



# Aziende a caccia di "data manager"

LOCALITÀ, PAROLE CHIAVE, CLICK, PAGINE VISTE. OGNI UTENTE LASCIA DIETRO SÌ DÉ CENTINAIA DI TRACCE, PER MILIONI DI VISITATORI: UNA MINIERA DI DATI. MA PER TRASFORMARLI IN VALORE CI VUOLE UNA STRATEGIA CHE SOLO QUESTI DIRIGENTI CONOSCONO

**Filippo Santelli**

Località Parole chiave, Lclick, pagine viste. Ogni utente di Jobrapido, tra i maggiori portali per la ricerca di lavoro, lascia dietro di sé delle tracce. Centinaia di impronte, per milioni di visitatori: una miniera di dati. Per trasformarli in valore però ci voleva una strategia: «Stabilire quali elementi raccogliere, con che frequenza, e soprattutto cosa farne», spiega il 32enne Davide Conforti, direttore della business intelligence della società milanese, oggi di proprietà del fondo californiano Stg. Da due anni è lui il responsabile del *data warehouse*, l'archivio di 15 terabyte, in continua crescita, dove vengono registrati e elaborati i dati di chi naviga sul sito: «Lo usiamo per sviluppare il prodotto, per migliorare l'esperienza utente». Modificare il carattere di una scritta o il layout di una pagina per far impennare il numero di click. Comprare una pubblicità online, calcolando al centesimo il ritorno atteso. Così importante che nella piramide aziendale Conforti, un passato da consulente strategico, risponde direttamente all'amministratore delegato.

«Non puoi gestire ciò che non misuri», sintetizzano due guru dell'economia digitale, Andrew McAfee e Erik Brynjolfsson. Ecco perché i big data e la *business intelligence*, la possibilità di raccogliere e processare moli di input fino a ieri impossibili da mettere in fila, sono una rivoluzione per il management. Più informazioni uguale migliore

conoscenza dell'azienda. Uguale decisioni più accurate: il terzo di imprese americane che applica questi strumenti è del 5% più produttivo e del 6% più profittevole. Nel 2014, secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano, le società italiane hanno incrementato il relativo budget del 25%. Ma appena una su tre, qui il ritardo, ha sperimentato le forme più avanzate di analisi, quelle che permettono il grande salto dalla descrizione alla predizione, dal passato al futuro atteso: «Più che di tecnologia - spiega il responsabile della ricerca Alessandro Piva - i limiti sono nelle competenze». Il data scientist, gran maestro degli algoritmi,

«la professione più sexy del secolo» secondo la Harvard Business Review, è presente solo nel 13% delle nostre aziende. Un Chief data officer, stratega dell'informazione, solo nel 17%. Spesso senza una collocazione definita.

«Negli ultimi tempi riceviamo più richieste per big data manager», conferma Manuela Tagliani, 42 anni, dirigente della società di reclutamento Technical Hunter. Profili difficili da reperire, «perché devono combinare la conoscenza tecnica del dato e la capacità di dialogare con il business». Laureati in matematica, informatica o ingegneria gestionale dunque, purché con una solida espe-

rienza di azienda. «Dove si trovano? Nelle società di consulenza It, oppure tra i dirigenti delle imprese digitali, per esempio gli e-commerce».

Finora la principale applicazione dell'analitica avanzata è stata proprio nel rapporto con il cliente, marketing e vendite: «Tre anni fa abbiamo avviato un programma di *social intelligen-*

*ce*, di ascolto della Rete», racconta Gianluca Giovannetti, 47 anni, direttore dei sistemi informativi e dell'organizzazione di Amadori, un ruolo ibrido tra tecnologia e processo. «È come avere a disposizione sondaggi in tempo reale - continua - che usiamo per iniziative legate al brand oppure per anticipare nuove tendenze di consumo».

## [ I PROTAGONISTI ]



1

A sinistra, **Gianluca Giovannetti** (1), direttore Sistemi Informativi e Organizzazione di Amadori;



2

**Manuela Tagliani** (2), manager di Technical Hunters e **Giovanni Pepicelli** (3), responsabile Innovation and Big Data Analysis di Enel



3

## CAUSE DEL MANCATO UTILIZZO DI TUTTI I DATI

Per tipologia, utilizzati nei sistemi BDA & BI, in %



Fonte: www.osservatori.it

L'idea è di estendere nel corso dell'anno la business analytics anche all'ottimizzazione degli acquisti: «Credo che procedere passo dopo passo sia la strategia giusta per assicurarsi ritorni effettivi».

Molte aziende italiane hanno lo stesso, cauto, approccio. Si comincia appoggiandosi a consulenti esterni: i nomi noti di Capgemini, Accenture, Oracle e Sap, oppure piccole ma iperspecializzate startup della Silicon Valley, come ha fatto Enel. Fabio Veronese, 48 anni, responsabile globale Ict solution center della società, descrive alcuni dei progetti che andranno a regime nei prossimi mesi. «L'analisi dei dati di rete, incro-

ciando quelli dei contatori elettronici e quelli relativi a disservizi e lavori, ci permette di individuare con più efficacia i casi di frode. La *predictive maintenance* migliora la nostra capacità, finora basta solo sull'esperienza dei tecnici, di predire i guasti agli impianti». Dati interni combinati con input esterni, come quelli relativi al meteo: un caso ancora raro in Italia.

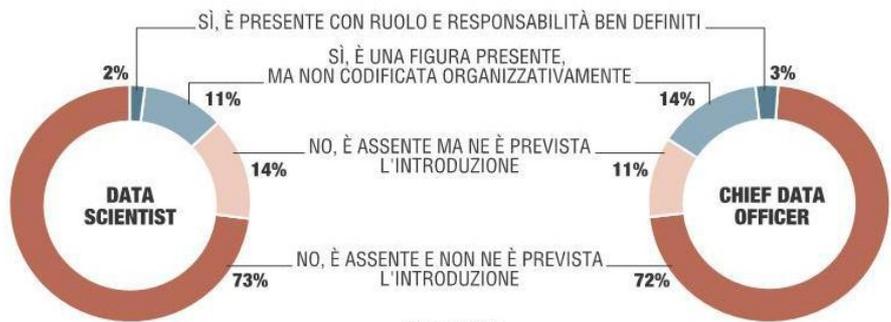
Nel frattempo Enel sta formando al suo interno un gruppo di esperti, con profili a cavallo tra informatica e business. Toccherà a loro mediare tra le esigenze della struttura e i fornitori di tecnologie, in un modello «open», aperto alla collaborazione con università e aziende It. Poche società infatti hanno del tutto internalizzato la gestione dei dati, nonostante quasi tutte li riconoscano come una risorsa decisiva. Neppure le banche, spiega il responsabile Global Ict di Unicredit Massimo Messina: «Le tecnologie evolvono veloci, ha senso formare e tenere in casa quelle strategiche e guardare fuori per quelle più specifiche». Analisi dei social network e marketing mirato: le applicazioni sperimentate dall'istituto sono ormai classiche. Ma secondo Messina il passo successivo, norme sulla privacy permettendo, sarà integrare le informazioni relative alla vita quotidiana del cliente: «Incro-

ciando i dati del conto corrente con la tessera fedeltà dei negozi, le spese per l'auto o quelle per la scuola dei figli potremmo offrire servizi vantaggiosi. Dire al cliente, con il suo consenso, cose che ancora non sa: è questa la frontiera».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Nei grafici, la scarsa presenza dei data manager nelle aziende e le cause del mancato utilizzo di tutti i dati

## LA GOVERNANCE DEI SISTEMI BDA & BI



LAVORO E PROFESSIONI

## Aziende a caccia di “data manager”

LOCALITÀ, PAROLE CHIAVE, CLICK, PAGINE VISTE. OGNI UTENTE LASCIA DIETRO SI DÉ CENTI DI TRACCE, PER MILIONI DI VISITATORI: UNA MINIERA DI DATI. MA PER TRASFORMARLI IN VAL CI VUOLE UNA STRATEGIA CHE SOLO QUESTI DIRIGENTI CONOSCONO

*Filippo Santelli***Lo leggo dopo**

Località Parole chiave, click, pagine viste. Ogni utente di Jobrapido, tra i maggiori portali per la ricerca di lavoro, lascia dietro di sé delle tracce. Centinaia di impronte, milioni di visitatori: una miniera di dati. Per trasformarli in valore però ci voleva una strategia: «Stabilire quali elementi raccogliere, con che frequenza, e soprattutto cos farne», spiega il 32enne Davide Conforti, direttore della business intelligence della società milanese, oggi di proprietà del fondo californiano Stg. Da due anni è lui il responsabile del data warehouse, l'archivio di 15 terabyte, in continua crescita, dove vengono registrati e elaborati i dati di chi naviga sul sito: «Lo usiamo per sviluppare prodotto, per migliorare l'esperienza utente». Modificare il carattere di una scritta o i layout di una pagina per far impennare il numero di click. Comprare una pubblicità online, calcolando al centesimo il ritorno atteso. Così importante che nella piramide aziendale Conforti, un passato da consulente strategico, risponde direttamente all'amministratore delegato. «Non puoi gestire ciò che non misuri», sintetizzano due guru dell'economia digitale, Andrew McAfee e Erik Brynjolfsson. Ecco perché i big c e la business intelligence, la possibilità di raccogliere e processare moli di input fino ieri impossibili da mettere in fila, sono una rivoluzione per il management. Più informazioni uguale migliore conoscenza dell'azienda.

Uguale decisioni più accurate: il terzo di imprese americane che applica questi strumenti è del 5% più produttivo e del 6% più profittevole. Nel 2014, secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano, le società italiane hanno incrementato il rel budget del 25%. Ma appena una su tre, qui il ritardo, ha sperimentato le forme più avanzate di analisi, quelle che permettono il grande salto dalla descrizione alla predizione, dal passato al futuro atteso: «Più che di tecnologia - spiega il responsab della ricerca Alessandro Piva - i limiti sono nelle competenze». Il data scientist, gran maestro degli algoritmi, «la professione più sexy del secolo » secondo la Harvard

Business Review, è presente solo nel 13% delle nostre aziende. Un Chief data officer stratega dell'informazione, solo nel 17%. Spesso senza una collocazione definita. «Negli ultimi tempi riceviamo più richieste per big data manager», conferma Manuel Tagliani, 42 anni, dirigente della società di reclutamento Technical Hunter. Profili difficili da reperire, «perché devono combinare la conoscenza tecnica del dato e la capacità di dialogare con il business». Laureati in matematica, informatica o ingegneria gestionale, dunque, purché con una solida esperienza di azienda. «Dove si trovano? Nelle società di consulenza It, oppure tra i dirigenti delle imprese digitali, per esempio gli e-commerce». Finora la principale applicazione dell'analitica avanzata è stata proprio nel rapporto con il cliente, marketing e vendite: «Tre anni fa abbiamo avviato un programma di social intelligence, di ascolto della Rete», racconta Gianluca Giovannini, 47 anni, direttore dei sistemi informativi e dell'organizzazione di Amadori, un ruolo che sta tra tecnologia e processo. «È come avere a disposizione sondaggi in tempo reale - continuo - che usiamo per iniziative legate al brand oppure per anticipare nuove tendenze di consumo». L'idea è di estendere nel corso dell'anno la business analytics anche all'ottimizzazione degli acquisti: «Credo che procedere passo dopo passo sia la strategia giusta per assicurarsi ritorni effettivi». Molte aziende italiane hanno lo stesso approccio. Si comincia appoggiandosi a consulenti esterni: i nomi noti di Capgemini, Accenture, Oracle e Sap, oppure piccole ma iperspecializzate startup di Silicon Valley, come ha fatto Enel. Fabio Veronese, 48 anni, responsabile globale Ict solution center della società, descrive alcuni dei progetti che andranno a regime nei prossimi mesi. «L'analisi dei dati di rete, incrociando quelli dei contatori elettronici e quelli relativi a disservizi e lavori, ci permette di individuare con più efficacia i casi di frode. La predictive maintenance migliora la nostra capacità, finora basta solo sull'esperienza dei tecnici, di predire i guasti agli impianti». Dati interni combinati con input esterni, come quelli relativi al meteo: un caso ancora raro in Italia. Nel frattempo Enel sta formando al suo interno un gruppo di esperti, con profili a cavallo tra informatica e business. Toccherà a loro mediare tra le esigenze della struttura e i fornitori di tecnologie, in un modello «open», aperto alla collaborazione con università e aziende It. Poche società infatti hanno del tutto internalizzato la gestione dei dati, nonostante quasi tutte li riconoscano come una risorsa decisiva. Neppure le banche spiega il responsabile Global Ict di Unicredit Massimo Messina: «Le tecnologie evolvono veloci, ha senso formare e tenere in casa quelle strategiche e guardare fuori per quelle più specifiche». Analisi dei social network e marketing mirato: le applicazioni sperimentate dall'istituto sono ormai classiche. Ma secondo Messina il passo successivo, norme sulla privacy permettendo, sarà integrare le informazioni relative alla vita quotidiana del cliente: «Incrociando i dati del conto corrente con le tessere fedeltà dei negozi, le spese per l'auto o quelle per la scuola dei figli potremmo offrire servizi vantaggiosi. Dire al cliente, con il suo consenso, cose che ancora non sa: è questa

frontiera». Nei grafici, la scarsa presenza dei data manager nelle aziende e le cause  
mancato utilizzo di tutti i dati

(19 gennaio 2015)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

---

**Divisione Stampa Nazionale — Gruppo Editoriale L'Espresso** Spa - P.Iva 00906801006  
Società soggetta all'attività di direzione e coordinamento di CIR SpA