragionamenti persuasivi - e quell'abilità che Steve Jobs chiamava “connettere i puntini”. Detto in altre parole ci vuole una vera e propria “cultura del dato”. Questa è una competen-



za articolata e multidisciplinare. Tufte - nel suo libro seminale del 1990 (envisioning information) - parla di "general principles that have specific visual consequences, governing the design, editing, analysis, and critique of data representations". I domini di conoscenza legati alla cultura del dato sono numerosi. Abbiamo già accennato alla retorica (cfr ADV 05/2014). Veniamo in maniera fugace ad altri esempi. Pensiamo per esempio all'estetica: la semplificazione di una rappresentazione non è necessariamente un contributo alla chiarezza ma è spesso una preferenza estetica. Pensiamo ai principi neurofisiologici che sottendono alla business graphic. Come osserva Alberto Cairo ne L'arte funzionale: "Il cervello umano non è bravo a calcolare le aree delle

superfici; è molto più bravo a confrontare dimensioni singole come la lunghezza o l'altezza. Oltretutto il cervello è anche una macchina estremamente pigra. Quando si trova a doversi chiedere se l'orso che corre verso di noi è grande abbastanza da rappresentare una minaccia, non perde tempo o energia ad analizzare se è alto e grosso. Vedere soltanto se è alto è già sufficiente. Pertanto le bolle sono fuorvianti. Fanno sottovalutare le differenze". E la lista potrebbe continuare. Inoltre la cultura del dato non è solo competenza "hard"; è soprattutto arte, è techné come dicevano gli antichi Greci. Anzi, è una nuova forma di techné rethoriché, di arte retorica. Philip Morrison l'ha chiamata "arte cognitiva".

Il termine techné è profondo e quindi ambiguo, e lo è pure in forma doppia: perché designa sia un'abilità spontanea che una competenza acquisita con l'insegnamento. Perché designa tanto una semplice tecnica, quanto all'opposto ciò che nella creazione supera la tecnica e si deve esclusivamente al genio del creatore. Questo è la natura della competenza alla base della cultura del dato. La sua rilevanza mi è risultata evidente scrivendo - insieme a Flavia Trupia - il mio ultimo libro: Retorica e business. Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale (Egea, Milano, 2014). Ora la retorica ha sempre unito parole e immagini; le immagini erano però costruite con la parola - erano metafore, ipotiposi, propopee - per usare il linguaggio tecnico della retorica. Oggi le immagini non sono solo evocate ma soprattutto mostrate. E - quando ben costruite - producono grande ricchezza informativa, grazie a quello che viene considerato il principio fondamentale dell'information design: e cioè che 1+1 fa 3 o più. Nella sua forma più semplice, quando tracciamo due righe nere, ne risulta un terzo elemento visivo: lo spazio bianco fra le due righe. E su questo tipo di proprietà delle rappresentazioni grafiche è nata una vera e propria disciplina: la "teoria della Gestalt".

### NUMERI SÌ, MA SENZA ECCEDERE

Non basta però produrre grafici suggestivi per creare conoscenza. Spesso i grafici "ricchi" sono più faticosi da leggere del testo. Inoltre non tutto è semplificabile, riducibile, anzi. E non si deve confondere la semplificazione con il semplicismo o addirittura con la banalizzazione. Bisogna dunque reintrodurre i metodi della

retorica anche nel ragionamento fattuale (e scientifico), per contrastare gli eccessi della cultura dei numeri - che tende a scambiare l'apparente obiettività con la rinuncia alla comprensione. In un famoso articolo di Wired del 2008, l'allora direttore Chris Anderson osservava: "gli scienziati hanno sempre contato su ipotesi ed esperimenti. [...] Di fronte alla disponibilità di enormi quantità di dati questo approccio - ipotesi, modello teorico e test - diventa obsoleto. [...] C'è ora una via migliore. I petabytes ci consentono di dire: "la correlazione è sufficiente". Possiamo smettere di cercare modelli teorici. Possiamo analizzare i dati senza alcuna ipotesi su cosa questi possano mostrare. Possiamo inviare i numeri nel più grande insieme di computer [cluster] che il mondo abbia mai visto e lasciare che algoritmi statistici trovino modelli [statistici] dove la scienza non può. [...] La correlazione soppianta la causalità e le scienze possono avanzare addirittura senza modelli teorici coerenti, teorie unificate o un qualche tipo di spiegazione meccanicistica". Ma non bisogna neanche aggiungere immagini a vanvera: la nuova moda delle infografiche o delle presentazioni powerpoint riempite di immagini inutili rischia di trasformare le rappresentazioni grafiche in decorativismo; quello che gli esperti chiamano Chartjunk ("ciarpame grafico"), cioè l'uso di elementi visivi non necessari alla comprensione delle informazioni rappresentate, e considerano pertanto un classico indicatore di "stupidità statistica". Come non ricordare allora quello che il grande architetto Adolf Loos disse nel 1908: "l'ornamento è un delitto". Il Chartjunk non arricchisce l'informazione ma la corrompe. Il risultato che genera assomiglia più a un poster che a una mappa: una rappresentazione che attrae da lontano ma - a una lettura più attenta e "da vicino" - non restituisce nessuna nuova informazione. Per questi motivi abbiamo deciso di creare su ADV - *Strategie di Comunicazione* un appuntamento periodico dove proveremo a definire e perimetrare questa nuova cultura del dato. E lo faremo insieme ai principali attori che se ne stanno occupando: esperti di analisi del dato, uomini di marketing sulla frontiera dell'innovazione, esperti di processi creativi, neuroscienziati che si occupano di teoria della percezione e di processi decisionali, fornitori di soluzioni di business intelligence e di data visualisation, esperti di pubblicità visiva, antropologi delle immagini.



# POTENZA DEL DATO: USARE CON CAUTELE E COMPETENZA

*È noto che un dato - o meglio un gruppo di dati - se non diventa informazione, se non arricchisce rimane rumore; e il rumore informativo non è semplicemente qualcosa che si può evitare; attira e occupa l'attenzione, diventa infestante, inquina. Deve essere capace di illuminare, deve "svelare" i fenomeni che descrive sia mettendo in luce aspetti non considerati prima sia spiegando cause non comprese.*

di ANDREA GRANELLI

➔ Non basta scegliere la rappresentazione grafica che ci piace di più oppure pensare che più dati usiamo nella rappresentazione, più informazioni diamo a chi legge. Il tema non è così semplice e lineare: ci sono infatti alcuni rischi che vanno evitati. Innanzitutto scambiare l'abbondanza per ricchezza: "Acqua, acqua dovunque e neppure una goccia da bere", cantava Samuel Taylor Coleridge ne "La ballata del vecchio marinaio". Oggi il problema è l'eccesso di informazione e l'insieme di tutte le patologie informative che ne conseguono. Nel XIV° secolo, la summa della conoscenza era racchiusa nella Biblioteca di Carlo V° di Francia, dove erano contenuti 917 volumi: questa era la misura dello scibile umano a quei tempi. Quando Chirac aprì - nel 1997 - ma nella stessa nazione di Carlo V° - la grande biblioteca sulla Senna, erano stati predisposti oltre 400 km di scaffali. Questo semplice confronto dà un senso anche visivo alla straordinaria dilatazione della conoscenza che è avvenuta negli ultimi tempi; dilatazione che tocca anche noi. Noi stessi - tramite internet - contribuiamo alla moltiplicazione dei contenuti: frasi, mail, messaggi, le nostre foto, i nostri filmati, i nostri siti personali. Le informazioni sulla rete sono sempre più numerose ma sempre meno nutritive; alcune di esse stanno inoltre trasformandosi in veri e propri "rifiuti semiotici", per usare una bella ed efficace espressione coniata dallo storico del design Ezio Manzini. Da



internet non si cancella nulla, il motore di ricerca non cancella, ma si limita a indicizzare e accumulare. E per questo motivo troviamo su internet sempre più informazioni che hanno perso il loro contenuto informativo: programmi di convegni già tenuti, pubblicità di prodotti usciti dal mercato, descrizioni di eventi che si sono rivelate errate...

Il secondo rischio è pensare che una rappresentazione grafica del dato sia sempre utile. Il dato non necessario è un elemento inutilmente decorativo che diventa spesso appesantimento non necessario, elemento che distoglie e confonde.

## LA SINTESI ESTREMA DELL'ESSENZIALISMO

Nel precedente articolo (ADV 10/2014, pag. 40) abbiamo già richiamato la riflessione "l'ornamento è delitto" ("Ornament ist Verbrechen") fatta dall'architetto Adolf Loos nel 1908 nel dare il titolo a un suo famoso saggio. Questa idea del minimalismo, che vede ogni aggiunta all'essenzialità come peccato, come ridondanza che disorienta è stata sposata da una corrente "essenzialista" del design. Pensiamo al "Less is more" di Ludwig Mies van der Rohe (uno dei direttori del Bauhaus) o al "Weniger, aber besser!" di Dieter Rams (storico capo

del dipartimento di design della Braun) che tanto hanno influenzato il design contemporaneo (e in particolare il capo-design di Apple Jonathan Ive). O pensiamo alla sintesi magistrale che ci ha dato Antoine de Saint-Exupéry: "Un designer capisce di aver raggiunto la perfezione non quando non c'è più nulla da aggiungere, ma quando non rimane più nulla da togliere". Questa concezione "essenzialista" (sia del bello che dell'utile) ha origini antiche, nel cuore della cultura classica. Infatti sul tempio di Delfi (VI secolo avanti Cristo) campeggiava una famosa scritta "Medèn agàn" (nulla di troppo). È il cosiddetto laconismo (da Laconia, la regione di Sparta): il modo di parlare secco ed essenziale degli Spartani, uomini di poche parole e molte azioni, era diventato anche una forma di saggezza. Platone - nel suo Protagora - afferma per esempio che "Il metodo di filosofare degli antichi consisteva in una concisione spartana". Demetrio - autore

zialità informativa debba essere l'unico criterio da adottare. Talvolta è proprio l'eccedenza, l'inatteso, a innescare i processi creativi e la cosiddetta serendipity. Perfino la ridondanza può portare valore, nel caso in cui il processo comunicativo sia disturbato da rumore e interferenze. Ma, nel dubbio, semplifichiamo, soprattutto quando si tratta di immagini. Uno dei principi fondamentali della Gestalt è proprio il principio della semplicità: "Ogni pattern visivo tende verso la configurazione più semplice consentita al senso della vista nelle circostanze date". La rappresentazione grafica deve essere quindi dominata, il valore e significato dei dati che si vuole rappresentare deve essere noto. È sbagliato e inefficace lasciare alla rappresentazione grafica il compito di svelare le informazioni presenti nei suoi dati senza riuscire a comprenderne le ragioni. Certo, i grafici sono usati anche dai ricercatori per rappresentare i risultati

**ABDUZIONE, NON INDUZIONE**

Aumenta dunque il rischio che il grafico mostri senza spiegare, non illumini sul perché ma semplicemente evidenzi il fatto. Questa possibilità - sempre più reale visto il crescente potere del digitale - è particolarmente nefasta per due motivi specifici. Innanzitutto ci fa dipendere dal dato e ci rende impreparati e inconsapevoli a ogni possibile forma di manipolazione. In secondo luogo indebolisce la nostra capacità di ragionamento. L'arte della spiegazione di fenomeni complessi è l'abduzione - non la semplice induzione con cui passiamo al particolare al generale. E l'abduzione richiede creatività, sforzo, capacità di intuito; è quell'abilità nel "connettere i puntini" che ha avuto la sua apoteosi narrativa nei romanzi gialli e il suo emblema in Sherlock Holmes. C'è infine - sempre in agguato - un ultimo rischio - forse il più antico e resiliente: quello della manipolazione del dato. Anche la scienza "dura e pura" non ne è stata immune. Pensiamo ad esempio al famoso caso della "poliacqua"; nel 1962, lo scienziato sovietico N.N. Fedyakin riferì al mondo scientifico di aver scoperto un liquido simile all'acqua - formatosi nel corso della condensazione di vapore acqueo in capillari di quarzo - ma con una densità molto superiore a quella dell'acqua normale e che solidificava a 40 gradi sotto zero. Ci vollero circa 10 anni per dimostrare che era solo acqua "sporca", ma nel frattempo vennero pubblicati centinaia di articoli scientifici "seri" sul tema (vedi Alexander Kohn, Falsi profeti. Inganni ed errori nella scienza). Dietro al dato, ai suoi processi e alla cultura di utilizzo, c'è sempre dunque una precondizione etica che non può essere mai dimenticata. La stessa rivoluzione dei big data pone importanti quesiti etici, legati - tra l'altro - alle possibili violazioni della privacy e all'uso non consentito del dato, visto che le principali fonti dei big data siamo noi e le nostre tracce digitali, spesso lasciate nella rete inconsapevolmente. Per tutti questi motivi la straordinaria potenzialità del dato - e del suo farsi informazione - richiede competenze, preparazione e soprattutto non abbandonare mai il pensiero critico, quel dubbio sistematico che Cartesio - padre del metodo scientifico - vedeva alla base di ogni solido metodo di ragionamento che volesse comprendere in maniera razionale la realtà.



di un famoso manuale sullo stile retorico del II secolo a.C. - spiega l'efficacia di questa brevità bruciante: "gli Spartani, in ogni circostanza, avevano una disposizione naturale per i discorsi brevi, perché la brevità è più veemente e perentoria, mentre la verbosità si addice alla supplica e alla richiesta". La moda dell'infografica - che fa addirittura nascere rubriche ad hoc per rendere più sexy i palinsesti dei giornali - rischia di deviare da questo importante principio dell'essenzialità informativa, che ha anche importanti valenze cognitive, diventando, da strumento per la comprensione, rappresentazione fine a se stessa. Ciò non vuol dire che l'essen-

delle loro ricerche e spesso è proprio una specifica rappresentazione grafica che ci svela un nuovo fenomeno. Ma nell'ambito aziendale i fruitori della grafica non sono ricercatori scientifici ma manager e professional; quindi queste rappresentazioni vanno usate per aumentare la significatività e l'impatto dei dati che stanno illustrando. Per questo è importante dominare il set di dati che si vuole rappresentare, comprenderne la loro "spiegabilità" e il grafico deve diventare una modalità più efficace per trasferire questa comprensione dei dati a persone meno competenti.



**Brian Gentile**  
Sr. Vice President  
& General Manager  
TIBCO Analytics  
Product Group



**Luca Zurlo**  
Southern Europe &  
Middle East TIBCO  
Analytics Manager



# SAPER FARE LE DOMANDE “GIUSTE”

*L'esplosione - in dimensioni e complessità strutturale - dei Big Data da una lato, e la diffusione delle soluzioni di business intelligence dall'altro, pongono ai responsabili aziendali sempre nuove sfide, sia in termini di analisi, comprensione e modellizzazione, sia sotto il profilo della criticità in rapporto con le decisioni di business.*

di ANDREA GRANELLI

➔ Jaspersoft è una software house specializzata nello sviluppo di strumenti open source per la Business Intelligence, acquisita nel 2014 da TIBCO Software, leader nel mercato della gestione dei dati digitali. **Brian Gentile**, dal 2007 CEO di Jaspersoft, è il vulcanico VP di TIBCO Software, responsabile dell'Analytics Product Group. Lo abbiamo intervistato.

**Quali competenze sono necessarie per usare con efficacia e abilità gli strumenti più sofisticati di Business Intelligence?**

Un buon uso di questi sistemi richiede tre competenze chiave.

La prima - forse la più importante - è la curiosità: la voglia di capire e scoprire fenomeni, di percorrere nuove strade, ma anche di mettere in dubbio le proprie certezze. Purtroppo non è un tratto comune. Soprattutto in tempi di crisi le aziende tendono a irrigidirsi, a perdere curiosità e coraggio, a richiudersi in se stesse. La seconda competenza è la conoscenza del problema - o meglio - del dominio in cui l'azienda opera. Si è fatta troppa mitologia sulla serendipity (la scoperta quasi casuale di cose utili ma non cercate), ma in realtà più conosciamo un fenomeno, più saremo in grado di capirne comportamenti (passati e futuri) e anomalie, e di fare le domande



## → L'OPINIONE ALLA RINCORSA DEL DATO UTILE

LUCA ZURLO  
SOUTHERN EUROPE & MIDDLE  
EAST TIBCO ANALYTICS MANAGER

PAAttualmente, le organizzazioni affogano nei dati. Infatti, la quantità di dati raddoppia ogni 2 anni: tuttavia, solo il 22% di questi possono essere analizzati in modo efficace. Questa percentuale sta aumentando però nel tempo, migliorando le opportunità offerte dai dati. Esistono proiezioni fatte da analisti di mercato (IDC) che mostrano

come, nel 2020, la percentuale di cui sopra raggiungerà il 35%, grazie al tagging e ai dati provenienti dai sensori. Nasce allora la domanda: con tutti questi dati, perché gli affari non vengono condotti in modo più intelligente - utilizzando i dati stessi come vantaggio competitivo? La realtà è che solo circa il 25% del personale di un'organizzazione utilizza strumenti di BI per il processo decisionale, poiché si tratta di applicazioni troppo complesse e comunque insufficienti per soddisfare le necessità delle aziende o degli utenti. Le imprese hanno oggi una grande opportunità per trasformare i propri prodotti e servizi, rendendoli maggiormente guidati

dai dati (data driven). Per ottenere questo obiettivo, le organizzazioni devono dare a tutti strumenti per prendere decisioni migliori e più rapide, ponendo i dati nel giusto contesto nell'ambito della loro giornata lavorativa. Cosa stiamo cercando di fare? Il nostro punto focale è quello di aiutare i nostri clienti a risolvere i propri problemi, offrendo loro insight, prospettive sul loro business attraverso tecniche di data discovery più intelligenti e più semplici da utilizzare, oppure come parte integrante delle applicazioni quotidiane e dei processi collaborativi offerti nel momento della presa di decisioni. Come riusciamo a farlo? Prima di tutto, gli insight devono essere

inviati in ogni luogo dell'organizzazione, come servizio a consumo cui diamo il nome di "Analytic Fabric", cioè Tessuto Analitico. Questo tessuto sarà collegato a spazi di lavoro analitici che sono personalizzati per l'utente corretto, in modo che possano essere parte di tutto ciò che si fa, all'interno delle app che si utilizzano, dei processi che vengono gestiti e dei dati cui si ha accesso. La TIBCO Analytic Fabric, cioè il Tessuto Analitico TIBCO eliminerà infine le limitazioni di "un solo strumento per tutti" attraverso l'offerta della giusta dose di funzioni analitiche, che possono raggiungere tutti e portare i migliori risultati a disposizione di tutta l'organizzazione.

"giuste". Solo allora nuovi dati ci potranno davvero dare nuovi insight. Tale conoscenza, peraltro, non può essere esclusivamente qualitativa: l'abitudine ai formalismi matematici - costruire e leggere modelli numerici - è fortemente raccomandata.

La terza competenza è la dimestichezza nell'uso degli strumenti di Business Intelligence: l'agilità nel muoversi da una funzione all'altra, la naturalezza nel passare da una rappresentazione all'altra o nel variare i parametri del problema. Occorre fare molta pratica, e "imparare facendo". Non servono competenze iper-specialistiche, ma voglia e passione.

### *I dati sono importanti, ma la moda dei "big data" non sta creando confusione e false aspettative?*

Come ogni moda, è utile perché diffonde il tema in maniera virale: si inizia a parlare di casi virtuosi, di aziende che hanno ottenuto il successo anche grazie a una conoscenza più profonda del contesto in cui operano. Esistono, come sempre, dimensioni problematiche. Basta controllarle, non esagerare, o rettificare le false credenze quando necessario.

### *La crescita di efficacia del digitale e dei suoi algoritmi incomincia a superare la soglia della comprensibilità umana (per lo meno della media degli utilizzatori). Non crede che possa essere - in prospettiva un problema? Non solo fidarsi "ciecamente" delle risposte dei programmi (senza neanche capirne il perché) ma anche perdere l'esercizio della comprensione, della capacità di astrarre e modellizzare?*

La curiosità di cui parlavo prima è sempre un atteggiamento attivo, di chi vuol capire, entrare nei dettagli. Ci sono però casi in cui è troppo complicato capire o prevedere: se non ci si fida degli algoritmi, si perdono grandi opportunità. Pensiamo al

caso dei dati meteorologici. Risulta estremamente complesso - o forse impossibile - comprendere in profondità il modello e le sue capacità predittive, ma se il sistema funziona, è sciocco non utilizzarlo. Quando sentiamo le previsioni del tempo, prendiamo precauzioni anche senza essere esperti in meteorologia e fluidodinamica: spesso non serve conoscere perfettamente il modello utilizzato, ma è sufficiente comprendere le modalità e cause con cui si correlano le variabili più importanti.

### *Un'ultima domanda: l'Italia è un paese di PMI, anzi di piccole e piccolissime imprese: come si può portare loro la cultura (e gli strumenti) della business Intelligence?*

Certamente è una grande sfida - soprattutto culturale - ma la curiosità non dipende dalla dimensione dell'azienda. E del resto nemmeno le soluzioni tecnologiche: la rivoluzione del cloud ha permesso la diffusione di applicazioni scalabili, prive di investimenti di ingresso. Certo, bisogna fare maggiore divulgazione e usare esempi comprensibili ed efficaci per dimostrare l'utilità del dato anche per le PMI. Bisogna poi poter offrire soluzioni digitali più semplici e immediate - magari imposterle dal punto di vista funzionale - ma che aiutino l'utente a capire, e non pongano come precondizione conoscenze specifiche (e.g. statistica...). Non si tratta di banalizzare ma di semplificare, e in Tibco abbiamo già sviluppato delle soluzioni di questo tipo. Una volta abituati allo strumento, e compresa la sua utilità, la curiosità farà il resto e il passaggio a versioni più sofisticate sarà naturale.



# COMPRENDERE ATTRAVERSO IMMAGINI

*Saper descrivere realtà, concetti e idee attraverso rappresentazioni visive assume particolare rilevanza nella descrizione di fenomeni complessi, poiché in molti casi la codifica di dati attraverso mappe e diagrammi è l'unico modo per esplorarne i dettagli.*

di ANDREA GRANELLI

➔ **Alberto Cairo** è un giornalista spagnolo, consulente ed educatore nel campo della visualizzazione dei dati, esperto sul tema delle infografiche, e autore del libro “L’arte funzionale. Infografica e visualizzazione delle informazioni”. Attualmente è professore di Information Graphics and Visualization presso l’Università di Miami, ed è titolare di corsi presso le Università online di North Carolina-Chapel Hill, e Oberlin, in Catalogna (Spagna).

*Secondo lei, da cosa nasce la “moda” delle infografiche?*

Uno degli elementi trainanti risiede nell’attenzione che le infografiche sono in grado di suscitare nei social media, come hanno del resto intuito i professionisti del marketing: condividere un’infografica su Twitter, per esempio, genera alti tassi di engagement, ed è una delle ragioni principali per cui sono tanto utilizzate negli ultimi tempi. In molti casi, tuttavia, quei contenuti non sono vere e proprie infografiche, perché molto sbilanciate sulla componente “grafica”, a discapito di quella “info”. Pur essendo rappresentazioni semplicistiche della realtà - e in questo senso la tendenza è preoccupante - hanno contribuito a creare grande interesse intorno al tema della visualizzazione del dato come strumento di comunicazione in settori come il giornalismo, con risvolti - dal mio punto di vista - ben più entusiasmanti. Ho poi l'impressione che



strumenti sempre più semplici e flessibili - che permettono di costruire infografiche efficaci con il minimo sforzo - stanno dando luogo a una democratizzazione nell’ambito della rappresentazione del dato, estendendo ai non professionisti la possibilità di costruire visualizzazioni di successo.

*Nei suoi libri affronta il tema della comunicazione efficace nel progettare un’infografica. Quali sono i tre aspetti più importanti?*

Il primo aspetto da considerare è la qualità delle informazioni utilizzate: non

si tratta solo di individuare i dati corretti (getting the right information), ma anche di interpretarli nella maniera giusta per evitare fraintendimenti (getting the information right). È utile ricordarlo, nonostante l’apparente ovvietà, alla luce della facilità con cui i dati possono trarre in inganno anche il più fine analista. Occorre analizzarli con cautela, ricorrendo a fonti originali e pareri esperti sui fenomeni che si intende analizzare, e solo dopo pensare alla grafica.

Il secondo aspetto riguarda l’adeguatezza delle forme utilizzate alle tipologie di ana-



lisi che si intende facilitare. Una mappa, per esempio, è molto meno adatta di un diagramma a barre per il confronto accurato di dati quantitativi, ma è perfetta per la rappresentazione di pattern transitori e informazioni geografiche. Questo tipo di ragionamento è quasi del tutto assente nella progettazione delle infografiche che vediamo di questi tempi: un approccio critico che permetta di costruire rappresentazioni più efficaci, basato sulle cose che sappiamo del modo in cui gli umani elaborano le informazioni visive. Nonostante i meccanismi alla base della cognizione umana ci siano noti solo in parte, quel che sappiamo può essere molto utile per costruire rappresentazioni migliori. Gli esseri umani, per esempio, sono piuttosto efficaci nel confrontare visivamente oggetti monodimensionali (i.e. lunghezze, spessori, ...), ma sono molto meno abili con oggetti multidimensionali (i.e. aree). Il terzo aspetto è l'appeal visivo. Le visualizzazioni offerte agli utenti devono essere belle e attirare l'attenzione: tipografia, colore, composizione, distribuzione degli spazi bianchi, interfaccia (nelle infografiche interattive), sono tutti elementi importanti.

*Dagli esempi che lei cita sembra quasi che ci sia una "corrente latina" - spagnola e latino-americana - particolarmente esperata e innovativa su questo tema; è un'osservazione corretta?*

Non parlerei di "corrente latina", sebbene sia innegabile l'esistenza di una comunità vitale e coesa in paesi come la Spagna e l'Italia (per ragioni che non mi sono ancora ben chiare). Ma non vedo "correnti" vere e proprie: ciascuno di noi differisce per approccio, stile e specializzazione.

*Ci sono differenze culturali che influenzano la lettura delle infografiche che i progettisti devono tenere presente?*

Il punto è controverso: nell'ambito delle ricerche sulla visualizzazione del dato sono emerse alcune evidenze sulle differenze - per esempio - nella percezione del colore in culture diverse, ed è un elemento che non può essere ignorato. La mia opinione personale - magari completamente errata - tuttavia, è che tutti gli esseri umani condividano alcuni elementi di base nel modo di elaborare le informazioni visuali. Credo si possa parlare di veri



e propri "universali" cognitivi: se si intende invitare al confronto tra dati quantitativi, è preferibile evitare di usare aree per rappresentarli.

*La retorica antica parlava di stili. Nel suo libro lei descrive 10 profili di grandi progettisti di infografiche. Potremmo definire dei veri e propri stili retorico/narrativi?*

Certamente. Possiamo individuare vere e proprie "scuole" nella progettazione di infografiche: approcci differenti che dipendono da obiettivi e ambiti di applicazione. Ci sono progettisti che vedono la creazione di infografiche come attività artistica, maggiormente focalizzati sull'appeal estetico. In ambito finanziario, viceversa, precisione e accuratezza della rappresentazione sono più importanti delle "infiocchettature" e della piacevolezza estetica. Credo però che alla fine l'obiettivo comune sia quello di informare il pubblico nel miglior modo possibile: dare loro le informazioni di cui necessitano per condurre vite migliori, nella forma più chiara e comprensibile.

*La capacità di leggere (e produrre) infografiche dovrebbe entrare maggiormente nel mondo delle imprese. La sensazione è che siamo ancora agli inizi. Come diffondere maggiormente il tema nelle aziende?*

Non solo fra le imprese: a mio parere è una capacità che dovremmo avere tutti. In un libro del cartografo Mark Monmonier sono elencate le competenze che un individuo ben istruito dovrebbe possedere:

tradizionalmente, la competenza principale è considerata la lettura, ma Monmonier si spinge più avanti nel descriverne altre. L'articolazione verbale - la capacità di esprimersi correttamente usando le parole - ma anche la competenza numerica, una capacità spesso dimenticata, ma sempre più importante per affrontare il mondo moderno. E infine la capacità grafica: saper descrivere realtà, concetti e idee attraverso rappresentazioni visive assume particolare rilevanza nella descrizione di fenomeni complessi, poiché in molti casi la codifica di dati attraverso mappe e diagrammi è l'unico modo per esplorarne i dettagli. Tale competenza dovrebbe essere oggetto di insegnamento nelle scuole (elementari e medie), con un grado di approfondimento molto maggiore di quello attuale: le scuole si limitano a insegnare come leggere diagrammi e grafici a barre, ma vi sono moltissime altre forme di rappresentazione potenzialmente molto utili. La scienza, del resto, ha abbracciato da tempo questo approccio: in campi come le neuroscienze e la biologia, le visualizzazioni sono strumenti di lavoro molto importanti per la comprensione delle grandissime quantità di dati con cui gli scienziati hanno a che fare ogni giorno.



# L'ECOSISTEMA INFORMATIVO

*Gli utenti in genere - e gli operatori economici in particolare - hanno bisogno di dati che siano di grande qualità: strutturati, certificati, tempestivamente aggiornati, e fruibili con strumenti avanzati e sicuri.*

di ANDREA GRANELLI

➔ Paolo Ghezzi è attualmente Direttore Generale di Infocamere, braccio informatico del Sistema Camerale, responsabile della gestione e della valorizzazione del suo patrimonio informativo, a partire dal Registro Imprese. Gli abbiamo fatto alcune domande:

***La "moda" dei Big Data sembra trascurare le esigenze dei piccoli (PMI, artigiani, ...) - vero motore dell'economia del nostro Paese: in che modo le PMI possono utilizzare efficacemente i dati come leva competitiva?***

Sembra un paradosso, ma sono proprio le piccole imprese che possono beneficiare maggiormente del valore dei dati, e delle informazioni in essi racchiuse. Molto spesso a queste imprese servono dati semplici e magari già disponibili, non analisi complesse o strumenti sofisticati; grazie a internet e alle tecnologie dell'informazione, questi dati sono effettivamente accessibili a costi molto contenuti, in tempi e modalità compatibili con le necessità tipiche dell'imprenditore. Perché ciò sia possibile anche in Italia, occorre superare due gap: uno di tipo culturale e uno di tipo comunicativo. Sul fronte culturale, occorre che le PMI acquistino consapevolezza non solo delle nuove fonti informative e del loro valore reale, ma anche dell'importanza dei dati operativi già a loro disposizione, e del loro ruolo nei processi decisionali. Sono convinto che la grande maggioranza delle piccole imprese preferirebbe, ad esempio, accettare l'overhead derivante dalla valutazione di (nuovi) dati, piuttosto che essere costretta a riorganizzare interamente la propria

linea produttiva. Quel che più conta sono semplicità e chiarezza, sia in termini di linguaggio utilizzato sia di strumenti offerti. Come Sistema Camerale, ci siamo resi conto dell'importanza di soluzioni apparentemente semplici (per gli standard delle grandi aziende), ma che risultano sconosciute alle PMI italiane.

Penso, per esempio, alla ricerca anagrafica offerta dal Registro Imprese: semplice, gratuita, e immediatamente utile per verificare l'esistenza di un'impresa e del suo indirizzo PEC. O al servizio di monitoraggio e notifica in tempo reale di variazioni (amministratori, indirizzo della sede legale, compagne societaria, certificazioni, ...) su dati che riguardino imprese partner, fornitori, clienti o prospect. Sul fronte comunicativo serve invece un impegno informativo capillare, innanzitutto da parte delle Istituzioni, per dare visibilità alle opportunità legate ai dati che la PA mette già oggi a disposizione, diretta a tutti gli attori potenzialmente interessati (imprenditori, ricercatori, cittadini ...).

***Qual è (e quale può essere) il ruolo di Istituzioni e "corpi intermedi" nell'ecosistema del dato?***

Le Istituzioni, generalmente, tendono a focalizzarsi o sull'accumulo/generazione di dati dotati di valore intrinseco, o sulla capacità di costruire rapporti stabili con cittadini e imprese. Infocamere e il Sistema Camerale hanno potuto sviluppare nel tempo entrambi gli aspetti. Se da un lato, infatti, il RI rappresenta una fonte immensa di informazioni e dati certificati

di grande valore, il sistema territoriale delle Camere di Commercio costituisce l'interfaccia naturale verso quelle imprese (soprattutto le più piccole), che hanno bisogno di supporto (anche solo formativo) per poter spiccare il volo nel mondo dell'informazione digitale.

***Parlando di dati in ambito pubblico si tocca spesso il tema degli Open Data, presentati come "silver bullet" della trasparenza, ma talvolta all'origine di costi nascosti. Qual è il suo punto di vista?***

Come spesso accade in Italia, il tema degli Open Data rischia di diventare una moda, un argomento oggetto di convegni e poco più. L'importanza del tema impone però un po' di chiarezza. Se con Open Data intendiamo trasparenza amministrativa da parte della PA - pubblicazione online di incarichi, acquisti, bandi, spese e curricula





**InfoCamere gestisce il Registro Imprese per conto delle Camere di Commercio: qual è il "valore nascosto" in quell'insieme di dati apparentemente ordinari?**

Il patrimonio informativo che gestiamo, è in effetti enorme: oltre 6 milioni di imprese, 10 milioni di persone con cariche, 1 milione di bilanci numerici di società di capitale, 5 milioni di indirizzi PEC di imprese, 1,5 milioni di indirizzi PEC di Professionisti, citando solo i numeri più rilevanti. Il RI, inizialmente consultato quasi esclusivamente da professionisti, agenzie, e alcuni soggetti specializzati nella gestione delle informazioni commerciali, sta iniziando ad attrarre l'interesse delle imprese comuni: i dati in nostro possesso sugli accessi effettuati dagli utenti ci dicono che il RI rappresenta ormai un cardine fondamentale su cui il mercato è abituato a basare gran parte della fiducia e affidabilità, che determinano migliaia di transazioni commerciali e finanziarie ogni giorno. Nonostante ciò, la platea di utenti potenziali che ancora possono trarne vantaggio, soprattutto tra le PMI, rimane vasta. Solo in tal senso parlare di valore nascosto per dati pubblici e di facile accesso, per quanto assurdo, è in larga parte ancora corretto. Sono convinto, perciò, che per portare l'Italia a pieno titolo tra i paesi digitalmente avanzati, sia necessario lavorare con determinazione per promuovere la consapevolezza del valore che le informazioni pubbliche possono avere per le imprese: una vera e propria cultura del dato che deve affermarsi tra gli imprenditori (sia attuali che futuri), a partire da scuole e università.

**Quali sono altre banche dati che sarebbe utile collegare al Registro Imprese per aumentarne la ricchezza?**

Negli ultimi anni, anche grazie a una legislazione favorevole in tal senso, il RI è diventato sempre più un "hub" informativo per i dati sulle imprese, con l'integrazione di fonti molto importanti: dai dati relativi agli addetti che otteniamo dall'Inps, a quelli relativi a marchi e brevetti di fonte UIBM, dalle certificazioni di qualità e ambientali, alle attestazioni SOA per i lavori pubblici, fino alla progressiva integrazione con gli Sportelli Unici. È un percorso lungo e pieno di opportunità che intendiamo arricchire di nuovi contenuti e, soprattutto, di strumenti sempre più al passo con le esigenze delle imprese e dell'economia.

- non posso che esserne un grande fautore: le Camere di Commercio credono molto in questo processo, e si sono dotate di una piattaforma dedicata che assicura in modo coerente e standardizzato la pubblicazione di tutti i contenuti previsti dalla norma in modo efficace, tempestivo e automatizzato. Se, viceversa, Open Data è inteso come sinonimo di totale deregulation nell'accesso a qualsiasi fonte dati, quale mezzo miracoloso per diffondere l'informazione e creare valore, sono molto più scettico. La nostra esperienza ci dice che gli utenti in genere - e gli operatori economici in particolare - hanno bisogno di dati di grande qualità: strutturati, certificati, tempestivamente aggiornati, e fruibili con strumenti avanzati e sicuri. Tale qualità - e la storia del RI lo conferma - richiede investimenti nel tempo, e meccanismi che ne assicurino la sostenibilità.

**Qual è, secondo lei, il ruolo di visualizzazioni e infografiche nell'ecosistema del dato?**

La visualizzazione del dato è uno strumento che ci accompagnerà sempre più in ogni processo di conoscenza e di apprendimento. La potenza delle rappresentazioni grafiche è tale da renderle già oggi un valore aggiunto in alcuni casi indispensabile per potenziare la comprensione di fenomeni sempre più complessi. Richiedono però propensione e attitudine a una visione sintetica (piuttosto che analitica) molto poco diffusa nel contesto professionale italiano. Le esperienze da noi sviluppate - i nuovi portali di informazione statistica e le applicazioni dedicate all'indagine e all'analisi di contesti e filiere - ci dicono che questi strumenti, per essere efficaci, devono essere utilizzati in modo parsimonioso, tenendo sempre a mente il reale valore rispetto alla domanda di informazione dell'utente.



**Jesus Marin**  
COO  
Allianz Italia

# L'OMBRA DIGITALE

*Allianz Italia è riconosciuta come vero front runner nell'innovazione digitale, sia nel panorama italiano sia all'interno del Gruppo Allianz, un vero colosso mondiale con una presenza in oltre 70 Paesi, dei quali l'Italia è tra i più importanti, con 7,4 milioni di clienti. E all'avanguardia nell'utilizzo dei Big Data nel proprio ambito operativo.*

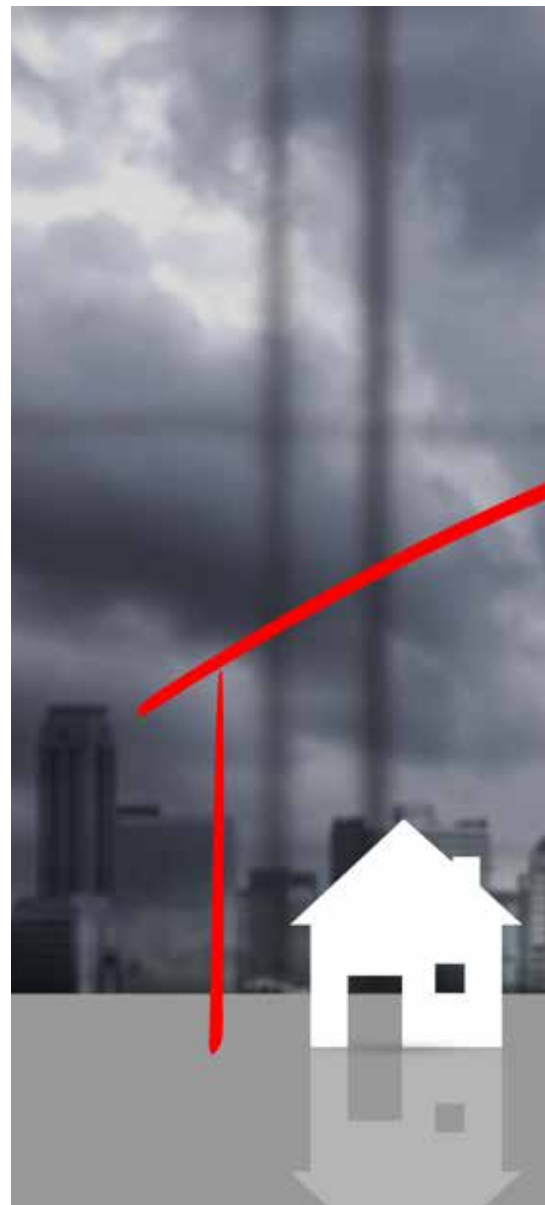
di ANDREA GRANELLI

➔ Jesus Marin è Chief Operating Officer di Allianz Italia: alla luce delle grandi potenzialità per il settore assicurativo di Big Data e Internet of Things, gli abbiamo fatto alcune domande.

## *Qual è, secondo lei, il ruolo del dato e delle tecnologie digitali nel mercato assicurativo?*

È un ruolo fondamentale. Le assicurazioni hanno sempre lavorato con statistiche e dati, utilizzati tradizionalmente per determinare accuratamente rischi, risarcimenti e tariffe. A ben guardare, lo stesso core business assicurativo riguarda la raccolta, la trasformazione e la presentazione di informazioni di vario tipo a soggetti diversi: acquisizione dei dati del cliente, costruzione di profili di rischio e offerte personalizzate, definizione e stipula dei contratti, peraltro ormai interamente dematerializzati. E gli esempi possono continuare: l'intermediazione di servizi di controparti terze, come le autofficine o le cliniche, la quantificazione dei risarcimenti in caso di sinistro, e così via. L'industria assicurativa, insomma, ha sempre basato la sua attività sui dati. Anche nell'adozione di strumenti digitali, le assicurazioni rappresentano - insieme alle banche - una delle "teste di ponte" che ne hanno innescato la massiccia diffusione a tutti i livelli della società,

pur non facendo parte della "frontiera" del digitale". Le aziende assicurative sono - e devono essere - autenticamente digitali, come, e forse più, di imprese come Amazon. Le compagnie assicurative gestiscono solo informazioni, che vengono raccolte, elaborate e trasformate in quotazioni e contratti. Amazon deve invece gestire una importante componente fisica: dai magazzini, alla logistica, alla delivery. Prendiamo le più recenti evoluzioni dell'offerta assicurativa per il mercato automobilistico. È un caso che dimostra, a mio parere, l'importanza dei dati e del digitale per la crescita futura dell'intero settore. L'utilizzo di sofisticati apparati telematici come le black box, la costruzione di modelli comportamentali basati su indicatori e dati, e le più recenti tecniche di analisi statistica di grandi archivi informativi hanno portato a una evoluzione radicale, che ha profondamente cambiato un prodotto obbligatorio e finalizzato al risarcimento del danno come l'RCA, attraverso l'aggiunta di servizi di notifica e sistemi premianti volti a ridurre concretamente il rischio per il cliente. Avvisi di condizioni di pericolo o di tratti di percorso più rischiosi, valutazioni sullo stile di guida del conducente, e formule "Pay How You Drive", consentono poi di ridurre i costi per l'utente, quantificando



il premio assicurativo sulla base della prudenza del conducente. I dati, quindi, potranno essere utili in almeno tre modi: per migliorare l'esperienza dell'utente e la qualità dei servizi in termini di rapidità di erogazione, accuratezza e costi, per intervenire preventivamente sui comportamenti dei clienti e ridurre i rischi derivanti da modi di agire specifici, e infine per estendere la tutela dei clienti alla loro "ombra digitale", cioè alle tracce e ai dati generati quotidianamente dalle loro azioni. Sono convinto che le assicurazioni si trovano in una posizione "naturalmente" adatta a ricoprire tale ruolo, per via della grande consuetudine



rapida attuazione di queste iniziative, peraltro, dipende in modo determinante da alcune modifiche organizzative, introdotte al fine di snellire i processi decisionali su cui si basano. Le singole azioni, definite a livello centrale da un comitato strategico, vengono gestite direttamente da gruppi di lavoro trasversali e sono responsabilità diretta di middle manager provenienti da diverse aree dell'azienda: la trans-funzionalità e la multidisciplinarietà risultanti da questo approccio sono, a mio parere, un fattore critico di successo.

*L'espressione Big Data è sempre più utilizzata, dalla stampa specialistica e dai grandi nomi della System Integration, per riferirsi alle attività di raccolta ed elaborazione di dati da parte delle aziende: quali sono, secondo lei, i limiti della nuova "etichetta" e del mercato cui si riferisce?*

L'espressione Big Data tende - per sua natura - a focalizzare l'attenzione sugli strumenti tecnici e sulle competenze necessarie a raccogliere e analizzare le grandissime quantità di dati che le aziende generano ogni giorno. La vision dominante, diffusa da stampa specializzata e System Integrator, considera strumenti ad-hoc (quali database non relazionali NoSQL, Hadoop, il linguaggio di programmazione per l'analisi statistica R, etc) e figure professionali specifiche (come Data Scientist, statistici, etc) quali unici requisiti per valorizzare la ricchezza insita nelle grandissime quantità di dati raccolti. Credo, viceversa, che un uso efficace dei dati da parte delle aziende non dipenda solo da capability di tipo tecnico, ma anche - e forse soprattutto - dai processi di condivisione e diffusione. Soltanto così è possibile trasmettere i risultati dell'attività analitica a tutti i livelli aziendali, anche alle persone di front office. In altre parole, il vero valore è rappresentato non tanto dall'applicazione di sofisticati modelli compresi solo da esperti e Data Scientist, ma dall'empowerment di tutti i collaboratori dell'impresa, in grado di riconoscere le informazioni chiave e i driver di performance. Un tale meccanismo trasmissivo, lasciato solitamente all'organizzazione spontanea, deve essere invece compreso in profondità e sfruttato sistematicamente e a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale.

a lavorare con dati riservati, informazioni confidenziali e strumenti digitali, ma anche per la funzione sociale di protezione che ricoprono.

#### ***In che modo Allianz utilizza o intende utilizzare l'analisi dei dati?***

Allianz crede molto nella valorizzazione dei dati. Tra le iniziative che abbiamo lanciato o che siamo in procinto di lanciare, ne cito alcune. Innanzitutto la definizione di strategie personalizzate di cross e up-selling, basate sull'analisi dei profili di acquisto dei clienti con meccanismi di referenziazione molto simili a quelli utilizzati da Amazon, Go-

ogle o Netflix ("Altri utenti hanno visto anche...", "Altri utenti hanno comprato anche..."), a cui si aggiunge la determinazione di tariffe sempre più sofisticate, grazie all'implementazione di formule che passano dal "Pay As You Drive" al "Pay How You Drive", che si basano cioè sulla valutazione dello stile di guida, partendo dai dati delle black box a bordo veicolo. Senza trascurare la valutazione della probabilità che si verifichino transazioni fraudolente, a partire dall'analisi sofisticata delle reti relazionali di uno specifico soggetto, valutando per esempio l'interrelazione tra le persone coinvolte in un sinistro. La corretta e

# DAL SENTIMENT AL TRAFFIC FLOW

*Tutte le più grandi telco del mondo hanno iniziato a studiare modalità di valorizzazione dei dati generati quotidianamente dalle loro imponenti user base. Tra i servizi che TI Digital Solutions sta studiando in quest'ambito, i più importanti sono probabilmente quelli basati sullo studio dei flussi di traffico pedonale in ambienti urbani e in spazi chiusi, a partire dai dati di georeferenziazione rilevabili dall'attività delle celle radio su cui su basa il sistema di telefonia cellulare. Gli scenari d'uso sono i più vari: studio del posizionamento geografico di negozi, punti d'attrazione in generale o infrastrutture strategiche in base ai flussi abituali di utenti/clienti, valutazione delle dinamiche delle movimentazioni...*

di ANDREA GRANELLI

➔ **Leonardo Mangiavacchi** è responsabile dalla linea di business "Enterprise Solutions", divisione che si occupa dello sviluppo di soluzioni di Customer Management digitale e Advanced Analytics, in Telecom Italia Digital Solutions, azienda del Gruppo Telecom Italia, dedicata ai servizi innovativi e cloud-based per la digital transformation. Gli abbiamo rivolto alcune domande sui temi di questa rubrica.

## **QUANTO È IMPORTANTE IL TEMA DEI DATI OGGI E QUALI SONO LE AREE DI APPLICAZIONE PIÙ STRATEGICHE?**

Il tema dei dati è un tema di primaria importanza per la competitività e l'innovazione nel settore pubblico ma anche - e soprattutto - nel settore privato: essere in grado di raccogliere, archiviare adeguatamente e analizzare i dati sulle propria attività, saperli integrare con dati provenienti dall'esterno, dal Web e dai social media, rendendoli facilmente visualizzabili e navigabili, significa poter prendere decisioni concrete e sicure in tempi molto rapidi. L'analisi dei dati offre innanzitutto un vantaggio strategico importante, in termini di monitoraggio dei canali di comunicazione e di capacità di reazione ai bisogni della clientela: l'integrazione tra fonti informa-

tive differenti (eterogenee per formati e modalità di raccolta) può essere in grado di offrire una conoscenza capillare dei clienti attuali e potenziali, delle loro inclinazioni e dei loro bisogni, supportando la rilevazione tempestiva di eventuali criticità e la risposta in tempo reale. Le più moderne tecniche di Sentiment e Social Analysis permettono poi di spostare lo sguardo oltre i confini dell'azienda, consentendo la rilevazione automatica della sua reputazione (a partire dall'analisi di migliaia di post sui social media) e dei suoi competitor, l'individuazione di nuovi trend, la sensibilità degli utenti di social media e della clientela a temi e messaggi specifici.

## **QUALE RUOLO LE TELCO - E IN PARTICOLARE TELECOM ITALIA - STANNO GIOCANDO SU QUESTA PARTITA? E QUALI SONO I VANTAGGI COMPETITIVI SU CUI TELECOM ITALIA STA COSTRUIENDO IL SUO POSIZIONAMENTO ?**

Tutte le grandi telco si stanno muovendo nell'ambito dell'analisi del dato, e Telecom Italia non poteva essere da meno. Il Gruppo sta lavorando per valorizzare sempre più gli asset (rete, infrastruttura informatica cloud, elevata capacità di sviluppo di servizi innovativi) per creare un posizionamento solido nell'ecosistema



del dato, sviluppando servizi distintivi e verticalizzazioni in settori specifici. Sul fronte esterno, Telecom Italia sta agendo su più livelli per contribuire alla crescita dell'ecosistema, e individuare i talenti e i player più interessanti: dal mondo dell'Accademia (con eventi, come il recentissimo TIMUDAY, e con iniziative di collaborazione, come i Joint Open Lab - laboratori di ricerca e innovazione creati all'interno dei poli universitari), a quello della R&S con le attività di TILab, a quello delle startup innovative, come TIM #Wcap Accelerator che seleziona, finanzia, e accelera startup in ambito digitale.

**QUALI SONO I PROGETTI PIÙ IMPORTANTI CHE TELECOM ITALIA HA LANCIATO IN QUESTO AMBITO?**

I progetti in corso di sviluppo in questo momento all'interno del Gruppo e di TI Digital Solutions sono molti e diversi, ma tendono a seguire due linee di sviluppo principali. Le soluzioni di Business Intelligence & Analytics si concentrano sull'integrazione

tra dati interni e dati esterni, da un lato per dare adeguato fondamento a processi decisionali data-driven (attraverso la visualizzazione e l'analisi dei dati operativi dell'azienda all'interno di dashboard interattive), dall'altro per rafforzare i processi di Customer Care (attraverso l'analisi semi-automatica e l'estrazione mirata di informazioni provenienti dal web e dai social media). Le soluzioni di Data Monetization - attualmente in via di sviluppo - scaturiscono invece da valutazioni comuni a tutte le più grandi telco del mondo: le principali compagnie telefoniche hanno infatti iniziato, negli ultimi anni, a studiare modalità di valorizzazione dei dati generati quotidianamente dalle loro imponenti user base. Dati sulla posizione, metadati sulle chiamate, uso di app e siti web, sono solo alcune delle informazioni generate da un comune utente di smartphone, che possono essere utilizzate in applicazioni online (SaaS), o in piattaforme che consentano la costruzione di applicazioni a valore aggiunto da parte di terze parti (PaaS).

Tra i servizi che TI Digital Solutions sta studiando in quest'ambito, i più importanti sono probabilmente quelli basati sullo studio dei flussi di traffico pedonale in ambienti urbani e in spazi chiusi, a partire dai dati di georeferenziazione rilevabili dall'attività delle celle radio su cui si basa il sistema di telefonia cellulare - opportunamente aggregati e anonimizzati per garantire la privacy degli utenti. Gli scenari d'uso sono i più vari: studio del posizionamento geografico di negozi, punti d'attrazione in generale o infrastrutture strategiche (autostrade, stazioni, stazioni di servizio, centri commerciali, ...) in base ai flussi abituali di utenti/clienti, valutazione delle dinamiche quotidiane, settimanali e annuali delle movimentazioni in zone specifiche, studio della provenienza dei flussi, etc. La correlazione di queste informazioni con altre fonti è potenzialmente in grado di svelare non solo la provenienza dei flussi di persone, ma anche la loro composizione e le caratteristiche degli individui che ne fanno parte: nel caso del retail, per esempio, vi sono interessanti possibilità di integrazione con altre soluzioni innovative, come l'in-store analytics, e i sistemi di proximity marketing basati su beacon Bluetooth, IPS e GPS, per costruire piattaforme di vendita, analisi e customer care molto sofisticate. Il Gruppo Telecom Italia e Telecom Italia Digital Solutions, in particolare, sono focalizzate sulla raccolta, l'analisi e il provisioning dei dati di geolocalizzazione, con presidi forti sulle piattaforme applicative e sullo sviluppo di front-end.

**IL TEMA DEI DATI È TRADIZIONALMENTE CARO ALLE GRANDI AZIENDE, ANCHE PER VIA DEL COSTO E DELLA COMPLESSITÀ DELLE SOLUZIONI "CLASSICHE" PER L'ANALISI DEI DATI OPERATIVI. QUAL È L'APPROCCIO DI TI DIGITAL SOLUTIONS AL MERCATO DELLE PMI?**

Sebbene l'offerta di Telecom Italia Digital Solutions sia pensata principalmente per i bisogni di grandi imprese e PA, comprende strumenti e applicazioni self-service che ben si adattano ai bisogni delle PMI. Stiamo anche supportando Olivetti nell'integrazione dei nostri servizi di raccolta e analisi dei dati in una suite di prodotti innovativi pensati per il settore del commercio, che siano in grado di propagare modelli decisionali data-driven in negozi e microimprese, target di elezione della nuova Olivetti.



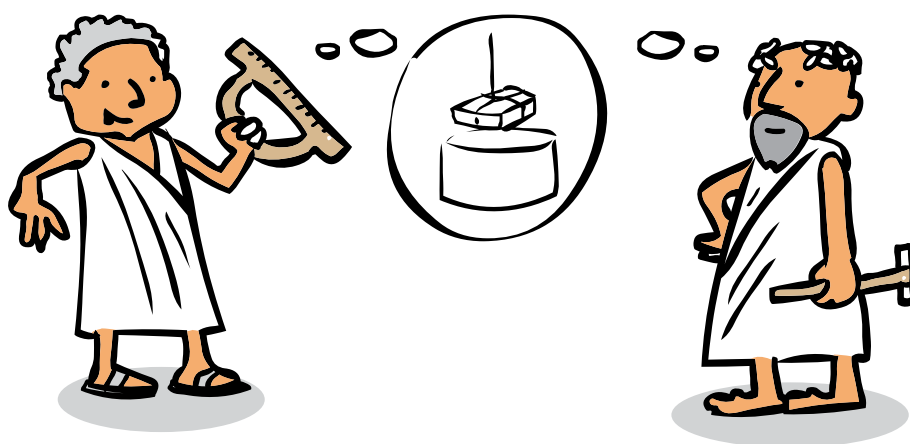
# LE SFIDE DELL'INFOSOURCING

*La rete è sempre di più il luogo dove trovare informazioni e suggestioni. Ma, oltre a evitare di fermarsi ai primi risultati, bisogna sempre dubitare e verificare coerenze e fonti. Soprattutto non vanno usati come criterio di selezione dei dati la velocità e la comodità della ricerca.*

di ANDREA GRANELLI

➔ La ricerca delle informazioni con cui costruire un discorso convincente, informazioni non solo utili ma anche attendibili, ha occupato una parte importante delle riflessioni della retorica antica, l'arte del ragionare a cui Aristotele attribuiva la "facoltà di scoprire in ogni argomento ciò che è in grado di persuadere". Gli antichi la chiamavano "ars inveniendi", l'arte di (ri)trovare: trovare - ma talvolta anche costruire e quindi "inventare" - i mattoni elementari, gli elementi sui cui costruire il ragionamento, l'argomentazione, il discorso.

Questa attività costituiva la prima fase del canone ciceroniano: l'articolazione del discorso retorico come la intendeva uno dei grandi comunicatori (e communication coacher) dell'antichità. Secondo Cicerone infatti - che si era ispirato all'opera *Rhetorica ad Herennium*, erroneamente a lui attribuita - ogni atto comunicativo può essere diviso in cinque fasi specifiche - inventio, dispositio, elocutio, memoria, actio - che ne scandiscono i momenti salienti e a cui vengono associati metodi, tecniche, raccomandazioni, esempi, trabocchetti. L'inventio richiedeva l'utilizzo a man bassa delle credenze - i luoghi comuni accettati dai più - ma la sua dimensione creativa era però legata alla ricerca e "fabbricazione" di prove (sia quelle oggettive - estrinseche - da trovare, sia quelle intrinseche, costruite con abilità e perizia dall'oratore). La dimensione creativa dell'inventio rinvia però non tanto a un'invenzione (degli argomenti) quanto a



una scoperta: tutto esiste già, bisogna solo ritrovarlo, una nozione più "estrattiva" che "creativa". Il che è corroborato dalla designazione di un "luogo" (la "Topica"), da cui si possono estrarre gli argomenti e da cui essi vanno ripresi: l'inventio è dunque un percorso - la via argumentorum. Come si deve adattare questa "arte della ricerca" al mondo digitale, alle sue leggi, ai suoi ambienti, alle sue convenzioni? È evidente quanto questo processo richiami l'utilizzo dei motori di ricerca e quanto la via argumentorum possa - nell'ambiente digitale - trasformarsi in navigazione guidata dai risultati delle nostre ricerche. La rete è infatti sempre di più il modo migliore per partire, per trovare informazioni e suggestioni. Ma non possiamo sempre fermarci ai primi risultati; dobbiamo sempre dubitare e verificare coerenze e fonti,

ma soprattutto non usare come criterio di selezione dei dati la velocità e la comodità della ricerca (a "distanza di click"). Le errate attribuzioni degli aforismi, il crescente numero di hoax (informazioni false messe per motivi burloni) su Wikipedia e lo stesso criterio di scelta usato per stabilire cosa pubblicare e cosa no, i criteri "commerciali" di indicizzazione di Google: sono tutti campanelli d'allarme sui pericoli nascosti dall'ars inveniendi nell'era digitale. Particolarmente interessanti a questo proposito sono le riflessioni di Bruno Latour nel suo libro *"Cogitamus. Sei lettere sull'umanesimo del pensiero"*. (Il Mulino, Bologna, 2013) Figura eclettica, Latour ha studiato filosofia e antropologia prima di occuparsi di scienza e tecnologia. Autore - nel 1979



- di quello che è considerato il primo classico degli studi etnografici delle pratiche di laboratorio, *Laboratory Life*, da anni analizza in profondità e senza risparmiare critiche profonde il cosiddetto “metodo scientifico”. Egli considera infatti il risultato della ricerca scientifica non come fatto in sé - evidente e obiettivo - ma come il prodotto di una articolata rete di accordi, alleanze e “traduzioni”, dove gli interessi economici degli attori coinvolti - in primis (ma non solo) i finanziatori della ricerca stessa - giocano un ruolo fondamentale nel passaggio da risultato di una sperimentazione a evidenza accettata come “verità scientifica”.

Latour (che insegna da molti anni a Sciences Po a Parigi) propone allora un metodo che ci aiuta a costruire un punto di vista obiettivo sulle controversie scientifiche che oramai scandiscono il nostro secolo: OGM, buco nell'ozono, riscaldamento globale, cellule staminali e via proseguendo. Queste controversie non sono più - come un tempo - una contrapposizione fra scienza e “false” credenze (siano essere religiose, magiche o ideologiche), ma tra diversi punti di vista scientifici, quindi “sedicenti” obiettivi. Non è più uno scontro fra razionale e irrazionale, dunque, e ciò rende sempre più difficile comprendere e decidere su tali materie.

Il metodo proposto da Latour si basa su una mappatura sistematica delle controversie scientifiche, basata sulla tenuta di una sorta di “diario di bordo” dove si deve annotare da stampa, radio e tv - man mano che si presentano - articoli e notizie su questioni che coinvolgono scienza e tecnologia collegandole al gruppo di potere che hanno interesse a quel tipo di risultato.

Tenendo traccia di queste dichiarazioni e delle loro trasformazioni man mano che si diffondono sui media, si risale al punto



di partenza (l'articolo-fonte”) e alla committenza e si comprende meglio il cui prodest; osserva Latour: “Certe volte prima che l'enunciato vagante, a forza di essere trasmesso o ripetuto, abbia perso ogni aggancio con la sua origine, si riesce con un po' di fatica a risalire la corrente e a raggiungere la situazione d'interlocuzione da cui proviene”. Una volta trasformati, i discorsi scientifici perdono “progressivamente gli agganci, diventando indistinguibili da una voce che circola, da un dato universalmente ammesso o da un fatto indiscutibile”.

Il processo è facilitato da alcuni strumenti digitali creati ad hoc che consentono la visualizzazione delle reti di potere - chiamate “Actor-Network Theory” (ANT) - che stanno dietro la costruzione dei fatti scientifici.

Infatti il web non fa alcuna differenza tra i fatti e le opinioni; proprio per questo è efficacissimo nel tracciare la mappa delle controversie. Ma bisogna costruire un processo obiettivo di infosourcing. Nota Latour: “cercando di sapere se un farmaco sia o no pericoloso, si rischia di trovare, tra i primi

dieci risultati (i soli che gli internauti leggono), il parere degli esperti del Ministero della Sanità, il blog di qualche complottista e il sito di un cretino che vende polvere di pimperimpera. Come regolarsi quando c'è confusione tra “argomento dimostrato” e “semplice opinione”?” La conoscenza è dunque un prodotto sociale piuttosto che risultato di una metodologia scientifica, frutto

di un processo composito dove molti elementi (provette, reagenti, organismi, microscopi, scienziati, articoli su riviste,

computer) - apparentemente indipendenti - concorrono invece a costruire una rete che produce fatti “obiettivi”. Latour identifica nel rapporto tra Archimede e il re di Siracusa Gerone, (come lo rievoca Plutarco) il cuore retorico che governa i rapporti tra scienza e società politica e ne ostacola la stessa messa in luce.

Il problema della demarcazione tra scienza e non scienza è l'argomento principale dell'epistemologia. Non c'è più una sfera della Scienza e un'altra della Politica mediata dagli esperti che occuperebbero l'intersezione fungendo da tramite. Ci troviamo di fronte a una sovrapposizione di sistemi articolati di interessi che dobbiamo imparare a descrivere e a rendere pubblici. Il diario di bordo dei fatti scientifici consente di costruire un mondo laterale in grado di scomporre questa matassa intricata del rapporto scienza, economia e politica e capire meglio la validità del “fatto scientifico” per poterlo utilizzare al

meglio nei ragionamenti e discorsi. Per definire questa arena dove ci sono vere proprie “battaglie di mondi”, Latour usa un'espressione mutuata dalla scienziata e filosofa belga Isabelle Stengers: “Cosmopolitica”, il cui fine è identificare le catene di argomenti costruite dai singoli attori in gioco.

Lasciamo la parola a Latour: “Con chi volete associarvi? Con quale industria? Con quale disciplina? Con quale

legislazione? Con quali altri paesi? Con quali partiti politici? Con quali militanti? Per progettare quali città? Con quali commensali? Quali animali? Quali piante? Quali venti? Quali climi? A quali strumenti vi affidate? Quali protocolli seguirete per suffragare le vostre affermazioni? Queste domande tracciano, per ognuna delle parti interessate, non dei fatti - quelli che gli inglesi chiamano matters of fact - ma degli argomenti o degli affari, che in inglese stranamente si chiamano issues o meglio matters of concern”.

Solo costruendo i cosmogrammi che stanno dietro una controversia scientifica riusciremo a orientarci nello spazio di queste controversie e cominceremo a farci un'opinione sulle questioni oggetto di disputa che oramai caratterizzano sempre di più la nostra contemporaneità.







**POLITICO**  
VOL. 1 NO. 22 OCTOBER 22, 2015

**TUSK'S HARD EUROPEAN EDUCATION**  
The former Polish prime minister attracts criticism in his first year for his job performance and polarizing style

**By JACQUES BARRAZZI**

When Donald Trump got a high-profile endorsement from the former Polish prime minister, it was a surprise. In Europe, Trump has been a controversial figure, and his endorsement of the Polish leader has raised eyebrows. The political alliance between the two men is a reflection of the complex relationship between the United States and Europe.

**ON THE TURKISH COAST, A MULTI-MILLION DOLLAR BUSINESS BOOMS. SMUGGLERS CALL IT SAFE AND EASY — BUT THE DEATH TOLL CLIMBS.**

**Vestager 'rocks the corporate world'**

Research shows that as a parent, it's not just about the quality of the work, but also the quantity. Vestager's approach to work-life balance is a model for other executives.

**The world's largest human bazaar**

**By JEFFREY WOODS**

It's a place where people from all over the world come together to buy and sell goods. The event is a testament to the power of human commerce.



lettori-utenti. Il NYTimes e il Washington Post sono esempi evidenti: basta guardare ai profili dei nuovi assunti nelle loro redazioni, nei quali alle capacità giornalistiche si affiancano sempre più spesso quelle informatiche, spesso nella stessa persona. In questo senso l'investimento sul data-journalism e, più in generale, sui dati e sulle tecnologie per manipolarli, fa parte di un lavoro di innovazione che è tipico delle testate americane. Basta leggere il report interno sull'innovazione del NYTimes per capire che questo approccio è ha pochi esempi in Europa (per esempio The Guardian, in Gran Bretagna) e praticamente nessuno in Italia.

**Negli ultimi anni, l'infografica si è rapidamente diffusa come strumento espressivo in pubblicazioni di tutti i tipi: cosa contraddistingue una "buona" infografica per uso giornalistico? Quali (se ce ne sono) le differenze con infografiche utilizzate in ambiti aziendali?**

Per spiegare cos'è un'infografica di successo, Alberto Cairo, uno dei migliori designer in circolazione nel giornalismo contemporaneo, parla di "arte funzionale" dove l'estetica deve essere al servizio del significato e del senso che si vuol far emergere. La bellezza, che è uno strumento di attrazione del lettore e favorisce la comprensione non deve perciò tradire o sacrificare l'informazione. In questo senso un'infografica giornalistica non è molto diversa da un testo, nel quale il bello scrivere non è un valore in sé, ma deve servire l'informazione. Rispetto ad altri settori, come quello del marketing o del management aziendale c'è comunque molta più attenzione all'estetica e ad avere un tratto grafico che diventi anche parte della "voce" della testata. Questo si può fare in molti modi. Per esempio adottando uno stile grafico ben definito e identificabile come il NYTimes che ha fatto della pulizia e dell'essenzialità dei suoi grafici un elemento distintivo. Oppure puntando sull'innovazione e sulla non ripetitività come fa Wired, sia nella versione statunitense sia in quella italiana. Ovviamente le scelte che si fanno in ambito giornalistico sono tipiche di questo ambito. Si punta marcatamente su un "taglio" per evidenziare il dato alla base della notizia, mentre in altri ambiti si può prediligere una descrizione più completa di ciò che si va a rappresentare.

In più, nel giornalismo siamo vincolati da particolari formati e dalla struttura dei nostri supporti. Un'infografica pensata per una doppia pagina stampata di un quotidiano cartaceo è inevitabilmente diversa da ciò che posso pensare di proporre sulla versione mobile, che è quella in maggiore espansione oggi come numero di utenti.

**Parliamo di strumenti: quali sono, secondo lei, gli strumenti migliori per creare infografiche efficaci? Meglio utilizzare gli strumenti esistenti, o sviluppare visualizzazioni e infografiche ad-hoc?**

Gli strumenti migliori sono quelli che meglio servono allo scopo. Per una notizia di attualità che va lanciata su un sito online la scelta migliore sono strumenti gratuiti o quasi come datawrapper.it, tableau, infogr.am, raw o silk.co. Questi strumenti sono ormai utilizzati da chiunque, dai blogger fino al Washington Post, perché sono semplici, robusti ed efficaci. La loro moltiplicazione negli ultimi anni è un effetto collaterale del nuovo ambiente di lavoro creato dallo sviluppo della banda larga e dall'interesse di molti designer a sperimentare nella scrittura di codice. Per progetti più complessi, che magari richiedono mappe georeferenziate, ci sono sistemi come CartoDB e MabBox che offrono pacchetti per tutte le tasche e sono modificabili a piacere. Infine, per quelli che noi consideriamo "progetti speciali" talvolta sviluppiamo o adattiamo un codice ad-hoc. È il caso del lavoro che avevamo fatto qualche anno fa sui finanziamenti ai partiti politici: <http://blog.wired.it/soldiaipartiti/infografica/> e che per la natura dei dati (decine di migliaia di versamenti di fondi pubblici e privati distribuiti su 20 anni) richiedeva un sistema di visualizzazione personalizzato. Altro esempio è il bellissimo sistema che permette di esplorare i diritti delle coppie gay negli Usa creato dal Guardian: <http://www.theguardian.com/world/interactive/2012/may/08/gay-rights-united-states>. In questo caso i giornalisti hanno lavorato con designer e sviluppatori esterni per mettere a punto il sistema. La difficoltà è chiaramente più alta e così i costi e i tempi. Per questo è importante avere una strategia di sviluppo che punti a sviluppare pezzi di codice e oggetti informatici che siano di volta in volta adattabili e riutilizzabili, abbattendo tempi e costi di produzione.

# DALLA BUSINESS INTELLIGENCE ALLA DIGITAL INTELLIGENCE

*Grazie all'attuale processo di "democratizzazione digitale", anche le aziende di piccole dimensioni possono ottenere performance efficaci. Ovviamente non tutte le organizzazioni possano gestire i "big data" come i grandi operatori (si pensi a Google o Amazon), ma non sempre ciò risulta necessario.*

di ANDREA GRANELLI

➔ Gian Luca Gregori è professore ordinario di Economia e gestione delle imprese e Pro-Rettore dell'Università Politecnica delle Marche, dove insegna Marketing e Business marketing. È, inoltre, docente di Marketing industriale presso l'Università LUISS-G.Carli.

## **I dati per guidare gli investimenti del commercio sul territorio: a che punto siamo? Quali sono i dati più utili e perché non vengono utilizzati?**

Nell'attuale sistema economico, particolarmente complesso e difficile da prevedere, la realizzazione di investimenti deve essere preceduta da un'attenta analisi dei dati e delle informazioni inerenti il territorio di riferimento e non solo. Va osservato che alcuni dati, quelli di fonte pubblica come, ad esempio, l'evoluzione e il numero dei residenti, l'andamento demografico, lo sviluppo delle imprese distinte per tipologia, la dinamica dei consumi, le principali modificazioni del reddito pro-capite, possono essere acquisite gratuitamente anche riguardo a rilevanti serie storiche. Questo significa che esiste già un ampio patrimonio di dati da analizzare.

Possono poi essere acquisite, questa volta a pagamento, informazioni specifiche relative a singoli settori, all'andamento di alcune merceologie di prodotti, o si possono effettuare indagini "ad hoc" sulla base di



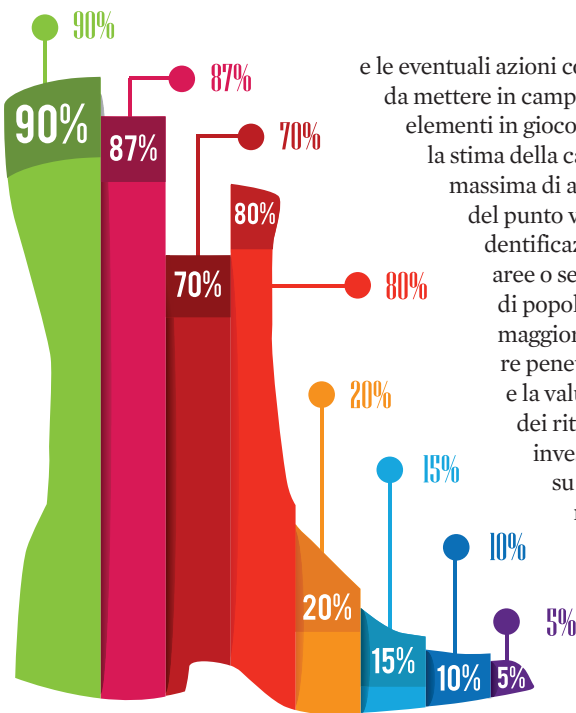
esigenze specifiche. Il territorio va quindi considerato non come "uno stock", ma come "artificio", in quanto risultato di flussi (finanziari, di consumatori, di investito-

ri,...), sui quali diventa fondamentale porre l'attenzione. L'interpretazione dei dati raccolti è questione ovviamente più complessa: realizzare una corretta analisi dei

mercati attuali e potenziali implica letture “incrociate” dei dati raccolti, sulla base di metodologie ben precise (per es. analisi delle “fasce isocrone”), anche con l’aiuto di strumenti specifici per la loro georeferenziazione. La stima della domanda potenziale e lo studio dei bacini di utenza, per esempio, sono metodologie sempre più importanti nell’ambito del retail, perché

permettono di analizzare le reali potenzialità di un esercizio commerciale, e supportare la decisione di aprire un nuovo negozio in un’area specifica della città. La domanda potenziale espressa da un determinato territorio o area urbana dipende, in primo luogo, dalla popolazione in esso residente, presumibilmente target di elezione per i classici “negozi di prossimità”: l’analisi delle “fasce isocrone”, tracciando un insieme di punti da cui è possibile raggiungere una specifica locazione nel medesimo lasso di tempo, permette di stimare la numerosità del target residente potenzialmente interessato da un esercizio commerciale - per esempio individuando tutti gli abitanti di un’area della città, a distanza di non più di 10 minuti di cammino da esso.

Alla popolazione residente vanno poi aggiunti i flussi temporanei che interessano l’area oggetto di analisi, e le dinamiche dei loro spostamenti: la presenza di uffici e pendolari, la vicinanza di aree commerciali e punti di interesse turistico, la prossimità di università e scuole, possono alterare sensibilmente la “daytime population” delle diverse zone di una città, e incrementare sensibilmente il “reach” potenziale di un esercizio commerciale operante in esse. Incrociare i risultati di queste analisi con le informazioni sui clienti esistenti di un negozio, opportunamente georeferenziate, può dare al negoziante importanti indicazioni per comprendere la performance reale del proprio esercizio commerciale,



e le eventuali azioni correttive da mettere in campo. Tra gli elementi in gioco ci sono la stima della capacità massima di attrazione del punto vendita, l’identificazione delle aree o segmenti di popolazione a maggiore o minore penetrazione, e la valutazione dei ritorni di investimento su attività di marketing tradizionale in aree specifiche della città. Rilevante è anche la

presenza di raggruppamenti di interesse particolare per offerte mirate (quali le iniziative riservate ai frequentatori abituali che abitano in aree vicine al punto vendita; oppure le attività finalizzate ad attirare i clienti più lontani, e così via). Tali iniziative di geomarketing non richiedono strumenti sofisticati o costosi, ma possono basarsi su piattaforme di CRM semplici ed economiche già oggi sul mercato. Gli ostacoli alla diffusione di questo tipo di analisi sono da ricercarsi nelle caratteristiche dell’attuale “classe imprenditoriale italiana”, in particolare in un orientamento imprenditoriale di tipo tradizionale, che non ha mai utilizzato informazioni di questo tipo nei processi decisionali. Da ciò deriva la mancanza di una determinata cultura gestionale, nonché la limitata conoscenza dell’esistenza di dati e di strumenti specifici.

**Big data e commercio: quali le priorità? Quali le barriere?**

Un’ulteriore riflessione riguarda i big data, che rappresentano ancora una nuova frontiera per la maggior parte delle imprese. È interessante sottolineare che i dati “strutturati dell’azienda” risultano essere di gran lunga quantitativamente inferiori a quelli non strutturati; il problema è come andare a individuare e selezionare questi ultimi. Risulta evidente la necessità di un’evoluzione da parte delle imprese che le porti a passare dalla “business intelligence” alla “digital intelligence” al fine, ad

esempio, di avere specifiche informazioni sull’andamento dei prodotti, di acquisire in tempo reale dati relativi al mercato e anche di realizzare, quasi simultaneamente, le attività di rilevazione già analizzate. In questo caso, è determinante l’utilizzo di software “adattati”, che possono favorire un processo di “democratizzazione digitale”. In tal senso, infatti, anche le aziende di piccole dimensioni potrebbero ottenere performance efficaci. In questa prospettiva l’economia digitale offre nuove opportunità alle piccole imprese. Risulta evidente, peraltro, che non tutte le organizzazioni possano gestire i “big data” come i grandi operatori (si pensi a Google o Amazon), ma non sempre ciò risulta necessario. Ormai sono numerose le aziende, anche di piccole dimensioni, che dispongono degli “small data”, ovvero delle informazioni sulle preferenze dei propri clienti e le autorizzazioni a comunicare con loro: scegliere il canale di comunicazione più opportuno, la periodicità giusta e fare proposte su temi o prodotti che i clienti hanno indicato essere di loro interesse può rappresentare il primo passo per l’applicazione di queste logiche anche da parte di piccole organizzazioni. Si tratta di attività che, se opportunamente gestite, possono acquisire un notevole valore per le aziende: una riflessione può riguardare, peraltro, l’esistenza di barriere non solo tecnologiche, ma - come già osservato - soprattutto culturali e “generazionali”.

**Come si deve porre allora il dettagliante medio rispetto alla rivoluzione dei dati?**

Il comportamento più corretto è quello di verificare in che modo e quali dati possono essere più utili per lo svolgimento dell’attività d’impresa; ad esempio, è di grande interesse l’analisi dei bacini di utenza per comprendere le caratteristiche del mercato attuale e di quello potenziale. Sempre a titolo di esempio: lo studio dei dati sulla propensione al consumo - disponibili presso fonti pubbliche o frutto di studi ad-hoc da parte di organismi di ricerca specializzati - potrebbe essere particolarmente utile per definire la strategia più corretta di category mix. In conclusione, non può sfuggire che i dati non ci “diranno mai cosa dobbiamo fare”, ma ci permetteranno di prendere decisioni e definire una ben delineata strategia, commettendo minori errori. È in questa prospettiva che va posta la tematica qui affrontata.

# SMART DATA AL SERVIZIO DEL COMMERCIO “FISICO”

*Fino a poco tempo fa sembrava ci fosse solo antagonismo tra “internet” e il commercio tradizionale, fisico. Tuttavia benché l’eCommerce cresca, rimane un fatto indiscutibile che i negozi fisici dominino il commercio. Ma oggi, attraverso sensori connessi a internet, anche il più piccolo dei negozi può avere accesso alla “intelligenza” del digitale.*

di ANDREA GRANELLI

➔ Measurence è una startup tecnologica che ha sviluppato una sofisticata piattaforma per l’Internet delle cose, per la raccolta e la condivisione di informazioni di traffico, e la profilazione dei visitatori di esercizi e aree commerciali (negozi, aeroporti, fiere etc.). Incubata da Cisco, ha investitori in Silicon Valley (Acceleprise) e in Europa (IMPACT Accelerator), e sedi a New York, Dublino e Milano. **Elio Narciso** è il co-Fondatore e CEO di Measurence: nato e cresciuto a Taranto, laureato in Economia alla Bocconi, diventa imprenditore seriale dopo una carriera nella consulenza iniziata in Spagna e un MBA al MIT di Boston. Esperto in strategie e marketing nel settore delle telecomunicazioni mobili, risiede attualmente a New York - dove ha fondato, o co-fondato, tre società nel giro di dieci anni.

***Si pensava che l’eCommerce avrebbe ucciso il negozio al dettaglio, ma le cose sono andate in modo diverso. Quanto sono importanti i dati raccolti sul punto vendita e la Retail Experience che il consumatore può vivere in loco?***

Fino a poco tempo fa c’era solo antagonismo tra “internet” e commercio fisico. Ma se indubbiamente l’eCommerce cresce, abbiamo anche “scoperto” che i negozi fisici dominano il commercio. Persino in USA, oltre il 92% del PIL è generato offline. Solo in tempi recenti internet ha iniziato a presentarsi come un’opportunità



per il mondo del commercio al dettaglio: si può imparare dagli operatori eCommerce e dalle loro strategie, soprattutto dalle modalità con cui utilizzano i dati e le informazioni sui loro visitatori per migliorare la qualità dell’offerta e l’efficacia delle azioni di marketing. Il mondo dell’Internet delle cose offre finalmente questa possibilità anche al commercio fisico: attraverso sensori capaci di connettersi a internet e trasmettere e recuperare informazioni in maniera intelligente, per esempio, anche il più piccolo dei negozi può avere oggi accesso a

dati raccolti sul punto vendita. Ad esempio: quanta gente passa davanti al negozio? Quanti si fermano davanti alla vetrina? Quali di quelli che si fermano, entrano poi in negozio? Dove vanno? Che prodotti guardano o comprano? Queste sono solo alcune delle domande cui possiamo oggi rispondere per gli imprenditori del retail, con vantaggi evidenti non solo per il commerciante, ma anche per i consumatori. Con i dati raccolti possiamo immaginare scenari come code più snelle al checkout, o una migliore



configurazione del negozio per trovare subito ciò che ci interessa e evitare ciò che ci interessa meno. Così come si può ipotizzare la possibilità/capacità di interagire con il team in negozio anche attraverso il cellulare per richiedere informazioni, o ricevere promozioni più attrattive e ritagliate sui nostri bisogni.

**In quale modo funzionano queste soluzioni data-based?**

La performance del negozio è monitorata attraverso sensori Wi-Fi facilmente installabili indoor. Le informazioni di traffico rilevate sono poi comparate con altri dati aperti (es. previsioni del tempo) o dati privati (scontrini), e la conoscenza generata da tutte queste informazioni è poi condivisa e distribuita con i decision-maker. Per quanto ci riguarda direttamente, i nostri cavalli di battaglia sono due. Da un lato, abbiamo sviluppato una piattaforma leggera e semplice da usare. Mentre prima i sistemi di rilevazione dati erano pesanti in hardware (si pensi al contapersone all'ingresso) e poveri in software e conoscenza, la nostra piattaforma è pensata esattamente al contrario. Il nego-

zianta collega i nostri sensori alle prese di corrente, e il gioco è fatto: in pochi minuti cominciamo a rilevare dati di presenza, location dentro lo spazio fisico, e di conversione/direzione di movimento. Il secondo punto forte della nostra proposta è che crediamo fortemente che avere tanti dati ma non usarli perché magari fruibili solo in dashboard basate sul web sia un peccato mortale. Noi vogliamo fare vivere l'informazione nelle mani di chi deve poi decidere. Ecco perché la nostra piattaforma permette di ricevere informazioni in tempo reale via SMS, via notifiche su app, o email. A tale scopo abbiamo anche lanciato un'app per Apple Watch: se io sono il manager di un negozio di abbigliamento e il sistema rileva che ci sono tanti clienti nella zona "abbigliamento bimbo 0-3 anni", ma non ci sono commessi, non ci limitiamo a mostrare quell'informazione su una dashboard, ma inviamo un SMS a quel manager suggerendogli di mandare al più presto un commesso in quella zona del negozio! Noi vogliamo non solo fornire dati grezzi ma anche conoscenza e stimoli all'azione.

**State già lavorando con clienti italiani?**

Abbiamo lanciato la piattaforma solo 9 mesi fa, ma i nostri clienti in Italia includono già Mondadori, Maker Faire, Banca Sella e altri. Con Mondadori abbiamo implementato sistemi di tracciamento dei movimenti dei clienti all'interno dei loro flagship store, dove propongono un'enorme varietà di prodotti spesso in negozi multipiano (incubo e delizia degli store manager!). Grazie al nostro sistema, possiamo ora conoscere l'affollamento delle corsie, la velocità di passaggio dei clienti, i punti focali che attraggono l'interesse. Con Banca Sella stiamo invece lavorando a un progetto estremamente ambizioso di cui possiamo dire ancora poco, ma che ha a che fare con l'unione dei nostri sistemi di analisi del traffico e la loro capacità di fornire analisi di vendita: esattamente ciò che tutti gli eCommerce fanno da anni.

**Quali gli sviluppi futuri? Pensate - nel prossimo futuro - di collegare i dati anonimi che raccogliete con la vostra soluzione con i sistemi gestionali dei punti vendita, per dare loro "un volto"?**

Sebbene il nostro team sia composto da vere e proprie "rockstar" delle tecnologie software, la nostra piattaforma non è piegata a una singola soluzione tecnologica. È la tecnologia che si piega agli usi che ne vogliamo fare. Mi spiego meglio: abbiamo iniziato lo sviluppo dei nostri sistemi di rilevazione dati dal Wi-Fi perché è una tecnologia diffusa, versatile e accessibile. Il Wi-Fi permette già oggi ai nostri clienti di interagire direttamente con i singoli consumatori: il login alla rete wireless creata per rilevare il traffico in-store permette al consumatore di decidere liberamente quali informazioni personali condividere, consentendo al negozio fisico di identificarlo, e di predisporre offerte e servizi personalizzati. La nostra piattaforma consente però di integrare componenti a oggi ancora poco diffuse o utilizzate - come le soluzioni Bluetooth Low Energy (iBeacon) - che dovrebbero facilitare, in futuro, una comunicazione "omni-channel" tra consumatore e negozio. A prescindere dal canale scelto (fisico o digitale), il cliente sarà riconosciuto dalla piattaforma, e potrà accedere ovunque si trovi alle offerte e ai servizi lui dedicati: in tal modo, una promozione individuata attraverso l'app di un negozio, per esempio, potrà "seguire" il consumatore all'interno del negozio stesso, al momento dell'acquisto.

# INFORMAZIONI, NON OPINIONI

*Alla base delle decisioni deve esserci un'evidenza oggettiva su cui basarle, ma tra un "buon" dato e una "buona" decisione si interpone un elemento non neutro: il decisore stesso, che ne rappresenta la "variabile" umana.*

di ANDREA GRANELLI

➔ Piergiorgio Grossi è VP Innovation di Iconsulting, uno dei più grandi System Integrator indipendenti italiani specializzato nella progettazione di Data Warehouse, Business Intelligence, Performance Management e Big Data Analytics. In passato si è occupato per Ferrari di innovazione e gestione di prodotti e servizi IT fino a raggiungere il ruolo di Head of Information System della scuderia. Per Iconsulting, oltre a occuparsi di innovazione, dirige BetterDecisions, uno spazio di esplorazione all'interno del processo di decision-making attraverso l'analisi di esperti in Scienza Cognitiva, Information Technology, Big Data, Management, Economia e Psicologia. Da sempre appassionato di software engineering, supporta diversi progetti innovativi e all'avanguardia in questo campo e nella città dove vive, Reggio Emilia, promuove diverse attività di networking d'impresa.

## **A quali condizioni il dato migliora le decisioni? Quali sono le condizioni e pre-condizioni perché ciò avvenga davvero?**

William Edwards Deming, "inventore" dell'omonimo Ciclo per il miglioramento continuo della qualità, diceva: "Without data you're just another person with an opinion". Siamo sostenitori del concetto di Data Driven Decision Making, per cui alla base delle decisioni deve esserci un'evidenza oggettiva, ma sappiamo anche che tra un buon dato e una buona decisione esiste un elemento non neutro: il decisore stesso. Vanno dunque presi in considerazione diversi aspetti: la quantità di dati a disposizione, la selezione dei dati utili a prendere decisioni, tipo di decisione da prendere. Ad

esempio se devo prendere decisioni su base quotidiana, non potrò accontentarmi di avere informazioni aggiornate settimanalmente. Inoltre, prima di essere sottoposti all'attenzione dell'uomo, i dati vanno elaborati e trasformati tramite algoritmi: una sorta di "mani invisibili" che sempre di più governano la nostra vita quotidiana.

Un altro tema centrale è la modalità con cui il dato viene fruito dal decisore, questa ha infatti un impatto decisivo sulla decisione stessa. Bisogna considerare quantità diverse di informazioni a seconda del tempo che si ha a disposizione per decidere.

Ma anche l'ambiente influisce sulla decisione, si parla infatti di progettazione di ambienti di scelta: luoghi o organizzazioni che, mediante metodologie come il Design Thinking, favoriscono la trasformazione del dato in scelta fornendo le giuste condizioni, anche a livello emozionale.

E infine il decisore: a molti di noi piace pensare di essere logici e analitici nel modo di decidere, del resto siamo Homo Sapiens e non animali. La realtà però è che ci siamo evoluti con un meccanismo ben preciso che fa parte del nostro DNA: il "fight or flight response", la reazione di attacco o fuga.

Questo meccanismo viene attivato dal nostro cervello ogni volta che siamo esposti a una minaccia, come il dover decidere qualcosa di importante. Solo conoscendo i nostri processi cognitivi possiamo ambire alla progettazione di sistemi a supporto delle decisioni più efficaci. Tutto questo per dire che il percorso che va dalla generazione e gestione del dato e arriva alla decisione, va studiato in ottica multidisciplinare. È proprio da questo concetto che in Iconsulting è



nata l'idea di "BetterDecisions". Le aziende devono investire nel governo e nell'integrazione del dato sia a livello tecnologico sia a livello metodologico: per poter sfruttare i dati, esse devono introdurre nuovi processi e modelli organizzativi.

## **Il Forum "BetterDecisions" è un importante momento di riflessione sul tema e fa il "punto della situazione". A che punto si trova l'Italia?**

BetterDecisions nasce dalla volontà di mettere insieme il lato tecnologico e il lato "human" della decisione. Dopo il coinvolgimento dei manager in questo format, sono molte le aziende che hanno voluto approfondire il tema del Decision Making. Per questo stiamo elaborando un piano di formazione dedicato alle aziende per esplorare i modelli di leadership nell'era della "Data Revolution". Da questo punto di vista sono dunque ottimista, c'è una consapevolezza sempre maggiore sul fatto che i dati e





il processo decisionale possano migliorare il business. Certo il processo è lungo, altri paesi sono partiti prima dal punto di vista della cultura del dato, ma in Italia abbiamo grandi ricercatori e con la nostra cultura del “design” e del “saper fare” pensiamo si possano consolidare queste nuove conoscenze e competenze.

**Quali azioni andrebbero lanciate per aumentare significativamente la cultura del dato in Italia?**

C'è sicuramente un cambiamento nel mondo mainstream che può essere di stimolo al processo. Sempre più spesso i media utilizzano dati e statistiche per commentare la politica, per spiegare lo sport o per fare fact checking. Chiaramente lo stimolo non basta e un “effetto bar”, in cui tutti possono dire tutto, è sempre dietro l'angolo, ma la consuetudine a trattare di “dati” deve passare anche attraverso processi di massa. Pensiamo alla spinta che sta dando anche

il mondo consumer e l'Internet of Things: Fitbit -produttore di braccialetti per tracciare l'attività fisica - per esempio, fa ormai pubblicità in TV in prima serata. Siamo sempre più abituati a misurarci e a essere misurati, dalla quantità di passi che facciamo, alla nostra posizione geografica, a cosa mangiamo e anche questo aiuta a sensibilizzare. Anche i governi possono fare la loro parte nel dare l'esempio: come Iconsulting abbiamo realizzato sistemi molto avanzati nel campo della Sanità per orientare le scelte di spending review verso una politica di riduzione della sofferenza del cittadino e nel campo della Sicurezza con sistemi che guidano le forze dell'ordine sul territorio per abbassare il tasso di criminalità. Si parla inoltre molto di Smart Cities. Con l'utilizzo di Open Data, il coinvolgimento attivo dei cittadini, l'utilizzo del patrimonio informativo delle istituzioni pubbliche, fino ad arrivare al Data Journalism e a tutte le iniziative/start up che possono potenzial-

mente nascere dall'utilizzo di questi dati, si potrebbero generare scenari molto interessanti. Nel piano Nazionale della Scuola digitale si parla di “Strategia Dati nella Scuola” e la parola “dati” appare 76 volte, anche questo è un passo che, associato ai nuovi insegnamenti che si vogliono mettere in campo (pensiero computazionale), possono agire in maniera profonda nelle nuove leve. Vivendo a Reggio Emilia e lavorando a Bologna mi piacerebbe che l'Emilia Romagna non fosse vista solo come la terra del food o dei motori (da dove peraltro provengo) ma che potesse essere di riferimento anche per il mondo dei dati: una Data Valley, perché no? Sicuramente è molto interessante quello che ha detto Renzi relativamente al post-Expo a proposito della possibilità di creare un polo dedicato ai Big Data; dopotutto, con l'Alta Velocità la distanza tra Milano e Bologna non è tanto più grande di quella tra San Francisco e San José.