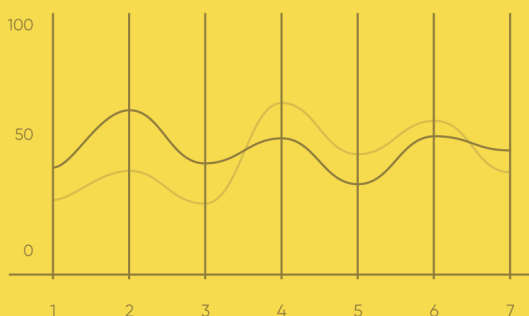
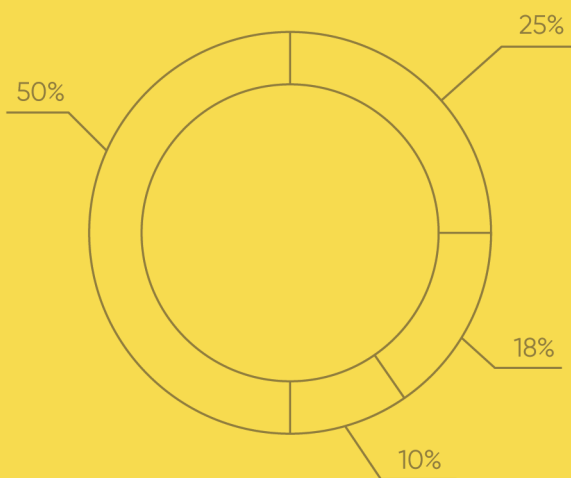
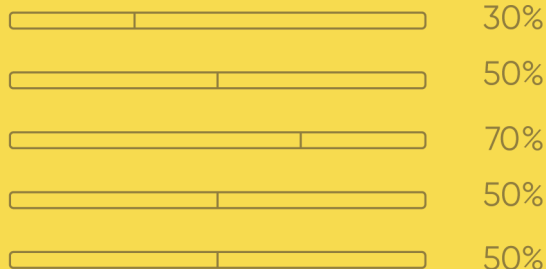
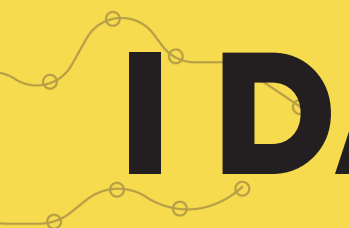


Nuova edizione con
un capitolo sull'Intelligenza Artificiale

MAURIZIO LA CAVA

PRESENTARE I DATI

Un approccio lean per
raccontare le proprie idee
attraverso i dati



- 75 %
- 65 %
- 50 %
- 25 %



FrancoAngeli

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

MAURIZIO LA CAVA

PRESENTARE I DATI

Un approccio lean per
raccontare le proprie idee
attraverso i dati

Nuova edizione

FrancoAngeli

Isbn: 9788835165415

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

2a edizione. Copyright © 2023, 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it



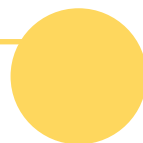
PREFAZIONE , di <i>Davide Chiaroni</i>	9
INTRODUZIONE	11
1. L'IMPORTANZA DEI DATI	15
1. I dati sono alla base delle decisioni strategiche.....	18
2. Facile elaborare i dati, il problema sta nel presentarli!.....	23
<i>Caso di studio – Dimostrare l'utilità del management</i>	27
2. I DATI: UN POTENTE STRUMENTO DI PERSUASIONE	31
1. Il bias del sopravvissuto	31
2. Esseri umani e percentuali.....	34
3. Il modo in cui presenti i dati altera la percezione ed influenza le decisioni	36
4. I bias cognitivi sono davvero troppi, come fare?	41
<i>Luca De Blasio, Dentsu Italia, ci racconta che</i>	43
3. UN PROCESSO LEAN PER PRESENTARE I DATI	47
1. Creatività vs logica nelle presentazioni di dati.	53
2. Il significato del pensiero lean nelle presentazioni	53
<i>Caso di studio – Una presentazione cucita su misura in tempi record.</i> ...	57
3. Imparando dal Lean Presentation Design	60
4. Il manifesto dei valori del <i>lean presenter</i>	63
<i>Simone Alonge, Prysmian, ci racconta che</i>	64
4. COMPRENDI L'AUDIENCE	67
1. Come si definisce un buon grafico?.....	68
2. La scala della consapevolezza.....	69
3. Modellare il comportamento del pubblico	71
4. Il linguaggio dell'audience.....	77
<i>Andrea Cirillo, Intesa Sanpaolo, ci racconta che</i>	80

5. SCRIVI LA STORIA	83
1. Data storytelling, che cos'è?	86
2. Come si costruisce una storia nel business?	89
3. Inizio, svolgimento e conclusione	97
4. Diversi modi di raccontare una storia	98
4.1. Sconfiggere il mostro	98
4.2. Dalle stalle alle stelle	99
4.3. L'avventura	101
4.4. Il viaggio ed il ritorno	102
4.5. Commedia	103
4.6. Tragedia	103
4.7. Rinascita	104
5. Un canvas come luce guida	105
6. E se non ci fosse tempo per raccontare una storia?	106
Sara Martinotti, Ferrero, ci racconta che	109
6. VISUALIZZA I MESSAGGI	113
1. Tabelle vs grafici	116
2. Tipologie di grafici	122
2.1. Grafico a dispersione	122
2.2. Grafico a linee	124
2.3. Il grafico a torta	127
2.4. Il grafico a barre	130
2.5. Altre tipologie	131
3. Come scegliere il grafico che fa per te?	133
4. Grafici più belli sono più facili da ricordare?	134
5. Combinare immagini e grafici	145
5.1. Immagine scontornata	145
5.2. Il box in trasparenza	148
5.3. Il ritaglio che crea spazio	149
Vladimir Stojiljkovic, Haier Europe, ci racconta che	151
7. CREA LA PRESENTAZIONE	153
1. La scienza della percezione umana	153
1.1. Grafico a dispersione con una variabile	157
1.2. Grafico a barre	159
1.3. Grafico a torta	162
1.4. Grafico a colonne impilate	162
1.5. Mappe ed ombre	163
2. Visualizza i dati in maniera lean	167
8. PROGETTA L'ESPERIENZA	183
1. L'importanza di attirare l'attenzione	186
1.1. Gli occhi non seguono un ordine prestabilito	188
1.2. Le differenze catturano la nostra attenzione	188
1.3. Vediamo ciò che ci aspettiamo di vedere	192
1.4. Diamo un senso a ciò che vediamo	195

2.	Attirare l'attenzione esattamente dove ti serve	196
3.	Le leggi fondamentali della Gestalt	201
3.1.	Prossimità.	202
3.2.	Ripetizione (o uguaglianza)	205
3.3.	Connessione	207
3.4.	Continuità.	209
3.5.	Simmetria	213
3.6.	Contrasto.	214
3.7.	Completamento o chiusura	220
3.8.	Destino comune	224
4.	Cosa rende un grafico davvero memorabile?	225
9.	PRESENTARE I DATI CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE	235
1.	Utilizzo dell'AI per brainstorming e generazione di idee	236
2.	Applica gli archetipi di storytelling con l'aiuto dell'AI.	240
3.	Sartoria narrativa: creare narrazioni su misura per il tuo pubblico con l'AI	243
4.	Analizzare performance dei dipendenti con l'AI.	247
5.	Una valutazione critica dell'AI e gli scenari futuri	254
10.	CASI DI STUDIO	257
1.	Prestazioni sequenza email di benvenuto	257
1.1.	La sfida	258
1.2.	Soluzione	258
2.	Canale di acquisizione utenti	268
2.1.	La sfida	269
2.2.	Soluzione	269
3.	Strategia di promozione.	279
3.1.	La sfida	281
3.2.	Soluzione	281
11.	ESERCITAZIONI	293
1.	Pianificazione e allocazione strategica risorse umane.	293
2.	Strategia di portfolio	295
	BIBLIOGRAFIA	297
	RISORSE BONUS	301

PREFAZIONE

di Davide Chiaroni*



Che cosa fa un ingegnere gestionale? Mi sono sentito fare questa domanda ormai infinite volte e non soltanto dai tanti studenti che ogni anno incontro – e tra i quali, qualche annetto fa a dire il vero, Maurizio, l'autore di questo libro – ma anche dai professionisti e manager con i quali collaboro nei progetti di ricerca e consulenza che conduco al Politecnico di Milano.

La risposta che ho nel frattempo elaborato si basa su tre caratteristiche fondamentali.

La prima è “dare metodo”, come è proprio degli ingegneri, applicando in maniera scrupolosa il *problem setting*, ossia la comprensione della sfida (molto spesso manageriale) da affrontare, e la sua articolazione in sotto-problemi e/o passi logici tra di loro collegati, fondamentale per potersi poi dedicare a identificare delle possibili soluzioni.

La seconda è “mettere in comunicazione”, trovando le modalità e gli strumenti più adatti per “tradurre” il gergo troppo spesso ipertecnico degli ingegneri (gli altri, se mi consentite la battuta) nel gergo troppo spesso ipersemplicativo dei manager, eccessivamente innamorati dei loro KPI e delle scorecard. Porsi come interfaccia tra questi due mondi, e fare in modo che si capiscano e apprezzino, pur nelle loro diversità, e che soprattutto si aiutino a migliorare le prestazioni dell'impresa o dell'organizzazione di cui fanno parte, è attività fondamentale dell'ingegnere gestionale.

La terza, infine, è quella di “organizzare” le informazioni, in modo che rispondano in maniera efficace alla domanda di chi le sta interrogando. È l'approccio tipico della consulenza, quello dell'*answer first*, con i suoi pregi ed i suoi difetti, ma che aiuta a razionalizzare i messaggi e a concentrarsi su quanto è davvero utile (*less is more*).

Cosa c'entrano queste caratteristiche con questo libro?

Molto, e non è un caso che Maurizio, come anticipato all'inizio, sia un ingegnere gestionale.

Anzi, a mio parere, questo libro le incarna perfettamente.

* Full Professor of Strategy & Marketing, Politecnico di Milano.

Innanzitutto, si pone l'obiettivo di "dare un metodo", guidare il lettore in maniera rigorosa, ma allo stesso tempo lasciandogli lo spazio di fantasticare grazie alla ricchissima dote di esempi (tra i più svariati campi di applicazione), verso la comprensione della rilevanza della rappresentazione dei dati nei contesti aziendali (*problem setting*), offrendo poi strumenti concreti di risoluzione.

In secondo luogo, costruisce l'intero volgersi del testo, o almeno così a me è apparso, come una sorta di dialogo, di "messa in comunicazione", tra chi ha elaborato i dati, spesso dedicando loro tempo e fatica, e chi ne deve fruire, spesso potendo dedicare invece alla loro comprensione molto poco tempo e fatica. Ponendo alternativamente l'uno nei panni dell'altro, e consentendo al lettore di immedesimarvisi, il libro costruisce una vera e propria consapevolezza delle sfide di ciascuno, aiutando quindi la capacità di collegamento tra i due mondi.

Infine, ed è questa la parte che più mi ha intrigato, affronta la difficile tematica del *data telling* (mi sia consentito qui di prendere in prestito e leggermente modificare il termine usato nel testo), ossia della organizzazione logica del dato perché possa offrire in maniera efficace la risposta che chi ascolta o legge la presentazione sta cercando. È affascinante pensare che i dati, che spesso immaginiamo freddi e distanti nei loro fogli Excel o nelle incomprensibili (almeno per me) stringhe di caratteri di un programma, ci possano raccontare una storia, ma che allo stesso tempo – come i personaggi di un libro a me molto caro di Pirandello (perché anche gli ingegneri hanno una cultura umanistica) – abbiano bisogno di un "autore" che li possa valorizzare. Di possibili trame e di trucchi per scriverle è ricca la parte finale (dedicata ai case study) di questo testo, ed ancora immagino la fantasia del lettore che sarà giunto sino alla fine.

Con una buona notizia, per chiudere, ovviamente è un libro per tutti, gestionali e non.



I dati sono uno dei più potenti ed utilizzati strumenti decisionali al mondo. Ogni giorno, si prendono decisioni guidate dai dati. Nel business è pratica comune, si parla di analisi dei dati, processo durante il quale si lavorano i numeri per ottenere delle spiegazioni a dei fenomeni e sintesi, ovvero le spiegazioni ottenute.

Secondo Cartesio, l'analisi consiste nel dividere il problema conoscitivo nelle sue parti componenti più semplici, mentre la sintesi consiste nel rimettere assieme le parti analizzate identificando in questo modo la giusta struttura e composizione del problema da risolvere. In altre parole, l'analisi procede con fini euristici mentre alla sintesi è affidata l'esposizione.

Nel business siamo tutti addestrati ad elaborare dati, e spesso, l'analisi dei dati viene delegata ai giovani che iniziano una carriera. I capi vogliono avere i risultati delle lunghe ore passate ad analizzare i dati per poter prendere le decisioni.

Per questa ragione, siamo tutti molto preparati nell'analisi ma raramente siamo altrettanto preparati nella parte di spiegazione delle nostre scoperte.

Infatti, spesso le presentazioni di dati sono noiose ed illeggibili, perché hanno la grande responsabilità di fare da ponte tra le due fasi: analisi e sintesi.

Può capitare che l'analista tenda ad innamorarsi del processo che lo ha condotto alla scoperta della spiegazione quantitativa di un fenomeno, ed anziché raccontare cosa succede e perché, finisce col raccontare tutto il lavoro che ha svolto per arrivare ad una data conclusione.

Nel business, ad un capo non serve sapere la storia di tutto il processo di analisi che ha animato le giornate dei suoi riporti, gli basta conoscere le conclusioni tratte.

Ecco che non è più sufficiente essere dei maestri dei fogli di calcolo, bisogna diventare bravi a raccontare le proprie scoperte tramite i dati.

La Professoressa Janice Hammond del Corso di Business Analytics della Harvard Business School dice: "Ricorda sempre che applicare tecniche analitiche a problemi manageriali richiede arte e scienza. Nella mia

Analisi vs sintesi dei dati

carriera ho imparato che le *soft skills* sono le più difficili da apprendere ma sono anche quelle più importanti”.

Dopotutto dashboard e fogli di calcolo ci spiegano cosa succede ma non ci raccontano il perché di un dato fenomeno.

Dopo anni passati ad aiutare grandi aziende a raccontare le loro storie tramite i dati, a valle dell’esperienza di creazione della prima metodologia di presentation design tutta italiana, Lean Presentation Design, ho deciso di condensare quello che ho imparato sul campo in un metodo strutturato che si focalizzi esclusivamente sulla parte di spiegazione dei dati.

Questo non è un libro tecnico di *data visualization* riservato ai tecnici o agli esperti di dati. Questo libro è per tutti coloro che si trovano a presentare dati ed hanno l’ambizione di persuadere l’audience trasformando i dati in storie coinvolgenti.

Leggendo questo libro imparerai ad affrontare la parte, per molti di noi, più debole, quella che porta in vita le tue analisi e dà voce ai tuoi dati, trasformando slide di business in potenti storie che conquistano l’audience ed innescano azioni concrete.

Il testo è strutturato in quattro parti principali: una parte introduttiva, fatta dai primi due capitoli in cui ti racconto, tramite celebri storie di business, l’importanza e l’impatto della capacità di analizzare e raccontare i dati. Sono storie molto interessanti dalle quali prendere spunto che mi hanno ispirato e che spero possano ispirare anche te.

Nei capitoli 3-8 ti spiego come applicare un processo strutturato alla presentazione dei dati. Il mio modo di affrontare la costruzione di una presentazione si basa sul pensiero lean, in linea con la mia prima metodologia pubblicata: Lean Presentation Design. Se hai letto il mio primo libro, questo è una naturale conseguenza, o puoi anche considerarlo una specializzazione. Comunque, puoi leggere benissimo questo libro anche se è la prima volta che ti approcci ad un mio testo.

Nei capitoli 10-12 ho realizzato dei casi di studio partendo da esperienze di lavoro reali, eliminando tutte le informazioni sensibili ed, in alcuni casi, cambiando settori. Avrai l’opportunità di seguire una traccia e di avere delle domande da risolvere oltre che le soluzioni con le quali poterti confrontare per imparare al meglio.

Infine, ho aggiunto due tracce di esercizi, anch’essi ispirati a progetti reali sui quali ho lavorato. Tuttavia, in questo caso non troverai le soluzioni nel libro, poiché ho deciso di registrare due video lezioni alle quali ti darò accesso presso il sito www.mauriziolacava.com/it/presentare-i-dati-bonus/.

Guarda alle videolezioni come a un’estensione pratica di questo manuale e ad una opportunità di conoscerci un po’ più da vicino. Infatti, nei video mi vedrai applicare le tecniche studiate nel libro a casi reali. Mi raccomando però, assicurati di aver letto il libro fino in fondo in modo da seguirmi quando applico le differenti tecniche. Spesso capita che i lettori mi scrivano magari anche mentre stanno ancora leggendo

**Un libro
per tutti**

**Il processo
lean di
presentazione
dei dati**

**Casi di studio
ed esercizi**

il libro. Mi farebbe piacere conoscerti e sapere da te come sta andando questa lettura e quali spunti stai trovando che potrai presto mettere in pratica nel tuo lavoro. Quindi, cercami su LinkedIn e raccontami la tua esperienza tra queste righe.

Infine, nel testo farò spesso riferimenti a concetti legati al Lean Presentation Design o direttamente ad alcuni articoli. Tieni sempre il mio blog come punto di riferimento: www.mauriziolacava.com/en/blog.



**“Se vuoi risolvere
un problema,
prima di tutto
devi essere in grado
di misurarlo”.**

Se vuoi risolvere un problema, prima di tutto devi essere in grado di misurarlo. Una frase che risuonava spesso tra i muri delle aule in università. Sai, una di quelle cose che ti ricordi e che continui a ripetere ad ogni buona occasione ricordando i tempi passati. Dopotutto, in una facoltà di ingegneria non poteva che essere un mantra.

Ogni problema si può identificare, spezzettare e risolvere per poi modellare la soluzione e renderla iterabile in maniera efficace ed efficiente. Paroloni!

Così, in preda alla deviazione professionale da ingegnere, ho imparato ad adottare questo approccio in ogni ambito della vita professionale e personale.

La mia ragazza mi prende in giro perché faccio dei piani viaggio dettagliati in Excel anche se partiamo per una settimana! Mi dà sicurezza, sento di avere tutto sotto controllo ed ho sempre la possibilità di accedere alle informazioni corrette, ben organizzate, rapidamente.

Negli intensi anni di studio però ero sottoposto ad un'altra forza che mi spingeva nella direzione opposta: mio padre! Lui, imprenditore tradizionale, mi ha sempre detto di smetterla di fare i calcoli e seguire l'intuito.

Mi sono sempre chiesto come potessi prendere una decisione di pancia senza misurare ed aver calcolato tutti gli scenari possibili con le relative probabilità di rischio, ma ti dirò che in molti casi aveva ragione.

Ed ecco il dilemma: dovremmo prendere decisioni di pancia o dovremmo avvalerci dei dati per decidere?

Immagina di aver percorso 10 km all'interno di un bosco lasciandoti alle spalle il villaggio. Per evitare alcuni alberi caduti hai deviato dal percorso principale più volte e non hai più la certezza della direzione dalla quale provieni. Ti fermi a bere ad un ruscello e cerchi di orientarti.

Il tuo intuito ti dice di prendere una direzione ma il dubbio resta, è più una sensazione ma comunque, come si dice, non ci metteresti la mano sul fuoco. Sai che per arrivare dall'altra parte del bosco devi procedere lasciandoti il villaggio alle spalle, ma non sai con certezza dove si trovi rispetto a te. Guardandoti bene intorno trovi un cartello eroso dal tempo, fai fatica a leggerlo da lontano. Ti avvicini, lo spolveri un po' con la ma-

**Decisioni
basate sui dati
vs intuito**

nica della tua maglietta e vedi una freccia sotto la quale c'è scritto: villaggio a 10 km. Adesso sai la tua direzione di provenienza e sai che hai percorso esattamente 10 km, ti guardi intorno e prendi la direzione opposta al villaggio come riferimento. Con informazioni certe, hai maggior probabilità di prendere la decisione giusta.

Ma quindi mio padre aveva torto?

Pensa a Steve Jobs: secondo te, aveva complessi schemi di calcolo che lo portavano a produrre le idee geniali che hanno rivoluzionato il mondo?

Di recente ho visto la serie WeCrashed, storia di WeWork – uno dei più famosi spazi di co-working al mondo con più di 700 spazi di lavoro in 38 Paesi. Adam Newman, co-founder ed ideatore, era un visionario ed un grande comunicatore, non passava le sue giornate a fare calcoli, aveva una visione ed era il migliore a venderla.

C'è un episodio in cui Adam si trova a presentare WeWork sul palco di Startup India e racconta come ha avuto la sua idea più rivoluzionaria.

Quando avevo 7 anni i miei genitori hanno divorziato. La cosa mi ha distrutto. Ovviamente.

Io e mia sorella, vivevamo con mia madre, abbiamo cambiato casa 13 volte prima dei miei 18 anni. Sono 13 scuole nuove, 13 angoscianti primi giorni, 13 traslochi sapendo di dover ricominciare tutto da capo. Nuovi amici, nuove regole, nuovi bulli.

Mio padre non si faceva vedere, spesso i soldi erano pochi e io ero così in ansia per la nostra situazione che a 10 anni, ho cominciato a pagare l'affitto di mia madre. Alla fine ci siamo sistemati in un kibbutz. Devo ammetterlo, è stato il primo posto in cui ho davvero sentito di appartenere.

Tutti i ragazzini dormivano insieme in un dormitorio, mangiavamo insieme alla stessa mensa e per la prima volta in vita mia, mi sono sentito parte di qualcosa. Quando a vent'anni mi sono trasferito a New York, ho vissuto l'esperienza opposta, mi sembrava di essermi trasferito nel luogo più solitario del mondo.

Tutte quelle persone che vivono così vicine, ma così lontane, separate, scollegate. Così mi sono detto: deve esserci un'altro modo. WeWork. Non è una finta scrivania, neanche una società di co-working è una rivoluzione, una comunità.

È quello che ho sempre cercato per tutta la vita. Un viaggio straordinario tramite il quale ho costruito nuovi incredibili rapporti e sistemato i vecchi. Mio padre è qui con me oggi, siamo più legati ora di quanto non siamo mai stati. Papà saluta. Papà saluta, saluta.

La nostra missione è mettere fine alla solitudine. Lasciate che vi dica come¹.

Un discorso probabilmente romanzato ma certamente incredibile, sia per l'emozione che trasmette, sia per tutti gli spunti che ci offre dal punto di vista della comunicazione. Ti sembra che abbia mai parlato delle complesse analisi che lo hanno portato a realizzare l'idea di WeWork? Non lo ha fatto, perché l'idea è stata il risultato di un'esigenza personale ed è stata poi guidata dall'intuito.

¹ WeCrashed, Apple TV Original.

Il 27 marzo del 2006, il sergente maggiore Richburg stava parlando con la moglie al cellulare fuori da un Internet café in una base in Iraq. Mentre era seduto, notò un uomo che si avvicinava al bar con una borsa blu. La situazione gli era sembrata un po' strana.

Quel giorno, ricorda Richburg, un attentatore suicida aveva ucciso diversi civili vicino al cancello della base. Richburg guardò l'uomo mettere la borsa sopra il condizionatore d'aria del bar poco prima di girarsi e andare via.

Il sergente saltò fuori dal suo camion, inseguì l'uomo e vedendolo scappare intuì subito che la borsa conteneva esplosivo.

Così, grazie a una decisione presa d'istinto sulla base di un'intuizione corretta, Richburg riuscì a liberare l'edificio prima che la bomba distruggesse l'intero bar, salvando la vita di 12 soldati e 5 civili iracheni.

Nel marzo 2006 gli è stata conferita la Medaglia di Commenda dell'Esercito con una "V" ed è stato nominato per una Stella di Bronzo.

**L'intuito che
salva le vite**

Torniamo in Italia, ed un po' indietro nel tempo. Nel 1925 a Dogliani nasce Michele Ferrero. Figlio d'arte, collabora con i suoi genitori pasticceri sin da giovanissimo. Nel 1942, la famiglia apre un laboratorio di pasticceria ad Alba, ma presto il padre e lo zio di Michele vengono a mancare e così, all'età di 32 anni, si trova alla guida dell'impresa di famiglia.

Nel 1956, appena 14 anni dopo, apre il primo stabilimento produttivo in Germania per produrre quello che allora era il cuore pulsante di una storia di successo – il Giandujot, una pasta di nocciole spalma-
bile che presto, dopo diverse evoluzioni, sarà conosciuta in tutto il mondo con il nome di Nutella. Il Sig. Ferrero non ha un trascorso da analista di dati ma oggi è considerato uno dei più celebri imprenditori illuminati al mondo ed è da sempre, per me, fonte di grande ispirazione imprenditoriale.

**Istinto e
Nutella,
un'ispirazione
imprendito-
riale**

Insomma, dovremmo seguire l'istinto o fidarci dei dati per prendere decisioni?

“Le mie recenti ricerche suggeriscono che l'istinto può essere utile, soprattutto in circostanze di grande incertezza, in cui la raccolta e l'analisi di ulteriori dati non possono influenzare in un senso o nell'altro.

In diversi studi che ho condotto su decisioni ad alto rischio, come quelle dei chirurghi che prendono decisioni di vita o di morte al pronto soccorso, o degli investitori in fase iniziale che decidono come allocare milioni di dollari di capitale di una startup, ho scoperto che il ruolo dell'istinto è spesso quello di ispirare un leader a prendere una decisione, in particolare quando la decisione è rischiosa.

Di fronte al sovraccarico di informazioni, all'aumento dei rischi e dell'incertezza e alle forti pressioni per prendere le decisioni giuste, spesso ci sono prove debilitanti che ritardano il nostro processo decisionale. Rimandiamo la scelta, invece di decidere.

Fidarsi del proprio istinto permette ai leader di essere liberi di andare avanti”.

Laura Huang – Associate Professor in Business Administration, Harvard Business School.

**Quando non
sai che
decisione
prendere**

Ti sarà capitato di trovarti nella situazione in cui non riuscivi a prendere una decisione. Ogni alternativa ha dei pro e contro, ma nessuna delle alternative prevale.

Se hai sperimentato questo tipo di blocco, è normale, capita a tutti di avere dei momenti in cui non riusciamo a scegliere l'alternativa migliore e restiamo bloccati. Alle volte, è causa della mancanza di dati, altre volte è causa del fatto che ne hai troppi e non riesci ad analizzarli tutti.

Tuttavia, anche non decidere è un'alternativa che comporta delle conseguenze e, in molti casi, il tempismo gioca un ruolo fondamentale. Dopo aver preso tutte le misure, ci sarà comunque un momento in cui dovrai decidere e, spesso, l'ultima mossa spetta all'istinto.

Ho lavorato nel marketing di una multinazionale del cioccolato e ricordo che in occasione di ogni importante nuovo lancio o ingresso in un nuovo mercato investivamo in maniera significativa in ricerche di mercato.

Immagina che avevo dei colleghi che si occupavano esclusivamente di coordinare tutte le ricerche di mercato e di fare avere a noi del marketing i risultati. Ciononostante, nessuno ci ha mai dato la certezza matematica del successo di un nuovo lancio, né i nostri colleghi delle ricerche né tantomeno le multinazionali che ingaggiavamo per realizzare le ricerche di mercato.

La Huang conclude dicendo che anche i leader che prendono decisioni d'istinto sono consapevoli del fatto che l'istinto non sia necessariamente impulsivo ed emotivo, che sia invece qualcosa che si coltiva nel tempo e deriva dall'esperienza.

**L'istinto si
basa
sull'esperienza**

Quindi, persino una decisione presa d'istinto si basa su informazioni archiviate nel nostro cervello. Potremmo quasi affermare che le decisioni istintive siano guidate dai dati!

Personalmente, credo che la verità stia nel mezzo e che sia giusto ascoltare la propria voce interiore a valle però di aver analizzato i dati a disposizione ed essersi fatti un'idea dei possibili scenari e delle grandezze in gioco.

I. I dati sono alla base delle decisioni strategiche

Sebbene i dati non rimpiazzino completamente l'istinto, sono uno strumento prezioso per prendere decisioni riducendo i margini di errore.

Nel 2020 si stimava il totale dei dati nel mondo a 44 zettabyte. Ti stai chiedendo quanti sono 44 zettabyte? Ok, sono tanti, ma quanti esattamente? Diciamo che all'inizio del 2020 il numero di byte immagazzinati nell'universo digitale era 40 volte più grande di tutte le stelle osservabili nell'universo.

Tanto grande!

**Più dati sulla
terra che stelle
nell'universo**

Insomma, il genere umano produce una inimmaginabile quantità di dati ogni secondo.

A cosa servono tutti questi dati?

Prevalentemente, a prendere o automatizzare delle decisioni.

Con decisioni data driven si fa riferimento all'utilizzo dei dati per guidare dei decisori nella validazione di alcune decisioni strategiche prima che esse vengano prese definitivamente.

Ecco alcuni esempi di utilizzo dei dati al supporto di decisioni strategiche nel mondo del business:

- sondare i bisogni dei clienti con dei sondaggi, analizzarne i risultati e prendere delle decisioni che magari incidano sui prodotti;
- raccogliere dati di utilizzo di un prodotto o servizio in modo da poter anticipare problemi o studiare il modo d'uso;
- lanciare un prototipo sul mercato, per fare un test e validare il potenziale del business;
- studiare le quote di mercato dei competitor a volume ed a valore per capire chi sta crescendo rispetto al mercato ed agire di conseguenza;
- analizzare i dati di navigazione degli utenti su un sito per capire quali sono le pagine più visitate o il tempo di permanenza su ogni pagina e trarre conclusioni sulla qualità dei contenuti del sito stesso;
- ecc.

A cosa servono tutti questi dati

Potremmo elencare infiniti casi d'uso, i dati sono veramente ovunque e sono fondamentali per prendere decisioni.

Nel 2022 Starbucks, nota catena di coffee house, è arrivata a contare 33.800 negozi in tutto il mondo², di cui la metà circa negli Stati Uniti, prevedendo un fatturato che supera i 30 miliardi di euro.

Tuttavia, la storia non è sempre stata dalla loro parte, e chi conosce l'azienda si ricorda bene quando nel 2008 dovettero far tornare in carica Howard Schulz per chiudere centinaia di negozi e far ripartire il business³. Se non lo sapessi, Howard è la persona che ha portato Starbuck da 11 a 30.000 negozi aperti in tutto il mondo.

Starbucks: la storia di una ripresa basata sui dati

Al suo ritorno, nel 2008, si rese conto che molti negozi non erano stati aperti nel posto giusto: ma come si fa a scegliere il posto migliore per aprire uno Starbucks?

I dati erano la soluzione al problema e sono diventati la linea guida per la gestione strategica delle aperture di ogni negozio. La giusta ubicazione dei negozi è essenziale per avere successo nel commercio al dettaglio.

Il team di pianificazione del mercato di Starbucks non si affida al proprio istinto per determinare la posizione dei negozi, ma sfrutta la po-

² Starbucks to Nearly Double New Store Growth in Fiscal 2022 - Nasdaq.com.

³ Starbucks' secret ingredient: data analytics, Digital Transformation & Innovation, HBS.

tenza dei dati attraverso Atlas, uno strumento di mappatura e business intelligence sviluppato da Esri.

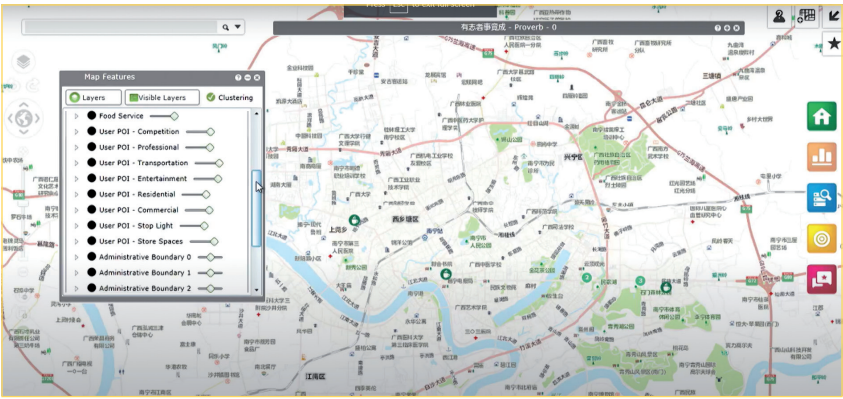
Questo strumento valuta un'enorme quantità di dati, come la vicinanza ad altre sedi Starbucks, i dati demografici, i modelli di traffico e altro ancora, prima di consigliare la posizione di un nuovo negozio.

Il sistema prevede persino l'impatto sulle altre sedi Starbucks della zona in caso di apertura di un nuovo punto vendita.

Anche se sembra che ci sia uno Starbucks a ogni angolo (e alcuni sono così vicini che si potrebbe pensare che cannibalizzino le vendite l'uno dell'altro), sono stati i dati a definire ogni sito profittevole.

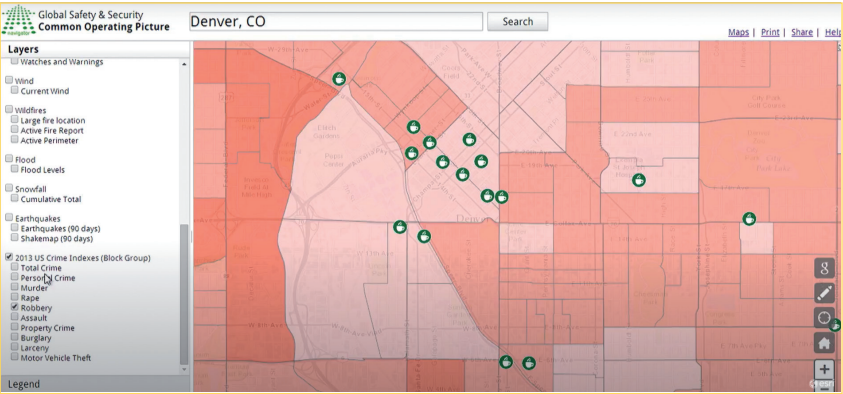
In Atlas è possibile aggiungere dei livelli informativi su mappe geografiche reali.

Figura 1
Aggiunta di livelli informativi su Atlas (Esri 2014 UC: Starbucks Coffee and IT)



In questo modo è possibile determinare, ad esempio, il livello di criminalità in un determinato quartiere e quindi definire delle procedure di emergenza per proteggere il personale di un negozio.

Figura 2
Esempio livello di criminalità in un'area di interesse



Oppure, è possibile identificare le aree nelle quali apriranno dei nuovi uffici, come nell'immagine che segue.



Figura 3
Esempio che mostra le aree in cui apriranno nuovi uffici

L'insieme di questi dati fornisce a Starbucks un'importante guida per prendere una delle loro decisioni più importanti: dove aprire il prossimo negozio.

Quando la posta in gioco è molto alta, prendere decisioni diventa un compito difficile che può farti esitare e magari perdere fiducia nella tua capacità di riuscire a fare la cosa giusta. Diversamente dal tuo istinto, i dati sono logici, concreti ed oggettivi. Eliminando gli elementi soggettivi dalle tue decisioni, puoi guadagnare fiducia in te e la fiducia degli altri.

Questa fiducia consente alle organizzazioni, guidate dai dati, di impegnarsi a fondo nella visione strategica senza temere eccessivamente che si prenda la decisione sbagliata.

Fa' attenzione però, perché ciò non implica che seguire i dati ti garantisca di prendere la decisione corretta.

Allo stesso tempo, però, se la decisione fosse sbagliata, almeno non incolperesti il tuo istinto, ma potresti affermare che ci fossero tutti gli estremi per intraprendere una certa strada⁴.

All'inizio della mia carriera, come ti dicevo nel cioccolato, ho avuto l'opportunità di lavorare come marketing analyst. Come analyst, dovevo analizzare i dati di vendita di un'area fatta da diversi Paesi e capire se ci fosse qualcosa di anomalo o magari scovare qualche opportunità.

Passavo giornate intere ad analizzare i dati raccolti dagli scanner delle grandi catene di supermercati per capire come stessero performing i nostri prodotti rispetto a quelli dei competitor.

Quando qualcosa non mi tornava, o riscontravo qualche anomalia, contattavo la persona di riferimento nel marketing del Paese in questione e mi informavo sulle ragioni che portavano a determinati risultati.

Basare le decisioni sui dati è più sicuro

La mia storia da marketing analyst

⁴ The Advantages Of Data-Driven Decision-Making, Harvard Business School.

**Utilizzare i
dati per
scovare
un'opportunità di mercato**

In questo modo avevo una costante comprensione del business e di ciò che succedeva nell'area sotto la mia supervisione.

Un'analisi che mi ha sempre affascinato era la mappatura del mercato in funzione del peso e del prezzo della confezione per identificare le aree del mercato non coperte.

Immagina di voler sviluppare un nuovo prodotto per espandere il tuo business e di voler entrare nel mercato dei biscotti in Italia. Prima di tutto devi analizzare come si sta muovendo il mercato; quindi, è importante capire quali aree siano le più interessanti in termini di attrattività, che, per semplicità, misureremo con il totale del valore del mercato in euro e di competitività, ovvero il numero e la forza dei competitor nella stessa area.

Premesso che quanto sto per mostrarti non vuole essere un'analisi esaustiva ma un esempio pratico, ti condivido quanto ho ricavato da una semplice lettura del marketplace Fresh di Amazon.

Come vedi ho immaginato di dividere il mercato in tre segmenti e poi ho identificato tre fasce di prezzo.

Per stimare il valore del mercato esistono degli strumenti appositi, ad esempio forniti da grandi società di ricerche di mercato come Nielsen⁵ o IRI⁶. Non avendo gli strumenti a disposizione, in questo momento lascio il valore indefinito a scopo di esempio.

Il tuo obiettivo è trovare una casella all'interno di una fascia in cui il mercato ha un valore importante e ci siano competitor che puoi battere con il tuo prodotto.

	<250gr Valore del mercato totale €€€	250gr – 750gr Valore del mercato totale €€€	>750gr Valore del mercato totale €€€
0 – 1,00€			
1,00€ - 3,00€		 	  
>3,00€		 	 

Per quanto sia un esempio chiaramente riduttivo di un modello molto potente, già si evince come Barilla, con il brand Pan di Stelle aggredisca contemporaneamente più fasce di mercato con confezioni di peso diverso.

⁵ www.nielsen.com/.

⁶ www.iriworldwide.com/en-ca.

Tuttavia, sugli altri prodotti utilizza strategie diverse⁷. Analisi di questo tipo ti permettono di prendere decisioni più sicure e di guidare il tuo intuito nella direzione migliore.

L'innovazione può benissimo nascere da un'intuizione, ad esempio, hai immaginato un nuovo tipo di biscotto da introdurre sul mercato.

Tuttavia, è grazie ai dati che l'intuizione diventa realtà. Potresti benissimo sviluppare un prodotto partendo dall'opportunità di mercato individuata piuttosto che dall'intuizione.

In questo caso sarebbe la sintesi dei dati ad aver indirizzato il tuo istinto.

2. Facile elaborare i dati, il problema sta nel presentarli!

Dashboard e fogli di calcolo ti dicono cosa succede ma non ti dicono il perché le cose succedono.

Tornando alla mia esperienza di marketing analyst, utilizzavo sconfinati fogli di calcolo, incrociando dati commerciali e dati finanziari, per capire cosa stesse succedendo all'interno di ogni Paese. Poi, una volta che mi veniva l'idea, contattavo il responsabile di riferimento nel Paese e facevo delle domande specifiche per capire quali fossero le ragioni dietro ai numeri che avevo visto. Era poi mia responsabilità raccogliere e presentare quanto compreso dall'analisi dei dati.

C'è un'importante differenza tra analisi esplorativa ed analisi esplicativa⁸.

L'analisi esplorativa è ciò che si fa per familiarizzare con i dati. Si può partire da un'ipotesi o da una domanda, oppure si può semplicemente scavare nei dati per determinare cosa potrebbe essere interessante.

Alle volte mi trovo a rovistare tra i dati e mi rendo conto che passare tempo fra i dati è ciò che mi fa venire l'idea e mi fa trovare la soluzione. Quindi il processo di ricerca è spesso guidato dall'intuito.

L'analisi esplorativa è il processo che consiste nel rivoltare 100 sassi per trovare forse 1 o 2 conchiglie.

L'analisi esplicativa è invece il processo che ha come obiettivo presentare al pubblico quelle poche conchiglie trovate.

Facendo presentazioni, tendo a concentrarmi soprattutto su quest'ultima parte, che chiamiamo esplicativa: in altre parole, quando si vuole raccontare una storia con i dati.

Tenendo presente questa distinzione, ho pensato che sarebbe stato interessante esaminare un esempio reale proveniente da una sessione di

**Analisi
esplorativa vs
esplicativa**

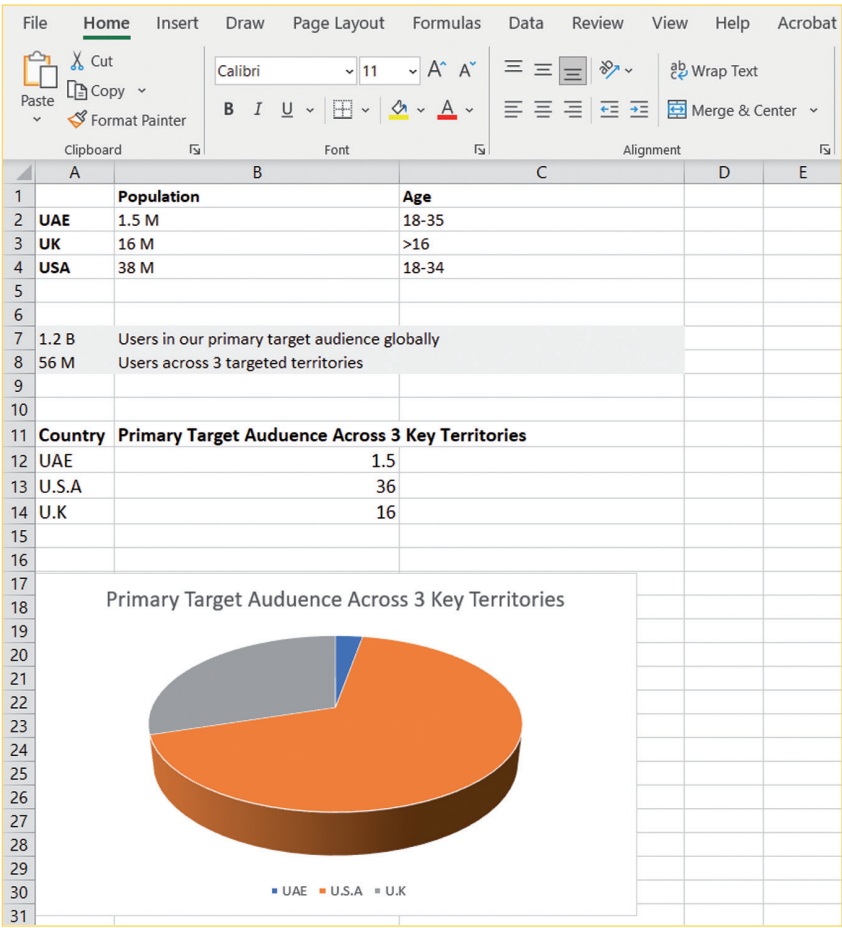
⁷ N.B. L'analisi non è esaustiva o rappresentativa della realtà di mercato.

⁸ Cole Nussbaumer Knaflitz, *Storytelling with data*, Wiley, 2015.

presentation coaching che ho fatto proprio ieri con Michael, Co-Founder di AskWho, social network in fase di scalata nel Medio Oriente.

Ad un certo punto della sua presentazione, Mike deve presentare il mercato e dare agli investitori qualche informazione chiave sul loro mondo in modo che ne capiscano la rilevanza. In fase di analisi esplorativa Mike ha collezionato i dati relativi al mercato in un foglio di calcolo che per semplicità puoi immaginare come nella foto in figura.

Figura 4
Il foglio di calcolo
di Michael



Il foglio è bene organizzato, ogni numero è al suo posto, ci sono i giusti grassetti e svolge perfettamente il suo lavoro: aiutare Mike a studiare il suo mercato.

Tuttavia, non è possibile presentare i dati di mercato agli investitori in un pitch con un Excel, e così Mike decide di lanciarsi su PowerPoint ed aggiungere una slide alla sua presentazione.

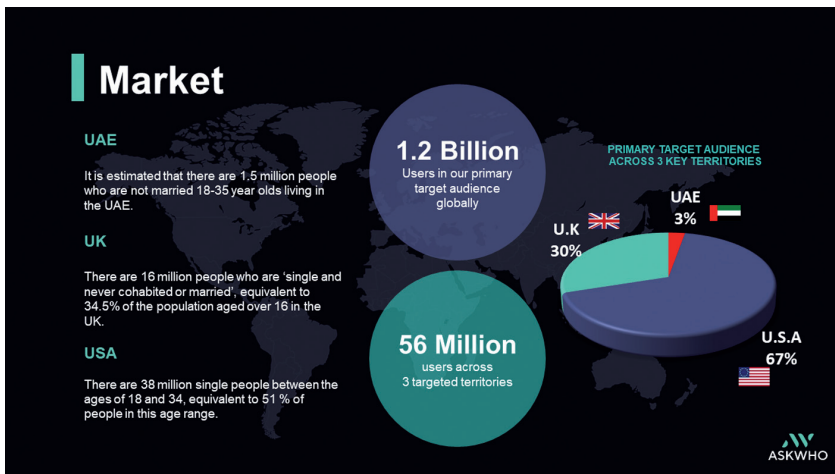


Figura 5
Slide di mercato
iniziale

Come ti sembra questa slide? A prima vista non è male, i colori sono coerenti con il brand, ci sono delle belle trasparenze ed anche una mappa di sfondo che risulta coerente con la slide che descrive i numeri del mercato nel mondo.

Tuttavia, non è di immediata comprensione.

Prova a dare un colpo d'occhio, cosa risalta alla tua attenzione? Cosa vedi prima e cosa vedi dopo? È questo l'ordine di fruizione che Mike vorrebbe tu seguissi?

Durante il nostro incontro, la prima cosa che gli ho chiesto è stato di presentarmela, di descrivermi le informazioni, secondo lui, più importanti che avrebbe voluto presentare agli investitori.

Ti riporto le sue parole:

“Si stima che negli Emirati Arabi ci siano 1.5 milioni di persone non sposate con un'età che varia tra i 18 e 35 anni. In Inghilterra ci sono 16 milioni di single e negli Stati Uniti 38 milioni con un'età tra i 18 e i 34 anni. Questo è il nostro mercato potenziale”.

Quindi, le informazioni che sta comunicando sono solo quelle contenute nei paragrafi a sinistra (vedi la slide), il resto non è rilevante ai fini del suo discorso.

Fa' attenzione però, non ti sto dicendo che non sono dati importanti, lo sono senz'altro in fase esplorativa ma sono superflui in fase esplicativa.

Così abbiamo deciso di ripensare la slide focalizzandoci sugli elementi chiave del discorso.

Da una tabella di dati ad una slide confusionaria

Non tutto quello che trovi deve essere presentato

Figura 6
Slide di mercato
dopo il redesign



Come vedi, questa slide è più efficace su un pubblico che deve focalizzare l'attenzione solo su alcune informazioni chiave, ma non è pratica per qualcuno che deve lavorare sui dati.

Siamo tutti molto bravi ad elaborare i dati, ma estrarre il significato e comunicarlo è tutta un'altra storia.

Nelle aziende vedo spesso la tendenza a mettere tutto il possibile all'interno delle presentazioni, solo **per far vedere** quanto lavoro si è fatto. Sembra quasi che se mostriamo una maggior quantità di grafici e tabelle, stiamo inconsciamente suggerendo ai nostri capi: **"Guarda quanto lavoro ho fatto"**.

Così facendo però, veniamo meno al nostro ruolo e ci dimentichiamo che il nostro lavoro consiste nel passare ai nostri superiori tutti e solo quei risultati che permettono di prendere le decisioni strategiche.

Ovviamente, per arrivare a delle conclusioni dobbiamo necessariamente occuparci della fase di analisi esplorativa, ma il vero valore aggiunto non è nei 98 scartati, bensì nelle 2 conchiglie rinvenute.

Durante una recente cena con un cliente con il quale mi piace prendermi dei momenti per chiacchierare e condividere esperienze reciproche, mi ha condiviso questa citazione: **"Raccontare i dati in maniera efficace a valle di un'analisi è paragonabile ad un giradischi che fa suonare dei solchi su un disco"**.

Fenomenale, grazie Andrea!

**Condividi solo
ciò che serve a
prendere
la decisione**

Caso di studio – Dimostrare l'utilità del management

“Siamo un'azienda costruita da ingegneri per ingegneri” dice Eric Flagg, un ingegnere informatico dipendente di Google⁹. Ogni azienda ha una sua identità e Google non è da meno.

La cultura aziendale di Google è, da sempre, un chiaro elemento distintivo e Eric, in un'intervista, non manca di dividerlo.

Il management, come strumento di gestione di risorse e processi, non era visto di buon occhio dagli ingegneri che valorizzavano, prima di ogni altra cosa, aspetti e abilità tecniche.

Così, nel 2002 i fondatori, Larry Page e Sergey Brinn, decidono di eliminare la figura dell'engineer manager e di creare una struttura organizzativa piatta, ovvero senza livelli di riporto prima di loro¹⁰. L'esperimento è durato pochi mesi, durante i quali gli ingegneri si riferivano ai fondatori anche solo per l'approvazione di una banale nota spese o per piccoli conflitti interni tra colleghi.

Nel 2021 Alphabet contava più di 156 mila dipendenti. È chiaro che sarebbe impossibile gestire un'organizzazione di queste dimensioni senza un'adeguata struttura organizzativa. Come fare però a convincere un'organizzazione di ingegneri che il management funzioni per davvero?

Il modo migliore era utilizzare il loro stesso linguaggio e modo di ragionare.

Così nasce il progetto Oxygen, con l'ambizione di dimostrare statisticamente che il management serve e genera beneficio all'azienda.

Il progetto Oxygen prevedeva tre fasi.

Fase I: Demistificare

Prima di tutto bisognava affrontare lo status quo, ovvero quello che i googler hanno sempre pensato. Il team di progetto ha identificato, tramite delle interviste, gli ingegneri che performavano meglio o peggio, e quelli che ricevevano il miglior o peggior punteggio da parte dei loro colleghi. Sulle ascisse è stata analizzata la performance del manager, mentre sulle ordinate il giudizio dei colleghi.



Nel quadrante in alto a destra c'erano quindi i manager con le migliori performance ed i più amati dal loro team. Nel quadrante in basso a sinistra c'erano i manager con le peggiori performance e meno amati dai loro team. Comparando i manager più forti con quelli più deboli, gli analisti hanno valutato l'impatto concreto del management sull'organizzazione.

⁹ Academy on Air, Project Oxygen: Why Managers Matter, Google Partner YouTube Channel.

¹⁰ David A. Garvin, "How Google Sold Its Engineers on Management", *Harvard Business Review*, 2013.

Era quindi possibile definire, matematicamente, un manager migliore e identificare quali erano i comportamenti che lo rendevano tale.

Come vedi, anche in questo caso, al pari del mio lavoro da analyst, i dati indicano quale sia il manager migliore, ma non il perché. Pertanto, era comunque necessario poi contattare la persona di riferimento per dare un significato ai risultati numerici.

Fase 2: Innescare il cambiamento

Il primo step aveva fatto luce sulla questione ma bisognava essere in grado di comunicare e diffondere quanto scoperto per poter incidere sull'organizzazione.

Così, nella seconda fase sono stati avviati dei programmi di comunicazione in cui venivano presentati i risultati ottenuti, sulla base dei dati utilizzati, per diffondere una cultura che promuoveva il management come una disciplina di importanza chiave per l'organizzazione.

Il team di progetto era finalmente in grado di spiegare, sulla base di dati concreti, quali erano le abilità distintive di un manager efficace:

1. essere un buon allenatore;
2. delegare e non fare da micromanager;
3. creare un ambiente inclusivo, mostrando interesse per il successo e il benessere;
4. essere produttivi e orientati ai risultati;
5. essere un buon comunicatore-ascoltatore e condividere le informazioni;
6. avere una visione chiara del team;
7. sostenere lo sviluppo della carriera e discutere le prestazioni;
8. avere le competenze necessarie per consigliare il team;
9. collaborare.

Un manager con queste abilità era effettivamente di beneficio all'organizzazione.

Nota come il cambiamento non è direttamente innescato dai dati, ma dal modo in cui i dati vengono presentati. Per questo, ci tengo che tu comprenda l'importanza della fase esplicativa in un processo di data storytelling.

Fase 3: Consolidare

Essere considerato un manager efficace diventa un requisito chiave per poter essere promossi e fare carriera in Google. In questo modo, le abilità chiave per essere un manager efficace diventano un obiettivo comune e condiviso.

Cosa impariamo da questa storia?

I dati sono l'infrastruttura di supporto della comunicazione, conferiscono credibilità e permettono quindi al tuo messaggio di essere recepito, accettato e di far sì che abbia un impatto concreto.

Chiaramente, l'audience fa la differenza e, in questo caso, essendo un pubblico di ingegneri era fondamentale utilizzare i dati per stabilire una comunicazione efficace.

Ogni comunicazione di successo parte da una profonda comprensione del destinatario.

Questa storia però ci insegna anche qualcosa che va oltre la semplice analisi. Infatti, soltanto nel primo step la sfida è stata quella di trovare un modello statistico che permettesse di dimostrare l'utilità del management. Lo step successivo è stato quello di diffondere le scoperte e creare una nuova cultura.

I dati sono potenti, ma devi imparare a presentarli se vuoi che si trasformino in azioni concrete.

Riassumendo

- Alle volte pensiamo di prendere decisioni di pancia ma il nostro istinto è conseguenza della nostra esperienza e quindi anche le decisioni istintive si basano sui dati.
- I dati sono un potente strumento per ridurre i rischi, interpretare fenomeni ed agire nella direzione più corretta.
- I dati favoriscono il processo decisionale, sapendo che una certa decisione è stata presa sulla base dei dati, se dovesse andare male almeno non è colpa del nostro intuito.
- Elaborare i dati è la parte alla quale siamo tutti abituati, ma è la capacità di saperli presentare che dà voce ai numeri e smuove le persone.



**“Un tasso
di mortalità del 5%
suona peggio
della speranza
di sopravvivenza
del 95%, ma hanno
lo stesso significato”.**