



ECONOMIA MARCHE Journal of Applied Economics

Vol. XLIII, No.1, Aprile 2024

Digital Transformation: un'indagine esplorativa nel settore Retail

E. Barbizzi, *Università Politecnica delle Marche, Italia*

Abstract

Nell'attuale contesto economico, dove le tecnologie digitali sono sempre più pervasive, le aziende sperimentano e promuovono l'innovazione attraverso lo sviluppo di un processo di digital transformation, ma non riescono a sfruttarne a pieno le opportunità. La letteratura suggerisce l'adozione di un approccio multidisciplinare al tema della digital transformation, che vada ad esplorare non solo la sfera tecnologica, ma anche altri ambiti, indispensabili per l'efficacia dello sviluppo del processo. Il lavoro si pone l'obiettivo di comprendere come l'adozione delle tecnologie contribuisca a guidare lo sviluppo di tale processo e ad abilitare l'evoluzione del ruolo del marketing. Mediante il ricorso al single case study, si indaga in profondità l'implementazione del processo in un'azienda della Grande Distribuzione Organizzata¹ mostrando come, nella costruzione di un processo di lungo termine, la cultura aziendale abbia un ruolo determinante.

JEL Classification: M31, O33

Keywords: *digital transformation; retail; grocery.*

Affiliations and attributions

Elisa Barbizzi, Università Politecnica delle Marche, Ancona, Italia. E-mail: eli.barbizzi@gmail.com

¹ Il comparto della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) è rappresentato dalle attività commerciali al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo, esercitate in punti vendita a libero servizio. A livello nazionale, nella GDO il processo di *digital transformation* si è diffuso e sviluppato in ritardo rispetto alla media europea, partendo dal settore non alimentare e, successivamente, inglobando anche l'alimentare grazie all'applicazione di nuove normative, all'evoluzione della domanda e all'utilizzo delle nuove tecnologie.

1. Introduzione

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'ambito della ricerca che della pratica. In tale ambito, il tema della *digital transformation* (d'ora in poi DT) è attualmente molto dibattuto e comprende un gran numero di *topic* di ricerca ed un variegato pubblico di destinatari; inoltre, gli studi mostrano una certa trasversalità sul tema, la quale, tuttavia, non viene espressa in una propensione multidisciplinare dell'argomento. Dunque, nella letteratura accademica, emerge la necessità di adottare un approccio multidisciplinare (Verhoef et al., 2021), che vada ad esplorare non solo la sfera tecnologica, ma anche altri ambiti, quali le risorse umane, la cultura organizzativa, la struttura organizzativa, il *commitment* del management e tutti quegli aspetti che si dimostrano indispensabili per l'efficacia dello sviluppo del processo di DT nelle aziende.

La letteratura approfondisce, inoltre, l'evoluzione della disciplina del marketing, la quale si arricchisce progressivamente di nuove logiche e strumenti; il marketing, infatti, ha un ruolo fondamentale nel connettere i mercati e le aziende, in quanto ha il compito di recepire le tendenze dell'ambiente esterno (Pascucci et al., 2023) e, pertanto, deve arricchirsi di nuovi concetti in linea con tali evoluzioni. In tale contesto, l'approccio *customer-centric* diviene una priorità per le aziende, che necessitano di intraprendere nuovi sviluppi e collocare maggiori investimenti nella costruzione di relazioni con i clienti.

Il settore retail e, in particolare, il comparto *grocery*² della GDO 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 (Pantano, 2020; Grewal et al., 2021; Aiello et al., 2022). Nella prassi, le aziende incontrano delle difficoltà nella gestione di tale processo e nel cogliere le opportunità derivanti dall'evoluzione digitale (Marinelli, 2020), la cui complessità si ravvisa nella numerosità delle variabili coinvolte che deve includere, oltre alla dimensione tecnologica, anche quella culturale e organizzativa (Cucculelli et al., 2017; Venier, 2017; Caputo et al., 2021; Matarazzo et al., 2021). Infatti, molte aziende, soprattutto quelle di piccole-medie dimensioni, 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). Perciò, l'avanzamento tecnologico non si affianca sinergicamente ad un approccio strategico che vada ad indagare, in particolare, gli attributi legati al cambiamento e alla trasformazione (Gong & Riviere, 2021).

I contributi presenti in letteratura si focalizzano 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 condivisa, 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 (Fernández-Rovira et al., 2021).

A tal proposito, il presente lavoro vuole inserirsi in questo ambito di ricerca per approfondire la molteplicità delle implicazioni legate alla DT, focalizzando l'attenzione sui cambiamenti che avvengono

² Il termine *grocery* identifica l'insieme dei prodotti di largo consumo, ovvero gli alimenti freschi e confezionati, i prodotti per la cura della persona e per l'igiene della casa, venduti in genere nei retailer della GDO. Tali prodotti sono noti anche come *consumer goods*, per via dell'alta rotazione a scaffale che li contraddistingue: infatti, si tratta di beni che hanno un'alta frequenza di acquisto e richiedono uno sforzo di acquisto minimo.

nei processi di business e, in particolare, sull'evoluzione del ruolo del marketing nel processo di adozione delle tecnologie. Dunque, ciò che si intende approfondire è la modalità con cui tali iniziative vengono intraprese, fornendo ulteriori approfondimenti. Ne derivano le seguenti domande di ricerca: “Come l'adozione delle tecnologie digitali guida lo sviluppo del processo di *digital transformation* nelle aziende retail del comparto *grocery*? Come le tecnologie digitali abilitano l'evoluzione del ruolo del marketing?”. 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; Chiacchi, 2012). L'azienda oggetto del caso di studio è una delle principali realtà della GDO, di origini marchigiane, che si è sviluppata nelle regioni del centro Italia. L'azienda, fortemente radicata nei territori in cui opera, si contraddistingue per la sua capacità di essere vicina ai bisogni delle persone, raggiungendo importanti risultati di fatturato e una crescita degli investimenti negli anni a venire. La ricerca è stata sviluppata somministrando delle interviste semi-strutturate ai manager maggiormente coinvolti nel processo di DT, al fine di comprendere, interpretare ed esplorare lo sviluppo del processo in tale contesto. I risultati dell'analisi empirica mostrano come l'azienda abbia maturato una marcata consapevolezza delle opportunità che possono apportare le tecnologie digitali, ma al tempo stesso si riscontra un atteggiamento prudente; dunque, si richiede la costruzione di un processo di lungo termine, in cui l'adozione delle tecnologie digitali è solo la prima fase di un percorso che richiede dei cambiamenti e delle trasformazioni a tutti i livelli aziendali; il marketing, in tale contesto, assume il ruolo di promotore del processo, con una forte rilevanza della dimensione analitica che contribuisce alla definizione della strategia aziendale.

Il lavoro è strutturato come segue: il secondo paragrafo conduce una breve rassegna sul tema della DT con un focus sul marketing; la terza sezione approfondisce la metodologia utilizzata presentando l'azienda oggetto di indagine, mentre la quarta e la quinta sono dedicati alla presentazione dei risultati e alle riflessioni conclusive.

2. L'approccio multidisciplinare al tema della digital transformation e il ruolo del marketing

Il concetto di DT è strettamente correlato al processo di adozione delle tecnologie digitali nei processi aziendali e veniva associato 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 DT³. Si individuano, infatti, tre fasi che conducono alla DT (Verhoef et al., 2021): la prima fase, la *digitization*, si caratterizza per la conversione dell'informazione analogica in digitale, lasciando inalterata la modalità di creazione del valore; la seconda, la *digitalization*, contribuisce a modificare i processi di business esistenti, modificando le modalità di interazione grazie all'utilizzo delle tecnologie digitali, ottimizzando i processi preesistenti, creando un valore aggiuntivo per i clienti e garantendo un miglior coordinamento; infine, la DT è la fase più pervasiva e trasformativa, che stimola cambiamenti nelle routine, nei processi di business e nelle competenze dei dipendenti, abilitando nuove forme di

³ 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*. 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 (Vial, 2019).

interazione con fornitori, clienti e competitor e portando alla definizione di una nuova strategia. Pur non avendo una definizione condivisa in letteratura (Morakanyane & Grace, 2017), la DT ha guadagnato popolarità velocemente, come dimostrano i numerosi contributi scientifici che hanno concettualizzato il fenomeno (tra questi si menzionano Matt et al., 2016; Li et al., 2017; Berman, 2012). Vial (2019) ha sistematizzato le definizioni, 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. Nel framework presentato, la DT viene definita come un “processo il cui obiettivo è quello di innescare dei miglioramenti attraverso cambiamenti significativi e combinazioni di informazioni, tecnologie informatiche, di comunicazione”, focalizzando l'analisi, in particolare, sulle relazioni che si instaurano tra gli elementi costitutivi, dove le tecnologie digitali hanno un ruolo centrale nell'attivazione della risposta strategica.

Emerge, difatti, come la tecnologia abbia un ruolo *disruptive*, ovvero in grado di generare cambiamenti dirompenti e, talvolta, anche radicali nell'ambiente in cui viene integrata. Con il termine “tecnologie digitali” si fa riferimento alle *Information, computing, communication e connectivity technologies* (Bharadwaj et al., 2013), individuando, in tale definizione, quelle cardine della DT attraverso l'acronimo SMACIT (Marinelli, 2020), che comprende *Social Media*, tecnologie *Mobile*, *Analytics*, *Cloud Computing* e *IoT*; inoltre, vi sono dei contributi che includono tra queste anche le “tecnologie abilitanti” di Industria 4.0, focalizzandosi, in particolare, sulla loro combinazione per comprendere le sinergie e le interrelazioni che ne scaturiscono⁴.

Seguendo tale filone di ricerca, la DT ha ricevuto attenzioni da parte di più discipline di business (Krauss, 2022), stimolando un approfondimento multidisciplinare del tema che indaga i cambiamenti a livello strategico, organizzativo, tecnologico e di marketing (Vial, 2019). Considerata la natura olistica del tema, per sistematizzare la complessità di tale processo, nella letteratura accademica emerge il modello di Verhoef et al. (2021): questo descrive la DT come un processo che si sviluppa nel corso del tempo, guidato da *driver* che non riguardano solo la sfera tecnologica, ma anche la concorrenza e i consumatori, ed implica il perseguimento di imperativi strategici da parte delle aziende, che concernono le risorse digitali, la struttura organizzativa, le strategie evolutive e le metriche di performance.

Nell'ambito del marketing, le tecnologie digitali hanno contribuito a trasformare radicalmente il *customer journey* (Pine et al., 1998; Lemon & Verhoef, 2016), ampliando i punti di contatto con il cliente e adottando un approccio cliente-centrico (Shah et al., 2006), che permette alle aziende di stabilire una relazione *one-to-one* con il singolo cliente. Tali mutamenti dell'ambiente competitivo stanno orientando la disciplina del marketing verso nuovi campi di ricerca a vari livelli: 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 (Ferrero, 2013). Infatti, le nuove tecnologie si inseriscono in tale contesto per supportare nuove forme di interazione tra azienda e consumatore, grazie ai nuovi dati che alimentano nuovi metodi analitici e stimolano la creazione di innovazioni e *framework* strategici (Hoffman, 2021).

Il ruolo del marketing, in particolare, si espande e si evolve con l'ausilio dei *big data*, i quali permettono di ampliare la sua sfera di competenza. In letteratura sono state delineate cinque fasi dell'evoluzione del

⁴ Boston Consulting Group e Piano Nazionale “Impresa 4.0” del Ministero dello Sviluppo Economico hanno definito le “tecnologie abilitanti” come quelle tecnologie fondamentali per la crescita e l'occupazione, in grado di creare un grande impatto rivitalizzante sul sistema produttivo e innovare prodotti, processi e servizi in tutti i settori economici, ovvero: *Advanced manufacturing solutions, Additive manufacturing, Augmented reality, Simulation, Horizontal/vertical integration, Industrial internet e IoT, Cloud, Cyber-security e business continuity, Big data and analytics* (MISE, 2016).

marketing, in cui ciascuna riflette come l'utilizzo dei *big data* sia stato influenzato dal contesto ambientale e contribuisce all'espansione del suo ruolo all'interno dell'organizzazione (Shah & Murthi, 2021): inizialmente orientato allo sviluppo di attività creative legate alla comunicazione, il marketing si è arricchito con l'utilizzo degli *analytics* fino a svolgere nuove attività abilitate dalla tecnologia, che sono rilevanti per l'azienda e per i clienti, ma anche consistenti dal punto di vista finanziario. Tale evoluzione che si deve, in primis, all'utilizzo dei *big data*, permette al marketing di espandere le proprie conoscenze e di interconnettersi con gli altri ambiti (Verhoef et al., 2009), in linea con il concetto di "infusione tecnologica" (Hunter e Panagopoulos, 2015), con cui si intende la massima integrazione e valorizzazione delle tecnologie disponibili nei processi di business, che va oltre l'adozione delle tecnologie digitali.

Il settore retail è uno dei più diversificati dell'economia globale in termini di dimensione, formato e tipologia dei punti vendita (Evans, 2011; Kumar et al., 2017) e attualmente si sta confrontando con cambiamenti senza precedenti sia sul fronte dell'offerta, caratterizzato da una crescente ipercompetizione, che sul fronte della domanda, a seguito dei nuovi modelli di comportamento di acquisto e di consumo, in cui la diffusione delle nuove tecnologie contribuisce a realizzare un contesto profondamente nuovo e in continua evoluzione (Pantano & Vannucci, 2019). I rapporti di forza tra cliente e consumatore vengono sovvertiti: il consumatore è sempre più informato e consapevole, riducendosi l'asimmetria informativa tra le parti e dando sempre maggiore importanza alla relazione che si stabilisce tra *brand* e consumatori, i quali non sono più destinatari passivi ma 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. 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).

Si comprende, dunque, che per le aziende 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 con l'obiettivo di sviluppare la gestione delle relazioni con il cliente (Gupta et al., 2021; Pascucci et al., 2023), in linea con la letteratura sul *data-driven* marketing: l'approccio cliente-centrico, infatti, ha un ruolo primario nell'influenzare i processi di *decision-making* (Boßow-Thies et al., 2020; Sheth, 2021), tramite l'ausilio delle tecnologie digitali che permettono di apprendere dai propri clienti, di coinvolgerli, e di trarre da loro significative informazioni in un'ottica olistica (Vargo et al., 2004).

Si evidenzia, dunque, la complessità che caratterizza lo sviluppo del processo di DT, in particolare dovuto alle difficoltà legate allo sfruttamento delle potenzialità delle ICT (Pascucci & Temperini, 2017) quando non sono affiancate sinergicamente da un corretto approccio strategico. 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 aziendali. Si afferma, pertanto, che il processo di adozione delle tecnologie digitali 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 approccio olistico all'impiego delle nuove soluzioni tecnologiche (Pascucci & Temperini, 2017) 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 far emergere una nuova chiave di lettura. In tale contesto, il marketing si trova in una fase evolutiva e lo sviluppo del processo di DT offre molteplici opportunità per valorizzare il suo ruolo all'interno dell'azienda. La letteratura accademica si focalizza su singole attività di marketing (Pascucci et al., 2023), riconoscendo che i fattori abilitanti dell'innovazione sono "relazionali" (Addis, 2022), ovvero comprendono attributi legati al mercato e al cliente.

3. La metodologia della ricerca

La metodologia utilizzata per lo studio del processo di adozione delle tecnologie digitali è quella del *single case study* (Eisenhardt, 1989; Stake, 1998). Il *case study* si riferisce ad un'azienda della GDO di origini marchigiane, fondata alla fine degli anni ottocento e che si sta sviluppando nelle regioni del centro Italia. Negli ultimi anni, l'azienda ha raggiunto importanti obiettivi di fatturato, che l'hanno resa una delle realtà di riferimento per la spesa alimentare nei territori in cui opera, con una crescente offerta di servizi alla clientela. Tale azienda è stata selezionata in quanto, da un lato è capace di offrire una rilevante opportunità di accesso ai dati e alla ricerca (De Massis e Kotlar, 2014), e in secondo luogo ha deciso di intraprendere un importante percorso di DT.

I dati sono stati raccolti in un arco temporale di circa tre anni, da novembre 2019 a giugno 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 riferite al fenomeno oggetto di indagine, approfondendo anche aspetti di natura socio-culturale, organizzativa e strategica. Le interviste dirette hanno rappresentato la fonte primaria di raccolta dei dati (Eisenhardt & Graebner, 2007), hanno avuto una durata di circa quaranta minuti e sono state registrate, trascritte e analizzate, mentre il numero delle interviste è stato determinato secondo il principio di saturazione teorica (Strauss & Corbin, 1990), secondo il quale la raccolta di ulteriori dati non avrebbe generato nuove informazioni, reputando i dati già raccolti sufficientemente ampi per comprendere in profondità il fenomeno. Un'altra importante fonte di dati sono i documenti aziendali, che hanno permesso di integrare le informazioni già raccolte e completare la visione di insieme del fenomeno, permettendo, inoltre, di triangolare i dati disponibili, in modo da ottenere la massima profondità possibile allo studio del fenomeno in oggetto (Denzin, 1984), contribuire alla comprensione e rafforzare la credibilità dei risultati (De Massis & Kotlar, 2014).

Le interviste semi-strutturate sono state somministrate alla conclusione del periodo di osservazione e hanno coinvolto le figure che sono a capo delle funzioni aziendali maggiormente coinvolte nelle fasi decisionali del processo di DT: il Responsabile Digital Marketing, il Responsabile Sistemi Informativi, il Responsabile Formazione e l'Amministratore Delegato, i quali contribuiscono alla costruzione del processo a vari livelli e con differenti obiettivi che vanno ad integrarsi sinergicamente tra loro (si veda la Tab.1).

FUNZIONE	OBIETTIVO
Marketing	Arricchire la <i>customer experience</i>
Sistemi informativi	Sviluppare un'infrastruttura tecnologica agile e flessibile
Formazione	Diffondere la cultura digitale
Top Management	Orientare lo sviluppo del processo

Tabella 1: Le funzioni aziendali coinvolte nel processo di DT e i relativi obiettivi (nostra elaborazione)

Nello specifico, l'area marketing ha l'obiettivo principale di migliorare la *customer experience* del consumatore: ciò prende avvio dalla 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 definizione di un *customer journey* dove vengono integrati canali online e offline con l'obiettivo di stabilire comunicazioni *one-to-one* con i consumatori.

L'area dei sistemi informativi ha il compito di sviluppare l'infrastruttura a supporto del processo, che si realizza attraverso progetti paralleli: lo sviluppo di un sistema gestionale ERP (*Enterprise Resource Planning*) per l'integrazione dei processi aziendali di 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 di comunicazioni personalizzate.

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, insieme alle competenze di tipo *soft* che riguardano in maniera trasversale tutti i collaboratori della struttura aziendale, sia di sede che di punto vendita.

Infine, il Top Management, rappresentato dall'Amministratore Delegato, ha il ruolo di orientare lo sviluppo del processo e guidare la *roadmap* delle attività, supervisionandone l'avanzamento in qualità di facilitatore per stimolare la collaborazione interfunzionale.

Il protocollo delle interviste ha riguardato tre principali aspetti del processo di DT: l'obiettivo primario è stato quello di comprendere come l'azienda concepisce tale processo, andando ad indagare l'attuale utilizzo delle tecnologie digitali e il loro livello di ingresso in azienda; in seguito, l'analisi si è concentrata sulle dinamiche che si sono innescate con l'adozione di tali tecnologie e sugli effetti nei processi di business, nelle risorse umane e nella 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).

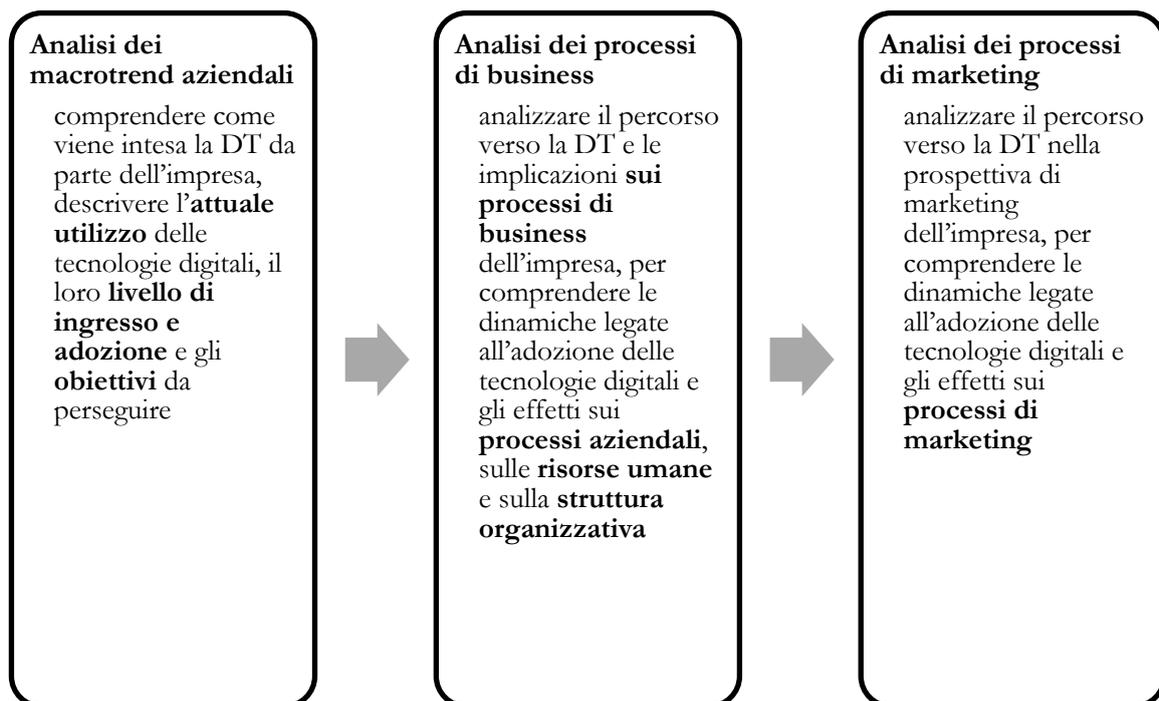


Figura 1: Framework utilizzato per l'analisi del case study (nostra elaborazione)

4. Risultati dell'analisi qualitativa

L'analisi del caso di studio mette in evidenza come il processo di DT sia guidato da un approccio *customer-centric* che ne promuova e stimoli lo sviluppo: 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 l'orientamento strategico 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”

Tale processo, in particolare, è stato intrapreso dall'azienda per rispondere alle esigenze del “nuovo” consumatore digitale, con l'obiettivo di rimanere competitiva nel mercato in cui opera e sviluppare un piano di azione e di difesa in virtù dell'evoluzione del settore dei prossimi anni. Tali cambiamenti, infatti, andranno ad impattare sullo scenario dei modelli di consumo e di acquisto e, di conseguenza, delineeranno un nuovo contesto di mercato, facendo emergere una compresenza di più generazioni caratterizzate da una differente cultura al digitale.

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

“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”

Si evince come vi sia consapevolezza che la DT 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 ristrutturare i processi e le modalità di lavoro verso un'organizzazione agile e flessibile. Tali cambiamenti andranno ad interessare una varietà di attività, richiedendo il coinvolgimento di più attori decisionali e una continua revisione degli obiettivi. Si afferma, inoltre, che i collaboratori abbiano un ruolo determinante e che, quindi, sia necessario stimolare la collaborazione tra i vari livelli aziendali per sviluppare le attività in maniera interfunzionale 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 DT.

“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”

L'integrazione di nuovi servizi digitalizzati oggi rappresenta solo un'opportunità in più che non 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 ma, al tempo stesso, è necessario garantire la possibilità di far usufruire degli stessi servizi anche ai clienti meno avvezzi.

“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”

Nel realizzare tali obiettivi e condurre l'organizzazione verso la DT, la funzione marketing dell'azienda ha iniziato a strutturare il progetto di *customer analytics*. Nasce, pertanto, l'esigenza di strutturare un'esperienza d'acquisto personalizzata per il singolo cliente, tramite l'analisi dei dati dei clienti in possesso dell'azienda e alla costruzione delle segmentazioni, per la definizione di *customer journey* per tipologia di cliente. In tale contesto, si rileva fondamentale far comprendere all'intera organizzazione l'importanza del corretto utilizzo della carta fedeltà, quale fonte di conoscenza del cliente.

“È necessario che gli obiettivi di conoscenza del cliente vengano condivisi da tutta l'organizzazione: bisogna, quindi, promuovere l'utilizzo della carta fedeltà, privilegiando la qualità del dato, anziché la quantità”

Lo sviluppo dei sistemi di CRM ha permesso all'azienda di iniziare a comunicare direttamente con i propri clienti, con contenuti personalizzati *one-to-one* e in linea con gli interessi. Ad oggi, l'azienda utilizza tale strumento in maniera continuativa, privilegiando, tuttavia, l'utilizzo delle informazioni quantitative anziché quelle qualitative, per cui la composizione del carrello della spesa, le abitudini e le preferenze di acquisto sono attributi posti in secondo piano. Si ritiene che questa sia una fase fisiologica, dal momento che l'adozione di tale approccio richiede del tempo per essere implementato.

“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. [...] ma, ad oggi, non diamo così valore alle preferenze del nostro cliente”

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. 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.

Nel paragrafo seguente l'analisi si focalizza sulla funzione marketing, al fine di comprendere l'evoluzione del ruolo all'interno dell'organizzazione, tradizionalmente a supporto delle attività commerciali dell'azienda; infine, il paragrafo successivo, analizzerà nel dettaglio le criticità e le resistenze che sta affrontando l'azienda, facendo emergere come questa, pur supportata da validi piani d'azione, abbia dovuto confrontarsi con diversi fattori che hanno rallentato l'evoluzione del processo inizialmente designato.

4.1 L'evoluzione della funzione marketing

La funzione marketing, negli ultimi anni, ha integrato nuovi touchpoint di tipo digitale nello svolgimento delle attività operative e di routine. Nella fase iniziale del processo di DT non vi era ancora piena consapevolezza del potenziale dei dati: infatti, il risparmio di costo e il miglioramento dell'efficienza complessiva delle attività erano gli obiettivi principali e prioritari che si volevano perseguire attraverso l'uso delle tecnologie digitali. L'importanza riconosciuta a tale *asset* è cresciuta in seguito, quando le informazioni del mercato e dei clienti sono state utilizzate per orientare l'innovazione dei processi e delle attività dell'azienda, stimolando l'evoluzione del ruolo stesso della funzione marketing.

“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 che possono sembrare estremamente innovative, ma è questo il suo ruolo, stimolarci a pensare in maniera differente a come siamo abituati”

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

delle responsabilità in ambito strategico: infatti, emerge come il marketing si stia orientando verso un ruolo proattivo, in grado di allineare gli obiettivi aziendali e la *value proposition* alle esigenze dei consumatori, supportando il management. Ciò 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. L'*asset* dei dati dei clienti, infatti, assume un ruolo sempre più centrale all'interno dell'impresa e contribuisce ad arricchire gli ambiti di responsabilità del marketing.

“Il suo ruolo è 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”

Emerge come, ad oggi, sia 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. Dunque, 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.

4.2 Criticità e resistenze nel processo di digital transformation

Dopo aver illustrato 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 oggetto del caso di studio. Si evince che l'integrazione del digitale nelle attività e nei processi aziendali non abbia modificato il processo di co-creazione del valore tra l'azienda e il consumatore e, pertanto, si configura una situazione in cui la tecnologia viene utilizzata come mezzo utilitaristico per la gestione dell'operatività quotidiana, rimanendo un mero veicolo di propagazione dei contenuti; non si evidenziano, 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 l'operatività e a 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”

Si evince come la mancanza di una visione strategica condivisa, nel tempo, abbia comportato una revisione dei progetti iniziali, causando una dispersione e una conseguente maggiore difficoltà nel rispettare la *roadmap* dei singoli progetti; si ritiene, quindi, necessaria un'attività costante di monitoraggio e supervisione a tutti i livelli aziendali.

“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”

Le reportistiche delle attività di marketing non vengono fruite da tutta l'azienda, ma solo dai diretti responsabili, mancando, pertanto, un'integrazione con i dati economico-finanziari. Nello specifico, si fa riferimento alle attività di *loyalty management* e alle campagne nel mondo online: ciò va a comprendere, ad esempio, il coinvolgimento dei clienti alle attività legate al possesso della carta fedeltà, alla fruizione dei volantini digitali, ai KPI di visualizzazioni e di *engagement* delle attività che si svolgono sui canali social dell'azienda e altri *insight* che vengono fruiti solamente dall'area marketing che si occupa operativamente della gestione di tali informazioni, in assenza di un processo strutturato di condivisione di tali risultati con le altre aree aziendali. Per tale ragione, il contributo rimane inglobato negli indicatori commerciali, quali il ROI e il ROA, causando, perciò, un debole orientamento dell'intera struttura verso gli obiettivi di digitalizzazione. Emerge, pertanto, la necessità di stabilire un collegamento con i dati economico-

finanziari, al fine di delineare una visione condivisa con tutta la struttura aziendale che andrà a riflettersi verso un reale approccio cliente-centrico.

“Le reportistiche di marketing digitale non sono integrate con quelle di fatturato aziendali. [...] C'è uno scarso collegamento tra 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, che richiede un ampio numero di informazioni e un elevato grado di approfondimento. Tale ambito, ad oggi, è in fase di sviluppo, 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”

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 nell'orientare lo sviluppo di tale processo. Dunque, si ritiene abbiano un ruolo centrale l'aspetto culturale e quello legato alla formazione delle nuove figure professionali con competenze digitali. A tal proposito, la riorganizzazione del marketing all'interno dell'azienda risponde alla volontà di dotarsi di una struttura deputata a digitalizzare le attività, ma tale componente digitale rimane, tuttavia, piuttosto confinata in questa specifica area aziendale, non divenendo trasversale a tutte le funzioni e non realizzando quel processo di infusione tecnologica. Se, da un lato, ciò è dovuto all'atteggiamento delle figure professionali che sono presenti in azienda da tempo, quali i “nati analogici”, che si adattano al cambiamento con difficoltà, dall'altro lato vi sono delle barriere culturali dovute allo scarso 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 [...]. Inoltre, spesso si mette in secondo piano il coinvolgimento delle altre funzioni; invece, ciò potrebbe aiutare ad abbattere questi ostacoli naturali che fanno parte della resistenza al cambiamento”

Nell'ambito delle competenze, si riconosce una rilevante importanza alla formazione del personale; tale criticità è stata affrontata prevedendo un apposito piano rivolto a tutti i livelli aziendali, dagli uffici agli addetti di punto vendita; la comprensione delle potenzialità e delle peculiarità degli strumenti digitali è, infatti, un aspetto fondamentale per prendere confidenza con le piattaforme da utilizzare.

Le evoluzioni in ambito digitale sono condizionate dalle tecnologie digitali e, pertanto, devono essere adeguatamente supportate dall'infrastruttura tecnologica. L'evoluzione di questa, pur avendo portato grandi risultati a livello di business, ha introdotto una scarsa flessibilità, velocità e capacità evolutiva dei sistemi informativi; oggi, i dati sono raccolti in maniera destrutturata su più piattaforme e non permettono di ottenere un'unica visione del cliente.

“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”

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 preconcetti iniziali, dando il modo di riflettere sulle problematiche che si presentano man mano nell'avanzamento del processo, presentandole e affrontandole in condivisione con il marketing e il Top management dell'azienda.

5. Discussione e conclusioni

5.1 Contributi alla ricerca

Il presente lavoro rappresenta uno dei primi studi che, nel comparto *grocery* del settore retail, indaga il fenomeno della DT in maniera olistica utilizzando una metodologia di tipo qualitativo per mettere in relazione le dimensioni riscontrate nella letteratura accademica. Pertanto, contribuisce agli studi sul tema della DT, esplorando l'evoluzione del marketing nel contesto di un'azienda retail del comparto *grocery*. Al fine di rispondere alla prima domanda di ricerca, si sistematizzano di seguito le maggiori evidenze empiriche emerse dall'analisi del caso di studio e dei macro-trend aziendali.

- Vi è una diffusa consapevolezza delle opportunità legate al processo di DT da parte del top management e dei manager aziendali. Questa si deve, in particolare, alla previsione degli scenari futuri della concorrenza e delle 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. 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. Emerge come i fattori interni all'azienda siano quelli che maggiormente ostruiscono lo sviluppo del processo, evidenziando il peso preponderante della cultura e delle persone quali fattori cardine nella riprogettazione dei processi. È necessario tenere in considerazione, inoltre, la necessità di investimenti onerosi dal punto di vista economico per lo sviluppo ed il continuo aggiornamento dell'infrastruttura digitale.
- 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, 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 delle informazioni 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. 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 che garantiscano al cliente la possibilità di usufruirne sia nel mondo online che in quello offline. L'adozione delle nuove tecnologie digitali e la conseguente introduzione di nuovi touchpoint 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 e 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.

- 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 rimangono incorporati negli obiettivi di fatturato 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).

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.

- Il crescente peso della dimensione analitica (Sheth, 2021). Le tecnologie digitali permettono all'azienda di disporre di una mole di dati utile per alimentare la conoscenza dei clienti e, infine, 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 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.

Si conferma, perciò, l'evoluzione del ruolo del marketing verso una dimensione orientata all'ambito strategico, in cui i *big data* sono in grado di dare un contributo fondamentale per l'avanzamento del processo di DT. 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.

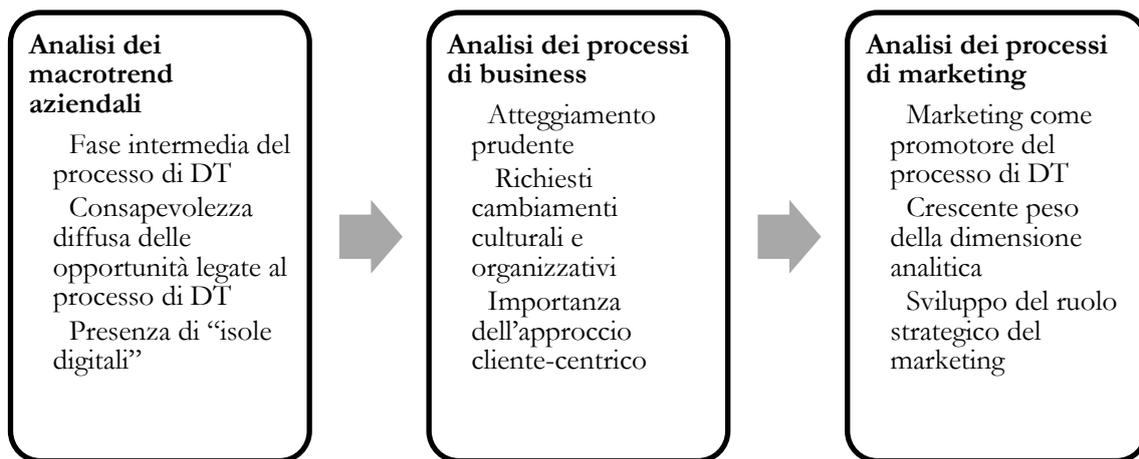


Figura 2: Sviluppo e implementazione del processo di DT nelle aziende retail del comparto grocery (nostra elaborazione)

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 delle responsabilità. Ciò è in grado di alimentare sinergicamente il passaggio attraverso le varie fasi del processo di DT.

Dunque, è possibile associare ad ogni fase del processo di DT il livello di conoscenza e coinvolgimento del cliente: è possibile riassumere sinteticamente tale approccio in tre step, 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: 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 comprendono la capacità analitiche, gestionali, organizzative che, abbinata alle abilità comunicative, permettono di trarre dai *big data* delle informazioni utili ai processi decisionali. Tali competenze attengono alla capacità di disporre di dati qualitativamente utili al fine di orientare la strategia e creare valore sia per l'azienda che per i clienti, portando l'azienda ad acquisire un maggior vantaggio competitivo. È possibile affermare, infatti, che 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 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. Pertanto, dal punto di vista tecnologico è necessario sviluppare gli asset che contribuiscono 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, che comporta 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, 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.

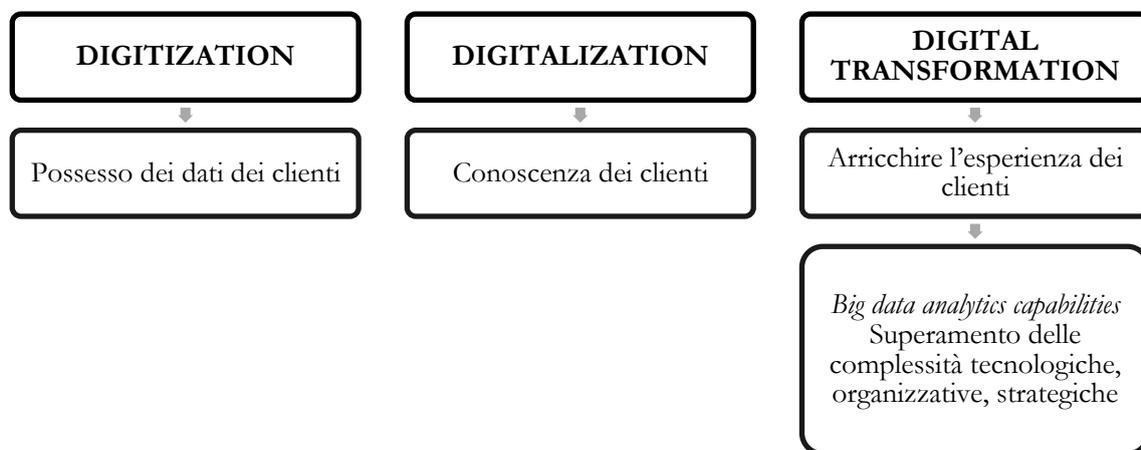


Figura 3: L'approccio data-driven al processo di DT (nostra elaborazione)

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.

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, e permette di conseguire dei benefici anche in ambito organizzativo e formativo, 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.

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'organizzazione. Emerge come lo sviluppo del processo 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.

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, necessità della 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 obiettivi aziendali.

5.3 Limitazioni e prospettive di ricerca future

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. Inoltre, degli approfondimenti specifici possono essere effettuati con riguardo ai principali filoni di ricerca individuati nella letteratura accademica, tra cui vi sono 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 (Pellegrini et al., 2021).

Un altro filone di ricerca riguarda la definizione dei fattori abilitanti e limitanti che si instaurano nella successione di tali fasi. 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. Si ritiene utile, inoltre, l'adozione della metodologia della *PESTEL analysis* per esaminare il contributo e l'influenza dell'ambiente esterno sull'azienda, focalizzandosi, in particolare, sul ruolo dei fattori tecnologici che intervengono nello sviluppo del processo di DT.

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 intervengono in qualità di moderatori. 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.

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. Al fine di rafforzare la validità di tali risultati, inoltre, studi futuri potrebbero applicare la metodologia del *multiple case study* (De Massis & Kotlar, 2014).

APPENDICE A

Intervista semi strutturata: il processo di digital transformation e le implicazioni sui processi di marketing

Profilo degli intervistati

FUNZIONE	QUALIFICA
Marketing	Responsabile digital marketing
Sistemi informativi	Responsabile sistemi informativi
Formazione	Responsabile formazione
Top Management	Amministratore Delegato

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 e di marketing

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

Aiello, G., Vannucci, V., & Pizzi, G. (2022). Il convenience store nell'era delle tecnologie digitali, in *Innovazione e Management*. Bocconi Editore.

Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy and Leadership*, 40(2), 16–24.

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.

Boßow-Thies, S., Hofmann-Stölting, C., & Jochims, H. (2020). *Data-driven Marketing*. Springer, Wiesbaden.

Capello, R. e C. Lenzi (2021), Invenzione e adozione di tecnologie 4.0: opportunità di crescita per regioni tecnologicamente meno avanzate. *Economia Marche Journal of Applied Economics*, XL(1): 1-19.

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.

Chiucchi, M. S. (2012). *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*. Giappichelli Editore.

Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G.L., Lepore, D., Marinelli, L., Spigarelli, F. (2020). The Digital Transformation of SMEs –a new Knowledge Broker called the Digital Innovation Hub. *Journal of Knowledge Management*, 24 (6), 1263-1288.

Cucculelli, M., Lena, D. (2017). Tecnologie digitali e sistema produttivo. Prime evidenze per le Marche. *Journal of Applied Economics*, 36(2), 36-62

Denzin, N. (1984). *The research act. A theoretical foundation to sociological methods*. Prentice Hall.

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.

Di Gregorio, A. (2021). Consumatori, imprese e marketing: le sfide della digital transformation. *Relazione 2021 SIM Conference 2021, XVIII convegno annuale della Società Italiana Marketing*.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. 272

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32

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).

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.

Ferrero, G. (2013). *Marketing e creazione del valore*. Giappichelli Editore.

- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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*, 86(1), 1-6
- 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.
- 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.
- Kumar, V., Anand, A., & Song, H. (2017). Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 93(1), 96–119.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*.
- Marinelli, L. (2020). *Ecosistemi per la trasformazione digitale*. Giappichelli Editore.
- 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, 42-656.
- Matt, C., Hess, T., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4).
- MISE (Ministero dello Sviluppo Economico) (2016). *Piano Nazionale Industria 4.0*.
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature.
- Pantano, E. (2020). *Retail Futures: The Good, the Bad and the Ugly of the Digital Transformation*. Emerald Group Publishing.
- 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.
- Pascucci, F., & Temperini, V. (2017). *Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI: Approcci strategici*

e strumenti operativi. Giappichelli Editore.

Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*, 1–32.

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.

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

Stake R.E. (1998). Case studies. in Denzin N.K.; Lincoln Y.S. (a cura di) *Strategies of qualitative inquiry*, Sage, Thousand Oaks (CA).

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research* (Newbury Park, CA, Vol. 15). CA: Sage publications.

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.

Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of marketing*, 73(2), 14-37.

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.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.