



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Dottorato di Ricerca in Management and Law - Curriculum Economia Aziendale
XXXV Ciclo

Digital Transformation: implementazione e
sviluppo nel settore retail.
Il caso Magazzini Gabrielli S.p.A.

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Dottorato di:
Elisa Barbizzi

Anno Accademico 2021 – 2022

A Celeste

SOMMARIO

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1.....	17
IL PROCESSO DI DIGITAL TRANSFORMATION TRA TEORIA E PRASSI	17
1.1 L’economia digitale	17
1.1.2 L’evoluzione del settore retail	23
1.2 Il processo di Digital Transformation nella prospettiva degli studi di Management.....	30
1.2.1 L’approccio multidisciplinare: il framework di riferimento.....	39
1.2.2 La definizione della domanda di ricerca.....	52
CAPITOLO 2.....	56
DIGITAL TRANSFORMATION E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	56
2.1 Il processo di Digital Transformation	56
2.1.1 La costruzione del processo di Digital Transformation.....	61
2.1.2 Digital Transformation e sfide emergenti	68
2.2 Tecnologie digitali e tecnologie abilitanti	74
2.2.1 L’evoluzione tecnologica nel retail.....	80
2.2.2 Le tendenze evolutive delle nuove tecnologie	89
2.2.3 La digitalizzazione dei servizi: verso lo smart retail	95
2.3 Il consumatore digitale.....	101

2.3.1 L'evoluzione del customer journey	106
2.4 Il fabbisogno di nuove competenze	111
2.5 L'evoluzione del marketing	116
CAPITOLO 3.....	133
LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA	133
3.1 Cenni evolutivi della distribuzione commerciale	140
3.1.1 L'evoluzione dei format di vendita.....	142
3.1.2 L'e-commerce nella distribuzione commerciale.....	146
3.2 La digitalizzazione nel settore della distribuzione commerciale: i principali cambiamenti in atto.....	148
3.2.1 Il paradigma della connettività digitale e le potenzialità nel commercio	150
3.2.2 Le tecnologie innovative nel settore della GDO.....	155
3.3 Il supermercato del futuro: un possibile scenario	163
3.3.1 Le future evoluzioni dell'alimentazione e del consumatore	165
CAPITOLO 4.....	168
IL PROCESSO DI DIGITAL TRANSFORMATION NEL SETTORE RETAIL: IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA.....	168
4.1 La metodologia di ricerca	168
4.1.1 La raccolta dei dati.....	174
4.2 Il single case study: Magazzini Gabrielli e il suo core business.....	177

4.2.1 La storia di Magazzini Gabrielli	177
4.2.2 Il modello di business	179
4.2.3 I canali di vendita.....	182
4.2.4 Le principali direttrici di sviluppo e strategie di intervento.....	185
4.3 La costruzione del processo di Digital Transformation.....	189
4.3.1 Il processo di Digital Transformation per la funzione marketing.....	191
4.4 La Digital Transformation nella Magazzini Gabrielli SpA: interviste ai Manager aziendali coinvolti nel processo.....	200
4.4.1 L'evoluzione della funzione marketing	216
4.4.2 Criticità e resistenze nel processo di Digital Transformation.....	221
4.5 Implicazioni e prospettive di ricerca future	231
4.5.1 Implicazioni teoriche	231
4.5.2 Implicazioni manageriali	246
4.5.3 Prospettive di ricerca futura.....	250
CONCLUSIONI	254
APPENDICE A.....	262
INTERVISTA SEMI-STRUTTURATA: IL PROCESSO DI DIGITAL TRANSFORMATION E LE IMPLICAZIONI SUI PROCESSI DI MARKETING	262
BIBLIOGRAFIA	265
SITOGRAFIA.....	297

INTRODUZIONE

In tempi recenti, la trasformazione digitale dei mercati conseguente all'evoluzione tecnologica nell'ambito dell'Information & Communication Technology ha contribuito ad influenzare la disciplina del marketing, sia nell'orientamento della ricerca che nella pratica, dove l'utilizzo delle soluzioni tecnologiche sta attirando l'attenzione degli operatori.

Nella letteratura accademica, i contributi hanno messo in evidenza la forte rilevanza del tema, non rilevandosi, tuttavia, una definizione condivisa, ma individuando dei caratteri costanti quali il cambiamento e la trasformazione (Hanelt et al., 2021; Verhoef et al., 2021; Fitzgerald et al., 2014; Singh & Hess, 2017; Andriole, 2017).

Il settore retail e, in particolare, il comparto grocery della Grande Distribuzione Organizzata è oggetto di ricerca del presente lavoro, in quanto in tale contesto l'offerta dei servizi sta subendo una profonda trasformazione anche, e soprattutto, in virtù dell'innovazione tecnologica. La situazione pandemica e la conseguente emergenza sanitaria hanno accelerato comportamenti omnicanali da parte dei consumatori: emerge come il distanziamento sociale, in questo settore considerato essenziale per la popolazione, abbia stimolato le aziende a rinnovare i propri modelli di business adottando un approccio *customer-centric* (Shah et al., 2006) che mette i bisogni del cliente al centro della strategia di mercato.

Si riscontra come, nonostante gli operatori rivolgano un'attenzione preponderante alla trasformazione tecnologica, molto spesso vengano tralasciati gli aspetti *core* legati a quanto viene costruito, trasferito e condiviso per la creazione di valore, dei quali la tecnologia rimane un mero veicolo di propagazione (Di Gregorio, 2021). Ciò comporta come, all'avanzare della spinta tecnologica, non corrisponda un corretto approccio strategico, una divulgazione coerente dei contenuti ed un'adeguata organizzazione e valorizzazione delle competenze di marketing. Le organizzazioni, infatti, non riescono ad avanzare le logiche di proposizione al mercato per sfruttare a pieno le opportunità derivanti dalla digitalizzazione, che in tal modo tende a disperdere le proprie capacità. Infatti, la declinazione *digital* in area marketing rimane ancora ridotta, sia nelle piccole-medie imprese che in quelle di maggiori dimensioni, non riuscendo ad esprimere tutto il suo potenziale. Studi recenti hanno suggerito l'adozione di un approccio multidisciplinare al tema della digital transformation (Verhoef et al., 2021), che vada ad esplorare non solo la sfera tecnologica, ma anche altri ambiti, tra i quali le risorse umane, la cultura organizzativa, la struttura organizzativa, il commitment del management e tutti quegli aspetti che si mostrano indispensabili per l'efficacia dello sviluppo del processo nelle aziende, confermando la necessità di indagare non solo la mera adozione delle tecnologie, ma anche l'approccio al mercato e la *value proposition* da offrire al cliente, richiedendosi il rinnovamento dei processi e della strategia, in alcuni casi innovando il *business model*.

Le nuove tecnologie digitali ricoprono un ruolo principale in tale contesto, ma sono in grado di costruire delle innovazioni *disruptive* solo se accompagnate da condizioni abilitanti di tipo relazionale che attengono alla disciplina del marketing e sono fornite dall'attenzione al mercato e dalla centralità del cliente. L'ampia e diffusa conoscenza del mercato e del cliente, il focus sulla customer experience (e non solo sul prodotto), il coinvolgimento del cliente e la partecipazione attiva nel processo innovativo, la prospettiva di lungo periodo della relazione con il cliente sono solo alcune delle dimensioni descritte dalla letteratura (Addis, 2022).

Tali aziende, inoltre, si interfacciano con una clientela appartenente a più generazioni e caratterizzata da una differente propensione e cultura all'uso degli strumenti digitali, che rendono il target di riferimento estremamente variegato. Il “nuovo” consumatore, rappresentato dalle generazioni più giovani ed avvezze all'uso delle nuove tecnologie, porta a delineare un *customer journey* ibrido e in continua evoluzione, in cui la compresenza di touchpoint online e offline richiede alle aziende la gestione e la costruzione di un percorso interattivo e senza interruzioni, in cui la customer experience è personalizzata alle specifiche esigenze del singolo cliente in un rapporto *one-to-one*.

Anche il tema delle competenze è un topic di rilievo, in quanto la complessità dei mercati e delle tecnologie richiede nuove abilità legate agli strumenti digitali; si evidenzia, in particolare, l'importanza delle capacità *hard*, necessarie per lo svolgimento di specifiche mansioni, e di quelle di tipo *soft* da diffondere a tutti i

livelli aziendali. A tal proposito, si evidenzia l'importanza del concetto di "infusione tecnologica", che presuppone la massima integrazione e valorizzazione delle tecnologie disponibili nei processi di business, andando oltre l'adozione delle tecnologie (Hunter e Panagopulos, 2015).

La letteratura, inoltre, indaga l'evoluzione della disciplina del marketing, la quale si arricchisce progressivamente di nuove logiche e strumenti utili a connettere le aziende e i mercati. L'approccio *customer-centric* diviene una priorità per le aziende, che devono orientare nuovi sviluppi e maggiori investimenti nella costruzione di relazioni con i clienti; la possibilità di disporre dei dati dei clienti offre alle aziende l'opportunità di avere insight utili a livello strategico, sviluppando un approccio di marketing *data-driven*, e richiedendosi, pertanto, l'allineamento delle conoscenze e delle competenze tra il marketing e i sistemi informativi (cfr. "MarTech", termine coniato per definire le tecnologie abilitanti per il marketing).

Tale contesto mostra come l'effettiva implementazione del processo rappresenti un percorso complesso per le aziende di diversi settori e dimensioni e, in particolar modo, per quelle retail del comparto grocery, in cui il processo di trasformazione digitale si è diffuso e sviluppato in ritardo rispetto alla media europea, partendo dal settore non alimentare e, successivamente, inglobando anche il settore dei prodotti food. Il crescente peso delle imprese della GDO nel tessuto economico nazionale, a causa dell'entrata nel sistema distributivo italiano

di competitor internazionali, ha portato ad una progressiva saturazione del mercato e, di conseguenza, all'instaurarsi di una competizione di tipo orizzontale tra le imprese della distribuzione moderna. Tale competizione, che avviene tra imprese con un'offerta simile e con un'unica leva competitiva a disposizione, che è quella promozionale, ha causato una progressiva erosione della profittabilità del settore che ha costretto le aziende della GDO a innovare i propri comportamenti, differenziando il prodotto commerciale e il servizio per recuperare margini. Le tecnologie in tale comparto hanno portato allo sviluppo di nuove soluzioni digitali, inducendo una revisione strategica delle forme distributive e della catena di fornitura, con implicazioni su assortimento, prezzo e promozione, personale e atmosfera di vendita.

Rimane centrale, tuttavia, il punto vendita fisico che rappresenta il touchpoint cardine della relazione con il consumatore (Vannucci, 2020; Aiello et al., 2022): si assiste, infatti, ad una fase di profonda trasformazione in cui il punto vendita fisico da luogo di consumo diviene un luogo esperienziale, di relazione e di intrattenimento, dove l'acquisto non è il fine ultimo e gli elementi che prevalgono sono l'esperienza e la relazione che viene ad instaurarsi con il brand (Pine et al., 1998; Lemon & Verhoef, 2016). Si vengono a delineare nuovi format di vendita e nascono, così, i nuovi *convenience store* che si basano sull'elevata accessibilità ed esperienzialità, in cui il termine "*convenience*" non riguarda le scelte di prezzo,

quanto piuttosto tutto ciò che riduce l'attrito e arricchisce la customer experience del consumatore (Gauri et al., 2021; Grewal et al., 2021).

Nella prassi, le aziende incontrano delle difficoltà nella gestione di tale fenomeno e nel cogliere tutte le opportunità derivanti dall'evoluzione digitale (Marinelli, 2020). Tale complessità si ravvisa nella numerosità delle variabili coinvolte e che riguardano, oltre alla dimensione tecnologica, anche quella culturale e organizzativa. Dunque, emerge la necessità di investigare il fenomeno attraverso un approccio olistico, focalizzandosi, in particolare, sulle modalità con cui va affrontata tale "rivoluzione". Nei contributi presenti in letteratura viene a mancare un approccio multidisciplinare nell'esplorazione del processo di trasformazione digitale, in particolare nel settore retail dove la letteratura è scarsa e frammentata, concentrandosi su singoli aspetti del fenomeno che conducono a conclusioni spesso discordanti (Pascucci et al., 2023); infatti, in tale contesto e in assenza di una chiave di lettura del fenomeno, non è chiaro il percorso che le aziende devono intraprendere per condurre il processo di DT, in quanto questo è stato indagato in maniera indiretta e limitata, fornendo delle scarse evidenze empiriche.

A tal proposito, il presente lavoro vuole inserirsi in questo ambito di ricerca per approfondire la molteplicità delle implicazioni legate alla trasformazione digitale, focalizzando l'attenzione sui cambiamenti dei processi di business e, in particolare, sull'evoluzione del ruolo del marketing nel processo di adozione delle tecnologie. Il marketing, infatti, ha un ruolo fondamentale nel connettere i mercati

e le aziende, recependo le tendenze dell'ambiente esterno (Pascucci et al., 2023); pertanto, deve arricchirsi di nuovi concetti e logiche in linea con tali evoluzioni.

Ne derivano le seguenti domande di ricerca:

- *Come e in che modo l'adozione delle tecnologie digitali guida lo sviluppo del processo di digital transformation nelle aziende retail del comparto grocery?*
- *Come e in che modo le tecnologie digitali abilitano l'evoluzione del ruolo del marketing?*

Dal punto di vista teorico, lo studio si è fondato sul framework di Verhoef (2021) che propone un approccio multidisciplinare del concetto di trasformazione digitale, sulla base delle dimensioni più rilevanti e che concernono sia driver esterni, che hanno modificato le aspettative dei consumatori e la pressione competitiva, sia gli asset interni, quali le capacità, l'organizzazione e la componente strategica che si richiede alle aziende; in relazione a tali dimensioni si ritiene tale modello efficace per indagare l'implementazione del processo nel presente lavoro di ricerca. La descrizione dell'evoluzione del ruolo del marketing è rappresentata dal framework di Shah & Murthy (2021), che descrive come l'adozione delle tecnologie digitali e l'approccio *data-driven* trasformi il ruolo del marketing stimolando un approccio cliente-centrico ed arricchendo gli ambiti di responsabilità e le opportunità nel contesto digitale.

Coerentemente con l'obiettivo della ricerca si è scelto di utilizzare una metodologia di tipo qualitativo incardinata nel metodo del *case study* (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) che risulta particolarmente indicato per fornire una risposta a domande che indagano il “come” e il “perché” e per investigare un fenomeno contemporaneo nel suo contesto, in situazioni in cui le variabili da osservare sono molteplici (Yin, 2003). Sono state somministrate delle interviste semi-strutturate ai manager di un'azienda marchigiana del settore della Grande Distribuzione Organizzata, la Magazzini Gabrielli SpA, al fine di comprendere, interpretare ed esplorare il processo di trasformazione digitale in tale contesto. Tale lavoro di ricerca si inserisce all'interno del progetto Eureka del corso di Dottorato di Ricerca, che coinvolge l'Università Politecnica delle Marche, la Regione Marche e la Magazzini Gabrielli SpA al fine di analizzare l'implementazione e lo sviluppo del processo nell'azienda.

Il lavoro è strutturato nei seguenti capitoli: nel primo capitolo si analizza il contesto in cui si inserisce il tema della trasformazione digitale, sia nella pratica che nella letteratura di management. Dopo un approfondimento sui cambiamenti che si sono registrati nel tessuto economico e che si sono innescati a seguito dell'avvento delle tecnologie digitali ed abilitanti, portando alla nascita della *digital economy*, l'analisi si concentra sul settore retail, in cui i nuovi modelli di comportamento di acquisto e di consumo dei consumatori porta ad una nuova concezione di retail, il Retail 4.0 (Kotler & Stigliano, 2018), dove l'approccio

omnicanale stimola l'integrazione dei touchpoint online e offline nella creazione di un'esperienza *seamless* e interattiva per il cliente. Nella prospettiva degli studi di Management emerge come la tematica sia piuttosto recente e venga affrontata dagli studiosi di differenti discipline, identificandosi differenti aree tematiche che compongono i principali filoni di studio. Il capitolo, dopo la presentazione del framework di Verhoef (2021) per la discussione della trasformazione digitale e delle relative problematiche riscontrate nella letteratura, si conclude presentando le domande di ricerca.

Il secondo capitolo presenta il processo di digital transformation attraverso il modello di Vial (2019) che ne descrive le fasi dell'implementazione. L'analisi prosegue con la sistematizzazione delle principali tecnologie digitali e abilitanti e di come queste abbiano alimentato i cambiamenti individuati dalla letteratura: questi concernono l'evoluzione del "nuovo" consumatore digitale, che conduce all'evoluzione del customer journey. Si illustra, in seguito, il tema della digitalizzazione nel retail che si concretizza nel concetto dello *smart retailing*, in cui la tecnologia funge da elemento principale per l'arricchimento della customer experience, richiedendo ai retailer nuove sfide per rimanere competitivi nel mercato (Pantano et al., 2018). Successivamente, si introducono le nuove competenze che si richiedono ai collaboratori per poter sfruttare al meglio le opportunità e affrontare il processo, che comportano anche l'introduzione di nuove figure professionali. Il capitolo prosegue con l'analisi dell'evoluzione del

marketing, focalizzandosi, in particolare, sugli effetti dell'introduzione delle tecnologie digitali e di un approccio *data-driven* attraverso il modello presentato da Shah & Murthy (2021).

Nel terzo capitolo viene presentato il settore di riferimento, la GDO, ripercorrendo l'evoluzione commerciale e tecnologica che ha portato alla nascita di nuovi format di vendita, in cui la declinazione tecnologica orienta le innovazioni. Vengono presentate, in seguito, le tecnologie peculiari a tale settore, evidenziando come queste intervengano in tutte le fasi del processo di acquisto. Tale scenario stimola una riflessione riguardo le caratteristiche degli store del futuro per comprendere le direttrici di sviluppo da affrontare nei prossimi anni.

Infine, nel quarto capitolo viene presentata l'analisi empirica del caso di studio di un'azienda operante nel settore della GDO, la Magazzini Gabrielli SpA, la quale recentemente ha intrapreso il percorso verso la digital transformation. Verranno illustrati i fattori e i meccanismi che, attraverso l'introduzione di nuovi touchpoint di tipo digitale, favoriscono lo sviluppo di tale processo. Segue l'illustrazione dei risultati del lavoro di ricerca, che presentano una nuova chiave di lettura del fenomeno oggetto di indagine. Il lavoro si conclude con le implicazioni teoriche e manageriali dello studio, seguite dalle limitazioni e dalle prospettive future di ricerca.

CAPITOLO 1

IL PROCESSO DI DIGITAL TRANSFORMATION TRA TEORIA E PRASSI

1.1 L'economia digitale

Il digitale è un driver sempre più pervasivo in quasi tutti i settori industriali del nostro tessuto economico; data la portata del fenomeno, l'avvento delle tecnologie è stato affiancato al concetto di "rivoluzione" (Marinelli, 2020) in quanto, non è solo circoscritto al mondo aziendale ma impatta anche gli individui e, più in generale, l'intera società, denotandosi uno scenario molto complesso e dinamico.

Il processo di digital transformation (d'ora in poi DT) ha subito una grande accelerazione in tempi recenti e le imprese si stanno orientando verso attività sempre più globalizzate e digitalizzate, influenzando la produzione e il consumo ed integrando il mondo fisico e quello digitale per attrarre i clienti, costruire relazioni e vendere i propri prodotti e servizi (Soto-Acosta, 2020). L'economia digitale pone al centro il cliente, il quale all'interno della comunità digitale ha la possibilità di connettersi, parlare, scegliere e condividere le informazioni (Internet Society, 2017). In tale contesto, i dati provenienti dai clienti sono un asset strategico fondamentale nella creazione di valore, se associati ad un'elevata

capacità di estrapolare conoscenza non solo per le aziende, ma anche per gli stessi individui.

La letteratura scientifica è concorde nell'affermare che la nostra economia può definirsi una *digital economy* (Soto-Acosta, 2020) caratterizzata dalla presenza sempre più pervasiva delle tecnologie digitali (Pascucci & Temperini, 2017). Tale concetto di “*Digital Economy*” nasce negli anni novanta con l'avvento di Internet ed i conseguenti cambiamenti che si sono innescati nel tessuto economico; in tale contesto, le nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione hanno determinato tali cambiamenti, innescati grazie anche ai nuovi dispositivi in uso dagli utenti finali in un contesto altamente iperconnesso, tra i quali si menziona lo smartphone; Tapscott definisce questo periodo come “*The Age of Networked Intelligence*” (Tapscott, 1996), evidenziando come le tecnologie influenzino ogni aspetto della nostra vita, il modo con cui interagiamo, lavoriamo ed acquistiamo prodotti e servizi.

La Commissione Europea (European Commission, 2013) definisce il contesto economico in cui operano le aziende come “l'economia di Internet”, dimostrando quanto questo fattore sia determinante per la nostra economia, la quale si basa su quattro principali caratteristiche:

- l'innovazione basata su nuove fonti di finanziamento (il cosiddetto capitale di rischio);
- l'importanza degli asset intangibili;

- i nuovi modelli di business focalizzati sulla rete, l'*user generated contents* e l'esplorazione dei dati personali;
- il commercio elettronico effettuato attraverso l'utilizzo di nuovi canali digitali.

Inoltre, al fine di monitorare lo stato di avanzamento delle economie nazionali, la Commissione Europea pubblica annualmente il risultato dell'Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società, ovvero il *Digital Economy and Society Index* (DESI), il quale misura, su una scala da 0 a 100, lo stato di avanzamento dell'Unione Europea e dei singoli Stati membri rispetto alle principali aree tematiche della politica digitale, considerando quattro dimensioni: le competenze digitali e il capitale umano, la connettività, l'integrazione delle tecnologie digitali e la digitalizzazione dei servizi pubblici. Dal report si evince come i paesi del Nord Europa siano particolarmente avanzati rispetto al resto d'Europa, mentre l'Italia si collochi al ventunesimo posto fra i 27 Stati membri dell'Ue, perdendo una posizione dall'edizione precedente. Ciò che pesa maggiormente sul risultato finale è l'indicatore sulle competenze digitali di base, per il quale l'Italia è terzultima in Europa e per le quali si richiedono strategie di medio-lungo periodo.

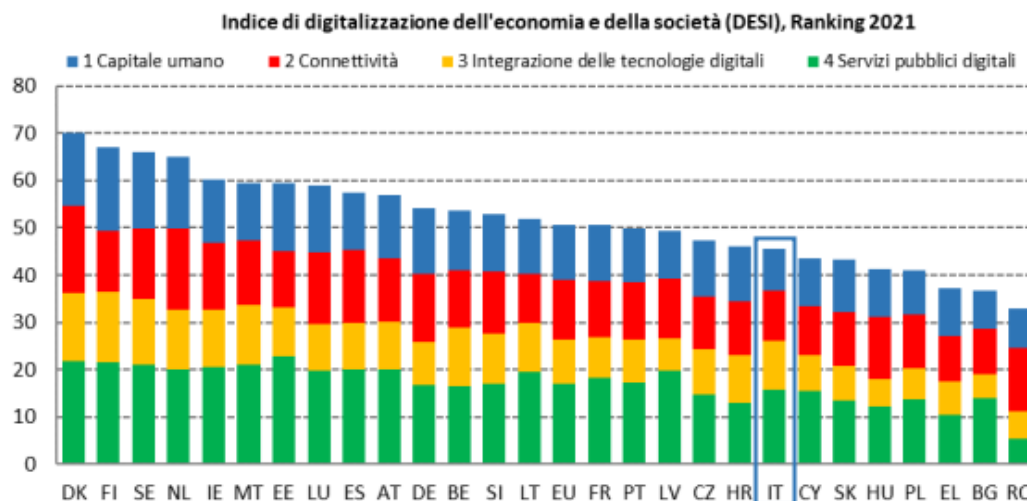


Figura 1: DESI 2021 (European Commission)

In tempi recenti, la pandemia causata dalla diffusione del COVID-19 ha messo ancor più in primo piano l'importanza per le imprese di intraprendere un percorso di digitalizzazione del business, contribuendo a rivoluzionare i modelli di business delle aziende. Si afferma, infatti, che le tecnologie digitali possono apportare benefici consistenti, tra i quali la flessibilità, la velocità di produzione e l'integrazione tra processi nella supply-chain, garantendo elevati livelli di qualità produttiva in grado di resistere alla competizione (MISE, 2016).

Per le imprese di diversi settori il percorso verso la digitalizzazione è un cambiamento che si rende necessario (Gupta, 2018), con l'obiettivo finale di rimanere competitive nel mercato, rispondendo in maniera efficace ai bisogni dei consumatori. Diverse sono le aziende che hanno un ruolo di sperimentatori e

promotori dell'innovazione, ma la maggior parte di queste non possiedono conoscenze, strumenti e un'effettiva volontà di intraprendere un processo di tale portata, dimostrando come ciò sia l'ostacolo principale allo sviluppo digitale (McKinsey & Company, 2018). Pertanto, non è da valutare “se” il digitale verrà integrato nel *business model* delle aziende, ma piuttosto “quando” e soprattutto “come”, pur con difficoltà nel prevedere ed anticipare la natura del cambiamento da mettere in atto.

Tale visione stimola delle riflessioni da parte di manager e imprenditori, che riguardano quale sia l'impatto del digitale nel settore in cui operano, come l'organizzazione dovrà adattarsi e come dovrà riconfigurare il modello di business e le strategie aziendali. Ciò lascia emergere come non ci si possa focalizzare solo sugli aspetti tecnologici della trasformazione, quanto piuttosto su tematiche legate alla pianificazione, alla strategia, alla gestione e all'organizzazione di impresa (Marinelli, 2020).

Il concetto di Economia digitale è strettamente correlato a quello di Industria 4.0, il quale ha le sue radici nell'integrazione di software e hardware tradizionali con la tecnologia dell'informazione, al fine di permettere lo scambio di informazioni tra persone, macchine e risorse (Fiorini, 2021) e va a definire un processo complesso che richiede una capacità di visione a lungo termine, conoscenze e risorse (Tietz Cazeri et al., 2021). Soprattutto nella fase iniziale di studio della tematica, Industria 4.0 veniva erroneamente intesa come il mero utilizzo delle

tecnologie e non venivano coinvolti gli aspetti di natura gestionale ed organizzativa, generando un inquadramento parziale del tema: dunque, è importante puntualizzare che l'attuazione di tale processo non si esaurisce semplicemente nell'adozione delle tecnologie digitali. Un aspetto chiave di Industria 4.0 sta nell'approccio verso tali tecnologie e la loro applicazione, anziché nella mera applicazione delle stesse (Rojko, 2017): infatti, lo sfruttamento delle potenzialità degli strumenti tecnologici è un elemento *disruptive* che permette di sviluppare un ambiente completamente rivoluzionato (Almada-Lobo, 2015).

La Quarta Rivoluzione Industriale si basa proprio sull'utilizzo di queste tecnologie: alcune di queste sono talmente innovative che non hanno ancora realmente sperimentato il passaggio dal mondo della ricerca all'utilizzo nel sistema produttivo, mentre altre sono ampiamente in uso anche nei processi di gestione e produzione delle piccole e medie imprese. Le aziende stanno accelerando l'adozione di tali tecnologie in risposta ai bisogni dei consumatori, e ciò comporta la necessità di reinventare processi, strutture organizzative e business model beneficiando, allo stesso tempo, di minori costi e di un'incrementata efficienza. Il management di un'azienda che si approccia all'adozione delle tecnologie di Industria 4.0 dovrebbe avere una chiara strategia di investimento tecnologico che si integra con quella complessiva dell'azienda.

Gli studi presenti in letteratura hanno dimostrato come la digitalizzazione si sviluppi grazie a competenze, nuove forme di cooperazione e di engagement col cliente, innovazione e fattori competitivi (Rachinger et al., 2019; Amankwah-Amoah et al., 2021; Verhoef et al., 2021) e, inoltre, è ampiamente concorde nell'affermare che la DT sia un fenomeno complesso che richiede un approccio olistico (Hinings et al., 2018). Di estrema rilevanza è la gestione delle relazioni con i clienti, in quanto, in tale contesto, i big data permettono lo sviluppo di un'offerta personalizzata e customizzata; tra le motivazioni che le aziende adducono all'adozione delle nuove tecnologie, infatti, vi sono l'efficienza, le nuove opportunità di business e la personalizzazione del prodotto o servizio e, in tale contesto, la flessibilità rappresenta un fattore chiave per la competitività.

1.1.2 L'evoluzione del settore retail

Il settore retail è uno dei più diversificati dell'economia globale in termini di dimensione, formato e tipologia dei differenti punti vendita (Evans, 2011; Kumar et al., 2017) e attualmente si sta confrontando con cambiamenti senza precedenti sia sul fronte dell'offerta, caratterizzata da una crescente iper-competizione, che sul fronte della domanda, a seguito dei nuovi modelli di comportamento di acquisto e di consumo. In particolare, la diffusione delle nuove tecnologie sta contribuendo alla realizzazione di un nuovo contesto nel settore del retail

(Pantano & Vannucci, 2019), che comporta, necessariamente, anche lo sviluppo di una nuova concezione di *store* (Pantano et al., 2018).

Ciò è dimostrato dal fatto che l'investimento dei retailer destinato al digitale è cresciuto negli ultimi anni, passando dal 2% al 2,5% nel 2021; il canale online, che segue in termini di consumi il canale offline (solo il 10% degli acquisti a valore totali) è in crescita, registrando un aumento del 20% dell'incremento dei consumi totali, dimostrando che è aumentata, quindi, la consapevolezza delle aziende dell'importanza di essere presenti nel mondo offline ma anche in quello online in maniera integrata.

L'evoluzione di tale settore trova un fondamento teorico nel lavoro di Brown (Brown, 1987) il quale spiega tale cambiamento attraverso tre teorie: la teoria ciclica, la teoria evolutiva e quella ambientale; quest'ultima appare, in questo contesto, quella più adeguata a spiegare l'evoluzione del settore, in quanto si assume che la strategia dei retailer debba continuamente rispondere ai cambiamenti esogeni e, in questo contesto, la tecnologia viene ritenuta uno dei driver trainanti (Brown, 1987; Pantano et al., 2017, 2018; Pantano & Viassone, 2014) che guidano i bisogni dei consumatori (Pantano et al., 2018)¹.

¹ Più specificatamente, si fa riferimento ad eventi esterni incontrollabili, quali, oltre all'evoluzione tecnologica, il contesto competitivo, l'economia e la demografia (Brown, 1987); i retailer devono comprendere quanto il contesto esterno sia complesso e dinamico, in modo da prevenire i rischi creando opportunità di crescita e sviluppo.

La letteratura specifica, inoltre, la necessità di bilanciare un duplice interesse, in quanto nello sviluppo del processo innovativo di un'organizzazione devono essere analizzate sia la prospettiva del consumatore che quella del retailer (Bäckström & Johansson, 2006), considerato che l'innovazione può rilevarsi fallimentare nel soddisfare entrambi gli interessi: infatti, l'uso delle tecnologie digitali deve essere in grado di co-creare valore tra l'azienda e il cliente². In tale contesto, i rapporti di forza tra cliente e consumatore vengono sovvertiti: il consumatore è sempre più informato e consapevole³, si riduce l'asimmetria informativa tra le parti e si dà importanza alla relazione che i consumatori stabiliscono con il brand, assumendo il ruolo non più di destinatari passivi ma di co-creatori proattivi di valore; allo stesso tempo le aziende, da produttori di valore standardizzato, assumono l'accezione di facilitatori del processo di co-creazione del valore.

² Si faccia riferimento, ad esempio, alle innovazioni che i retailer approcciano al fine di ridurre i costi del personale privilegiando le attività self-service, potendosi dimostrare tuttavia come in determinate circostanze il supporto del personale di vendita possa essere un valore aggiunto considerevole per il cliente. Dall'altro lato, le tecnologie digitali integrate al servizio del personale di vendita non riduce la qualità del servizio erogato, ma lo rende più veloce fornendo, allo stesso tempo, ulteriori strumenti a supporto della ricerca del prodotto al fine di valutare e confrontare le informazioni, ricevere assistenza ed arricchire il processo di acquisto.

³ Si definisce la cosiddetta *wisdom of the crowd*, che sta ad indicare la rete di scambio che si instaura tra consumatori consapevoli ed informati.

Si rileva, inoltre, come le aspettative dei clienti evolvano alla velocità del digitale e come questi si aspettino di vivere esperienze sempre più coinvolgenti e personalizzate (Kotler & Stigliano, 2018). L'approccio al processo di acquisto volge verso l'omnicanalità, integrando il mondo online e quello offline in un'esperienza *seamless* che sia coinvolgente e significativa, in cui i touchpoint del customer journey non sono sempre tutti totalmente presidiati e controllati dall'azienda⁴.

Questa rivoluzione digitale ha importanti ripercussioni anche nel contesto offline nel punto vendita fisico: infatti, il punto vendita deve reinventarsi e veicolare un'esperienza, spettacolarizzando la merce. Nel libro di Kotler dedicato al Retail 4.0 (Kotler & Stigliano, 2018) sono stati riepilogate le dieci regole per aiutare i retailer ad integrare efficacemente la dimensione online e quella offline:

- 1) *Be Invisible*: il processo di democratizzazione della tecnologia dovrebbe portare ad una semplificazione della complessità tecnologica, fino a renderla invisibile. Ciò comporta la creazione di un'esperienza senza frizioni, ovvero semplice ed immediata, che minimizza gli sforzi cognitivi e fisici, in cui lo smartphone è protagonista.

⁴ Con il termine *touchpoint* si intendono le occasioni di contatto diretto o indiretto con il prodotto o il servizio o con le sue rappresentazioni da parte dell'azienda o di terze parti (Meyer e Schwager, 2007).

- 2) *Be seamless*: la continuità tra i vari touchpoint fisici e digitali richiede un flusso costante e bi-direzionale di informazioni tra l'azienda e i clienti, in cui il punto vendita fisico rappresenta il culmine di un processo di relazione più ampio; è necessario considerare, in tale contesto, i problemi di cannibalizzazione che potrebbero presentarsi in un contesto omnicanale.
- 3) *Be a destination*: il negozio fisico deve assolvere a nuove funzioni strategiche, in cui la componente immateriale (coinvolgimento, emozione, motivazione) assume un ruolo di primaria importanza, portando alla definizione di una nuova *customer shopping experience*, in cui il negozio è un contenitore di esperienze e il cliente assume un ruolo attivo e partecipativo, richiedendosi la pianificazione di eventi e attività per coinvolgerlo.
- 4) *Be loyal*: si va ad instaurare una relazione di fiducia col cliente e un legame forte con gli interlocutori, grazie al passaparola e alle attività di *loyalty* che puntano alla creazione di un *membership club*.
- 5) *Be personal*: concerne la proposta di soluzioni *one-to-one* altamente personalizzate, che richiedono un coinvolgimento attivo del cliente che rivolge all'azienda specifiche richieste di personalizzazione, con il fine ultimo che è quello del risparmio di tempo e di denaro.
- 6) *Be a curator*: fa riferimento all'orientamento verso negozi di dimensioni contenute, che riescano a stabilire una connessione empatica ed emotiva

col cliente e in cui il commerciante ha il ruolo di curatore, atto a valorizzare il sistema di prodotti e servizi.

- 7) *Be human*: il retailer diviene un punto di riferimento per le comunità in cui opera in termini di responsabilità sociale d'impresa, attraverso un servizio svolto in connessione empatica col cliente, in cui emergono le dimensioni della socialità e della sostenibilità (subordinata al profitto) per un consumo consapevole e per la trasparenza dell'informazione.
- 8) *Be boundless*: è sinonimo di flessibilità, che va oltre i confini del classico punto vendita fisico e che prevede lo sviluppo di differenti tipologie di store: *click and collect*, *click and commute*, *in car delivery*, *temporary store*, *moving store*.
- 9) *Be exponential*: riguarda la collaborazione con terze parti in ottica di *open innovation*, al fine di arricchire la proposta di valore con il tramite di start-up, per la co-creazione e la coopetizione al fine di collaborare con i clienti e dialogare con le imprese.
- 10) *Be brave*: si tratta di un atteggiamento che vuole interpretare le evoluzioni in atto e abbracciare il cambiamento, adottando un approccio di sperimentazione (cd. *Lean startup process*⁵) che vede impegnati i vertici

⁵ La metodologia è stata elaborata nel 2008 dal giovane imprenditore Eric Ries e propone un processo di ideazione-verifica-modifica continuo, con massiccio uso del web, volto ad adattare passo dopo passo il prodotto alle necessità dei clienti, tenendo sotto controllo i costi. Tale filosofia

dell'azienda nella definizione del budget, nella rivisitazione dei processi e nella definizione del team, in un continuo ciclo di test (*test and learn*⁶) che mettono al centro il cliente.

La transizione digitale, la crescente sensibilità ambientale e l'esperienza pandemica stanno accelerando il passaggio verso la società 5.0, nella quale le tecnologie sono pervasive e le persone assumono un ruolo centrale. Nella fase successiva alla digitalizzazione, infatti, si assisterà all'individualizzazione del cliente ed emergerà il Retail 5.0, in cui la centralità del cliente è assoluta e il consumatore è il fulcro di tutte le attività, ed il retailer deve identificare il modo migliore per soddisfare le esigenze del cliente in maniera personalizzata e proattiva. Tale scenario si riflette soprattutto nel settore del retail, stimolando un profondo ripensamento della strategia verso un approccio *customer centric*, non

era stata elaborata per le società operanti nel settore delle alte tecnologie, ma oggi si è allargata fino ad essere applicata a tutti gli individui, gruppi, o società che stanno cercando il modo di introdurre sul mercato nuovi prodotti o servizi. Questo approccio dovrebbe creare diversi benefici: maggior innovazione, meno spese e perdite di tempo e una maggior probabilità di successo.

⁶ Le pratiche *Test and learn* sono orientate al consumatore per testare nuove idee e per prevedere l'impatto di nuovi prodotti o servizi: si tratta di un ciclo continuo di sperimentazioni da parte dei clienti che permette all'azienda di controllarne i risultati, fino ad ottenere un prodotto o servizio ottimale per entrambe le parti.

solo nelle intenzioni⁷, condiviso in tutta l'organizzazione e in tutti i livelli aziendali.

1.2 Il processo di Digital Transformation nella prospettiva degli studi di Management

Il tema della *Digital Transformation* è attualmente molto dibattuto, come dimostrano le numerose ricerche che si possono reperire sui vari mezzi sia online che offline, ma soprattutto si tratta di un tema molto ampio che comprende un gran numero di topic di ricerca ed un variegato pubblico di destinatari.

Negli ultimi anni, in particolare, le ricerche sul tema sono cresciute esponenzialmente sia nell'ambito accademico che in quello dei *practitioner*; si tratta di un processo che è in atto in differenti settori, seppur in maniera eterogenea, verso cui le istituzioni si stanno rivolgendo con crescente attenzione.

A titolo di esempio è possibile vedere come l'argomento "Digital Transformation" abbia guadagnato un crescente interesse nelle ricerche sul principale motore di ricerca online Google a partire dal 2014.

⁷ <https://www.mark-up.it/il-retail-entra-nellera-5-0/>

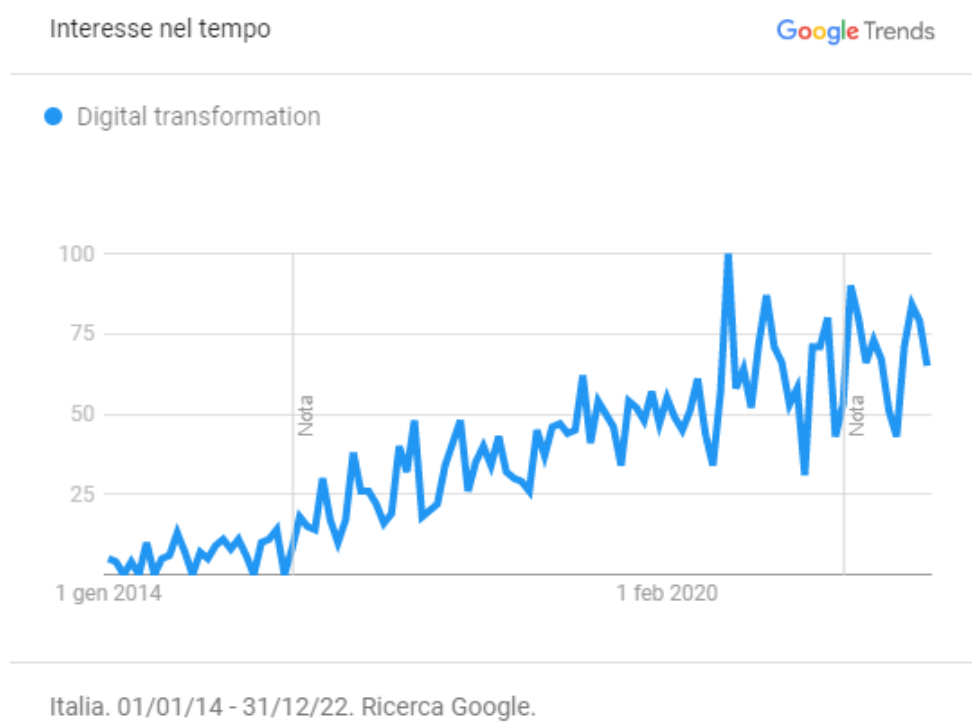


Figura 2: l'andamento delle ricerche dell'argomento "*Digital Transformation*" dal 2014 al 2022 (Google)

Anche dal lato accademico, la produzione scientifica sul tema segue un andamento crescente, dimostrato dall'utilizzo del termine come *keyword* nei paper scientifici in Title, Abstract e Keyword dal 2014 ad oggi. Si evince come nel 2014 l'interesse era ancora molto modesto, registrandosi 34 paper, ma destinato a crescere in maniera esponenziale fino ad arrivare ai 3682 paper nel 2021 e 3662 nel 2022.

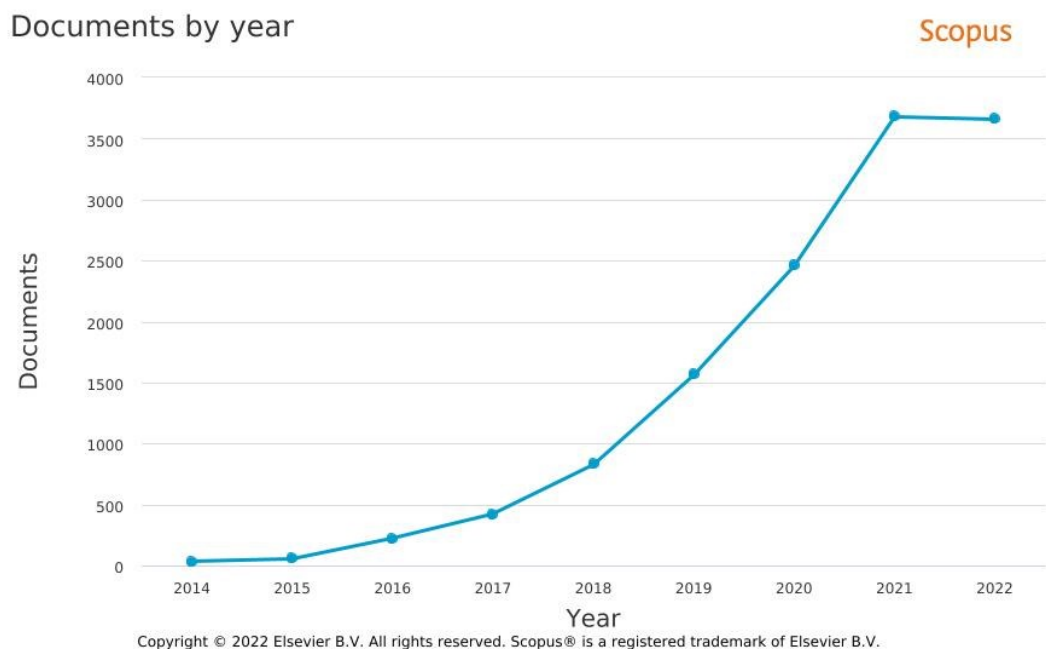


Figura 3: numero dei documenti che utilizzano “Digital Transformation” come keyword dal 2014 al 2022 (Scopus)

Il tema viene trattato in maniera fortemente multidisciplinare, andando a comprendere varie scienze, dalla matematica alla medicina e alle scienze sociali, ma in particolar modo è una tema studiato dagli studiosi di Computer science (23,3%) e Ingegneria (16,2%), seguiti dagli studiosi di Management (12,7%), da cui proviene più della metà degli studi ad oggi presenti sul tema (52,2%).

Documents by subject area

Scopus

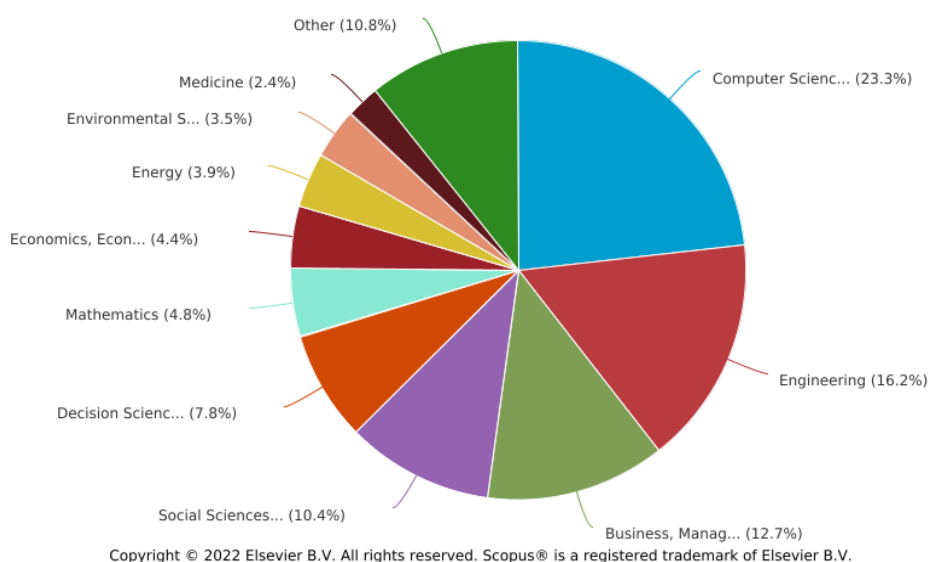


Figura 4: documenti che utilizzano “Digital Transformation” come keyword dal 2014 al 2022 suddivisi per area di ricerca (Scopus)

In tale contesto così variegato e frammentato, è necessario comprendere cosa stimoli l’interesse della ricerca e quali siano i temi maggiormente trattati, al fine di mappare l’evoluzione tematica della DT in letteratura.

La review strutturata della letteratura è una metodologia che permette agli studiosi di comprendere quale è l’avanzamento degli studi su un determinato argomento di ricerca nel corso del tempo. In particolare, è utile per “integrare un numero elevato di differenti pubblicazioni su uno stesso argomento verso ulteriori direzioni” (Meredith, 1993) e deve, inoltre, dare un senso alla conoscenza accumulata su un certo argomento (Watson & Webster, 2020).

Tale metodologia non vuole, tuttavia, coprire la totalità della letteratura, quanto piuttosto vuole offrire un quadro di riferimento mirato su studi opportunamente selezionati per rispondere alle domande di ricerca delineate in precedenza.

In questo lavoro, la *structured literature review* si basa sull'evidenza teorica che viene fornita dalle pubblicazioni di management in ambito di Digital Transformation. È necessario, pertanto, fornire una descrizione dettagliata degli step di analisi per selezionare ed esaminare gli studi presenti in letteratura (Tranfield et al., 2003). Innanzitutto, è necessario identificare la letteratura di riferimento; in questa fase, al fine concentrare l'analisi del lavoro solo sulla letteratura pertinente al tema oggetto di indagine, vengono selezionati i criteri di ricerca, si effettua la ricerca stessa e si analizzano le singole pubblicazioni; in seguito vengono individuati i seguenti criteri di ricerca: Tipo di documento, Database, Ambito scientifico, Subject area, Categorie di ricerca.

Successivamente, avviene la strutturazione della review, in cui viene passato in rassegna il contenuto delle pubblicazioni, attraverso un'analisi testuale degli articoli selezionati, al fine di categorizzare logicamente tutti i contributi attorno al core topic oggetto della ricerca.

Si prende come riferimento il lavoro di Kraus et al. (2022), che ha condotto una *review* della letteratura con il fine di analizzare gli articoli più rilevanti in area Management, utilizzando la *query* ("digita* transfor*") in titolo, abstract e keyword, tra documenti del tipo "Articoli" e "Review". L'analisi, pertanto,

include gli articoli pubblicati su journal accademici sottoposti ad un processo di *peer review* e presenti nei principali database internazionali, i quali sono considerati i contenuti più rilevanti, andando ad escludere i paper contenuti negli atti di convegno, gli editoriali, le pubblicazioni commerciali e i magazine, i capitoli di libri e le note di ricerca. Gli articoli accademici sono selezionati all'interno della banca dati Web Of Science e, al fine di effettuare la ricerca nell'area disciplinare del management, viene selezionata la subject area di “*business, management and accounting*”, includendo solo articoli in lingua inglese. Dopo lo screening sono stati inclusi 217 articoli, sui quali si basa la sua analisi della letteratura.

Si dimostra come l'interesse della ricerca accademica sul tema sia emerso solo nell'ultimo decennio, a partire dal 2016, e soprattutto negli ultimi anni, dal 2019 in poi, quando si registra un importante aumento sia nel numero degli articoli pubblicati che nelle citazioni di questi.

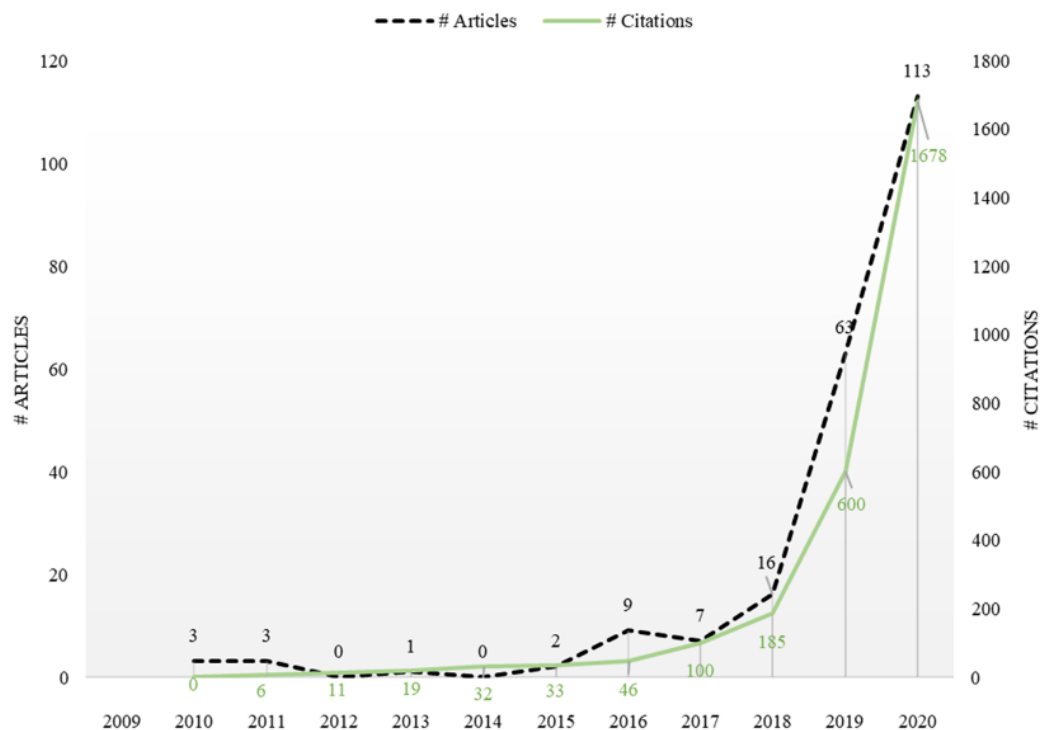


Figura 5: numero di articoli pubblicati sul tema della Digital Transformation e citazioni (Krauss, 2022)

Le principali aree tematiche identificate sono le seguenti:

- 1) I cambiamenti strutturali e nella creazione di valore, che vanno a identificare quei cambiamenti che si rendono necessari a differenti livelli, tra i quali settore, industria e organizzazione;
- 2) L'utilizzo delle tecnologie digitali, ovvero le modalità con cui le differenti tecnologie sono utilizzate per condurre il processo di DT;
- 3) Le *dynamic capabilities* necessarie nel processo di DT;

- 4) Il comportamento dei consumatori e l'analisi nel contesto B2C;
- 5) La risposta strategica, che approfondisce l'evoluzione del processo di DT dal lato del business e della nuova strategia emergente delle aziende.

Si arriva, pertanto, a definire un framework per la sistematizzazione dei concetti relativi alla DT nell'ambito dell'area di *business e management*, al fine di evidenziare le tematiche che permettono di approfondirne lo studio.

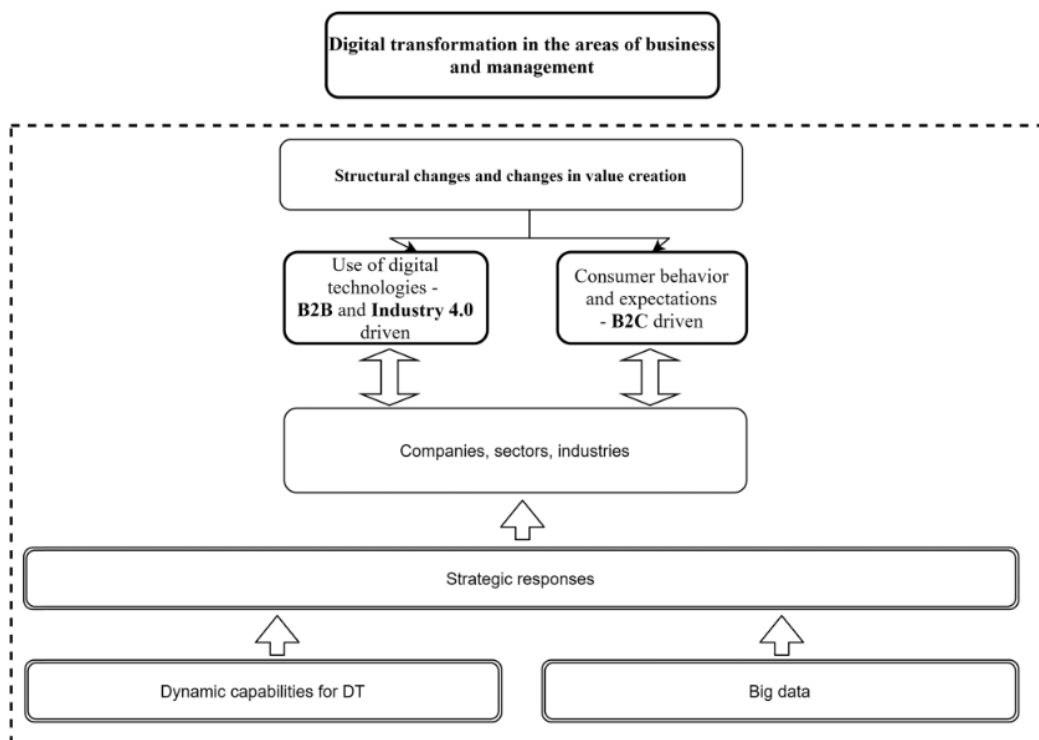


Figura 6: Framework relativo alla DT nell'area business e management (Kraus et al., 2022)

Il framework descrive come la ricerca sul tema della DT sia orientata alla comprensione sia del contesto esterno che di quello interno: infatti si prendono in considerazione la prospettiva interna all'azienda, quale la *resource-based view*, che quella esterna, che fa riferimento ai cambiamenti strutturali e nelle modalità di creazione del valore. Si evince come tali approfondimenti siano condotti sia nella prospettiva B2B che in quella B2C e che entrambe siano utili alla comprensione del tema: da un lato, infatti, c'è il tema di Industria 4.0 e delle tecnologie utili allo sviluppo di prodotti e processi; mentre dall'altro lato, vi è la prospettiva esterna dei consumatori e delle loro aspettative per calibrare gli sviluppi della DT grazie alle collaborazioni e alle relazioni che vengono ad instaurarsi con le imprese.

Entrambi gli aspetti concorrono alla comprensione del tema, andando a focalizzarsi sia sull'aspetto tecnologico che su quello relazionale: infatti, i cambiamenti che riguardano il processo di DT, comprendono sia la prospettiva interna (cambiamenti nel business model o nella configurazione organizzativa, la necessità di sviluppare determinate capacità e competenze) che quella esterna (nuove forme di collaborazione con i consumatori, cambiamenti nel loro comportamento e definizione di un nuovo *customer journey*). Pertanto, a ciò si collega un altro filone di ricerca, che è quello che riguarda la risposta strategica e il *change management*: in tale contesto, l'analisi dei big data assume una rilevanza centrale per indirizzare tutte le attività e per avere una solida base su cui costruire l'analisi; ciò porta con sé anche una riflessione sulle competenze e, in

particolare, sulle *dynamic capabilities* necessarie non solo per intraprendere il processo di DT, ma anche per permettere di dispiegarne tutto il potenziale.

La letteratura mette in evidenza la complessità del fenomeno che va indagato su una duplice prospettiva e in maniera olistica, andando a comprendere, pertanto, sia il contesto esterno all'azienda, ovvero il comportamento dei consumatori e degli utilizzatori della tecnologia, sia il contesto interno, ovvero l'organizzazione e la strategia necessaria per condurre tale processo in maniera efficace. In un settore come quello del retail, la discussione prende avvio dai motivi che spingono le aziende ad intraprendere tale percorso di digitalizzazione, fino a concludere che il tema emerge in risposta ai cambiamenti nelle tecnologie digitali stesse, all'aumento della competizione e all'emergente comportamento del consumatore, quindi, prendendo in considerazione sia i driver interni all'organizzazione, che quelli esterni riferiti al contesto di mercato in cui l'azienda opera.

1.2.1 L'approccio multidisciplinare: il framework di riferimento

Nonostante il tema venga studiato su più punti di vista all'interno degli studi di Management, manca una definizione condivisa del termine “*digital transformation*” e si evidenzia, inoltre, come gli studi mostrino una certa trasversalità sul tema, ma come questa non venga espressa in una propensione

multidisciplinare dell'argomento. La trasformazione digitale ha, infatti, ricevuto attenzioni da parte di più discipline di business (Krauss, 2022), che comprendono:

- le ricerche di marketing, che si focalizzano in particolare sui nuovi mezzi di comunicazione digitale e sui nuovi canali di vendita;
- la letteratura di *strategic management*, che analizza la concettualizzazione, le operazioni e il rinnovo dei business model;
- la letteratura di *information systems*, che si concentra, in particolare, sugli sviluppi tecnici che riguardano l'adozione e l'uso delle tecnologie.

Pertanto, si rende necessario un approfondimento multidisciplinare del tema, considerata la natura multidisciplinare della digital transformation che produce cambiamenti sia a livello strategico, che organizzativo, tecnologico e di marketing. Il vantaggio competitivo che si intende ottenere con tale processo si basa sulla combinazione di risorse, strategia e organizzazione a supporto dei cambiamenti interni e necessita dei fattori esterni che rafforzano il bisogno di intraprendere un processo di tale portata nelle aziende.

Si prende come riferimento il modello di Verhoef et al. (2021) che definisce la digital transformation come un processo che si sviluppa nel corso del tempo passando attraverso diverse fasi, guidato da driver che non riguardano solo la sfera tecnologica, ma anche la concorrenza e i consumatori, ed implica il perseguimento degli imperativi strategici da parte delle aziende.

Tale framework aiuta a sistematizzare la complessità di tale processo, andando a considerare tutti i driver che contribuiscono alla sua evoluzione nel tempo e al suo sviluppo. Dunque, nello specifico, è necessario primariamente identificare i fattori esterni che stimolano il processo: dall'avvento di internet in poi, le tecnologie che si sono susseguite sono state crescenti sia in numero che in rilevanza, dai big data alle tecnologie digitali emergenti (quali AI, blockchain, IoT, robotica), le quali hanno portato allo sviluppo di nuovi servizi, tra cui l'e-commerce, che hanno contribuito allo sviluppo di touchpoint digitali nel *customer journey* sia nelle vendite online che in quelle offline (Lemon & Verhoef, 2016). Per tale ragione, l'ambiente competitivo sta cambiando radicalmente, divenendo più globale e richiedendo un approccio sempre più *data-driven*. Infine, il comportamento del consumatore sta evolvendo in risposta alla rivoluzione digitale, rivolgendosi sempre più ai canali online per i propri acquisti e integrando touchpoint digitali nel proprio *customer journey*.

Le aziende, pertanto, devono definire con chiarezza gli imperativi strategici, che concernono le risorse digitali, la struttura organizzativa, le strategie di crescita e le correlate metriche. Nello specifico, per intraprendere un percorso di tale portata è necessario che le aziende si dotino di specifiche risorse digitali⁸:

⁸ Il termine "risorse" va a definire la proprietà e il controllo di un'azienda su asset e capacità (Barney, 1991), dove gli asset sono le risorse fisiche ed intellettuali e le capacità risiedono nel capitale umano, informativo ed organizzativo.

- *digital asset*, tra i quali vi rientrano lo spazio di archiviazione dati, l'infrastruttura informativa e le altre tecnologie necessarie in era digitale; l'investimento in termini di hardware e software che si richiede alle aziende è, dunque, consistente ma permette di costruire una solida base per il perseguimento del processo;
- *digital ability*, ovvero l'abilità di percepire le opportunità di mercato fornite dalle tecnologie (Lee et al., 2015). In un contesto dinamico come quello recente, alle aziende è richiesta un'elevata flessibilità per abilitare il cambiamento nell'organizzazione, rispondere ai bisogni mutevoli dei consumatori e alla competizione di mercato. Pertanto, l'abilità principale è quella di riuscire a ricombinare i *digital asset* e le altre risorse preesistenti per modificare il modo di fare business;
- *digital networking capability*, che si riferisce all'abilità di un'azienda di creare sinergie e connessioni con le altre; questa diviene sempre più rilevante al fine della co-creazione del valore, considerato che le aziende hanno raddoppiato il numero di partner con cui collaborano (Accenture, 2018) e con cui si interfacciano nelle piattaforme digitali;
- *big data analytics capability*, che comprende la capacità di acquisire e analizzare i dati al fine di ricavarne *insight* utili per le decisioni strategiche. Infatti, le varie applicazioni tecnologiche permettono alle aziende di disporre di una mole di dati, i quali andranno accuratamente

analizzati per portare valore e che richiedono lo sviluppo e il continuo aggiornamento di specifiche capacità professionali per l'analisi, la gestione e la visualizzazione dei dati (Verhoef, 2016).

Oltre a definire le risorse digitali, è necessario approfondire anche i cambiamenti che avvengono all'interno dell'organizzazione. La letteratura afferma che la struttura organizzativa deve essere flessibile e composta da *business unit* separate, in cui dominano forme organizzative agili e aree funzionali digitali. Infatti, le funzioni aziendali separate dalla sede centrale sono in grado di costruire attività secondo un approccio sperimentatore che garantisce, inoltre, a sua volta, un apprendimento più veloce e l'adozione di un approccio *trial-and-error* che permette di effettuare test direttamente nel mercato. Infatti, gli schemi gerarchici contraddistinti da un forte approccio *top-down* non si rivelano più efficaci nella gestione del cambiamento in quanto, nella difficoltà di adottare un approccio innovativo, non garantiscono delle soluzioni rapide quanto i cambiamenti che si richiedono nel contesto digitale. In tale contesto, la funzione IT muta i propri obiettivi, volgendo da facilitatore della comunicazione e gestore del flusso dati, ad un ruolo più proattivo e di supporto al marketing nella creazione di valore.

A tal proposito, la letteratura (Gupta, 2018) delinea tre distinte modalità con cui le aziende stanno costruendo il cambiamento:

- creazione di unità indipendenti o start-up dedicate allo sviluppo dell'innovazione, con l'obiettivo di delineare e strutturare il percorso

dell'azienda nell'adozione delle tecnologie digitali; si riscontrano, tuttavia, delle criticità quando i progetti realizzati da tale area aziendale potrebbero non essere in linea con le esigenze *corporate*;

- esperimenti digitali, che riguarda la fase di test di determinati progetti che precede l'avvio di una nuova iniziativa, la quale, tipicamente, avviene all'interno della funzione marketing;
- uso della tecnologia al fine di ridurre i costi e migliorare l'efficienza dei processi; ciò avviene soprattutto nell'ambito di alcuni servizi digitalizzati (ad esempio l'*online banking*), con il rischio di utilizzare la tecnologia erroneamente solo come un mezzo, anziché come uno strumento che permette di riformulare il business e gli obiettivi aziendali.

In riferimento a ciò, è stato formulato un framework per la leadership digitale (Gupta, 2018), il quale, attraverso un approccio strategico, si pone l'obiettivo di stimolare manager ed imprenditori a riformulare l'organizzazione nel complesso. Si afferma, infatti, come la digitalizzazione richieda nuove competenze in ambito tecnologico ma, soprattutto, una cultura orientata al digitale in grado di cogliere e valutare adeguatamente le opportunità e le sfide ad essa associate. In particolare, sono proprio le capacità del management che contribuiscono alla realizzazione di una visione strategica orientata alla trasformazione digitale. Tra le strategie di crescita digitale, la più comune è quella che concerne l'utilizzo di piattaforme

digitali ed è tipica delle aziende native digitali che possono beneficiare dell'alta scalabilità delle piattaforme e dell'effetto *networking* che ne consegue.

Per comprendere pienamente il potenziale di tale processo, è necessario approfondire anche le metriche e gli obiettivi di performance tramite *Key Performance Indicators* che possono facilitare la definizione del business model.

Oltre ai tradizionali KPI utilizzati (ROI, profitto e crescita dei ricavi), fanno la loro comparsa anche altri KPI strettamente legati al mondo digitale per monitorare il *sentiment* online e l'*engagement* all'interno del network di valore (numero di click, visualizzazioni, download, ect). Tuttavia, gli indicatori di profittabilità rimangono rilevanti e portanti per le aziende che intraprendono tale percorso, pur nella consapevolezza che occorre iniziare a monitorare anche altre metriche più prettamente digitali. Le aziende *incumbent*, tuttavia, sembrano molto restie a mettere sullo stesso piano il profitto e le metriche digitali, in quanto la crescita di tali metriche è subordinata al profitto, attenendosi a due obiettivi principali, ovvero la riduzione dei costi sfruttando l'automazione e l'aumento dei ricavi tramite la valorizzazione della *customer experience*⁹. Al contrario, le aziende

⁹ La customer experience è stata definita come un “costrutto multidimensionale incentrato sulle risposte cognitive, emotive, comportamentali, sensoriali e sociali di un cliente alle offerte di un'azienda durante l'intero percorso di acquisto” (Lemon e Verhoef, 2016, p. 71). Tale concetto è dunque relativo alle risposte soggettive del cliente a qualsiasi contatto diretto o indiretto con l'azienda durante il suo percorso d'acquisto (Meyer e Schwager 2007). I contatti diretti sono

native digitali sono focalizzate principalmente sull'ecosistema di crescita digitale (numero di utenti, clienti e vendite), rilevandosi la possibilità di poter accettare una perdita (di breve termine) a vantaggio di capitalizzare sulla crescita degli utenti e dei clienti. Riconosciuta l'incompatibilità tra queste due visioni, si comprende come venga incentivato lo sviluppo di iniziative digitali all'interno di unità di business separate, in modo da giustificare la crescita quale obiettivo primario da perseguire.

generalmente avviati dai clienti e avvengono durante l'acquisto, l'utilizzo e il servizio, mentre i contatti indiretti generalmente implicano incontri non pianificati con rappresentanti di prodotti, servizi o brand di una determinata azienda.

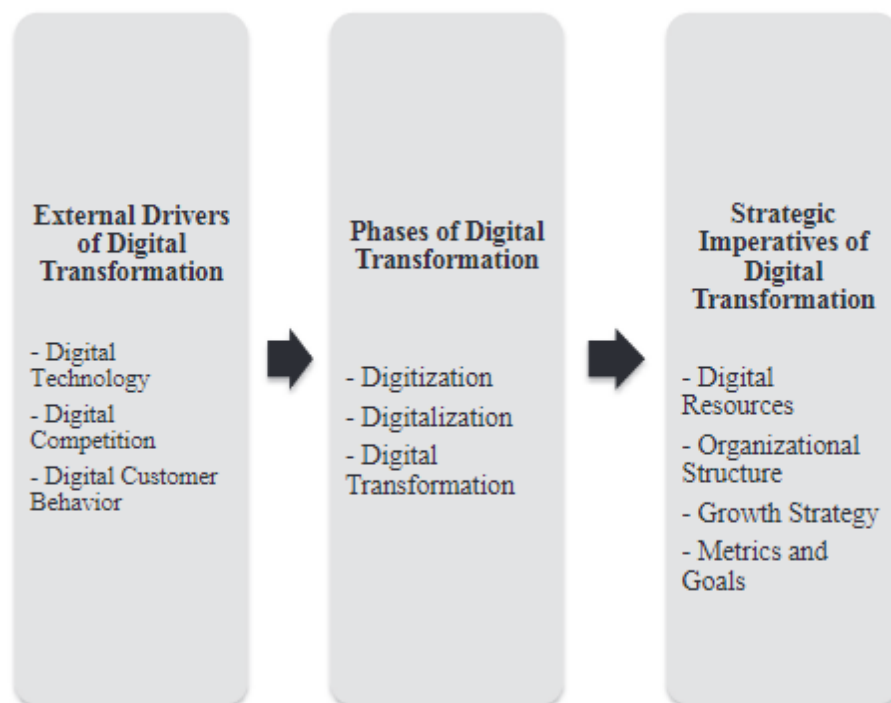


Figura 7: modello per la discussione della Digital Transformation (Verhoef et al., 2021)

L'approccio multidisciplinare si riscontra anche nei framework presenti nella letteratura meno recente che trattano le determinanti dell'adozione delle tecnologie digitali, considerando che il termine "trasformazione digitale" non aveva ancora fatto la sua comparsa e non era stato concettualizzato.

L'analisi della letteratura mette in evidenza come la maggior parte degli studi sull'argomento implementino framework teorici, mentre solo un limitato numero di questi implementino framework di tipo concettuale, analitici, a fini di test e di

sviluppo. Questi, inoltre, per lo più approfondiscono la dimensione dell'individuo e pochi, invece, la dimensione dell'impresa.

Tra i modelli che si focalizzano sul punto di vista dell'individuo si menzionano il *Technology Acceptance Model* (TAM)¹⁰ (Davis 1986, Davis 1989, Davis et al. 1989), *Theory of planned behaviour* (TPB) (Ajzen 1985; Ajzen 1991)¹¹, *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) (Venkateshet al. 2003)¹²; mentre tra quelli che approfondiscono il punto di vista dell'azienda vi

¹⁰ *Technology Acceptance Model* (Davis, 1989) ha l'obiettivo di spiegare e di fare previsioni sull'accettazione di una nuova tecnologia da parte di un individuo, indipendentemente dalla tipologia di individuo e di tecnologia. Tale teoria è utile alla comprensione delle ragioni per i quali gli individui scelgono di adottare una particolare tecnologia; tuttavia, non è adatto per l'investigazione a livello organizzativo.

¹¹ *Theory of Planned Behavior* (TPB) (Ajzen 1985; Ajzen 1991) prevede che i comportamenti siano la conseguenza di un'intenzione, a sua volta determinata dall'interazione tra diverse credenze, ovvero l'atteggiamento, le norme soggettive dell'individuo agente e la percezione di controllo.

¹² *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) (Ahmad, 2014) si basa sui costrutti comportamentali e sulle intenzioni d'uso che svolgono un ruolo essenziale nell'adozione della tecnologia. Le determinanti sono quattro: l'aspettativa di performance, l'aspettativa di costo, l'influenza sociale e le condizioni facilitanti. Oltre queste, vi sono dei moderatori che si pongono tra questi e l'intenzione di utilizzo, ovvero i dati anagrafici, l'esperienza e la volontà di utilizzo.

sono il *Diffusion Of Innovation* (DOI) (Rogers 1995)¹³, e il *TOE framework* (Tornatzky and Fleischer, 1990).

Focalizzando l'attenzione al livello organizzativo, il framework Technology–Organization–Environment (TOE) viene introdotto da Tornatzky e Fleischer in “*The Processes of Technological Innovation*” (Tornatzky et al., 1990). Questo viene considerato come la base teorica per descrivere l'adozione e la diffusione delle tecnologie e delle innovazioni, ed è largamente utilizzato negli studi più recenti per comprendere l'impatto sul business dell'adozione delle tecnologie in differenti contesti, che vanno dall'e-commerce e dall'e-business (Ilin et al., 2017), *RFID adoption* (Bhattacharya & Wamba, 2018), *corporate websites*

¹³ *Diffusion of Innovation Framework* (DOI) (Rogers, 1995) approfondisce una serie di variabili per spiegare la loro influenza sulle decisioni aziendali di adozione dell'innovazione e suggerisce che la diffusione dell'innovazione si basa principalmente sulle caratteristiche della tecnologia e sulla percezione degli utenti. La prima componente include le caratteristiche dell'innovazione stessa, che riguardano l'ambito pubblico o quello privato e i benefici o costi dell'adozione. La seconda riguarda le caratteristiche degli innovatori, ovvero degli attori che influenzano la probabilità di adozione di un'innovazione, che comprende gli attributi sociali, la familiarità con l'innovazione, le caratteristiche socioeconomiche, la posizione all'interno del network e le qualità personali. La terza riguarda le caratteristiche del contesto ambientale che modula la diffusione attraverso variabili geografiche, sociali, culturali, politiche. Rogers, inoltre, categorizza gli attori in diversi gruppi, a seconda del momento di adozione delle tecnologie (*innovators, early adopters, early majority, late majority and laggards*).

(Osakwe et al., 2016), applicazioni *mobile* e *cloud computing adoption*, utilizzando metodi di ricerca sia qualitativi che quantitativi (Kumar et al., 2022).

Il framework si colloca a un livello di analisi interno e di tipo organizzativo, utile a spiegare il processo con il quale un'organizzazione adotta e sviluppa una nuova tecnologia. Infatti, descrive le componenti dell'organizzazione che influenzano le decisioni di adozione e di implementazione delle innovazioni tecnologiche da parte delle imprese, le quali sono influenzate principalmente da tre elementi: il contesto tecnologico, il contesto organizzativo e il contesto ambientale.

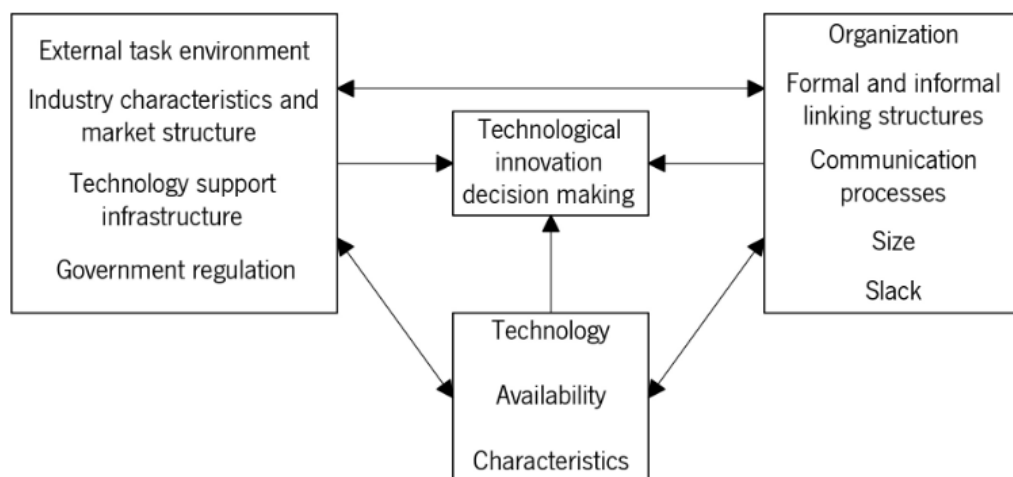


Figura 8: TOE Framework (Tornatzky & Fleischer, 1990)

Il contesto tecnologico include tutte le tecnologie disponibili e rilevanti per l'azienda in maniera sia indiretta che diretta, ovvero quelle che possono permettere risparmi di costo, migliorare il coordinamento e stabilire migliori

relazioni con i clienti, perseguendo la crescita del business e l'efficienza dei processi interni dell'azienda. Si includono sia le tecnologie già in uso dall'azienda, che quelle che disponibili ma non ancora in uso, interne ed esterne all'azienda, sia a livello di apparecchiature che di processi.

Il contesto organizzativo comprende le caratteristiche dell'azienda che possono motivare la scelta di adottare le nuove tecnologie, ovvero la dimensione dell'azienda, il grado di centralizzazione e formalizzazione, la struttura manageriale, le risorse umane, le relazioni tra i dipendenti e la disponibilità di risorse, il processo di *decision-making*, i metodi per la comunicazione e gli obiettivi aziendali. L'effettiva adozione dipende, infatti, dai dipendenti di un'azienda e dal processo di apprendimento, oltre che dal supporto del management, il quale svolge un ruolo importante per evitare la formazione di barriere e resistenze culturali. Dunque, è fondamentale supportare questo processo attraverso la creazione di un ambiente favorevole, un corretto stile di comunicazione e la diffusione di tali valori.

Infine, il contesto ambientale riguarda la struttura dell'industria, la presenza di competitor, il contesto macroeconomico e la regolamentazione. L'adozione delle tecnologie, infatti, differisce da azienda ad azienda e dipende dalla necessità che ha la singola azienda di modificare il business, il quale talvolta si deve unicamente alle pressioni esterne, quali i partner commerciali o finanziari, i competitor e le autorità di regolamentazione.

Questi elementi rappresentano, al contempo, sia un vincolo che un'opportunità per l'innovazione tecnologica, influenzando il modo con cui un'azienda riconosce la necessità e adotta una nuova tecnologia. Dunque, si evidenzia come tale modello possa considerarsi un antecedente dell'approccio multidisciplinare, in quanto si deduce come l'adozione delle tecnologie sia un processo che non si limita a considerare solo l'aspetto tecnologico, ma si aggiungono una serie di fattori che fanno riferimento sia al contesto esterno che a quello interno all'azienda stessa.

1.2.2 La definizione della domanda di ricerca

Come precedentemente evidenziato, la ricerca sul tema della DT si è diffusa in tempi recenti, portando ad un gran numero di approfondimenti e di ricerche sul tema. Prendendo in considerazione la prospettiva interna all'azienda, secondo il framework di Verhoef et al. (2021), si richiede un approccio multidisciplinare al tema, che vada ad indagare i cambiamenti che intercorrono all'interno dell'organizzazione. La complessità del fenomeno, inoltre, richiede lo sviluppo di un percorso composto da più fasi, che termina con la trasformazione digitale del business e, in alcuni casi, al rinnovamento del business model e alla nascita di nuovi prodotti o servizi (Vial, 2019; Gong & Ribiere, 2021).

Molte aziende, soprattutto le piccole-medie imprese, riscontrano delle difficoltà nello sviluppo del processo di DT e mostrano un gap nello sfruttamento delle

potenzialità legate alle ICT (Pascucci & Temperini, 2017), evidenziandosi come, nella pratica, gli operatori focalizzino i loro sforzi principalmente nell'adozione delle tecnologie, tralasciando gli aspetti di primaria importanza che fanno riferimento a quanto viene costruito, trasferito e condiviso per la creazione di valore (Di Gregorio, 2021). Pertanto, l'avanzamento tecnologico non si affianca sinergicamente ad un corretto approccio strategico, comportando l'emergere di una certa difficoltà nello sfruttare le potenzialità della DT, che in tal modo disperde le proprie capacità. Infatti, non è possibile delineare un percorso lineare e valido per tutte le aziende ma, ad ognuna, si richiede di affrontare il cambiamento seguendo un approccio che sia il più conforme possibile alle proprie caratteristiche e ai propri obiettivi strategici. È possibile affermare, pertanto, che il fenomeno necessita di un maggior approfondimento (Fernández-Rovira et al., 2021) che vada ad indagare, in particolare, gli attributi legati al cambiamento e alla trasformazione (Gong & Riviere, 2021) e a promuovere un corretto approccio all'impiego delle nuove soluzioni tecnologiche (Pascucci & Temperini, 2017).

In particolare, nel settore del retail, l'evoluzione verso il Retail 4.0 sta portando a delineare una nuova concezione di store (Vannucci, 2020; Aiello et al., 2022), in cui la tecnologia va ad arricchire la customer experience del consumatore (Pine et al., 1998; Lemon & Verhoef, 2016); nel comparto grocery, inoltre, come si avrà modo di presentare nei capitoli successivi, il punto vendita detiene un ruolo centrale nel processo di acquisto del consumatore e si richiedono dei cambiamenti

rilevanti sia a livello di servizio che di prodotto, in un contesto in cui le innovazioni si devono principalmente allo sviluppo tecnologico (Aiello et al., 2022).

Dunque, viene a delinearsi un gap di ricerca tra teoria e prassi (Hinterhuber et al., 2021) che richiede di investigare il fenomeno attraverso un approccio olistico, che vada ad approfondire non solo gli aspetti legati alla tecnologia, ma anche quelli culturali e organizzativi, al fine di fornire delle evidenze empiriche utili a fornire una nuova chiave di lettura del fenomeno. Pertanto, tale riflessione ha condotto alla definizione della seguente domanda di ricerca: *“Come e in che modo l’adozione delle tecnologie digitali guida lo sviluppo del processo di digital transformation nelle aziende retail del comparto grocery?”*.

All’interno delle aziende, una delle funzioni che interviene maggiormente è quella del marketing, in virtù del fatto che le tecnologie digitali hanno contribuito a trasformare radicalmente il customer journey dei consumatori, prevedendo nuove modalità di interazione con l’azienda (Pine et al., 1998; Lemon & Verhoef, 2016). Le aziende, nell’adozione di un approccio cliente centrico (Shah et al., 2006), hanno iniziato ad ampliare i punti di contatto con il cliente, richiedendosi lo sviluppo di una strategia *data-driven* (Pascucci et al., 2022), che permetta alle aziende di stabilire una relazione *one-to-one* con il singolo cliente. In tale contesto, il digital marketing si trova in una fase evolutiva e, in particolare, lo sviluppo del processo di DT offre molteplici opportunità per valorizzare il ruolo

del marketing all'interno dell'azienda. La letteratura accademica non adotta un approccio olistico, ma si focalizza su singole attività di marketing (Pascucci et al., 2023). Inoltre, nel connettere i mercati e le aziende, tale funzione si arricchisce di nuove logiche e strumenti di analisi.

Dunque, la seconda domanda di ricerca che ne consegue è la seguente: *“Come e in che modo le tecnologie digitali abilitano l'evoluzione del ruolo del marketing?”*.

Tale lavoro, attraverso le domande di ricerca delineate, vuole approfondire la molteplicità delle implicazioni legate alla DT che si originano dai cambiamenti e dalle trasformazioni dei processi di business e, nello specifico, di marketing.

CAPITOLO 2

DIGITAL TRANSFORMATION E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

2.1 Il processo di Digital Transformation

Il concetto di DT è strettamente correlato a quello di adozione delle tecnologie digitali nei processi aziendali. Pur non avendo una definizione condivisa in letteratura (Morakanyane & Grace, 2017), la DT ha guadagnato popolarità velocemente e sono numerosi i contributi scientifici che hanno concettualizzato il fenomeno. L'espressione veniva associata ai termini “*digitization*” e “*digitalization*” (Hausberg et al., 2019), i quali successivamente verranno ripresi per identificare le fasi che portano al compimento del processo di DT (Verhoef et al., 2021).

Tra gli autori, Bekkhus (2016) considera le tecnologie digitali un mezzo per migliorare radicalmente la performance dell'impresa; Haluk et al., (2016) affermano che la trasformazione riguarda processi, attività, modelli aziendali e competenze e che permette di “sfruttare i cambiamenti e le opportunità introdotte dalla tecnologia e l'impatto sulla società”; per Matt et al., (2016) riguarda i cambiamenti che le tecnologie digitali possono determinare nel modello di

business di un'organizzazione; Li et al. (2017) sostiene che la DT enfatizza la radice tecnologica dell'IT sulla struttura organizzativa dell'azienda. La definizione di Berman (2012) fa riferimento, in particolare, all'opportunità di creare nuovi modelli di business.

In generale, la DT viene largamente identificata come l'uso delle *Information and Communication Technologies* (ICT) andando a comprendere tutto ciò che ne comporta, ovvero il cambiamento nei modelli di business, prodotti e servizi, infrastrutture per conseguire il vantaggio competitivo (Subramaniam et al., 2021). Nei suoi studi Vial (2019) intende sistematizzare le definizioni presenti in letteratura, osservando come tutte si riferiscano al mondo aziendale e constatando che il modo con cui le tecnologie impattano sul processo di trasformazione sia molto ampio e trattato in modo generico. Secondo la sua definizione si tratta di un "processo il cui obiettivo è quello di innescare dei miglioramenti attraverso cambiamenti significativi e combinazioni di informazioni, tecnologie informatiche, di comunicazione".

Per definire la DT in modo chiaro si può analizzare separatamente e nel dettaglio i suoi attributi principali (Gong & Ribiere, 2021), ovvero "*digital*" e "*transformation*". Il primo termine si riferisce alle tecnologie digitali, mentre il secondo termine identifica la creazione di qualcosa di nuovo che non è mai esistito prima. Ciò che emerge con maggior vigore nella definizione del processo di DT è il cambiamento, seguito dalla capacità innovativa dell'impresa di

fronteggiare il contesto. Sono numerosi gli studi che si focalizzano sull'innovazione e che considerano il cambiamento come una fase necessaria per raggiungere un'elevata efficienza e performance organizzativa, che si riflette nel processo di "trasformazione" (Vial, 2019).

Tuttavia, se tutte le trasformazioni implicano un cambiamento, non tutti i cambiamenti sono delle trasformazioni. La trasformazione si riconosce ricorrendo al criterio delle "tre B": *Big*, *Bold* e *Better outcomes*, ovvero l'intensità del cambiamento che ne deriva deve avere un impatto significativo sulla sfera economica, di business e sociale. Tale essenza differenzia la DT da altri concetti simili, ma profondamente diversi, quali la "*digitization*" e la "*digitalization*".

Seguendo la definizione data da Mergel (Mergel et al., 2019), per "*digitization*" si intende ciò che riguarda la transizione da analogico a digitale, utile a migliorare l'efficienza nella raccolta e nell'utilizzo dei dati; la "*digitalization*" attiene all'uso delle tecnologie digitali per creare miglioramenti nei processi di business, per automatizzare i processi e ottimizzare la *value proposition*¹⁴.

Tuttavia, è necessario distinguere il processo di DT e quello della trasformazione organizzativa abilitata dalla tecnologia. L'impulso che spinge l'avvio del processo di DT viene dall'esterno, ovvero dalla società, dall'industria e dal contesto

¹⁴ Si identificano due tipi di miglioramento: quello incrementale, che si realizza attraverso piccoli avanzamenti progressivi (come ad esempio l'automazione, l'ottimizzazione, la riduzione dei costi), e quello radicale che si caratterizza per la potenza dell'effetto posto ad un livello strategico.

competitivo e la trasformazione che ne comporta ha, a sua volta, ripercussioni che vanno oltre l'organizzazione, come riepilogato nella tabella seguente.

Property	IT-enabled organizational transformation	Digital transformation
Impetus	Organizational decision.	Society and industry trends; organizational decision.
Target entity	Single organization or, less frequently, an organization along with its immediate value network.	Organization, platform, ecosystem, industry, society.
Scope	The transformation can, in some instances, be profound but is typically limited to an organization's processes and its immediate value network (e.g., suppliers).	The transformation can be profound and has implications beyond the organization's immediate value network (e.g., society, customers).
Means	Single IT artifact primarily focused on operations (e.g., ERP).	Combinations of digital technologies (e.g., analytics and mobile apps).
Expected outcome	Business processes are optimized and efficiency gains are realized; in some instances the business model of the focal organization is altered. Existing institutions remain unchanged.	Business processes are transformed and the business model of the focal organization is altered; in some instances business processes are optimized. Because of its ramifications at higher levels, the transformation raises important questions with regards to the relevance of current institutions (e.g., regulatory framework, ethics).
Locus of uncertainty	Internal: located inside the organization.	External (first): located outside of the organization. Internal (second): located inside the organization.
Illustrative example	A firm purchases an ERP and reengineers its business processes according to industry best practices as well as institutionalized accounting principles. The ERP implementation also enables increased coupling between the firm and its supply chain partners.	As consumers increasingly rely on mobile devices to purchase goods and services, a firm decides to capitalize on this trend by developing a mobile application to engage with customers. In doing so, it also captures and analyzes the data generated through customer interactions with their mobile application to increase customer proximity and enhance customer experience.

Figura 9: La trasformazione organizzativa abilitata dalla tecnologia e il processo di DT a confronto (Vial, 2019).

La letteratura individua tre fasi che conducono alla DT (Verhoef et al., 2021): *digitization, digitalization e digital transformation*.

La prima fase si intende come un cambiamento nella natura delle attività che da analogiche diventano digitali, oppure vede l'integrazione della componente tecnologica nelle attività preesistenti o, più in generale, lo sviluppo e l'abilitazione di una configurazione di risorse in modo più efficiente attraverso l'uso di tecnologie digitali. Pertanto, tale fase si caratterizza per la conversione

dell'informazione analogica in quella digitale, lasciando inalterata la modalità di creazione del valore.

La seconda fase, la *digitalization*, contribuisce a modificare i processi di business esistenti, ad esempio prevedendo nuovi touchpoint digitali e canali di comunicazione che mettono in contatto il cliente e l'azienda, modificando le modalità di interazione e stimolando la creazione di nuove organizzazioni sociotecniche grazie all'utilizzo delle tecnologie digitali. Tale situazione abilita l'esplorazione di nuove possibilità di business modificando quelli esistenti; in questo modo, le aziende ottimizzano i processi preesistenti, creando un valore aggiuntivo per i clienti e garantendo un miglior coordinamento tra processi. La *digitalization*, quindi, non si basa sul risparmio di costo ma si focalizza anche su quegli aspetti che possono migliorare la *customer experience*.

La DT è l'ultima fase e anche quella più pervasiva, in quanto concerne lo sviluppo di un nuovo modello di business per ottenere un vantaggio competitivo, che riguarda tutte le attività atte a creare valore e a trasferirlo ai clienti, per poi convertire la relazione in profitto. L'utilizzo delle tecnologie digitali in tale contesto è trasformativo e stimola cambiamenti nelle routine, nei processi di business e nelle capacità dei dipendenti, abilitando nuove forme di interazione con fornitori, clienti e competitor. Dunque, questa fase è correlata alla definizione di un cambiamento nella strategia.

Tale processo è particolarmente interessante da approfondire soprattutto nelle aziende *incumbent*, ovvero in quelle dotate di modelli di business già affermati nel mercato, in quanto dovranno necessariamente affrontare sfide e bilanciare i *trade-off* che si instaurano tra il nuovo e l'esistente, al fine di trasformare gradualmente il business da tradizionale a digitale. È opportuno sottolineare che la letteratura accademica ha approfondito poco questi step, soffermandosi per lo più sui cambiamenti avvenuti nelle singole attività di marketing e in particolare nell'advertising digitale, nei social media, nello sviluppo multicanale e omnicanale e nei nuovi business model, mancando un approccio multidisciplinare che si rende necessario in quanto il cambiamento riguarda tutta l'organizzazione, la strategia, l'infrastruttura tecnologica, la supply chain e il marketing.

2.1.1 La costruzione del processo di Digital Transformation

La letteratura ha dimostrato come la digitalizzazione richieda competenze specifiche, nuove forme di cooperazione e di engagement col cliente e una spinta orientata verso l'innovazione (Rachinger et al., 2019). Infatti, in assenza di driver esterni le imprese non subiscono pressioni che le spingono ad intraprendere il processo di digitalizzazione; l'ambiente competitivo, in tal senso, ricopre un ruolo di primo piano (Amankwah-Amoah et al., 2021).

Il processo di DT non rappresenta solo un mero progetto da sviluppare, ma si tratta di una vera e propria forma di rottura di alcuni elementi preesistenti che spingono alla costruzione di una nuova modalità di condurre il business.

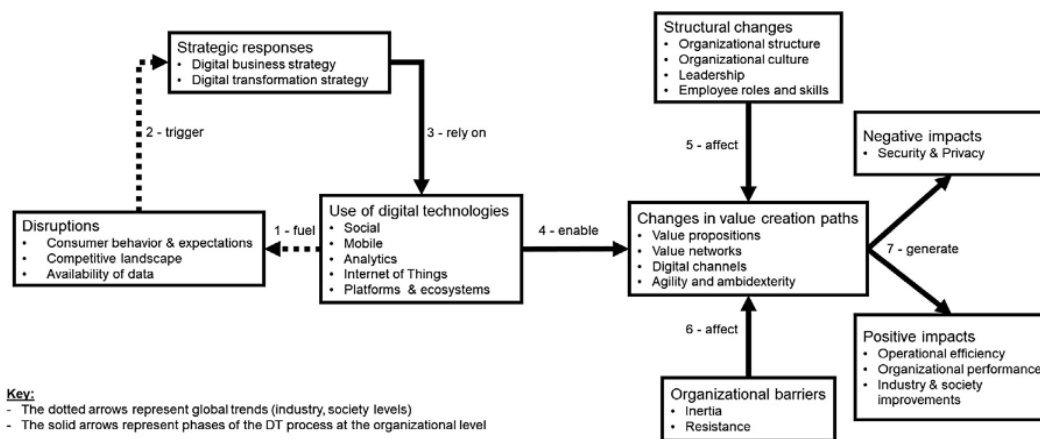


Figura 10: Il processo di Digital Transformation (Vial, 2019)

Nella figura viene presentato il framework di Vial (2019) utile a sistematizzare il processo di DT. Il framework si basa sulle relazioni che si instaurano tra gli elementi costitutivi, dove le tecnologie digitali hanno un ruolo centrale nell'attivazione della risposta strategica dell'organizzazione.

Di seguito si andranno ad analizzare tutti gli elementi del processo e le relazioni che si instaurano:

- le tecnologie digitali: si riassumono generalmente con l'acronimo SMACIT (Sebastian et al., 2020) ponendo enfasi sul fatto che tali

tecnologie non vengono considerate in maniera isolata, ma in combinazione tra di esse per ottenere un maggior contributo (Bharadwaj et al., 2013).

- Gli elementi di “rottura”: le tecnologie digitali sono in grado di avere un effetto *disruptive* sui seguenti elementi:
 - 1) l’alterazione del comportamento del consumatore e delle sue esigenze, determinata dalla sua presenza omnicanale, che gli permette di avere costantemente accesso alle informazioni che cerca, tanto che è diventato imperativo per l’azienda cercare di anticipare i suoi bisogni piuttosto che rispondervi, determinando un profondo cambiamento nelle aspettative dei consumatori stessi;
 - 2) l’ambiente competitivo, il quale è caratterizzato da nuove forme di offerta, dove le piattaforme digitali facilitano lo scambio di prodotti e servizi e le informazioni circolano liberamente;
 - 3) la crescente disponibilità di dati, che le aziende cercano di sfruttare a proprio vantaggio, offrendo servizi che meglio rispondono ai bisogni dei consumatori.
- La risposta strategica: tali elementi *disruptive* sono per le aziende delle opportunità, ma anche dei potenziali rischi da affrontare per rimanere competitive nel mercato. Gran parte della letteratura considera la DT come un fenomeno endogeno, che si sviluppa per rispondere alle opportunità

offerte dall'avanzamento tecnologico; tuttavia, è necessario considerare anche la natura esogena del fenomeno, che presuppone che venga affrontata dall'organizzazione come sfida per progredire. Le risposte strategiche che emergono dalla letteratura sono due:

1) *digital business strategy*: trattasi della strategia organizzativa che sfrutta le risorse digitali per creare un valore differenziale (Mithas et al., 2013); tale attività richiede un processo di allineamento delle risorse, coerente con la visione che la DT sia un percorso piuttosto che un progetto, che richiede continui adattamenti;

2) *digital transformation strategy*: si focalizza sulla trasformazione di prodotti, processi e aspetti organizzativi grazie alle nuove tecnologie (Matt et al., 2015). Mentre la prima riguarda l'avvio di un piano strategico, questa fa riferimento ad un lavoro di supporto alle organizzazioni per l'integrazione delle tecnologie digitali, che perdura anche dopo la trasformazione e pone una particolare enfasi sulla pianificazione dei cambiamenti strutturali.

- Lo sfruttamento delle tecnologie digitali per la creazione del valore. Le tecnologie digitali considerate a sé non aggiungono realmente valore all'organizzazione, ma è l'introduzione di queste in uno specifico contesto che permette all'azienda di creare un valore aggiunto. A tal proposito, si rilevano i seguenti aspetti che vanno a definire il contesto:

- 1) la *value proposition*, la quale vuole soddisfare i bisogni dei consumatori attraverso il supporto delle tecnologie digitali, offrendo loro soluzioni di acquisto innovative e differenziate tramite la raccolta dei dati generati dalle interazioni;
- 2) i *value networks*, che possono essere implementati attraverso tre strategie: la prima è la strategia di disintermediazione, che consiste nel contatto diretto con l'interlocutore finale, tramite l'eliminazione dei meccanismi di intermediazione; la seconda è la strategia di mediazione che favorisce la collaborazione e la coordinazione tra i soggetti; infine, la strategia di mediazione basata sul network, dove vengono create complesse relazioni tra più stakeholder per creare valore per il cliente, il quale può trasformarsi in un co-creatore del valore (cosiddetto *prosumer*);
- 3) i canali digitali, costituenti la nuova interfaccia col cliente che contribuisce alla creazione di una strategia omnicanale determinata da un approccio multicanale integrato tra vendite e marketing (Hansen & Siew, 2015), attraverso il quale le organizzazioni integrano il mondo fisico con quello digitale;
- 4) l'*agility*, ovvero l'abilità delle imprese di cogliere le opportunità di innovazione, in quanto le tecnologie digitali aiutano le imprese ad adattarsi rapidamente ai cambiamenti ambientali.

- Cambiamenti strutturali richiesti per modificare il processo di creazione del valore. In letteratura vengono analizzati i cambiamenti riguardanti i seguenti aspetti:
 - 1) la struttura organizzativa, in linea con l'idea di *agility* sopra descritta, la struttura deve contribuire a favorire la collaborazione tra le funzioni eliminando i silos funzionali (Earley, 2014);
 - 2) la cultura organizzativa, intesa come l'insieme di norme, valori e credenze condivisi all'interno dell'impresa, che favorisca la condivisione delle informazioni e la comunicazione; l'orientamento al cambiamento è in grado di generare una nuova *value proposition* orientata all'innovazione (Karimi & Walter, 2015);
 - 3) la *leadership*, la quale deve assicurare che l'organizzazione sviluppi un *mindset* orientato al digitale e sia in grado di rispondere alle *disruption* determinate dalle tecnologie; a questa è correlata la creazione di nuovi ruoli, quali lo Chief Digital Officer (CDO), con lo specifico compito di portare avanti il processo di DT in maniera coordinata e allineata agli obiettivi strategici aziendali;
 - 4) i ruoli e le *skill* dei dipendenti, in quanto la DT richiede loro un'ampia capacità analitica per la risoluzione di problemi complessi (Dremel et al., 2017).

- Barriere al cambiamento che possono inibire i processi organizzativi. Si menzionano:
 - 1) inerzia, in quanto le risorse e le competenze fungono da barriera al processo di *disruption*, quando, ad esempio, le aziende sono legate a relazioni esistenti con clienti e fornitori, le quali molto spesso sono rigide e non permettono una riconfigurazione delle risorse preesistenti. In tale situazione, vi è la volontà del top management di sviluppare il processo di DT, ma le componenti strutturali, sia tangibili che intangibili, risultano talmente rigide da reprimerlo;
 - 2) resistenza, che si ripercuote sul modo e sui tempi con cui le innovazioni vengono integrate in azienda (cfr. “*innovation fatigue*”), che richiede la flessibilità di processi e di strutture per fronteggiare il cambiamento.
- Valutazione dell’impatto del processo di DT, che si registra primariamente sull’assetto organizzativo in relazione ai seguenti aspetti:
 - 1) efficienza a livello operativo, tra i quali la letteratura menziona l’automazione e i risparmi di costo (Andriole, 2017);
 - 2) performance organizzativa, tra le quali rientrano dimensioni quali la capacità innovativa, la performance finanziaria, la crescita d’impresa, la reputazione aziendale e il vantaggio competitivo;
 - 3) impatto a livello industriale e sociale, in quanto si ritiene che la DT abbia contribuito al miglioramento della qualità degli individui,

specialmente nel settore sanitario (Agarwal et al., 2010). Dall'altro lato, la pervasività della DT fa emergere anche problematiche legate alla sicurezza e alla privacy.

Anche se la DT sembra inevitabile in alcuni settori, non dovrebbe comunque essere considerata tale e fine a sé stessa in tutto il panorama economico, considerata la portata dei cambiamenti sopra descritti che si rende necessaria. La letteratura si focalizza sul concetto di innovazione, quale fattore trainante il processo, ma è necessario prendere in considerazione anche il cambiamento, che determina il successo del processo e che si riflette nel termine “*transformation*”.

2.1.2 Digital Transformation e sfide emergenti

La DT è un processo che interessa molti settori economici ed industrie manifatturiere; pertanto, le aziende mostrano differenti percorsi comportamentali a seconda della modalità con la quale affrontano le nuove sfide strategiche. A tal proposito, la letteratura (Teigland et al., 2018) sistematizza le dieci maggiori sfide che devono affrontare i manager dei differenti settori:

- 1) La gestione delle piattaforme tecnologiche: è tipico del processo di DT dover affrontare la crescente pervasività delle piattaforme tecnologiche (Pascucci & Temperini, 2017), la complessità tecnica ed organizzativa e il

ruolo che deve essere attribuito loro quale nuovo intermediario nell'innovazione;

- 2) La gestione dei big data: il grande quantitativo di dati dei clienti deve essere gestito ed analizzato efficacemente al fine di costruire il *customer journey* del cliente; le sfide riguardano sia l'aspetto strategico che quello operativo, nello specifico il valore che può generare la gestione strategica dei dati e la riorganizzazione interna che si rende necessaria. In tale contesto emerge la questione etica legata alla condivisione dei dati e della privacy dei consumatori.
- 3) Gestione di sistemi *user-centric*, che mettono al centro la funzione marketing, la quale deve essere in grado di comprendere il processo di acquisto dei consumatori.
- 4) *Go-to-market* e scalabilità: il processo si compone delle fasi che concernono sviluppo, produzione e implementazione dell'uso delle nuove tecnologie, in cui il management è chiamato a determinare come trasformare il valore creato dall'uso delle tecnologie supportato da un solido modello dei ricavi.
- 5) La transizione da un business model basato sul prodotto ad uno basato sul servizio: in molti settori, la digitalizzazione ha portato a definire la logica del servizio come dominante (Vargo & Lusch, 2004), richiedendo una nuova organizzazione e processi di interazione col cliente. I business

model volgono dalla transazione, quale elemento centrale, verso la relazione, richiedendo nuova capacità e competenze da sviluppare, piattaforme e partnership da costruire.

- 6) La costruzione di business model co-operativi: in tale contesto le aziende devono necessariamente essere inserite in un network interdipendente (Berman, 2012); la collaborazione, inoltre, permette di accelerare l'innovazione e rimanere competitivi nel mercato.
- 7) Gestire le nuove imprese digitali e il processo di intermediazione: la collaborazione nel processo innovativo coinvolge le piccole e grandi imprese nella creazione di partnership di successo, in cui le start-up contribuiscono apportando competenze *digital* e un business model scalabile; l'innovazione dei servizi, inoltre, stimola cambiamenti nell'intermediazione con l'ingresso di nuovi attori (Andersson & Mattsson, 2015). L'utilizzo delle tecnologie digitali, infatti, ha comportato un processo di disintermediazione, in cui i produttori sono in grado di interfacciarsi direttamente con i consumatori.
- 8) La creazione di nuovi business: l'interconnessione tra diverse aziende contribuisce a stimolare la collaborazione, permettendo alle aziende che prima erano parte di settori non interrelati tra loro a diventare dipendenti l'une dalle altre, costruendo nuovi modelli di business cooperativi in un nuovo mercato digitalizzato composto da nuovi attori.

- 9) Ri-organizzazione dei clienti: anche il contesto *business-to-business* è stato colpito dalla digitalizzazione, con la creazione di nuovi ambienti di vendita caratterizzati da maggiore complessità e nuovi modelli *go-to-market*.
- 10) Gestire le sfide politiche e istituzionali relative alla digitalizzazione: nella gestione dei big data, la problematica legata alla privacy, in particolare, e quella legata alla sicurezza degli utenti è stata ampiamente discussa dalle istituzioni; pertanto, i *policy makers* devono bilanciare l'esigenza delle aziende che vogliono costruire valore dai dati e quella dei consumatori che intendono proteggere le proprie informazioni personali. Questa è una delle principali sfide strategiche che le imprese devono fronteggiare, in quanto il possesso e l'uso dei dati richiede nuove regole e policy delle quali le aziende devono essere consapevoli.

Si ritiene opportuno approfondire anche i fattori che limitano il processo di adozione delle tecnologie, che invece, ostruiscono l'implementazione del processo di DT: assenza di risorse finanziarie, di un adeguato asset tecnologico, di adeguati sistemi informativi interni ed esterni e di adeguate competenze ed *expertise*; si riscontra, inoltre, la presenza di una certa riluttanza verso le opportunità, il più delle volte dovute ai lunghi tempi di implementazione (Masood & Sonntag, 2020).

Mentre l'adozione delle innovazioni da parte dei consumatori è stata largamente approfondita dalla letteratura, al contrario, il punto di vista delle aziende ha ricevuto un'attenzione minore (Verhagen, 2020). I continui avanzamenti tecnologici stimolano continue trasformazioni, rivoluzionando sia il contesto di business che, in particolare, le interazioni che si instaurano tra consumatore e retailer. Pertanto, le decisioni dei retailer che riguardano l'adozione delle tecnologie digitali si basano principalmente sulle seguenti domande:

- Cosa: quali tecnologie adottare. Le considerazioni riguardano principalmente l'affidabilità, la capacità di raccolta dati, l'impatto potenziale, l'orizzonte temporale, la velocità di adozione, i costi, le capacità necessarie e i costi di transizione e di disruption (Shankar et al., 2021).
- Quando: le tempistiche per l'adozione sono fattori critici e specifici della tecnologia in uso; generalmente, è strettamente correlata all'utilizzo da parte dei consumatori. Secondo la legge di Moore, la disponibilità e l'avanzamento delle nuove tecnologie è dovuta ai passaggi generazionali, durante i quali si apportano benefici quali la facilità e semplicità di utilizzo e l'aderenza al contesto competitivo.
- Quanto investire: si tratta di una decisione cruciale per l'azienda. Le tecnologie hanno differenti scale di prezzo e i retailer hanno delle capacità

finanziarie limitate da investire in tale ambito, al contrario di quei retailer che ne fanno il proprio vantaggio competitivo¹⁵.

- Come implementare: le decisioni in tale ambito sono in grado di influenzare il successo o meno nell'adozione della tecnologia; infatti, la mancanza di una visione condivisa all'interno dell'azienda e la scarsa pianificazione sono fattori che ne inibiscono il successo.
- Gestione della tecnologia da parte dell'azienda, che può decidere di far uso di tecnologia di proprietà, in comproprietà con un altro retailer, oppure esternalizzata, attraverso un approccio strategico di lungo termine, ma anche tattico di breve termine.

Tali interrogativi evidenziano come l'adozione delle tecnologie sia un processo estremamente complesso, che necessita di essere analizzato da più prospettive con una visione olistica. Si prospetta, quindi, un nuovo modo di ripensare la strategia delle aziende, che dovrebbe anticipare i bisogni dei clienti e focalizzarsi sull'uso delle tecnologie emergenti per innovare il processo d'acquisto dei consumatori ed,

¹⁵ Si fa riferimento alle aziende native digitali (tra le quali Amazon, Booking, Uber), le quali esistono principalmente o interamente online e sono nate nell'era digitale, in cui l'utilizzo della tecnologia è assolutamente pervasivo e diffuso, comportando ingenti investimenti in tale ambito e un business model fortemente focalizzato in ambito digitale.

al contempo, essere in linea con le proprie strategie di marketing e vendita (Edelman & Singer M., 2015)¹⁶.

2.2 Tecnologie digitali e tecnologie abilitanti

Attualmente si stanno fronteggiando numerose sfide (tra le quali menzioniamo la pandemia da Covid-19, la scarsità delle risorse, i cambiamenti climatici e la stabilità economica) ed è, pertanto, fondamentale comprendere come il digitale e le tecnologie abilitanti possano permetterci di contribuire a migliorare tale scenario.

Le nuove tecnologie e le tecnologie abilitanti sono dei driver determinanti nella transizione economica e sociale: questo fattore rappresenta un'opportunità per le aziende di ogni settore e permette lo sviluppo di nuovi business model e nuove capacità per integrare, costruire e riconfigurare risorse e competenze esterne ed interne. Inoltre, tali tecnologie sono di estrema importanza per le aziende, in quanto permettono di raggiungere un elevato grado di efficienza, aumentando la produttività e la performance.

In letteratura emerge come la tecnologia abbia un ruolo *disruptive*, ovvero in grado di generare cambiamenti dirompenti e, talvolta, anche radicali nell'ambiente

¹⁶ Tale approccio viene definito “*a fresh way of thinking*”: il focus sul comportamento del consumatore si trova in secondo piano rispetto alla decisione strategica del retailer.

in cui viene integrata. L'origine del termine si deve agli autori del libro *“Disruptive technologies: catching the wave”*, pubblicato nel 1995 sull'Harvard Business Review, che va a identificare quelle tecnologie che portano alla creazione di un mercato, che spesso è completamente nuovo, determinando la fine di altri che, spesso, sono dominanti da anni. Le innovazioni vengono definite *disruptive* quando sono caratterizzate dai seguenti fattori (Christensen, 1997):

- coinvolgono clienti che non avrebbero l'opportunità di utilizzare la nuova tecnologia, in quanto già adottano un altro modello di consumo;
- hanno performance più basse e/o costi più alti rispetto alle precedenti;
- la performance della tecnologia può migliorare dopo l'ingresso nel mercato in quanto beneficia del *learning by doing* e del *learning by experimenting*;
- dopo la conquista di una nicchia, la tecnologia sostituisce quella preesistente e le nuove aziende prendono il posto degli *incumbent*.

Tuttavia, se la tecnologia è il driver che determina l'innovazione *disruptive*, le condizioni abilitanti sono fornite dall'attenzione al mercato e dalla centralità del cliente, le quali, in letteratura vengono definite come le cosiddette condizioni abilitanti “relazionali” (Addis, 2022):

- l'ampia e diffusa conoscenza del mercato e del cliente;
- il focus sulla *customer experience* (e non solo sul prodotto);

- il coinvolgimento del cliente e la partecipazione attiva nel processo innovativo;
- la prospettiva di lungo periodo della relazione con il cliente;
- il benessere del cliente come obiettivo finale;
- il superamento dei confini interfunzionali e intrafunzionali nella realizzazione del business.

Tale concezione cambia la logica competitiva del mercato nel lungo periodo, che intende fondare l'innovazione *disruptive* su un'attenta strategia relazionale con il mercato, che si basa sul valore generato per il cliente quale fattore abilitante.

Con il termine “tecnologie digitali” si fa riferimento alle *Information, computing, communication e connectivity technologies* (Bharadwaj et al., 2013), individuando in tale definizione quelle che vengono incluse nel processo di DT, le quali vengono individuate attraverso l'acronimo SMACIT e sono riepilogate nella tabella seguente (Marinelli, 2020). In alcuni studi si includono anche le piattaforme digitali, l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e virtuale.

Tecnologia	Descrizione
<i>Social Media</i>	Un gruppo di applicazioni Internet basate sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0, che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti (Kaplan e Haenlein, 2010). Tra le piattaforme più note vi sono Facebook, Instagram, YouTube, Twitter e LinkedIn.
<i>Mobile</i>	Queste tecnologie si sono ampiamente diffuse grazie alla possibilità di accedere alle risorse Internet in mobilità (Gregori e Pascucci, 2019). Oltre che ad effettuare e ricevere chiamate, i dispositivi mobili come gli smartphone consentono agli utenti la fruizione di un'ampia serie di servizi digitali, come ad esempio messaggistica, email, acquisti e pagamenti online, social networking.
<i>Analytics</i>	Sono quei sistemi di raccolta, elaborazione ed analisi di grandi volumi di dati, meglio conosciuti come Big Data. Tali tecnologie sono in grado di generare nuove forme di conoscenza sotto forma di <i>actionable insights</i> , utili alle organizzazioni per compiere decisioni di business. I sistemi avanzati di analytics consentono di effettuare delle analisi predittive, le quali hanno lo scopo di far luce su trend o comportamenti futuri. In sintesi, questa categoria di tecnologie consente alle imprese di affrontare la complessità degli scenari economici adottando un approccio <i>data-driven</i> .

<i>Cloud computing</i>	Tramite le tecnologie cloud è possibile la fruizione di servizi come l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione di dati attraverso "risorse software e hardware non centralizzate ma distribuite, che vengono virtualizzate nel mondo digitale e sono raggiungibili in maniera ubiqua" (Cioffi, 2018).
<i>IoT</i>	Le tecnologie che insieme danno vita al fenomeno dell'Internet of Things abilitano macchinari, prodotti o oggetti a "dialogare" tra loro e con l'ambiente che li circonda. Tipicamente, l'oggetto, che diventa quindi <i>smart</i> , sarà dotato di sensori che fanno sì che le sue funzioni possano essere monitorate e analizzate grazie ai sistemi di analytics di cui si è già discusso. Le tecnologie IoT hanno un ruolo fondamentale nel paradigma dell'industry 4.0 in cui la digitalizzazione della produzione ha generato numerosi scenari, soprattutto per le imprese manifatturiere, le quali sono in grado di assumere un maggior controllo su macchinari, processi produttivi, prodotti.

Tabella 1: Le tecnologie cardine della trasformazione digitale (Marinelli, 2020)

Le tecnologie digitali sono classificabili in manufatti digitali, piattaforme digitali e infrastrutture digitali (Nambisan, 2017). Nello specifico, i manufatti digitali sono le specifiche applicazioni o le componenti incorporate in un nuovo prodotto o servizio, attraverso le quali viene generato valore; le piattaforme digitali sono servizi e architetture complesse che ospitano i manufatti digitali; infine, le infrastrutture digitali sono gli strumenti e le tecnologie intorno alle quali si consolida il potenziale innovativo (AI, blockchain, cloud computing, etc).

Quando si tratta di “tecnologie abilitanti” si fa riferimento ad un ampio gruppo di tecnologie che permette alle aziende di migliorare la performance in diversi ambiti: dallo sviluppo prodotto al design e dalla logistica al marketing (Bettiol et al., 2021). Tra queste si menzionano: *advanced and innovative robotics, additive manufacturing, systems integration, big data e analytics, cloud computing, artificial intelligence, cybersecurity, augmented reality, internet of things*.

Nella concettualizzazione del termine vi si comprende quelle tecnologie fondamentali per la crescita e l’occupazione, in grado di creare un grande impatto rivitalizzante sul sistema produttivo. La Commissione Europea le definisce come quelle tecnologie “ad alta intensità di conoscenza e associate a elevata intensità di Ricerca e Sviluppo, a cicli di innovazione rapidi, a consistenti spese di investimento e a posti di lavoro altamente qualificati”. In quanto tali, sono in grado di innovare prodotti, processi e servizi in tutti i settori economici; infatti, un

prodotto basato su una tecnologia abilitante accresce il valore commerciale e sociale di un bene o di un servizio.

Boston Consulting Group e Piano Nazionale “Impresa 4.0” del Ministero dello Sviluppo Economico hanno definito le nove tecnologie abilitanti:

- 1) *Advanced manufacturing solutions*: sistemi di produzione tecnologicamente avanzati, interconnessi e modulari, pertanto molto flessibili e performanti. Tra i principali sistemi troviamo la robotica con i robot collaborativi;
- 2) *Additive manufacturing*: sistemi di produzione che aumentano l'efficienza di utilizzo dei materiali, come stampanti 3D connesse a software di sviluppo digitali;
- 3) *Augmented reality*: utilizzo di sistemi di visione a realtà aumentata a supporto dei processi produttivi;
- 4) *Simulation*: simulazione tra macchine intelligenti e interconnesse per aumentare la produttività e ottimizzare i processi;
- 5) *Horizontal/vertical integration*: integrazione di informazioni e dati tra tutte le aree della filiera produttiva, dal fornitore al consumatore finale;
- 6) *Industrial internet* e *IoT*: comunicazione multidirezionale tra gli elementi della produzione, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, attraverso l'uso di internet;

- 7) *Cloud*: diffusione e implementazione di soluzioni di cloud computing e di gestione dei dati su sistemi aperti;
- 8) *Cyber-security e business continuity*: nuove norme di sicurezza per proteggere i dati, sempre più esposti al rischio di compromissioni per le numerose interconnessioni interne ed esterne;
- 9) *Big data and analytics*: analisi di grandi quantità di dati per ottimizzare i processi.

Negli ultimi anni le tecnologie abilitanti si sono ampiamente sviluppate, pur registrandosi un gap tra le piccole-medie imprese e le grandi imprese. Tra le ragioni che spiegano il ritardo dell'Italia vi è l'assenza di adeguate capacità che sono indispensabili per l'uso delle tecnologie abilitanti, la flessibilità e l'apertura al cambiamento e all'apprendimento interdisciplinare.

2.2.1 L'evoluzione tecnologica nel retail

Il fenomeno della DT sta modificando profondamente il settore retail in termini di opportunità di business, di modello di business e processi di acquisto (Pantano et al., 2018) e la tendenza mostra una prosecuzione anche nel futuro (Shankar et al., 2021). Il processo di adozione delle nuove tecnologie coinvolge tutti gli stakeholder più rilevanti di un'azienda, quali i retailer, i consumatori, i dipendenti e i fornitori. Focalizzando l'attenzione sui due stakeholder principali, ovvero i

retailer e i consumatori, si dimostra come i driver che trainano l'adozione delle nuove tecnologie possano ricondursi agli avanzamenti tecnologici che si osservano nel settore in cui l'azienda opera, alla spinta innovativa dei competitor, ai cambiamenti nello stile di vita dei consumatori e ai nuovi requisiti di sicurezza, etici e normativi¹⁷.

Nella letteratura emerge un filone di studi che approfondisce le potenziali minacce che la tecnologia può creare. Un tema molto ricorrente nel settore retail è l'analisi dell'AI e di come stia diventando un fattore di innovazione ampiamente utilizzato per simulare l'intelligenza umana (Mahmoud et al., 2020), approfondendo anche i rischi che ciò comporta, in particolare, per le seguenti categorie:

1. Datori di lavoro: l'automazione e l'eliminazione delle attività poco qualificate sono state controbilanciate dalla creazione di nuove attività, che comporta l'eliminazione di alcune figure professionali e l'inserimento di altre, trasformando il mercato del lavoro;
2. Dipendenti: nello svolgimento delle attività lavorative, le tecnologie permettono di automatizzare le attività poco qualificate, per dedicarsi ad attività a più elevato valore aggiunto;

¹⁷ Ciò vuole stimolare l'impegno e l'interesse della legislazione di introdurre dei limiti in tale contesto; allo stesso tempo, i retailer dovrebbero aderire a norme e valori etici per comportarsi in modo socialmente responsabile del business, non solo nell'interesse aziendale ma anche nell'interesse di tutti gli stakeholder, tra i quali clienti, dipendenti e società.

3. Clienti: i quali, interfacciandosi direttamente con i nuovi strumenti digitali, vengono in contatto con nuove questioni legate alla privacy¹⁸.
4. Società: lo sviluppo delle tecnologie può far crescere la disuguaglianza economica, permettendo ad alcuni di beneficiare dei vantaggi attraverso l'utilizzo improprio delle informazioni dei consumatori.

Secondo la classificazione adottata da Shankar et al. (2021), è possibile classificare le tecnologie in uso nel settore retail nel seguente modo:

- Tecnologie utilizzate dai consumatori e dai clienti con lo scopo di incrementare l'*engagement* con prodotti, servizi e brand, permettendo loro di partecipare attivamente al processo di creazione del valore. Tra queste vi sono i *device mobile*, *chatbot*, *smart mirror*, *smart speaker*, AR, VR e i pagamenti tecnologici, molte delle quali sono presenti in-store ed implementate dagli stessi retailer¹⁹ (Grewal et al., 2020).

¹⁸ La tematica della privacy è stata ampiamente dibattuta in letteratura (Vannucci & Pantano, 2020), in quanto qualsiasi interazione dei consumatori con la tecnologia genera dati di cui possono disporre le aziende ed essere utilizzati dalle stesse per direzionare la strategia; le preoccupazioni dei clienti possono essere ricondotte a tre specifici ambiti: la trasparenza nella fase di acquisizione dati, la protezione dei dati dei consumatori e l'uso improprio dei dati stessi.

¹⁹ Si menzionano alcune applicazioni tecnologiche: il check-out automatico di Amazon Go, le etichette di prezzo digitali di Kroger, il self check-out di Zara, le vetrine interattive di Ted Baker, il portafoglio digitale di Target.

- Tecnologie utilizzate dai dipendenti delle aziende retail a fini lavorativi, che consentono nuove modalità di lavoro e la definizione di nuovi ruoli e nuovi strumenti di interazione, quali ad esempio scanner prezzo, RFID, IoT, distinguendosi in tecnologie che richiedono la presenza di consumatori e di dipendenti per co-produrre in maniera sincrona oppure che possono essere utilizzati in maniera asincrona.
- Tecnologie di cui usufruiscono i fornitori dell'azienda retail, utili a migliorare la gestione dei rapporti nella rete, tra i quali si menzionano le tecnologie IoT, RFID, pagamenti digitali e tecnologie per la blockchain.

Per essere competitive, le aziende devono essere in grado di abbinare tecnologia e strategia, ovvero agire in maniera coerente per coniugare la propria strategia di business ad una conoscenza chiara delle opportunità e delle potenzialità offerte dallo sviluppo tecnologico e dall'ambiente in cui l'azienda stessa opera.

Per l'approfondimento della tecnologia *in-store* è stato introdotto in letteratura un modello per assistere i retailer nelle decisioni di adozione della tecnologia negli store fisici (Verhagen & Weltevreden, 2020), il quale si basa su un riadattamento del modello di Dubinsky (1980), fondato sui sette step della vendita, ma che prende in considerazione il contesto che risulta essere sempre più guidato dalle nuove tecnologie. Pertanto, con tale modello si vuole comprendere e indirizzare l'uso delle tecnologie a supporto delle vendite dei retailer, non considerandole come il fine ultimo, quanto piuttosto come uno dei driver di crescita. L'evoluzione

del processo di vendita dipende anche dalla capacità degli addetti di recepire ed utilizzare le nuove tecnologie (ad esempio *smartphone*, social media, AI e *data analytics*) per fornire dati utili ai retailer e contribuire a creare e a mantenere relazioni profittevoli con i clienti.

Prendendo in considerazione il punto di vista del retailer, si esaminano gli step di vendita:

- 1) *Reach*: raggiungere il consumatore e renderlo consapevole dello store e dei suoi prodotti/servizi;
- 2) *Understand*: comprendere i consumatori e i loro bisogni;
- 3) *Inspire*: ispirare i consumatori permettendo loro di vivere delle esperienze all'interno dello store;
- 4) *Inform*: fornire al cliente le giuste informazioni (tipologia, qualità e quantità);
- 5) *Convert*: incoraggiare i consumatori all'acquisto;
- 6) *Care*: seguire il consumatore anche nella fase del post-acquisto, inclusi la spedizione e l'utilizzo del prodotto;
- 7) *Expand*: perdurare la relazione e promuovere ulteriormente i servizi/prodotti, usando le esperienze positive dei consumatori.

Rispetto agli step tradizionali e presenti anche nel modello di Dubinsky (1980), lo step 3 è stato aggiunto in considerazione dei nuovi bisogni dei consumatori in termini di *customer experience*, che si richiede con l'avvento delle nuove

tecnologie. Lo step 5 (*convert*) in origine comprendeva sia la rimozione di ogni opposizione alla vendita che la vendita stessa, mentre gli step 6 e 7 erano inizialmente inclusi nel *follow-up* post-vendita, mentre oggi, con le nuove pratiche legate al customer care, si richiede un maggiore approfondimento. Inoltre, si raccomanda di considerare il processo di acquisto in maniera ciclica, piuttosto che come una sequenza di fasi con un momento iniziale e uno finale; per tale ragione si è giunti allo Store Sales Cycle Model (Verhagen & Weltevreden, 2020), che ha il consumatore al centro del processo di acquisto, attorno al quale vi sono gli step di vendita che sono supportati dalle diverse tecnologie. Il modello non vuole essere esaustivo nell'elencare le tecnologie utilizzabili, ma vuole solo dare al retailer una visione d'insieme per contribuire a stimolare una riflessione sull'uso delle innovazioni tecnologiche e comprendere come possano essere utilizzate per ottimizzare il processo di acquisto.

Si evince come la comprensione e la conoscenza del cliente e delle sue esigenze siano centrali per ottimizzare il processo di acquisto e definire quali tecnologie siano adatte sia per il consumatore che per le aziende, in virtù delle proprie risorse e capacità. Per tale ragione, le aziende si dimostrano interessate ad utilizzare le tecnologie in-store ma, al tempo stesso, hanno difficoltà nel definire quali includere nel modello di business: il modello, pertanto, aiuta a stimolare un pensiero strategico che metta al centro il processo di vendita, supportato dalle tecnologie per arricchire la *customer experience* del cliente in ogni specifica fase.

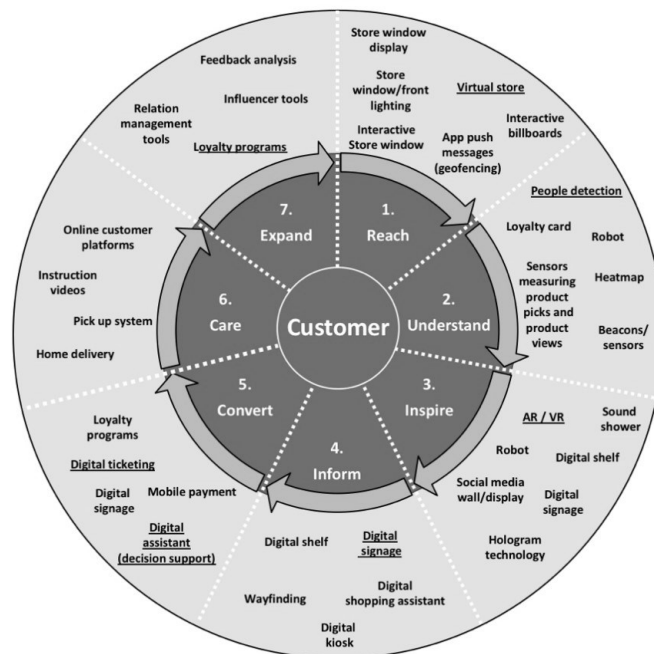


Figura 11: Store Sales Cycle Model (Verhagen & Weltevreden, 2020)

La letteratura è concorde nell'affermare che, nel settore retail, la tecnologia sia un facilitatore del processo di vendita e di acquisto, in quanto permette di disporre di una grande quantità di dati. Dal punto di vista dei retailer, l'utilizzo delle tecnologie permette di raccogliere in tempo reale un gran numero di informazioni rilevanti e di dati dei propri clienti, così da essere in grado di predire con un elevato livello di dettaglio le tendenze future. Ciò, a livello strategico, offre la possibilità di disporre di una mole di informazioni riguardo i propri clienti ed è uno degli elementi cardine per sviluppare un significativo vantaggio

competitivo²⁰. Il modello SSCM intende supportare i retailer nella scelta delle tecnologie in-store attraverso una visione olistica e comprensiva di tutte le tecnologie retail che arricchiscono il negozio fisico: attraverso un approccio orientato alle vendite, si incoraggiano i retailer ad utilizzare la tecnologia a supporto delle vendite con un adeguato approccio strategico, così da arricchire la *customer experience* nel processo di acquisto (Verhagen, 2020).

In letteratura si evince come la digitalizzazione nei punti di vendita fisici abbia avuto le seguenti conseguenze:

- la crescita delle vendite online ha creato il cosiddetto effetto “cannibalizzazione” che, in alcuni casi, comporta il trasferimento delle vendite nei punti vendita fisici a quelli online (Alba et al., 1997; Hernant & Rosengren, 2017);
- è aumentata la trasparenza delle informazioni relative ai prodotti che riguarda i prezzi e le loro caratteristiche, che si basa spesso anche sull’esperienza d’acquisto degli altri consumatori;
- ha influenzato i processi di acquisto (prima, durante e dopo la transazione) (Grewal, Roggeveen, et al., 2013);

²⁰ Un esempio sul tema è quello di Ocado, uno dei più grandi retailer online nel settore grocery, il quale ha stretto una partnership con Google per utilizzare le sue piattaforme cloud ed accedere ad una mole enorme di dati clienti, riguardanti transazioni e analisi delle preferenze.

- ha diminuito l'interazione tra clienti e personale del punto vendita in corrispondenza dell'aumento dell'utilizzo dello smartphone (Fuentes et al., 2017).

In contemporanea, è possibile spiegare come ciò si accompagni alla crescente digitalizzazione di servizi, grazie in particolare all'uso di chatbot, tool di raccomandazione online ed e-commerce, che permettono ai retailer l'implementazione di ulteriori servizi correlati, come quelli di pagamento digitale. Le decisioni di adozione delle tecnologie passano anche per la performance che queste permettono di ottenere (Pantano & Vannucci, 2019): i retailer, infatti, nella valutazione dei benefici che le nuove tecnologie possono apportare al business devono considerare i potenziali ricavi crescenti, la diminuzione dei costi o entrambi (Inman & Nikolova, 2017). L'uso delle tecnologie, infatti, è in grado di ottimizzare i processi aziendali, ma è necessario conoscere se i bisogni dei consumatori e le loro attitudini siano in aderenza con gli obiettivi aziendali. Infatti, nonostante l'interesse verso le tecnologie in-store sia crescente, molti retailer non sono pronti o addirittura si dimostrano riluttanti nell'utilizzo nei negozi (Pantano & Viassone, 2014), in quanto non si comprende a pieno quali benefici possa apportare al business.

Tra le varie tecnologie menzionate, l'analisi di Pantano & Vannucci (2019) aiuta a dare evidenza di quali siano le tecnologie più diffuse nel settore retail: tra queste ci sono televisori, tablet, *digital signage*, servizi di *click&collect*, mentre i sistemi

di pagamento *self check-out* risultano ancora scarsamente disponibili. Solo un limitato numero di punti vendita adotta più di una tipologia delle tecnologie sopra riportate, risultando in modo evidente come la dimensione dello store sia direttamente correlata con l'adozione di più tecnologie, relegando il fenomeno ad un contesto che riguarda per lo più le imprese medio-grandi con maggiori possibilità di investimento.

La letteratura accademica tratta in modo approfondito temi quali l'utilizzo della tecnologia all'interno degli store, le strategie di integrazione offline-online, il punto di vista dei consumatori nell'accettare e nell'utilizzare tali tecnologie, il ruolo di queste nella *shopping experience* del cliente. Tuttavia, la prospettiva e il punto di vista delle aziende in tale contesto necessitano di un maggiore approfondimento, insieme ai cambiamenti che queste si trovano ad affrontare con l'avvento delle nuove tecnologie, coniugata ad una visione olistica di tale evoluzione nella gestione, nelle modalità competitive e, ovviamente, nella definizione della strategia aziendale, la quale letteratura è ancora ad uno stadio esplorativo.

2.2.2 Le tendenze evolutive delle nuove tecnologie

La letteratura avanza nell'analisi delle nuove tecnologie e dell'impatto che tali innovazioni apporteranno nel settore del retail.

Tra gli argomenti di ricerca più dibattuti vi è la nascita dei *Service Robot*, ovvero dei sistemi autonomi con interfacce adattabili che interagiscono, comunicano e prestano determinati servizi ai clienti. Tuttavia, i retailer si trovano ancora in una fase esplorativa nel comprendere quali specifiche attività assegnare ai robot (de Gauquier et al., 2020).

Un altro filone di ricerca si rivolge al *Digital Signage* e ai display digitali e, in particolare, su come questi possano interagire e adattarsi agli interessi dei singoli per non sovraccaricare il consumatore di troppi stimoli non rilevanti²¹ (van de Sanden et al., 2020). Tale tecnologia ha un ruolo fondamentale nell'arricchire l'atmosfera di negozio, impattando positivamente il comportamento di acquisto dei consumatori, la soddisfazione e la loyalty. Si riscontrano diverse modalità di utilizzo che hanno lo scopo di favorire un'interazione diadica: *touchscreen*, *voice-assistant*, riconoscimento dei gesti e del movimento e l'AR.

Anche la chatbot è una tecnologia che sta avanzando in modo preponderante per lo sviluppo di un *customer journey* omnicanale, ponendosi tra le interfacce umane e le tecnologie self-service. Le chatbot sono dei sistemi che si basano sull'AI per

²¹ Il fenomeno della “*display blindness*” si riferisce ai contenuti generici che vengono trasmessi attraverso i display ma che non catturano l'attenzione del consumatore, passando del tutto inosservati. Pertanto, emerge come i retailer debbano targetizzare i messaggi e personalizzarli in base alle caratteristiche individuali dei consumatori per essere maggiormente efficaci e, allo stesso tempo, senza essere invadente.

simulare una conversazione interattiva tramite l'utilizzo di frasi e testi preimpostati, permettendo al consumatore di interfacciarsi con un software ma con l'impressione di chattare con un reale essere umano. Questo sistema viene utilizzato dai retailer, in particolare, per conoscere insight di valore attraverso la storia delle interazioni e/o delle transazioni del cliente, in modo da essere in grado di fornire risposte personalizzate, anche tramite l'uso delle FAQ (*Frequently Asked Questions*) e per automatizzare determinate azioni basate sulle risposte del cliente. Tuttavia, la letteratura è ancora in una fase esplorativa nel comprendere se il consumatore percepisca o meno un beneficio interagendo con la chatbot (Lajante Mathieu & del Prete, 2020). Infatti, i consumatori hanno spesso bisogno di un contatto sociale per condividere le proprie esperienze, mentre le chatbot mancano del tutto dell'intelligenza emotiva ed empatica per sopperire al loro bisogno socioaffettivo. Ad ogni modo, il riconoscimento delle emozioni da parte delle chatbot è in via di sviluppo, in quanto si tratta di uno strumento importante per comprendere quando è necessario virare la conversazione con un operatore, nel caso in cui la richiesta richieda una risoluzione più complessa. Tuttavia, tale tecnologia può essere utilizzata in modo proficuo per risolvere semplici problemi, con l'uso dell'intelligenza analitica e delle brevi interazioni che non richiedono la condivisione emotiva, ma solamente un approccio risolutivo veloce.

Infine, è necessario approfondire le implicazioni che si hanno nel passaggio da un retail multicanale ad uno omnicanale. La moltiplicazione dei canali di contatto

contribuisce anche a moltiplicare le occasioni di scambio dell'azienda con i clienti e ad amplificare i rischi associati ai conflitti tra differenti canali (Castaldo & Grosso, 2020). Per garantire la coesistenza tra differenti canali, limitare i conflitti e la cannibalizzazione, questi canali possono essere utilizzati per sopprimere a differenti bisogni dei consumatori, differenziando l'offerta in termini di prodotti e servizi e permettendo al cliente lo switch tra canali differenti. A livello strategico, questo processo presuppone che si passi da una visione competitiva ad una cooperativa tra i differenti canali, che devono interagire tra loro ed essere disponibili simultaneamente e fruibili sinergicamente. La ricerca accademica che si focalizza sulla *customer experience* si sta ampliando, in tempi recenti, al fine di comprendere il comportamento del cliente da un punto di vista cognitivo ed emotivo (Becker & Jaakkola, 2020), concentrandosi in particolare sul *customer journey*²². I modelli tradizionali non sono più efficaci nella soddisfazione dei

²² In letteratura emerge anche la componente sociale della tecnologia che si riscontra nel comportamento del consumatore. A partire dal Technology Acceptance Model (Davis, 1989), una versione più estesa di questo include anche gli elementi sociali nelle intenzioni di consumo per l'adozione di una determinata tecnologia (Venkatesh & Davis, 2000), che comprende i social media. In letteratura emerge come la shopping experience includa aspetti edonici legati al social shopping (Wanick & Bazaki, 2020): gli shoppers solitari, infatti, si dimostrano più sensibili al prezzo, focalizzandosi più sugli aspetti funzionali piuttosto che su quelli emozionali (Wakefield & Inman, 2003). Infatti, tra le teorie di comportamento del consumatore, la *Theory of Reasoned Action* (Ajzen & Fishbein, 1980) include le norme soggettive, secondo le quali il nostro

bisogni del cliente, la quale, inoltre, si sta caratterizzando per una maggiore complessità a causa dell’emergere dei nuovi media e della proliferazione dei touchpoint nei differenti canali di vendita (Mele et al., 2021). Il coinvolgimento dei consumatori deve essere atto a creare un’esperienza d’acquisto olistica, piacevole ed interattiva, con l’utilizzo di strumenti digitali in tutti i vari touchpoint. Di primaria importanza, in tale contesto, risulta la comprensione della relazione che si instaura tra lo shopping fisico e quello digitale, che si definisce “*Phygital*”²³. Generalmente, il percorso del cliente è un processo lineare che si conclude con l’acquisto (Lemon & Verhoef, 2016), ma oggi le tecnologie hanno contribuito a rendere più complesse le dinamiche e le interazioni tra canali, che coinvolgono un continuo flusso di informazioni: i consumatori possono, infatti, rivolgersi a canali sia offline che online per cercare, comparare, comprare

comportamento dovrebbe essere in linea con ciò che gli altri si aspettano da noi, rinforzando l’idea che il comportamento del consumatore non è sempre razionale e, ogni volta che si compie un acquisto, possono incorrere elementi quali lo status o l’appartenenza ad un gruppo, anziché il valore utilitaristico di un prodotto o servizio. Si menziona anche la *Social Identity Theory*, secondo la quale gli individui tendono a identificarsi con uno specifico gruppo in comparazione ad un altro gruppo (Tajfel, 1974) e la *Social Exchange Theory*, che prevede la generazione di regole “invisibili” emergenti dalle interazioni, che sono interdipendenti e si riferiscono alle azioni generate da altre persone.

²³ Il termine “*Phygital*” è stato coniato nel 2007 da Chris Weil, per descrivere l’inseparabile connessione che si sta instaurando tra il mondo fisico e quello digitale.

prodotti e servizi, interferendo nella fase pre-acquisto, acquisto e post-acquisto. La complessità del *customer journey* si riscontra sia nello spazio che nel tempo, in quanto le varie fasi possono prolungarsi per un periodo di tempo e in differenti touchpoint.

L'omnicanalità, oltre a rappresentare un'importante opportunità per la digitalizzazione del business, richiede anche un cambiamento dell'assetto organizzativo e delle logiche che sottostanno alla strategia aziendale; è necessario, pertanto, soffermarsi su questo aspetto e comprenderne l'impatto e gli aspetti evolutivi. Si evince come i negozi retail stiano cercando di integrare in modo appropriato tali tecnologie, in alcuni casi in modo proficuo, mentre in altri casi vi è difficoltà nella definizione di una visione chiara e adeguata al business di riferimento.

La letteratura che investiga il ruolo delle tecnologie emergenti nel retail si focalizza anche sulla prospettiva manageriale ed organizzativa che ne scaturisce.

Dal lato organizzativo, ciò va a comprendere:

- le persone che decidono di intraprendere il percorso di innovazione con l'uso delle tecnologie e la loro propensione all'innovazione;
- l'allineamento dei benefici tecnologici agli obiettivi dell'organizzazione e alle risorse interne ed esterne designate (finanziarie ed umane);
- l'abilità dell'organizzazione di rispondere efficacemente ai cambiamenti e le relative competenze;

- la capacità di integrazione con la struttura organizzativa preesistente;
- la cultura e l'orientamento all'innovazione della struttura organizzativa preesistente.

Pertanto, l'utilizzo delle tecnologie spesso determina una serie di esternalità, che richiedono un'attenta considerazione e un approccio olistico integrato ad un'adeguata strategia di business.

2.2.3 La digitalizzazione dei servizi: verso lo smart retail

La ricerca accademica evidenzia come, nell'ambito dei servizi dei retailer, i consumatori apprezzino largamente la possibilità di scelta tra differenti touchpoint durante la loro esperienza di acquisto. In tale contesto, è necessario considerare che il consumatore attribuisce un valore aggiuntivo all'interazione umana ed è, pertanto, di estrema rilevanza comprendere come si interfacci con le tecnologie nei servizi in-store e quale sia la sua attitudine nei confronti dei touchpoint sia umani che digitali (Vannucci & Pantano, 2019).

Attualmente, la tendenza è quella di digitalizzare i servizi in-store introducendo molteplici touchpoint digitali come primo punto di contatto tra retailer e consumatore, incoraggiando così il trasferimento continuo dal mondo offline a quello online verso un'ibridazione omnicanale. Generalmente, i touchpoint digitali emergono nel momento in cui il consumatore non vuole avere un contatto

diretto con il personale di vendita, oppure quando l'uso della tecnologia permette un risparmio di tempo, ma dall'altro lato, è necessario che il consumatore sia supportato da adeguate capacità e che non abbia difficoltà ad usare la tecnologia in modo autonomo. Infatti, in letteratura (Vannucci & Pantano, 2019) si rileva la necessità di bilanciare i touchpoint digitali e quelli umani, con una predominanza del primo nei casi in cui si riscontra un maggior valore utilitaristico.

La funzione marketing, in tale contesto, è portatrice di una logica sempre più orientata al servizio piuttosto che al prodotto, considerata la centralità dell'intangibile, dei processi di scambio e delle relazioni, e ciò è ancora più amplificato nel settore retail, in cui il consumatore è un co-creatore del servizio ed ha un ruolo centrale nella definizione delle strategie di marketing (Vargo et al., 2004). Il servizio, infatti, in questo settore sta diventando fondamentale per aggiungere valore al prodotto, in un'economia moderna caratterizzata da una logica "*technology pull*" in cui la tecnologia è richiesta dal cliente, stimolando una crescente domanda di innovazione nei servizi *knowledge intensive* (Pantano et al., 2018).

Da un punto di vista manageriale, tale contesto influenzerà lo sviluppo dello *smart retail*²⁴ (Pantano et al., 2018; Pantano & Timmermans, 2014), rendendosi

²⁴ Il termine "*smart*" prevede la presenza di tre aspetti fondamentali: 1) connessione tra gli strumenti e le macchine e, di conseguenza, la possibilità di raccogliere grandi quantitativi di dati (Big Data) e trasferire informazioni tra i dispositivi (IoT e cloud computing, RFID, display

necessario un approfondimento del concetto, il quale va oltre ciò che caratterizza l'uso delle tecnologie digitali e include altre importanti dimensioni in grado di modificare il processo tradizionale d'acquisto, andando a definire la strategia orientata al servizio con una caratterizzazione innovativa e dedicata alle nuove tecnologie.

Questo contesto stimola una “*smart-partnership*” tra retailer e consumatore con l'obiettivo comune di produrre un servizio soddisfacente per entrambe le parti (Pantano & Timmermans, 2014). Rispetto alla vendita al dettaglio tradizionale, la quale attribuisce importanza primariamente all'attività di vendita e alla relazione tra azienda e cliente, nella vendita al dettaglio *smart* si riscontra un'elevata flessibilità e si dà rilevanza al rapporto tra clienti, tecnologia, prodotti, personale e i differenti touchpoint che permettono un'interazione in tempo reale con i clienti, comportando la necessità del monitoraggio e del controllo.

Lo *smart retailing*, infatti, è stato definito come quella particolare idea di *retailing* dove le aziende ed i consumatori utilizzano la tecnologia per reinventare e rinforzare il loro ruolo nella nuova economia dei servizi, migliorando la qualità della *shopping experience* (Pantano & Timmermans, 2014) e come quel “sistema

interattivi e informativi, digital signage, applicazioni mobile); 2) digitalizzazione ed implementazione delle nuove tecnologie nei vari processi, che portano a migliori risultati in termini di efficienza ed efficacia; 3) *intelligence*, classico è l'esempio della manutenzione predittiva, ovvero la possibilità di ottenere istruzioni in base a parametri definiti.

interattivo e interconnesso che supporta la gestione senza interruzioni dei differenti touchpoint per personalizzare la customer experience e ottimizzare la performance lungo tali touchpoint” (Roy et al., 2017).

Non è, però, presente una definizione condivisa in letteratura, il che è dovuto alla natura complessa dello *smart retail*, alle continue innovazioni tecnologiche, e ai molteplici *customer journey* dei consumatori dovuti ai loro comportamenti d’acquisto. I fattori principali che lo caratterizzano si devono allo sviluppo di determinate condizioni, le quali richiedono ai retailer nuove sfide da affrontare per rimanere competitivi nel mercato (Pantano & Timmermans, 2014):

- capacità ad hoc che permettano di comprendere le modalità di adozione delle tecnologie all’interno dell’organizzazione. Si tratta di un fattore dinamico, in quanto i cambiamenti sono continui e in continua evoluzione, presupponendo una sfida che richiede investimenti in capitale umano, che supporti i sistemi tecnologici, e il tempo di trasformare in azioni le previsioni, i quali presuppongono stabilità finanziaria;
- cambiamenti nel *knowledge management*: il settore retail richiede continui scambi di informazioni col cliente per comprendere i trend di mercato e traslarli sul prodotto; dall’altro lato, il consumatore raccoglie le informazioni nel corso del suo processo di acquisto, comparando i prodotti della concorrenza. L’evoluzione delle tecnologie ha modificato tale processo ed, in particolare, il modo con cui vengono archiviate le

conoscenze del cliente e come vengono trasferite dal prodotto o servizio al consumatore stesso. Il focus sull'analisi dei dati cliente e su come questi vengano utilizzati richiedono competenze critiche ed *expertise* di *business intelligence* di una certa complessità.

- creazione di *smart partnership*: le tecnologie smart mediano la relazione tra retailer e cliente, contribuendo a far evolvere la tradizionale relazione, dando piena consapevolezza che lo scambio di informazioni porterà vantaggi ad entrambi i partner coinvolti.
- cambiamenti nell'accesso al servizio: le tecnologie permettono di superare i limiti del negozio fisico, facendo accedere direttamente il consumatore al servizio. Ciò comporta capacità di utilizzare le tecnologie, modificando il tradizionale comportamento del consumatore e aggiungendo dei fattori critici che potrebbero influenzare la shopping experience, in maniera sia positiva che negativa. La vera sfida sta nel portare il consumatore verso il nuovo canale e a preferirlo, in quanto dotato delle nuove tecnologie e più efficiente per l'azienda.
- Cambiamenti nel ruolo del venditore: la tecnologia supporta l'esecuzione di alcune delle attività che svolgono i venditori, incrementando quelle che vengono svolte dalle macchine anziché dal personale. Il venditore deve inoltre acquisire nuova capacità per utilizzare le tecnologie e portare avanti

nuove relazioni con i clienti senza interfacciarsi direttamente con loro, consapevole che parte delle attività di routine verranno ora automatizzate.

- Cambiamenti nel consumo: transazioni ridotte, costi di spedizione, tendenza alla personalizzazione e una *customer experience* più flessibile sono i fattori principali che contraddistinguono il nuovo modello di consumo, alla cui base vi è l'assenza di sincronia nel momento di ricerca, comparazione, scelta ed acquisto.

Gli altri elementi chiave che contribuiscono alla creazione del framework sono, pertanto, l'organizzazione, l'economia, le persone e la struttura di mercato (Pantano et al., 2018).

Inoltre, è di cruciale importanza identificare il consumatore smart, il quale possiede quattro caratteristiche principali: il controllo nel prendere decisioni, l'aspettativa di un servizio personalizzato, l'empowerment e la partecipazione al processo di co-creazione e co-produzione del valore (Priporas, 2020). In tale contesto, il consumatore esemplare fa parte della Generazione Z, il quale nasce nativo digitale e dipendente dal punto di vista tecnologico. Viene definito come quel consumatore "informato, connesso e consapevole, abituato a condividere e a partecipare alle attività di business, influenzato dai contenuti emozionali" (Pantano et al., 2018). Si dimostra come questo consumatore utilizzi ampiamente le tecnologie per ricevere suggerimenti durante il processo decisionale di acquisto,

sentendosi a proprio agio nell'utilizzo della stessa in contesti ordinari (Priporas, 2020).

2.3 Il consumatore digitale

I cambiamenti generazionali, così come i fattori culturali e il contesto economico, sociale e, non ultimo, ambientale, continueranno a plasmare il modo in cui i consumatori pensano e si comportano.

Proprio la tecnologia permette di classificare le generazioni che, avendo vissuto periodici storici differenti, adotteranno valori e comportamenti diversi. Emergono, pertanto, i seguenti gruppi di consumatori:

- *Millennial* o Generazione Y: nati e cresciuti nel periodo in cui la tecnologia digitale è nata e si è sviluppata (1981-1996), sanno sfruttare istintivamente le potenzialità dei dispositivi digitali per effettuare acquisti e curare la sfera delle relazioni sociali. I Millennial sono la prima generazione digitale e sono diversi dalle generazioni precedenti anche rispetto ai valori. Mentre le generazioni precedenti preferiscono acquistare beni materiali, i Millennial tendono ad attribuire maggiore importanza alle esperienze, curano le relazioni sociali e cercano un senso nel lavoro che fanno e nei beni che acquistano.

- Generazione Z: è un ampio gruppo demografico compreso tra il 1997 e il 2012, tende ad essere più diversificato e multiculturale rispetto alle generazioni precedenti, è coinvolta nelle grandi questioni sociali e usa la tecnologia per cercare informazioni e condividere opinioni.
- Generazione Alpha: comprende i nati tra il 2011 e il 2025 e sono i nativi dell'intelligenza artificiale. Non avranno bisogno di cercare attivamente informazioni o prodotti perché sarà l'intelligenza artificiale (AI)²⁵ ad individuare i loro bisogni insoddisfatti e ad offrire risposte idonee. Le aree in cui dovranno pensare o agire saranno meno numerose rispetto a quelle delle generazioni precedenti, per cui i loro schemi mentali e di comportamento potrebbero rivelarsi radicalmente differenti.

Sulla base dei megatrend globali, studi recenti sono concordi nell'individuare alcuni fattori-chiave che ispireranno il comportamento delle persone nei prossimi anni (Intel, 2019):

²⁵ In tale contesto, l'Artificial Intelligence ha un ruolo preponderante nel generare in maniera del tutto automatica offerte personalizzate al comportamento d'acquisto del singolo cliente, stimolando grandi opportunità di approfondimento dell'interazione e della collaborazione uomo-macchina. L'osservazione consente, inoltre, di comprendere come il consumatore si relazioni con i prodotti, i brand, i negozi, le aziende e gli altri consumatori. In particolare, uno degli ambiti che stimola numerosi approfondimenti è quello dei meccanismi di raccomandazione al cliente e di personalizzazione, accelerato dalla gestione automatizzata delle decisioni di marketing tramite l'AI e il machine learning.

1. Ricerca del benessere: la crescente attenzione alla salute e al benessere comporta, oltre ad un cambiamento dello stile di vita, nuovi atteggiamenti nei confronti dell'assistenza sanitaria, dell'alimentazione, della bellezza, dell'attività fisica. Le aziende avranno l'opportunità di diversificare, personalizzare e differenziare i propri marchi inserendo il concetto di salute nei propri prodotti e servizi; per le aziende di vari settori si aprono nuove opportunità di diventare gli alleati del benessere dei propri clienti, con una maggiore consapevolezza sugli impatti ambientali ed etici con l'aiuto delle nuove tecnologie.
2. Tecnologia al servizio: il 5G entro il 2030 dovrebbe collegare 125 miliardi di dispositivi; pertanto, la tecnologia mobile sfumerà i confini tra tempo e spazi di lavoro, apprendimento, tempo libero e viaggi.
3. Attivismo e affermazione della propria identità: i canali digitali daranno sempre più voce alle opinioni dei consumatori e crescerà il potere sociale in mano al "consumatore collettivo".
4. Importanza alle esperienze: caratterizzanti rispetto ai beni che offrono i retailer, i consumatori diventeranno ancora più esigenti durante il percorso di acquisto; pertanto, i retailer devono puntare alla creazione di esperienze più intime con i consumatori in ambienti di shopping *seamless* online e offline, tramite la personalizzazione dell'offerta; la tecnologia contribuirà

a creare esperienze in ogni ambito, ma la costante connettività creerà anche una contro-domanda per interazioni offline con i brand.

5. Iper-personalizzazione: nei prossimi anni vi sarà una crescente richiesta di livelli più alti di personalizzazione applicabile a prodotti, processi e servizi; di conseguenza i mercati di massa si frammenteranno e si sposteranno sempre più verso micro-mercati con offerte di nicchia in grado di soddisfare singoli individui ed esigenze basate sulla specifica situazione. In ambito alimentare la tecnologia consentirà alle persone di costruire approcci iper-individualizzati alla propria salute fisica e mentale.

Il cliente è, inoltre, al centro di tutte le attività del processo di digitalizzazione, ridefinendo l'interazione tra clienti e brand e tra i clienti stessi; ciò è dovuto al fatto che i nuovi canali digitali consentono alle aziende di raccogliere *insight* rilevanti sui loro gusti e comportamenti, facendo emergere una tendenza all'iper-personalizzazione dell'offerta e alla creazione di maggior valore per i clienti²⁶.

Il profilo del nuovo consumatore digitale è quello di un individuo che si trova a suo agio nella dimensione digitale, è alla ricerca di efficienza e di un'esperienza personalizzata, semplice e intuitiva; in tale contesto, il concetto di *phygital* va

²⁶ Si faccia riferimento, a titolo di esempio, l'iniziativa "Create your Taste" di McDonald's che offre la possibilità di personalizzare il proprio hamburger; il ristorante YO! Sushi di Londra collabora con DNAfit per aiutare i clienti a scegliere piatti in base al loro DNA (feast-magazine.co.uk).

incontro alle sue esigenze in quanto il digitale si affianca al mondo fisico assumendo un ruolo centrale in tutte le fasi del processo di acquisto²⁷. I consumatori, inoltre, sono inseriti in una rete di relazioni costituite da soggetti, organizzazioni ed oggetti, in cui la connettività è onnipresente e multidimensionale²⁸. Pertanto, il consumatore risulta essere informato, co-produttivo, connesso, alla ricerca dell'esperienza e, nel prendere le decisioni, non si basa solo su aspetti razionali, ma è spinto anche dalle emozioni.

Tra le tecnologie in uso nel settore del retail, la realtà aumentata e le applicazioni *mobile* sono strumenti molto promettenti (Pantano et al., 2017), ed è indubbio come la tecnologia possa contribuire a risolvere alcune delle criticità dei retailer fisici tradizionali andando in contro alle esigenze dei clienti (quali ad esempio l'orario di apertura limitato, la temporanea indisponibilità dell'assistenza del

²⁷ Secondo la legge di Moore, la disponibilità e l'avanzamento delle nuove tecnologie è dovuta ai passaggi generazionali, durante i quali si apportano benefici quali la facilità e semplicità di utilizzo e l'aderenza al contesto competitivo.

²⁸ Per il 75% degli intervistati internet è la fonte principale per cercare informazioni su prodotti e servizi, per il 69% per scoprire nuove marche. Le nuove tecnologie permettono ai clienti di connettersi con altre persone, senza richiedere necessariamente la presenza fisica nello stesso luogo per poter comunicare ed interagire, grazie alle applicazioni mobile di video-connezione; con altri oggetti grazie alle nuove tecnologie Iot; con gli ambienti fisici, con l'uso della localizzazione in tempo reale di Google Maps ed altre applicazioni simili. <https://www.mark-up.it/consumatori-digitali-piu-sofisticati-e-attenti-opportunita-per-i-piccoli-brand/>

personale di vendita, la scarsa velocità del pagamento, etc) e ciò è ulteriormente confermato dall'ascesa dello shopping omnicanale avvenuta negli ultimi anni. All'interno del negozio fisico, l'uso della tecnologia contribuisce ad aumentare la soddisfazione del cliente, grazie a numerosi vantaggi che si ottengono, principalmente, dalla possibilità di avere a disposizione una più ampia offerta di articoli, da tempi di attesa ridotti, servizi personalizzati, ricompense per i consumatori fedeli. Sulla base di tali considerazioni è possibile comprendere come il *customer journey* dei clienti sia in continua evoluzione e richieda alle aziende delle interazioni complesse.

2.3.1 L'evoluzione del customer journey

L'interazione dei clienti attraverso una molteplicità di touchpoint comporta che il controllo da parte delle aziende di tutte le fasi del processo di acquisto sia sempre più sfumato. In tale contesto, la transazione costituisce solo una delle fasi di un lungo ed articolato processo di interazione che si instaura tra l'azienda e il consumatore, tale da non risultare più adatta la tradizionale rappresentazione del funnel del percorso d'acquisto²⁹. Infatti, la dinamicità che contraddistingue i

²⁹ Il percorso d'acquisto tradizionale di Derek Rucker era visualizzato come un imbuto (funnel) e comprendeva quattro fasi: consapevolezza (*awareness*), considerazione (*consideration*), preferenza (*preference*) e acquisto (*purchase*).

canali digitali rende più dinamico tale concetto, rendendo simultaneo il verificarsi di alcune fasi.

Il nuovo concetto di *customer journey* si affianca a quello di *customer experience*, che si basa sul soddisfacimento di un'esperienza piuttosto che sull'acquisto di un prodotto (Pine et al., 1998). Lemon e Verhoef (2016) hanno proposto una rappresentazione del processo d'acquisto strettamente collegata a tale concetto e che si struttura nelle seguenti fasi:

- Fase del preacquisto: comprende tutte le interazioni del cliente con l'impresa fornitrice o il suo brand che avvengono prima della transazione. In questa prima fase il cliente acquisisce la consapevolezza di un'esigenza e ricerca tutte le informazioni disponibili che lo portino a soddisfarla, confronta i diversi prodotti-servizi presenti sul mercato, fino ad arrivare alla valutazione e alla scelta del fornitore. Si tratta della fase più lunga di tutto il percorso d'acquisto, in cui i punti di contatto più rilevanti sono i siti web, i motori di ricerca, le *customer referall*, i blog e i social media³⁰; è necessario, pertanto, tenere in considerazione l'user experience che viene costruita su tali piattaforme, la facilità di utilizzo, le prestazioni, l'aspetto (colore e grafica), la qualità delle informazioni presentate.

³⁰ Nel modello tradizionale i fattori che influenzavano il processo di acquisto erano sostanzialmente il layout del negozio, l'illuminazione, i colori, la musica e l'odore (Kotler, 1973).

- Fase di acquisto: comprende tutte le interazioni del cliente con il fornitore che conducono alla negoziazione, all'ordine e al pagamento. Nella fase di acquisto, tra i touchpoint più significativi è possibile annoverare la forza vendita, che riveste un ruolo centrale nella gestione della negoziazione.
- Fase del post-acquisto: comprende le interazioni tra cliente e fornitore che avvengono dopo l'acquisto e l'utilizzo del prodotto o servizio, l'assistenza e il supporto richiesto al fornitore, eventuali reclami o la valutazione dei risultati raggiunti. L'esperienza maturata dal cliente in questa fase è, spesso, determinante per spingere il cliente al riacquisto.

La comprensione del percorso di acquisto del cliente è in grado di migliorare i tassi di conversione ed è, pertanto, di fondamentale importanza. Il contesto online ha contribuito a modificare la linearità del processo verso un comportamento più circolare, dove ogni fase è legata all'altra in maniera più dinamica, spostandosi continuamente tra i vari touchpoint. Dunque, è aumentato negli ultimi anni l'interesse da parte della letteratura sulla rilevanza della strategia omnicanale, al fine di consentire al cliente di utilizzare in maniera *seamless* i canali in-store e out-of-store (Cummins et al., 2016; Lemon e Verhoef, 2016). L'esperienza omnicanale si distingue da quella multicanale, contraddistinta dall'utilizzo congiunto ma separato, allo stesso tempo, dei canali online e offline; quella omnicanale prevede, invece, l'integrazione di tutti canali e dei relativi touchpoint, per garantire al cliente un'esperienza d'acquisto continua e senza interruzioni (sin

dalla ricerca delle informazioni fino alla transazione) (Payne et al., 2005). Tale soluzione consente al cliente di condurre un'esperienza coerente su tutti i canali utilizzati, richiedendosi che la strategia adottata sia coerente in tutti i touchpoint (Frow et. al, 2017).

In tale contesto, gli strumenti di *digital analytics* assumono un ruolo fondamentale per ottenere informazioni sul comportamento di acquisto dei clienti attraverso i vari punti di contatto.

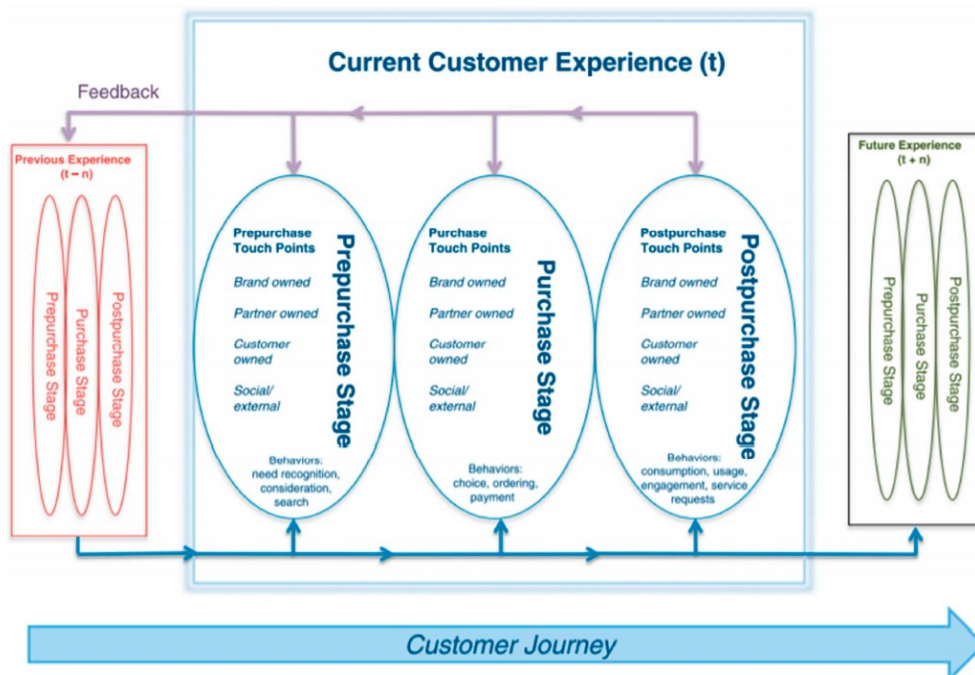


Figura 12: Modello di customer journey e customer experience (Lemon & Verhoef, 2016 p.77)

Infine, accanto al modello del customer journey del cliente, è possibile analizzare il ciclo di vita di quest'ultimo; a seconda della fase di conoscenza del cliente, è possibile stabilire dei percorsi di relazione, distinguendosi i seguenti obiettivi:

- *retention*: si tratta di una strategia atta al mantenimento dei clienti fedeli;
- *riconquista*: lo scopo è quello di riattivare i clienti persi, ovvero quelli che da almeno due mesi non fanno più acquisti in punto vendita;
- *recupero preventivo*: è un'attività di sollecitazione verso quei clienti che stanno abbassando il loro livello di fedeltà, misurato dalla spesa media e/o dalla frequenza di visita in punto vendita;
- *crescita*: riguarda l'aumento della spesa media e della frequenza di visita in punto vendita per i clienti consolidati, ovvero quelli che hanno un potenziale di spesa più alto oppure quelli che attualmente sono condivisi con altre insegne e si recano in più punti vendita di diverse insegne per fare la spesa;
- *nurturing*: vuole costruire la relazione con i nuovi clienti al fine di svilupparne la fidelizzazione.

La conoscenza del ciclo di vita del cliente si dimostra in grado di aiutare l'azienda a prevedere dei percorsi di crescita per costruire relazioni di valore. Dunque, è di primaria importanza conoscere il cliente per definire le strategie da adottare e soddisfare le esigenze del singolo.

2.4 Il fabbisogno di nuove competenze

L'impatto della diffusione delle Information and Communication Technologies (ICT) sulle organizzazioni, le istituzioni e la società, ha una portata sempre crescente, in grado di produrre effetti in qualsiasi ambito della vita quotidiana (Marinelli, 2020), determinando una vera e propria "rivoluzione" in grado di innescare una serie di implicazioni *disruptive* (Nambisan et al., 2019). Per sfruttare al meglio le opportunità derivanti dalla trasformazione digitale è necessario che le aziende si chiedano quanto sono pronte ad affrontare concretamente tale processo, in termini di organizzazione interna e propensione al cambiamento. Pertanto, la letteratura accademica si interroga su cosa si richieda alle risorse umane per facilitare la transizione verso la trasformazione digitale dell'azienda.

La nascita delle nuove tecnologie digitali ha richiesto, inoltre, la nascita di nuove figure professionali, in quanto investire soltanto nelle tecnologie non risulta più sufficiente, ma è opportuno agire sulle capacità di chi opera all'interno dell'organizzazione, stimolando la riflessione su un cambiamento che non è solo tecnico, ma soprattutto culturale (Di Gregorio, 2021). Dunque, si identificano quelle caratteristiche che si rendono necessarie in tale contesto, le quali comprendono sia competenze digitali che abilità creative, richiedendosi non solo la capacità di utilizzare le tecnologie, ma soprattutto quella di partecipare al processo creativo, attraverso l'uso di competenze di tipo digitale.

Si afferma, in tale contesto, la rilevanza del concetto di *knowledge economy*³¹, attribuendo un ruolo chiave alle risorse umane e alle caratteristiche individuali, alle abilità e alle competenze (Sergi et al., 2022). Si assiste, quindi, alla richiesta da parte delle organizzazioni di nuove competenze che riguardano principalmente tre ambiti:

- competenze generiche in ICT, che consentono di utilizzare tali tecnologie nelle attività lavorative quotidiane (l'accesso ad informazioni online o l'utilizzo di un determinato software);
- competenze complementari in ICT, utili al fine di svolgere nuove mansioni che prevedono l'utilizzo delle tecnologie all'interno del proprio ruolo aziendale, come nel caso dell'elaborazione delle informazioni di tipo complesso;
- competenze specialistiche in ICT, al fine di programmare e sviluppare prodotti e servizi (software, pagine web, servizi cloud) e gestire reti.

Tuttavia, si evidenzia come gli individui non debbano solo essere dotati di *hard skill*, ma debbano sviluppare anche le cosiddette *soft skill*, le quali comprendono quelle caratteristiche intrinseche all'individuo, come la motivazione e l'attitudine; in tale contesto, infatti, la letteratura richiede l'adozione di una prospettiva

³¹ L'espressione è stata coniata da Peter Drucker, il quale vuole definire quel tipo di economia in grado di generare ricchezza e valore utilizzando le informazioni e trasformandole in conoscenza.

multidisciplinare che vada a comprendere le discipline di *information system* e psicologia (Garcez et al., 2022).

Ciò comporta che l'utilizzo delle nuove tecnologie e i processi di trasformazione digitale che stanno attraversando le organizzazioni aziendali non solo abbiano comportato la domanda di nuove figure professionali, ma hanno anche trasformato le modalità di svolgimento delle attività lavorative già presenti e consolidate all'interno delle aziende. La maggiore disponibilità di informazioni resa disponibile da queste nuove tecnologie ha, infatti, indotto le varie funzioni aziendali a delineare una nuova necessità di gestione, di coordinamento, di pianificazione, di adattamento rapido ad un ambiente sempre più ibrido e, inoltre, caratterizzato da una maggiore cooperazione tra le varie funzioni aziendali rispetto al passato.

La trasformazione digitale implica una stretta collaborazione tra la Direzione Marketing rappresentata dal CMO (*Chief Marketing Officer*) e la Direzione dei Sistemi Informativi rappresentata dal CIO (*Chief Information Officer*) nel ruolo di promotori del processo di trasformazione digitale. Il ruolo di leader del processo di trasformazione digitale è, tradizionalmente, del CIO, a fronte dei consistenti investimenti in tecnologie volti a migliorare le operazioni e attività di approvvigionamento. Ma successivamente, la centralità assunta dalla conoscenza del cliente e dalla strategia di digital marketing, ha contribuito a dare un ruolo

preponderante anche al CMO, il quale deve essere coinvolto nel progetto per gestire la tecnologia e sviluppare iniziative strategiche in tale ambito.

La partecipazione al processo digitale come figura leader necessita dell'introduzione di nuove professionalità come quella dello *Chief Digital Officer*: questa nuova figura presenta competenze in grado di gestire la digitalizzazione trasversalmente, evitando problemi tra i vari reparti e puntando ad una maggiore collaborazione tra di essi. Il compito principale è quello di gestire la governance digitale disponendo di capacità in ambito di management aziendale, di project management, di ICT e di comunicazione ai clienti in un'ottica multicanale.

In letteratura accademica emerge una ricerca condotta da Bettiol et al. (2021), nella quale si evince come le aziende *top performer*³² che hanno intrapreso il processo di DT abbiano un livello di competenze più elevato ed un orientamento internazionale; l'intensità delle ICT è consistente, rilevandosi un tasso di adozione elevato (tre o più tecnologie adottate), in particolare per quelle *cloud*. Le motivazioni che spingono ad implementare le tecnologie riguardano l'efficienza dei processi, le nuove opportunità di business e l'incremento della competitività internazionale.

³² Il campione di aziende analizzate sono piccole-medie imprese italiane del settore manifatturiero con livelli differenti di performance economica e finanziaria. Le aziende top performance sono quelle i cui indicatori si trovano al di sopra della media del gruppo.

Nonostante si riscontrino differenze nelle performance, le aziende che hanno adottato le nuove tecnologie sono simili per quanto concerne i fattori che sono alla base del processo di DT, ovvero le capacità delle risorse umane e gli investimenti in R&S. Ciò mostra come le risorse finanziarie possano supportare l'adozione delle tecnologie, ma le dimensioni principali che permettono di dispiegare la forza degli investimenti sono le capacità delle risorse umane e la struttura innovativa dell'azienda, insieme all'adozione di adeguate strategie innovative.

Pertanto, le risorse umane e lo sviluppo delle competenze rimane un topic di particolare rilievo, in quanto si registra un gap tra la complessità dei mercati e delle tecnologie e l'evoluzione delle capacità di marketing digitale, creando quel “*digital talent gap*” che limita l'abilità delle organizzazioni nel fronteggiare tale complessità (Leeflang et al., 2014). Si identificano due specifici gap nelle capacità di marketing (Herhausen et al. 2021): il *practice gap* e il *knowledge gap*, che si riferiscono rispettivamente allo scostamento che vi è nell'ambito delle competenze pratiche e delle conoscenze teoriche di marketing digitale.

In tale contesto, le *dynamic capabilities* sono considerate quale fattore facilitatore della DT, dimostrando la rilevanza della componente delle soft skill (Matarazzo et al, 2021). A tal proposito, si afferma che il reclutamento di risorse dotate di queste specifiche skill sia un facilitatore per lo sviluppo del processo: in particolare, l'allineamento tra marketing e IT in termini di conoscenze e competenze acquisisce una sempre maggiore rilevanza (Graesch et al., 2021). A tal proposito,

si segnala il concetto di “MarTech”, ovvero la tecnologia del marketing, che promette una migliore efficienza grazie all’automazione e ad una maggiore efficacia, ottenuta dalla capacità di ottenere insight attraverso la disponibilità dei dati sui clienti. Infatti, se è possibile affermare che la tecnologia non sostituirà del tutto i processi esistenti, si denota come sia in grado di cambiare, in particolar modo, l’approccio ai processi stessi (Mattiacci, 2022).

2.5 L’evoluzione del marketing

Mentre le aziende stanno integrando le nuove tecnologie nelle attività di marketing, solo recentemente hanno iniziato ad esaminare cosa ciò comporta a livello strategico (Kumar et al., 2021).

Nonostante vi sia un’ampia letteratura sul tema dell’impatto delle tecnologie abilitanti sul business delle aziende, sono pochi gli studi che si sono concentrati su una singola funzione aziendale (Bruzzi et al., 2021); tuttavia, ciò risulta di estremo interesse per condurre un’efficiente ed efficace introduzione delle tecnologie abilitanti all’interno di un’impresa e comprendere come queste siano in grado di valorizzare il ruolo di alcune di queste funzioni nella costruzione di un ecosistema aziendale, in particolare quello del marketing.

Per affrontare l'ampia tematica relativa al digital marketing può risultare utile prendere innanzitutto in considerazione il marketing tradizionale, al fine di comprenderne gli assunti di base e la graduale trasformazione in corso.

Kotler (2012) definisce il marketing come “la scienza e l'arte di esplorare, creare e trasferire valore per soddisfare i bisogni di un mercato di riferimento fino ad arrivare ad un profitto. Identifica i bisogni e i desideri non soddisfatti. Definisce, misura e quantifica il mercato identificato e il profitto potenziale”. Il marketing tradizionale fa riferimento al processo di analisi, pianificazione, scelta e controllo delle decisioni di prodotto e servizio, prezzo, promozione e comunicazione, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'organizzazione, facendo uso di strumenti quali mass media, televisione, radio e giornali, che si caratterizzano per una comunicazione di tipo unidirezionale ed un basso livello di interazione con il consumatore finale. Tale definizione, per quanto associata ad una tradizionale concezione della funzione marketing, ha bisogno di opportune integrazioni alla luce dei continui cambiamenti ed evoluzioni del modo di interagire delle imprese con i clienti dovuti allo sviluppo del digitale in tutte le sue accezioni, comportando una nuova formulazione della strategia di marketing. È necessario, infatti, ampliare la prospettiva di osservazione al contesto esterno nel quale l'impresa opera, ai propri obiettivi e al mantenimento e allo sviluppo delle relazioni con i clienti. È evidente che l'espansione e l'evoluzione di Internet abbiano modificato il comportamento degli individui; le imprese possono, in tal

modo, attirare l'attenzione del proprio pubblico ed instaurare relazioni durature diversificandosi dalla concorrenza.

Negli anni Novanta, con l'avvento delle nuove tecnologie, vi era la convinzione che il digitale avrebbe sostituito completamente i media tradizionali, ma in realtà ancora oggi non vi è stato mai un cambiamento radicale; si assiste, piuttosto, ad una integrazione e sovrapposizione tra nuovi e tradizionali strumenti di comunicazione. Tuttavia, il consumatore non ha più un ruolo solo passivo, ma sempre più spesso vi è un coinvolgimento da parte dell'azienda e di tutte le sue funzioni, le quali parteciperanno in modi differenti al processo di accrescimento del valore della relazione, grazie alla condivisione dell'esperienza di acquisto al fine di apportare miglioramenti nell'offerta di prodotti e servizi.

Il termine *Digital Marketing* compare nel 2006, quando nelle aziende si inizia a delineare il passaggio dal marketing tradizionale a questo nuovo concetto, comportando considerevoli cambiamenti soprattutto in ambito organizzativo.

Il marketing, in tale contesto, sviluppa una funzione “relazionale”, in cui il fattore digitale guida lo sviluppo della domanda attraverso il potere di Internet, che permette agli utenti di acquisire tutte le informazioni utili per la definizione dell'esperienza di acquisto desiderata.

In seguito, Kotler (Kotler et al., 2015) definirà il marketing come “la funzione aziendale che guida l'organizzazione nella gestione di una relazione di valore con il cliente. Il suo obiettivo consiste nell'attirare nuovi clienti con l'offerta di un

valore maggiore rispetto ai concorrenti e, al contempo, nel mantenerli mediante la capacità di soddisfarne efficacemente le attese di valore, a partire dai loro bisogni”; da ciò si evince come, secondo una tradizionale concezione di marketing, il fine principale debba essere quello della soddisfazione dei clienti.

È, infatti, grazie alla cosiddetta rivoluzione digitale che sono stati modificati molti aspetti della vita quotidiana di ciascun individuo, così come sono gradualmente cambiati i concetti di spazio e di tempo. Pertanto, è in questa dimensione che deve inserirsi il marketing digitale, inteso come “l’insieme di attività che, attraverso l’ausilio di mezzi tecnologici, ovvero strumenti digitali, sviluppano campagne di marketing e comunicazione integrate, targetizzate e capaci di generare risultati misurabili che aiutano l’organizzazione ad individuare e mappare costantemente i bisogni di domanda, a facilitarne gli scambi in modo innovativo, costruendo con la stessa una relazione interattiva che genererà valore nel tempo” (Peretti, 2011).

Tuttavia, per le imprese è di estrema difficoltà modificare l’approccio al marketing tradizionale, mancando, in questo modo, lo sfruttamento delle crescenti opportunità offerte dai nuovi approcci digitali, che non richiedono un abbandono delle tradizionali tecniche di marketing, bensì il loro affiancamento ai nuovi strumenti, col fine che non è più quello esclusivo della vendita dei beni dell’impresa, ma quello di creare un autentico valore per il cliente. Risulta comunque opportuno specificare che l’applicazione di queste nuove tecniche in ambito strategico non si può ridurre al solo utilizzo di uno o più strumenti digitali;

infatti, tutto ciò deve essere inserito all'interno di un coerente sistema di pianificazione strategica, corredato da specifici obiettivi e monitorato costantemente da un attento sistema di analisi dei dati e dei risultati.

Per l'attuazione del processo di trasformazione digitale diviene strategico mettere il cliente al centro della propria strategia e adottare un orientamento *data-centric*, che ponga i dati alla base dei processi decisionali che attengono allo sviluppo e alla gestione delle relazioni con il cliente (Pascucci, 2019). In tal senso, la digitalizzazione permette di apprendere dai propri clienti, di coinvolgerli, e di trarre da loro significative informazioni in un'ottica olistica, utili per l'attività di vendita. Infatti, grazie all'avvento del digitale, è sempre più facile tracciare le operazioni svolte online, analizzare i dati relativi all'andamento delle varie campagne realizzate dalle imprese e profilare i propri destinatari; i dati in circolazione sono sempre di più e questo dovrebbe incentivare le imprese a ricorrere al digitale³³.

³³ Per rendersi conto della portata di questa tendenza, e delle conseguenti opportunità che possono esserne tratte, basti pensare che in Italia gli utenti Internet siano circa 55 milioni, di cui il 97% possiede un telefono cellulare ed il 76% uno smartphone; inoltre, l'intrattenimento avviene sempre di più sul web con la fruizione di contenuti video da mobile (circa 4 italiani su 5). Andando più in profondità si può inoltre osservare che il 98% degli utenti social accede ad una piattaforma tutti i giorni, e il 74% ha scritto o interagito attivamente almeno una volta nell'ultimo mese, ed infine solo l'11% utilizza i social solo a scopo di lavoro (Gattolin, 2019).

Molti sono i fattori che hanno trasformato la teoria e la pratica del marketing all'interno delle aziende, influenzando di conseguenza tutto il contesto economico.

La funzione marketing, recentemente, è stata fortemente condizionata dai mutamenti che sono intercorsi nell'ambiente competitivo, le cui determinanti principali sono (Ferrero, 2013):

- i cambiamenti che sono intervenuti nelle aspettative e nei comportamenti dei consumatori: infatti, i consumatori sono sempre più una parte attiva nel processo di acquisto, dotati di esperienza che li rende meno condizionabili grazie alle nuove fonti informative di cui dispongono;
- il crescente potere contrattuale della GDO (Grande Distribuzione Organizzata) e le sue capacità di condizionare le scelte con la sua marca del distributore: tali aziende, infatti, non sono più meri canali di distribuzione, ma sono dotate di competenze di marketing, in grado di condizionare le scelte dei consumatori grazie alle politiche di promozione e di visual merchandising;
- la crescente pressione competitiva: la globalizzazione e l'affermarsi delle tecnologie hanno contribuito alla creazione di nuove opportunità di business;
- lo sviluppo e la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione: l'avvento di Internet e le sue applicazioni richiedono

nuovi investimenti, competenze ma anche maggiore trasparenza ed engagement con il cliente, i quali possono influenzare notevolmente le modalità operative del marketing. L'adozione delle nuove tecnologie ha portato una serie di importanti cambiamenti nel ruolo e negli obiettivi che la funzione marketing deve perseguire all'interno dell'organizzazione (Shah & Murthi, 2021).;

- i mutamenti nei processi produttivi e nei modelli di impresa: le aziende tendono sempre più un'organizzazione snella e flessibile, focalizzata sui processi e inserite in un network di produzione del valore, nel quale le risorse immateriali sono il fattore chiave per l'acquisizione dei vantaggi competitivi.

Questi fattori stanno orientando la disciplina del marketing verso nuovi campi di ricerca a vari livelli (Ferrero, 2013):

- strategico, alla ricerca di nuove strategie e nuovi approcci più efficaci;
- organizzativo, con la ridefinizione delle attività di marketing e dei rapporti con le altre funzioni aziendali;
- operativo, con un focus spinto ai ritorni economici degli investimenti effettuati.

Pertanto, l'attenzione si sposta progressivamente dalla conquista di nuove quote di mercato mediante la differenziazione dei prodotti e l'ipersegmentazione dei mercati, verso nuove procedure atte a formulare proposte di valore innovative per

soddisfare le aspettative dei consumatori, con un approccio proattivo e la ricerca di innovazioni orientate a creare nuovi mercati e nicchie di mercato.

La disciplina del marketing ha, da tempo, affrontato lo studio dell'adozione delle nuove tecnologie, dimostrando come le aziende che investono nelle tecnologie abbiano un vantaggio competitivo più duraturo (IBM Institute for Business Value, 2021). Tuttavia, ciò che non è stato adeguatamente approfondito in letteratura sono le modalità con cui l'adozione delle nuove tecnologie ha portato ad innovare le tecniche di marketing, gli strumenti e le strategie (Hoffman et al., 2021). Si osserva come le tecnologie impattino il marketing in quattro modi strettamente interconnessi. Nello specifico, le nuove tecnologie svolgono le seguenti funzioni allo stesso tempo e a vari livelli:

- supportano nuove forme di interazione tra azienda e consumatore. Tra queste, il contatto diretto tra consumatori abilitato dal supporto di piattaforme digitali;
- forniscono nuovi dati che alimentano nuovi metodi analitici. In letteratura emerge come queste nuove forme di interazione mettano a disposizione delle aziende nuovi dati per approfondire la conoscenza del cliente ³⁴;

³⁴ Gli esempi possono essere molteplici: i metodi di computer vision possono essere utilizzati per analizzare l'efficacia delle espressioni facciali dei venditori nelle vendite online (Bharadwaj et al., 2022); le nuove tecnologie si sono rivelate a supporto delle decisioni di lancio nuovi prodotti e

- creano innovazioni di marketing. Le nuove tecnologie permettono lo sviluppo di nuovi strumenti e tecniche di marketing che si traducono in innovazione nei prodotti e servizi;
- richiedono lo sviluppo di nuovi framework strategici, utili a comprendere l'impatto delle nuove tecnologie nell'ambito del marketing³⁵.

Si evidenzia come non sia la tecnologia di per sé che promuove il cambiamento in un ambiente digitalizzato, ma sono le interazioni abilitate dalla tecnologia che si instaurano tra azienda e consumatori e come queste sono state trasformate dalla tecnologia (Yadav & Pavlou, 2020; Yadav et al., 2014) a determinare la potenza del processo di DT.

ritiro prodotti (Chandrasekaran et al., 2022); si delinea anche un futuro in cui l'uso dei dati genetici può migliorare il targeting cliente e lo sviluppo di nuovi prodotti (Daviet et al., 2022).

³⁵ A tal proposito, in letteratura emergono diversi framework: la concettualizzazione delle piattaforme digitali come luoghi virtuali dove ricercare e vendere prodotti (Wichmann et al., 2022); gli avatar che guidano le decisioni di marketing (Miao et al., 2022); l'utilizzo dei dati genetici nelle decisioni di marketing (Daviet et al., 2022).

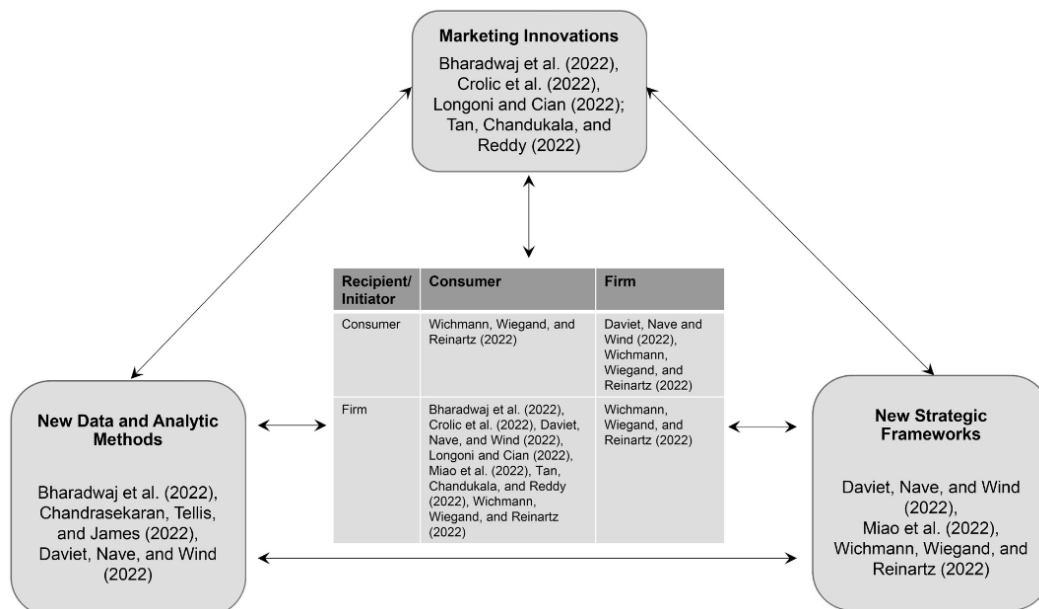


Tabella 2: L'impatto delle tecnologie sul marketing (Hoffman, 2021)

Le tecnologie digitali hanno effetti *disruptive* sulla disciplina di marketing, tra i quali (Marinelli, 2020):

- 1) l'alterazione dei comportamenti e delle aspettative dei consumatori;
- 2) la modifica dello scenario competitivo;
- 3) l'incremento della disponibilità dei dati.

In prima istanza, le nuove tecnologie enfatizzano la qualità e la ricchezza di dati che possono essere estrapolati dal mercato e dai consumatori; infatti, l'esplosione dei *digital devices* e delle applicazioni software permettono alle aziende di conoscere cosa pensano i consumatori, cosa sentono, come si comportano e come interagiscono con gli altri consumatori e con le aziende stesse nei diversi

touchpoint del *customer journey*, al fine di comprendere gli effetti causali delle loro attività di marketing e di ottimizzare l'*user experience* online, valutare l'efficacia dei nuovi strumenti e delle attività di marketing lungo tutto il *customer journey* (Hoffman et al., 2021).

Tale incremento nella disponibilità dei dati consente al Management di far uso di nuovi metodi e di *insight* utili per prendere le decisioni aziendali, permettendo oltremodo di raggiungere una superiore performance predittiva. Di conseguenza, si evidenzia come metodologie di analisi migliori portino a nuovi *insight* di valore, riducendo il fattore di incertezza nelle previsioni e portando ad un incremento nel successo dell'iniziativa di marketing. Ciò si concretizza in una maggiore rapidità nel prendere decisioni, sia lato cliente che impresa, in quanto le aziende, grazie alle nuove tecnologie, possono informare ed educare il cliente, influenzandone la decisione d'acquisto. Queste interazioni alimentano ulteriormente il ciclo descritto poc'anzi, generando nuovi dati di qualità.

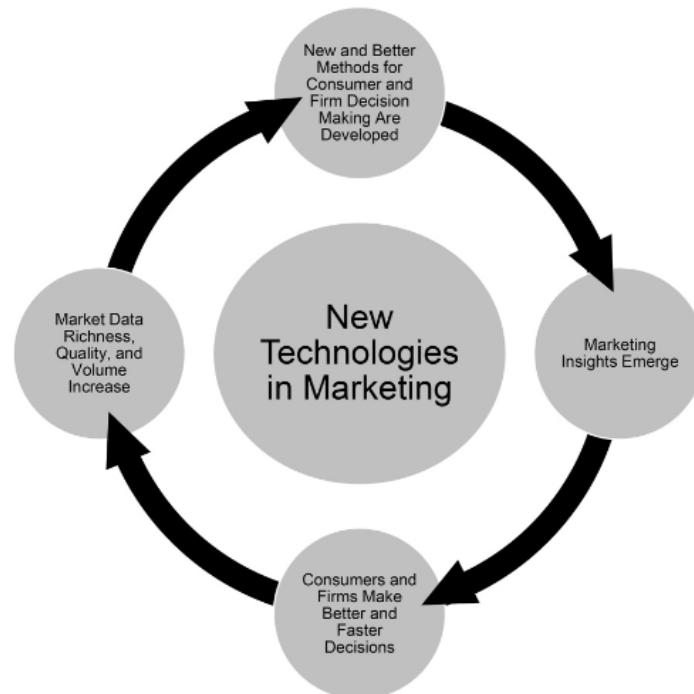


Tabella 3: Le nuove tecnologie di marketing migliorano il processo decisionale (Hoffman, 2021)

Prendendo come riferimento la letteratura del *data-driven* marketing (Boßow-Thies et al., 2020) e le tecnologie, è possibile delineare l'evoluzione del marketing descrivendo il passaggio attraverso cinque fasi, ciascuna delle quali descrive come l'utilizzo dei dati sia stato influenzato dal contesto ambientale e come ciò abbia contribuito all'espansione del ruolo del marketing all'interno dell'organizzazione (Shah & Murthi, 2021).

Inizialmente, l'utilizzo dei dati era relegato alla programmazione delle campagne pubblicitarie ed era relativo alla gestione della creatività con l'obiettivo di

realizzare contenuti di impatto per i consumatori. L'attività, in questo contesto, è essenzialmente attività di vendita, in cui prevale un orientamento alla produzione e i compiti attengono all'operatività con ruoli esecutivi e di routine (Ferrero, 2013).

In seguito, il marketing iniziò ad acquisire maggiore importanza, enfatizzando la rilevanza che assume nelle pratiche commerciali di un'azienda, con l'obiettivo di acquisire e mantenere clienti, offrendo loro una *value proposition*. Ciò permette di espandere il ruolo del marketing oltre ciò che è meramente pubblicitario, evidenziando come è possibile integrare tale attività con altri indicatori quali il profitto, le vendite e la quota di mercato, come risultato delle operazioni di marketing. La raccolta dati, in questo contesto, permette di quantificare l'impatto delle varie attività quali promozione, distribuzione, prezzo e prodotto, sistematizzate da McCarthy nel modello delle 4 "P" per la gestione delle politiche commerciali.

Il focus si sposta dall'orientamento al prodotto all'orientamento al cliente, mentre le analisi di mercato hanno l'obiettivo di aiutare le aziende a comprendere i bisogni dei consumatori. Il marketing vuole ottenere dati transazionali rilevanti, col fine di vendere il prodotto corretto al momento più adatto, sviluppando le prime concezioni di Customer Relationship Management che permettono al marketing di governare i rapporti tra l'impresa e l'ambiente, consentendo di

ridurre l'incertezza e la complessità ambientale e ampliando le capacità di analisi e di previsione. In questa fase si sviluppa il paradigma dominante nel marketing³⁶. In seguito, con lo sviluppo dei big data e l'utilizzo di Internet, il cambiamento della funzione marketing è sostanziale, in quanto si iniziano ad utilizzare tecniche e metodi per analizzare i dati dei clienti, evolvendo sempre più verso una scienza, anziché un'arte, e dotandosi di una forte capacità analitica in grado di contribuire allo sviluppo del marketing *one-to-one*³⁷.

Negli anni più recenti, al fine di riconoscere un'abilità al marketing ed un adeguato ritorno degli investimenti alle attività realizzate, questo volge da un ruolo meramente tattico ad uno più strategico, in grado di guidare la crescita e la profittabilità dell'azienda, con un ruolo di responsabilità allo scopo di quantificare l'impatto delle attività sulla performance aziendale.

Oggigiorno, con l'avvento delle tecnologie e le *digital disruption*, sorgono nuove opportunità per il marketing nell'affrontare il processo di DT ed offrire una *value*

³⁶ Il maggior esponente è Philip Kotler che pubblica nel 1967 la prima edizione del suo libro "*Marketing management: analysis, planning and control*". Il paradigma dominante del marketing si concepisce sulla base del tipo dei rapporti che si instaurano tra venditori e acquirenti nel mercato dei beni di consumo governato dal produttore, il quale si occupa della gestione delle transazioni come processo sequenziale.

³⁷ Il connubio tra le nuove interazioni abilitate dalle tecnologie, i metodi, le innovazioni e i framework con la nuova conoscenza di marketing del mercato che viene generata, offre alle aziende l'opportunità di prendere decisioni in real-time e in maniera automatizzata.

proposition superiore ai clienti. Le attività di marketing si indirizzano verso l'uso di nuove tecnologie che ampliano il ruolo del marketing, aumentando l'efficienza, gli insight e il modo con cui i clienti interagiscono con l'azienda.

In sintesi, il marketing subisce una costante evoluzione che lo porta dallo sviluppo e dalla gestione di attività creative legate alla comunicazione, all'utilizzo degli analytics fino ad attività abilitate dalla tecnologia, le quali sono non solo rilevanti per l'azienda e per i clienti, ma anche consistenti dal punto di vista finanziario. Tale evoluzione è permessa, in primis, dalla crescente applicazione ed utilizzo dei big data, che permettono al marketing di espandere le proprie conoscenze ed interconnettersi con gli altri ambiti di business.

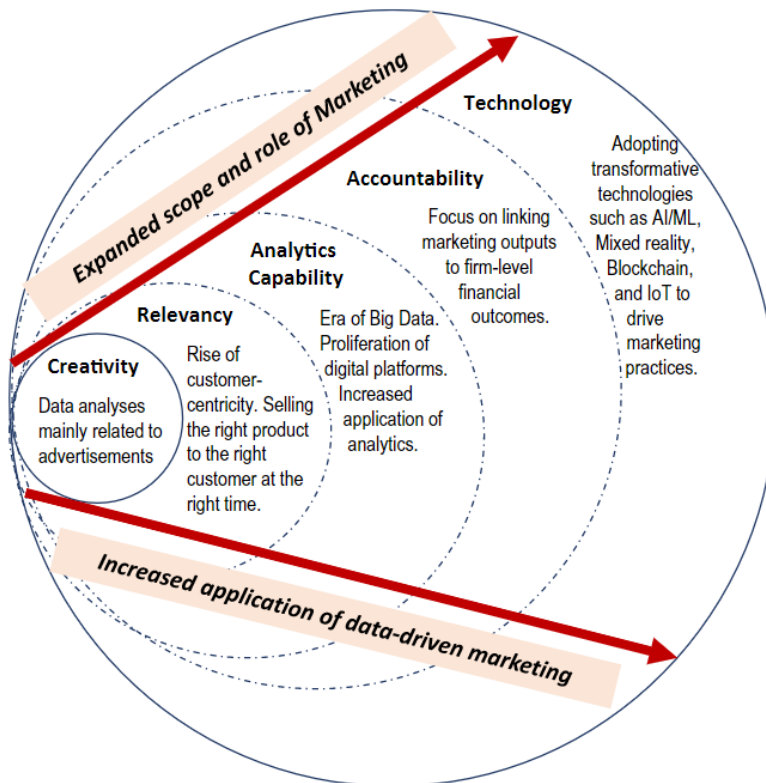


Figura 13: L'evoluzione degli scopi e degli obiettivi del marketing (Shah & Murthi, 2021)

Mettendo insieme tutti gli elementi precedentemente trattati, è possibile dimostrare che, chi opera nel marketing, deve possedere una conoscenza altamente specializzata (Hoffman et al., 2021).

Perciò, si definisce il “*marketing technologist*”: si tratta di un operatore tecnicamente qualificato che progetta soluzioni tecnologiche nell’ambito del marketing. Ciò non si esaurisce solamente nell’introduzione di applicazioni tecnologiche, ma nell’integrazione di queste nelle campagne di marketing e nella

customer experience, strutturando la disciplina in un contesto totalmente nuovo ed altamente ibrido (Brinker et al., 2015).

CAPITOLO 3

LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

Il comparto della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) è rappresentato da tutte le attività commerciali al dettaglio, sia di prodotti alimentari che di prodotti non alimentari di largo consumo, esercitate in punti vendita a libero servizio.

Oggi si parla di Distribuzione Moderna Organizzata, intesa come quell'insieme di organizzazioni che svolgono le proprie attività commerciali in modo “moderno e innovativo”; quindi, non si fa riferimento solo alle grandi superfici dei centri commerciali, ma anche ai normali punti vendita presenti nei centri storici o quartieri che sono guidate dalle logiche strutturate simili a quelle delle catene industriali. Per tale ragione, la Distribuzione Moderna Organizzata viene anche definita come “industria del commercio”, ovvero come quell'attività che ha una completa visione verso il futuro, verso l'innovazione e lo sviluppo tecnologico.

A livello nazionale, il processo di trasformazione digitale si è diffuso e sviluppato in ritardo rispetto alla media europea, partendo dal settore non alimentare e, successivamente, inglobando anche il settore dei prodotti food (Trevisan I., 1991),

grazie all'applicazione di nuove normative³⁸, all'evoluzione della domanda a seguito dei mutamenti delle caratteristiche dei consumatori e, ovviamente, all'utilizzo delle nuove tecnologie.

Il nuovo ecosistema economico si contraddistingue per la combinazione di esperienze di acquisto tradizionale, ovvero la valutazione e l'acquisto del prodotto direttamente nel negozio, con un nuovo approccio che prevede la combinazione tra mondo fisico e mondo digitale, ampliando i confini del punto vendita.

Sono gli stessi clienti che si aspettano un alto livello di personalizzazione che riguarda non solo le promozioni, ma anche servizi ulteriori durante il loro processo di acquisto, come modalità di pagamento semplici e veloci, il prolungamento dell'orario di apertura dei negozi e l'offerta di altri servizi (tra i quali carburante, farmacia, *wi-fi*).

³⁸ Si fa riferimento al decreto legislativo n. 114 del 1998, che puntando alla modernizzazione della rete distributiva va a sostituire la legge n. 427 del 1971.

Tipologia	2017	2018	2019	2020	2021
<u>TOTALE ESERCIZI COMMERCIALI</u>	933.625	921.869	901.435	892.194	883.939
Non Alimentari	678.953	668.791	652.402	642.400	633.579
Alimentari	254.725	253.078	249.033	249.794	250.360
<u>NEGOZI TRADIZIONALI</u>	685.364	678.588	666.023	662.062	658.347
Non Alimentari	491.949	486.145	476.187	470.548	466.096
Alimentari	193.415	192.443	189.836	191.514	192.251
<u>AMBULANTI</u>	190.797	186.341	179.201	176.057	171.487
Non Alimentari	155.538	151.660	145.538	142.859	138.624
Alimentari	35.259	34.681	33.663	33.198	32.863
<u>DISTRIBUZIONE MODERNA</u>	57.517	56.940	56.211	54.075	54.105
Non Alimentari	31.466	30.986	30.677	28.993	28.859
Alimentari	26.051	25.954	25.534	25.082	25.246
<i>Ipermercati (>= 4.500 mq)</i>	367	362	359	339	334
<i>Supermercati (400-4.499 mq)</i>	8.647	8.740	8.751	8.805	9.041
<i>Libero Servizio (100-399 mq)</i>	11.998	11.645	11.149	10.553	10.361
<i>Discount</i>	5.039	5.207	5.275	5.385	5.510

Tabella 4: Evoluzione del numero dei punti vendita del sistema distributivo in Italia (nostra rielaborazione da FederDistribuzione, 2021)

Come emerge dallo studio di FederDistribuzione, il numero complessivo dei punti vendita dal 2017 al 2021 è in diminuzione nel complesso, ma dal 2020 gli alimentari stanno trainando un progressivo aumento della quota. All'interno del comparto alimentare della Distribuzione Moderna, negli ultimi anni si sta assistendo ad una diminuzione dei punti vendita caratterizzati da grandi dimensioni e, al tempo stesso, ad un incremento della formula dei discount,

seguita da quella dei supermercati che registrano un lieve aumento; la formula del libero servizio, invece, sta perdendo progressivamente quota.

Negli ultimi decenni, il crescente peso delle imprese della GDO, causato anche dall'entrata nel sistema distributivo italiano di competitor internazionali, ha portato ad una progressiva saturazione del mercato e, di conseguenza, all'instaurarsi di una competizione di tipo orizzontale tra le imprese della distribuzione moderna. Tale competizione, che avviene tra imprese con un'offerta simile e con un'unica leva competitiva a disposizione, che è quella promozionale, ha causato una progressiva erosione della profittabilità del settore. Infatti, se per il cliente l'offerta di un'azienda è simile a quella della concorrenza, sarà difficile trovare degli attributi differenzianti: ciò causa una vera e propria "guerra di prezzi", che può soddisfare le esigenze del cliente ma non quelle dell'offerta (Valdani, 1986). Tale ipercompetizione orizzontale ha costretto la GDO a innovare i propri comportamenti differenziando il prodotto commerciale per recuperare margini.

Secondo l'analisi di Lugli (1976, 1993) è possibile individuare tre diversi tipi di differenziazione e innovazione del proprio prodotto da parte delle imprese commerciali: sul format distributivo, su assortimento, prezzo, merchandising e sulla diversificazione del core business.

A livello di giro d'affari, il canale dei supermercati e dei superstore è quello con la quota di mercato percentuale più preponderante



Figura 14: Giro d'affari dei differenti canali distributivi (FederDistribuzione, 2021).

Di seguito, la figura rappresenta la composizione percentuale del fatturato della GDO totale relativo ai primi dieci gruppi della Grande Distribuzione alimentare. Si evince come Conad rappresenti l'impresa leader nel settore, con una percentuale di circa il 15% del fatturato totale della GDO; al secondo posto si trova Selex³⁹, seguita da Coop.

³⁹ Selex opera sull'intero territorio attraverso insegne nazionali e regionali, interpreti delle realtà locali in cui operano e, spesso, leader nei rispettivi territori (tra cui Famila, A&O, C+C). Con l'ingresso, da gennaio 2021, delle 5 Imprese che fanno capo al Gruppo SUN-Supermercati Uniti Nazionali (Alfi, Cadoro, Ce.Di. Gros, Italbrix e Gabrielli) e di CDS-Centro Distribuzione Supermercati, Selex è il secondo operatore della distribuzione moderna organizzata, con una quota

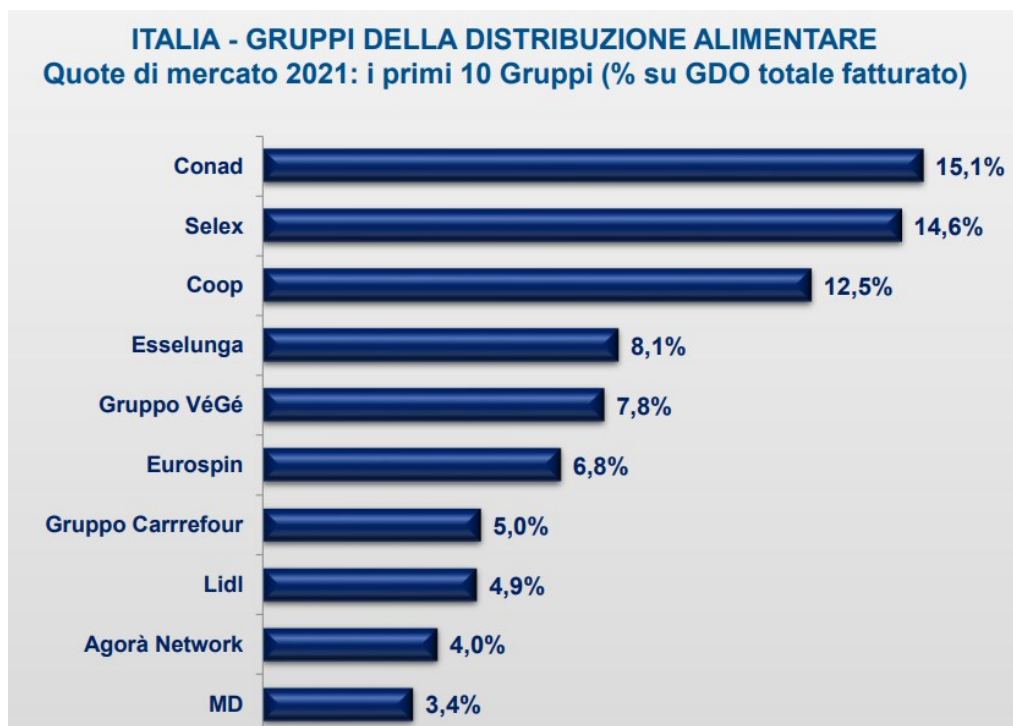


Figura 15: Quota di mercato delle prime dieci aziende della GDO in Italia (FederDistribuzione, 2021)

In risposta alle contenute dimensioni dei punti vendita, questi gruppi d'acquisto si riuniscono sotto le centrali d'acquisto, ovvero organizzazioni che si occupano della gestione delle contrattazioni con i fornitori. Di seguito si riportano le quote di ciascuna sul totale del fatturato.

di mercato del 14,5%. Le carte fedeltà hanno superato gli 8 milioni e i prodotti a marca del distributore hanno raggiunto le 7.750 referenze (<https://www.selexgc.it/>)

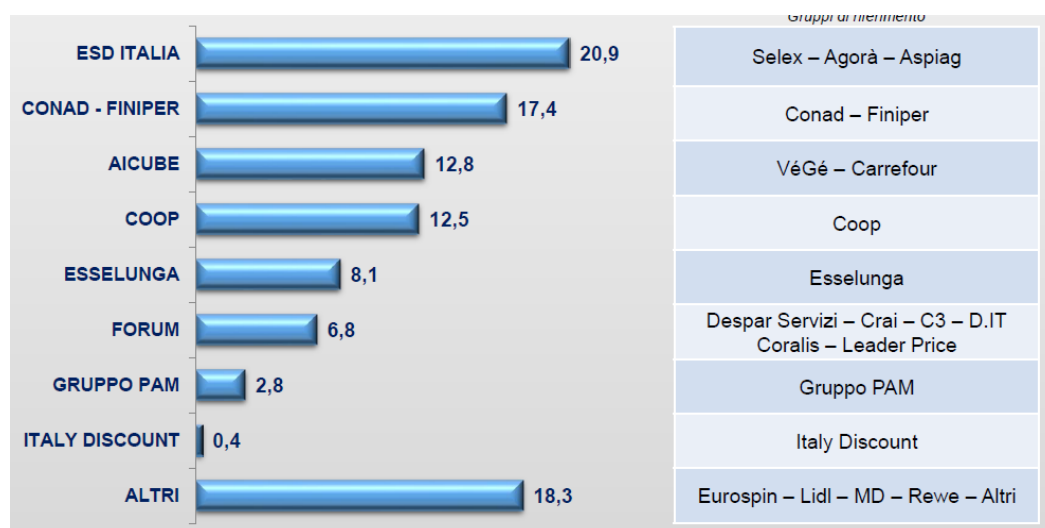


Figura 16: Quota di mercato delle maggiori centrali d'acquisto (FederDistribuzione, 2021).

Emerge come la centrale d'acquisto con maggior potere riguardo la quota sul fatturato sia ESD Italia, la quale comprende i gruppi Selex, Agorà e Aspiag; al secondo posto c'è Conad-Finiper con i relativi gruppi, seguiti da Aicube che rappresenta VeGè e Carrefour. Tali centrali, considerata l'eccessiva frammentazione della GDO italiana, sono il risultato delle decisioni delle catene che hanno deciso di creare delle alleanze per aumentare il proprio potere di contrattazione commerciale nei confronti dell'industria agroalimentare, attraverso una negoziazione collettiva con i fornitori.

3.1 Cenni evolutivi della distribuzione commerciale

Le innovazioni radicali che si sono registrate negli ultimi anni nel settore del retail e, in particolare, della distribuzione commerciale, mettono in discussione i principi e le strategie tradizionali del Retail Management, generando una vera e propria “rivoluzione commerciale”, caratterizzata dal passaggio dalle grandi superfici allo shopping online, ma che rinnova e mantiene vivo il punto vendita fisico investendo in tecnologia digitale (Vannucci, 2020).

Fino agli anni Settanta, l'Italia era dominata dal piccolo commercio al dettaglio, costituito in prevalenza da piccole botteghe artigiane con un assortimento ampio e poco profondo con la presenza di diverse categorie merceologiche in una superficie di vendita limitata. Il servizio era assistito e svolto dal proprietario della bottega o dai commessi.

Il primo grande cambiamento che si è assistito nel settore del *grocery* risale agli anni 1950-1960, definita come la fase del Retail 1.0, in cui si è diffusa la distribuzione moderna a libero servizio, caratterizzata da una dimensione delle superfici di vendita sempre più consistenti e da una conduzione manageriale. Si affermano nuovi formati di vendita, come quello dei supermercati, che modifica il modo di acquistare i beni di prima necessità, in cui i clienti non si basano più sulla fiducia che ripongono sul rivenditore, ma sulla marca del prodotto. Ciò rappresenta un passaggio fondamentale per le successive rivoluzioni del settore, sugli usi e sulle abitudini del consumatore.

La fase successiva, quella del Retail 2.0, si caratterizza per la nascita di nuovi formati di vendita, tra cui quello dell'ipermercato: in America, Wal-Mart ha evoluto il formato del supermercato includendo un'offerta merceologica più ampia e profonda e sviluppandosi, inoltre, una forte competizione tra diverse insegne di supermercati (definita *intratype competition*)⁴⁰. La nascita di nuovi formati quali i supermercati a self-service, gli ipermercati e i discount amplia l'offerta in termini di assortimento e di prezzo.

In seguito, l'avvento di Internet ha determinato un cambiamento radicale, con l'avvio della fase del Retail 3.0 caratterizzata dalla nascita dell'e-commerce. Il canale online rivoluziona completamente i modelli di acquisto e di vendita, con la possibilità di effettuare acquisti più informati, senza doversi necessariamente recare in punto vendita.

Infine, le tecnologie innovative e la proliferazione dei canali di vendita portano al Retail 4.0 in cui si sviluppa l'omnicanalità e la crosscanalità, che si caratterizzano per investimenti consistenti in nuove tecnologie digitali. Allo stesso tempo, il punto vendita fisico attraversa una fase di profonda trasformazione, passando da luogo di consumo a luogo esperienziale, di relazione e di intrattenimento, dove l'acquisto non è il fine ultimo, ma gli elementi prevalenti sono l'esperienza e la relazione con il brand.

⁴⁰ In Italia si assiste alla competizione tra i principali gruppi succursalisti, quali Esselunga, gruppi cooperativi come Coop e gruppi associativi come Conad (Fornari et al., 2019).

EVOLUZIONE DEL RETAIL	CARATTERISTICHE
Retail 1.0	Nascita dei primi punti vendita a libero servizio
Retail 2.0	Nascita dei department store e delle grandi superfici
Retail 3.0	Nascita dell'e-commerce
Retail 4.0	Sviluppo di punti vendita tecnologici e integrati con la componente digitale

Tabella 5: L'evoluzione del retail (nostra rielaborazione da Aiello et al., 2022).

3.1.1 L'evoluzione dei format di vendita

Il contesto attuale ha portato ad una nuova definizione dei format di vendita (Aiello et al., 2022). In passato avevamo assistito ad un crescente aumento degli ipermercati in posizioni periferiche, con un'ampia superficie di vendita ed un assortimento ampio e profondo. In seguito, le superfici si sono ridotte e i punti vendita si posizionano in luoghi più accessibili per il consumatore, confermando come Internet e l'e-commerce abbiano permesso al punto vendita fisico di mantenere un ruolo fondamentale e primario nella distribuzione commerciale, consci del fatto che toccare e vedere i prodotti fisicamente e svolgere attività di acquisto più esperienziali è tipico del negozio fisico⁴¹.

⁴¹ Anche colossi dell'e-commerce, quali Amazon, investono nell'offline per avvicinarsi ai consumatori e offrire loro esperienze di acquisto con l'utilizzo delle tecnologie digitali in-store. Ad esempio, è il caso di Amazon Go in America e Amazon Fresh in Inghilterra.

Nascono, così, i nuovi *convenience store* che rappresentano punti vendita con superfici contenute, un assortimento limitato con un'ampia rotazione delle scorte e l'utilizzo della tecnologia per velocizzare l'esperienza d'acquisto ed ampliare l'offerta verso il canale online. Si tratta di un nuovo format di vendita che si basa sull'elevata accessibilità ed esperienzialità (Gauri et al., 2021; Grewal et al., 2021), in cui il termine *convenience* non riguarda le scelte di prezzo, quanto piuttosto tutto ciò che riduce l'attrito di scelta del consumatore e di accrescimento della *customer experience*, essendo l'esperienza e la vicinanza gli elementi chiave che conquistano il consumatore. L'investimento si concentra in particolare sulla grande esperienzialità che si vuole riservare al consumatore, mescolando modalità ibride online e offline (come, ad esempio, il BOPIS – Buy Online and Pick Up In Store), con orari di apertura prolungati e un'offerta adatta agli acquisti veloci seppur con un alto grado di servizio. In particolare, nel settore grocery, ciò si realizza offrendo cibi pronti e prodotti locali a km 0.

Rappresentando il nuovo format di vendita su una mappa di posizionamento, si visualizza come questo sia in grado di offrire elevata accessibilità ed esperienzialità, al contrario dei format fisici tradizionali, come gli ipermercati. I discount, rispetto al passato, si stanno rinnovando con offerte più complete e superfici di vendita via via di minori dimensioni, con servizio assistito e prodotti

Esselunga, da sempre vocata a negozi con ampie superfici di vendita, ha aperto negozi di piccole e medie dimensioni ad insegna LaEsse nei centri città e nelle stazioni ferroviarie.

di qualità più elevata. I supermercati, sorti con l'obiettivo di fornire esperienze più utilitaristiche, oggi si rinnovano ed offrono esperienze più edoniche, seppur con un'esperienzialità contenuta. I centri commerciali sono situati in zone periferiche ma, costruiti in tempi più recenti, offrono al consumatore un grado elevato di esperienzialità che possa ripagare il tempo e il costo necessario a raggiungere il sito. Le superette mantengono inalterate le caratteristiche che le contraddistinguono da sempre: locali di ridotta dimensione, assortimenti limitati, tecnica di vendita in prevalenza self-service, scarso investimento in tecnologia e localizzazione urbana. E-commerce ed M-commerce⁴² risultano altamente accessibili ma offrono esperienze di acquisto standardizzate, ad esclusione di qualche eccezione con siti internet interattivi ed immersivi. I negozi indipendenti e le catene di negozi sono quei negozi che si trovano nelle più rinomate vie dello shopping ed offrono un'elevata accessibilità ed esperienzialità, rinnovando continuamente l'offerta e il servizio al consumatore per far fronte all'elevata concorrenza; il contesto pandemico ha contribuito a dare una forte spinta di innovazione tecnologica a questi negozi per superare un periodo in cui gli

⁴² Si fa riferimento alle piattaforme di commercio elettronico (e-commerce) mentre se la gestione viene fatta attraverso l'uso di un dispositivo mobile è denominata Mobile-commerce (m-commerce).

spostamenti e le interazioni erano limitate⁴³. I punti vendita che invece fanno parte delle catene distributive, essendo condizionati dalle decisioni che vengono prese a monte, si trovano spesso in condizioni limitate rispetto ai negozi indipendenti (Gauri et al., 2021).

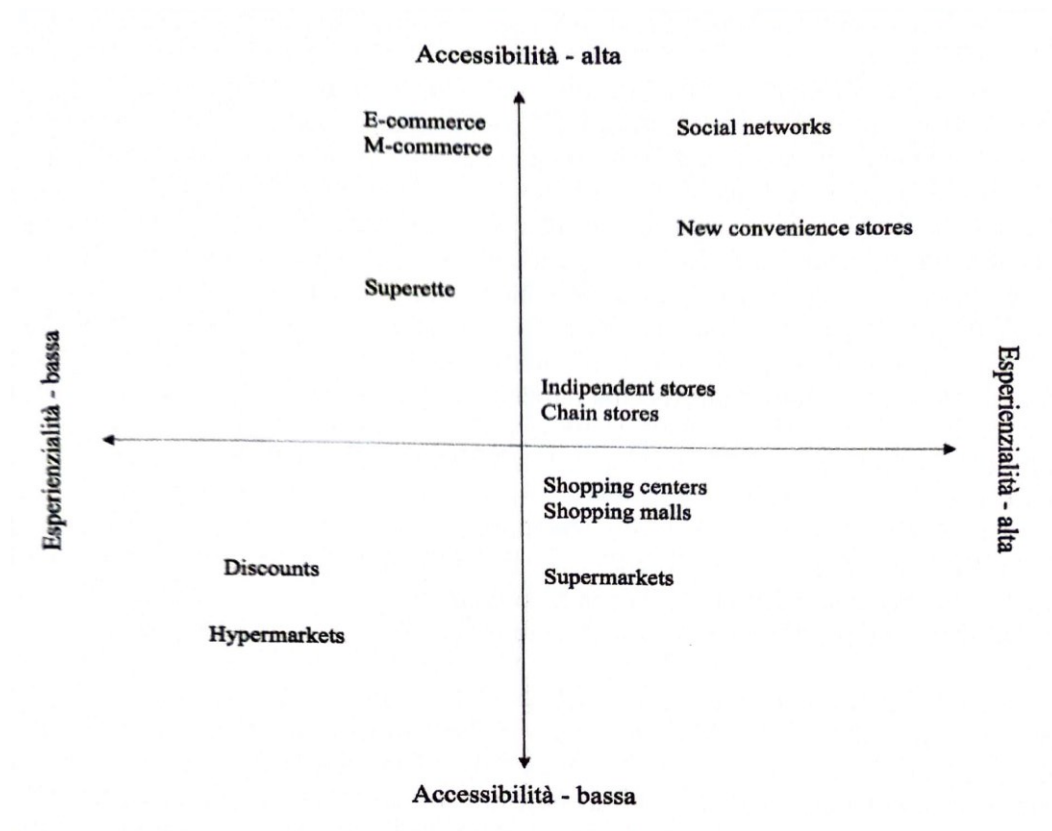


Figura 17: Posizionamento dei differenti format di vendita (Aiello et al., 2022)

⁴³ Si è assistito ad un rinnovamento tecnologico dei negozi di vicinato, i quali si sono reinventati ed hanno aperto pagine social in cui mostrare l'offerta, interagire con i consumatori e fidelizzarli e fare ordini online.

Ciò che emerge è come, se per molto tempo le innovazioni in ambito di distribuzione commerciale sono avvenute in risposta ai cambiamenti della concorrenza e della domanda, oggi si devono allo sviluppo tecnologico.

La competizione non è solo di formato, ma anche tra canali di vendita e tra servizi vantaggiosi offerti al cliente. L'omnicanalità è, ormai, una strategia fondamentale per essere competitivi e fidelizzare il cliente, e in tal senso, il punto vendita e la sua localizzazione assumeranno una nuova centralità come elemento costituente l'identità di insegna del retailer, in cui la tecnologia assumerà il ruolo di facilitatore del commercio per le realtà di tutte le dimensioni che dovranno sperimentare nuovi modelli di business in un contesto socioeconomico in continuo cambiamento.

3.1.2 L'e-commerce nella distribuzione commerciale

Il canale e-commerce si contraddistingue per la presenza di attori che nascono nel mondo digital e offrono un servizio di shopping esclusivamente online (questo è il caso di Amazon, Yoox, Zalando). Tuttavia, la maggior parte dei retailer ha introdotto questo canale non considerandolo come principale canale di vendita, ma, piuttosto, sviluppando diverse modalità di vendita e integrando le tecnologie nelle attività di routine, preferendo una “doppia strategia” che prevede la

compresenza del business model nel mondo offline e in quello online (Wallace et al., 2004).

La ricerca accademica mostra l'assenza di cannibalizzazione tra il modello di shopping online e quello offline e, pertanto, non ritiene che ad oggi l'e-commerce sia da considerarsi un'innovazione *disruptive* nel campo del grocery retail (Belussi et al., 2022). Infatti, le aziende operanti in tale settore non sono state sostituite dai nuovi entranti nel settore del grocery online e, per il consumatore, l'e-commerce non rappresenta un'alternativa ai negozi fisici.

Lo sviluppo dei negozi fisici sta avanzando e sta integrando l'utilizzo di nuove tecnologie per generare un nuovo mix di comunicazione, ma non è l'e-commerce che sta cambiando il paradigma di marketing. Al contrario, si sta registrando un effetto definito *sailing ship* (Mendonça, 2013), in quanto i retailer che nascono nel mondo digitale stanno sviluppando una rete di negozi fisici per diversificare il marketing mix. La strategia omnicanale e multicanale ha un ruolo importante nel successo delle aziende del settore, determinando la compresenza di un orientamento offline e di uno online, anziché una sostituzione.

3.2 La digitalizzazione nel settore della distribuzione commerciale: i principali cambiamenti in atto

L'integrazione delle tecnologie in tale settore si riscontra, in particolare, in quattro macroaree (Hagberg et al., 2016):

- a) La digitalizzazione degli scambi: riguarda l'atto di acquisto ed impatta la comunicazione, la transazione e la distribuzione. Infatti, oltre alle forme di pubblicità digitale (e-mail e canale web), ciò che è mutato profondamente è la comunicazione tra i consumatori stessi che si è sviluppata grazie ai social network. Inoltre, le forme di pagamento sono aumentate a seguito della commistione tra diversi canali di vendita che si sono aggiunti all'acquisto tradizionale e alla consegna a domicilio (*click and collect, click and drive, locker*).
- b) La digitalizzazione degli attori: l'interconnessione tra le persone e la conseguente generazione di big data genera una profonda conoscenza del consumatore, ma anche una nuova concezione degli attori esistenti, i cui ruoli divengono sempre più sfumati comportando una certa difficoltà nella separazione dei ruoli dei diversi attori. Si assiste, infatti, ad un processo di co-creazione del valore, in cui il consumatore è protagonista e non spettatore delle decisioni aziendali.
- c) La digitalizzazione dell'offerta dei retailer: si sta attenuando la distinzione tra prodotto e servizio, in quanto l'interazione col prodotto è anch'essa un

servizio al cliente, il quale può fare acquisti più ragionati (ad esempio, si menziona il servizio di reso, che permette al cliente di acquistare più prodotti da casa e decidere in seguito quali restituire).

- d) La digitalizzazione degli ambienti di vendita al dettaglio: le tecnologie stanno diventando parte integrante del negozio e del modo di fare acquisti. In una prima fase, l'avvento di Internet era stato considerato come una minaccia, perché si riteneva che potesse sostituire i punti vendita fisici; col tempo è emerso lo scenario opposto, ovvero un rafforzamento da parte delle tecnologie del ruolo del punto vendita fisico (Gauri et al., 2021). L'impatto sugli ambienti è stato duplice: da un lato ne sono stati creati di nuovi (l'online, il mobile, il virtuale), dall'altro sono stati modificati quelli esistenti in-store e online (realtà aumentata e realtà virtuale).

Si evince come le conseguenze della digitalizzazione non si limitino a specifici ambiti di applicazione relegati al contesto online, quanto piuttosto occorre avere una visione olistica e onnicomprensiva del business. Pertanto, non si deve trattare come un argomento che esula dal mondo fisico, oppure che vada a sostituirsi ad esso. La digitalizzazione vuole, quindi, migliorare e non sostituire le attività svolte dai soggetti che operano in azienda, essendo, tuttavia, fondamentale per la sopravvivenza e la competitività di qualsiasi azienda (Aiello et al., 2022).

3.2.1 Il paradigma della connettività digitale e le potenzialità nel commercio

Negli ultimi anni del Novecento, in Italia si avverte la necessità di trasformare e modernizzare il sistema della distribuzione commerciale al dettaglio, adducendo ragioni per lo più comparative rispetto agli assetti distributivi presenti negli altri paesi europei e nord-americani.

La realtà italiana fondata sulla parcellizzazione e sulla piccola dimensione dei punti vendita costituisce un fattore di ritardo nell'efficienza complessiva della filiera produttiva e distributiva, riflettendosi anche sui prezzi di vendita (Ferrucci, 2022). La strategia di modernizzazione segue due logiche (Vicari, 1980):

- la strategia di sviluppo orizzontale tende a far crescere l'impresa commerciale in termini di presenza in nuovi mercati e implementando nuovi format distributivi;
- la strategia di sviluppo verticale attiene ai rapporti con le catene di fornitura e con l'industria.

Ciò rispecchia la visione secondo la quale la modernizzazione nel commercio passi unicamente o prevalentemente per innovazioni organizzative, ma non tramite quelle di natura tecnologica. Anche Baumol (1996) sostiene che nel settore dei servizi il *labour intensive* non consenta di recuperare efficienza e produttività, come accade nell'industria. Emerge, dunque, la visione secondo la quale le innovazioni tecnologiche siano di dominio dell'industria, mentre il

commercio rimane relegato ad un ruolo subordinato, con recuperi di efficienza limitati alle soluzioni organizzative e determinando un forte squilibrio che è anche fonte di arretratezza.

A partire dagli anni Duemila, l'avvento della rivoluzione nelle ICT contribuisce all'avanzare del paradigma della connettività digitale, destinato a modificare la precedente impostazione. Ciò genera nuovi spazi per istituire e potenziare relazioni, in una rete in cui vi è scambio reciproco e in cui predominano le connessioni (Vicari, 2001). La connettività, quindi, non è solo una rivoluzione tecnologica ma è un impeto che stimola innovazioni organizzative utili a modificare in modo rilevante il mondo della distribuzione commerciale e in grado di rinnovare lo store fisico.

Si può affermare che la rivoluzione tecnologica del digitale richiederà una trasformazione radicale del modo di essere delle imprese commerciali, contribuendo alla generazione dell'esperienza e, solo indirettamente, all'atto di acquisto⁴⁴. Le nuove strategie sono di tipo esperienziale e sono supportate dalla centralità delle tecnologie digitali e della connettività all'interno e all'esterno dello store, istituendo relazioni sinergiche tra il mondo fisico e quello online.

⁴⁴ Si può menzionare Decathlon, che sta evolvendo lo store nella gestione del parco tematico sportivo, dove la vendita dei prodotti è solo una parte di ciò che può vivere il consumatore (Bonfanti, 2017).

In definitiva, le strategie di sviluppo orizzontali e verticali che si sono menzionate devono appoggiarsi ad una rivoluzione digitale in grado di svilupparsi in senso fisico e in senso digitale, cogliendo le nuove opportunità. Molti sono gli autori che si sono occupati del tema dell'innovazione nel commercio; tra questi si ricordano Mc Nair (1958) e Hollander (1960) che hanno concettualizzato la “*Wheel of retailing*” per la definizione delle decisioni strategiche da adottare: queste concernono forme distributive e catena di fornitura, assortimento, prezzo e promozione, personale e atmosfera, rappresentati come raggi della ruota, mentre la tecnologia rappresenta il mozzo della ruota del commercio al dettaglio (Zanderighi, 2022). Più recentemente, anche Lugli (1976, 1993, 2005) e Pellegrini (1998) hanno trattato il tema. Le nuove soluzioni digitali inducono una revisione strategica che riguarda i seguenti aspetti:

- forme distributive e catena di fornitura: nel tempo si sono sviluppate una pluralità di forme distributive, che richiedono non solo ingenti investimenti, ma anche know-how e capacità tecnologiche;
- assortimento: rappresenta un elemento essenziale di proposizione di valore e riguarda sia l'identità di insegna e ciò che l'impresa veicola attraverso i propri prodotti, sia il bilanciamento tra marche nazionali e commerciali;
- prezzo e promozione: la leva del prezzo è centrale nell'offerta per determinare il prezzo giusto, al consumatore giusto e nei tempi giusti. Un

altro aspetto correlato è quello delle iniziative di merchandising utili a promuovere i prodotti e i servizi al consumatore;

- personale di vendita, che rappresenta un asset fondamentale per l'impresa commerciale. In alcuni casi l'automazione e l'utilizzo dei robot consente all'impresa di ottenere risultati commerciali positivi;
- atmosfera, la quale può avere una forte influenza sul comportamento d'acquisto del consumatore, in particolare creando dei temi suggestivi, raccontando la storia della marca, intrattenendo il consumatore ed evidenziando l'esclusività del brand.

La tecnologia ha, inoltre, favorito l'emergere di nuove forme di distribuzione offrendo nuovi servizi al cliente. In letteratura si mettono in evidenza le principali innovazioni tecnologiche che hanno generato i maggiori cambiamenti (Musso, 2022), tra le quali emergono le tecnologie self-service, che sono le più utilizzate nei punti vendita, ma non sempre sono apprezzate da parte dei consumatori che mostrano una crescente attenzione al supporto che può essere dato loro dal personale di vendita; viceversa, negli ambiti più tradizionali in cui i consumatori si sentono penalizzati da servizi inadeguati, queste soluzioni rappresentano un fattore di vantaggio competitivo. Ciò è dovuto al fatto che le tecnologie non sempre offrono un'utilità proporzionale agli sforzi richiesti dal loro utilizzo; infatti, in uno studio sulle tecnologie di self-checkout, tramite l'utilizzo del *Technology Acceptance Model* (Davis, 1989), il reale utilizzo di una tecnologia

risulta essere direttamente correlato alla capacità di utilizzarlo, all'utilità e alla facilità percepita nell'utilizzo da parte del consumatore, mentre è influenzato da fattori demografici, la dimensione della spesa e la coda alle casse (Mauri, 2022).

Lo studio di Savastano et al. (2019) mette in evidenza come la tecnologia in store sia in grado di migliorare la *customer experience* dei clienti e in che modo i retailer possano ottenere vantaggi competitivi. Emerge come, nello specifico del settore del food e del grocery, il beneficio più importante che i clienti intendono ottenere sia quello del risparmio di tempo e che ciò impatti direttamente sulla *customer experience*, andando ad aumentare la *customer satisfaction* che, in seguito, si ripercuote sul numero di visite allo store e sulla fedeltà dei clienti.

Il negozio fisico è ancora un punto di contatto fondamentale in tale settore; pertanto, è necessario considerarlo come tale nell'integrazione delle innovazioni tecnologiche. Il comportamento dei consumatori appare orientato verso un utilizzo utilitaristico di queste, che attraverso il risparmio di tempo, riesca a garantire una maggiore *customer satisfaction*. Tale orientamento deve guidare le scelte del retailer in tutto il percorso che va a definire l'esperienza di acquisto dei propri clienti.

3.2.2 Le tecnologie innovative nel settore della GDO

Se nelle imprese di produzione industriale si sono realizzati grandi progetti che rientrano all'interno del concetto di Industria 4.0, nel retail sta emergendo quale nuova frontiera del commercio al dettaglio lo *smart retail*. Tuttavia, il settore alimentare, rappresentato in questo lavoro di ricerca dalla Grande Distribuzione Organizzata, si trova in una fase di sviluppo molto lenta nel recepire le innovazioni rispetto alle aziende di altri settori, soprattutto nel contesto nazionale.

La pandemia di COVID-19 ha profondamente influenzato le tendenze di sviluppo, che continueranno ad influenzare anche nel futuro la concezione del fare la spesa nei negozi, causato dal ruolo chiave che ha la digitalizzazione nel rispondere alle nuove esigenze dei consumatori. Infatti, anche i consumatori più restii hanno dovuto sperimentare nuove modalità di fare la spesa tramite l'utilizzo di smartphone e computer in sostituzione dei tradizionali canali fisici di acquisto (Mark Up, 2022) e le aziende, inoltre, non sempre si sono trovate pronte a gestire l'ingente flusso di accaparramento di beni ed ordini generati a distanza.

In questo settore, la sfida è quella di comprendere come riuscire a valorizzare sul digitale un'offerta che per natura è prettamente fisica.

Nel contesto internazionale, i retailer del settore si avvalgono della collaborazione delle start-up al fine di risolvere problematiche inerenti al *customer shopping* e alla *customer experience*; con lo scopo di sistematizzare le nuove tecnologie

digitali innovative che impattano il comparto grocery, si andrà a delineare il customer journey del cliente e le tecnologie che emergono in ogni singola fase:

- orientamento verso il punto vendita fisico: in questa fase sono emergenti tecnologie di beacon che permettono ai retailer l'invio di *push notification* al consumatore, targetizzato in base a specifici parametri (quali la geolocalizzazione, l'interesse verso l'azienda, ecc); anche i touchscreen presenti in store assolvono alla funzione informativa con l'obiettivo ultimo di *drive-to-store*, ovvero guidare il consumatore verso l'acquisto;
- nella fase di selezione del prodotto, intervengono le tecnologie di *advanced analytics* in grado di acquisire dati sul comportamento del consumatore in real-time e gestire il flusso dei dati; lo sviluppo del marketing automation, soprattutto nel canale e-commerce, consente l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per monitorare una pluralità di dati (statici e comportamentali) ottimizzando il processo di conversione di un contatto. In questo modo, le interfacce del sito vengono personalizzate a seconda delle informazioni (relative a genere, età, preferenze, stili nutrizionali, modalità di interazione con la pagina web, coordinate dello sguardo ed emozioni rilevate), migliorando la *user experience* dell'utente; lo shop assistant permette di dare suggerimenti, raccomandazioni e pop-up personalizzati per utente. Il cliente, a sua volta, può servirsi di una *smart shopping list* virtuale in grado di interagire con lo store, ad esempio

localizzando i prodotti di interesse e fornendo ulteriori informazioni utili e personalizzate. All'interno dello store vi possono essere utilizzate tecnologie quali i robot, in grado di arricchire il servizio al cliente, e la realtà aumentata che permette al cliente, attraverso lo smartphone o altri dispositivi, di ampliare lo spazio e l'ambiente di vendita; a tal proposito, si menzionano anche gli scaffali smart, in grado di raccogliere dati dalle interazioni con i consumatori⁴⁵. In tale contesto, l'ambito di applicazione della realtà aumentata è vasto e riguarda diversi contesti, grazie alla sua capacità di simulare ambienti ed esperienze. Tesco, ad esempio, l'ha utilizzata a scopo di intrattenimento per i bambini, mentre sono numerose le esperienze di uso a fini informativi, tra cui quella che permette di ricevere maggiori informazioni sul prodotto inquadrando l'etichetta con lo smartphone.

Nell'ambito della tracciabilità di prodotto, la *Blockchain* aiuta i retailer a garantire la trasparenza nella catena di approvvigionamento, permettendo di aumentare la visibilità e la tracciabilità dei vari passaggi, ridurre le frodi

⁴⁵ Lidl, già nel 2016, aveva sperimentato un'applicazione mobile per la sua linea private label dedicata alla cura corpo. Anche Coop, nel suo supermercato del futuro, ha fatto uso di questa tecnologia rendendo i banchi interattivi e visualizzare informazioni aggiuntive sul prodotto, fra le quali origine, valori nutrizionali, eventuale presenza di ingredienti allergizzanti, istruzioni per lo smaltimento, prodotti correlati e promozioni in corso.

e la frammentazione del commercio, dimostrato dal fatto che le iniziative di partnership con l'industria crescono di anno in anno e riguardano settori differenti.

- Al momento della transazione, intervengono le tecnologie per rendere più semplice e veloce il check-out automatico alle casse: molti supermercati, soprattutto oltreoceano in America, hanno automatizzato l'operazione di check-out consentendo al cliente di identificarsi all'ingresso tramite app o carta di credito. All'interno dello store vi sono delle telecamere in grado di riconoscere il cliente e i prodotti che prende, permettendo anche di acquisire informazioni in *real-time* sul comportamento di acquisto; infine, concluso lo shopping, oltrepassando la zona di check-out, il conto viene addebitato direttamente sulla sua carta di credito in maniera automatica.

Un'altra modalità per rendere il check-out più veloce è l'utilizzo di un carrello intelligente. Il cliente viene identificato tramite l'app ed inizia ad inserire i prodotti all'interno di questo, che li identifica, li pesa, e consente di pagare all'uscita passando attraverso la zona di pagamento, addebitando automaticamente la somma sulla propria carta di credito. Mentre il consumatore fa la spesa viene delineato il suo modello di acquisto, suggerendo prodotti compatibili con le sue preferenze. Questo strumento, sperimentato in Italia da Conad del Tirreno, può essere utilizzato anche per

guidare il cliente nello shopping, suggerendo la posizione dei prodotti, l'abbinamento per le ricette, ecc.

In Italia, le esperienze delle aziende della GDO riguardano il self check-out attraverso le casse automatiche che permettono al cliente di scansionare i prodotti e pagare in autonomia, senza l'aiuto di un operatore, e il self-scanning, il quale, tramite uno scanner barcode, permette al cliente di scansionare in autonomia la spesa e pagare, senza dover svuotare il sacchetto o il carrello⁴⁶.

Anche nella fase di pagamento, è necessario menzionare tutte le tecnologie *mobile* e le applicazioni *mobile* che velocizzano il processo, le quali stanno avendo un grande successo e sono, ormai, largamente in uso. Nei paesi asiatici si sta sviluppando un processo di riconoscimento facciale per autorizzare i pagamenti con la propria carta di credito.

- Nella fase di *delivery* si sta approfondendo l'utilizzo di tecnologie quali robot, droni e veicoli autonomi: la spedizione dell'ultimo miglio riguarda proprio l'ultimo passaggio di un articolo fisico dal fornitore al consumatore, con l'obiettivo di ridurre il costo associato alla logistica

⁴⁶ Si menzionano, a titolo esemplificativo, il servizio Presto Spesa di Esselunga <https://www.esselunga.it/cms/servizi-online/presto-spesa.html> e quello di Auchan <https://www.economyup.it/retail/supermercati-senza-cassa-da-auchan-la-spesa-diventa-digitale-grazie-a-una-startup/>

dell'ultimo miglio. Tra i retailer che stanno utilizzando questa tecnologia c'è Kroger che, in collaborazione con la startup Nuro, ha sviluppato un veicolo autonomo per il trasporto di cibo.

- Nella fase di customer care si menzionano le tecnologie di customer service, che integrandosi al customer service tradizionale (call center e messaggistica gestita da un operatore), offrono una soluzione di assistenza virtuale per il cliente tramite chatbot: ciò permette alle aziende di instaurare un rapporto diretto e personalizzato col cliente, aumentando la soddisfazione e la fidelizzazione; inoltre, la gestione automatizzata delle attività più semplici e frequenti permette agli operatori di intervenire solo quando necessario, garantendo la continuità del servizio, migliorando il servizio di supporto al cliente e la *customer experience*. In genere la chatbot è presente sia nel sito web che nei canali social dell'azienda.

Nell'ambito delle applicazioni mobile, le app di fidelity svolgono un ruolo essenziale, permettendo la creazione di un account personale in cui la storia degli acquisti, i suggerimenti, l'interazione con l'assistente virtuale e tutta la messaggistica e gli inviti personalizzati, sono la principale fonte di collegamento tra il cliente e l'azienda.

- Nella fase della programmazione dell'acquisto, al di fuori del punto vendita fisico, è necessario menzionare delle tecnologie che si stanno facendo strada, quali i *digital personal assistant* (Amazon Alexa, Google

Assistant, Siri) e le applicazioni di IoT (come i frigoriferi smart), che influenzano le decisioni di acquisto e la raccolta delle informazioni.

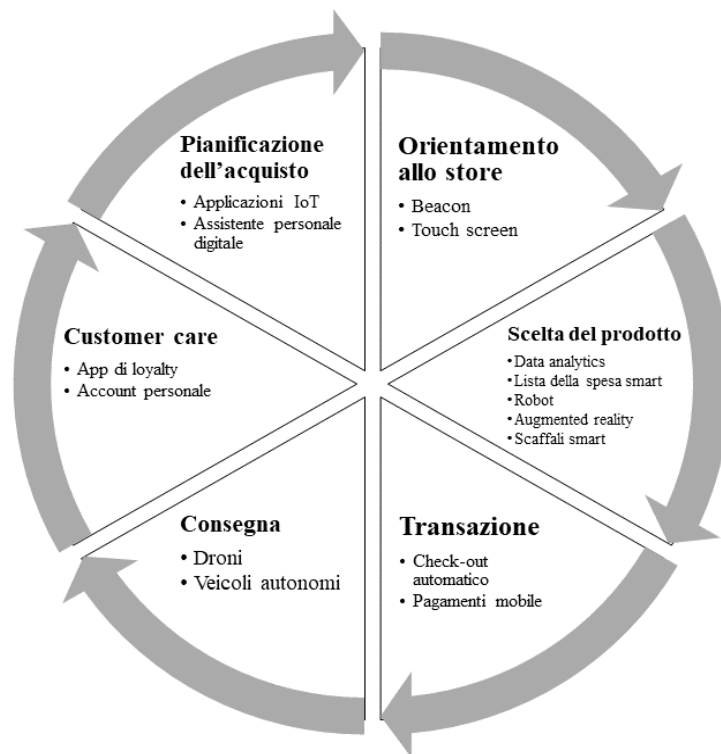


Figura 18: Le tecnologie innovative che impattano il comparto grocery in ogni fase del customer journey (nostra elaborazione)

Al fine di concettualizzare quanto sopra esposto, le varie tecnologie in uso nel settore della GDO possono essere riepilogate in tre macroaree:

- Tecnologie per la multicanalità: tra queste vi rientrano l'e-commerce, il *web marketing*, l'*extended reality*. Sono comprese in questa categoria tutte

le tecnologie che permettono l'integrazione tra il mondo online e quello offline.

- Tecnologie dell'industria 4.0: comprendono la realtà aumentata, i robot collaborativi, i big data e il cloud computing e l'IoT, che garantiscono al retailer una maggiore conoscenza ed interazione con il consumatore.
- Tecnologie per la tracciabilità: blockchain e tag, relativi in particolare al prodotto e alle etichette prezzo.

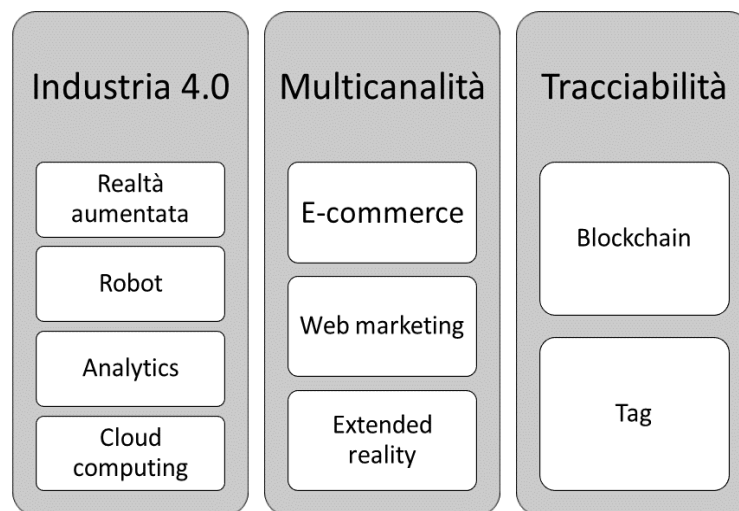


Tabella 6: La classificazione delle tecnologie digitali nel comparto grocery (nostra elaborazione)

3.3 Il supermercato del futuro: un possibile scenario

La crescente pressione competitiva legata allo sviluppo dell'e-grocery continuerà a rappresentare un forte stimolo alla discussione sul futuro del negozio fisico e alla necessità di reinventare la sua offerta per rimanere rilevante⁴⁷.

Stanno cambiando le motivazioni che spingono i consumatori a visitare il negozio e, per questo, i retailer saranno indotti a focalizzarsi su altre leve che possano stimolare la visita dei clienti, anche tramite le nuove opportunità offerte dalla tecnologia.

⁴⁷ Nel 2019 in Italia il mercato online Food&Grocery ha sfiorato gli 1,6 miliardi di euro, segnando una crescita del +39% rispetto al 2018 (nello stesso periodo l'e-commerce italiano nel suo complesso è cresciuto del 15%). Nonostante la dinamicità del comparto, gli acquisti online di Food&Grocery dei consumatori italiani (su siti sia italiani sia stranieri) incidono ancora poco sul totale degli acquisti retail con una penetrazione che supera di poco l'1% ed è pari a circa un sesto di quella media dei prodotti (pari al 6%). Nel Food&Grocery la componente più rilevante (pari all'89% del comparto) è rappresentata dall'Alimentare, a sua volta suddivisibile in 3 principali segmenti: Grocery Alimentare (prodotti da supermercato) con un valore e-commerce di 476 milioni di euro (+45% vs 2018), Enogastronomia (prodotti di nicchia) con 383 milioni di euro e Food Delivery (piatti pronti) con 566 milioni di euro (+56% vs 2018). Per il futuro si attende che il settore continui a crescere anche in Italia, sebbene molte iniziative abbiano ancora connotati sperimentali con una copertura territoriale molto limitata (ad oggi un italiano su tre non può ancora fare la spesa da supermercato a domicilio). (Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail, 2020)

A tale proposito sembra emergere una innovazione nel significato e nel ruolo del negozio fisico, che si arricchisce di nuove valenze e funzionalità. Il negozio per rimanere rilevante dovrà, perciò, evolvere ed offrire nuovi contenuti ad un consumatore più esigente, alla ricerca di stimoli ed esperienze arricchite dal punto di vista relazionale, intellettuale e personale. Pertanto, potrebbero nascere differenti concetti di *store* che valorizzino il tempo del cliente in termini di relazioni ed esperienze.

Parallelamente, si prevede che nel prossimo decennio il retail alimentare italiano sarà caratterizzato dal ritorno alla prossimità: nelle grandi città si avrà un numero maggiore di punti vendita di superficie ridotta, diversi da quelli attuali per una focalizzazione più spinta sull'aspetto relazionale e sul supporto alle operatività e-commerce⁴⁸. Pertanto, si passerà dai grandi spazi di periferia (tipico dei grandi centri commerciali) ai piccoli formati di prossimità dove, coerentemente con i nuovi significati della *retail experience*, la cura della relazione e la personalizzazione dell'esperienza saranno temi centrali. Il ruolo del personale e l'offerta di una esperienza di valore saranno gli elementi fondanti di questo nuovo paradigma. Il negozio si trasformerà da semplice spazio di transazione,

⁴⁸ Anche se in futuro potrebbero esserci meno punti vendita fisici, questi continueranno a rappresentare la maggior parte della spesa: gli acquirenti vorranno ancora vedere e provare i prodotti, ricevere consigli o anche semplicemente ritirare i beni ordinati online. Tuttavia, la spesa offline potrebbe essere influenzata dalla dimensione online, prima o durante l'acquisto.

espressione di un sostanziale orientamento al prodotto, a luogo più complesso, inteso anche in logica relazionale e, dunque, più orientato al consumatore. In questo scenario la tecnologia svolgerà il ruolo di abilitatore per realizzare un modello operativo più efficiente nei processi di *back-end* e un'esperienza di acquisto arricchita in quelli di *front-end*:

- permettendo di ridurre lo stock di prodotto (perché l'acquisto sarà demandato alla piattaforma e-commerce);
- offrendo nuovi contenuti informativi sui prodotti;
- liberando il personale di vendita dalle attività di routine (gestione dell'inventario, monitoraggio delle scorte, caricamento degli scaffali, etc.) con un recupero di tempo da dedicare al cliente con l'offerta di contenuti nuovi e rilevanti (ad es. preparazione di cibi freschi, offerta di servizi in negozio, consulenza, etc.).

Dunque, la tecnologia verrà impiegata come uno strumento per recuperare la componente sociale dell'acquisto, la vicinanza e l'interazione con i clienti.

3.3.1 Le future evoluzioni dell'alimentazione e del consumatore

Nella definizione del contesto di business in cui l'azienda opera è opportuno soffermarsi sui trend dei consumatori del territorio di riferimento.

Ad una sostanziale stabilità nell'andamento demografico della popolazione, si aggiunge l'invecchiamento della stessa: infatti, l'allungamento della speranza di vita comporterà l'incremento dell'età media e si assisterà, pertanto, ad una compresenza generazionale, in cui coesistono sei differenti generazioni; avendo vissuto periodici storici differenti, ogni generazione adotterà valori e comportamenti diversi e i recenti progressi tecnologici, inoltre, incideranno in misura significativa sui tratti comportamentali di ciascuna generazione. Il consumatore del futuro è caratterizzato da nuove abitudini di consumo, tra le quali spiccano la qualità e la salubrità del cibo, la ricerca per le materie prime naturali e sostenibili, il localismo e la spesa multicanale; è, inoltre, esperto, ricercatore, consapevole e iperconnesso.

Tale contesto stimolerà anche nuovi modi di fare la spesa online e una razionalizzazione della rete di vendita. L'industria alimentare si sta evolvendo rapidamente anche a fronte delle nuove sfide che governi, istituzioni, operatori dell'industria e distributori saranno chiamati ad affrontare. La promozione della sostenibilità richiede un approccio integrato all'intera catena del valore alimentare e, in tale contesto, soluzioni che portino ad una maggiore sostenibilità sono possibili in tutte le aree: in fase di produzione, l'intelligenza artificiale o le nuove forme di produzione possono dare un contributo positivo alla sostenibilità; nella logistica, la promozione di alimenti regionali e stagionali può essere utile nel ridurre gli impatti ambientali del trasporto; in fase di consumo, campagne di

educazione su corretti stili alimentari possono aiutare a combattere il problema globale della malnutrizione. Allo stesso tempo, la più grande tendenza che sta guidando il cambiamento nel settore alimentare in questo momento è la trasparenza: i consumatori vogliono conoscere quali ingredienti compongono i prodotti che consumano. Infatti, la salubrità e la ricerca del benessere è stato un motore fondamentale dei recenti cambiamenti nell'industria food e beverage e si prevede che non solo continui, ma che acceleri.

Tale scenario comporta una necessaria riflessione sulle possibili strade che l'azienda può percorrere nel futuro: in particolare, è necessario avere una chiara visione e una coerente strategia per rispondere ai cambiamenti in atto. Le differenti tipologie di consumatori da soddisfare determineranno la necessità di attuare micro-segmentazioni che porteranno ad attuare una visione cliente-centrica sempre più spinta, che richiederanno strategie differenziate che tengano conto anche delle specificità territoriali presidiate.

A fronte di tutto ciò, è necessario sviluppare riflessioni di carattere organizzativo, in particolare, sulla necessità di un adeguamento delle competenze, dei processi aziendali e del set di tecnologie necessari ad affrontare le nuove sfide che il mondo porrà all'azienda.

CAPITOLO 4

IL PROCESSO DI DIGITAL TRANSFORMATION NEL SETTORE RETAIL: IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA

4.1 La metodologia di ricerca

Dopo aver analizzato la letteratura accademica presente sul tema, si riporta di seguito la domanda di ricerca, utile a delineare la scelta della metodologia di ricerca utilizzata nel presente capitolo:

- *Come e in che modo l'adozione delle tecnologie guida lo sviluppo del processo di digital transformation nelle aziende retail del comparto grocery?*
- *Come e in che modo le tecnologie digitali abilitano l'evoluzione del ruolo del marketing?*

La domanda di ricerca ha suggerito un'indagine di tipo esplorativo ed una scelta metodologica di ricerca qualitativa (Chiucchi, 2012; Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) incardinata sul metodo del *case study*.

Si è deciso di intraprendere un'esplorazione del tema attraverso l'uso della ricerca qualitativa, la quale, si pone l'obiettivo di sviluppare concetti che aiutino a comprendere fenomeni in contesti naturali, assegnando la giusta enfasi a significati, esperienze, punti di vista delle persone. La ricerca qualitativa è quella ricerca condotta prevalentemente tramite tecniche di raccolta e analisi di tipo qualitativo; pertanto, si può associare a diversi approcci epistemologici (Chiucchi, 2012).

Il tema di ricerca riguarda l'investigazione di un fenomeno difficile da misurare quantitativamente, che prevede la raccolta, l'organizzazione e l'interpretazione sistematica e in profondità di un fenomeno nel suo contesto naturale, cercando di dare un senso e interpretarne il significato (Denzin & Lincoln, 2011). Pertanto, il risultato dell'analisi mira a scoprire come gli individui comprendono, sperimentano, interpretano e producono il mondo sociale (Sandelowski, 2004). Si suppone che le relazioni e le affermazioni teoriche siano chiaramente emergenti e radicate nei fenomeni studiati; pertanto, la teoria emerge dai dati e non è imposta da essi (Patton, 1980).

Tali assunti seguono la concezione dell'interpretativismo⁴⁹, che rientra in una visione teorica per la quale la realtà non può semplicemente essere osservata, ma

⁴⁹ Tale concezione è contrapposta al positivismo, movimento filosofico e culturale nato in Francia nella prima metà dell'800, che prende ispirazione da alcune idee guida riferite in genere all'esaltazione del progresso e del metodo scientifico, alla fiducia nella scienza e nello sviluppo. In

va interpretata, essendo soggettiva e molteplice, in quanto è creata dagli individui; il ricercatore interagisce con la realtà osservata, dando un proprio significato ai fenomeni sociali e lasciando emergere una pluralità di realtà derivanti da più osservazioni dipendenti dal singolo osservatore. In tale contesto, le categorie di analisi sono costruite a posteriori dal ricercatore, mentre l'obiettivo della ricerca è comprendere, interpretare e chiarire i significati attribuiti alle persone. Le teorie, inoltre, sono sviluppate attraverso la comprensione dei fenomeni; dunque, non esistono leggi universali ma queste sono contestualizzate: i fenomeni sociali possono essere spiegati solo in termini di quello che significano per le persone, mentre una teoria può essere usata per spiegare un certo evento, ma può essere non in grado di predirne altri.

questo approccio, i concetti e i metodi sviluppati per la ricerca nelle scienze naturali sono trasferiti alla ricerca nelle scienze sociali. Lo studio della realtà sociale utilizza gli apparati concettuali, le tecniche di osservazione e misurazione, gli strumenti d'analisi matematica, i procedimenti di inferenza delle scienze naturali (si menzionano, a titolo esemplificativo, Comte, Spencer, Durkheim); intende la realtà come obiettiva e indipendente dagli individui, conoscibile attraverso l'osservazione, in cui il ricercatore e le sue osservazioni sono indipendenti dalla realtà osservata, non realizzandosi alcuna influenza reciproca, e l'obiettivo della ricerca è determinare relazioni semplici di causa-effetto che sono alla base della realtà e producono generalizzazioni e previsioni che dipendono dal contesto della ricerca. Pertanto, è possibile trovare leggi universali che descrivono, spiegano e prevedono un fenomeno.

Si tratta di un paradigma utile per comprendere “Cosa sta realmente succedendo nel mondo reale? Quali sono le spiegazioni plausibili per i modelli emergenti?” (Patton, 2002), che si concretizza nei seguenti prodotti della ricerca qualitativa:

- temi ricorrenti: unificazione di concetti o dichiarazioni per generare ipotesi verificabili;
- temi da testare attraverso un’indagine quantitativa;
- tassonomia: sistemi di classificazione per identificare le proprietà essenziali di un particolare costrutto;
- modelli o teorie concettuali: quadri empirici per aiutarci a capire un fenomeno particolare.

La presente ricerca risponde a quest’ultimo obiettivo, ovvero delineare un quadro empirico dell’evoluzione del processo di Digital Transformation, al fine di comprendere il fenomeno all’interno delle aziende della GDO.

Lo studio di caso è utile per lo studio di un fenomeno contemporaneo che prevede una determinata contestualizzazione dell’argomento di ricerca, andando ad indagare il “come” ed il “perché”. Si definisce come quel “metodo di ricerca che consente di investigare un fenomeno contemporaneo, nel suo contesto, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono ben definiti. Pertanto, si tratta di uno strumento che permette di indagare i fenomeni in modo approfondito e di cogliere diverse prospettive di un singolo fenomeno, contribuendo al processo di accumulazione delle conoscenze. Lo studio di caso viene usato specialmente in

quelle situazioni in cui le variabili da osservare sono molteplici; quindi, sono necessarie molte fonti di dati, auspicabilmente triangolabili, e beneficia del precedente sviluppo di proposizioni teoriche che guidano la raccolta e l'analisi dei dati" (Yin, 2003, pp. 13-14).

A tal fine, la generazione dei dati empirici vede il ruolo attivo del ricercatore nello svolgimento di interviste semi-strutturate in profondità ai *key informant* dell'azienda che sono coinvolti nelle fasi decisionali.

Il ricercatore viene coinvolto sul campo in modo diretto, attraverso un approccio naturalistico di tipo interventista, andando alla ricerca di molteplici fonti di prova, al fine di fornire un'utile triangolazione per la verifica dei dati emersi.

In relazione agli scopi della ricerca scientifica, lo studio di caso viene utilizzato in maniera esplorativa⁵⁰, utile a generare delle prime ipotesi di spiegazione, le cosiddette *building blocks*, attraverso l'osservazione e rinviando a ricerche future la spiegazione completa del fenomeno. In tale contesto, si rivela utile alla ricerca in quanto permette di approfondire ed investigare il fenomeno, cercando di dare un senso alle azioni degli individui e osservandolo da diversi punti di vista. La

⁵⁰ La classificazione prevede lo studio di caso di tipo descrittivo, utile ad una ricerca prodromica con un contributo limitato; lo studio di caso esplicativo, con lo scopo di comprendere, interpretare e spiegare perché si sviluppa un certo fenomeno e con quali modalità, in un certo contesto, andando a chiarire, arricchire o modificare relazioni e concetti, grazie all'indagine sul campo; infine, lo studio di caso esplorativo, oggetto del presente lavoro.

ricerca richiede, inoltre, interazione tra soggetto ed oggetto studiato ed un coinvolgimento attivo del ricercatore nello sviluppo di tale processo.

I risultati potranno essere oggetto di una generalizzabilità di tipo analitica (Lukka & Kasanen, 1995; Stake, 1998; 2005), con riferimento a proposizioni teoriche che vadano a ricondurre i risultati di un caso specifico ad una teoria. In tale contesto, una teoria precedentemente sviluppata è un riferimento teorico al quale comparare i risultati ottenuti nel caso di studio, in cui le informazioni ottenute sul campo sono usate per identificare costrutti teorici e modelli causali riferiti ad una teoria più generale. Dunque, si fa riferimento all'eventualità che tali risultati possano essere raggiunti, nelle medesime condizioni, anche da altri studiosi (Eisenhardt, 1989; Lukka & Kasanen, 1995).

Per tale ragione, la metodologia del case study è ampiamente utilizzata dai ricercatori di marketing per comprendere fenomeni complessi, tipici di tale settore, che coinvolgono molteplici attori e fattori da investigare nel loro contesto e nella loro contemporaneità (Runfolà et al., 2017).

Il case study analizzato nel presente lavoro si riferisce ad un'azienda marchigiana della GDO che si occupa di distribuzione alimentare, la Magazzini Gabrielli S.p.A., la quale, ha recentemente intrapreso il processo di DT. Il caso è stato scelto per la capacità e la disponibilità ad offrire accesso ai dati e alle informazioni utili alla ricerca (De Massis & Kotlar, 2014), in virtù della collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche inserita all'interno del

progetto Eureka del corso del Dottorato di Ricerca, che prevede la presenza del ricercatore all'interno del contesto oggetto di indagine e, in tal modo, permette di studiare il fenomeno a fondo. Il ricercatore ha avuto, pertanto, la possibilità di entrare in diretto contatto con l'organizzazione e con le varie attività facenti parte del processo, al fine di svolgere l'indagine empirica durante tutto il periodo di analisi (Lukka, 2005; Yin 2003).

4.1.1 La raccolta dei dati

Al fine di condurre l'analisi empirica del case study, è stato adottato un processo logico induttivo, il cui punto di partenza è stata l'osservazione del fenomeno; l'obiettivo non è proporre o dimostrare leggi universali, ma contribuire al processo di accumulazione delle conoscenze che possano essere utili nella prassi e nelle future ricerche sul tema. La metodologia del single case study permette di raccogliere un elevato numero di dati attraverso molteplici fonti, lasciando al ricercatore la scelta di quali fonti servirsi per la specifica indagine, in relazione all'obiettivo della sua ricerca (Chiucchi, 2012). In seguito, tali informazioni andranno triangolate, al fine di verificarne la coerenza e l'affidabilità, consentendo di analizzare e mettere in luce il fenomeno nel suo complesso (Yin 2003; De Massis & Kotlar, 2014), contribuendo, inoltre, a far in modo che

l'analisi non venga influenzata dalla percezione del ricercatore (Modell, 2005; De Massis & Kotlar, 2014).

Nel presente lavoro, le tecniche utilizzate sono state l'osservazione partecipante, le interviste in profondità ai *key informant* aziendali e l'analisi dei documenti aziendali.

Si specifica, innanzitutto, che i dati sono stati raccolti in un arco temporale di circa tre anni, da novembre 2019 a gennaio 2023, attraverso la tecnica dell'osservazione partecipante (e.g. Eisenhardt 1989; Stake, 1998; Yin 2003; Eisenhardt & Graebner, 2007; Chiucchi, 2012; De Massis & Kotlar, 2014); ciò ha permesso al ricercatore di essere coinvolto nelle varie attività e situazioni che fanno riferimento al fenomeno oggetto di indagine, approfondendo anche tutti quegli aspetti di natura socio-culturale, organizzativa e strategica, grazie anche alla partecipazione alle riunioni di routine, a specifici progetti ed eventi aziendali. Tale coinvolgimento è in grado, infatti, di far emergere molteplici aspetti, norme e valori che difficilmente riescono a mostrarsi attraverso altre metodologie di indagine (De Massis & Kotlar, 2014), oltre all'analisi dei processi interni, delle dinamiche aziendali e delle criticità che sono sopraggiunte. Al fine di evitare i problemi tipici di questa metodologia, per garantire un certo grado di oggettività e di distacco dall'organizzazione, i dati sono stati esaminati al di fuori del contesto aziendale (Jonsson & Lukka 2005).

Le interviste dirette hanno rappresentato la fonte primaria di raccolta dei dati (Eisenhardt & Graebner, 2007); ogni intervista è durata circa quaranta minuti ed è stata registrata, trascritta ed analizzata; il numero delle interviste è stato determinato secondo il principio di saturazione teorica, ovvero le interviste sono state condotte fin quando le informazioni raccolte sono state considerate sufficienti per lo scopo dell'analisi e lo sviluppo di altre interviste non avrebbero portato ad ulteriori informazioni rilevanti (Strauss & Corbin, 1990). La traccia dell'intervista si è focalizzata sull'analisi dei macrotrend legati all'adozione delle tecnologie e all'utilizzo delle stesse all'interno dell'azienda, in particolare, sulle implicazioni legate ai processi di marketing (vd Appendice A). Queste, si sono rivelate uno strumento altamente efficace per il reperimento dei dati di interesse, permettendo, inoltre, di analizzare il fenomeno da diversi punti di vista (De Massis & Kotlar, 2014; Rowley, 2012)

L'analisi dei dati secondari che fanno riferimento ai documenti aziendali sono stata un'altra importante fonte di dati, che ha permesso di integrare le informazioni già raccolte e completare la visione di insieme del fenomeno. Questi fanno riferimento ai report di avanzamento del processo, ai piani strategici relativi alla funzione marketing, alle segmentazioni e alle analisi delle attività di CRM e dei canali digitali, insieme a quelle che hanno portato all'adozione delle tecnologie digitali. Questi hanno permesso di triangolare i dati disponibili, in modo da avere la massima profondità possibile allo studio del fenomeno in

oggetto (Denzin, 1984), contribuendo alla comprensione e rafforzando la credibilità dei risultati (De Massis & Kotlar, 2014).

4.2 Il single case study: Magazzini Gabrielli e il suo core business

4.2.1 La storia di Magazzini Gabrielli

La Magazzini Gabrielli è una delle principali realtà italiane della Grande Distribuzione Organizzata e rappresenta, ad oggi, una storia di famiglia giunta alla quarta generazione. Fondata nella seconda metà dell'800, ha subito un'importante evoluzione a partire dal 1953 grazie allo spirito imprenditoriale di Pietro Gabrielli e della moglie Celsira, i quali nel 1953 ristrutturarono lo storico emporio in Piazza Roma ad Ascoli Piceno, facendolo diventare un grande magazzino a prezzi fissi. La nuova formula, che comprendeva anche l'abbigliamento, ebbe successo e nacquero così dal 1959 le prime filiali di Fermo, San Benedetto del Tronto, Lanciano, Jesi e Civitanova Marche dove, nel 1964, fu introdotto per la prima volta il reparto alimentare.

Negli anni Settanta, i figli Michele, Luciano e Giancarlo scelsero il settore alimentare quale *core business* dell'azienda, ma è il 1978 a rappresentare l'anno di svolta perché segna la nascita del primo supermercato ad insegna Tigre, un format che si svilupperà diventando un modello per la spesa di prossimità.

Dopo i primi anni di consolidamento nelle Marche, il Gruppo inizia la sua costante espansione fino ad assumere una configurazione interregionale con punti di vendita in Abruzzo e, successivamente, anche in Umbria, Molise e Lazio. Nel 1980 è stato aperto il primo punto vendita in franchising, dando inizio allo sviluppo di tale canale; in seguito, nel 2000, viene inaugurato il primo ipermercato ad insegna Oasi ad Ascoli Piceno.

Il 2009 porta ad una riorganizzazione strutturale interna che ha trovato compimento nel 2015, quando è stato reso definitivo il nuovo assetto manageriale in cui entra nella Magazzini Gabrielli S.p.A. la quarta generazione della famiglia, affidando la presidenza a Luca Gabrielli e la vicepresidenza con specifiche deleghe a Barbara e Laura Gabrielli, mentre il consiglio di Amministrazione ha potenziato le sue competenze manageriali con l'ingresso di consiglieri esterni alla compagine societaria, in modo da mantenere la tradizione di famiglia ampliando, al tempo stesso, l'orizzonte manageriale. Nel 2021 il Consiglio di Amministrazione presieduto da Luciano Gabrielli ha visto l'ingresso del nuovo Amministratore Delegato, il dott. Luca Silvestrelli.

Il Gruppo Gabrielli si compone della capogruppo F.G. Holding SpA; della Magazzini Gabrielli SpA che si occupa di commercio al dettaglio e all'ingrosso, oltre ad erogare servizi tecnico-amministrativi a tutte le società del gruppo; della F.G. Gallerie Commerciali SpA che è operativa nell'ambito della gestione di gallerie commerciali; della società immobiliare Vomano srl.

4.2.2 Il modello di business

La Magazzini Gabrielli SpA gestisce supermercati a vocazione prettamente alimentare e organizza attività di acquisto di beni di largo consumo da fornitori di merce sia nazionali che locali. Razionalizzando le risorse in complessi processi aziendali, la merce è rivenduta nei punti vendita a gestione diretta e nei punti vendita dei propri clienti affiliati.

In un settore dominato dall'omologazione del servizio offerto, la pluriennale presenza nei territori di appartenenza consente all'azienda di modulare un'offerta commerciale aderente alle esigenze del territorio.

Il funzionamento della *supply chain* si articola in tre fasi principali:

1. Acquisti: per garantire l'elevata qualità dei prodotti commercializzati dalla Magazzini Gabrielli SpA e soddisfare il cliente finale, l'azienda sceglie di collaborare con fornitori affidabili instaurando rapporti durevoli, trasparenti e reciprocamente soddisfacenti.

La contrattazione con i diversi fornitori avviene in distinte aree di competenza, a seconda della tipologia del partner contrattuale: per le trattative con i fornitori a carattere nazionale partecipa alla centrale d'acquisto dei distributori indipendenti italiani, ESD Italia, alla quale è legata già dal 2010, registrando un volume di fatturato in crescita del 7% rispetto all'anno precedente. Forte dell'italianità e della qualità perseguita, ESD Italia si pone quale interlocutore di riferimento nel mondo della

produzione grazie alla propria affidabilità e a quella dei Gruppi e delle Imprese Socie e Mandanti, esprimendo la propria potenzialità nei rilevanti fatturati d'acquisto verso le aziende convenzionate, nella propria quota di mercato, nella rete di vendita di qualità che garantisce una distribuzione con adeguata copertura territoriale. L'obiettivo di tutti gli attori coinvolti resta l'ottimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza delle strategie e degli intenti perseguiti in maniera corale a vantaggio di un'offerta altamente competitiva. Tutti i Gruppi Soci partecipano alla vita associativa e contribuiscono attivamente ad ogni livello decisionale previsto dalla governance, ottenendo quindi una più elevata differenziazione. Forte dell'esperienza di importanti insegne che, attraverso una rete di vendita molto ben strutturata, garantisce una capillare copertura del territorio, il Gruppo SUN ha acquisito nel corso degli anni una crescente quota del mercato nazionale.

Dal 2021 le imprese che costituiscono il Consorzio SUN entrano nella compagine azionaria di Selex Gruppo Commerciale, contribuendo così a creare il secondo player in Italia della distribuzione moderna. Oggi, la compagine sociale di ESD ITALIA è composta da: Acqua e Sapone, Agorà Network, Aspiag Service e Selex Gruppo Commerciale.

Le trattative con i fornitori che concorrono alla produzione dei prodotti appartenenti all'offerta del marchio privato Consilia avvengono all'interno del Gruppo Commerciale.

L'altro livello di contrattazione avviene localmente e direttamente attraverso i buyer della Direzione acquisti; tali trattative hanno lo scopo di instaurare rapporti con i fornitori che hanno un carattere locale e che sono espressione del territorio di riferimento.

- 2) Logistica: alla logistica è assegnato il duplice compito di ricevimento e stoccaggio della merce ordinata ai fornitori e di approvvigionamento dei negozi sia diretti che affiliati. Tale attività assolve ad un ruolo delicato per garantire alla clientela finale uno standard elevato di servizio, freschezza e sicurezza del prodotto. Le piattaforme logistiche del Gruppo sono quattro: CE.DI. Maltignano per i generi vari, CE.DI. Monsampolo per i freschi, CE.DI. Pescara per il pesce, CE.DI. Ascoli Piceno per i surgelati⁵¹.

⁵¹ Il 2019 ha rappresentato un anno decisivo nella storia della logistica della Magazzini Gabrielli spa, in quanto è entrato in funzione del nuovo polo distributivo di gestione integrata di carne, ortofrutta, salumi e latticini: il CE. DI. dei freschi, che con un investimento di 23 milioni di euro è stato direttamente realizzato dalla Magazzini Gabrielli spa nel comune di Monsampolo del Tronto, in provincia di Ascoli Piceno, al fine di rendere più efficiente e sicura la filiera del freddo. Esso si sviluppa su un'area di circa 74.000 mq, accoglie un organico di circa 100 collaboratori e gestisce circa 4.500 referenze. La realizzazione è stata ispirata ai più alti standard di eco sostenibilità come

- 3) Vendita: la rete vendita si articola in strutture governate da format differenti, a cui corrispondono differenti insegne, quali Oasi, Tigre e Tigre Amico, come verrà più ampiamente approfondito nel paragrafo successivo.

4.2.3 I canali di vendita

Ad oggi, l'azienda è presente nel panorama della Grande Distribuzione con tre insegne differenti alle quali corrispondono tre differenti format distributivi, tutti accomunati dalla condivisione dei medesimi obiettivi al fine di ottenere una lettura comune della strategia aziendale.

Quest'ultima si fonda sulla seguente *mission*: “Soddisfiamo i bisogni quotidiani delle persone e delle loro famiglie, offrendo un'esperienza di acquisto unica e soluzioni differenziate e mirate. Siamo un'azienda familiare della grande distribuzione, interprete del territorio e delle sue specificità, che garantisce ad ogni cliente professionalità, qualità e freschezza”; mentre la *vision* viene così definita: “Vogliamo essere il gruppo distributivo più vicino ai bi-sogni delle persone”⁵².

I punti vendita ad insegna Oasi, di superficie compresa tra 2.500 e 5.000 metri quadrati, sono i *superstore*, spesso ubicati all'interno di un centro commerciale, in meglio specificato all'interno della sezione ad essa dedicata nel bilancio di sostenibilità del Gruppo.

⁵² <http://www.gabriellispa.it/>.

cui l'assortimento ed il numero elevato di referenze alimentari, igiene casa e persona, abbigliamento, bazar leggero e pesante sono dei poli attrattivi per un'esperienza di spesa completa. Il *claim* "Più conveniente tutti i giorni" vuole proporre prodotti di qualità a prezzi convenienti per rispondere ai grandi bacini d'utenza. L'obiettivo di Oasi è quello di fornire un ricco assortimento di prodotti, garantendo elevata qualità e forte convenienza, in un ambiente funzionale, confortevole e facilmente accessibile.

I supermercati ad insegna Tigre hanno una superficie compresa tra 800 e 1.500 metri quadrati e rispondono alle esigenze di una spesa giornaliera, con la garanzia di poter scegliere sperimentando un'esperienza di acquisto in un ambiente familiare, accogliente e di cortesia, in risposta ad esigenze di tempo particolarmente ristrette. Il *claim* "Freschezza quotidiana" vuole rispondere alle esigenze di acquisto giornaliero, con soluzioni convenienti, di elevata qualità e un servizio attento alle richieste dei clienti.

Le *superette* ad insegna Tigre Amico sono basate su convenienza e qualità, dando valore ai prodotti a marchio e a chilometro zero e identificando il negozio di fiducia per la spesa di tutti i giorni, suggerita dal *claim* "Freschezza quotidiana". Questo format si contraddistingue per l'ambiente gradevole, rassicurante e protagonista del mercato di prossimità, rappresentando una spesa di tipo integrativo, rapida e che si realizza su un'ampia rete di negozi localizzati in quartieri e in zone rionali.

I supermercati Tigre Amico e gran parte dei supermercati Tigre sono gestiti in franchising e fanno parte del piano di affiliazione, che contribuisce a creare un'opportunità sia per l'azienda, che può collaborare con persone dotate di spirito imprenditoriale e radicarsi sul territorio grazie a coloro che lo vivono e lo conoscono da sempre, sia per gli imprenditori stessi che possono usufruire del *know-how* aziendale e della cultura imprenditoriale attraverso la formazione, l'affiancamento e la professionalità del Gruppo e dei servizi che esso offre.

I risultati raggiunti nelle cinque regioni del Centro Italia, con un totale di 244 punti di vendita e oltre 4.225 collaboratori tra dipendenti di sede, punti vendita diretti e in franchising, fanno sì che il Gruppo Gabrielli sia protagonista nel settore alimentare e non alimentare, permettendo all'azienda di proseguire il suo sviluppo e di conquistare la fiducia dei consumatori per la qualità dei servizi e la freschezza dei prodotti.

Nel 2021, il Gruppo Gabrielli ha fatto registrare un fatturato di 836 milioni di euro con un incremento pari al 4,9% rispetto all'anno precedente. Nonostante il particolare periodo storico vissuto dall'azienda abbia rallentato la realizzazione di alcuni progetti, il livello degli investimenti è superiore rispetto a quello dell'anno precedente; tali investimenti sono destinati alle diverse necessità riconducibili a nuove aperture, rinnovi, attività di mantenimento e investimenti in termini di hardware e software (Bilancio Sociale, 2021).

4.2.4 Le principali direttrici di sviluppo e strategie di intervento

Delineate le principali tendenze del settore e dei nuovi consumatori a cui l'azienda si rivolge, è opportuno soffermarsi e preventivamente tener conto dei punti di forza (*strenghts*) e di debolezza (*weaknesses*), delle opportunità (*opportunities*) e delle minacce (*threats*); si presenta, pertanto, l'analisi SWOT del business dell'azienda:

- Punti di forza: un importante punto di forza è rappresentato dalla capillarità nel territorio e dalla vicinanza dell'azienda al tessuto economico e produttivo in cui essa opera, a cui restituisce, in una relazione di reciproca fiducia, quanto il territorio le ha dato. Per tale ragione, la platea dei consumatori fedeli, che ogni giorno si rivolge alle insegne della Magazzini Gabrielli SpA per la spesa quotidiana, è da considerarsi un importante punto di forza per l'azienda. La vicinanza al territorio è ben esplicitata dall'offerta di prodotti del territorio, a cui, inoltre, è dedicata la linea premium a marchio privato Fatti Buoni⁵³. Tali aspetti, affiancati alla

⁵³ I prodotti a marchio Fatti Buoni prediligono la filiera corta esaltando la maestria degli artigiani e dei produttori locali, in cui ogni fase produttiva è strettamente controllata. In ogni processo di lavorazione, il punto di partenza è un'attenta selezione delle materie prime che rispettano rigorosi standard qualitativi e che vengono poi impiegate rispettando le ricette originali, tramandate fino ai giorni nostri. Per tale ragione, hanno ottenuto importanti certificazioni di qualità come DOC, DOCG, DOP, IGP e BIO. <https://www.oasitigre.it/it/prodotti-a-marchio/fatti-buoni.html>

conoscenza del cliente e del suo comportamento di acquisto, rendono l'azienda altamente competitiva e un punto di riferimento del settore nelle regioni in cui essa opera.

- Punti di debolezza: dal lato dell'offerta, l'azienda si contraddistingue per una scelta di prodotti poco differenziante e simile a tutti gli altri concorrenti dello stesso settore, in grado di soddisfare le esigenze tradizionali di acquisto; dal punto di vista della presenza digitale, l'azienda è ancora poco sviluppata, sia a livello di touchpoint che di customer journey online, a cui consegue una scarsa conoscenza del comportamento online del cliente. Anche all'interno del punto vendita è debole l'esperienza digitale e multicanale del customer journey.
- Opportunità: si menzionano la possibilità di evidenziare un'offerta con assortimento differenziante, creando una maggiore evidenziazione e narrativa attorno ai prodotti a marchio privato; inoltre, un altro ambito di intervento riguarda la comunicazione dei servizi e dei prodotti dei banchi freschissimi, che rappresentano un asset differenziante per l'azienda. Infine, emerge la costruzione di una maggiore consapevolezza da sviluppare nell'ambito dei touchpoint digitali, in particolare nei sistemi di delivery.
- Minacce: le tendenze del mercato mostrano come sia necessario adeguarsi alle esigenze del nuovo consumatore e all'eterogeneità del territorio, sia

attraverso nuovi format di vendita che sviluppando nuove strategie di interazione con il cliente; quest'ultime fanno riferimento alle necessità di comunicare in modo diretto e one-to-one e al conseguente adeguamento di tutta l'infrastruttura tecnologica, che deve essere in grado di sviluppare le nuove soluzioni digitali richieste.

Emerge come la componente tecnologica rappresenti ad oggi un punto di debolezza per l'azienda, ma allo stesso tempo è da considerarsi anche come una grande opportunità di sviluppo del business che può permettere all'azienda di rimanere competitiva nel settore di riferimento.

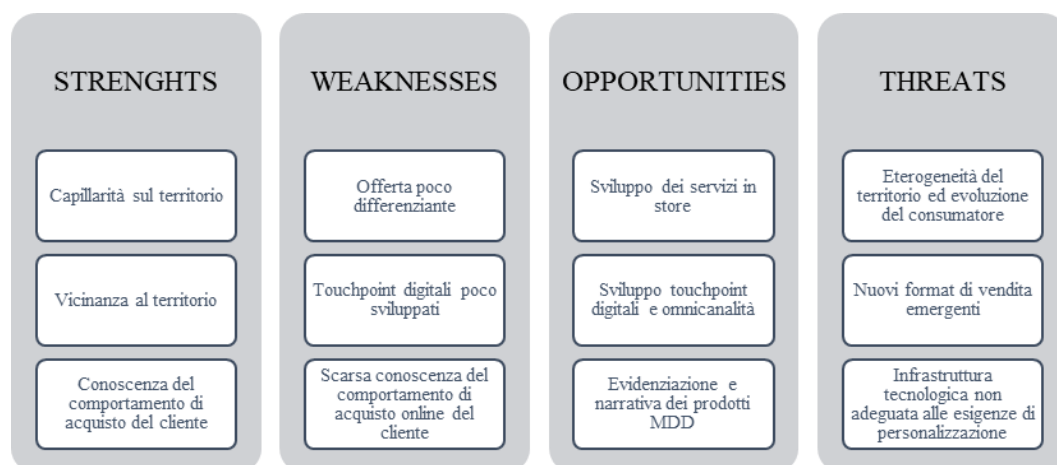


Figura 19: analisi SWOT (fonti aziendali)

Il percorso di digitalizzazione che sta affrontando l'azienda risulta essere estremamente importante per lo sviluppo futuro della stessa e per tracciare le prossime evoluzioni del business.

I paragrafi che seguono vogliono presentare lo stato dell'arte del progetto di digitalizzazione dell'azienda oggetto di indagine. L'obiettivo della ricerca è quello di valutare come l'azienda abbia intrapreso il processo di DT, analizzando lo stato attuale del processo e verificando la presenza di ostacoli che ne rallentino il processo e di fattori che ne abilitino lo sviluppo.

L'azienda ha intrapreso un processo di DT volto alla digitalizzazione dei processi di vendita e alla revisione delle modalità di relazione con i clienti in un'ottica omnicanale. In accordo con i framework teorici fino ad ora esaminati, l'analisi del caso di studio consente di esprimere diverse riflessioni sullo sviluppo delle attività necessarie alla realizzazione di tale processo, integrando, in tal modo, le conoscenze accademiche con quelle di natura pratica.

La partecipazione della ricercatrice al progetto in qualità di *research assistant* si inserisce all'interno del progetto Eureka del percorso di Dottorato di Ricerca, che prevede il coinvolgimento dell'Università Politecnica delle Marche, della Regione Marche e della Magazzini Gabrielli SpA al fine di analizzare l'implementazione e lo sviluppo di tale processo nell'azienda oggetto del caso di studio.

4.3 La costruzione del processo di Digital Transformation

L'azienda ha intrapreso un importante percorso di rinnovamento con l'obiettivo principale di migliorare l'esperienza d'acquisto del cliente nei canali di vendita fisici e digitali.

Con il supporto di una società di consulenza, in passato è stata elaborata una roadmap di innovazione dei sistemi, delle modalità di lavoro e di approccio al cliente, basata sulle linee guida aziendali.

Si evince come le principali aree coinvolte nel processo siano l'area marketing, l'area dei sistemi informativi e l'area delle risorse umane:

- l'area marketing, con l'obiettivo di migliorare la customer experience del cliente attraverso attività di customer analytics e marketing *one-to-one* e di introdurre nuovi touchpoint digitali nel customer journey del cliente;
- l'area dei sistemi informativi, per incrementare l'efficacia e l'efficienza di un'infrastruttura tecnologica agile e flessibile;
- la formazione del personale, per allineare le competenze hard e soft di tutti i collaboratori, di sede e di punto vendita, all'utilizzo della nuova strumentazione e delle modalità di lavoro.

Tali funzioni devono agire in maniera coordinata con tutte le altre aree aziendali, al fine di garantire il perseguimento degli obiettivi del processo in maniera integrata a tutti i livelli.

Tali obiettivi sono stati declinati in specifiche attività sequenziali che permettono di delineare una roadmap del processo. Nello specifico, l'area marketing ha l'obiettivo principale di migliorare la customer experience del consumatore, attraverso la costruzione di una piattaforma database in cui confluiscono i dati dei clienti provenienti dai vari touchpoint, al fine di costruire degli analytics utili a sviluppare una conoscenza approfondita del cliente; ciò è indispensabile per la costruzione di un customer journey in grado di integrare canali online e offline e, infine, personalizzare le comunicazioni.

L'area dei sistemi informativi ha il compito di sviluppare l'infrastruttura a supporto di tutto il processo, che si realizza attraverso progetti paralleli: lo sviluppo di un sistema gestionale ERP (Enterprise Resource Planning) per l'integrazione di processi aziendali a tutte le funzioni, compresi i punti vendita, e la dotazione di sistemi di *marketing automation* e di *customer analytics*, per la costruzione e l'analisi di insight utili alla segmentazione dei clienti e per l'invio delle comunicazioni con contenuti personalizzato.

Infine, l'area della formazione è deputata a facilitare l'aggiornamento e lo sviluppo di specifiche competenze di tipo hard che fanno riferimento a una determinata mansione, seguite dalle competenze di tipo soft che riguardano tutti i collaboratori della struttura aziendale, sia di sede che di punto vendita.

Di seguito si andrà ad approfondire l'implementazione di tali attività in ogni specifica funzione aziendale.

FUNZIONE	OBIETTIVO
Marketing	Arricchire la customer experience
Sistemi informativi	Sviluppare un'infrastruttura tecnologica agile e flessibile
Formazione	Diffondere la cultura digitale

Tabella 7: Le funzioni aziendali coinvolte nel processo di DT e i relativi obiettivi (nostra elaborazione)

4.3.1 Il processo di Digital Transformation per la funzione marketing

La scelta di intraprendere un percorso di DT è nata dalla consapevolezza di dover rinnovare l'offerta di servizi rivolta ai propri clienti, i quali sono sempre più fruitori dei canali digitali per la ricerca di informazioni e per l'acquisto dei prodotti. Per tale ragione, la funzione marketing ha iniziato a strutturare un percorso di rinnovamento atto a migliorare l'esperienza d'acquisto del cliente nei canali fisici e digitali.

La carta fedeltà, per prima, permise all'azienda di iniziare il collezionamento dei dati dei clienti. La prima carta fedeltà "Gros Club" è stata creata nel 2007 ed era destinata esclusivamente ai clienti del mondo Horeca della ristorazione e, quindi, riservata alla categoria dei *professional*, che avevano la possibilità di usufruire di offerte particolarmente vantaggiose. In seguito, nel 2009, la carta fedeltà è stata

estesa a tutti i clienti divenendo la “Carta Unika” ancora oggi in uso in tutte le insegne del Gruppo. Questa viene utilizzata dai clienti per usufruire di determinate sconti, per raccogliere punti fedeltà utili a riscattare i prodotti del catalogo premi Unika e per partecipare ad altre iniziative loyalty e commerciali.

In seguito, l’azienda si è resa sempre più consapevole dell’importanza dei dati dei clienti di cui era in possesso, quale asset utile a costruire delle esperienze di acquisto in linea con le diverse esigenze e gli interessi dei singoli clienti. Tale consapevolezza è andata ad orientare gli obiettivi del processo di trasformazione digitale e ha richiesto la creazione di un nuovo ufficio di digital marketing che si occupa, nello specifico, delle analisi e del monitoraggio dei canali digitali, dei dati dei clienti, delle attività connesse alla carta fedeltà e alle iniziative di loyalty.

Il rinnovamento della *customer experience* del cliente si articola nello sviluppo dei seguenti obiettivi:

- definire e sviluppare i touchpoint digitali;
- alimentare il database dei clienti, privilegiando la qualità del dato e monitorando le fasi della raccolta dei dati;
- strutturare il sistema di analytics, per analizzare il comportamento di acquisto dei clienti in tutte le fasi del customer journey;
- aumentare l’engagement attraverso la realizzazione di attività commerciali personalizzate, strutturando nuove azioni di marketing di tipo cross canale e *one-to-one*.

La strategia di marketing *one-to-one* si origina dall'utilizzo da parte dei clienti della carta fedeltà quale fonte di conoscenza, richiedendosi la necessità di promuoverne l'utilizzo a tutti i livelli aziendali. Dunque, nell'ultimo anno c'è stata una riorganizzazione interna a tale funzione al fine di strutturare e monitorare in modo più efficace la raccolta, la manutenzione e l'utilizzo dei dati dei clienti provenienti dalle registrazioni alla carta fedeltà. Ciò vuole rispondere all'esigenza di seguire il processo in tutte le fasi e ottimizzare il flusso dei dati. È riconosciuta, pertanto, un'importanza strategica alla carta fedeltà, in quanto le informazioni anagrafiche contenute in questo strumento alimenta il database aziendale dei dati e la costruzione degli insight sui clienti. Pertanto, se inizialmente la "Carta Unika" era utilizzabile solo nei punti vendita ad insegna Oasi e Tigre, progressivamente questa è stata estesa a tutte le insegne del Gruppo, comprendendo anche i Tigre Amico a partire dall'aprile del 2022.

L'attività di *customer analytics* ha permesso di segmentare i clienti e costruire le *Buyer Personas* dell'azienda. È bene specificare che questa attività riguarda solo i clienti in possesso della carta fedeltà che hanno rilasciato il consenso alla profilazione, secondo la normativa sulla privacy attualmente in vigore⁵⁴.

La costruzione di tali segmentazioni ha consentito all'azienda di iniziare a stabilire una comunicazione diretta con il cliente, attraverso l'invio di DEM

⁵⁴ Per approfondimenti si rimanda all'articolo 22 del Regolamento Europeo.

(*Direct Email Marketing*) e SMS, o di un messaggio sullo scontrino per i clienti che non risultino contattabili. Dunque, è stato strutturato un programma di comunicazione che prevede degli invii con contenuti personalizzati inerenti agli sconti commerciali, la cui misura è stabilita sulla base dell'analisi dei dati transazionali. L'invio di tali comunicazioni personalizzate ha fatto emergere come la raccolta dei dati avvenuta nel corso delle prime sottoscrizioni della carta fedeltà sia avvenuta in maniera destrutturata, riscontrandosi la presenza di anagrafiche dei clienti incomplete, disallineate oppure errate, a causa della manualità con cui veniva svolto il processo nei primi anni. Al fine di risolvere tale criticità è stato previsto un upgrade della carta fedeltà, la quale è differente esteticamente dalla precedente, ma soprattutto colma le problematiche relative alla qualità dei dati. A tal proposito, sono stati ampliati i canali di sottoscrizione della carta fedeltà, andando ad includere l'app mobile e il sito web, oltre al canale tradizionale del punto vendita con il supporto di un operatore. Tale attività ha richiesto la presenza di campagne costanti mirate ad aumentare la sottoscrizione della nuova carta o l'aggiornamento della preesistente, aumentando contestualmente la profilabilità e la contattabilità dei clienti.

Il perseguimento dell'omnicanalità ha spinto l'azienda a rivedere i touchpoint digitali, portando al restyling del sito web commerciale dell'azienda. Ad oggi l'azienda è presente online attraverso il sito web www.oasitigre.it che rappresenta

il sito commerciale⁵⁵ di tutte le attività riguardanti i punti vendita Oasi, Tigre e Tigre Amico. Tale dominio è entrato in sostituzione del precedente www.gabrielliunika.it, al fine di garantire una maggiore uniformità di comunicazione e riconoscibilità da parte del cliente. L'obiettivo del restyling è stato quello di uniformare la presenza online dell'azienda e costruire un'esperienza coerente su tutti i canali di contatto, al fine di centralizzare le informazioni e i contenuti riguardanti i prodotti, le offerte e i punti vendita del Gruppo. Inoltre, la possibilità di registrarsi al sito ed ottenere la carta fedeltà ha l'obiettivo di aumentare la *lead generation*, sollecitare l'utente che naviga sul sito web ad accedere, entrare nella community di carta Unika e permettere all'azienda di ottenere importanti insight sulla navigazione online. La strategia su cui è stato costruito il sito web ha subito delle modifiche in corso di sviluppo: se nel progetto iniziale la conoscenza del cliente voleva concretizzarsi nella creazione di esperienze di navigazione personalizzabili, con l'inserimento di suggerimenti in base agli interessi del singolo cliente, in seguito l'azienda si è indirizzata verso la realizzazione di un'esperienza *mass*, in cui il sito web si configura come una

⁵⁵ L'azienda, inoltre, dispone di un altro sito web www.gabriellispa.it: si tratta del sito corporate del Gruppo, in cui vengono comunicate tutte le iniziative istituzionali che riguardano per lo più l'ambito di responsabilità sociale; è stato affiancato a quello commerciale per essere più fruibile dall'audience di riferimento composta dagli stakeholders, ovvero fornitori, azionisti, associazioni, candidati.

piattaforma di contenuti uguali per tutti e di appoggio ai canali social e alle comunicazioni sui canali digitali, che si occupano di generare *drive-to-site* ed infine stimolare il *drive-to-store*.

Proseguendo l'analisi dei touchpoint digitali, i canali social dell'azienda, ovvero Facebook, Instagram e LinkedIn, sono stati aperti nel 2020. La strategia è stata quella di creare un'unica pagina Facebook e un unico profilo Instagram all'interno dei quali pubblicare le informazioni e le novità relative alle tre insegne Oasi, Tigre e Tigre Amico e veicolarne non solo i prodotti, ma soprattutto i valori. Le persone e le loro famiglie rimangono il centro primario attorno a cui far ruotare i messaggi con un tono informale, amichevole, con incursioni creative pur rimanendo rassicurante e familiare. L'obiettivo primario di tali canali è stato, in una prima fase, quello di creare una fanbase di riferimento, tramite l'aumento dei follower nel corso del tempo attraverso delle comunicazioni e delle campagne dedicate; in seguito, per aumentare l'*engagement* della pagina, stimolare l'interazione e il coinvolgimento degli utenti, si è proceduto alla realizzazione di un piano editoriale, con contenuti che riguardino sia le informazioni sulle attività commerciali che le tematiche dell'informazione sui temi del food. I canali social rappresentano, inoltre, un ulteriore canale di comunicazione con i clienti in termini di assistenza clienti.

A tal proposito, si menzionano i canali di contatto con il cliente, ovvero il numero verde, l'email, il form compilabile da sito web oasitigre.it e i canali di

messaggistica sui social (Facebook e Instagram). La gestione del servizio clienti è esternalizzata ad un partner, il quale si occupa di risolvere tutte le segnalazioni attraverso l'utilizzo di una procedura condivisa con l'azienda; questa è stata costruita seguendo i criteri di velocità, efficienza e divulgazione ai diretti responsabili del topic oggetto della segnalazione. Tuttavia, la gestione di tali touchpoint avviene in un database esterno, in maniera destrutturata, meccanica e manuale, in quanto non sono in uso tool di analisi automatica del topic delle segnalazioni, di tracciamento della risoluzione, di archiviazione e di verifica dei dati clienti, andando a costituire un canale scarsamente sfruttato dall'azienda per l'ascolto del *sentiment* del cliente. Anche i canali social vengono gestiti da un partner esterno, in maniera non integrata ed autonoma rispetto agli altri touchpoint.

Tale evidenza ha suggerito la necessità di riorganizzare tutti i canali di contatto col cliente, al fine di costruire un'unica piattaforma contenente le segnalazioni dei clienti, in cui confluiscano anche i dati transazionali e le segmentazioni, utili a targetizzare correttamente la segnalazione arrivata da un cliente.

In seguito, è stata creata l'app *mobile* Oasi Tigre, con l'obiettivo di offrire al cliente nuove funzionalità e una carta Unika digitale. In questo modo si vuole ridurre l'operatività del personale di vendita e, al contempo, permettere al cliente di ottenere in tempi rapidi la carta fedeltà. Attualmente, le funzionalità previste sono: sottoscrizione della carta Unika digitale, lista della spesa, buoni sconto

personalizzati, informazioni sui negozi, visualizzazione del volantino, collegamento diretto ai canali social, visualizzazione della gift card e del catalogo premi. Il progetto dell'app *mobile* ha risentito dell'alternanza di visioni differenti: nata a supporto di un progetto ben più ampio, era stata costruita attorno alla carta fedeltà e ai servizi aggiuntivi legati alla profilazione e all'identificazione del cliente. Sono stati previsti diversi upgrade da realizzare nel corso del tempo, con la possibilità per il cliente di usufruire di servizi esclusivi, sempre nell'ottica di migliorare l'efficienza del processo di sottoscrizione della carta fedeltà. Tuttavia, tale progetto, ad oggi, è stato realizzato solo in una piccola parte, in quanto dal punto di vista tecnologico le premesse non sono state perseguite attivamente e ciò comporta come, ad oggi, tale progetto abbia bisogno di essere rivisitato.

Infine, l'esperienza omnicanale da garantire al cliente si concretizza anche nei servizi di spesa offerti nei canali di spesa online. In corrispondenza del lockdown, causato dalla pandemia da Covid-19, è stato aperto il canale e-commerce nel sito web oasitigre.it, centralizzando tutti i servizi integrativi, alcuni dei quali già presenti in precedenza su altre piattaforme. I servizi usufruibili sono i seguenti:

- Click&Drive: consente di fare la spesa online e ritirarla con la propria auto presso il punto di ritiro del negozio all'orario selezionato;
- Click&Collect: consente di fare la spesa online e ritirarla presso il punto di ritiro, all'interno del negozio, all'orario selezionato;

- Click&Home: consente di fare la spesa online e riceverla direttamente a casa all'orario selezionato.

A tali servizi si affianca anche Pronto&Spesa, che permette di ordinare la spesa telefonicamente e riceverla direttamente a casa. Lo sviluppo di tali servizi è avvenuto attraverso una metodologia di *test and learn*: infatti, inizialmente è stato proposto l'utilizzo del servizio solamente ai collaboratori, i quali, attraverso un form costruito appositamente, potevano inviare i propri feedback e suggerimenti riguardanti l'user experience del servizio. In seguito, l'alternarsi di periodi di lockdown ha fatto registrare un utilizzo del servizio che, fuori dalle iniziali previsioni aziendali, ha portato alla necessità di strutturare una funzione dedicata al canale dell'e-commerce, che si avvale della collaborazione del marketing e dei sistemi informativi.

Lo sviluppo di tali touchpoint deve fornire degli input per alimentare la conoscenza dei clienti ed ottenere insight su di essi. Tuttavia, l'assenza di un unico database rende complessa la realizzazione di reportistiche. Quelle continuative, che vengono realizzate e divulgate dalla funzione marketing, sono relative all'e-commerce, all'evoluzione dei dati di contattabilità dei clienti, alle sottoscrizioni della carta Unika e al monitoraggio del traffico online, ma non sono integrate con le reportistiche economico-finanziarie.

L'adozione delle tecnologie digitali sta interessando, nell'ultimo anno, anche i touchpoint fisici, al fine di bilanciare il media mix e farlo protendere

progressivamente sempre più verso i mezzi digitali. Nell'ultimo anno, in particolare, a causa dei rincari delle materie prime, uno dei mezzi interessati è stato il volantino cartaceo. A tal proposito, sono stati avviati dei test in alcune piazze, che hanno permesso di ridurre la quantità delle copie stampate e distribuite e, contemporaneamente, investire sulla comunicazione su piattaforme digitali. I risultati del test hanno permesso di instillare una certa fiducia in questo mezzo, ma, al momento, è da considerarsi integrativo rispetto a quello cartaceo.

4.4 La Digital Transformation nella Magazzini Gabrielli SpA: interviste ai Manager aziendali coinvolti nel processo

L'analisi del caso di studio ha previsto lo svolgimento di interviste semi strutturate ai Manager aziendali maggiormente coinvolti nel processo di trasformazione digitale: l'Amministratore Delegato, il Direttore dei Sistemi Informativi, il responsabile dell'ufficio Digital Marketing⁵⁶ e il responsabile dell'ufficio Formazione.

Le interviste hanno riguardato tre principali aspetti del processo di DT: nello specifico, l'obiettivo primario è stato quello di comprendere come l'azienda concepisce tale processo, andando ad indagare l'attuale utilizzo delle tecnologie

⁵⁶ Non è stato possibile coinvolgere il Direttore Marketing a seguito di una riorganizzazione aziendale al momento dell'analisi.

digitali e il loro livello di ingresso in azienda; in seguito, riflettendo su una prospettiva interna all'azienda, l'analisi si è concentrata sulle dinamiche che si sono innescate con l'adozione di tali tecnologie e sugli effetti che si sono avuti sui processi di business, sulle risorse umane e sulla struttura organizzativa; in ultimo, il focus si è spostato sulle implicazioni che l'utilizzo delle tecnologie ha determinato sui processi di marketing (si veda l'appendice A).



Figura 20: Framework utilizzato per l'analisi del *case study* (nostra elaborazione)

Si afferma come l'approccio *customer-centric* sia una linea guida necessaria e una delle principali direttrici su cui si basa la strategia aziendale: è condivisa l'idea che la centralità del consumatore sia l'orientamento principale che deve guidare il processo di trasformazione digitale. Tale processo è stato intrapreso dall'azienda per rispondere alle esigenze del “nuovo” consumatore digitale, al fine di rimanere competitiva nel mercato in cui opera: rappresenta, pertanto, un piano di azione e di difesa, in virtù dell'evoluzione del settore dei prossimi anni. Infatti,

coerentemente con la vision e la mission aziendale, le persone e la soddisfazione dei loro bisogni hanno un ruolo di primo piano nel guidare la strategia aziendale.

“I valori dell’azienda sono orientati all’ascolto del cliente e quindi tutto ciò che facciamo è per rispondere alle sue esigenze e ai suoi bisogni”

Dunque, emerge come l’analisi delle tendenze demografiche e delle future evoluzioni che si prevedono nei consumatori abbiano stimolato una riflessione sul tema, richiedendo al Management di intraprendere tale percorso, in particolare, in considerazione della compresenza di più generazioni caratterizzate da una differente cultura. Tali cambiamenti impatteranno sullo scenario dei modelli di consumo e di acquisto e, di conseguenza, andrà a delineare un nuovo contesto di mercato in cui l’azienda si troverà ad operare.

“Da sempre studiamo approfonditamente le evoluzioni sociali e demografiche della nostra popolazione. Questo perché pensiamo che fenomeni quali l’invecchiamento della popolazione, la diversificazione delle etnie, le diverse composizioni dei nuclei familiari e, in particolare negli ultimi anni, il digitale avranno un impatto sulle abitudini di spesa delle persone.”

In tale contesto, la conoscenza del cliente è un asset strategico determinante per guidare ed orientare il processo di trasformazione digitale. Gli insight sui clienti rappresentano, infatti, una fonte informativa primaria a supporto delle decisioni strategiche, che rovescia i tradizionali equilibri di forza instauratisi tra l'azienda e il consumatore. L'azienda, quindi, ha bisogno di disporre di un'approfondita conoscenza dei propri clienti, la quale si può ottenere attraverso l'uso delle tecnologie digitali: si afferma che lo sforzo principale dell'azienda sia quello di soddisfare le diverse esigenze di spesa dei clienti, che devono avere la possibilità di usufruire dei servizi a prescindere dal proprio livello di predisposizione e di disponibilità all'utilizzo degli strumenti informatici. Si prevede, pertanto, la necessità di dover rispondere ad una pluralità di esigenze.

“Sappiamo, dunque, che le persone, sempre di più, si aspettano di trovare prodotti etnici o ipocalorici o iperproteici; la spesa online ed il ritiro al drive è una caratteristica presente di più nelle famiglie socialmente ed economicamente più elevate, la consegna a casa dopo aver fatto la spesa in punto vendita la vogliono gli anziani e gli abitanti di grandi città [...]. In queste analisi gli strumenti digitali hanno un ruolo fondamentale per permetterci di conoscere le esigenze di ogni singolo cliente.”

Non risultano, pertanto, delle forti pressioni derivanti dal contesto competitivo esterno, in quanto l'offerta, in tale settore, è contraddistinta da un'omogeneità caratterizzata da attributi poco differenzianti. Tuttavia, la crescente ipercompetizione, seguita dall'incertezza causata dagli avvenimenti macroeconomici più recenti, ha reso necessari conoscere e interpretare la complessità competitiva, sia per differenziare la propria offerta che per intraprendere quel percorso di digitalizzazione dei propri servizi.

“Ci siamo posti alcune domande in merito a quale tipo di evoluzione andasse incontro il nostro settore. L'intero settore della Grande Distribuzione non sembrava essere così rivolto alla digitalizzazione, non si tratta di un'esigenza avvertita da tutti i clienti dei nostri supermercati.”

“Ci è sembrato corretto pensare che la velocità con cui avremmo saputo adattarci e rispondere alle esigenze di spesa delle persone sarebbe stata molto importante, da qui la volontà di avviare un percorso di digital transformation”

In una prospettiva interna all'azienda, si evince come vi sia consapevolezza che la trasformazione digitale sia un progetto pluriennale di medio-lungo termine, di natura complessa e pervasiva, che richiede uno sforzo importante da parte di tutta la struttura aziendale nel modificare i processi e rivisitare le modalità di lavoro in

maniera agile e flessibile. Tali cambiamenti andranno ad interessare una varietà di attività che richiedono, pertanto, il coinvolgimento di più attori decisionali e una continua revisione degli obiettivi. Si afferma, tuttavia, che la complessità e la velocità di implementazione del processo debbano essere ben misurati.

“È un processo lungo e lento. Sarebbe preferibile impiegare un anno in più e strutturare il processo piuttosto che andare veloce.”

“Occorre misurarsi con la complessità e lavorare sulla flessibilità, rimodulare i piani strategici e aggiornarli in modo costante.”

Si afferma, inoltre, che i collaboratori abbiano un ruolo determinante nel raggiungimento degli obiettivi prefissati e che sia necessario stimolare la collaborazione tra i vari livelli aziendali per sviluppare le attività in maniera interfuzionale e sinergica. La condivisione di un orientamento comune, lo sviluppo di una cultura orientata al cliente e la formazione in ambito digitale sono gli elementi considerati cardine della trasformazione digitale. Si rileva, pertanto, come la tecnologia venga considerata come uno strumento utile allo sviluppo del processo di trasformazione digitale, non rappresentandone il fine ultimo, e confermando, pertanto, l’approccio cliente-centrico come guida del processo stesso.

“La formazione interna è stata ed è uno dei pilastri della nostra trasformazione digitale.”

“I collaboratori sono il primo veicolo di trasformazione, in quanto tale approccio va abbracciato da tutta la struttura. Gli strumenti digitali non danno un vantaggio competitivo, ma lo danno le persone che li utilizzano.”

Tra i fattori che saranno in grado di modificare il comportamento dei consumatori vi è l'ingresso delle nuove tecnologie e l'utilizzo sempre più pervasivo di queste, che determineranno una differente propensione agli strumenti digitali. L'integrazione di nuovi servizi digitalizzati è uno degli obiettivi principali da sviluppare nel prossimo futuro, a fronte delle evoluzioni previsionali che interesseranno il settore della GDO, ma oggi rappresenta solo un'opportunità in più e non si può prescindere dalla proporzione attuale presente tra servizi digitali e tradizionali. Tale approccio va affiancato alla necessità di rispondere alle esigenze di tutti i clienti, compresi quelli più digitalizzati che saranno sempre più numerosi negli anni a venire; al tempo stesso, è necessario garantire la possibilità di far usufruire degli stessi servizi anche ai clienti meno avvezzi. Ciò comporta una notevole complessità per l'azienda, che deve costruire delle customer experience personalizzate per il singolo cliente, al contempo, tenendo in considerazione la

compresenza di più generazioni di consumatori a cui si rivolge l'offerta dell'azienda e che richiede un approccio personalizzato.

“La difficoltà sta nel fatto che i clienti che frequentano i punti vendita hanno esigenze diverse, ma devono avere la possibilità di usufruire dei servizi ugualmente e senza difficoltà. Va verso questo tipo di approccio le casse self: ci sono persone che fanno fatica e che non sono così smart, ma chi ha dimestichezza e va di fretta apprezza questa soluzione; [...] Si dovrebbe riuscire a soddisfare le esigenze di tutti i clienti con le loro differenti caratteristiche digitali”

“Fino a dieci anni fa il cliente era molto più omogeneo, oggi non è più così: i giovani fanno acquisti con metodi e valutazioni completamente nuovi. Oggi dobbiamo riuscire a soddisfare quanti più clienti possibile, creare delle offerte di servizi e prodotti che permetta a ciascuno di essere gratificato dall'esperienza di acquisto. Passare per questi due estremi non è così facile.”

Dunque, ad oggi, la digitalizzazione è condotta seguendo un approccio integrativo e parallelo rispetto a quello tradizionale che si ha nel mondo offline, il quale rappresenta il *core business* principale dell'azienda. Infatti, il punto vendita

riveste un ruolo di primaria importanza nel processo di acquisto dei consumatori e non verrà mai completamente sostituito dal negozio “virtuale”, presumendo, comunque, che questo acquisirà sempre maggiore importanza nel futuro e comporterà l’integrazione e la compresenza di entrambe le tipologie di vendita. Pertanto, si vengono a configurare due orientamenti paralleli che permettano di far coesistere sia il mondo fisico che quello digitale. Una delle sfide maggiori è quella di realizzare un processo di acquisto coerente sia nel contesto fisico che in quello online, rendendo riconoscibili gli attributi differenzianti in entrambi i canali.

“Per noi è molto importante la relazione che creiamo nel negozio fisico, ma la novità è che il negozio virtuale acquisirà nel futuro maggior importanza. Le aziende che avranno successo saranno quelle che riusciranno sempre più ad integrare i due canali di vendita”

In un settore in cui il punto di vendita fisico ha un ruolo centrale, l’e-commerce appare come un canale integrativo rispetto al tradizionale modo di fare la spesa, considerato dall’azienda come un’alternativa che risponde a specifiche esigenze e necessità. A tal proposito, si ribadisce la necessità che la tecnologia debba offrire soluzioni in grado di semplificare l’esperienza d’acquisto e soddisfare le specifiche esigenze del cliente, oppure offrire dei servizi particolarmente vantaggiosi. Tale esigenza riguarda non solo i nuovi servizi da sviluppare in ottica

digitale, ma deve orientare tutte le scelte di *user experience* dei nuovi canali digitali

“L’acquisto nei canali digitali deve essere funzionale e veloce, chi è online predilige la facilità, la comodità, l’efficienza in quanto si tratta di persone che in quel momento hanno bisogno di risparmiare tempo; quindi, quel tipo di risposta deve essere adeguata alle specifiche esigenze del cliente [...]. Se l’azienda non riesce a proporre un servizio più semplice, rischia di non cogliere un’opportunità.”

Si afferma, a tal proposito, che la digitalizzazione debba semplificare non solo l’esperienza d’acquisto dei clienti, ma anche quella dei collaboratori, sia di sede che di punto vendita. Inoltre, si tiene in considerazione anche l’impatto dell’introduzione delle nuove tecnologie sull’operatività dei collaboratori in punto vendita.

“I nuovi servizi digitali dovrebbero snellire l’operatività dei punti vendita, questo è quello che ci promettiamo di fare con le tecnologie digitali”

L’introduzione di nuovi touchpoint digitali, infatti, deve essere utile ad asservire agli obiettivi di efficacia ed efficienza dell’azienda nel suo complesso. Pertanto,

non risulta più sufficiente offrire un servizio nel contesto online, ma occorre comprendere quali siano i benefici che il cliente ne trae e, al contempo, quali le frizioni che si presentano. In tale contesto, solo lo sviluppo di una customer experience attraente e personalizzata sarà in grado di attrarre il consumatore per lasciarsi profilare e alimentare a sua volta il database aziendale dei dati.

La funzione marketing dell'azienda, nel realizzare tali obiettivi e condurre l'organizzazione verso la trasformazione digitale, ha iniziato a strutturare il progetto di *customer analytics* per l'analisi del mercato e della domanda, che ha permesso di costruire delle relazioni personalizzate con i clienti in ottica *one-to-one*. Nasce, pertanto, l'esigenza di costruire un'esperienza d'acquisto personalizzata per il singolo cliente, che ha portato alla definizione di customer journey differenti per tipologia di cliente, resi possibili grazie all'analisi dei dati dei clienti già in possesso dell'azienda e alla costruzione delle segmentazioni. In tale contesto, è fondamentale far comprendere all'intera organizzazione l'importanza dell'utilizzo della carta fedeltà.

“Tale approccio deve essere abbracciato da tutta la struttura aziendale: è fondamentale promuovere l'utilizzo della carta fedeltà, privilegiando la qualità del dato, anziché la quantità”

Lo studio del *customer journey* dei clienti consente all'azienda di comprendere quali dovranno essere le prossime evoluzioni della comunicazione digitale e

strutturare dei percorsi di acquisto ibridi che coinvolgono i canali sia online che offline. L'arricchimento dei touchpoint digitali ha subito un'importante accelerazione proprio negli ultimi anni, a causa dei lockdown verificatisi a seguito dell'emergenza sanitaria, che ha reso inevitabile la comunicazione sui canali digitali per rimanere in contatto con i consumatori; tuttavia, oggi è necessario ricalibrare il *media mix*, pur tenendo in considerazione i progressi che si sono realizzati.

Inoltre, la compresenza generazionale che contraddistingue le aziende retail del comparto grocery viene approcciata tenendo distinte diverse opzioni di utilizzo dei vari servizi. Questo fattore, in particolare, risulta essere sia uno stimolo alla trasformazione digitale, portando allo sviluppo dei canali online per coloro che lo preferiscono, sia, al tempo stesso, un fattore che la inibisce, non potendosi dirottare tutta l'attività nel mondo online ma dovendo mantenere una tale proporzione, al momento imprescindibile. Tale fattore, visto in un'ottica propositiva, è invece il punto cardine su cui costruire il nuovo modello del cambiamento: lo sforzo dell'azienda sta proprio nel mettere i singoli consumatori nella condizione di poter decidere il canale più congeniale alle proprie esigenze. Questa fase può essere considerata come il punto di partenza e la base su cui costruire tutto il processo di trasformazione digitale e un customer journey ibrido. Dunque, spinta soprattutto dal management, l'azienda ha iniziato a progettare e strutturare i touchpoint digitali. Va in questa direzione la digitalizzazione della

carta fedeltà, la quale, è la principale fonte di conoscenza del cliente e, pertanto, lo strumento che permette all'azienda di definire un'esperienza più interattiva e personalizzata.

“Siamo conducendo un upgrade della carta fedeltà in cui si richiede il coinvolgimento del cliente. Per il cliente questo processo comporta l'avere una carta Unika digitale ed è, quindi, un primo passo nella dematerializzazione della carta fisica e per usufruire di servizi più evoluti; per l'azienda rappresenta un ulteriore passo verso la costruzione di un database clienti funzionale alle nuove esigenze.”

Lo sviluppo del CRM ha permesso all'azienda di iniziare a comunicare direttamente con i propri clienti, prevedendo dei contenuti personalizzati e in linea con i propri interessi. Tale attività è uno dei cardini della definizione di un approccio orientato al cliente, al fine di stabilire una relazione *one-to-one* di valore e rispondente ai bisogni del singolo consumatore. Ad oggi, l'azienda utilizza tale strumento in maniera continuativa, privilegiando, tuttavia, l'utilizzo delle informazioni sulle transazioni; emerge come il dato qualitativo della composizione del carrello della spesa, delle abitudini e delle preferenze di acquisto venga posto in secondo piano rispetto a quello quantitativo. Mentre le attività della prima tipologia vengono ripetute costantemente nel corso dell'anno,

secondo un plan condiviso da tutta l'organizzazione, quelle della seconda tipologia vengono strutturate in maniera spot, mostrando come vi sia un interesse prioritario verso tutto ciò che riguarda la comunicazione sulle promozioni, a discapito di attività personalizzate su specifici prodotti oppure reparti. Emerge come sia proprio quest'ultima modalità di comunicazione quella a cui l'azienda vuole tendere con lo sviluppo delle segmentazioni dei clienti e la strategia di CRM, in modo da co-creare con il singolo consumatore una relazione di valore che enfatizzi le sue preferenze.

“Grazie alle attività di customer analytics siamo in grado di proporre degli sconti personalizzati. Inoltre, lavoriamo in modo secondario anche su comunicazioni indirizzate a target specifici, ad esempio si veda il tema dello “speciale scuola” indirizzato a famiglie con figli. Questa è la direzione che deve prendere la nostra comunicazione. Infatti, notiamo che quando facciamo azioni di marketing diretto con contenuti generali e non pertinenti al target toccato riceviamo diverse richieste di cancellazione dalla mailing list”

“Nelle attività di comunicazione, ad oggi, non diamo così valore alle preferenze del nostro cliente, se non per macro-dati. Il rapporto è più univoco, per ora.”

Attualmente il piano della comunicazione prende come riferimento principale la programmazione delle attività di tipo promozionale, dal quale seguono le declinazioni sui mezzi digitali. Si rileva, quindi, la necessità di strutturare un piano di comunicazione specifico per i canali digitali, che vada ad affiancarsi a quello commerciale e promozionale e che integri gli insight qualitativi e quantitativi sulla conoscenza del cliente.

“La comunicazione digitale deve iniziare a proporre un plan nel plan; quindi, non aspettare necessariamente il volantino cartaceo, ma offrire contenuti diversi che ci permettono di ottimizzare sia la fase di ascolto che di risposta al cliente.”

Il processo di co-creazione del valore con il cliente è un'area in fase di esplorazione, in quanto attualmente l'approccio relazionale non ha subito sostanziali alterazioni a seguito dell'introduzione di nuovi touchpoint digitali. Si ritiene che questa sia una fase fisiologica, dal momento che l'adozione di tale approccio richiede del tempo per essere implementato.

Tale affermazione trova spiegazione nella conoscenza che si ha del customer journey online del cliente. Questa, infatti, si trova ad una fase iniziale di approfondimento, in quanto si richiede che il journey sui nuovi touchpoint digitali vada costantemente monitorato per costruire delle segmentazioni basate sul comportamento d'acquisto online, da affiancare alle informazioni transazionali.

Inoltre, ampliando l'ambito di osservazione, l'obiettivo è quello di costruire delle strategie di “*affinity marketing*”, che analizzi il comportamento dell'utente online andando oltre ciò che concerne l'ambito del food per rivolgersi ad un pubblico più ampio e potenzialmente interessato alle attività aziendali.

“Questo potrebbe portare poi a fare operazioni più calate sulle sue preferenze ed entrare nella sua vita in maniera più trasversale. Ad esempio, il cliente che ama e si rispecchia in un preciso brand del fashion, può essere intercettato dalla nostra comunicazione su una proposta presente nel catalogo premi.”

Tale approccio va supportato adeguatamente dalle infrastrutture tecnologiche, che devono essere in grado di abilitare la conoscenza e l'ascolto del cliente da tutti i touchpoint, sia online che offline. Negli ultimi anni, al fine di perseguire la crescita aziendale, vi sono stati degli importanti sviluppi nel sistema informatico, attraverso l'integrazione di nuovi sottosistemi a quelli già esistenti, la modifica dei sottosistemi già presenti e la sostituzione dei sottosistemi obsoleti da un punto di vista tecnologico. I sistemi gestionali utilizzati dall'azienda sono un insieme di sistemi *custom*, sviluppati appositamente e personalizzati alle esigenze e alle necessità emerse nel corso degli anni. Ciò permette di approfondire anche il livello di disponibilità, dal lato informatico, di infrastrutture a supporto delle esigenze evidenziate. Per fare ciò, si ribadisce l'importanza e la necessità di

integrare tutti i dati in una piattaforma unica, che funga da database per le diverse fonti e permetta di automatizzare le comunicazioni

Si richiede, pertanto, una stretta collaborazione tra la funzione marketing e quella dei sistemi informativi nello sviluppo del processo di DT, anche nell'allineamento di conoscenze e competenze. L'analisi svolta mostra, inoltre, come la funzione marketing abbia un ruolo di primo piano nell'implementazione del processo di trasformazione digitale, favorendo, pertanto, un'evoluzione graduale della funzione stessa. Infatti, emerge, in particolare, come la tecnologia non vada a modificare radicalmente i processi esistenti, quanto piuttosto come questa sia in grado di cambiare l'approccio ai processi stessi.

4.4.1 L'evoluzione della funzione marketing

La funzione marketing, tradizionalmente a supporto delle attività commerciali dell'azienda, ha integrato nuovi touchpoint di tipo digitale nello svolgimento delle attività quotidiane. In una prima fase del progetto non vi era ancora una piena consapevolezza dell'utilizzo dei dati dei clienti, se non per attività circoscritte alle vendite o alla pubblicità: il risparmio di costo e il miglioramento dell'efficienza complessiva delle varie attività erano, infatti, gli obiettivi principali che si volevano perseguire con l'uso di tali tecnologie digitali.

Gli intervistati sono concordi nell'affermare che la funzione marketing abbia un ruolo di coordinamento nell'implementazione del processo di trasformazione digitale, in quanto detiene le informazioni del mercato e dei clienti ed è in grado, in tal modo, di orientare l'innovazione dei processi e delle attività dell'azienda.

“Il marketing è il motore principale e la funzione che per definizione e per ruolo deve recepire tutti i segnali dei nostri competitor e del mercato. A volte può fare delle proposte e idee che possono sembrare estremamente innovative, ma è questo il suo ruolo, stimolarci a pensare in maniera differente a come siamo abituati. Oggi non dobbiamo guardare a cosa si è fatto prima, ma bisogna fare uno sforzo ulteriore e il marketing deve fare proprio questo, stimolare l'innovazione.”

La consapevolezza delle opportunità derivanti da tale processo di trasformazione digitale stimola l'evoluzione del ruolo stesso della funzione marketing, che si orienta verso un approccio più strategico e orientato al cliente, rivolgendo i propri obiettivi strategici verso la costruzione di relazioni col cliente e alla co-creazione con esso di una proposizione di valore.

Come evidenziato dai Manager dell'azienda, il processo di trasformazione digitale ha fatto sì che la funzione diventasse maggiormente strutturata e organizzata, determinando un ampliamento dei compiti e delle attività, nonché delle

responsabilità in ambito strategico. In seguito, i nuovi canali digitali hanno contribuito ad accrescere la quantità e la varietà dei dati dei clienti e a richiedere la progettazione di una comunicazione più strutturata e coordinata tra tutti i canali, online e offline. Ciò comporta un aumento della rilevanza e delle responsabilità che la funzione si assume nello svolgimento delle tipiche attività di marketing: infatti, emerge come il marketing si stia orientando verso un ruolo più strategico, in grado di orientare gli obiettivi aziendali e allineare la *value proposition* alle esigenze dei consumatori. Queste hanno il ruolo di stimolare l'innovazione, in quanto arricchiscono la conoscenza che l'azienda ha del proprio cliente, dei competitor e delle tendenze di mercato, supportando il management nella definizione di nuovi servizi: l'asset dei dati dei clienti assume un ruolo sempre più centrale all'interno dell'impresa e contribuisce ad arricchire gli ambiti di responsabilità del marketing.

“Ora ha un ruolo sia di servizio che di traino dell'innovazione.

I principali processi sono quelli riferiti alle attività di comunicazione e, da qualche anno, si sono aggiunte le attività inerenti alla dimensione analitica, che forniscono degli spunti utili alla definizione delle strategie aziendali.”

Ciò ha comportato anche un incremento degli investimenti necessari, poiché la pressione dovuta alle nuove tecnologie digitali ha stimolato nuove attività e azioni in campo strategico.

Pertanto, chi opera nel marketing ha necessità di arricchire le proprie conoscenze, integrando le tradizionali abilità comunicative con quelle che si basano sull'utilizzo delle tecnologie digitali. Si mette in evidenza, in particolare, come la dimensione analitica abbia acquisito un ruolo di primaria importanza e alimenti la costruzione del processo di trasformazione digitale. Ciò è dimostrato anche dall'inserimento di una nuova figura, proveniente dal mondo dell'industria, dove le attività analitiche e di conoscenza del cliente vengono sviluppate in maniera approfondita e guidano lo sviluppo del prodotto. Tale azione vuole aumentare la contaminazione tra industria e distribuzione, al fine di accrescere maggiormente l'orientamento al cliente, dimostrando una certa consapevolezza di quanto si richiede per fronteggiare le prossime evoluzioni.

“Questo è un elemento di discontinuità rispetto al passato, perché su alcuni aspetti l'industria è più avanti di noi, è più focalizzata sulla ricerca delle caratteristiche del proprio cliente.”

Nell'ambito della formazione, con la creazione di un ufficio di digital marketing, ci sono state delle sessioni formative allo scopo di allineare e potenziare le

competenze del team di tipo hard, relative a specifici ruoli; per tutti gli altri ruoli è stato previsto un allineamento verso l'utilizzo dei nuovi strumenti digitali e delle nuove modalità di lavoro. Si segnala, pertanto, non solo la volontà di diffondere la cultura digitale a tutto il team, ma anche quella di infondere la tecnologia all'interno dell'organizzazione.

“È stato previsto un piano formativo ad hoc per favorire l'evoluzione delle competenze del marketing verso un marketing più digitale [...], con gli altri si è cercato di fare un minimo di alfabetizzazione per fornire una conoscenza di base, necessaria per inserirsi nel nuovo contesto.”

Questa iniziativa va a confermare come la funzione marketing svolga un ruolo di coordinamento e di organizzazione delle attività strategiche, contribuendo a tale scopo con la sua visione cliente-centrica e con la conoscenza che possiede del cliente e del mercato. Tuttavia, è necessario che tale consapevolezza venga instillata anche al di fuori dell'area marketing, per condurre tutta l'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi e diffondere una visione strategica unitaria.

4.4.2 Criticità e resistenze nel processo di Digital Transformation

Dopo aver evidenziato nel dettaglio l'implementazione e lo sviluppo del processo di DT, si ritiene opportuno indagare quali siano le difficoltà e le resistenze con cui si sta interfacciando l'azienda.

Le interviste mostrano come l'azienda, pur supportata da validi piani d'azione, abbia dovuto confrontarsi con diversi fattori che ne hanno rallentato l'evoluzione del processo, così come è stato inizialmente designato.

Se la competizione esterna non si è rivelata così accentuata in ambito digitale, è comunque necessario anticipare i tempi ed essere pronti ad affrontare il contesto che verrà a presentarsi nel prossimo decennio, per non rischiare di venir poi penalizzati dal mercato. L'esigenza di conoscere il consumatore appare, al contrario, un asset da sviluppare con urgenza, al fine di dotarsi di un utile supporto alle decisioni strategiche. A tal proposito, l'approccio cliente-centrico va inteso secondo una concezione digitalizzata, che rovescia gli equilibri di forza che si sono finora delineati tra azienda e consumatore. Emerge, infatti, come nell'adozione delle tecnologie digitali, risulti mancante un orientamento al cliente che integri le diverse dimensioni aziendali, del quale l'azienda risulta essere consapevole. Si evince come l'integrazione del digitale nelle attività e nei processi aziendali non abbia sostanzialmente modificato il processo di creazione del valore tra l'azienda e il consumatore. Ciò configura una situazione in cui la tecnologia viene utilizzata come mezzo utilitaristico per la gestione dell'operatività

quotidiana della routine aziendale, rimanendo un veicolo di propagazione dei contenuti. Per superare tali criticità è, infatti, necessario comprendere e riconoscere il reale valore che tale approccio cliente-centrico consente di apportare. Non si registrano, infatti, dei cambiamenti sostanziali nella strategia dell'azienda, la quale ha continuato ad operare perseguendo il medesimo approccio nella gestione del servizio e delle relazioni con i clienti. Dunque, le tecnologie digitali, in questa fase, sono per lo più digital asset utili ad automatizzare alcune attività operative e comunicare sui canali digitali.

“L'azienda continua a ragionare in maniera tradizionale, pur utilizzando nuovi e diversi mezzi. Non abbiamo adeguato tutta l'organizzazione rispetto ai nuovi mezzi a disposizione, questo è infatti il salto che deve essere ancora fatto, ma è fisiologico.”

“La comunicazione si sta strutturando seguendo i filoni fisico e digitale che in questa azienda continuano ad essere trattati in maniera distinta. [...] I due “mondi” (fisico e digitale) non devono essere considerati separatamente come “due”, ma come uno unico ed ognuno dovrebbe sfruttare le potenzialità che lo caratterizzano.”

La mancanza di una visione strategica condivisa ha comportato una revisione dei progetti iniziali, i quali hanno fatto venir meno le premesse tecnologiche e la

previsione di determinati sviluppi, insieme alle priorità assegnate ai vari upgrade, causando una dispersione e una conseguente maggiore difficoltà nel rispettare la roadmap dei singoli progetti.

“Siamo in una fase iniziale, ma bisogna crederci di più.”

“Abbiamo dovuto fare i conti con dei progetti che hanno avuto delle buone premesse ma poi non sono state portate avanti come previsto.”

“Gli obiettivi tecnologici e la previsione di determinati sviluppi sono venuti meno nel tempo [...]; l'azienda è, infatti, partita con la giusta visione, però oggi va rinforzata.”

L'alimentazione della business intelligence e la gestione delle relazioni con i clienti permettono di avere una visione unica ed unitaria della clientela ed è una sorgente importante, se non fondamentale, per il calcolo dei principali KPI aziendali che permettono di integrare le metriche di fatturato con quelle delle relazioni instaurate con i clienti. Vi sono delle difficoltà che si evidenziano, in particolare, nella fase di misurazione delle attività che si svolgono online, in quanto non è possibile, ad oggi, ricondurre l'effettivo acquisto di un prodotto ad una campagna. A ciò si aggiunge l'impossibilità di avere un'unica visione del comportamento d'acquisto offline e online del cliente, a causa della complessità di

integrazione del mondo offline con quello online, e quindi della comunicazione che si svolge nei canali online con la transazione che avviene in punto vendita. Inoltre, anche nella creazione delle reportistiche che si basano sugli indicatori dei canali digitali si tiene conto solo di metriche di visualizzazione e visite al sito web, mancando un riscontro effettivo delle transazioni e delle presenze in punto vendita che ha generato la campagna.

“Nelle attività di analisi monitoriamo metriche di visualizzazione, quali click, impression e tasso di apertura delle comunicazioni inviate via email o sms. Ma ancora non riusciamo a misurare il drive-to-store di queste iniziative.”

“Gli strumenti attuali non ci permettono di avere il dato diretto di chi ha visualizzato una campagna, ma solo quello indiretto; quindi, bisogna risalirvi con codici sconto personalizzati da veicolare appositamente sui canali online.”

Le metriche che vengono analizzate e che compongono i report dei canali digitali non vengono fruiti da tutta l'azienda, se non dai diretti responsabili, mancando, pertanto, un'integrazione con le reportistiche che concerno i dati economico-finanziari. Per tale ragione, non vi sono delle reportistiche specifiche delle metriche di marketing, ma il suo contributo rimane inglobato negli indicatori commerciali, quali il ROI e il ROA. La scarsa condivisione di tali metriche è

causa, inoltre, di un debole orientamento dell'intera struttura verso il perseguimento degli obiettivi di digitalizzazione: la nuova customer experience che va a definirsi vuole rafforzare il rapporto con la propria clientela, al fine di stabilire delle relazioni in grado di aumentare la fedeltà. Emerge, pertanto, la necessità di stabilire un collegamento tra gli insight derivanti da metriche economico-finanziarie e quelle relative al comportamento del cliente, al fine di delineare una visione strategica condivisa con tutta la struttura aziendale che andrà a riflettersi verso un reale approccio cliente-centrico.

“L’ufficio digital marketing realizza reportistiche mensili relative alle performance dei negozi che hanno l’e-commerce, ai dati di contattabilità dei clienti, alla numerica di carta unika, ma non sono integrate con le reportistiche di fatturato aziendali. [...] C’è uno scarso collegamento che c’è i due canali (fisico e digitale) che genera delle lacune nelle analisi.”

Per realizzare tale strategia è fondamentale essere in possesso dei dati dei clienti ed avere piena conoscenza di questo asset dal punto di vista qualitativo, richiedendosi un ampio numero di informazioni e un elevato grado di approfondimento. Tale ambito, ad oggi, è in fase di implementazione, in quanto le informazioni disponibili non sono soddisfacenti al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

“Il primo obiettivo è quello di portare avanti una conoscenza del cliente quanto più approfondita possibile, che oggi non siamo riusciti a raggiungere, ma non tanto in termini quantitativi, perché avere tante carte fedeltà è sicuramente un vantaggio, quanto piuttosto in termini qualitativi.”

“Ad oggi non siamo soddisfatti del livello di informazioni che sono legate a questi clienti, facciamo fatica ad avere una mappatura completa delle caratteristiche dei nostri consumatori.”

I dati raccolti hanno fatto emergere come l'introduzione dei nuovi touchpoint digitali e lo sviluppo del processo di DT abbiano generato delle resistenze da parte dei soggetti coinvolti nelle fasi decisionali. La portata dei cambiamenti che si richiede di innescare all'intera organizzazione necessita del coinvolgimento di tutti gli attori decisionali dell'azienda; pertanto, il top management ha un ruolo fondamentale per orientarne lo sviluppo. Dunque, si ritiene abbiano un ruolo centrale l'aspetto culturale e quello legato alla formazione di nuove figure professionali con competenze digitali. A tal proposito, la riorganizzazione del marketing all'interno dell'azienda risponde all'esigenza di dotarsi di una struttura deputata a digitalizzare e personalizzare le attività, sviluppando un'adeguata strategia di CRM. Tale componente digitale rimane, tuttavia, piuttosto confinata

in questa specifica area aziendale, non divenendo trasversale a tutte le funzioni e non realizzandosi quel processo di infusione tecnologica. Se, da un lato, ciò è dovuto ad un atteggiamento di resistenza al cambiamento delle figure professionali che sono presenti in azienda da tempo, quali i “nati analogici”, dall’altro lato vi sono delle barriere culturali legate al coinvolgimento interfunzionale, dato da una struttura a silos, in cui le varie funzioni operano in autonomia.

“L’azienda nel corso degli anni ha riprodotto approcci, dinamiche e metodologie solite di lavoro.”

“Le persone presenti in azienda devono essere pronte ad affrontare il processo e abbracciare l’innovazione; l’approccio e la mentalità dei nostri colleghi, sia nei ruoli manageriali che operativi di punto vendita è stata ed è una delle attività più complesse.”

“Spesso si portano avanti tanti progetti anche innovativi, ma si mette in secondo piano il coinvolgimento interfunzionale; invece, conoscere quali impatti si avranno nelle varie funzioni potrebbe aiutare ad abbattere questi ostacoli naturali che fanno parte della resistenza al cambiamento.”

Dal lato delle competenze, si riconosce una certa importanza alla formazione del personale, in quanto, inoltre, si riscontra che, in particolare nell'area geografica dove è localizzata l'azienda, vi sia una certa difficoltà nel reperimento di specifiche risorse con elevate competenze professionali adeguate al ruolo.

“Le attività di formazione svolgono un ruolo importante in tale contesto: stiamo incrementando e diversificando le competenze, in quanto, inoltre, non è semplice reperire sul mercato risorse con le competenze adatte a sviluppare questi percorsi.”

Tale criticità è stata affrontata prevedendo un piano di formazione apposito e rivolto a tutti i livelli aziendali, dagli uffici agli addetti di punto vendita. La comprensione delle potenzialità e delle peculiarità degli strumenti è, infatti, un aspetto fondamentale per prendere confidenza con le piattaforme da utilizzare e adottare un approccio collaborativo. Tutto ciò è avvenuto in maniera graduale, affiancando tale attività alla routine quotidiana, per dare il giusto tempo a tutti i collaboratori di assimilare le nuove modalità di lavoro e accettare la pervasività degli strumenti digitali. Si evidenzia, tuttavia, come non vi sia un piano continuativo atto ad aggiornare le competenze digitali a tutti i livelli aziendali e che la discrezionalità di prevedere dei piani formativi sia lasciata alla sensibilità dei singoli responsabili delle varie funzioni.

“In questo momento, l’area dedicata alla formazione è in una fase di ascolto e facilitazione. Non vi è un piano specifico indirizzato ad estendere le conoscenze a tutta la struttura, ma è lasciata alla sensibilità dei vari responsabili.”

Le evoluzioni in ambito digitale sono condizionate dalle tecnologie digitali e devono essere adeguatamente supportate dall’infrastruttura tecnologica. L’azienda, nel tempo, si è dotata di applicativi customizzati, in grado di adattarsi alle singole richieste e necessità; tuttavia, ciò comporta che tali soluzioni tecnologiche siano complesse e difficoltose da aggiornare e integrare con nuovi sistemi. Tali infrastrutture, infatti, pur avendo portato grandi risultati a livello di business, hanno introdotto una scarsa flessibilità, velocità e capacità evolutiva dei sistemi informativi. Le richieste di ulteriori sviluppi si sono rivelate difficilmente gestibili dall’azienda, riscontrandosi difficoltà di tipo organizzativo, che risiedono soprattutto nella difficoltà di gestione di nuovi progetti e picchi di lavoro; di tipo tecnologico, con costi ricorrenti elevati ed in crescita a causa della presenza di un elevato numero di applicativi *custom*, in quanto l’introduzione di nuove funzionalità correlate alle preesistenti risulta costosa e lenta; di tipo funzionali, a causa della difficoltà di disegnare nuovi processi e dell’assenza di univocità e coerenza tra database di dati provenienti da differenti sistemi e aree aziendali.

“Le aziende tendono molto a customizzare i propri sistemi: per storia e per cultura sono più propense ad adeguare i sistemi e costruirli secondo le proprie esigenze, ma ciò comporta che poi non riescono a farli evolvere. Noi, come molte aziende, siamo ancorate a sistemi informatici non molto moderni.”

Oggi, i dati sono raccolti in maniera destrutturata su più piattaforme e non permettono di ottenere un'unica visione del cliente; in particolare, la componente *home-made* dei sistemi applicativi aziendali ha rivelato una complessità di integrazione con le risorse esterne, amplificata anche dalla separazione tra sistemi di sede centrale e sottosistemi in uso nei punti vendita.

“Dal punto di vista del cliente noi ci siamo dotati negli anni di canali più digitali di comunicazione diretta con lui. Ciò che ancora non è stato fatto è invece la parte che c'è dietro, cioè la gestione di questi canali più automatizzata e soprattutto la loro integrazione, sia tra di loro che con la conoscenza che abbiamo a priori del cliente.”

“Non possiamo ancora ricollegare le informazioni di uno stesso cliente proveniente da canali diversi. O meglio, il processo ad oggi è interamente manuale.”

A fronte del caso studio analizzato emerge come l'introduzione di tali novità vadano costruite gradualmente, al fine di dare del tempo all'intera organizzazione di apprendere le funzionalità e i benefici che ne derivano. Dunque, l'implementazione della strategia di DT richiede un graduale processo di cambiamento culturale attraverso cui, per stadi, si arriva a percepire l'approccio strategico come una visione necessaria e preziosa per garantire la competitività dell'azienda nel prossimo futuro. Il cambiamento culturale va, infatti, affiancato mettendo i soggetti coinvolti nella condizione di visualizzare concretamente i benefici che è possibile ottenere, superando le barriere e i preconetti iniziali, dando il modo di riflettere sulle problematicità che si presentano man mano nell'avanzamento del processo, presentandole e affrontandole in condivisione con il marketing e il Top management dell'azienda.

4.5 Implicazioni e prospettive di ricerca future

4.5.1 Implicazioni teoriche

Nel contesto odierno, l'emergere del fenomeno della DT ha aperto dei nuovi filoni di studio, interessando sia l'orientamento della ricerca, la quale richiede la costruzione di una specifica conoscenza scientifica, che della pratica, dove le proposte di soluzioni tecnologiche innovative ha ricevuto una grande attenzione da parte delle imprese.

Inoltre, l'emergenza sanitaria del 2020 ha contribuito ad accelerare tale processo, stimolando una riflessione ancora più urgente sul tema, tanto che le organizzazioni, in particolare quelle di grandi dimensioni, hanno cercato di adottare le tecnologie digitali per sviluppare determinate azioni di marketing.

Il presente lavoro di ricerca contribuisce alla letteratura sul tema della Digital Transformation, esplorando l'evoluzione del marketing nel contesto di un'azienda retail del comparto grocery. Dunque, ciò che si intende approfondire in tale lavoro è la modalità con cui tali iniziative vengono intraprese: se il crescente interesse sul tema ha dato avvio, in tempi recenti, a diversi approfondimenti sia sul lato teorico che su quello pratico, si richiedono, tuttavia, ulteriori approfondimenti (Fernández-Rovira et al., 2021). La tematica appare particolarmente rilevante, considerando che, ad oggi, è un problema di business aperto ed oggetto di dibattito in letteratura.

Interessanti implicazioni sono emerse dall'adattamento di tale processo al settore della distribuzione alimentare, attraverso l'analisi empirica del caso di studio. Come è stato evidenziato nei capitoli precedenti, nelle filiere del largo consumo, data la preponderanza della fisicità dei propri manufatti e servizi, è in atto una rivisitazione dei processi che stimola la capacità di innovazione e di adattamento di tali imprese, sia nel contesto interno nei processi logistici e di back-end, che in quello esterno nelle modalità di relazione con i clienti e i fornitori (Pellegrini et al., 2021).

A livello teorico, il lavoro di tesi ha contribuito ad arricchire il dibattito scientifico sul tema applicato al settore di riferimento, in virtù di una letteratura che, fino a questo momento, non si è concentrata su tale comparto e si presenta piuttosto frammentata (Pascucci et al., 2023), in quanto gli studi presenti si riferiscono ad una singola attività di marketing⁵⁷ e i risultati sono spesso discordanti (Krishen et al., 2021). Sono molte le aziende che stanno subendo la DT, in quanto non riescono a gestire tale fenomeno e a dotarsi di un'adeguata struttura, know-how e risorse in grado di cogliere le opportunità provenienti dal digitale (Marinelli, 2020). La complessità di tale processo si ravvisa dal fatto che, oltre all'aspetto tecnologico, occorre approfondire quello culturale, il capitale umano e relazionale. È necessario, quindi, investigare il fenomeno attraverso più direttrici di intervento, focalizzandosi, in particolare, sulle modalità con cui va affrontata tale "rivoluzione", fornendo una chiave di lettura del fenomeno: infatti, in tale contesto, non è chiaro il percorso che le aziende devono intraprendere per condurre il processo di DT, in quanto il fenomeno è stato indagato in maniera indiretta e limitata, fornendo delle scarse evidenze empiriche. Il marketing, inoltre, ha un ruolo fondamentale nel connettere i mercati e le aziende, recependo le tendenze dell'ambiente esterno (Pascucci et al., 2023); pertanto, deve arricchirsi di nuovi concetti e logiche in linea con tali evoluzioni.

⁵⁷ A titolo esemplificativo, si menzionano i contributi legati al filone del pricing (Abrate et al., 2012) o della distribuzione (Hansen & Kien, 2015).

Il presente lavoro si propone, quindi, di colmare tale gap, cercando di rispondere alla seguente domanda di ricerca:

- *Come e in che modo l'adozione delle tecnologie digitali guida lo sviluppo del processo di digital transformation nelle aziende retail del comparto grocery?*
- *Come e in che modo le tecnologie digitali abilitano l'evoluzione del ruolo del marketing?*

Il processo di DT nell'azienda oggetto del caso di studio è un percorso in via di sviluppo che si trova in una fase intermedia, quella della digitalizzazione, che necessita di un'analisi multidisciplinare per la comprensione unitaria del fenomeno. La riflessione si ispira al modello di flusso di Verhoef et al. (2021), che suggerisce l'utilizzo di un framework in cui si distinguono tre fasi che conducono alla DT e analizza sia i driver esterni, che hanno modificato le aspettative dei consumatori e la pressione competitiva, sia gli asset interni, quali le capacità, l'organizzazione e la componente strategica che si richiede alle aziende. Tale framework ha permesso di investigare il fenomeno sotto più direttrici di intervento, al fine di delineare una visione olistica del fenomeno e di approfondire i meccanismi che si vengono ad instaurare all'interno dell'organizzazione.

Il caso mostra, infatti, come l'implementazione di tale processo riguardi l'organizzazione nel suo complesso e, in particolare l'area marketing che è quella

che si occupa del monitoraggio dei bisogni del cliente e della costruzione di una relazione di valore con esso.

Al fine di rispondere alla prima domanda di ricerca, si sistematizzano di seguito le maggiori evidenze empiriche emerse dall'analisi del caso di studio. L'analisi dei macrotrend aziendali dà evidenza di quanto segue:

- Vi è una diffusa consapevolezza delle opportunità legate al processo di DT (Hinterhuber et al., 2021) da parte del top management e dai manager aziendali coinvolti nel caso di studio. Questa si deve, in particolare, alla previsione degli scenari futuri che riguarderanno la concorrenza e le abitudini di acquisto dei consumatori.
- Il processo di DT è in fase di sviluppo ed ha incontrato, sia nel contesto interno dell'azienda che in quello esterno, dei fattori che costituiscono delle barriere ed altri che facilitano lo sviluppo di tale processo. Infatti, nonostante tale processo sia caratterizzato da una serie di indiscutibili benefici derivanti dalle esternalità positive prodotte dal vantaggio competitivo, la digitalizzazione è ostacolata da fattori, interni ed esterni, che rendono complessa la transizione verso tale modello (Caputo et al., 2021). Nella tabella che segue vengono sistematizzate le principali criticità che emergono nel cogliere le opportunità generate dal processo di DT, suddividendo i fattori interni e quelli esterni all'azienda, i quali facilitano o inibiscono lo sviluppo del processo. Si delinea come i fattori interni

all'azienda siano quelli che maggiormente ostruiscono lo sviluppo del processo, evidenziando il peso preponderante della cultura e delle persone, quale fattore principale nella riprogettazione dei processi. È necessario tenere in considerazione, inoltre, investimenti onerosi dal punto di vista economico per lo sviluppo ed il continuo aggiornamento dell'infrastruttura digitale.

	FATTORI INTERNI	FATTORI ESTERNI
FACILITATORI	• Consapevolezza dei benefici da parte del top management	• Compresenza generazionale • Pressione futura dai competitor
BARRIERE	• Resistenza al cambiamento dei nati analogici • Diffusione ed infusione della cultura digitale • Struttura organizzativa a silos • Mancanza di risorse e di competenze adeguate • Mancanza di una strategia condivisa a tutti i livelli	• Investimenti economici onerosi • Continua evoluzione tecnologica

Tabella 8: Facilitatori e barriere, interni ed esterni, del processo di DT (nostra elaborazione)

- Vi è la presenza di “isole digitali”. La componente digitale non è trasversale a tutte le funzioni, in quanto sia la formazione dei collaboratori in ambito digitale che la condivisione degli obiettivi e delle reportistiche

non si realizza a tutti i livelli aziendali, ma riguarda solo le aree direttamente interessate e coinvolte in tali processi; inoltre, la struttura organizzativa a silos non risulta efficace a garantire la collaborazione interfunzionale necessaria alla condivisione e al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'analisi delle implicazioni sui processi di business aziendali ha permesso di evidenziare i seguenti aspetti:

- si registra un atteggiamento prudente a tutti i livelli aziendali. La componente strategica digitale è parallela ed integrativa rispetto a quella offline; al momento, si tratta di un'opportunità in più che va bilanciata rispetto alla strategia tradizionale, non potendo prescindere da tale proporzione. Si richiede, pertanto, una duplice strategia: da un lato è necessario continuare a sviluppare i servizi nel contesto offline, prevedendo, al contempo, delle soluzioni ibride insieme ad altre che siano usufruibili solamente nel contesto online. L'adozione delle nuove tecnologie digitali e l'introduzione di nuovi touchpoint digitali nel customer journey del cliente è stato approcciato considerando la tecnologia come un driver utile a semplificare i processi sia per i clienti che per i collaboratori, focalizzandosi sullo sviluppo dell'efficienza nei processi di business, mettendo in secondo piano la componente

esperienziale, di fidelizzazione e di arricchimento dell'esperienza d'acquisto.

- Si richiedono dei cambiamenti culturali e organizzativi. In tale contesto, l'adozione delle tecnologie non è sufficiente per permettere all'azienda di cogliere tutte le opportunità legate al digitale, ma queste devono essere integrate all'interno di un'organizzazione che strategicamente è orientata al perseguimento degli obiettivi della DT. A tal proposito, il processo di DT è inteso come un processo di lungo termine.
- È riconosciuta l'importanza dell'approccio cliente-centrico, ma non riesce a dispiegare tutto il potenziale. Il focus principale dell'azienda rimane il prodotto, anziché la persona; ciò è dimostrato anche dal fatto che gli indicatori della presenza e dell'attività digitale non vengono integrati negli obiettivi di business aziendali. Non si assiste allo sviluppo di un approccio *data-driven*, il quale non permette di incorporare i dati dei clienti nei processi di *decision-making* (Sheth, 2021).

Emerge come, ad oggi, risulta fondamentale riconoscere l'importanza di una cultura orientata e guidata dai dati, seguita da una struttura che ne facilita l'integrazione all'interno dell'organizzazione (Wedel & Kannan, 2016). Tale aspetto si connette al concetto di “infusione tecnologica”, con cui si intende la massima integrazione e valorizzazione delle tecnologie disponibili nei processi di

business, che va oltre l'adozione delle tecnologie digitali (Hunter e Panagopulos, 2015).

L'adozione delle tecnologie digitali ha influenzato fortemente il ruolo della funzione marketing, fornendo delle evidenze empiriche utili a rispondere alla seconda domanda di ricerca. Si evidenziano i seguenti aspetti:

- Il marketing assume il ruolo di promotore del processo di DT. Nell'azienda oggetto del caso di studio, la funzione marketing si occupa del coordinamento dei singoli processi, rispondendo dell'evoluzione del processo nel suo complesso. Tale modello organizzativo è comune più nella distribuzione che nell'industria (Pellegrini et al., 2021).
- Il crescente peso della dimensione analitica (Sheth, 2021). Le tecnologie digitali permettono all'azienda di disporre di una mole di dati e alimentare la conoscenza dei clienti, permettendo di avanzare nello sviluppo del processo di DT; infatti, si viene ad instaurare una relazione sinergica tra i big data e la digitalizzazione dell'azienda.
- Lo sviluppo del ruolo strategico del marketing che, attraverso l'uso delle tecnologie digitali, è in grado di stabilire una relazione *one-to-one* con il cliente e di ridurre la complessità del mercato. L'attenzione si sposta progressivamente dal prodotto alla relazione, richiedendo un approccio più interattivo con il cliente che ha un ruolo attivo nel processo di co-creazione del valore. Lo sviluppo della dimensione strategica ed analitica

del marketing richiede una maggior coordinazione tra le varie funzioni e l'integrazione della dimensione tecnologica negli obiettivi di fatturato aziendali.

Si evince come l'adozione delle tecnologie nel marketing sia funzionale alla creazione di una *value proposition* che risponda alle esigenze dei consumatori; tale sforzo richiede la riorganizzazione della struttura del marketing all'interno dell'azienda sia dal lato delle competenze che dell'organizzazione intra e interfunzionale.



Figura 21: Sviluppo e implementazione del processo di DT nelle aziende retail del comparto grocery (nostra elaborazione)

Emerge come la tecnologia, in tale contesto, sia un importante volano per la creazione di valore per il cliente, in virtù del fatto che le mutazioni comportamentali dei clienti devono essere supportate da mutazioni strategiche nelle aziende; infatti, la DT investe sia la formulazione della strategia che la

progettazione organizzativa, le quali avanzano a ritmo di mutamenti incrementali parallelamente all'avanzamento del cambiamento tecnologico.

Dunque, è possibile associare ad ogni fase del processo di DT il livello di conoscenza e coinvolgimento del cliente:

- *digitization*: le attività sono mass, prendono avvio da informazioni poco integrate, basate solo su dati transazionali; le attività di loyalty sono mass, basate sul possesso della carta fedeltà; la conoscenza del cliente avviene tramite ricerche desk che permettono di comprendere le tendenze del mercato di riferimento e l'ascolto del cliente è condotto in maniera destrutturata.
- *digitalization*: le attività sono principalmente mass, ma nascono anche nuove attività one-to-one di tipo commerciale, basate principalmente, ma non solo, su dati transazionali, con la presenza di sconti legati a cluster anagrafici; le attività di loyalty si arricchiscono di nuovi touchpoint digitali e di meccaniche basate sulle preferenze d'acquisto, alimentando la conoscenza del cliente attraverso l'analisi delle segmentazioni per stili di vita.
- *digital transformation*: prevede la creazione di relazioni one-to-one col cliente, rese possibili grazie alla disponibilità di un unico database di dati dei clienti che attinge informazioni da tutti i touchpoint, sia digitali che fisici, che rendono possibile il contatto tra l'azienda e il cliente; c'è un alto

livello di automatizzazione e di integrazione, che permette di soddisfare tutta la clientela grazie alla presenza di customer journey personalizzati, in grado di rafforzare nel tempo la relazione e l'ingaggio col cliente. La conoscenza dell'esperienza d'acquisto del cliente è utilizzata strategicamente a vari livelli per definire l'offerta, il prezzo, le promozioni e i format di vendita più adeguati in ogni singola piazza. L'obiettivo è quello di perseguire il *customer lifetime value*, al fine di coordinare l'intera azienda verso il raggiungimento degli obiettivi economici-finanziari e di quota di mercato.

L'approccio a tale processo non vuole né condurre necessariamente ad un nuovo business model che sfrutti a pieno tutte le opportunità offerte dalla tecnologia, né utilizzare la stessa per creare delle efficienze entro un dato business model, ma intende utilizzare la tecnologia come fattore abilitante di nuove strategie di business (Venier, 2017).

È possibile riassumere sinteticamente tale approccio in tre step successivi, i quali vanno a definire gli obiettivi delle tecnologie digitali che abilitano la DT in azienda: il primo step attiene al possesso dei dati clienti, attraverso i quali l'azienda è in grado, in seguito, di ricavare degli insight utili a comprendere lo stato della base clienti e la sua evoluzione nel tempo, comportando un'approfondita conoscenza dei propri clienti la quale, in una fase successiva, andrà utilizzata, in sinergia con gli stessi, per guidare l'esperienza d'acquisto e

stabilire delle relazioni *win-win* per entrambi gli attori. Tale percorso si rende possibile grazie alla capacità dell'azienda di acquisire e analizzare i big data, al fine di generare insight per la creazione di valore nelle decisioni strategiche aziendali.

L'approccio ibrido e multidisciplinare si rivela fondamentale per cogliere la complessità della DT, che guida il modello attraverso tre componenti principali e che si rifanno al framework TOE: la capacità di monitorare il contesto tecnologico, la capacità di progettare l'organizzazione e le risorse in maniera flessibile al variare delle tecnologie disponibili, la capacità di implementare il cambiamento *technology-based*.

Pertanto, il framework teorico di Verhoef et al. (2021) si arricchisce di un'ulteriore considerazione, utile a definire i driver che guidano il processo di DT. Tra gli imperativi strategici che vengono sistematizzati, assumono un ruolo di primo piano le risorse digitali e, in particolare, le *big data analytics capabilities*, che attengono alla capacità dell'azienda di disporre di dati qualitativamente utili al fine di orientare la strategia aziendale. È possibile affermare come la qualità dei dati disponibili dei propri clienti funga da traino per lo sviluppo della DT e permetta di realizzare e perseguire gli obiettivi aziendali, integrando progressivamente gli obiettivi sulla conoscenza del cliente con quelli relativi al fatturato, attraverso la conoscenza del cliente e della propria esperienza di acquisto.

L'analisi del caso di studio permette, inoltre, di fare un'ulteriore considerazione sul tema dell'evoluzione del marketing, presentata in questo elaborato con il framework di Shah & Murthy (2021): il ruolo del marketing all'interno di un'azienda si espande grazie ad un approccio *data-driven* e attraverso l'uso dei big data che permettono di ampliare, quindi, la sua sfera di competenze anche nell'area economico-finanziaria. Il passaggio verso l'integrazione delle dimensioni economico-finanziarie è quella più critica per le aziende e si rende possibile con il superamento delle complessità in ambito tecnologico, organizzativo e strategico. Infatti, al fine di prepararsi ad affrontare l'ultima fase del processo di DT, è necessario che l'azienda superi le attuali difficoltà:

- dal punto di vista tecnologico, è necessario focalizzarsi su *digital asset* che permettano, in particolare, di sviluppare la qualità dei dati dei clienti. La costruzione di un'unica piattaforma che funga da database dei dati clienti è la priorità da perseguire per tutti gli sviluppi tecnologici successivi. È indispensabile, inoltre, che tale database sia continuamente alimentato da tutti i touchpoint dell'azienda, sia fisici che digitali.
- Dal lato organizzativo, considerata la funzione marketing quale promotore del processo di DT, è necessario che assuma un ruolo strategico e di coordinamento a tutti i livelli; il “digitale trasversale”, ovvero la destrutturazione di tale attività, è un processo che deve ancora realizzarsi e su cui l'azienda deve rivolgere un crescente interesse nel tempo: il

cambiamento, tra le altre cose, deriva dal rafforzamento e dall'integrazione tra il marketing e le altre funzioni aziendali (Pascucci et al., 2023). Sono di supporto a tale obiettivo le attività di reportistica continuativa, integrate con i principali KPI di fatturato attualmente analizzati dall'azienda, seguite dall'attività di formazione, che deve fornire a tutti i collaboratori gli strumenti per agevolare la comprensione e l'utilizzo dei nuovi mezzi digitali. Ciò comporta la necessità di stimolare una cultura orientata al cambiamento e agli obiettivi di innovazione tecnologica.

- Dal punto di vista strategico, l'azienda deve adottare un approccio cliente-centrico, che metta la conoscenza del cliente al centro di tutte le decisioni aziendali. Si tratta di un elemento fondamentale in grado di stimolare il passaggio attraverso le diverse fasi del processo, raccogliendo insight rilevanti su di esso e integrando questi con la strategia aziendale, le metriche di controllo e gli obiettivi di adozione delle nuove tecnologie digitali.

Dunque, identificato il cambiamento come il motore principale della DT, la ricerca mostra come questo venga abilitato principalmente da fattori che concernono la dimensione culturale del cambiamento: le sfide maggiori sono quelle che riguardano la diffusione della conoscenza e della cultura digitale che, abbattendo le inerzie, stimolano nuovi modelli organizzativi flessibili ad agili.



Figura 22: L'approccio *data-driven* al processo di DT (nostra elaborazione)

4.5.2 Implicazioni manageriali

I risultati del lavoro di ricerca offrono dei risultati interessanti anche sul piano manageriale, in quanto forniscono degli argomenti di riflessione utili a guidare le attività di marketing e a supportare il processo decisionale per gli imprenditori e i manager che si trovano ad affrontare il processo di DT.

Se i grandi player internazionali del settore sono particolarmente evoluti, le piccole-medie aziende italiane sono piuttosto in linea con il caso di studio presentato.

In particolare, lo studio evidenzia come la DT possa rappresentare per l'azienda un investimento di natura strategica, che trae vantaggio dall'adozione delle nuove tecnologie digitali, ma permette, in seguito, di conseguire dei benefici anche in ambito organizzativo e formativo.

Le tecnologie digitali sono in grado di influire sulla qualità della relazione con il cliente, stimolando ed abilitando un approccio orientato ai bisogni dei clienti. Nell'ambito dell'implementazione dei nuovi canali digitali, il caso offre delle linee guida importanti per gli imprenditori, i quali devono essere consapevoli che l'introduzione di tali mezzi non è sufficiente per raggiungere gli obiettivi del processo di DT, se non è affiancata da una strategia e una visione condivisa da tutta l'azienda. Infatti, la necessità di costruire nuovi touchpoint di tipo digitale con il cliente ha indotto, all'interno dell'organizzazione, dei cambiamenti che coinvolgono sia la dimensione strutturale che quella relazionale. In particolare, la dimensione culturale riveste un ruolo di primaria importanza e può essere allineata alle nuove esigenze attraverso iniziative che prevedono la diffusione della consapevolezza dei benefici del processo a tutti i livelli aziendali. Emerge come lo sviluppo della strategia di DT richieda un cambiamento di tipo culturale, che concepisce l'approccio cliente-centrico quale strategia necessaria per la competitività dell'azienda. A tal riguardo, il top management ha il compito di incoraggiare l'innovazione digitale intensificando la collaborazione interfunzionale.

Per le aziende della GDO intraprendere questo processo non vuol dire annullare ed eliminare del tutto ciò che è stato costruito, ma si tratta di un percorso incrementale, da introdurre gradualmente e da affiancare al preesistente;

quest'ultimo continuerà ad essere operativo e a garantire una certa affidabilità ed efficienza, pur permettendo la sperimentazione di nuove soluzioni.

Le aziende del comparto grocery si dimostrano ancora fortemente focalizzate sulle attività che si svolgono nel mondo offline, in cui confluiscano la maggior parte delle risorse e degli investimenti, ma con possibilità di ricomposizione del media mix verso la componente digitale. Ciò comporta una notevole complessità per le aziende, che devono costruire delle *customer experience* personalizzate per il singolo cliente e che necessita di tenere in considerazione, in particolare, la compresenza generazionale della clientela a cui si rivolgono e che richiede un approccio misurato. Le aziende hanno bisogno di avere un'ampia conoscenza dei propri clienti, la quale si può ottenere grazie all'uso delle tecnologie digitali, solo se queste ultime saranno in grado di integrare il mondo offline con quello online, richiedendosi delle capacità specifiche nell'analisi e nella gestione dei big data per ottenere importanti insight sui clienti. Ciò permetterà all'azienda di costruire delle solide relazioni, aumentando il *customer lifetime value* e portando, in ultimo, ad all'integrazione dei dati economico-finanziari attraverso lo sviluppo di relazioni di co-creazione con il cliente.

Le tecnologie digitali, inoltre, hanno un ruolo importante nell'attivare i meccanismi di integrazione tra il marketing e i sistemi informativi, in quanto si richiedono un confronto di tipo costante e una collaborazione che passa attraverso le fasi di progettazione ed implementazione degli strumenti e dei vari mezzi. Tale

processo, infine, ha reso consapevoli i collaboratori dell'importanza di strutturare una collaborazione continuativa di tipo interfunzionale, scardinando la struttura organizzativa a silos.

Considerata la portata degli investimenti che si richiedono, il ricorso a forme di collaborazione con partnership esterne si rivela una soluzione valida per sopperire a tali esigenze nelle prime fasi del processo. Infatti, è necessario essere consapevoli che tale processo non si esaurirà una volta raggiunto l'ultimo step di tale percorso ma, al contrario, i meccanismi che sono stati innescati dovranno proseguire anche nei momenti successivi per mantenere costante l'efficacia e migliorare la performance nel corso del tempo.

Tale percorso necessita, inoltre, dello sviluppo di nuove competenze digitali, che richiede la predisposizione di appositi piani di formazione per diffondere le competenze digitali e l'abilità nell'utilizzare le nuove strumentazioni. L'attività di formazione va intesa in maniera continuativa, volta a garantire ai collaboratori un supporto tecnico e un aggiornamento periodico, considerata la rapidità e la continuità con cui evolvono tali tecnologie. Pertanto, è fondamentale che l'investimento nelle nuove tecnologie sia accompagnato anche da investimenti nella formazione del personale dell'azienda.

Si vengono a delineare, pertanto, delle complessità in ambito tecnologico, organizzativo e strategico, che richiedono opportune azioni di intervento. Tuttavia, non vi è un unico percorso in grado di tracciare il miglior modo di

condurre tale processo: ciò mette in evidenza come la complessità, che richiede la collaborazione tra differenti attori, necessiti la guida strategica da parte del marketing nel minimizzare le resistenze e facilitare la diffusione del commitment ai vari livelli aziendali, al fine di orientare l'organizzazione verso il perseguimento e la condivisione degli stessi obiettivi aziendali.

4.5.3 Prospettive di ricerca futura

Le limitazioni del presente lavoro di ricerca offrono interessanti stimoli per future ricerche sul tema ed inoltre, la multidisciplinarietà che lo contraddistingue apre la discussione a diverse opportunità di ricerca su più discipline.

Al fine di rafforzare la validità di tali risultati, studi futuri potrebbero applicare la metodologia del *multiple case study* (De Massis & Kotlar, 2014); la metodologia del single case study permette, infatti, di raggiungere una generalizzazione di tipo analitico.

Inoltre, poiché il fenomeno della DT è piuttosto recente, non è possibile, ad oggi, indagarlo su una prospettiva temporalmente più lunga, che avrebbe permesso di analizzare in maniera approfondita lo sviluppo del processo e gli effetti sui processi aziendali. Si richiede, dunque, un approfondimento sulle fasi che conducono alla DT delle aziende retail del comparto grocery; tale successione è da analizzare, inoltre, anche nelle aziende di differenti settori per comprendere le

possibili evoluzioni e, in particolare, nelle aziende *incumbent*, che potrebbero approcciare la DT in modo più diretto.

Un altro filone di ricerca riguarda la definizione dei fattori abilitanti e limitanti che si instaurano nella successione di tali fasi, seguiti da quali sono i rischi e i vantaggi che vengono percepiti dalle aziende. Correlata a tale tematica, vi è la misurazione della *digital readiness*, ovvero di quei fattori intrinseci all'azienda che abilitano e facilitano il raggiungimento della DT.

Inoltre, degli approfondimenti specifici possono essere effettuati con riguardo ai principali filoni di ricerca individuati nella letteratura accademica: da un lato, è possibile approfondire quale siano le modalità organizzative più efficaci per realizzare tale processo: in tale lavoro di ricerca, l'azienda oggetto di studio ha delegato il coordinamento del processo alla funzione Marketing, ma ci sono altre forme organizzative possibili, che riguardano sia la formazione di un team ad hoc e interfunzionale, oppure una funzione appositamente dedicata allo scopo; a tal riguardo, la funzione dedicata potrebbe far parte del Top Management aziendale, della funzione IT, HR oppure Vendite (Pellegrini et al., 2021). Pertanto, è interessante ricercare quale sia il modello organizzativo prevalente e quello più efficace a supportare la realizzazione di tale processo.

Per ciò che concerne l'ambito strategico, merita un ulteriore approfondimento il tema dell'impatto di tali cambiamenti sulla performance, ricercando anche il contributo di variabili interne ed esterne che intervengano in qualità di moderatori.

Tali insight, inoltre, contribuiscono a volgere la definizione di marketing verso un ruolo sempre più rilevante nella società e nelle imprese, utile a creare valore per le persone, le istituzioni e le imprese (Di Gregorio et al., 2021). Il ruolo del marketing, come si è avuto modo di delineare, ha subito delle variazioni consistenti nel corso del tempo, in risposta a determinati fattori interni ed esterni all'azienda. Pertanto, sarebbe interessante che nelle ricerche future si ampliasse l'orizzonte temporale di riferimento nell'analisi dei possibili mutamenti che interessano tale funzione, in relazione a specifiche variabili. Ciò permetterebbe al ricercatore anche di valutare il perseguimento degli obiettivi prefissati, quali il miglioramento di una proposta di valore al cliente e, infine, della performance dell'impresa.

Considerata la crescente rilevanza in letteratura del tema dell'adozione delle nuove tecnologie digitali, lo studio fornisce spunti interessanti per future indagini che riguardino l'impatto di una singola tecnologia sul comportamento d'acquisto del cliente e sui processi di marketing, indagando le criticità emerse e le modalità con cui sono state affrontate.

Infine, un'ulteriore area di ricerca riguarda la misurazione del valore che è possibile creare da tale processo, nello specifico, quali metriche si suggerisce di utilizzare e come possano integrarsi efficacemente con la definizione della strategia aziendale. Considerate le interdipendenze che possono stabilirsi in tale ambito, un ulteriore sforzo può riguardare il collegamento che viene ad instaurarsi

tra discipline differenti al fine di sviluppare una comprensione olistica del funzionamento della DT.

CONCLUSIONI

Come evidenziato nel primo capitolo dell'elaborato, il processo di trasformazione digitale è un processo altamente complesso che necessita dell'adozione di un approccio olistico e multidisciplinare.

La letteratura mette in evidenza la necessità di adottare un approccio cliente-centrico, che ponga al centro del mercato e dell'impresa il consumatore con le sue esigenze, individuando e descrivendo come le tecnologie digitali adottate in azienda vengono impiegate nella costruzione di un customer journey omnicanale, che integra canali sia online che offline, per arricchire la proposta di valore. È possibile individuare, inoltre, le principali dimensioni interessate dal cambiamento che descrivono il fenomeno oggetto d'indagine, tra i quali vi sono fattori sia esterni che interni, come presentato nel primo capitolo dal framework di Verhoef (2021). In seguito, la trattazione si focalizza sui principali aspetti interessati dal cambiamento: l'evoluzione, infatti, riguarda non solo i consumatori e le nuove tecnologie digitali ed abilitanti che emergono nel mercato, ma anche le competenze e la struttura organizzativa, che richiedono al marketing un ruolo maggiormente orientato alla strategia e guidato dai big data.

Tale lavoro di ricerca si pone l'obiettivo di indagare l'implementazione del processo di digital transformation nelle aziende retail e, in particolare, nel comparto grocery rispondendo alle seguenti domande di ricerca:

- *Come e in che modo l'adozione delle tecnologie guida lo sviluppo del processo di digital transformation nelle aziende retail del comparto grocery?*
- *Come e in che modo le tecnologie digitali abilitano l'evoluzione del ruolo del marketing?*

Il presente lavoro rappresenta uno dei primi studi che indaga il fenomeno in maniera olistica, attraverso una metodologia di tipo qualitativo in relazione alle dimensioni riscontrate in letteratura e nel settore retail del comparto grocery.

Il fenomeno è stato indagato all'interno di un'azienda marchigiana operante nel settore della GDO che ha recentemente intrapreso tale percorso; i dati sono stati raccolti attraverso l'osservazione partecipante della ricercatrice all'interno del progetto Eureka del corso di Dottorato di Ricerca e tramite la somministrazione di interviste semi-strutturate ai manager dell'azienda, triangolando poi tale fonte primaria di dati con fonti di tipo secondario che concernono i documenti aziendali e le piattaforme web.

L'azienda, al fine di rispondere efficacemente alle future evoluzioni che si avranno nel mercato in cui opera, ha intrapreso lo sviluppo di un processo di trasformazione digitale che ha richiesto a tutta l'organizzazione la revisione dei processi di business, il potenziamento di nuove competenze e risorse, accompagnate dall'abilitazione di un ruolo strategico della funzione marketing. Dall'analisi del caso di studio emerge come l'implementazione del processo abbia

comportato la definizione di una roadmap, in cui le funzioni maggiormente coinvolte hanno stilato i propri obiettivi: la funzione marketing, in qualità di coordinatore e promotore del processo, si focalizza sull'adozione delle tecnologie per la costruzione di un customer journey ibrido, che integri touchpoint sia online che offline; la funzione dei sistemi informativi conduce lo sviluppo di un'infrastruttura tecnologica a supporto delle nuove esigenze di customer analytics e marketing automation; la funzione formazione si occupa della diffusione di una cultura orientata al digitale.

Nel settore di riferimento, la digitalizzazione dei servizi al cliente si configura in un'ottica di personalizzazione dell'esperienza di acquisto, integrativa rispetto a quella che avviene nel mondo offline all'interno dello *store* che è, a tutt'oggi, il *core business* principale delle aziende. L'integrazione del mondo online rimane uno degli obiettivi principali da sviluppare nel prossimo futuro, a fronte delle evoluzioni previsionali che interesseranno il settore della GDO, ma oggi rappresenta solo un'opportunità aggiuntiva che non può prescindere dalla proporzione attuale presente tra servizi online e quelli offline.

La necessità di tenere in considerazione l'evoluzione delle caratteristiche del contesto esterno va ad affiancarsi alla volontà di rispondere alle esigenze di tutti i consumatori, compresi quelli più digitalizzati e che saranno sempre più numerosi negli anni a venire, al tempo stesso, garantendo la possibilità di usufruire degli stessi servizi anche nel contesto offline. L'adozione delle tecnologie, in tale

contesto, ha portato allo sviluppo di nuovi touchpoint di tipo digitale che vengono ad instaurarsi nel rapporto tra l'azienda e il consumatore, facendo emergere, tuttavia, come in questa fase la trasformazione digitale venga intesa come una mera applicazione tecnologica che non si esplica in un approccio cliente-centrico diffuso in tutto l'organizzazione.

Dal caso di studio si rileva che l'integrazione delle tecnologie adottate in azienda abbia lo scopo di semplificare i processi e portare alla definizione di una strategia omnicanale; si osserva una marcata consapevolezza delle opportunità che possono apportare le nuove tecnologie digitali, ma al tempo stesso si riscontra un atteggiamento prudente che valuta la strategia sui canali digitali in un'ottica parallela ed integrativa rispetto a quella che viene costruita sui canali tradizionali e in punto vendita. Dunque, gli aspetti legati alla cultura ricoprono un ruolo di primo piano nel facilitare lo sviluppo del processo e creare le condizioni necessarie a valorizzare la proposta di soluzioni innovative e di valore al cliente. L'implementazione di tale processo incontra ostacoli di carattere culturale ed organizzativo che, uniti alla percezione di alcuni rischi (eccessiva mistificazione delle tecnologie digitali, perdita di contatto con il cliente finale, difficoltà nell'allineare il processo di DT alle reali esigenze dei clienti e alle competenze dei vari stakeholder) tende ad infondere un atteggiamento cauto tra le imprese, che rimangono relegate a stadi intermedi del processo di DT. Pertanto, si richiede alle aziende la costruzione di un percorso di lungo termine, in cui l'adozione delle

tecnologie è solo la prima fase di un processo che presuppone dei cambiamenti e delle trasformazioni a tutti i livelli aziendali. Si evidenzia l'importanza del concetto di "infusione tecnologica", in quanto si richiede la massima integrazione e valorizzazione delle tecnologie disponibili nei processi di business, andando oltre l'adozione delle tecnologie (Hunter e Panagopulos, 2015) e rendendo trasversale a tutte le funzioni la componente digitale. Si evince, inoltre, come l'implementazione di tale processo richieda il coinvolgimento di tutta l'organizzazione per la pianificazione della roadmap delle diverse attività, nella consapevolezza delle opportunità legate all'adozione del digitale e all'approccio cliente-centrico, in cui la componente digitale deve rendersi trasversale a tutta l'organizzazione, non rimanendo confinata solo in specifici ambiti, in modo da dispiegare la piena valorizzazione delle opportunità.

Se sul piano generale la DT contribuisce a migliorare l'efficienza dei processi di business dell'intera azienda, nell'ambito del marketing, in particolare, si riscontrano molteplici opportunità derivanti dal riconoscimento della rilevanza al pensiero strategico e al contributo che questo può offrire alla strategia aziendale. I risultati rivelano dei cambiamenti che riguardano il ruolo e l'organizzazione della funzione, identificando delle modalità con cui superare i rischi e cogliere le opportunità, derivando utili raccomandazioni per manager e policymaker. La digitalizzazione, infatti, tende a potenziare lo sviluppo di tale funzione e ad ampliare il suo ruolo nelle decisioni strategiche, richiedendo, al contempo,

l'evoluzione dell'ambito di responsabilità. Emerge il peso preponderante della dimensione analitica trainata dai big data, i quali rappresentano un asset rilevante per la costruzione del customer database, che permette di svolgere attività di profilazione e segmentazione dei clienti per sviluppare azioni di marketing *one-to-one*. Ciò è in grado di alimentare sinergicamente il passaggio attraverso le varie fasi del processo di DT: il possesso dei dati dei clienti permette di comprendere lo stato della base clienti e la sua evoluzione, fino a guidare l'esperienza di acquisto e stabilire delle relazioni di valore, permettendo di volgere verso la DT. Pertanto, la DT determina un cambiamento nell'assetto organizzativo, conferendo al marketing maggiori compiti e responsabilità in una struttura agile e flessibile.

Nell'ambito delle implicazioni teoriche lo studio fornisce un contributo interessante sul tema, mostrando come l'approccio multidisciplinare sia fondamentale per comprendere le complessità legate al tema della DT. È possibile, infatti, affermare che tra gli imperativi strategici delineati nel framework teorico di Verhoef et al. (2021), le risorse digitali assumano un ruolo di primaria importanza e, in particolare, le *big data analytics capabilities* permettano all'azienda di disporre di dati qualitativamente utili al fine di orientare la strategia aziendale. In tale prospettiva, la capacità di disporre dei dati dei clienti permette all'azienda di delineare il percorso di tutta l'organizzazione verso la DT attraverso l'utilizzo dei big data.

Si conferma, inoltre, l'evoluzione del ruolo del marketing verso una dimensione strategica, in cui i big data sono in grado di dare un contributo fondamentale per l'avanzamento del processo di DT (Shah & Murthi, 2021). In particolare, il passaggio più critico che prevede l'integrazione della dimensione economico-finanziaria, si rende possibile con il superamento delle complessità in ambito tecnologico, organizzativo e strategico. Pertanto, dal punto di vista tecnologico è necessario sviluppare gli asset che contribuiscano ad assicurare la qualità del database clienti, richiedendo, inoltre, che tale database sia continuamente alimentato da tutti i touchpoint dell'azienda, sia fisici che digitali; dal lato organizzativo, emerge l'importanza del "digitale trasversale" a tutti i livelli aziendali, comportando la necessità di stimolare una cultura orientata al cambiamento e agli obiettivi di innovazione tecnologica; in ambito strategico, si ribadisce l'importanza dell'adozione di un approccio cliente-centrico, condiviso da tutta l'organizzazione aziendale. Dunque, si evidenzia come il fattore culturale traini lo sviluppo della DT: l'attenzione degli operatori va rivolta alla gestione di una cultura digitale in grado di stimolare nuovi modelli organizzativi flessibili ad agili.

I risultati dell'indagine offrono, inoltre, rilevanti spunti di riflessione per i manager delle aziende del settore, mostrando come l'investimento in tale processo possa comportare non solo un incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi di business, ma possa integrarsi efficacemente con gli obiettivi

economico-finanziari e di mercato, dando un contributo di valore alla strategia aziendale.

Infine, lo studio presenta delle prospettive utili per indagini future, le quali potrebbero approfondire ed esplorare ulteriormente il fenomeno ampliando l'orizzonte temporale di analisi e i fattori e i moderatori che conducono l'organizzazione verso la trasformazione digitale.

APPENDICE A

INTERVISTA SEMI-STRUTTURATA: IL PROCESSO DI DIGITAL TRANSFORMATION E LE IMPLICAZIONI SUI PROCESSI DI MARKETING

Analisi dei macrotrend aziendali

***Obiettivo:** comprendere come viene intesa la DT da parte dell'azienda, descrivere l'attuale utilizzo delle tecnologie digitali, il loro livello di ingresso e adozione e gli obiettivi da perseguire.*

- In tempi recenti, l'adozione delle tecnologie è un processo pervasivo in tutti i settori economici, compreso quello in cui operano le aziende della GDO. Quali sono gli obiettivi principali che si vogliono raggiungere? Cosa ci si aspetta di ottenere?
- Quali fattori incoraggiano l'azienda ad adottare le tecnologie digitali e ad intraprendere il processo di digitalizzazione?
- Quali barriere hanno impedito e/o rallentato questo processo?
- Oggi si parla sempre più di centralità dell'essere umano (sia cliente che dipendente) come principio guida alla base del processo di innovazione digitale, quanto questo risulta vero all'interno della nuova strategia aziendale?

- Quali sono le funzioni maggiormente coinvolte?
- In tale processo vi è una timeline di progetto, con obiettivi sia a breve che a medio-lungo termine?

Analisi dei processi di business

***Obiettivo:** analizzare il percorso verso la DT e le implicazioni sui processi di business dell'impresa, per comprendere le dinamiche legate all'adozione delle tecnologie digitali e gli effetti sui processi aziendali, sulle risorse umane e sulla struttura organizzativa, con specifico riferimento ai processi di marketing.*

- Quali sono le principali tecnologie digitali attualmente impiegate? Quali processi sono in atto, quali da realizzare in futuro?
- Quali sono le principali caratteristiche attese dalle nuove tecnologie digitali?
- Per fronteggiare tale processo, all'interno della funzione Marketing dell'azienda, ci sono stati dei cambiamenti nell'organizzazione, negli investimenti e nel contributo alla strategia aziendale? Come ci si aspetta che evolva il ruolo e l'interconnessione con le altre funzioni all'interno dell'azienda?
- Considerata l'evoluzione dei consumatori, che sono sempre più avvezzi all'uso delle tecnologie, come si sta modificando il comportamento della clientela (es.: cambiamenti nelle preferenze; nuovi modelli di acquisto e

consumo; acquisti online; customer journey;...)? Come vengono monitorate le loro esigenze?

- La tecnologia digitale ha modificato la gestione delle relazioni con la clientela finale (attività personalizzate, nuove attività di loyalty; ...)?
- Sono necessari nuovi servizi? È necessario rivedere quelli esistenti in un'ottica più orientata al digitale?
- Che ruolo hanno i clienti nel processo di creazione del valore? Le tecnologie digitali hanno modificato questo ruolo?
- In termini di competenze richieste e disponibili per gestire la transizione digitale, come si è trovata/si trova l'azienda? (es.: necessità di formazione interna; acquisizione di nuove risorse; nuove opportunità e posizioni lavorative; ...)
- A chi si rivolgono i piani formativi? (collaboratori di sede, personale di punto vendita, ...)

BIBLIOGRAFIA

Abrate, G., Fraquelli, G., & Viglia, G. (2012). *Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels*. International Journal of Hospitality Management, 31(1), 160–168. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2011.06.003>

Addis, M. (2022). *Senza tradizione non c'è innovazione: dalle strategie relazionali con il mercato all'innovazione disruptive*. In *Innovazione e Management* (Bocconi Editore, pp. 211–218).

Agarwal, R., Gao, G. G., DesRoches, C., & Jha, A. K. (2010). *Research commentary—The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead*. Information systems research 21.4 (2010): 796-809

Aiello, G., Vannucci, V., & Pizzi, G. (2022). *Il convenience store nell'era delle tecnologie digitali*, in *Innovazione e Management*. Bocconi Editore.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. New Jersey; Prentice-hall.

Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A., & Wood, S. (1997). *Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces*. Journal of Marketing (Vol. 61, Issue 3).

Almada-Lobo, F. (2015). *The Industry 4.0 revolution and the future of Manufacturing Execution Systems (MES)*. Journal of Innovation Management, 3(4), 16–21.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). *Covid-19 and digitalization: the great acceleration*. Journal of Business Research., 136, 602-611.

Andersson, P., & Mattsson, L.-G. (2015). *Service innovations enabled by the “internet of things.”* IMP Journal, 9(1), 85–106.

Andriole, S. J. (2017). *Five Myths About Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review, 58(3).

Angelo Di Gregorio. (2021). “ Consumatori imprese e marketing: le sfide della digital transformation". Relazione 2021 SIM Conference 2021, XVIII convegno annuale della Società Italiana Marketing

Bäckström, K., & Johansson, U. (2006). *Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives*. Journal of Retailing and Consumer Services, 13(6), 417–430.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.02.005>

Bailey, A. A., Pentina, I., Mishra, A. S., & ben Mimoun, M. S. (2019). *Exploring factors influencing US millennial consumers’ use of tap-and-go payment technology*. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1667854>

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of management 17.1 (1991): 99-120.

Baumol, W. J. (1996). *Children of Performing Arts, The Economic Dilemma: The Climbing Costs of Health Care and Education*. Journal of Cultural Economics (Vol. 20, Issue 3).

Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). *Customer experience: fundamental premises and implications for research*. Journal of the Academy of Marketing Science (Vol. 48, Issue 4, pp. 630–648). Springer. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>

Behera, R. K., Gunasekaran, A., Gupta, S., Kamboj, S., & Bala, P. K. (2020). *Personalized digital marketing recommender engine*. Journal of Retailing and Consumer Services, 53. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.03.026>

Bekkhus, R. (2016). *Do KPIs used by CIOs Decelerate Digital Business Transformation? The Case of ITIL*. <http://aisel.aisnet.org/digit2016/16>

Belussi, F., Rakic, K., & Sabbadin, E. (2022). *Is e-commerce a disruptive innovation?* In *Innovazione e Management* (Bocconi Editore, pp. 159–175).

Berman, S. J. (2012). *Digital transformation: Opportunities to create new business models*. Strategy and Leadership, 40(2), 16–24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314/FULL/XML>

Bettiol, M., Capestro, M., & Di Maria, E. (2017). *Industry 4.0: The strategic role of marketing*. Proceedings of the XIV Convegno Annuale SIM, Bergamo, Italy, 26-27.

Bettiol, M., Capestro, M., di Maria, E., & Micelli, S. (2021). *SMES@ Industry 4.0: a comparison between top and average performers*. Sinergie Italian Journal of Management, 39(3), 27–48.

Bharadwaj, A., el Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. MIS Quarterly: Management Information Systems, 37(2), 471–482.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

Bharadwaj, N., Ballings, M., Naik, P. A., Moore, M., & Arat, M. M. (2022). *A New Livestream Retail Analytics Framework to Assess the Sales Impact of Emotional Displays*. Journal of Marketing, 86(1), 27–47.
<https://doi.org/10.1177/00222429211013042>

Boßow-Thies, S., Hofmann-Stölting, C., & Jochims, H. (2020). *Data-driven Marketing*. Springer, Wiesbaden

Bonfanti, A. (2017). *Customer shopping experience: Le sfide del retail tra spazio fisico e digitale*. G. Giappichelli

Brinker, S., & Heller, J. (2015). *Marketing technology: What it is and how should it work*. McKinsey & Company.

Brown, S. (1987). *Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis*. European Journal of Marketing, 21(6), 5–36.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000004701/FULL/XML>

Bruzzi, S., Balbi, N., Barcellini, L., & Genco, V. (2021). *Toward the strengthening of enabling technologies in Italy: results of the second survey on procurement 4.0*. Sinergie Italian Journal of Management, 39(3), 75–97.
<https://doi.org/10.7433/S116.2021.05>

Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M., & Dabić, M. (2021). *Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field*. Journal of Business Research, 123, 489–501.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.09.053>

Castaldo, S., & Grosso, M. (2020). *Towards Omnichannel Retail Management: Evidences from Practice*. In Retail futures (pp. 97–110).

Chandrasekaran, D., Tellis, G. J., & James, G. M. (2022). *Leapfrogging, Cannibalization, and Survival During Disruptive Technological Change: The Critical Role of Rate of Disengagement*. Journal of Marketing, 86(1), 149–166.
<https://doi.org/10.1177/0022242920967912>

Chen, R. R., Ou, C. X., Wang, W., Peng, Z., & Davison, R. M. (2020). *Moving beyond the direct impact of using CRM systems on frontline employees' service performance: The mediating role of adaptive behaviour*. Information Systems Journal, 30(3), 458–491.

Chiucchi, M. S. (2012). *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*. (Giappichelli Editore).

Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Cummings, J. N. (2004). *Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization*. In *Management Science* (Vol. 50, Issue 3, pp. 352–364). INFORMS Inst.for Operations Res.and the Management Sciences. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>

Daviet, R., Nave, G., & Wind, J. (2022). *Genetic Data: Potential Uses and Misuses in Marketing*. *Journal of Marketing*, 86(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/0022242920980767>

Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 13(3), 319–339. <https://doi.org/10.2307/249008>

de Gauquier, L., Brengman, M., & Willems, K. (2020). *The rise of service robots in retailing*. In E. Pantano (Ed.), *Retail futures* (Emerald Publishing, pp. 15–35).

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). *The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship*. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2014.01.007>

Denzin, N. (1984). *The research act. a theoretical foundation to sociological methods* (Prentice Hall).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.

Di Gregorio, A., Mauri, C., & Resciniti, R. (2021). *Il marketing per una società migliore*. Il marketing per una società migliore. 1-143

Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). *Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership*. Journal of Organizational Behavior, 38(3), 439–458. <https://doi.org/10.1002/job.2134>

Dremel, C., Wulf, J., Herterich, M. M., Waizmann, J. C., & Brenner, W. (2017). *How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation*. MIS Quarterly Executive, 16(2).

Dubinsky, A. J. (1980). *A factor analytic study of the personal selling process*. Journal of Personal Selling & Sales Management , 26–33.

Earley, S. (2014). *The digital transformation: Staying competitive*. IT Professional , 16(2), 58–60.

Edelman, D. C. , & Singer M. (2015). *Competing on customer journeys*. Harvard Business Review, 88–100.

Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management Review, 14(4), 532–550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. Academy of management journal, 50(1), 25-32

European Commission. (2013). *Expert Group on Taxation of the Digital Economy*.

Evans, J. R. (2011). *Retailing in perspective: the past is a prologue to the future*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 21(1). <https://doi.org/10.1080/09593969.2011.537817>

Fernández-Rovira, C., Álvarez Valdés, J., Molleví, G., & Nicolas-Sans, R. (2021). *The digital transformation of business. Towards the datafication of the relationship with customers*. Technological Forecasting and Social Change, 162, 120339. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2020.120339>

Ferrero, G. (2013). *Marketing e creazione del valore* (Giappichelli Editore).

Ferrucci, L. (2022). *Le imprese retailer tra sfide strategie e innovazioni tecnologiche*. In *Innovazione e Management* (Bocconi Editore, pp. 177–183).

Fiorini, N. (2021). *New value creation opportunities for Start-ups with I4.0: resources and capabilities capitalisation and effects on the Value Chain*. Sinergie Italian Journal of Management, 39(3), 49–73.

Fornari, D., Grandi, S., & Fornari, E. (2019). *#Retailvision: Gli scenari del marketing distributivo* (Egea).

Frow, P., & Payne, A. (2007). *Towards the 'perfect' customer experience*. Journal of Brand Management, 15(2), 89-101.

Gao, L., Melero, I., & Sese, F. J. (2020). *Multichannel integration along the customer journey: a systematic review and research agenda*. Service Industries Journal. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1652600>

Gao, L. X., Melero-Polo, I., & Sese, F. J. (2019). *Customer Equity Drivers, Customer Experience Quality, and Customer Profitability in Banking Services: The Moderating Role of Social Influence*. Journal of Service Research. <https://doi.org/10.1177/1094670519856119>

Garcez, A., Franco, M., & Silva, R. (2022). *The soft skills bases in digital academic entrepreneurship in relation to digital transformation*. Innovation and Management Review. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0135>

Gattolin, A. (2019) “*I social media in Italia secondo il report ‘We Are Social’ e ‘Hootsuite’*”, Hootsuite, <https://blog.hootsuite.com/it/social-media-in-italia-report-we-are-socialhootsuite/>

Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Navallo, J. R., Fogarty, J., Carr, S., & Howerton, E. (2021). *Evolution of retail formats: Past, present, and future*. Journal of Retailing, 97(1), 42–61. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.002>

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). *Developing a unified definition of digital transformation*. Technovation, 102. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2021). *Strategizing Retailing in the New Technology Era*. Journal of Retailing, 97(1), 6–12. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.004>

Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020). *The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective*. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(1). <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4>

Grewal, D., Noble, S. M., Roggeveen, A. L., & Nordfalt, J. (2020). *The future of in-store technology*. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(1), 96–113. <https://doi.org/10.1007/S11747-019-00697-Z/TABLES/2>

Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2020). *Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management*. Journal of Retailing, 96(1), 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfalt, J. (2017). *The Future of Retailing*. Journal of Retailing, 93(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>

Grewal, D., Roggeveen, A., & Runyan R.C. (2013). *Retailing in a connected world*. Journal of Marketing Management, 29(3–4), 263–270.

Griesser, S. E., & Gupta, N. (2019). *Triangulated Sentiment Analysis of Tweets for Social CRM*. Proceedings - 6th Swiss Conference on Data Science, SDS 2019, 75–79. <https://doi.org/10.1109/SDS.2019.000-4>

Gruppo Gabrielli & Li.ve. (2020). *Megatrend per riflettere: dalla previsione alla costruzione del futuro*, Corporate Report.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). *Knowledge flows within multinational corporations*. Strategic management journal, 21(4), 473-496.

Gupta, P., Nagpal, A., & Malik, D. (2018). *Starbucks: global brand in emerging markets*. Emerald Emerging Markets Case Studies, 8(4), 1–22. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-03-2018-0044>

Gupta, R., Verma, S., & Janjua, K. (2019). *Custom Application Development in Cloud Environment: Using Salesforce*. Proceedings - 4th International Conference on Computing Sciences, ICCS 2018, 23–27. <https://doi.org/10.1109/ICCS.2018.00010>

Gupta, S. (2018). *Driving digital strategy: A guide to reimagining your business*. La Vergne: Harvard Business Review Press.

Gupta, S., & Ramachandran, D. (2021). *Emerging Market Retail: Transitioning from a Product-Centric to a Customer-Centric Approach*. Journal of Retailing, 97(4), 597–620. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.01.008>

Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). *The digitalization of retailing: an exploratory framework*. International Journal of Retail & Distribution Management. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>

Hansen, R., & Kien, S. S. (2015). *Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned*. MIS Quarterly Executive, 14(2). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol14/iss2/3>

Hausberg, J. P., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2019). *Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis review*. Journal of Business Economics, 89, 931–963. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00956-z>

Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. P. (2020). *The digital marketing capabilities gap*. Industrial Marketing Management, 90, 276–290. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2020.07.022>

Hernant, M., & Rosengren, S. (2017). *Now what? Evaluating the sales effects of introducing an online store*. Journal of Retailing and Consumer Services, 39, 305-313.

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). *Digital innovation and transformation: An institutional perspective*. Information and Organization, 28(1), 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>

Hinterhuber, A., Vescovi, T., & Checchinato, F. (Eds.). (2021). *Managing digital transformation: Understanding the strategic process*. Routledge.

Hollander (1960), *The Wheel of Retailing*, Journal of Marketing, n. 24.

Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2021). *The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook*. Journal of Marketing. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>

Hunter, G. K., & Panagopoulos, N. G. (2015). *Commitment to technological change, sales force intelligence norms, and salesperson key outcomes*. Industrial Marketing Management, 50, 162–179. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2015.03.023>

IBM Institute for Business Value. (2021). *Find your essential How to thrive in a post-pandemic reality C-suite Series: The 2021 CEO Study*.

Il supermercato del futuro? Tra fisico e digitale. (2022). Mark Up.

Ilin, V., Ivetić, J., & Simić, D. (2017). *Understanding the determinants of e-business adoption in ERP-enabled firms and non-ERP-enabled firms: A case study of the Western Balkan Peninsula*. Technological forecasting and social change, 125, 206-223.

Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017). *Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns*. Journal of Retailing, 7–28. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2863022>

Jaiswal, A. K., Niraj, R., Park, C. H., & Agarwal, M. K. (2018). *The effect of relationship and transactional characteristics on customer retention in emerging online markets*. Journal of Business Research, 92, 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.007>

Jönsson S., Lukka K., (2005) *Doing interventionist research in management accounting*, Gothenburg Research Institute, Göteborg.

Karimi Alavijeh, M. R., Jamshidi Majd, M., & Asiani Afrashteh, A. (2019). *Developing a conceptual model of customer loyalty in the mass housing industry: The case of housing investment group company*. Indian Journal of Marketing, 49(8), 40–55. <https://doi.org/10.17010/ijom/2019/v49/i8/146171>

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). *The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry*. Journal of Management Information Systems. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>

Kopalle, P. K., Kumar, V., & Subramaniam, M. (2020). *How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation*. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(1), 114–131. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00694-2>

Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F. G., & Costabile, M. (2015). *Principi di marketing*. Pearson Italia.

Kotler, P., & Stigliano, G. (2018). *Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale* (Mondadori Electa).

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). *Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo*. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2021.102466>

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). *Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research*. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>

Krishen, A. S., Dwivedi, Y. K., Bindu, N., & Kumar, K. S. (2021). *A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis*. *Journal of Business Research*, 131, 183–195. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.03.061>

Kumar, A., Singh, R. K., & Swain, S. (2022). *Adoption of Technology Applications in Organized Retail Outlets in India: A TOE Model*. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509211072382>

Kumar, V., Anand, A., & Song, H. (2017). *Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework*. *Journal of Retailing*, 93(1), 96–119. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.11.003>

Lajante Mathieu, & del Prete, M. (2020). *Technology-infused organizational frontlines*. In Retail futures (pp. 71–84).

Lee, O. K., Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2015). *How does IT ambidexterity impact organizational agility?*. Information Systems Research, 26(2), 398-417.

Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). *Challenges and solutions for marketing in a digital era*. European Management Journal, 32(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Journal of Marketing, 80, 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2017). *Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective*. Information Systems Journal. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>

Li, Y., Yang, K., Chen, J., Gupta, S., & Ning, F. (2019). *Can an apology change after-crisis user attitude? The role of social media in online crisis management*. Information Technology and People, 32(4), 802–827. <https://doi.org/10.1108/ITP-03-2017-0103>

Louis G.. Tornatzky, Mitchell Fleischer, & Alok K. Chakrabarti. (1990). *The processes of technological innovation* (Lexington Books).

Lugli G. (1976), *Economia della distribuzione commerciale*, Giuffrè, Milano.

Lugli G., (1987), *Per una revisione della teoria della "wheel of retailing"*, Commercio, n. 25.

Lugli G. (1993), *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, Utet, Torino.

Lugli G. (1998), *Economia e gestione delle imprese industriali (trade marketing)*, Utet, Torino.

Lugli G., (1999), *Micromarketing: come valorizzare la relazione con i clienti*, Industria e Distribuzione, n. 0, pp. 7-21.

Lugli, G., Cristini, G. (2000), *Category management. Come creare sintonia tra il marketing industriale e commerciale*. Il Sole 24 Ore Libri.

Lugli, G., Pellegrini, L. (2002), *Marketing distributivo*. Utet, Torino.

Lugli, G., Ziliani, C., (2002), *Rivoluzione dell'informazione e stabilità dei rapporti di canale*. Micro & Macro Marketing.

Lugli G. (2007), *Il comportamento d'acquisto nel marketing management*, Mercati e Competitività n. 4.

Lukka, K., & Kasanen, E. (1995). *The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 8 (5) 71-90.

Mahmoud, A. B., Tehseen, S., & Fuxman, L. (2020). *The dark side of Artificial Intelligence in retail innovation*. In Retail futures (Emerald Publishing, pp. 165–180).

Marco Zanardi. (2022). *Artificial intelligence e machine learning. A che punto siamo?* Mark Up.

Marinelli, L. (2020). *Ecosistemi per la trasformazione digitale*. Giappichelli.

Masood, T., & Sonntag, P. (2020). *Industry 4.0: Adoption challenges and benefits for SMEs*. Computers in Industry, 121. <https://doi.org/10.1016/J.COMPIND.2020.103261>

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). *Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective*. Journal of Business Research, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). *Digital transformation strategies*. Business & information systems engineering, 57, 339-343.

Matt, C., Hess, T., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). *Options for Formulating a Digital Transformation Strategy*. MIS Quarterly Executive, 15(2). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/6>

Mattiacci, A. (2022). *Una guida verso le frontiere del MarTech*. Harvard Business Review Italia.

Mauri, C. (2022). *Le nuove tecnologie nel retail: conosco, ma non sempre utilizzo*. In *Innovazione e Management* (Bocconi Editore, pp. 201–208).

McKinsey & Company. (2018). *Digital Reinvention: Unlocking the 'how.'* Retrieved April 25, 2022, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-reinvention-unlocking-the-how>

Mele, C., Russo-Spena, T., Tregua, M., & Amitrano, C. C. (2021). *The millennial customer journey: a Phygital mapping of emotional, behavioural, and social experiences*. *Journal of Consumer Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JCM-03-2020-3701>

Mendonça, S. (2013). *The “sailing ship effect”: Reassessing history as a source of insight on technical change*. *Research Policy*, 42(10), 1724–1738. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.12.009>

Meredith, J. (1993). *Theory Building through Conceptual Methods*. *International Journal of Operations & Production Management*, 13(5), 3–11. <https://doi.org/10.1108/01443579310028120>

Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Miao, F., Kozlenkova, I. v., Wang, H., Xie, T., & Palmatier, R. W. (2022). *An Emerging Theory of Avatar Marketing*. *Journal of Marketing*, 86(1), 67–90. <https://doi.org/10.1177/0022242921996646>

Mintel. (2019). 2030 global consumer trends.
<https://www.mintel.com/press-centre/mintel-2030-global-consumer-trends/>

MISE, (Ministero dello Sviluppo Economico) (2016). *Piano Nazionale Industria 4.0*.

Mithas, S., Smith School Of Business, R. H., Hall, V. M., & Tafti, A. (2013). *How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy*. MIS Quarterly.

Modell, S. (2005). *Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications*. Management accounting research, 16(2), 231-254.

Morakanyane, R., & Grace, A. A. (2017). *Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature*.
<https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>

Musso, F. (2022). *L'innovazione a livello distributivo fra tecnologie, omnicanalità e nuovi modelli di business*. In *Innovazione e Management* (Bocconi Editore, pp. 193–200).

Nam, D., Lee, J., & Lee, H. (2019). *Business analytics use in CRM: A nomological net from IT competence to CRM performance*. International Journal of Information Management, 45, 233–245.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.005>

Nambisan, S. (2017). *Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship*. Entrepreneurship theory and practice, 41(6), 1029-1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>

Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). *The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes*. Research Policy, 48(8). <https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2019.03.018>

Payne, A., & Frow, P. (2005). *A strategic framework for customer relationship management*. Journal of marketing, 69(4), 167-176.

Pantano, E. (2016). *Benefits and risks associated with time choice of innovating in retail settings*. International Journal of Retail and Distribution Management, 44(1), 58–70. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2015-0047>

Pantano, E. (2020). *Retail Futures: The Good, the Bad and the Ugly of the Digital Transformation*. Emerald Group Publishing.

Pantano, E., Bassano, C., & Priporas, C.-V. (2018). *Technology and Innovation for Marketing*. Technology and Innovation for Marketing. <https://doi.org/10.4324/9780429451560>

Pantano, E., Iazzolino, G., & Migliano, G. (2013). *Obsolescence risk in advanced technologies for retailing: A management perspective*. Journal of Retailing and Consumer Services, 20(2), 225–233. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.01.002>

Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). *Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak*. Journal of Business Research, 116, 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>

Pantano, E., Priporas, C. V., Sorace, S., & Iazzolino, G. (2017). *Does innovation-orientation lead to retail industry growth? Empirical evidence from patent analysis*. Journal of Retailing and Consumer Services, 34, 88–94. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.001>

Pantano, E., Priporas, C. V., Stylos, N., Priporas, C. V., & Stylos, N. (2018). *Knowledge Push Curve (KPC) in retailing: Evidence from patented innovations analysis affecting retailers' competitiveness*. Journal of Retailing and Consumer Services, 44, 150–160. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.004>

Pantano, E., Priporas, C.-V., & Dennis, C. (2018). *A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario*. Int. J. Retail Distrib. Manag.

Pantano, E., Rese, A., & Baier, D. (2017). *Enhancing the online decision-making process by using augmented reality: A two country comparison of youth markets*. Journal of Retailing and Consumer Services, 38, 81–95. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.05.011>

Pantano, E., & Timmermans, H. (2014). *What is Smart for Retailing?* Procedia Environmental Sciences, 22, 101–107. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2014.11.010>

Pantano, E., & Vannucci, V. (2019). *Who is innovating? An exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry*. Journal of Retailing and Consumer Services, 49, 297–304.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.019>

Pantano, E., & Viassone, M. (2014). *Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation*. Journal of Retailing and Consumer Services, 21(1), 43–47.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.06.007>

Pantano, E., & Viassone, M. (2015). *Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers*. Journal of Retailing and Consumer Services, 25, 106–114.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.04.003>

Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). *The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda*. Journal of the academy of marketing science, 28(1), 168-174.

Pascucci, F. (2019). *La trasformazione digitale dell'impresa nel contesto BtoB*. In BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità. Egea.

Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). *How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation*. Italian Journal of Marketing, 1–32. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>

Pascucci, F., & Temperini, V. (2017). *Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI: Approcci strategici e strumenti operativi*. Giappichelli.

Patton, Michael. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills.

Pellegrini, D., Aiolfi, S., & Bellini, S. (2021). *L'impatto della trasformazione digitale sui modelli organizzativi nelle filiere del largo consumo*. Intervento Presentato al Convegno Convegno SIM 2021 - XVIII Convegno Annuale Della Società Italiana Marketing – “Trasformazione Digitale Dei Mercati: Il Marketing Nella Creazione Di Valore per Le Imprese e La Società” .

Peretti, P. (2011). *Digital Marketing*. Apogeo.

Philipp Graesch, J. P., Hensel-Börner, S., & Henseler, J. (2021). *Information technology and marketing: an important partnership for decades*. Industrial Management & Data Systems, 121(1), 123-157.

Pine, B., Joseph, I., & James H. Gilmore. (1998). *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. (Harvard Business).

Priporas, C.-V. (2020). *Smart consumers and decision-making process*. In E. Pantano (Ed.), *Retail futures*, Emerald Publishing, pp. 147–162.

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). *Digitalization and its influence on business model innovation*. Journal of Manufacturing Technology Management, 30(8), 1741–1779.
<https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

Rojko, A. (2017). *Industry 4.0 concept: Background and overview*. International journal of interactive mobile technologies, 11(5).

Roy, S. K., Balaji, M. S., Sadeque, S., Nguyen, B., & Melewar, T. C. (2017). *Constituents and consequences of smart customer experience in retailing*. Technological Forecasting and Social Change, 124, 257–270. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2016.09.022>

Runfola, A., Perna, A., Baraldi, E., & Gregori, G. L. (2017). *The use of qualitative case studies in top business and management journals: A quantitative analysis of recent patterns*. European Management Journal, 35(1), 116-127.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). *Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms*. MIS Quarterly, 27(2), 237–263.

Sandelowski, M. (2004). *Using Qualitative Research*. Qualitative health research, 14(10), 1366–1386. <https://doi.org/10.1177/1049732304269672>

Savastano, M., Bellini, F., D’Ascenzo, F., & de Marco, M. (2019). *Technology adoption for the integration of online–offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment*. International Journal of Retail and Distribution Management, 47(5), 474–492. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2018-0270/FULL/XML>

Sebastian, I. M. , Ross, J. W. , Beath, C. , Mocker, M. , Moloney, K. G. , & Fonstad, N. O. (2020). *How big old companies navigate digital transformation*. Strategic Information Management, 133–150.

Sergi, B. S., Ključnikov, A., Popkova, E. G., Bogoviz, A. v., & Lobova, S. v. (2022). *Creative abilities and digital competencies to transitioning to Business 4.0*. Journal of Business Research, 153, 401–411. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.026>

Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). *The path to customer centricity*. Journal of service research, 9(2), 113-124.

Shah, D., & Murthi, B. P. S. (2021). *Marketing in a data-driven digital world: Implications for the role and scope of marketing*. Journal of Business Research, 125, 772–779. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.062>

Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J. S., & Waddoups, R. (2021). *How Technology is Changing Retail*. Journal of Retailing, 97, 13–27. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>

Sheth, J. (2021). *New areas of research in marketing strategy, consumer behavior, and marketing analytics: the future is bright*. Journal of Marketing Theory and Practice , 3–12.

Sivarajah, U., Irani, Z., Gupta, S., & Mahroof, K. (2020). *Role of big data and social media analytics for business to business sustainability: A participatory*

web context. Industrial Marketing Management, 86, 163–179.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.005>

Soto-Acosta, P. (2020). *COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear*. Information Systems Management, 37(4), 260–266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>

Stake R.E. (1998). *Case studies*. in Denzin N.K.; Lincoln Y.S. (a cura di) *Strategies of qualitative inquiry*, Sage, Thousand Oaks (CA).

Stake, R. E. (2005). *Qualitative Case Studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (443–466). Sage Publications Ltd.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research* (Newbury Park, CA, Vol. 15). CA: Sage publications. <https://doi.org/10.5072/genderopen-develop-7>

Subramaniam, R., Singh, S. P., Padmanabhan, P., Gulyás, B., Plakkeel, P., & Sreedharan, R. (2021). *Positive and negative impacts of covid-19 in digital transformation*. Sustainability (Switzerland), 13(16).
<https://doi.org/10.3390/su13169470>

Sumaili, A., Dlodlo, N., & Osakwe, J. (2018). *Adopting Dynamic Capabilities of Mobile Information and Communication Technology in Namibian Small and Medium Enterprises*. 2018 Open Innovations Conference, OI 2018, 213–222. <https://doi.org/10.1109/OI.2018.8535941>

Tajfel, H. (1974). *Social identity and intergroup behaviour*. Social Science Information, 65–93.

Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill. <https://dontapscott.com/books/the-digital-economy/>

Teigland, R., Bogusz, C. I., & Fellander, A. (2018). *Managing digital transformation*. In *Managing Digital Transformation*; Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR); Per Andersson, Robin Teigland and Karl Wennberg (eds). SSE Institute for Research, Stockholm School of Economics. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-147353>

Tietz Cazeri, G., Anholon, R., Antonio Santa-Eulalia, L., & Simon Rampasso, I. (2021). *Potential COVID-19 impacts on the transition to Industry 4.0 in the Brazilian manufacturing sector*. Kybernetes. <https://doi.org/10.1108/K-10-2020-0693>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*. British Journal of Management, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Trevisan I. (1991). *La funzione distributiva. Nuovi rapporti tra industria e distribuzione* (Etas).

van de Sanden, S., Willems, K., & Poncin, I. (2020). *Digital signage in the store atmosphere: balancing gains and pains*. In E. Pantano (Ed.), *Retail futures* (Emerald Publishing, pp. 53–69).

Vannucci, V., & Pantano, E. (2020). *Digital or human touchpoints? Insights from consumer-facing in-store services*. *Information Technology & People*, 33(1), 296–310. <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2018-0113>

Vannucci, V., & Pantano, E. (2020). *Do I lose my privacy for a better service?* In *Retail futures* (Emerald Publishing, pp. 193–205).

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.

Venier, Francesco. (2017). *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento*. (EUT Edizioni Università di Trieste).

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). *Theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies*. *Management Science*, 46(2), 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>

Verhagen, T., & Weltevreden, J. (2020). *How Innovative Technology Serves the Retailer: A Store Sales Cycle Model*. In *Retail Futures*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-663-620201006>

Verhoef, P., Kooge, E., & Walk, N. (2016). *Creating value with big data analytics: Making smarter marketing decisions*. Routledge.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. Journal of Business Research, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.09.022>

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). *From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing*. Journal of retailing, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). *Understanding the marketing department's influence within the firm*. Journal of marketing, 73(2), 14-37. <https://doi.org/10.1509/JMKG.73.2.14>

Vial, G. (2021). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. Managing Digital Transformation, 13-66.

Vicari, S. (1980). *Le strategie di sviluppo dell'impresa commerciale* (Giuffrè). <https://iris.unibocconi.it/handle/11565/54243>

Vicari, S. (2001). *Economia della virtualità* (Egea). <https://iris.unibocconi.it/handle/11565/55141>

Wakefield, K. L., & Inman, J. J. (2003). *Situational price sensitivity: the role of consumption occasion, social context and income*. Journal of Retailing, 199–212. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2003.09.004>

Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). *Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies*. Journal of Retailing, 80, 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002>

Wanick, V., & Bazaki, E. (2020). *Transforming the e-retailing experience*. In E. Pantano (Ed.), Retail futures (pp. 129–146).

Watson, R. T., & Webster, J. (2020). *Analysing the past to prepare for the future: Writing a literature review a roadmap for release 2.0*. Journal of Decision Systems, 29(3), 129-147. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1798591>

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). *Marketing analytics for data-rich environments*. Journal of Marketing, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>

Wichmann, J. R. K., Wiegand, N., & Reinartz, W. J. (2022). *The Platformization of Brands*. Journal of Marketing, 86(1), 109–131. <https://doi.org/10.1177/00222429211054073>

Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2020). *Technology-enabled interactions in digital environments: a conceptual foundation for current and future research*. In Journal of the Academy of Marketing Science (Vol. 48, Issue 1, pp. 132–136). Springer. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00712-3>

Yadav, M. S., Pavlou, P. A., Berry, L., Hoffman, D., Shankar, V., Singh, J., Sorescu, A., Srini-Vasan, R., & Varadarajan, R. (2014). *Marketing in*

Computer-Mediated Environments: Research Synthesis and New Directions.

Journal of Marketing, 78, 1547–7185.

Yin, R. K. (2003). *Designing case studies*. Qualitative research methods, 5(14), 359-386.

Zanderighi, L. (2022). *Wheel of retailing e rivoluzione digitale: una concettualizzazione strategica*. In *Innovazione e Management* (Bocconi Editore, pp. 185–191).

SITOGRAFIA

Accenture (2018), *Redefine your company based on the company you keep*. available at https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/next-gen-7/tech-vision-2018/pdf/accenture-techvision-2018-tech-trends-report.pdf

European Commission (2021), *Digital Economy and Society Index (DESI) 2021*, available at <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2021>

FederDistribuzione (2021), *Mappa del sistema distributivo italiano*, available at <https://www.federdistribuzione.it/download/dati-2021-mappa-del-sistema-distributivo-italiano/>

Gruppo Gabrielli (2022), *Il Bilancio di sostenibilità*, available at <https://www.gabriellipa.it/it/responsabilita-sociale/bilancio-sostenibilita.html>

Mark up (2021), *Il retail specializzato entra nell'era 5.0*, available at <https://www.mark-up.it/il-retail-entra-nellera-5-0/>

Mark up (2022), *Consumatori digitali più sofisticati e attenti: opportunità per i piccoli brand*, available at <https://www.mark-up.it/consumatori-digitali-piu-sofisticati-e-attenti-opportunita-per-i-piccoli-brand/>

Mark up (2022), *Il supermercato del futuro? Tra fisico e digitale*, available at <https://www.mark-up.it/il-supermercato-del-futuro-tra-fisico-e-digitale/>

Mintel (2019), *2030 Global consumer trends*, available at <http://canipec.org.mx/wp-content/uploads/2020/03/2030-global-consumer-trends.pdf>