

Prefazione

Un comune fraintendimento s'insinua nelle aziende di ogni settore minando l'efficacia della loro rinnovazione digitale: si tratta dell'idea che assumere un gruppo di esperti di dati sia sufficiente a rendere un'organizzazione *data-driven* nella quale, cioè, dati e algoritmi possano concretamente contribuire a generare valore per il business.

Dati, analytics e intelligenza artificiale (IA) sono legati intrinsecamente insieme da un percorso comune. Creare valore in modo sostenibile con i dati richiede un team multifunzionale fatto di esperti di dati, designer di esperienze digitali, strateghi, esperti di processi aziendali e molti altri ruoli: questi dovranno essere in grado di collaborare tra loro, facendo leva su un comune denominatore di conoscenza di dati e business. Come direbbe Andrea, si tratta indubbiamente di uno "sport di squadra". Di conseguenza, allo scopo di plasmare un'organizzazione capace di fare leva sui dati sono necessari almeno due tipi di investimenti nello sviluppo delle competenze individuali:

1. l'alfabetizzazione di business dei *pochi* professionisti del dato, in modo che possano identificare proattivamente opportunità commerciali e strategiche tramite i dati e influenzare funzioni e processi attraverso la loro credibilità e un modello di collaborazione inclusiva con le altre parti;
2. l'infarinatura sulla data analytics di *tutti* gli altri, inclusi i professionisti di ogni funzione aziendale, per permettere loro di diventare attori chiave nel processo di "co-creazione" degli strumenti analitici, nonché leader della trasformazione dei processi e dell'adozione sistematica di tali strumenti.

Gli sforzi divulgativi di Andrea degli ultimi anni e le pagine di questo libro rappresentano un contributo vitale per l'industria e uno strumento essenziale per chiunque abbia a cuore lo sviluppo *universale* di una *Data Literacy* che abbia come interlocutori i *tanti* lavoratori della conoscenza non sempre classificati come "tecnici del dato" e che sia in grado di penetrare ogni ambito di questo ecosistema professionale. Sicuramente, la posta in gioco va, infatti, oltre l'ambito lavorativo. Si tratta di permettere a ogni individuo di ricoprire un ruolo attivo nel rendere migliore il mondo che abita. Si tratta di prendere decisioni collettive in grado di far evolvere la nostra società. E tutto questo sfruttando l'immenso potenziale dei dati con un'attenzione umanistica che non esiti mai a lasciare l'individuo stesso al centro del processo di creazione di valore. Democratizzando l'alfabetizzazione

sui dati e la comprensione di tecniche per l'analisi di dati, saremo in grado di guidare il progresso su almeno tre livelli.

- *La singola organizzazione aziendale.* In ultima istanza, la data analytics riguarda la creazione di conoscenza a partire da dati a nostra disposizione e l'affascinante possibilità di combinarla progressivamente con ulteriori dati futuri, allo scopo di generare conoscenza addizionale, in maniera iterativa. Tentare di guidare la data analytics con il solo sforzo dei professionisti del dato, come data scientist e business analyst, equivale a iniziare questo ciclo generativo di conoscenza partendo da zero, come se un'organizzazione non possedesse alcun *know-how* pregresso e le sue persone non avessero già competenze rilevanti di settore. Con la democratizzazione della *data analytics per tutti*, squadre multifunzionali possono costruire valore collaborando insieme, facendo leva su un dizionario comune e su preziose conoscenze già esistenti.
- *L'intera industria.* Se non affrontassimo con attenzione le questioni legate all'uso responsabile dei dati e degli algoritmi (algoretica), i dati rischierebbero di diventare un peso o una minaccia invece che rappresentare una risorsa. Poter contare su leader fluenti nella data analytics è una condizione necessaria per ambire a un sistema decisionale potenziato da algoritmi che sia trasparente e benefico per la collettività. Costruire valore con l'IA richiede in effetti almeno due passi: il primo è definire matematicamente una funzione obiettivo (ciò che si vuole ottimizzare, come costi, vendite, soddisfazione del cliente, e così via) e il secondo è codificare un insieme di vincoli entro i quali identificare una soluzione ottimale. Un esempio di vincolo di questo tipo è porre un limite alla quantità di zucchero nei prodotti alimentari per prevenire l'obesità, nonostante ciò abbia un impatto negativo sul potenziale di crescita delle vendite. Un altro esempio potrebbe essere imporre un tempo massimo giornaliero di utilizzo di una piattaforma digitale per evitare l'assuefazione o addirittura il libero arbitrio degli utenti, nonostante questo abbia un impatto negativo sulle entrate pubblicitarie. Senza la conoscenza dei meccanismi di funzionamento degli algoritmi e senza la consapevolezza di quali decisioni strategiche siano necessarie per creare algoritmi trasparenti e virtuosi, nessun leader riuscirebbe a plasmare un business davvero etico e, quindi, sostenibile.
- *La società in generale.* Più alta è la penetrazione dell'alfabetizzazione sul funzionamento e sul ruolo dei dati nella società, più alto è il numero di decisioni e azioni che gli individui prenderanno sulla base di fatti e non di opinioni. Come ci ha instancabilmente insegnato lo statistico svedese Hans Rosling, i dati sono il miglior strumento che abbiamo per capire il mondo e per renderci conto della sua evoluzione positiva nel tempo. Che si tratti di affrontare una pandemia, ridurre il nostro impatto ambientale, ridisegnare un sistema giudiziario, supportare l'accesso all'istruzione, gestire un sistema sanitario più impariamo a farlo basandoci sui dati, invece che seguire paure, dicerie antiscientifiche, complottismi e opinioni, più la nostra società diventerà resiliente.

Dare forma a una rinnovazione digitale tramite la collaborazione dei *tanti* attori coinvolti, e non solo dei *pochi* tecnici del dato: questa è la sfida che abbiamo davanti per creare valore condiviso e sostenibile. Il libro che avete tra le mani vi offrirà gli strumenti per unirvi alla rivoluzione gentile dei *dati buoni*, *fonte di miglioramento continuo della società*, partendo ciascuno dal proprio lavoro quotidiano. Buon apprendimento!

Francesco Marzoni
Chief Data and Analytics Officer di Ingka Group | IKEA