

Ludovico Bullini Orlandi

I processi organizzativi di digital analytics nelle imprese italiane

Fattori abilitanti e impatto sulle performance

Informatica & Organizzazioni

 **FrancoAngeli**

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Ludovico Bullini Orlandi

I processi organizzativi di digital analytics nelle imprese italiane

Fattori abilitanti e impatto sulle performance

FrancoAngeli

Si ringrazia il Polo Scientifico Didattico “Studi sull’Impresa” Università di Verona - Sede di Vicenza per il supporto ricevuto.

Il volume è stato sottoposto a un processo di peer review che ne ha attestato la validità
Scientifica

1a edizione. Copyright © 2018 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.

Indice

Introduzione.....	9
1. La digitalizzazione e i processi di digital analytics	15
1.1. Il processo di digitalizzazione dell'organizzazione e la cultura organizzativa	15
1.2. I dati digitali e gli strumenti di analytics nei processi organizzativi.....	17
1.3. Le attività e gli strumenti di web analytics.....	20
1.4. Le attività e gli strumenti di social media analytics	25
1.5. Le attività e gli strumenti di mobile analytics	31
2. Le competenze organizzative nell'era digitale	35
2.1. Introduzione al modello concettuale	35
2.2. I processi di digital analytics come micro-fondazioni delle competenze dinamiche.....	39
2.3. La relazione dei processi di digital analytics con la reattività organizzativa.....	42
2.4. La reattività organizzativa e il suo impatto sulle performance	45
2.5. Fattori organizzativi a supporto dei processi di digital analytics e della reattività aziendale	46
3. Il modello e la ricerca empirica	49
3.1. Il modello di ricerca.....	49

3.2.	Sviluppo e raccolta dei questionari	55
3.3.	Statistiche descrittive dei dati demografici.....	57
3.4.	Statistiche descrittive del modello di ricerca.....	66
3.4.1.	Processi di digital analytics per raccogliere informazioni sui clienti.....	66
3.4.2.	Processi di digital analytics per raccogliere informazioni sui concorrenti	68
3.4.3.	Processi di digital analytics per raccogliere informazioni sui cambiamenti tecnologici	70
3.4.4.	I fattori organizzativi a supporto dei processi di digital analytics.....	72
4.	Analisi statistiche del modello.....	77
4.1.	La relazione tra performance organizzative e processi di digital analytics	77
4.1.1.	Confronto fra performance di mercato e processi di digital analytics	78
4.1.2.	Confronto fra performance finanziarie e processi di digital analytics	80
4.1.3.	Confronto fra reattività organizzativa e processi di digital analytics	82
4.1.4.	Confronto fra performance organizzative e i fattori di supporto.....	85
4.2.	Le analisi statistiche del modello di ricerca	87
4.2.1.	Il modello di ricerca riferito ai processi relativi ai clienti.....	88
4.2.2.	Il modello di ricerca riferito ai processi relativi ai concorrenti.....	92
4.2.3.	Il modello di ricerca riferito ai processi relativi ai cambiamenti tecnologici	94
5.	I processi informativi analitici e intuitivi nel contesto dei dati prodotti in real-time e geo-localizzati.....	97

5.1.	Introduzione al contesto empirico e teorico	97
5.2.	I processi informativi analitici.....	100
5.3.	I processi informativi intuitivi	104
5.4.	Metodologia.....	106
5.5.	Risultati	108
5.6.	Conclusioni.....	110
	Bibliografia.....	113

Introduzione

L'enorme espansione dei dati digitali è a oggi una realtà ben nota, ma l'entità di questo cambiamento è forse meno evidente. Il processo di trasformazione digitale sta generando, infatti, un aumento esponenziale nella produzione di dati digitali attraverso la crescente adozione delle innovazioni, quali per esempio l'Internet of Things e i processi di Industria 4.0.

Nella ricerca di IDC, "The Digital Universe in 2020" (Gantz & Reinsel, 2012), l'ipotesi è che il cosiddetto "universo digitale" raggiungerà l'impensabile numero di 40 zettabytes, o l'equivalente di 5200 GB per persona entro l'anno 2020.

Quindi da oggi al 2020 l'universo digitale si raddoppierà ogni anno, in termini di volume dei dati presenti in esso. Un ulteriore elemento che emerge dallo studio di IDC è che il 68% dell'universo digitale nel 2012 era stato prodotto e usato fundamentalmente dai consumatori, e solo una piccola parte di esso veniva analizzato dalle organizzazioni. La stima di IDC è che entro il 2020 un terzo dell'intero universo digitale possa creare un vantaggio per le organizzazioni che saranno capaci di analizzare ed estrarre valore dai dati digitali.

Nel 2015 nel rapporto IDC, "FutureScape: Worldwide Big Data and Analytics 2016 Predictions" (Vesset et al., 2015), viene ipotizzato che entro il 2020 il 50% di tutti gli strumenti di business analytics incorporeranno strumenti di analisi predittive basate sul *cognitive computing*. In breve, questo significa che i business analytics copriranno tutte e tre le fasi analitiche del processo decisionale includendo predizioni, decisioni ed effetti. Questo è possibile solo impiegando strumenti di computing cognitivo e sviluppando strumenti di analytics che

prevedano l'analisi dei dati passati, per fare previsioni, supportare le decisioni, valutare gli effetti e le conseguenze, e ricalibrare l'intero algoritmo.

I cambiamenti, sia nella disponibilità dei dati digitali che degli strumenti di analisi, sta generando una carenza di talenti all'interno delle organizzazioni. Nel 2013 il report di Capgemini, "The Digital Talent Gap: Developing Skills for Today's Digital Organizations" (Spitzer, Buvat, Morel, & Kvj, 2013), ha stimato che nel 2015 di 4,4 milioni di posti di lavoro creati intorno ai Big Data soltanto un terzo sarebbe stato coperto.

Il medesimo rapporto di ricerca riporta che oltre il 90% delle organizzazioni intervistate ha dichiarato di non possedere le capacità necessarie per fronteggiare le problematiche emergenti dalla trasformazione digitale e le relative tecnologie quali i social media, il mobile e gli analytics.

Inoltre, il 91% dei rispondenti della IDC SW Survey 2015 ha riportato che tra i possibili ruoli che si troveranno a fronteggiare questo nuovo panorama digitale, sia in termini di dati sia di analisi, quello più coinvolto sarà il direttore marketing. Questo ci suggerisce che lo sviluppo sia di strumenti di digital analytics sia delle relative capacità individuali nelle analisi di dati digitali, sarà considerato fondamentale nella funzione marketing. Questa infatti ha il compito di guidare i processi strategici dell'impresa e ha un impatto diretto sulla sua capacità di avere un vantaggio competitivo e di ottenere performance nel lungo periodo.

Emerge dunque una domanda logica: possono le competenze di digital analytics impattare realmente sulle performance organizzative?

Alcune risposte a questa domanda sono già parzialmente presenti nello studio di Capgemini-MIT, "The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry" (G. Westerman, Tannou, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2012).

Quello che emerge dalla ricerca è che le aziende considerate leader digitali, le cosiddette "Digirati", hanno performance migliori rispetto alle altre organizzazioni con livelli più bassi di maturità digitale. Digirati sono infatti le organizzazioni che hanno raggiunto un alto livello di digitalizzazione, in termini di investimenti nella trasformazione digitale delle *operations* e dei processi aziendali, e un alto livello di intensità nella gestione del processo di trasformazione. Quest'ultimo è

misurato come il livello di capacità di leadership del management che guida la trasformazione digitale. I digital leader, con alti livelli di intensità digitale, superano la performance media del settore del 9% in termini di indici di ricavi (ricavi/numero dipendenti e ricavi/attivo).

Inoltre, i digital leader che mostrano un alto livello di leadership nel gestire i processi di trasformazione digitale superano la media di settore in termini di profittabilità del 26% (EBIT e Profitto Netto).

Queste ultime evidenze empiriche, anche se derivate da un campione composto soprattutto da grandi aziende (l'81% ha più di \$500 milioni di fatturato), suggerisce che l'utilizzo dei dati digitali e lo sviluppo di strumenti e processi di analytics possa avere un impatto positivo sulle performance delle organizzazioni.

Ulteriore aspetto importante del cosiddetto "universo digitale" è che può essere utilizzato da tutte le organizzazioni perché di fatto le barriere all'accesso dei dati digitali sono oggi molto più basse se paragonate al passato. Quindi la disponibilità di dati non è più una questione rilevante per l'organizzazione, visto che tutte le aziende possono avervi accesso e di conseguenza non può essere una fonte di vantaggio competitivo. Ciò che potrebbe generare un possibile vantaggio competitivo è l'accesso differenziale, che le organizzazioni possono ottenere attraverso i processi di analisi e interpretazione dei dati, alle informazioni nascoste dentro l'attuale sovrabbondanza di dati digitali.

È quindi lo sviluppo delle capacità analitiche e dei processi necessari per estrarre informazioni e intuizioni utili dai dati, e il conseguente utilizzo di queste informazioni nei processi decisionali, a creare un'effettiva differenziazione tra le organizzazioni.

Anche lo studio IDC SW Survey 2015 suggerisce che all'interno delle organizzazioni focalizzate sulla trasformazione digitale stanno emergendo nuovi bisogni riguardanti i processi decisionali. In particolare, i manager riconoscono che le priorità nell'attuale scenario sono "nuove fonti di dati" e "*insights* predittivi e utilizzabili".

Dal punto di vista accademico lo scenario è abbastanza differente, infatti dall'analisi della letteratura riguardante questi argomenti emergono alcuni *gap*.

Prima di tutto non esistono contributi di ricerca che abbiamo ipotizzato un modello teorico capace di spiegare perché lo sviluppo e l'utilizzo di processi di digital data analytics all'interno di organizzazioni possa portare a performance superiori.

Come detto, quando una risorsa è a disposizione di tutte le organizzazioni operanti in un determinato settore industriale, allora non è più considerabile come una fonte di vantaggio competitivo e di conseguenza non può portare a performance superiori.

Inoltre, lo studio condotto da Capgemini considera soprattutto le grandi organizzazioni all'interno del campione, e quest'aspetto non rappresenta in modo fedele la struttura industriale dei paesi europei, caratterizzati soprattutto da piccole e medie imprese di dimensioni inferiori sia in termini di dipendenti che di fatturato.

Un ulteriore aspetto è che le evidenze empiriche suggeriscono una correlazione tra gli investimenti nella trasformazione digitale e le performance, senza definire quali siano i processi e le competenze organizzative che supportano la relazione positiva tra l'intensità della digitalizzazione e le performance.

Anche in questo caso, tenendo conto che le risorse e gli strumenti digitali necessari a supportare il processo di trasformazione digitale dell'organizzazione sono a disposizione di tutte le imprese e attualmente richiedono investimenti alla portata di molte di esse, non può essere il puro e semplice livello di investimento in trasformazione digitale a generare vantaggio competitivo.

È necessario approfondire quali sono gli aspetti in termini di capacità e competenze organizzative a creare quell'accesso differenziale alle informazioni rilevanti e il loro impiego efficace nei processi decisionali.

Questo studio vuole quindi affrontare le seguenti domande di ricerca che portano a interessanti implicazioni teoriche e manageriali.

- Come l'attuale sovrabbondanza di dati digitali può essere utilizzata dalle organizzazioni per ottenere performance più elevate?
- Quali sono i processi, le capacità e le competenze organizzative necessarie a ottenere questi risultati?
- Considerando che l'attenzione dei manager è limitata (Ocasio, 1997), e che non possono focalizzarsi su tutti i possibili problemi e argomenti, quali sono i più importanti dati digitali e le relative informazioni su cui si devono concentrare?
- L'utilizzo dei dati digitali e delle relative informazioni all'interno dei processi decisionali organizzativi può portare a performance migliori rispetto ai più tradizionali processi decisionali basati spesso sull'intuizione e sull'esperienza dei manager?

Per rispondere alle domande introdotte sopra, è stata sviluppata una ricerca empirica basata su questionari elaborati, testati e infine inviati a un campione di 1200 imprese sul territorio italiano.

Il campione finale è rappresentato da 251 aziende italiane di differenti dimensioni e settori industriali; una sua dettagliata analisi e descrizione è presentata nel primo capitolo.

Seguendo l'ordine delle domande di ricerca presentate, il volume si struttura nel seguente modo: nel secondo capitolo viene presentato un *framework* teorico capace di spiegare perché i processi di analisi dei dati digitali possono portare a performance organizzative superiori rispetto alla concorrenza. Il modello teorico si basa su differenti prospettive teoriche, in particolare l'“Information Processing view of organizations” (Galbraith, 1974; Huber, 1991; Tushman & Nadler, 1978), la prospettiva delle “Dynamic Capabilities” (Bruni & Verona, 2009; Eisenhardt, 1989; Teece, Pisano, & Shuen, 1997), le micro-fondazioni delle “Dynamic Capabilities” (Teece, 2007) e la “Strategic Orientation” (Gatignon & Xuereb, 1997; Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978; Zhou, Yim, & Tse, 2005). Questo modello teorico ha permesso poi di concettualizzare anche il modello di ricerca e il conseguente questionario, nonché le relative domande e scale di misura.

Nel terzo capitolo vengono presentati il modello teorico, la costruzione del questionario e le statistiche descrittive del campione di aziende partecipanti.

Nel quarto capitolo vengono descritti i tre “modelli base” che cercano di spiegare come l'analisi dei dati digitali possa avere un effetto positivo sulle performance organizzative focalizzandosi sulle tre tipologie fondamentali di informazioni che possono alimentare il processo decisionale: le informazioni riguardo ai clienti, i concorrenti e i cambiamenti tecnologici.

Il quinto capitolo, infine, approfondisce l'ultima domanda di ricerca riguardo al ruolo che i processi intensamente analitici possono avere nel processo decisionale a livello organizzativo nell'attuale contesto tecnologico caratterizzato dalle applicazioni e dal canale mobile. Il contesto è peculiare perché i dati derivanti dal mobile e i rispettivi analytics permettono di sviluppare analisi in “real-time” e “location-sensitive”. La possibilità di avere disponibilità di dati in tempo reale generati in prossimità geografica dell'evento o del prodotto di inte-

resse ha infatti rivoluzionato lo scenario delle analisi di mercato. Solamente alcuni anni fa erano fondamentali le ricerche di mercato approfondite, che di conseguenza necessitavano di tempi lunghi e notevoli investimenti, per avere informazioni dettagliate sui propri clienti. Oggi le aziende che fanno uso del canale mobile per le vendite, o anche per fornire informazioni di prodotto o servizi ai clienti, hanno la possibilità di alimentare i propri processi decisionali con informazioni in tempo reale. Questo permette di prendere decisioni tempestive e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti esterni.

Pensando alla teoria delle Dynamic Capabilities – che ritiene fondamentale, per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, che l'organizzazione sviluppi le capacità necessarie a percepire e adattarsi nei tempi più rapidi possibili al cambiamento esterno – questo era estremamente difficile in un contesto caratterizzato da tempi lunghi e difficoltà nel raccogliere le informazioni necessarie sui clienti e sui loro comportamenti. Nell'attuale contesto non è più così complesso avere in tempi brevi un'analisi dei comportamenti dei propri clienti, basti pensare ad Amazon o anche ad altre aziende che hanno sviluppato il proprio e-commerce su web e mobile e che hanno una duplice presenza fisica-digitale. In questo contesto si è andati a testare l'efficacia dei processi decisionali fortemente analitici rispetto ai processi maggiormente basati su intuizione ed esperienza dei manager, che si sono riscontrati come fortemente presenti tutt'oggi nelle organizzazioni.

1. La digitalizzazione e i processi di digital analytics

1.1. Il processo di digitalizzazione dell'organizzazione e la cultura organizzativa

Il processo di digitalizzazione di un'azienda contemporanea influenza molti aspetti della sua organizzazione, come quelli riguardanti la comunicazione e la gestione. Attualmente molte grandi organizzazioni hanno il supporto di società di consulenza nate per seguire il processo di trasformazione digitale delle imprese. A tale scopo esse offrono servizi integrati che coinvolgono i processi, le operations, le risorse umane, i sistemi informativi e lo sviluppo organizzativo al fine di trasformare l'organizzazione in quella che precedentemente abbiamo chiamato Digirate o digital leader.

Un'organizzazione contemporanea che voglia agire come digital leader deve, oltre alle attività che solitamente svolge e ha sempre svolto nella sua storia, introdurre altri aspetti che le diano competitività in termini di digitalizzazione.

Il primo aspetto riguarda l'ormai necessaria presenza e cura della propria immagine online, con l'accrescersi della competizione nei differenti ambienti digitali è, infatti, sempre più necessario che le organizzazioni non siano solo presenti (per esempio con un cosiddetto "sito- vetrina"), ma devono lavorare per ottimizzare i contenuti, le funzioni e i servizi che possono erogare attraverso gli "spazi digitali" che gestiscono quali: il sito Internet, i profili sui social media, i profili su siti terzi di opinioni (per es. TripAdvisor, Booking, ecc.), i profili su siti terzi che offrono servizi di e-commerce (per es. Amazon), le eventuali App con cui offrono informazioni o servizi ai propri clienti.

Un secondo aspetto riguarda l'interazione tra organizzazione e clienti o comunque attori esterni a essa e con la quale possono relazionarsi con un dialogo diretto negli spazi digitali che lo consentono (per es. social media). Queste interazioni vanno gestite per poter allinearsi ai bisogni e alle richieste dei clienti, e allo stesso tempo permettono di ottenere informazioni di elevato valore per i processi decisionali dell'organizzazione.

Il terzo aspetto riguarda lo sviluppo e l'utilizzo di piattaforme di e-commerce attraverso cui le organizzazioni possono vendere i propri prodotti o servizi senza necessariamente avere una presenza fisica. Anche in questo caso le transazioni che avvengono in forma digitale permettono di raccogliere dati assolutamente inediti sul comportamento e sulle preferenze dei propri clienti, nonché di testare politiche di prezzo, o più in generale strategie di marketing, in tempi brevi.

Il quarto aspetto riguarda la digitalizzazione dei processi e delle relative informazioni all'interno dell'organizzazione. Non bisogna infatti dimenticare che per quanto la rivoluzione digitale apporti notevoli innovazioni nei rapporti fra organizzazione e clienti, o più in generale con l'ambiente esterno, anche i processi produttivi, logistici e informativi interni debbono allinearsi al processo di trasformazione digitale. Quella che oggi viene chiamata industria 4.0, cioè basata su sensori e tecnologie digitali che permettono la raccolta di dati in tempo reale dai prodotti, sarà senz'altro la prossima fonte di innovazione di prodotto nei prossimi anni.

Infine, l'ultimo aspetto su cui è necessario riflettere riguarda il monitoraggio, la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati digitali a cui l'organizzazione può accedere. Come anticipato nell'introduzione riguardo al contesto attuale, sono proprio i dati digitali prodotti dall'ambiente esterno, quindi dai clienti, dai concorrenti o da altri individui, e dall'ambiente interno, quindi nei processi organizzativi, che potranno essere fonte di informazioni rilevanti per l'organizzazione.

Uno dei fattori che può agire sia come ostacolo (George Westerman, Calm ejane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011) che come supporto alla digitalizzazione e all'utilizzo dei processi di digital analytics all'interno delle organizzazioni (Davenport, 2013)   la cultura organizzativa.

Il metodo, considerato tradizionale dai manager, di prendere decisioni e di valutare le scelte di business può essere d'intralcio alla digitalizzazione dell'organizzazione e all'utilizzo delle informazioni derivanti dai dati digitali; è inoltre complicato responsabilizzare i dipendenti di front office a prendere decisioni autonome sulla base delle nuove informazioni digitali a cui possono accedere in tempo reale (George Westerman et al., 2011). Per esempio, pensando all'ambito commerciale e alle vendite, se in passato si attendevano le conferme d'ordine e le direttive dalla sede centrale, oggi è possibile che il singolo agente possa avere già visibilità sui processi e prendere decisioni di fronte al cliente stesso usando un tablet. Un altro aspetto della cultura organizzativa che potrebbe essere d'intralcio riguarda un'eventuale resistenza da parte dei dipendenti a vedersi sottrarre dalle tecnologie digitali alcune mansioni caratterizzanti il loro lavoro (George Westerman et al., 2011).

Dall'altro lato una cultura organizzativa in cui tutti i dipendenti abbiano familiarità con le tecnologie digitali, i dati e le informazioni che da questi possono essere ricavati per usarli nel loro lavoro e nelle loro decisioni può sostenere in modo positivo il processo di digitalizzazione (Davenport, 2013).

1.2. I dati digitali e gli strumenti di analytics nei processi organizzativi

La grande diffusione delle tecnologie digitali e dunque l'utilizzo di Internet, del canale mobile e dei social media hanno portato a una crescita massiva del volume di dati digitali disponibili alle organizzazioni, ma allo stesso tempo questo "diluvio di dati" sta mettendo in difficoltà le tradizionali competenze di marketing (Day, 2011).

Per ricontestualizzare il tradizionale *framework* delle competenze di marketing nell'attuale scenario caratterizzato da un'elevata digitalizzazione è necessario capire quali caratteristiche distinguono i dati della cosiddetta "rivoluzione digitale" (Leefflang, Verhoef, Dahlström, & Freundt, 2014) da quelli che precedentemente erano le fonti informative tradizionali.

Le caratteristiche su cui sia la letteratura manageriale che di marketing sono d'accordo riguardo ai dati digitali sono: (1) la loro crescita

esponenziale in termini di volume, tanto da arrivare a parlare spesso di Big Data (Day, 2011; George, Haas, & Pentland, 2014); (2) il loro elevato livello di dettaglio, fino al singolo comportamento individuale quali visualizzazioni o click sui contenuti (George et al., 2014; Yadav & Pavlou, 2014); (3) le differenti fonti digitali dalle quali sono derivabili per esempio il web, i social media e le applicazioni mobile (Chen, Chiang, & Storey, 2012; Day, 2011); (4) infine sono prodotti e sono analizzabili in tempo reale (George et al., 2014; Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014).

Non basta tuttavia la sola definizione delle differenze fra i tradizionali dati impiegati nei processi decisionali del marketing e le caratteristiche dei nuovi dati digitali. È necessario infatti definire anche cosa s'intende per strumenti di digital analytics, che sono l'oggetto principale del presente studio, e quali tipologie di dati vanno a impiegare.

Partendo dall'aspetto relativo ai clienti si può dire che questo studio si focalizza su tutti i dati che rappresentano la cosiddetta “*customer data footprint*” (Alaimo & Kallinikos, 2015; Chi, Ravichandran, & Andrevski, 2010) che si basa sulla distinzione fra dati di “transazione online” e “social data” (Alaimo & Kallinikos, 2015).

I dati delle “transazioni online” si riferiscono a tutti quelli relativi ai clienti che rappresentano (1) il loro comportamento online, quali per esempio le scelte in termini di click, le pagine visitate, il tempo speso su ciascuna di esse, e (2) le transazioni che effettuano, quali per esempio i pagamenti o le prenotazioni effettuate online. Questi dati invece non rappresentano relazioni sociali, opinioni, gusti o sentimenti dei clienti (Alaimo & Kallinikos, 2015). I “social data” possono essere definiti invece come le “impronte” in termini di dati che rappresentano interazioni sociali e partecipazione negli ambienti online ai quali comunemente ci si riferisce come social media (Alaimo & Kallinikos, 2015) e che costituiscono relazioni sociali, opinioni e sentimenti dei clienti o di altri individui.

Cosa sono invece le attività e i processi di digital analytics?

Come suggerito da Phillips (Phillips, 2013) i digital analytics sono un insieme di processi e di attività tecniche e gestionali finalizzata a definire, creare, raccogliere, certificare e trasformare i dati digitali in report, analisi, previsioni e intuizioni che possano creare valore per l'organizzazione.

Queste attività riguardano sia le tecnologie da adottare per svolgere queste attività sia l'organizzazione e la sua stessa struttura, infatti per essere svolte queste attività necessitano di processi e di personale specifico per lo svolgimento delle stesse (Phillips, 2013).

In termini invece di strumenti, al fine di sviluppare processi di digital analytics, questo studio fa riferimento alla letteratura di Business Intelligence e Analytics (BI&A) (Chen et al., 2012) e seguendo la distinzione tra dati da "transazioni online" e "social data" questo studio si focalizza su tre tipi di strumenti di digital analytics: web, social media e mobile analytics.

Gli strumenti di web analytics fanno riferimento in particolare a quelli di BI&A 2.0 (Chen et al., 2012) che si svilupparono a seguito della rivoluzione del web 2.0, in cui si dava origine a quel processo di creazione intensiva di dati generati dai clienti sul web. L'utilizzo degli strumenti di web analytics permette di comprendere il comportamento online dei clienti e le loro risposte agli stimoli di marketing (Järvinen & Karjaluoto, 2015) attraverso l'utilizzo di analisi quali la *customer transaction analysis* e la *market structure analysis* (Bucklin & Sismeyro, 2009; Chen et al., 2012).

L'analisi dei social data richiede una serie di strumenti differenti (social media analytics). Questi in parte sono già stati presi in considerazione dalla letteratura precedente, in quanto caratterizzati da specifiche caratteristiche che permettono loro di effettuare differenti tipi di analisi. Fra queste, per esempio la *sentiment analysis* riferita sia ai clienti che ai propri concorrenti (Fan & Yan, 2015); la *social networking analysis* della rete sociale di riferimento per un brand infine permette l'identificazione delle community e degli *influencer* di riferimento per un determinato prodotto servizio o brand (Fan & Gordon, 2014). Infine i mobile analytics sono la terza categoria di strumenti di BI&A presi in considerazione in questo studio. A differenza dei due precedenti tipi di strumenti, in cui la prima categoria si riferiva particolarmente agli online data e la seconda ai social data, in questo caso la peculiarità riguarda il canale e le caratteristiche di produzione del dato. I dati prodotti sui canali mobile, infatti, sono caratterizzati sia da una produzione in tempo reale, ma allo stesso tempo geo-localizzata in prossimità dell'oggetto di interesse. Per un approfondimento di questa tematica si veda il capitolo 5 in cui si analizza l'utilizzo dei dati derivanti dal canale mobile.