

# La trasformazione digitale

Impatti su processi e competenze nel largo consumo





# Sommario

<b>Premessa</b>	5
<b>Executive Summary</b>	8
<b>Capitolo 1</b>	24
Gli impatti della Digital Transformation e le reazioni delle imprese	
<b>1.1.</b> Gli ambiti di azione della Digital Transformation	25
<b>1.2.</b> Gli impatti sulle organizzazioni	28
<b>1.3.</b> La prontezza delle organizzazioni e le criticità da affrontare	32
<b>Capitolo 2</b>	38
La revisione dei processi e il ruolo delle funzioni	
<b>2.1.</b> La mappatura dei processi	39
<b>2.2.</b> La relazione commerciale e gli spazi di collaborazione	44
<b>2.3.</b> L'evoluzione delle competenze e le nuove figure professionali	45
<b>Capitolo 3</b>	70
I piani di azione delle organizzazioni	
<b>3.1.</b> Le scelte a livello di struttura organizzativa	71
<b>3.2.</b> Il nuovo ruolo della Direzione HR	75
<b>Conclusioni</b>	91

## QUELLI DEL CODICE A BARRE, IL LINGUAGGIO GLOBALE PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

L'organizzazione non profit GS1 sviluppa gli **standard più utilizzati al mondo per la comunicazione tra imprese**. In Italia, le imprese riunite da GS1 Italy sono ben 35 mila, in tutti i settori chiave.

Da 45 anni migliora i rapporti tra aziende, associazioni, istituzioni e consumatori, innovando i processi di scambio dei dati lungo l'intera filiera.

### Il codice a barre: il gemello digitale del prodotto

La missione GS1 di portare visibilità, efficienza e sostenibilità nella filiera inizia nel 1973 con l'introduzione rivoluzionaria del codice a barre, giudicato da BBC una delle "50 cose che hanno reso globale l'economia".

Oggi più che mai le imprese devono garantire ai consumatori **accesso immediato a informazioni complete e affidabili**.

I sistemi standard GS1, i processi condivisi ECR e i servizi che GS1 Italy mette a disposizione permettono alle imprese di:

- Creare di un'**identità unica globale e verificabile** per i prodotti.
- Digitalizzare i contenuti creando il **gemello digitale** del prodotto.
- Connettere i dati **da ogni fonte** lungo la supply chain.
- Abilitare un'esperienza **fluida** tra fisico e digitale.
- Identificare più facilmente le **scelte più sostenibili**.

A partire dal codice a barre, GS1 Italy oggi mette a disposizione un linguaggio globale per la trasformazione digitale e **Interno 1**, il suo nuovo concept center, dove l'innovazione è al primo piano.

## Premessa

Nell'ultimo ventennio lo scenario economico è stato il palcoscenico di straordinarie trasformazioni: l'esplosione della varietà dei prodotti, dei mercati e dei processi, unitamente alla velocità di cambiamento hanno messo in discussione i paradigmi preesistenti, accrescendo in misura esponenziale il livello di complessità dell'ambiente, dei mercati e delle imprese.

L'acceleratore di questi cambiamenti è riconducibile all'avvento delle tecnologie digitali che hanno modificato i processi di produzione, distribuzione, consumo, nonché le modalità di comunicazione e i meccanismi organizzativi. Le peculiarità delle nuove tecnologie, che le distinguono dalle precedenti, risiedono principalmente nel loro carattere pervasivo, vale a dire nella capacità di investire tutti i settori e tutte le imprese senza eccezioni. Le tecnologie digitali, infatti, non sono solo di supporto al funzionamento dei meccanismi economici, ma agiscono radicalmente su uno degli elementi che costituiscono qualsiasi mercato, l'informazione, modificando i costi di produzione, nonché modalità e velocità di trasmissione.

Per oltre sessant'anni, il marketing ha posto l'accento sulla creazione del potere di mercato per influenzare la domanda in una logica top-down in cui sono le imprese che decidono quali prodotti immettere sul mercato, con quali modalità distributive e a quali prezzi. Le tecnologie digitali modificano i meccanismi con cui le informazioni vengono rese disponibili sul mercato e diventano oggetto di scambio tra i diversi soggetti della filiera. Questo genera profondi cambiamenti negli equilibri di potere tra gli attori del canale e sulle condizioni di asimmetria informativa all'interno della filiera.

La trasformazione digitale, modificando i **flussi informativi**, finisce con modellare anche quelli **logistici e finanziari** che scandiscono le relazioni verticali e alimentano la creazione e la distribuzione del valore. L'effetto di questi cambiamenti in alcune industrie è disruptive; non è questo il caso della filiera del largo consumo che vede comunque messe a dura prova le proprie capacità di innovazione e adattamento, sia nelle

modalità di relazione con i clienti e i fornitori, sia nei processi logistici e di back-end. Il nuovo trattamento di **informazioni, merci e denaro**, abilitato dalle tecnologie digitali che consentono al consumatore di avere un ruolo attivo nel processo di creazione di valore, modifica non solo le relazioni verticali. Come è noto, la concorrenza verticale e orizzontale si modellano a vicenda e nascono così le risposte organizzative interne alle imprese che prendono forma nei ruoli, nelle competenze, negli strumenti che sostengono le relazioni interne ed esterne all'impresa.

È su questo terreno che **GS1 Italy** ha promosso la presente Ricerca, condotta da un team di ricercatori del **Politecnico di Milano** e dell'**Università degli Studi di Parma**, con l'obiettivo di rispondere ai seguenti interrogativi:

1. Come stanno rispondendo le imprese del largo consumo alle sfide imposte dalla trasformazione digitale?
2. Quali sono i processi maggiormente trasformati dalla digitalizzazione?
3. Quali sono le risposte organizzative e come le funzioni aziendali sono chiamate ad affrontare i nuovi processi?
4. Come si evolvono i profili professionali in termini di competenze digitali e quali sono le nuove professionalità?
5. Come vengono sviluppate le competenze all'interno dell'organizzazione, come vengono integrate o reperite dall'esterno?

Il lavoro si basa su un'analisi empirica a due step. In una prima fase sono state condotte interviste personali qualitative al fine di raccogliere stimoli utili a calibrare le fasi successive della Ricerca. In particolare, sono stati coinvolti referenti delle funzioni HR, Digital/IT, e-Commerce, Marketing e Trade Marketing, Acquisti, Category e Vendite di tre grandi aziende industriali multinazionali e quattro imprese della Grande Distribuzione Organizzata.

A partire dalle evidenze emerse dalle interviste, il team di ricerca ha costruito e successivamente somministrato un questionario volto a indagare più nel dettaglio gli impatti della Digital Transformation in termini di strutture organizzative e nuove competenze e professionalità. Il campione finale dei rispondenti alla survey è risultato composto da 151 referenti aziendali del largo consumo. Nel dettaglio si tratta di 102 rispondenti dell'Industria e 49 rispondenti della Distribuzione<sup>1</sup>.

Al fine di leggere i comportamenti delle aziende del largo consumo in un contesto più ampio è stata realizzata anche una survey multisetoriale erogata a referenti HR di aziende medio-grandi operanti in Italia. Il questionario, costruito con alcune domande comuni alla survey rivolta al largo consumo, ha permesso di evidenziare correlazioni nella comprensione di alcuni fenomeni legati alle attività a supporto alla creazione di cultura digitale e sviluppo di competenze e professionalità digitali<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Alcune evidenze messe in luce dalla Ricerca si basano su una sotto classificazione del campione Industria in "Piccola-Media Industria" e "Grande Industria" in relazione al fatturato dichiarato: il campione della "Piccola-Media Industria" comprende le aziende con un fatturato inferiore ai 500 mln di euro e rappresenta il 43% del totale, mentre quello della "Grande Industria" risulta composto dalle realtà con fatturato superiore ai 500 mln di euro, il 57% del campione totale. Accanto alla classificazione dell'Industria, anche quella della Distribuzione, che vede le organizzazioni suddivise in due diverse tipologie: "Distribuzione Organizzata", ossia la Distribuzione Centrale (31%) e quella associata e/o di periferia (12%), e "Grande Distribuzione" (57% del totale). Per alcune elaborazioni è stata poi utilizzata una classificazione dei rispondenti in base alla funzione di riferimento. Al fine di comprendere come la trasformazione modifichi le strutture e i processi core delle aziende del largo consumo, alcune Direzioni sono state ricomprese in macro aree più ampie e significative. Nello specifico, Marketing, Trade Marketing e Ricerche compongono la funzione "Marketing"; Acquisti, Vendite e Category fanno parte del Commerciale; Digital e IT sono state associate in un'unica macro area. Le analisi per funzione presenti nel presente report di Ricerca seguono questa classificazione.

<sup>2</sup> Il campione multisetoriale risulta complessivamente composto da 110 rispondenti appartenenti ad aziende di diversi settori, ad esclusione di quelle industriali e della Distribuzione del largo consumo.

# | Executive summary



## La digitalizzazione pervade il largo consumo

Per le aziende del largo consumo, la digitalizzazione ha avuto impatti rilevanti in tutte le aree investigate. Si tratta di sei ambiti che intenzionalmente sono stati selezionati per rappresentare il tema della relazione informativa con il cliente, dei nuovi format, il contesto dell'efficienza operativa e la negoziazione.



Gli impatti della trasformazione digitale sul largo consumo si leggono soprattutto nella relazione informativa IN-OUT con il cliente, nella gestione dei canali di vendita e nell'efficienza operativa a presidio dei flussi delle merci.

L'ambito che risulta più esposto al cambiamento è quello delle relazioni informative con il cliente finale, sia sul fronte delle informazioni **in uscita**, il dialogo e la comunicazione col cliente, che di quelle **in entrata**, legate alla lettura e interpretazione del comportamento del cliente. In una scala da 1 a 10 per livello di esposizione agli effetti della digitalizzazione, questi due ambiti si posizionano ai primi due posti, quasi alla pari. Segue l'ambito dei **canali di vendita**, che vede il cliente finale chiamato a interagire con nuove soluzioni e nuovi format commerciali. Al quarto e quinto posto troviamo due ambiti accomunati dal concetto di efficienza: ci riferiamo all'insieme dei **processi di back-end** e al grande tema della **logistica e operations**. Infine, nelle posizioni di coda, troviamo l'ambito della **negoziazione**, che subisce gli effetti della trasformazione digitale ma in modo meno pervasivo.

Dialogo e comunicazione col cliente 7,8	Letture del comportamento del cliente 7,7	Canali di vendita 7,8	Processi di back-end 7,4	Logistica e operation 7,1	Negoziazione 6,2
Relazione informativa col cliente		Nuovi format	Efficienza operativa		

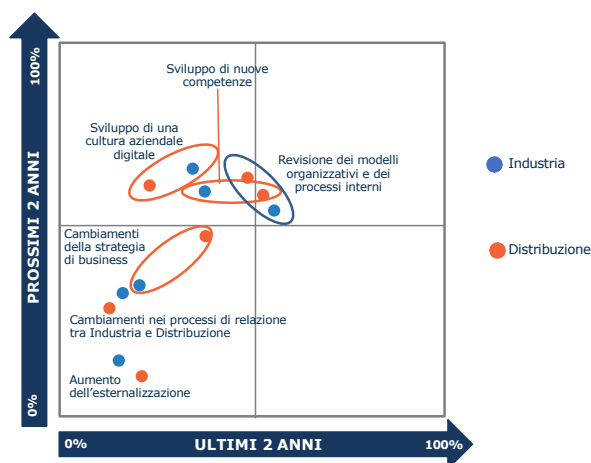
## Le aziende si sentono “pronte” per le nuove sfide

Le sfide per le aziende che devono affrontare questi cambiamenti richiedono lo sviluppo di nuove competenze e la costruzione di una cultura aziendale digitale per poter affrontare la revisione dei processi interni e dei modelli organizzativi.



Di fronte ai cambiamenti necessari per affrontare gli impatti della digitalizzazione negli ambiti precedentemente elencati, le aziende si dichiarano “pronte” (49%) e “più che pronte” (35%) a lavorare su quegli aspetti che renderanno possibile detto cambiamento.

Identificano le principali sfide da affrontare nella revisione dei processi interni e dei modelli organizzativi, nello sviluppo di nuove competenze e nella costruzione di una cultura digitale aziendale.



Base Largo consumo: 100 rispondenti Industria; 48 rispondenti Distribuzione

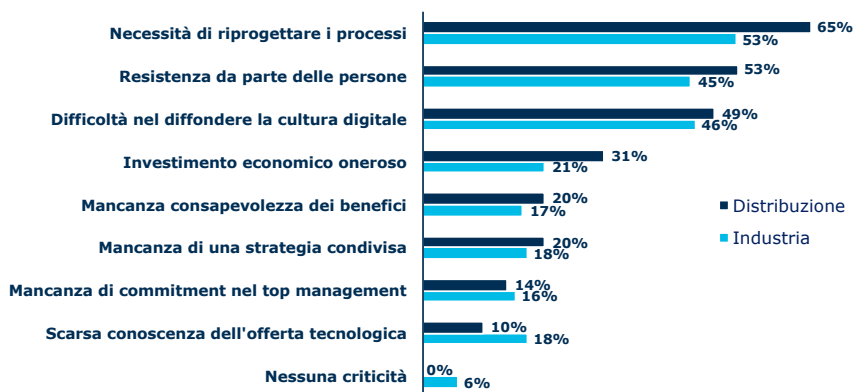
Questi tre temi sono stati rilevanti nei passati due anni ma lo saranno altrettanto per i prossimi due: quindi si tratta di aree strategiche, dove l'azienda intende investire per consolidare/ottimizzare il livello di soddisfazione.

Sono temi correlati, dove il ridisegno dei processi e dei modelli organizzativi diventa efficace ed efficiente se supportato

da un cambiamento nelle competenze delle persone e trasversalmente dell'approccio aziendale alla digitalizzazione. E le aziende dichiarano di voler fare proprie queste nuove skill, piuttosto che demandarli all'esterno (l'aumento dell'esternalizzazione non è una scelta diffusa).

Meno impattato il tema della **strategia di business**: non è tanto da rivedere il **cosa** quanto il **come** farlo sfruttando al meglio le opportunità offerte dal digitale.

Ma quali sono le principali criticità che ne conseguono?



Base Industria: 102 rispondenti; Distribuzione: 49 rispondenti

Le sfide emergono come naturale conseguenza delle **criticità** che le aziende hanno vissuto nei precedenti due anni nel loro approccio al “cambiamento” digitale e **sono identificate nella complessità legata alla riprogettazione dei processi, nella resistenza da parte delle persone e nella difficoltà a diffondere cultura del digitale**. Da segnalare che il tema della resistenza al cambiamento da parte delle persone sembra preoccupare di più le imprese a rete della Distribuzione Organizzata (62%) rispetto a quelle della Grande Distribuzione (46%) e che, al contrario, sul fronte industriale sembra preoccupare di più la grande Industria (58%) rispetto alla medio-piccola (38%).

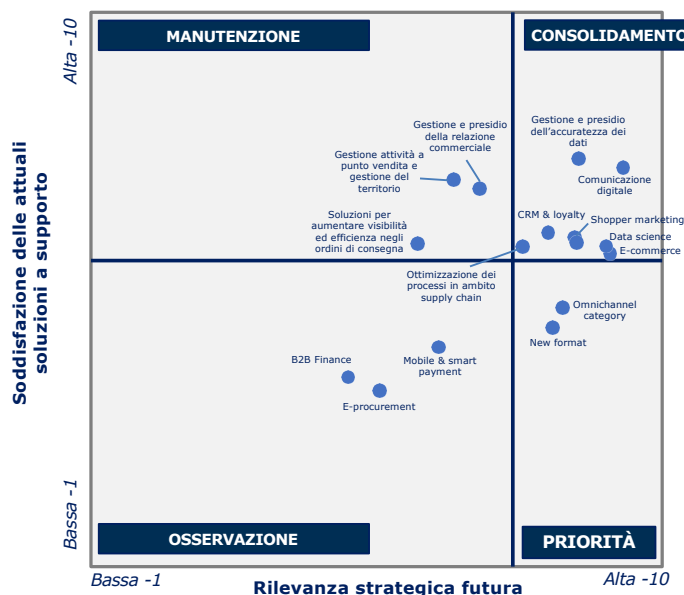
Meno sentito il tema dell'investimento economico necessario o della scarsa conoscenza delle soluzioni tecnologiche: sono ostacoli che le aziende sembrano aver in parte affrontato e superato.

## Occorre innanzitutto rivedere i processi interni

Nel revisionare i processi interni non tutti hanno la stessa rilevanza strategica o richiedono la stessa profondità di intervento. Utile mappare i processi interni per individuare quelli prioritari e strategici.



Quali sono i processi che mostrano la maggiore rilevanza strategica? In base alle risposte delle aziende, che li hanno classificati per livello di soddisfazione attuale e importanza strategica futura, è stata elaborata una mappa che identifica quattro macro aree di intervento.



Base: 95 rispondenti

Ricadono nel quadrante delle priorità, caratterizzato da alta rilevanza strategica futura e soddisfazione rispetto alle soluzioni a supporto al di sotto della media, i processi di omnichannel category e new format (fisico e digitale) che hanno chiari legami logici e funzionali con il tema dell'e-commerce (confinante con questo quadrante).

Nel **consolidamento** si posizionano la **gestione e il presidio dell'accuratezza del dato**, la **comunicazione digitale**, **CRM e loyalty**, **data science** e **shopper marketing**, temi strettamente legati al tema del presidio della relazione informativa con il cliente, per i quali si conferma la strategicità per le imprese e alti livelli di soddisfazione attuali, con particolare evidenza sui primi due processi elencati.

Nell'area **manutenzione** (alta soddisfazione ma minor rilevanza strategica) ricadono la **gestione della relazione commerciale**, dell'**attività a punto vendita e presidio del territorio**, e le **soluzioni per aumentare visibilità e efficienza negli ordini di consegna**, processi già in parte ottimizzati, su cui lavorare in ottica di mantenimento per garantire i flussi di merci/prodotti.


Infine, nel quadrante **osservazione** (bassa rilevanza strategica, bassa soddisfazione) figurano **mobile e smart payment**, **e-procurement**, **B2B finance**. Tali processi presentano una componente legata ad attività meno vicine alle funzioni di business del campione intervistato.

Si rileva che le posizioni di Industria e Distribuzione convergono con solo due piccole eccezioni. La prima riguarda il **mobile** e **smart payment**, ritenuto più strategico dai retailer; la seconda riguarda la **gestione e il presidio della relazione commerciale** (soddisfazione su una scala da 1 a 10 lato industriale pari 7,1, mentre è pari a 4,4 per la Distribuzione).

## Servono nuove competenze e figure professionali

La **trasformazione digitale** e la **ridefinizione delle attività aziendali** hanno posto le organizzazioni del largo consumo davanti alla necessità di **reperire dall'esterno o sviluppare internamente nuove professionalità e competenze all'insegna del digitale**.

Quali saranno le competenze più rilevanti da sviluppare in futuro?



Per rivedere i processi strategici e prioritari serve costruire nuove competenze e reperire nuove figure professionali, che si differenziano a seconda che si considerino le funzioni aziendali Marketing, Commerciale e IT, chiamate a presidiare ognuno processi diversi.

Spaziano dall'utilizzo e dalla conoscenza di tecnologie innovative, come i Big Data & Analytics, che consentono di progettare scenari evolutivi e predittivi del comportamento dei consumatori, a quelle più tradizionali e legate all'utilizzo di strumenti e device, come il social e il mobile, sempre più di uso comune e che permettono di interagire e comunicare con una platea di interlocutori molto ampia. La rilevanza di queste competenze per il largo consumo viene confermata anche rispetto alle figure professionali presenti o da introdurre nel prossimo futuro.

Tra i ruoli maggiormente presenti, l'E-commerce Manager e il Digital Marketing Manager, preposti alla gestione dei canali di vendita online e alle strategie di marketing attraverso il digitale, seguiti dal Chief Information Security Officer, incaricato della sicurezza dei sistemi informativi aziendali. Tra le più ricercate nei prossimi 12 mesi, il Social Media Listening Analyst, che monitora il traffico dati sui social, interpreta i trend e li comunica alle funzioni interessate e il Lean/ Agile Specialist/ Scrum Master, esperto di metodologia Agile, seguiti dalla figura del Data Scientist, che con competenze all'intersezione di tecnologia, marketing e business ha il compito di leggere i trend socio-culturali, individuare ed elaborare fonti di dati, interpretare le informazioni e darne una traduzione di business.

Per approfondire più nel dettaglio come l'evoluzione del mercato sta influenzando la necessità di modificare e arricchire le competenze digitali all'interno delle diverse aree aziendali nel largo consumo, è stata condotta un'analisi associando alle funzioni i principali processi di competenza, le principali competenze soft e hard<sup>3</sup> presenti e da sviluppare in futuro e le relative professionalità digitali.

I processi che rientrano nelle aree di "Priorità" e "Consolidamento" vengono presidiati principalmente dalla funzione Marketing. In questo ambito le competenze più rilevanti in futuro saranno di due tipologie: quelle dedicate all'analisi dei dati e quelle per offrire al cliente un'esperienza sempre più "ibrida" tra fisico e digitale. La rilevanza futura di competenze più analitiche e statistiche è dovuta ai recenti sviluppi legati alle

---

<sup>3</sup> Per un approfondimento sulle Digital Soft e Hard Skill si veda il Box di approfondimento nel capitolo 2.2 a pagina 46.

modalità di reperimento delle informazioni dei consumatori sul web e al “cookieless internet”, che renderanno necessario per le organizzazioni imparare a raccogliere e gestire dati non strutturati. A queste si aggiungeranno le competenze connesse a garantire un’esperienza omogenea, on line e fisica, per costruire una customer experience digitale. Per rafforzare tali competenze **si introducono nuovi profili digitali** come **Digital Marketing Manager, Social Media Listening Analyst, SEO/ SEM specialist** e l’emergente **Growth Hacker**.

Tra le **competenze** digitali maggiormente **possedute** dai referenti del **Commerciale**, le **soft** e le **hard skill** legate all’**utilizzo dei dati e degli analytics**, che associate alla necessità di sviluppo futuro di competenze legate alla costruzione di una **customer experience digitale**, rispondono all’esigenza di velocizzare e automatizzare alcune attività chiave della funzione, come la gestione degli ordini e le previsioni di vendita e di pricing delle diverse categorie di prodotto.

In **ottica futura**, acquisteranno rilevanza le **competenze** legate alle tecnologie **social, mobile e intelligenza artificiale e le soft skill legate al saper comunicare** (Virtual Communication) e **ricercare informazioni** (Knowledge Networking) in un **contesto digitale**, dimostrando la necessità di rendere il processo decisionale più veloce e operativo, attraverso l’uso di nuovi strumenti, anche nei contesti “fisici” come il punto vendita o lo stabilimento.

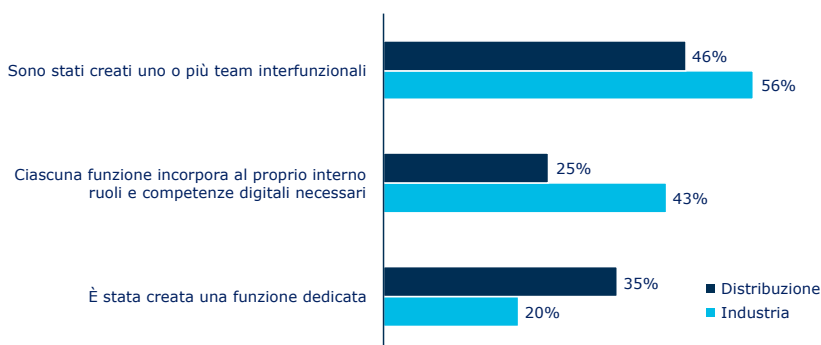
Il Digital/IT presenta **livelli di possesso sulle competenze digitali di tipo “hard” più elevati rispetto alle altre funzioni** in esame e un **buon livello** di competenze di tipo “soft” in merito all’**analisi e all’interpretazione dei dati**.

Analizzando i processi più importanti della funzione emerge che tali attività possano essere associate al ruolo di supporto che la funzione ricopre in favore delle altre parti dell’organizzazione. Ad esempio, per gli esperti Digital/IT diventa **fondamentale** sviluppare **competenze sui pagamenti innovativi o sulla Digital Customer Experience**, sia per essere in grado di sostenere l’organizzazione nel passaggio della relazione con il cliente dall’offline all’online, sia per trasformare i dati grezzi che derivano dalla digitalizzazione di questi processi in valore.

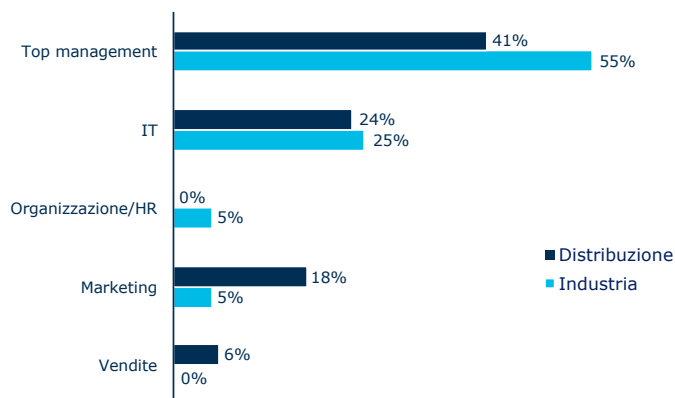
Tra i nuovi profili professionali che sono presenti in tale funzione vi sono **Chief Digital Officer, l'Enterprise Architect, Chief Information Security Officer, il Data Scientist**. A questi si aggiungono profili non strettamente correlati a specifiche competenze tecnologiche, ma anche quella di metodologie e modelli operativi, come **Lean/Agile Specialist e Scrum Master**.

Cambiano anche i modelli organizzativi, soprattutto per gestire l'omnicanalità

È necessario anche rivedere i modelli organizzativi e il largo consumo sceglie i team interfunzionali in generale mentre per l'e-commerce, soprattutto lato Distribuzione, si affida ad una figura dedicata.



Base Industria: 100 rispondenti; Distribuzione: 48 rispondenti



Base Industria: 20 rispondenti; Distribuzione: 17 rispondenti



Come nelle altre industry, anche nel largo consumo prevale la scelta di non accentrare in un unico punto le decisioni riguardanti la Digital Transformation, ma di creare team interfunzionali (presenti nel 46% del campione Distribuzione e nel 56% per l'Industria, con un dato che sale al 70% se consideriamo le aziende industriali di maggiori dimensioni).

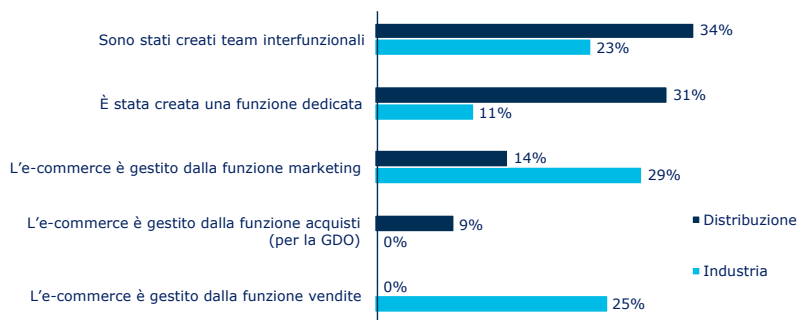
Esiste una funzione dedicata nel 20% dell'Industria e nel 35% della Distribuzione. In questi casi, la funzione digital risponde quasi sempre al top management (55% nell'Industria e 41% nella Distribuzione); questa supervisione viene invece delegata al marketing per il 18% delle imprese distributive contro il solo 5% dell'Industria. La spiegazione di una maggiore presenza di una funzione dedicata nei retailer è sicuramente riconducibile alla gestione dell'e-commerce.

Emerge una terza via, legata a una soluzione interfunzionale, il "digitale trasversale", dove ciascuna funzione incorpora al proprio interno ruoli e competenze digitali per un dialogo interfunzionale. Si tratta di una soluzione presente soprattutto in alcune multinazionali, dove la soluzione di una cultura orizzontale pervasiva e di un'assenza di specialisti viene letta come il superamento del modello dei team misti e del modello che prevede una funzione dedicata. Sta di fatto che questa opzione organizzativa sembra presente nel 43% delle imprese industriali e solo nel 25% delle imprese commerciali.

La circostanza non è banale poiché solo in presenza di una diffusa cultura digitale trasversale è possibile abbattere le asimmetrie orizzontali tra le funzioni e passare da team misti ad una soluzione interfunzionale. Allo stato attuale, la propensione verso questo percorso organizzativo è maggiore nelle imprese industriali, dove minori sono le resistenze al cambiamento (45% vs 53% della Distribuzione) e le difficoltà di diffusione della cultura digitale.

Una riflessione a parte la merita l'e-commerce che nella Distribuzione è gestito da una funzione dedicata in 1 azienda su 3, mentre nell'Industria vede soluzioni più eterogenee, non ultima quella delle "vendite" (nel 25% dei casi).

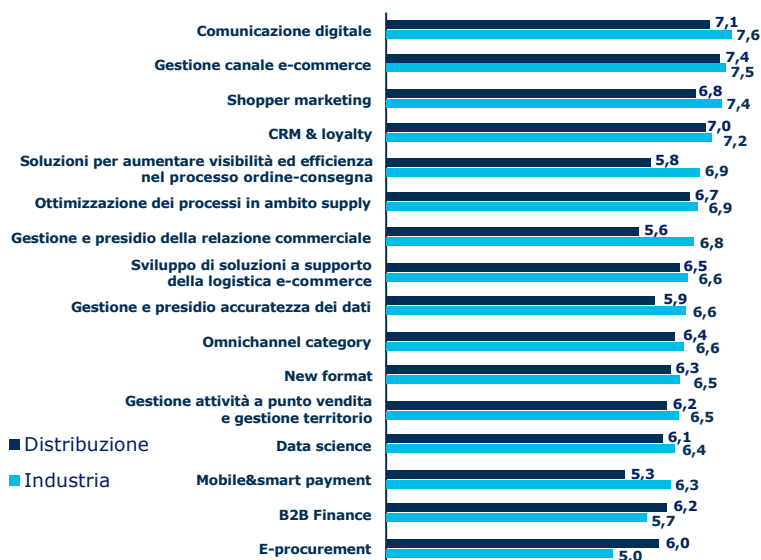
Dall'altra parte, va segnalato che nella Distribuzione raramente (9% dei casi) l'e-commerce risponde ai colleghi degli acquisti.



Base Industria: 100 rispondenti; Distribuzione: 48 rispondenti

Si osserva quindi una significativa asimmetria informativa verticale, che porta a dialogare funzioni diverse, con evidenti ripercussioni su cultura e linguaggi non sempre omogenei. Tale asimmetria, confermata dalle interviste qualitative, è in parte colmata dai team interfunzionali che in questo caso hanno una distribuzione simmetrica sui due fronti.

È poi interessante capire come evolvono nel nuovo contesto le relazioni verticali. I rispondenti, chiamati a individuare in una scala da 1 a 10 i processi sui cui ritengono che esistano **nuovi spazi di collaborazione**, mostrano una visione convergente tra le due parti.

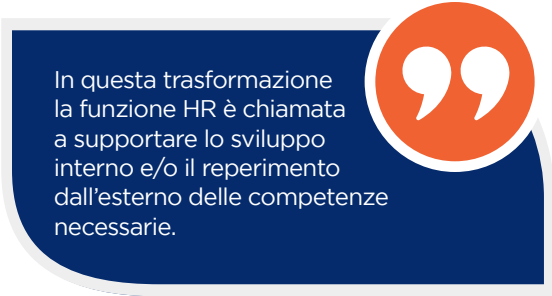


Base Industria: 57 rispondenti; Distribuzione: 33 rispondenti

I primi quattro processi su cui le parti dichiarano disponibilità alla collaborazione (comunicazione digitale, gestione e-commerce, shopper marketing e CRM & loyalty) impattano non solo sull'efficienza delle relazioni, ma anche sulla potenziale efficacia delle proposte al cliente finale e rientrano in quella tipologia che avevamo inquadrato nell'area del "consolidamento" (caratterizzata da un livello di rilevanza e di soddisfazione superiori alla media).

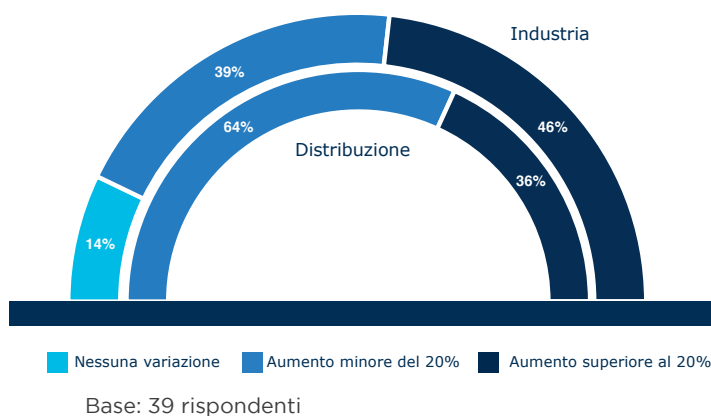
## Nascono nuove pratiche HR nella formazione

Alla Direzione HR delle organizzazioni del largo consumo spetta il compito di attivare processi e iniziative volti allo sviluppo interno, all'integrazione e al reperimento dall'esterno delle competenze e delle professionalità digitali.

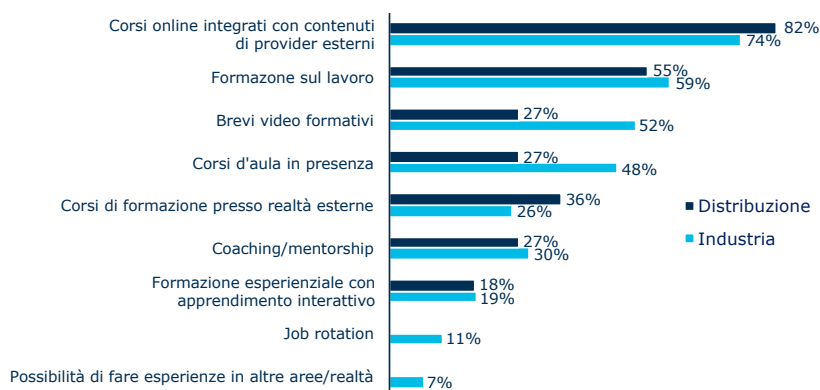


In questa trasformazione la funzione HR è chiamata a supportare lo sviluppo interno e/o il reperimento dall'esterno delle competenze necessarie.

Il primo passo che la maggior parte delle aziende del largo consumo deve ancora compiere è la diffusione di **consapevolezza e conoscenza digitale di base**, grazie anche a collaborazioni con attori esterni - quali università, startup o società di consulenza - a tutti i livelli organizzativi, lavorando al contempo sullo sviluppo di percorsi di supporto al management. **In futuro, una volta create le basi, le organizzazioni del largo consumo potranno concentrarsi sulla definizione di programmi di upskilling** (arricchire le vecchie professioni di nuove competenze digitali) e di **reskilling** (formare i lavoratori alle nuove competenze digitali) anche attraverso programmi di formazione e l'implementazione di modelli per la valutazione delle competenze digitali. Si tratta di iniziative con un duplice scopo: da una parte garantire all'organizzazione di avere al proprio interno competenze e saperi sempre aggiornati rispetto alle esigenze ed evoluzioni del business, dall'altra dotare le persone di conoscenze aggiornate o nuove che incidano positivamente sulla loro impiegabilità.



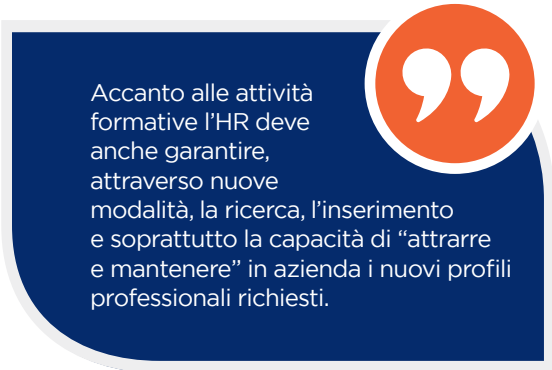
Lo sviluppo di competenze digitali rappresenta un'attività in costante evoluzione e divenire. **Rispetto a cinque anni fa è cresciuta di molto la quantità di contenuti formativi dedicati ai temi del digitale con differenze tra Industria e Distribuzione.** Quest'ultima tende ad affidare a provider esterni l'erogazione della formazione sul digitale (l'82% eroga corsi online integrati con contenuti di esterni e il 36% organizza corsi di formazione presso realtà esterne) e concentra la formazione principalmente sul personale di sede; l'Industria preferisce gestire internamente il processo, attraverso i percorsi di learning on the job (59%), l'utilizzo di video formativi (52%) e i corsi d'aula in presenza (48%) e apre la formazione sul digitale anche a parte del personale di stabilimento.



Base Industria: 27 rispondenti; Distribuzione: 11 rispondenti

## Cambiano le modalità di inserire ma soprattutto di “attrarre e mantenere” i profili chiave

Accanto alle attività formative, un'altra leva che la Direzione HR ha a disposizione per diffondere nuove competenze e conoscenze è l'**inserimento nuovi profili digitali** nell'organizzazione che, oltre ad essere fondamentali per supportare il business delle aziende hanno anche un ruolo importante di ambasciatori del digitale all'interno delle organizzazioni.

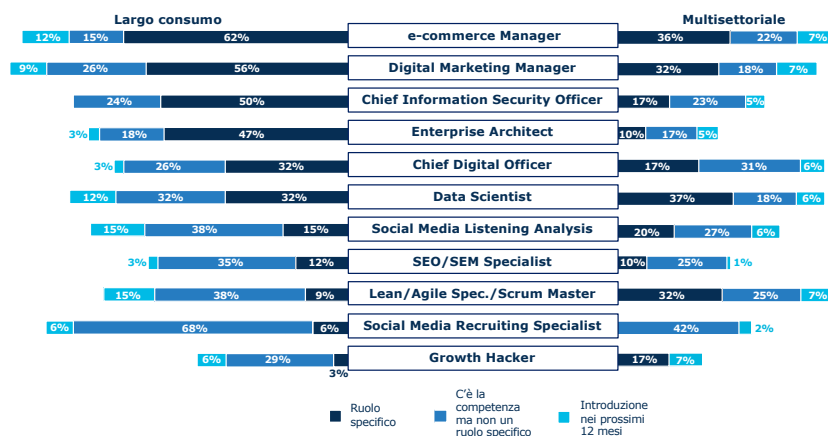


Accanto alle attività formative l'HR deve anche garantire, attraverso nuove modalità, la ricerca, l'inserimento e soprattutto la capacità di “attrarre e mantenere” in azienda i nuovi profili professionali richiesti.

Per questo saper attrarre, ma soprattutto trattenere tali talenti è una delle sfide più rilevanti per le organizzazioni. **Il largo consumo percepisce meno** rispetto al campione multisettoriale **la concorrenza per attrarre i profili digitali**, grazie alla forza attrattiva del brand sui consumatori, **ma** il 60% **lamenta la difficoltà a identificare percorsi di carriera attrattivi** dedicati a queste figure.

Nonostante ciò, **i livelli di diffusione di profili digitali sono maggiori rispetto al campione multisettoriale**, soprattutto per le funzioni Marketing e IT (e-commerce manager 62%, Digital Marketing Manager 56%, Chief Information Security Officer 50%).

Per le professionalità più di frontiera o per quelle richieste da diverse funzioni, spesso non è presente un ruolo istituzionalizzato, ma si tende a diffondere le relative competenze su più aree organizzative.



Base: 34 rispondenti Largo consumo; 81 rispondenti Multisetore

## Cambiano il ruolo stesso e le competenze in ambito HR

HR deve a sua volta sviluppare nuove competenze digitali per essere di supporto all'organizzazione.



L'avvento del digitale ha quindi cambiato radicalmente i compiti e i processi della Direzione HR: se da una parte è chiamata a supportare persone e organizzazione nel processo evolutivo, assumendo il ruolo di promotrice del cambiamento, contemporaneamente deve essa stessa rac-

ogliere la sfida ed evolvere verso paradigmi innovativi, più digitali.

Questo duplice cambiamento della Direzione HR viene testimoniato dalle **competenze hard e soft rilevanti in futuro**. L'enfasi sui **Big Data & Analytics** permetterà di costruire servizi e processi HR basati su evidenze più oggettive, rispondenti alle reali necessità delle persone, in maniera predittiva e/o automatizzata. Non solo, ma lo sviluppo di **competenze soft** legate al saper rappresentare i dati per facilitare la presa di decisioni (**Data Visualization**), farà sì che la Direzione sia anche in grado di rendere dati e analisi visualizzabili in maniera semplice

e intuitiva, affinché il patrimonio di informazioni non rimanga solo dentro i suoi confini, ma rappresenti un valore per tutta l'organizzazione.

Grazie poi alle competenze di **Virtual Communication e Knowledge Networking**, la Direzione HR sarà in grado di creare un network di nuova conoscenza sul digitale e contemporaneamente trasmetterla e comunicarla in maniera efficiente tramite strumenti innovativi.

# 1

Gli impatti della Digital Transformation e le reazioni delle imprese



## 1.1 Gli ambiti di azione della Digital Transformation

Per capire cosa ha rappresentato in termini macro la Digital Transformation siamo partiti da un concetto allargato di **macro-ambiti** di attività che consente di creare una categoria logica di livello superiore rispetto ai **processi aziendali**<sup>4</sup>.

**Domanda - Quanto ritieni che la trasformazione digitale stia impattando le seguenti attività nella tua organizzazione?**



Base: 151 rispondenti

Figura 1 – La percezione dell'impatto della Digital Transformation sui macro-ambiti dell'attività aziendale (scala 1-10)

Come si evince dalla figura 1, l'impatto della Digital Transformation è significativo su tutti i macro-ambiti di attività che riguardano le realtà del largo consumo.

<sup>4</sup> I macro ambiti rappresentano "insiemi di attività" concrete che aiutano a riclassificare in maniera semplice il tema più astratto dei flussi informativi, logistici e finanziari da cui siamo partiti declinando da un lato le attività che riguardano l'interazione con i clienti e dall'altra le attività di back-end. In particolare, sono stati considerati i seguenti macro ambiti, con i relativi processi:

- Dialogo e comunicazione con i clienti: insieme di attività che riguardano la comunicazione digitale e i processi di CRM e loyalty.
- Lettura e interpretazione dei comportamenti dei clienti: insieme di attività che riguardano i processi di data science e shopper marketing.
- Strumenti e soluzioni per vendere e dare servizio: insieme di attività che riguardano la gestione dei canali di vendita e del category management in un contesto omnichannel.
- Strumenti e soluzioni in ambito logistica e operations: insieme di attività che riguardano l'ottimizzazione dei processi in ambito supply chain, anche per l'e-commerce.
- Strumenti e soluzioni in ambito negoziale: insieme di attività che riguardano la gestione e il presidio della relazione commerciale nel contesto omnichannel.
- Strumenti e soluzioni nei processi di back-end: insieme di soluzioni per aumentare la visibilità e l'efficienza nei processi ordini-consegna.

Ai primi due posti, con un distacco irrisorio, troviamo il macro tema delle **relazioni informative con il cliente finale**: da una parte il “dialogo e la comunicazione”, dall’altra “lettura e interpretazione”. Come vedremo, questi ambiti rimandano a processi che richiedono nuove risposte al trattamento dell’informazione come per esempio new media, data science, CRM & loyalty, shopper marketing, ecc.

Al terzo posto troviamo il tema dei “canali di vendita” che rimanda all’omnicanalità e che vede ancora una volta il cliente finale chiamato a interagire con nuove soluzioni e nuovi format commerciali.

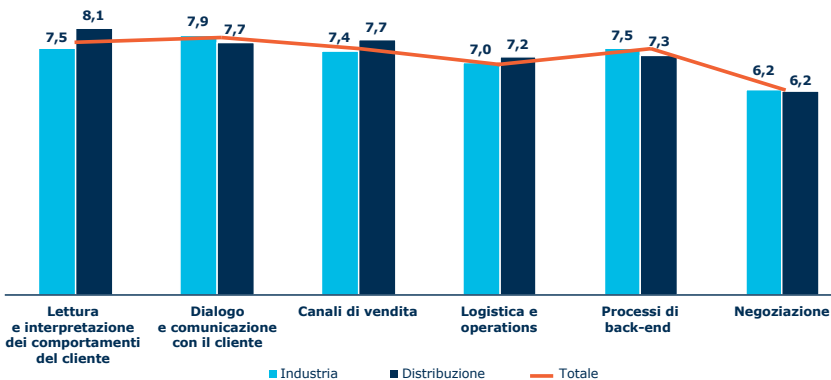
Al quarto e quinto posto troviamo due ambiti accomunati dal concetto di **efficienza**: ci riferiamo all’insieme dei “processi di back-end” e al grande tema della “logistica e operations.”

Infine, gli aspetti della “negoziante” e della relazione commerciale sembrano registrare impatti relativamente modesti. Come avremo modo di discutere nel secondo capitolo, la negoziazione risulta comunque indirettamente impattata dalla trasformazione digitale per effetto dei cambiamenti subiti da altri processi che coinvolgono le funzioni commerciali. Basti pensare a scelte inerenti agli equilibri commerciali e i prezzi in presenza di più canali di vendita (fisici e digitali).

Più in generale, questa prima risposta evidenzia che la Digital Transformation impatta in modo significativo su tutti gli ambiti in maniera omogenea e trasversale. Questo concetto di **trasversalità** ci tornerà molto utile quando osserveremo la reazione delle funzioni aziendali al cambiamento dei processi.

Scendendo all’interno del campione si osserva che Industria e Distribuzione appaiono molto allineate sulla gerarchia degli impatti (Figura 2).

Domanda - Quanto ritieni che la trasformazione digitale stia impattando le seguenti attività nella tua organizzazione?



Base Industria: 102 rispondenti; Distribuzione: 49 rispondenti

Figura 2 - La percezione da parte di Industria e Distribuzione dell'impatto della Digital Transformation sui macro-ambiti dell'attività aziendale (scala 1-10)

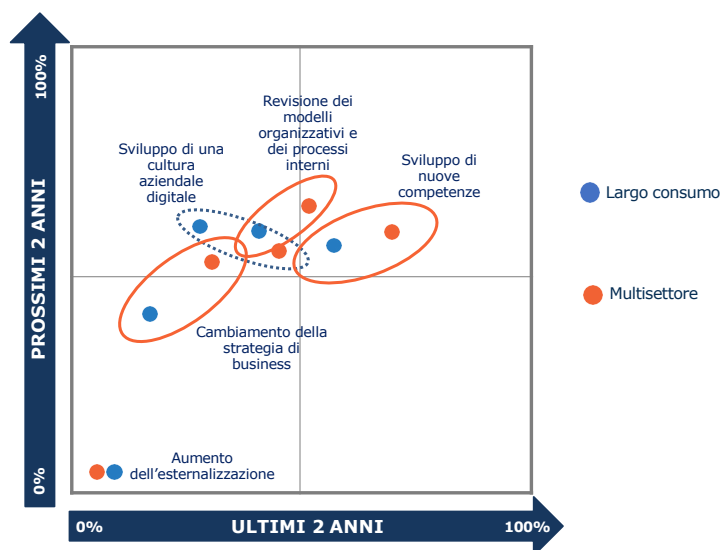
Da segnalare solo una piccolissima inversione tra le prime due voci che vede la Distribuzione mettere al primo posto la lettura e interpretazione del comportamento del cliente rispetto al dialogo e comunicazione con il cliente. Questo indizio si può abbinare all'evidenza, che scopriremo tra poco, che per la Distribuzione i processi di data science, CRM e loyalty assumono una rilevanza strategica particolare. La spiegazione di questa ipersensibilità al tema dell'interpretazione dei comportamenti d'acquisto rimanda all'evidenza che per un'impresa di servizi, come di fatto sono i retailer, il cliente finale è fisicamente co-autore dell'erogazione del servizio e quindi il costante affinamento dei sensori di shopper marketing è il presupposto del successo. Per la sua relazione diretta con il cliente finale, da sempre la Distribuzione si trova in una posizione privilegiata rispetto all'Industria per il ricco patrimonio informativo di dati sulla clientela di cui può disporre. Questo vantaggio si sta comunque riducendo per effetto della disintermediazione informativa abilitata dalle tecnologie digitali che consente all'Industria, in alcuni casi, di bypassare l'intermediario commerciale per dialogare direttamente con il consumatore. Non stupisce, quindi, che la distanza tra Industria e Distribuzione su questo fronte sia comunque modesta.

## 1.2 Gli impatti sulle organizzazioni

Alla luce di una percezione complessivamente elevata dell'impatto della trasformazione digitale nei macro-ambiti di attività, è importante misurarne anche le implicazioni strategiche e organizzative.

Nel confrontare l'impatto della Digital Transformation nel settore del largo consumo possiamo avvalerci anche di un confronto con un campione di aziende appartenenti ad altri settori.

**Domanda - Negli ultimi due anni su quali dei seguenti aspetti la Digital Transformation e l'introduzione di nuove tecnologie hanno avuto un impatto significativo sulla tua azienda? Pensando ai prossimi due anni, quali avranno un impatto più significativo?**



Base Largo Consumo: 148 rispondenti; Multisetto: 100 rispondenti

Figura 3 – Gli aspetti su cui la Digital Transformation ha avuto/avrà impatti rilevanti (% di rispondenti che hanno ritenuto significativo l'impatto sui diversi aspetti)

Nella figura 3 troviamo mappati i cinque aspetti, sull'asse orizzontale troviamo la percentuale di organizzazioni che hanno dichiarato che la Digital Transformation ha avuto un impatto significativo negli ultimi due anni, sull'asse verticale invece vi è la percentuale di organizzazioni che si aspetta che avrà un impatto significativo nei prossimi due.

Una prima evidenza riguarda lo **sviluppo di nuove competenze** che campeggia nel quadrante in alto a destra, sia nel largo consumo che negli altri settori, su cui si è fatto molto negli ultimi anni, ma su cui occorre ancora investire. Lo sviluppo di nuove competenze sarà sicuramente un tema caldo nei prossimi anni, in quanto la velocità del cambiamento imposta dalla trasformazione digitale mette continuamente in discussione le competenze richieste dei lavoratori.

Una seconda osservazione riguarda la **revisione dei modelli organizzativi e dei processi interni**, su cui il largo consumo dichiara di “dover fare” nei prossimi due anni più di quanto ha fatto negli ultimi due. I modelli organizzativi tradizionali, spesso fortemente gerarchici e burocratizzati, stanno lasciando il posto a modelli più agili, in grado di adattarsi più velocemente al cambiamento, basati sui principi di trasparenza, liquidità, empowerment e sperimentazione.

Un terzo elemento di riflessione critica riguarda lo **sviluppo di una cultura aziendale digitale**: in questo caso il largo consumo denuncia un ritardo rispetto ad altri settori che impone un’accelerazione nei prossimi due anni. Creare e diffondere una cultura digitale tra i dipendenti è la base imprescindibile per implementare un processo di digitalizzazione strutturato e coglierne tutti i vantaggi. Infatti, consiste nell’aver una visione condivisa delle opportunità che il digitale offre e la propensione a utilizzare strumenti digitali per il proprio lavoro.

Da segnalare, infine, le risposte sul **cambiamento delle strategie di business** che appaiono più conservative nel largo consumo rispetto ad altre industry che hanno subito fenomeni di disruption radicale dei modelli di business. Questo non stupisce se si considera che l’impatto della digitalizzazione è stato maggiore nei settori i cui prodotti e/o servizi sono digitalizzabili, contrariamente al largo consumo che è stato investito solo in alcune fasi della catena del valore.

Da non trascurare la risposta sull’irrilevanza dell’**aumento dell’esternalizzazione** che contraddice una parte di letteratura secondo cui, nel contesto digitale, le imprese tendono sempre di più ad organizzarsi a rete in virtù dei benefici

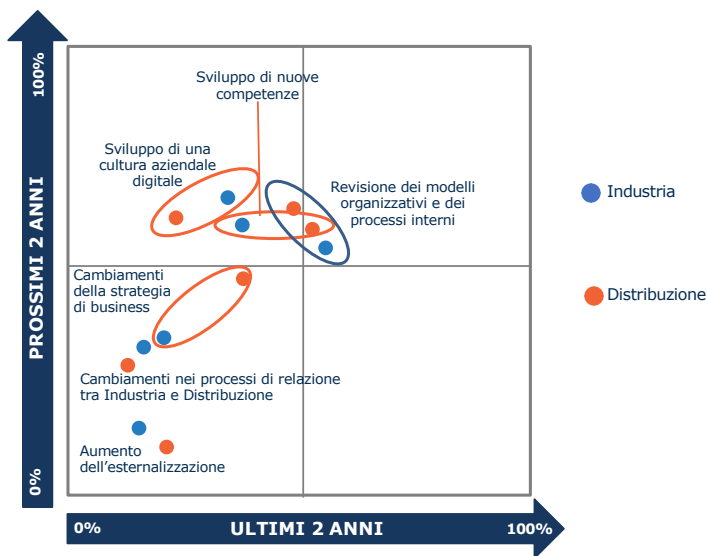
della condivisione digitale delle informazioni. Questo può essere dovuto dal fatto che il processo di digitalizzazione in queste realtà è ancora nella fase iniziale o che la cultura aziendale del largo consumo sia più tradizionale e quindi più legata a logiche di internalizzazione e controllo.

Nel complesso ciò che colpisce è una sostanziale simmetria tra le percezioni dei fenomeni espressa nel largo consumo rispetto a quella degli altri settori, come si evince graficamente il posizionamento delle risposte delle organizzazioni del largo consumo sono su una diagonale quasi perfetta rispetto alle omologhe delle organizzazioni multisettoriali. Il fatto che la percezione di intensità del singolo fenomeno sia leggermente meno forte nel largo consumo si spiega agevolmente con la natura meno digitale del bene e/o servizio offerto che al contrario in altri settori ha portato a rivisitazioni più intense dei modelli di creazione del valore. Nelle industry caratterizzate da prodotti e/o servizi maggiormente digitalizzabili, la necessità di investire sullo sviluppo di nuove competenze, sulla revisione dei modelli organizzativi e della strategia di business è stata avvertita con largo anticipo rispetto al largo consumo.

In questa fotografia l'unica eccezione viene dallo **sviluppo di cultura digitale** che vede il largo consumo riconoscere un ritardo che gli impone un intenso cambio di direzione.

Alla luce di questa prima fotografia è molto interessante cogliere eventuali differenze nelle percezioni di Industria e Distribuzione (Figura 4).

Domanda - Negli ultimi due anni su quali dei seguenti aspetti la Digital Transformation e l'introduzione di nuove tecnologie hanno avuto un impatto significativo sulla tua azienda? Pensando ai prossimi due anni, quali avranno un impatto più significativo?



Base Largo consumo: 100 rispondenti Industria; 48 rispondenti Distribuzione

Figura 4 – Gli aspetti su cui la Digital Transformation ha avuto/avrà impatti rilevanti – confronto Industria e Distribuzione (% di rispondenti che hanno ritenuto significativo l'impatto sui diversi aspetti)

In primo luogo, osserviamo che il tema dello **sviluppo di nuove competenze** mantiene per entrambi una priorità elevata per i prossimi due anni, ma con riferimento agli ultimi due anni vede una percezione di impatto più forte da parte della Distribuzione.

Le percezioni si modificano passando alla necessità di **ri-progettare modelli organizzativi e processi interni**: infatti nei prossimi due anni la Distribuzione sarà più impegnata su questo fronte. Una possibile spiegazione rimanda alla **revisione della strategia di business** che vede i retailer affrontare l'impatto più forte dell'omnicanalità sulle proprie reti di vendita fisiche e una conseguente nuova competizione interna tra canale fisico e digitale che richiede risposte organizzative adeguate.

Molto allineata la percezione dell'Industria e della Distribuzione sul tema dello **sviluppo di cultura aziendale digitale**

che si rivela l'area di maggiore azione per i prossimi due anni e di maggior ritardo negli ultimi due.

Nel complesso emerge che, se fino ad oggi le imprese hanno lavorato soprattutto su azioni più puntuali, come dotarsi di competenze chiave e rivisitare i processi, domani saranno alle prese con la necessità di permeare tutta l'organizzazione e quindi sviluppare cultura digitale trasversale e pervasiva.

### 1.3 La prontezza delle organizzazioni e le criticità da affrontare

A fronte delle sfide descritte è interessante capire la percezione delle imprese sul proprio livello di prontezza nell'affrontare i cambiamenti derivanti dalla trasformazione digitale (Figura 5). La metà del campione (49%) vede le proprie organizzazioni mediamente "pronte" ad affrontare le trasformazioni nei prossimi due anni, esprimendo un voto da 6 a 7 su 10, e oltre un terzo degli intervistati vede la propria organizzazione "molto pronta" (voto sopra l'8 su 10) con una percezione allineata a quelle del campione multisettoriale<sup>5</sup>.

**Domanda - Quanto ritieni che la tua azienda sia pronta ad affrontare i cambiamenti derivanti dalla Digital Transformation nei prossimi due anni?**

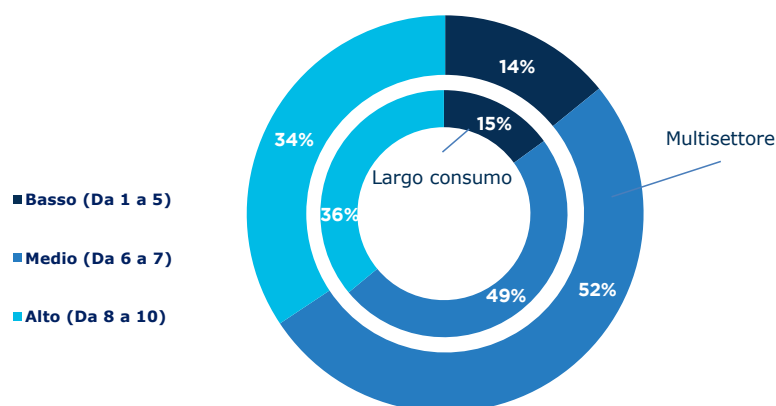


Figura 5 – Il livello di prontezza nel rispondere ai cambiamenti derivanti dalla Digital Transformation

Base Largo Consumo: 150 rispondenti; Multisetoriale: 99 rispondenti

<sup>5</sup> Per i dettagli sul campione multisettoriale si veda la nota metodologica.



La distribuzione delle risposte non cambia tra l'Industria e la Distribuzione. Il punto di partenza per approfondire il tema rimanda a una verifica sulla percezione della criticità (Figura 6).

**Domanda - Quali pensi siano le principali criticità/barriere che la tua azienda dovrà affrontare per cogliere le opportunità generate dalla Digital Transformation?**



Base Largo Consumo: 151 rispondenti; Multisetoriale: 99 rispondenti

Figura 6 - Le principali criticità nel cogliere le opportunità generate dalla Digital Transformation - confronto multisettore e largo consumo

La criticità più sentita riguarda il tema della riprogettazione dei **processi chiave**, ma al secondo e terzo posto campeggiano due temi di natura organizzativa legata alle persone e cioè la **resistenza al cambiamento** e la **difficoltà di diffondere cultura digitale**. Ne deriva che queste sfide rappresentano priorità di lavoro per le organizzazioni.

Una chiave di lettura ulteriore si ottiene confrontando le risposte delle aziende che si dichiarano "molto pronte" con quelle delle aziende che si dichiarano "meno pronte" (Figura 7).

Domanda - Quali pensi siano le principali criticità/barriere che la tua azienda dovrà affrontare per cogliere le opportunità generate dalla Digital Transformation?

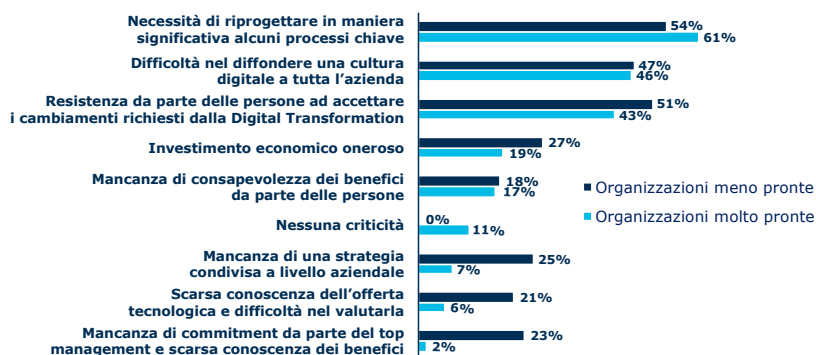
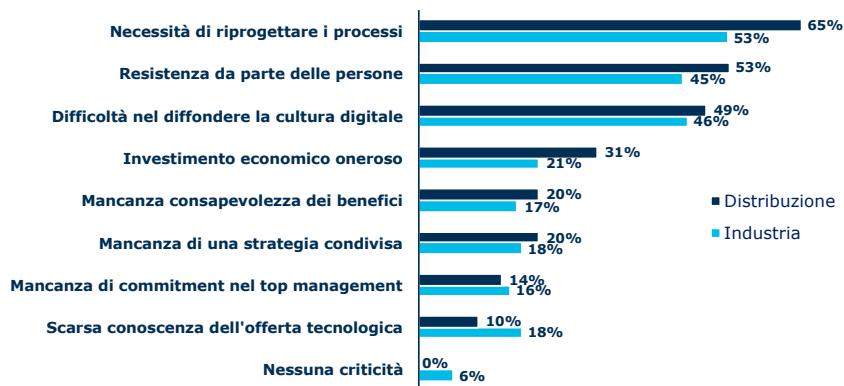


Figura 7 – Le principali criticità nel cogliere le opportunità generate dalla Digital Transformation – confronto imprese “molto pronte” e “meno pronte”

Organizzazioni molto pronte: 54 rispondenti; Organizzazioni meno pronte: 94 rispondenti

Da questo confronto il vertice della graduatoria rimane intatto, ma emerge che le organizzazioni “meno pronte” attribuiscono maggiore criticità a tre risposte che per le altre erano meno sentite: l'assenza di una strategia condivisa a livello aziendale, la mancanza di conoscenza dell'offerta tecnologia e la mancanza di commitment del vertice aziendale. La circostanza è rilevante perché due delle tre voci citate hanno al proprio interno dimensioni legate alla natura soft delle organizzazioni, cioè a elementi di condivisione valoriale e di commitment, fondamentali per iniziare il percorso di trasformazione digitale. In questo contesto è interessante capire se le percezioni di Industria e Distribuzione convergono (Figura 8).

Domanda - Quali pensi siano le principali criticità/barriere che la tua azienda dovrà affrontare per cogliere le opportunità generate dalla Digital Transformation?



Base Industria: 102 rispondenti; Distribuzione: 49 rispondenti

Figura 8 – Le principali criticità nel cogliere le opportunità generate dalla Digital Transformation – confronto Industria e Distribuzione

Una prima evidenza rimanda al fatto che la Distribuzione appaia mediamente più preoccupata su tutte le voci che descrivono le criticità del cambiamento. Le distanze maggiori si osservano sul tema della **necessità di riprogettare i processi** che vede i retailer alle prese con l’impatto radicale dell’e-commerce. Altrettanto forti la **resistenza delle persone** e non ultima la dimensione economica degli investimenti richiesti, ancora una volta, presumibilmente, a causa di una completa rivisitazione dei processi legati all’e-commerce.

Per capire le origini di questa risposta è molto utile scendere ancora di un livello nell’analisi per vedere se la Grande Distribuzione e la Distribuzione Organizzata hanno percezioni diverse (Figura 9).

Domanda - Quali pensi siano le principali criticità/barriere che la tua azienda dovrà affrontare per cogliere le opportunità generate dalla Digital Transformation?



Figura 9 – Le principali criticità nel cogliere le opportunità generate dalla Digital Transformation – confronto Grande Distribuzione e Distribuzione Organizzata

Base Grande Distribuzione: 28 rispondenti; Distribuzione Organizzata: 21 rispondenti

Ecco allora che il tema della **resistenza delle persone** emerge in tutta la sua complessità nel mondo delle imprese a rete della Distribuzione Organizzata. La spiegazione rimanda a modelli organizzativi che vedono le conoscenze distribuirsi un po' al **centro-sedi nazionali** e un po' in **periferia-sedi locali** con evidenti ripercussioni sui meccanismi inerziali. Da segnalare la risposta delle imprese succursaliste della Grande Distribuzione che appaiono molto concentrate sul tema della **riprogettazione dei processi**.

Una scoperta contro-intuitiva viene invece entrando in profondità nel mondo dell'Industria (Figura 10).

Domanda - Quali pensi siano le principali criticità/barriere che la tua azienda dovrà affrontare per cogliere le opportunità generate dalla Digital Transformation?



Base Grande Industria: 38 rispondenti; Piccola-Media Industria: 62 rispondenti

Figura 10 – Le principali criticità nel cogliere le opportunità generate dalla Digital Transformation – confronto Grande e Medio Piccola Industria

Se si scinde la “grande” Industria dalla “medio-piccola”, il tema della resistenza delle persone riesplode ma questa volta, con sorpresa, nelle grandi imprese. In questo caso l’interpretazione tende a rovesciarsi rispetto a quella precedente sulla Distribuzione perché sul fronte industriale la reattività delle medie imprese a gestione spesso familiare tende ad essere superiore a quella delle grandi, dotate frequentemente di modelli organizzativi a matrici internazionali e interfunzionali che impattano sul tema della velocità e dell’inerzia. In questi modelli la presa di decisioni è fatta su tavoli interfunzionali che abbracciano più mercati geografici e per ridurre il rischio di scelte non condivise si istruiscono spesso meccanismi di collegialità informale che possono tradursi in scarsa propensione al rischio e inerzia rispetto al cambiamento.

Alla luce di questa prima fotografia si aprono due grandi temi che saranno sviluppati rispettivamente nei capitoli 2 e 3. Il primo è il tema dei processi e delle competenze, il secondo è quello delle risposte organizzative e delle azioni a sostegno della diffusione di cultura digitale.

# 2

La revisione dei processi  
e il ruolo delle funzioni

Nella prima parte del lavoro emerge che nei prossimi anni, una delle priorità delle organizzazioni del largo consumo, sarà quella di lavorare sulla **revisione dei processi**. Al fine di approfondire questa esigenza abbiamo analizzato la natura di tali processi e il loro rapporto con le competenze e le professionalità digitali oggi presenti e quelle che verranno introdotte nelle diverse funzioni.

## 2.1 La mappatura dei processi

Il punto di partenza dell'analisi è la misurazione del livello di soddisfazione delle soluzioni organizzative attuali del singolo processo (asse verticale: scala 1-10) e del livello di rilevanza strategica futura attribuito allo stesso (asse orizzontale: scala 1-10).

Nasce in questo modo una mappa composta da quattro quadranti che segmentano i processi in quattro gruppi caratterizzati da diversi livelli di **soddisfazione e rilevanza strategica**. Prima di commentare il posizionamento dei singoli processi giova sottolineare che il voto medio della soddisfazione delle soluzioni organizzative è molto inferiore al voto medio della rilevanza strategica futura del processo (5,5 vs. 7,7), segno che i rispondenti individuano la necessità di lavorare su tali processi.

Domanda - Con riferimento alla tua organizzazione e ai processi sotto riportati, qual è la sua rilevanza strategica e l'attuale livello di performance?



Base: 95 rispondenti

Figura 11 – La classificazione dei processi per soddisfazione delle soluzioni organizzative adottate e la rilevanza strategica futura (scala 1-10)

Nel quadrante in alto a sinistra troviamo l'area della "manutenzione" che ospita quei processi caratterizzati da un livello di soddisfazione superiore alla media relativa e un livello di priorità strategica inferiore alla media relativa. Dalle risposte emergono tre processi accomunati dal tema dell'efficienza e dall'evidenza che una loro eventuale inefficienza renderebbe insostenibili i flussi delle merci (area logistica e negoziale). Nello specifico ci riferiamo alla gestione e presidio della relazione commerciale, alla gestione dell'attività a punto vendita e presidio del territorio e infine alle soluzioni per aumentare visibilità ed efficienza nel processo ordine-consegna.

Volendo semplificare si potrebbe dire che ciò che accomuna questi processi è la natura logistica degli stessi e la fisicità dei loro effetti. Da segnalare che i processi tipici della supply chain si collocano in una posizione centrale neutra e quindi sono vicini anche a questo quadrante.



In alto a destra l'area del “**consolidamento**”, cioè i processi ad alta rilevanza strategica e con una soddisfazione relativa sopra la media. Qui campeggiano la **comunicazione digitale** e la **gestione e accuratezza del dato**, processi strategici diversi, ma accomunati da un livello di soddisfazione superiore alla media. Sempre in questo quadrante, ma con un livello di soddisfazione leggermente inferiore, troviamo i tre processi **data science**, **CRM & loyalty** e **shopper marketing**. A ben vedere tutti i cinque processi citati appaiono legati al tema delle nuove sfide legate al trattamento delle informazioni e al tema del dialogo con il cliente finale, su cui convergono gli interessi di entrambi gli attori della filiera come discusso nel paragrafo 1.1.

Sempre in questo quadrante troviamo il processo di **gestione dell'e-commerce** che però è molto vicino ai confini del terzo quadrante delle “**priorità**” dove campeggiano il tema dei **new format (fisico e digitale)** e dell'**omnicanalità** che hanno chiari legami logici e funzionali con il tema dell'**e-commerce**. A quanto pare su questa macro area, che potremmo definire dell'omnicanalità, esistono ampi spazi d'azione e miglioramento che si possono spiegare con la ricerca costante e ancora incompiuta di una proposta al consumatore di user experience fluide e in grado di “cucire” omogeneamente i touch point fisici e digitali.

Infine, in basso a sinistra, l'area dell'“**osservazione**”, cioè di quei processi come **supply chain finance**, **e-procurement e smart & mobile payment** che hanno una componente forte connessa ad attività di tipo finanziario e quindi meno vicine a quelle caratteristiche delle funzioni di business intervistate.

Alla luce di questa mappatura è fondamentale osservare se Industria e Distribuzione abbiano punti di vista convergenti (Figura 12).

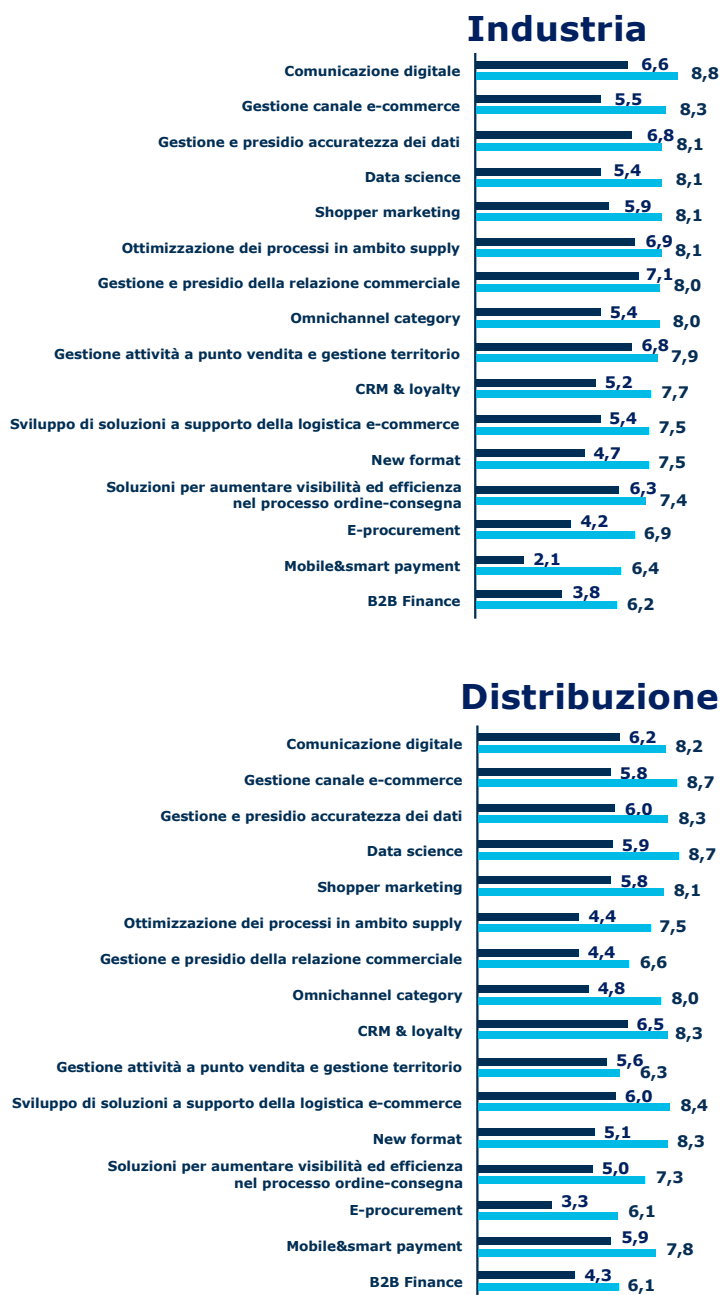


Figura 12 - La classificazione dei processi per soddisfazione delle soluzioni organizzative adottate e la rilevanza strategica futura - confronto Industria e Distribuzione

Base Industria: 59 rispondenti; Distribuzione: 36 rispondenti

La prima evidenza è che sul fronte della rilevanza strategica la Distribuzione ha un ranking leggermente diverso: infatti salgono il tema del data science (1° posto vs. il 3° per l'Industria - Figura 12) e del CRM & loyalty (3° posto vs. il 5° per l'Industria - Figura 12).

Come anticipato, questi processi sono molto legati all'esigenza espressa dai retailer di interpretare costantemente le evoluzioni dei comportamenti di acquisto per fornire risposte tempestive ai clienti finali. Circostanza che è comune anche all'Industria, ma che nelle imprese di servizi assume una rilevanza strategica superiore, data dal ruolo attivo che svolge il consumatore nella fase di erogazione del servizio. Non stupisce quindi che l'enorme patrimonio di informazioni rappresentato dai sistemi di CRM & loyalty dei retailer assuma una rilevanza strategica elevata e complementare ai processi di data science. Non meno rilevante il fatto che per la Distribuzione il tema dell'**e-commerce** e della **logistica dedicata** campeggino al 2° e 3° posto (Figura 12).

Da segnalare un'ulteriore divergenza interna alle graduatorie sul tema dello **smart & mobile payment** che per la Distribuzione ha una rilevanza superiore essendo collegabile direttamente alla customer experience del cliente. Su questo tema segnaliamo che il sub-campione dei CEO intervistati condivide il punto di vista dei retailer: il tema dei pagamenti, una delle frontiere più rilevanti del commercio, impatterà anche sulle soluzioni di **social commerce** che vedono convergere il tema della comunicazione e della commercializzazione.

Se si passa dal ranking della rilevanza a quello della soddisfazione le divergenze tendono a ridursi con alcune eccezioni rilevanti, come per esempio quella relativa alla soddisfazione per la **gestione e presidio della relazione commerciale** che vede l'Industria dare un voto medio di 7,1 (il più alto nel ranking interno all'Industria) e la Distribuzione dare un voto medio di 4,4 (uno dei più bassi nel ranking interno della Distribuzione). Questa asimmetria apre una parentesi importante che verrà affrontata in merito alle soluzioni organizzative che Industria e Distribuzione hanno dedicato all'e-commerce.

## 2.2 La relazione commerciale e gli spazi di collaborazione

In apertura (Figura 1) l'ambito della "negoiazione" risultava il meno colpito dalla trasformazione digitale; nella successiva mappatura dei processi (Figura 11) è emerso che nel riquadro delle "priorità" figurano processi legati al tema dell'omnicanalità che per loro natura sono destinati a influenzare la relazione commerciale e hanno implicazioni sulle soluzioni organizzative dedicate all'e-commerce. Per sciogliere questa contraddizione, rafforzata dalla diversa percezione di soddisfazione sulla relazione commerciale, è molto utile osservare il punto di vista delle parti sulle frontiere della collaborazione verticale.

Ecco allora, in una scala da 1 a 10, le aree su cui Industria e Distribuzione sembrano più aperte alla collaborazione riguardano i seguenti processi:

- E-commerce.
- Comunicazione digitale.
- CRM & loyalty.
- Shopper marketing.

**Domanda - Per i processi sotto riportati ritieni che la trasformazione digitale abbia abilitato nuovi spazi di collaborazione nella relazione Industria - Distribuzione?**

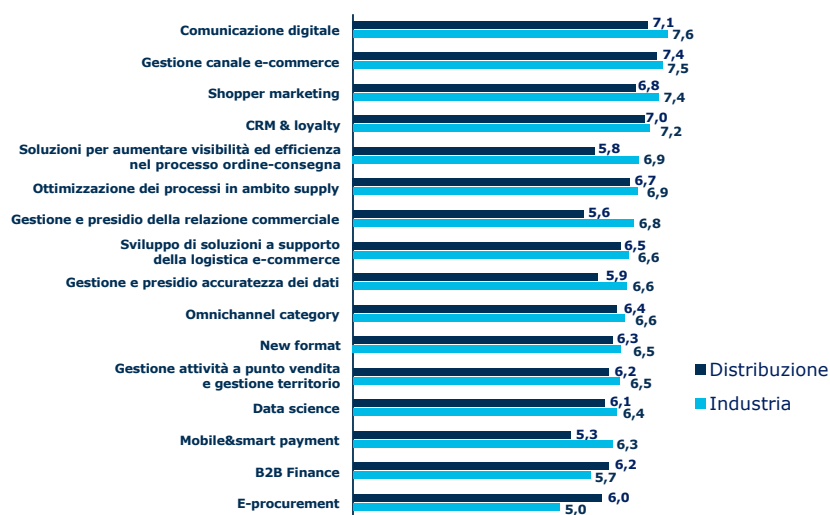


Figura 13 – I processi in cui la Digital Transformation ha abilitato spazi di collaborazione verticale (scala 1-10) – confronto tra Industria e Distribuzione

Base Industria: 57 rispondenti; Distribuzione: 33 rispondenti

A ben vedere questi quattro processi rientrano nel quadrante della matrice che abbiamo definito del “**consolidamento**” (caratterizzato da un livello di rilevanza e di soddisfazione superiori alla media) e si tratta di processi che impattano non solo sull’efficienza delle relazioni, ma anche sulla potenziale efficacia delle proposte al cliente finale. Il fatto che Industria e Distribuzione siano disposte a collaborare su temi che impattano sull’efficacia non è secondario dal punto di vista concettuale, se è vero che i legami tra concorrenza verticale e orizzontale sono molto studiati e che l’effettiva presenza di intrabrand competition sulle vendite è da sempre un ostacolo fisiologico alla collaborazione e un viatico della concorrenza sui prezzi.

Non resta che fare un passo ulteriore e collegare il tema dei processi a quello delle funzioni e delle competenze. Partendo da un approfondimento sull’evoluzione dei processi chiave delle diverse funzioni aziendali, si passa ad analizzare le competenze digitali hard e soft che i referenti dell’area Marketing, Commerciale e Digital/IT indicano prioritarie e necessarie per affrontare le nuove sfide. Questo aprirà la strada al capitolo finale dedicato alle soluzioni organizzative.

## 2.3 L’evoluzione delle competenze e le nuove figure professionali

La prima parte della ricerca ha evidenziato che la Digital Transformation ha un impatto trasversale su tutti gli ambiti aziendali e quindi sui processi. In questo capitolo si analizza il rapporto tra i processi e le funzioni aziendali. La **funzione Marketing** raccoglie le risposte degli intervistati che operano nelle aree del Consumer e Trade Marketing nonché delle Ricerche di mercato; la **funzione Commerciale** racchiude le aree Acquisti, Vendite e Category; infine la **funzione Digital/IT** è composta dai responsabili Digital e dell’Information Technology. Gli approfondimenti sulla funzione HR sono rimandati al capitolo successivo.

Per ognuna di queste funzioni si evidenziano quali sono le competenze digitali oggi maggiormente diffuse e quali saranno necessarie in futuro, identificando anche le principali figure professionali richieste.

Le competenze digitali analizzate possono essere distinte in due macro categorie diverse: le **Digital Soft Skill** e le **Digital Hard Skill**.

- Per **Digital Soft Skill** si intende l'insieme delle competenze trasversali lette alla luce dell'evoluzione digitale in atto, ossia capacità soft di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali per migliorare la produttività e la qualità delle attività lavorative svolte (vedi box: "Approfondimento sulle competenze digitali").
- Le **Digital Hard Skill** sono competenze più tecniche e specifiche, collegate all'utilizzo di uno specifico strumento o all'implementazione di un determinato trend tecnologico. Nell'analisi della diffusione di tali competenze nella ricerca, considerato il profilo degli intervistati, è stata data enfasi soprattutto alla capacità di comprendere le opportunità di utilizzo delle tecnologie nelle attività della propria funzione, di capirne le implicazioni e di saper gestire e utilizzare gli strumenti che incorporano tali tecnologie (vedi box: "Approfondimento sulle competenze digitali").

## Approfondimento sulle competenze digitali

### Le Digital Soft Skill

- **Knowledge Networking:** la capacità di razionalizzare, capitalizzare e organizzare informazioni e conoscenze attraverso strumenti digitali.
- **Virtual Communication:** la capacità di comunicare in modo efficace attraverso differenti strumenti digitali.
- **Digital Awareness:** la capacità di preservare la confidenzialità e sicurezza dei dati e delle informazioni scambiati in base agli strumenti utilizzati.
- **Creativity:** la capacità di utilizzare diversi strumenti digitali per creare contenuti innovativi.
- **Data Visualization:** la capacità di rappresentare i dati per facilitare la presa di decisioni.
- **Data Analysis:** la capacità di analisi dei dati.

## Le Digital Hard Skill

Di seguito gli ambiti tecnologici su cui va sviluppata la capacità di comprendere le opportunità di utilizzo e le implicazioni all'interno dei processi che si presidiano.

- **Intelligenza Artificiale:** ramo della computer science che studia lo sviluppo di sistemi hardware e software dotati di capacità tipiche dell'essere umano (interazione con l'ambiente, apprendimento e adattamento, ragionamento e pianificazione) in grado di perseguire autonomamente una finalità definita prendendo delle decisioni che, fino a quel momento, erano solitamente affidate agli umani.
- **Internet of Things:** paradigma tecnologico basato sull'idea di "smart objects" - oggetti dotati di identità, che possono essere localizzati, che hanno capacità di interazione con l'ambiente circostante e di elaborazione di dati - tra loro interconnessi in modo che sia possibile scambiare le informazioni possedute, raccolte e/o elaborate.
- **Big Data & Analytics:** con il termine Big Data si indicano enormi volumi di dati eterogenei per fonte e formato, caratterizzati da proprietà quali volume, velocità e varietà. Il termine Analytics si riferisce invece a sofisticati algoritmi matematici in grado di evidenziare e trasformare questi dati in informazione e conoscenza.
- **Mobile:** insieme delle applicazioni presenti sui dispositivi che seguono la mobilità dell'utente e utilizzabili per interagire con clienti, fornitori o per gestire i processi interni aziendali.
- **Blockchain:** è definita come un registro digitale le cui voci sono raggruppate in "blocchi", concatenati in ordine cronologico e la cui integrità è garantita dall'uso della crittografia. Tali tecnologie sono incluse nella più ampia famiglia delle Distributed Ledger.

- **Realtà Aumentata e Realtà Virtuale:** la prima attraverso un computer, crea oggetti in grafica 3D e li orienta come apparirebbero dal punto di vista della telecamera, sovrapponendo infine le immagini generate a quelle del mondo reale. La seconda pone l'utente all'interno di una esperienza immersiva e lo fa interagire con mondi virtuali in 3D in cui possono essere simulati tutti i sensi.
- **Cloud Computing:** insieme di servizi ICT accessibili on-demand e in modalità self-service tramite tecnologie internet, basati su risorse condivise, caratterizzati da rapida scalabilità delle risorse e dalla misurabilità puntuale dei livelli di performance, in modo da essere consumabili in modalità pay-per-use.
- **Digital Customer Experience:** indica quel complesso di fattori che determinano l'esperienza di acquisto di un cliente attraverso un canale digitale. Dipende da diversi fattori, inclusi i servizi front-end e l'ottimizzazione dei processi back-office che offrono supporto all'utente.
- **Cyber Security e Data Protection:** La cyber security è focalizzata principalmente sulla protezione dei sistemi informatici (computer, reti di telecomunicazione, smartphone, ecc.) e dell'informazione in formato digitale da attacchi interni e, soprattutto, esterni. La protezione dei dati è il processo di salvaguardia di informazioni e dati creati e archiviati.
- **Social:** comprende strumenti comunicativi e interattivi che instaurano e mantengono un contatto tra utenti. Oltre ai Social Network sono inclusi forum online, blog, wiki e software collaborativi.



### 2.3.1 I processi in ambito Marketing

Partendo dall'elenco dei processi analizzato nel capitolo precedente i tre processi principali di competenza degli intervistati appartenenti alla funzione Marketing sono:

1. Comunicazione digitale.
2. Shopper marketing.
3. CRM & loyalty.

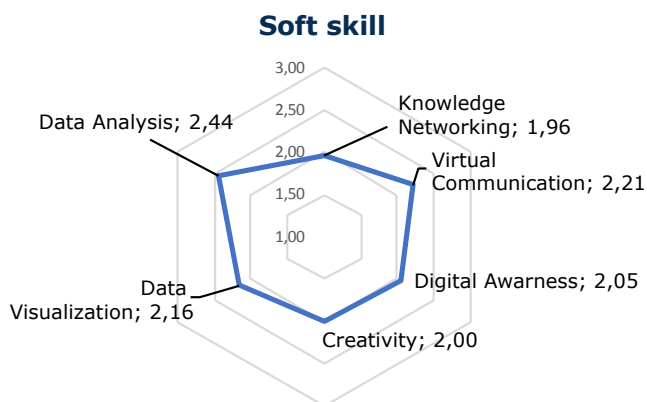
Tutti e tre fanno riferimento all'area del “**consolidamento**” (caratterizzata da alta rilevanza strategica e soddisfazione sopra la media<sup>6</sup>). La comunicazione digitale è quello in cui gli intervistati esprimono una maggiore soddisfazione rispetto all'organizzazione attuale e alle competenze digitali possedute (6,4 su una scala da 1 a 10 dove 10 è il massimo livello di soddisfazione). Leggermente inferiore è la soddisfazione rispetto ai processi di shopper marketing e di CRM & loyalty (per entrambi 5,8 su una scala da 1 a 10).

Dalle risposte fornite dai referenti del Marketing emerge che le soft skill possedute attualmente in misura maggiore riguardano da una parte la capacità di analizzare e rappresentare i dati (Data Analysis e Data Visualization) e la capacità di saper comunicare in maniera efficace attraverso gli strumenti digitali in ambienti sempre più virtuali (Virtual Communication). In merito alle hard skill, invece, la funzione Marketing dichiara un livello di possesso abbastanza elevato delle competenze legate alla comprensione delle opportunità di utilizzo delle **tecnologie Mobile**. Per il futuro, assumeranno rilevanza la **soft skill Knowledge Networking**, che permette di razionalizzare, capitalizzare e organizzare informazioni e conoscenze attraverso strumenti digitali e le **hard skill** sulla **Digital Customer Experience** e sui **Big Data & Analytics**.

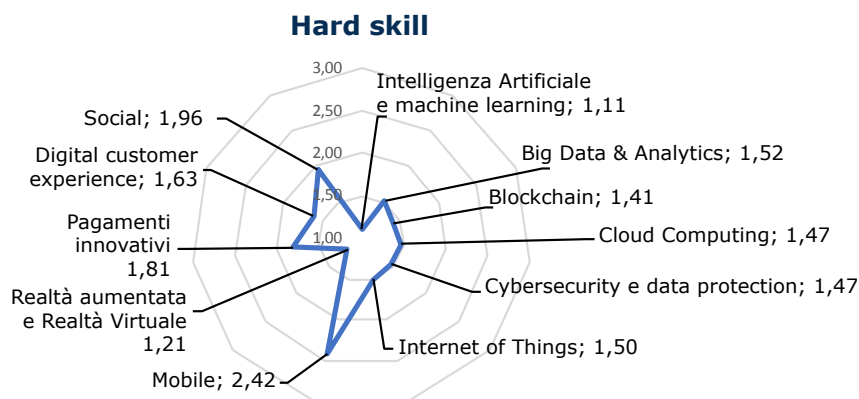
---

<sup>6</sup> I dati in merito al livello di soddisfazione delle attuali soluzioni organizzative e della rilevanza strategica futura del processo indicati, si riferiscono a quanto dichiarato dai rispondenti della funzione specifica di riferimento. Per questo motivo differiscono lievemente dai dati presentati nel capitolo precedente, i quali si riferiscono invece alla totalità del campione del largo consumo.

Domanda - Pensando alla tua funzione, indica il livello di “possesso attuale” per le seguenti competenze e se saranno rilevanti per i prossimi due anni



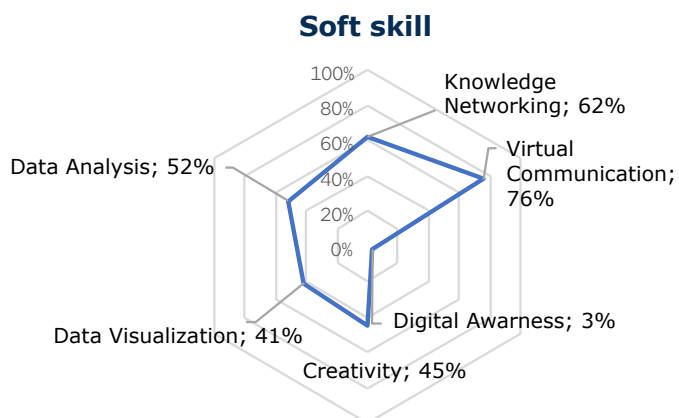
Scala livello di possesso: 1 basso, 2 medio, 3 alto



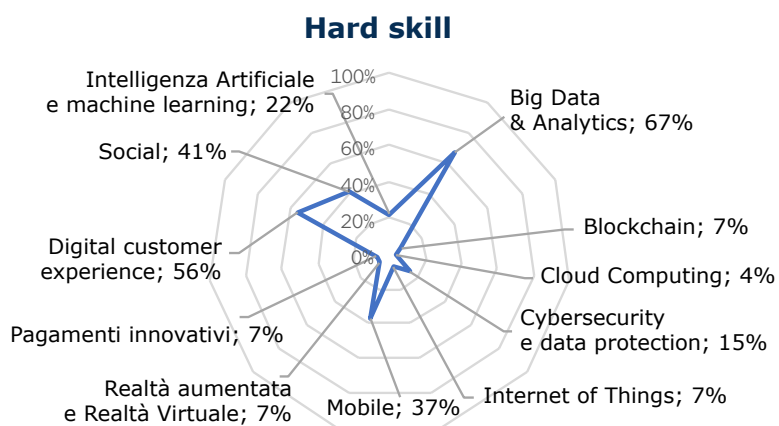
Scala livello di possesso: 1 basso, 2 medio, 3 alto

Base Soft skill: 27 rispondenti; Hard skill: 29 rispondenti

Figura 14 – Il livello di possesso delle soft e delle hard skill dei referenti del Marketing



Percentuale di organizzazioni che hanno indicato come rilevanti nei prossimi due anni



Percentuale di organizzazioni che hanno indicato come rilevanti nei prossimi due anni

Base Soft skill: 27 rispondenti; Hard skill: 29 rispondenti

Figura 15 – La rilevanza futura delle soft e delle hard skill dei referenti del Marketing

È alla luce di queste risposte che si possono rileggere i tre principali processi presidiati dalla funzione Marketing nonché descrivere le professionalità che saranno più richieste per la gestione degli stessi.

### Comunicazione Digitale

Il processo maggiormente governato dalla funzione Marketing è la **comunicazione digitale**. Il digitale ha impattato in maniera profonda sul rapporto con il consumatore e gli strumenti per raggiungerlo e interagire con lui. Da una comunicazione unidirezionale, percepita in maniera passiva dal cliente, a una digitale bidirezionale in cui l'utente vuole conoscere e dialogare in maniera attiva e multicanale con il brand di riferimento. Non sorprende dunque che la competenza soft maggiormente sviluppata dai referenti Marketing sia la Virtual Communication e, tra le principali competenze hard, la capacità di utilizzare e riconoscere le opportunità offerte da strumenti Mobile e canali Social. Tali canali che da tempo vengono utilizzati per veicolare le campagne marketing, risulteranno rilevanti anche in futuro, per cui buona parte del campione afferma la necessità di continuare a sviluppare le competenze relative a tali ambiti anche nei prossimi anni.

Le modalità di interazione e comunicazione con il consumatore, fondamentali per riuscire ad attrarre la sua attenzione, sono in costante cambiamento e rendono questo processo sempre in evoluzione. Questo richiede di mantenere sempre aggiornate le competenze legate alla Virtual Communication e di Knowledge Networking poiché saper razionalizzare, capitalizzare e organizzare informazioni e conoscenze attraverso strumenti digitali sarà fondamentale per migliorare l'efficacia della comunicazione digitale.

Tale aspetto sarà sempre più rilevante in futuro anche a seguito delle trasformazioni che stanno avvenendo nelle modalità di reperimento delle informazioni dei consumatori sul web e che porteranno le aziende a non utilizzare dati di terza parte per la profilazione degli utenti. Questo richiederà di acquisire competenze che permettano di raccogliere, gestire e interpretare dati di "prima mano" o non strutturati. Per questo motivo gli investimenti in tecnologie di Big Data & Analytics

e le competenze ad esse associate cresceranno di rilevanza e andranno sviluppati in maniera più significativa rispetto a quanto fatto finora.

### Shopper marketing

Le tecnologie digitali hanno “invaso” il negozio fisico permettendo al retailer di arricchire l’esperienza di acquisto moltiplicando gli stimoli per il consumatore all’interno del punto vendita. È questo l’ambito dello **Shopper marketing**, uno dei principali processi in carico alla funzione Marketing che risulta spesso trasversale alle funzioni di trade e consumer marketing e che sempre più spesso vede coinvolte la funzione Ricerche di mercato.

Una prima competenza chiamata in gioco da questo processo è quella relativa alla progettazione ed esecuzione di nuove relazioni tra persona e prodotto (user experience) legate ai mobile device. Il Mobile si rivela un mezzo chiave per raccogliere ed erogare informazioni per questo processo, soprattutto per le catene di Distribuzione, perché permette di raccogliere informazioni su spostamenti, abitudini e attitudini dei consumatori. Incrociando i dati derivanti dall’analisi delle interazioni in negozio, raccolti tramite la tecnologia mobile, con i dati dei comportamenti sui social si possono ottenere insight di valore per influenzare i bisogni e le attitudini dei consumatori.

Tra le novità su questo fronte, ancora poco diffuse in Italia, le app scaricabili sul proprio smartphone che permettono di leggere i QR code dei prodotti in negozio per ottenere maggiori informazioni, e le tecnologie beacon, che permettono di far dialogare il cliente e i prodotti sullo scaffale, inviando messaggi, video e altre informazioni.

Risulta quindi fondamentale integrare, in una shopping experience unica e fluida, il mondo fisico dei punti vendita e quello online dei device mobili e dei social. Per migliorare l’efficacia di questo processo sono fondamentali sia le competenze Social e Mobile sia quelle relative alla Digital Customer Experience, ad oggi poco diffuse, che permetteranno non solo di traslare in digitale l’esperienza di acquisto fisica (e viceversa), ma anche di garantire da parte del cliente livelli di engage-

ment e soddisfazione elevati. Altre competenze che risulteranno fondamentali in futuro per migliorare l'efficacia di questo processo sono la capacità di capire le opportunità che derivano dall'utilizzo delle diverse tipologie di dati dei consumatori (Big Data e Analytics) e saper utilizzare le tecnologie di analisi. Queste due aree di competenze, che oggi hanno un livello di possesso basso, sono gli aspetti prioritari su cui i referenti Marketing dichiarano la necessità di investire in futuro.

### CRM & Loyalty

La Digital Customer Experience e le competenze legate all'uso di Big Data e Analytics sono fondamentali anche per il processo di CRM & loyalty. Non si tratta solo di trasformare le persone in acquirenti al momento dell'acquisto, ma di fidelizzarle e mettere in atto strategie personalizzate sulla base dei loro gusti, esigenze e bisogni per creare ingaggio per il futuro. L'elemento centrale di questo processo sono i dati e la capacità di integrarli, leggerli e interpretarli per la fidelizzazione del cliente.

Inoltre, i tradizionali programmi fedeltà, come la raccolta punti, ancora diffusi nel mondo retail e dei prodotti di consumo, stanno perdendo efficacia sulle nuove generazioni rispetto a premi nativamente digitali, dal ritorno immediato, e all'implementazione di dinamiche di gamification per coinvolgere l'utente.

La soddisfazione rispetto alle attuali soluzioni organizzative di questo processo non è elevata e la spiegazione potrebbe proprio risiedere nella mancanza di competenze chiave per sfruttare appieno le opportunità offerte dal digitale in questo ambito. È soprattutto il Marketing delle organizzazioni industriali a lamentare una forte insoddisfazione delle soluzioni organizzative a supporto del processo di CRM & loyalty.

La spiegazione risiede nel fatto che l'Industria difficilmente riesce ad instaurare un rapporto diretto con il consumatore finale, per cui è complicato reperire dati e informazioni sui prodotti acquistati e sui clienti in maniera disintermediata dalla Distribuzione. In uno scenario come quello attuale, in cui la condivisione dei dati relativi ai comportamenti di acquisto tra imprese produttive e della Distribuzione è ancora limitata,

risulta difficile per le prime costruire strategie di CRM e di fidelizzazione efficaci.

Per capire quali possono essere gli spunti per migliorare il processo di CRM & loyalty è utile il confronto con alcune iniziative di aziende native digitali che vedono nel processo un driver strategico della “fedeltà esperienziale” verso il brand e non un semplice strumento di natura promozionale. Un esempio è quello di Amazon Prime, che pur non essendo un vero e proprio programma di marketing (in quanto gli utenti pagano per usufruirne), rappresenta un’esperienza in termini di prodotti, sconti, spedizioni immediate e resi, in un continuo processo di miglioramento che include sempre nuovi contenuti e servizi.

Un altro caso molto noto è quello di Starbucks che crea un ecosistema di vantaggi abbinati a “coins”, ossia a punti che possono assumere un valore per l’acquisto di altri servizi.

L’idea di una moneta virtuale legata a un brand è stata stimolata anche dalla diffusione di tecnologie di tracciamento delle informazioni come la Blockchain e che potenzialmente potrebbero agevolare la creazione di circuiti di scambio dei “punti-coins” legati a un programma loyalty.

### I nuovi profili professionali

Per rafforzare tali competenze si introducono nuovi profili digitali come, ad esempio, il **Digital Marketing Manager**, presente nel 56% delle organizzazioni del largo consumo, molto di più rispetto alle aziende di altri settori (32%). Segnale dell’importanza del marketing multicanale nel largo consumo per creare un’esperienza unificata con i consumatori.

Un’altra figura che sta iniziando a diffondersi è il **Social Media Listening Analyst**, che si occupa di monitorare il sentiment degli utenti intorno al brand dell’organizzazione indirizzando le attività di comunicazione e di customer care. Si tratta di una figura ancora poco presente in azienda (15%), anche se la competenza è relativamente diffusa all’interno della direzione (35%).

Altra professionalità emergente è il **SEO/ SEM specialist** che si occupa di attuare strategie di promozione ottimizzando la ricerca tramite motori di ricerca attraverso la codifica del

contenuto testuale in parole chiave. Sempre più spesso, infatti, la ricerca dei beni di largo consumo da parte dei consumatori avviene online, attraverso i motori di ricerca; avere tali competenze permette di profilare l'utente e passare poi ad una comunicazione più mirata sui canali social. Il 12% delle aziende coinvolte nella rilevazione dichiara la presenza di tale profilo mentre il 35% ha sviluppato le competenze SEO e SEM in modo trasversale alla funzione. È interessante segnalare che il largo consumo presenta valori di diffusione di tale profilo mediamente più alti rispetto agli altri settori.

Rispetto ai nuovi ruoli professionali, è importante segnalare che l'area marketing è quella che sta sviluppando in misura maggiore nuovi ruoli e professionalità digitali<sup>7</sup>.

Tra questi iniziano a diffondersi anche figure particolarmente innovative, come il **Growth Hacker** che si specializza nella sperimentazione di formule di comunicazione innovative e omnicanale al fine di ottimizzare l'acquisizione rapida di shopper e la crescita veloce della base clienti.

---

<sup>7</sup> Così come riportato dal Report 2020 della World Manufacturing Foundation. Maggiori dettagli al link <https://worldmanufacturing.org/report/report-2020/>



## 2.3.2 I processi in ambito commerciale

I tre principali processi di competenza della funzione Commerciale sono:

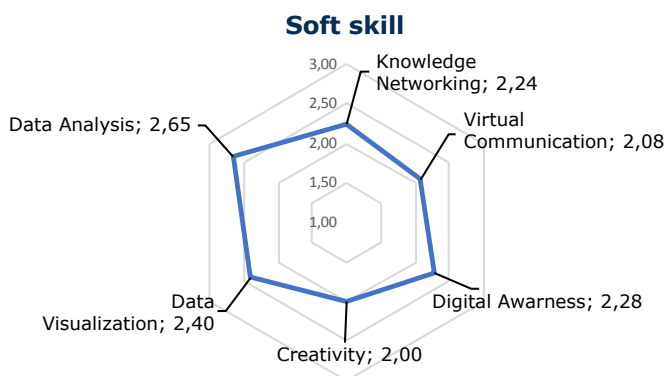
1. Omnichannel category.
2. Gestione e presidio della relazione commerciale.
3. Gestione delle attività a punto vendita e territorio.

Il primo processo risulta posizionato nel quadrante dei processi di “**priorità**”, con un livello di soddisfazione non particolarmente alto (5,8 su una scala da 1 a 10 dove 10 è il massimo livello di soddisfazione) e rilevanza strategica superiore alla media (8,4 su una scala da 1 a 10). Questo posizionamento è il risultato della consapevolezza dell’importanza che questo processo avrà nei prossimi anni e delle molte opportunità offerte dalla tecnologia che al momento risultano parzialmente sfruttate.

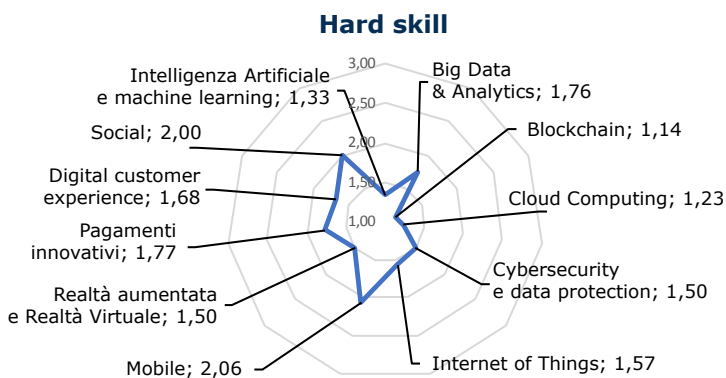
Per contro, i processi di gestione e presidio della relazione commerciale e della gestione delle attività del punto vendita si posizionano entrambi nell’area della matrice riferita alla “**manutenzione**”, infatti mostrano un grado di soddisfazione più che sufficiente rispetto alle relative soluzioni organizzative a supporto (rispettivamente 6,6 e 7,1 su una scala da 1 a 10). Si tratta di processi ancora poco impattati dalla trasformazione digitale e per cui le soluzioni organizzative a supporto sono ancora adeguate a rispondere ai cambiamenti in corso.

Tra le competenze attualmente più presenti nella funzione Commerciale, le soft skill sull’utilizzo e sulla gestione dei dati (Data Analysis e Data Visualization) e le hard skill collegate alle tecnologie Social e Mobile. Nei prossimi anni, accanto alle soft skill legate ancora all’uso e trasmissione del dato, assumeranno maggior rilevanza anche la Virtual Communication e il Knowledge Networking, a cui si aggiunge la capacità di comprendere le opportunità di utilizzo delle tecnologie Big Data & Analytics, di capirne le implicazioni e di saper gestire e utilizzare gli strumenti che ne vengono abilitati, per la parte di hard skill.

Domanda - Pensando alla tua funzione, indica il livello di “possesso attuale” per le seguenti competenze e se saranno rilevanti per i prossimi due anni



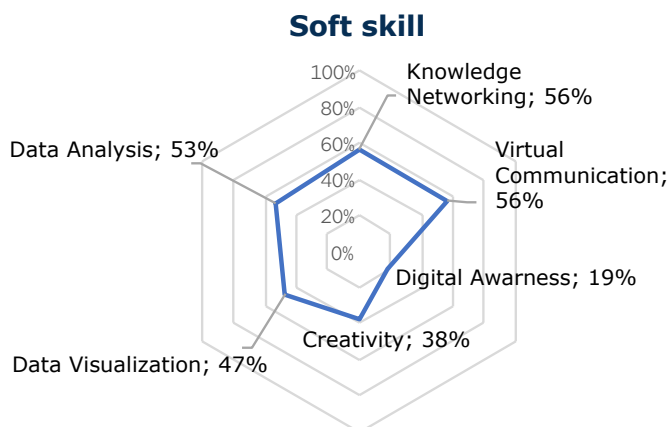
Scala livello di possesso: 1 basso, 2 medio, 3 alto



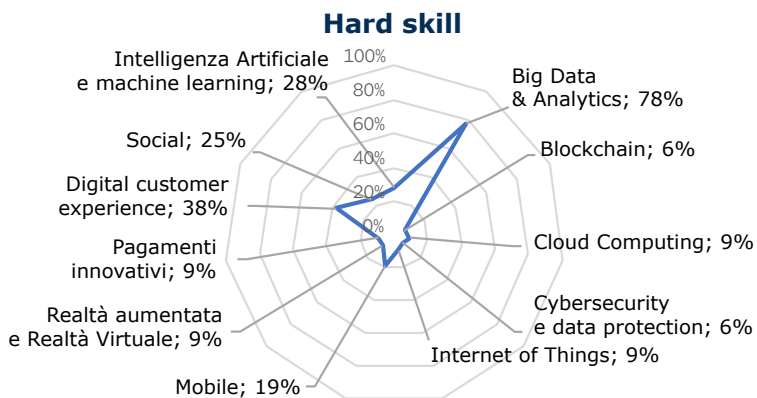
Scala livello di possesso: 1 basso, 2 medio, 3 alto

Base Soft skill: 32 rispondenti; Hard skill: 32 rispondenti

Figura 16 – Il livello di possesso delle soft e delle hard skill dei referenti Commerciali



Percentuale di organizzazioni che hanno indicato come rilevanti nei prossimi due anni



Percentuale di organizzazioni che hanno indicato come rilevanti nei prossimi due anni

Base Soft skill: 32 rispondenti; Hard skill: 32 rispondenti

Figura 17 – La rilevanza futura delle soft e delle hard skill dei referenti Commerciali

È alla luce di queste risposte che si possono rileggere i tre principali processi presidiati dalla funzione commerciale nonché descrivere le professionalità che saranno più richieste per gestione degli stessi.

### Omnichannel category

L'**Omnichannel category** è il processo che rappresenta sempre di più una necessità per le aziende del largo consumo, sia per rispondere alle esigenze del consumatore che si aspetta di poter passare da un canale all'altro, sia esso fisico o digitale, mantenendo inalterato il rapporto con il brand, sia per rispondere alla concorrenza dei player nativi digitali, che si stanno avvicinando all'omnicanalità tramite l'apertura di spazi fisici.

Al fine di rendere questo processo fluido, è necessaria una gestione strutturata dei dati, l'integrazione organizzativa delle funzioni aziendali e l'avvio di processi collaborativi tra Industria e Distribuzione.

Per questo processo assumono importanza sia le competenze legate alla gestione e analisi dei dati, come la Data Analysis e la Data Visualization, sia le soft skill su cui il campione dichiara un livello di possesso medio e la competenza connessa ai Big Data & Analytics, meno presente, ma la più rilevante da sviluppare per il futuro. L'utilizzo dei dati e delle relative elaborazioni e analisi per le attività di Category permettono di fornire in maniera sempre più veloce, efficiente e automatizzata input inerenti al processo di pianificazione e di visualizzare e modificare gli ordini e gli attributi dei prodotti in movimento, nonché rivedere metriche, categorie e previsioni di vendita.

Anche la comunicazione svolge un ruolo chiave per il processo in quanto parte integrante del piano di categoria in ottica promozionale o di presentazione del brand, rendendo rilevanti per il futuro competenze soft come il Knowledge Networking e la Virtual Communication.

Infine, per le attività della funzione Commerciale, sarà rilevante e necessaria da sviluppare anche la competenza Digital Customer Experience. Se nel Marketing questa competen-

za aiuta a raggiungere la massima fidelizzazione del cliente e garantire livelli di engagement elevati (sia per gli acquisti fisici che digitali), nel mondo del Commerciale permette di raccogliere informazioni e dati fondamentali per disegnare le strategie di vendita e di pricing della categoria.

Non a caso è il processo maggiormente rilevante in futuro per la funzione Commerciale accompagnato però da un grado di soddisfazione delle attuali soluzioni organizzative che, purché sufficiente, risulta inferiore agli altri processi monitorati dal Commerciale. Un'efficiente gestione omnicanale per categoria necessita di una stretta collaborazione tra le diverse funzioni aziendali e tra organizzazione stessa e partner esterni per la gestione delle politiche di sconti e promozioni. Il superamento dei silos organizzativi è ancora un tema caldo per le organizzazioni, così come il rapporto tra Industria e Distribuzione.

#### Gestione e presidio della relazione commerciale

La **gestione e il presidio della relazione commerciale** tra referenti del mondo industriale e della Distribuzione rappresenta un processo di competenza della funzione Commerciale che fatica a recepire le novità e i cambiamenti imposti dalla digitalizzazione. Si tratta di una relazione che viene ancora gestita nella maggioranza dei casi in maniera analogica. Al momento le soluzioni marketplace B2B nel panorama italiano si limitano allo scambio di beni fungibili di natura non strategica o differenziante, tuttavia alcuni esempi esteri come i marketplace B2B di Amazon o Alibaba aprono riflessioni importanti sul futuro delle relazioni commerciali che potrebbero essere rivisitate anche nello scambio di beni e servizi finali.

Non è un caso che la percezione di rilevanza delle competenze digitali soft veda percentuali elevate per il Knowledge Networking, la Creativity e la Virtual Communication.

### Gestione attività del punto vendita e gestione del territorio

Il processo di **gestione attività a punto vendita e del territorio** è sicuramente abilitato dagli strumenti mobile e, coerentemente, il campione dichiara un livello di possesso medio alto di competenza legato a questo ambito. Sono molti gli esempi di organizzazioni nel largo consumo che utilizzano dispositivi mobile come device per attivare canali di comunicazione tra la sede centrale e il territorio per la trasmissione di informazioni e il controllo delle performance delle reti vendita e dei negozi. Ancora, i dispositivi mobile possono essere utilizzati anche per le app che automatizzano i processi di rifornimento e per le app che gestiscono il ciclo di vita dei prodotti (ordini, inventari, gestione resi, movimentazione merci, statistiche relative agli articoli venduti, ordinati, in arrivo e in promozione). Il Mobile rappresenta quindi una competenza digitale fondamentale.

Per le varie attività connesse alla gestione dei punti vendita e delle sedi periferiche è possibile poi immaginare in futuro sperimentazioni di nuovi strumenti innovativi e tecnologie all'avanguardia, come la Realtà Aumentata/Virtuale e l'Intelligenza Artificiale, dichiarate come competenze necessarie da sviluppare da rispettivamente il 25% e il 16% del campione e che plausibilmente andranno ad integrarsi all'utilizzo del Mobile. Sperimentazioni già testate di queste tecnologie, i tour virtuali del punto vendita o degli stabilimenti produttivi oppure i "totem" che forniscono informazioni aggiuntive sul prodotto, ne verificano la disponibilità in magazzino e gestiscono i relativi ordini.

Anche per questo processo, come per la maggior parte di quelli presentati, sarà poi rilevante sviluppare competenze in ambito di gestione dei dati e in particolare di Data Visualization, ossia la capacità di rappresentare i dati, per rendere il processo decisionale veloce e operativo in contesti come il punto vendita o lo stabilimento.

### 2.3.3 I processi informatici e di innovazione digitale a supporto del business

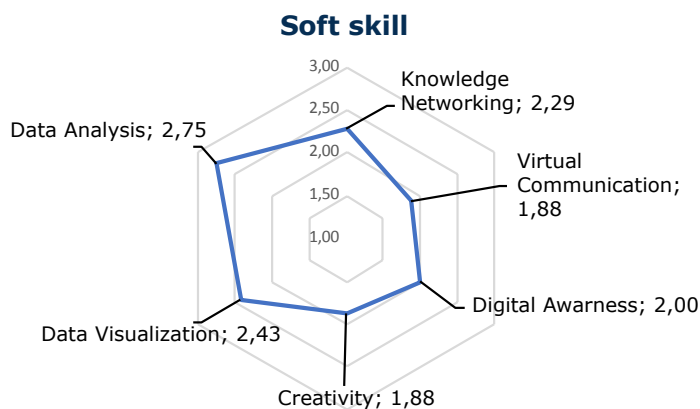
Tra i principali processi informatici e di innovazione digitale a supporto del business vi sono:

1. Sviluppo di soluzioni a supporto della logistica e-commerce.
2. Mobile & smart payment.
3. Data science.

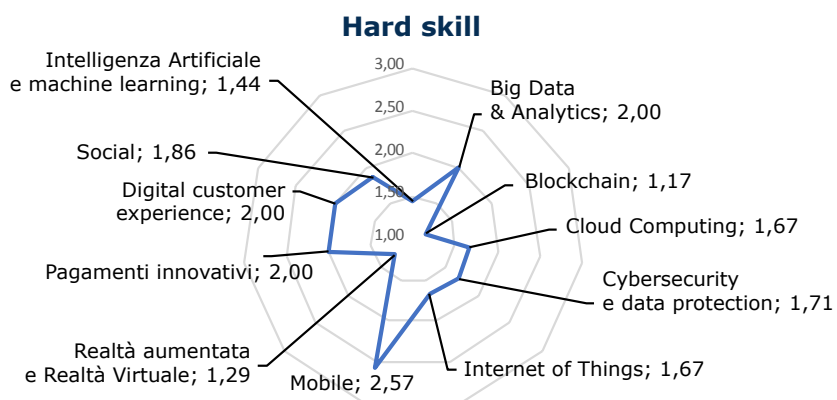
Il primo e il terzo processo rientrano nella matrice nel quadrante del “consolidamento”, sono cioè rilevanti in futuro e hanno un livello di soddisfazione medio alto. In particolare il data science ha una rilevanza molto elevata (9,1 su una scala da 1 a 10 dove 10 è il massimo livello di rilevanza) e un livello di soddisfazione rispetto alle attuali soluzioni organizzative attuate positivo, ma comunque migliorabile (6,3 su una scala da 1 a 10). Anche il processo relativo allo sviluppo di soluzioni a supporto della logistica e-commerce presenta livelli di soddisfazione sopra la media (5,8 su una scala da 1 a 10). Invece il processo legato al mobile & smart payment rientra nel riquadro dell’“osservazione”, perché sia il suo livello di soddisfazione sia la rilevanza strategica attribuitagli si attestano a valori sotto la media (rispettivamente 5,4 e 6,8 su una scala da 1 a 10).

Riguardo alle percezioni degli intervistati circa digital soft & hard skill possedute e rilevanti per il futuro va sottolineato che, per la natura delle varie attività e processi seguiti, gli esperti di Information Technology e Digital presentano livelli di possesso attuale delle digital soft e hard skill più elevati rispetto agli altri referenti aziendali. In particolare, la capacità soft collegate alla gestione dei dati e le capacità hard collegate ai Big Data & Analytics, alla Digital Customer Experience, ai Pagamenti Innovativi e soprattutto al Mobile. In futuro, per la funzione Digital/IT sarà indispensabile associare alle competenze più tecniche e specialistiche quelle di natura più soft e trasversale.

Domanda - Pensando alla tua funzione, indica il livello di “possesso attuale” per le seguenti competenze e se saranno rilevanti per i prossimi due anni



Scala livello di possesso: 1 basso, 2 medio, 3 alto

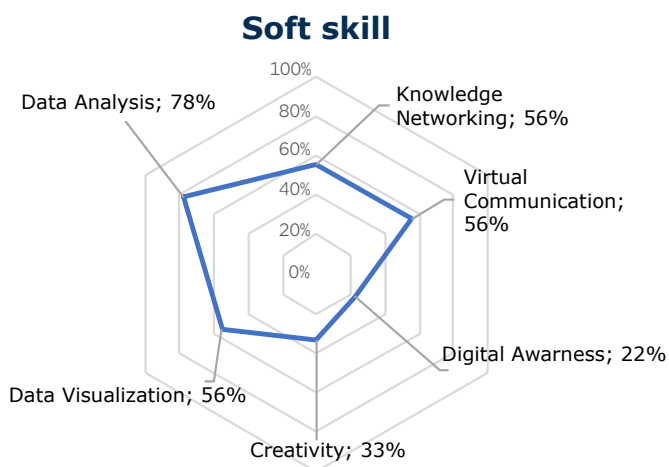


Scala livello di possesso: 1 basso, 2 medio, 3 alto

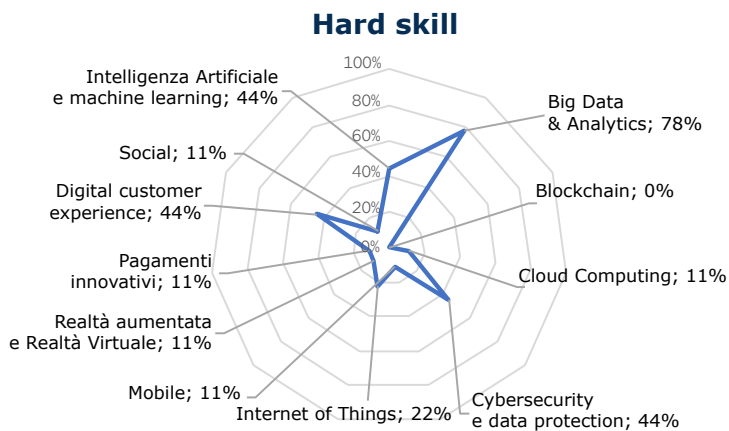
Base Soft skill: 9 rispondenti; Hard skill: 9 rispondenti

Figura 18 - Il livello di possesso delle soft e delle hard skill dei referenti Digital e IT





Percentuale di organizzazioni che hanno indicato come rilevanti nei prossimi due anni



Percentuale di organizzazioni che hanno indicato come rilevanti nei prossimi due anni

Base Soft skill: 9 rispondenti; Hard skill: 9 rispondenti

Figura 19 – La rilevanza futura delle soft e delle hard skill dei referenti Digital e IT

Alla luce di queste risposte si possono rileggere i tre principali processi presidiati dalla funzione IT e Digital, nonché descrivere le professionalità che saranno più richieste per gestione degli stessi.

#### Sviluppo di soluzioni a supporto della logistica e-Commerce

Alla luce degli scenari imposti anche dalla crescita repentina dell'e-commerce non stupisce che i responsabili IT e Digital siano in prima linea su questo processo che mette in gioco flussi di informazioni e dati rilevanti (dal trasporto, alla gestione dei magazzini, alla consegna). L'apertura di canali di vendita digitali ha permesso alle aziende, soprattutto quelle retail, di avere a disposizione una grande quantità di dati sul comportamento dei clienti che acquistano online che possono essere utilizzati in maniera aggregata e intelligente insieme a quelli propri del processo di gestione della logistica. Per supportare tali attività è fondamentale possedere un buon livello di competenze hard legate da una parte alla Digital Customer Experience e dall'altra all'utilizzo dei Big Data & Analytics. Rilevante per questo processo e prioritaria per il futuro risulta l'area di competenze legata all'Intelligenza Artificiale, tecnologia che trova applicazione sia nell'ottimizzazione delle attività di consegna e di delivery degli ordini effettuati, sia nella costruzione della relazione con il cliente, per esempio se utilizzata per suggerire prodotti da acquistare sulla base di preferenze legate allo storico degli acquisti del cliente stesso o la sua geolocalizzazione ai fini della consegna.

#### Mobile & smart payment

Sono sempre più gli esempi internazionali di retailer che sperimentano nei loro punti vendita nuove soluzioni di pagamento, cashless e basate su tecnologie innovative. A queste soluzioni applicabili all'esperienza fisica di acquisto, si aggiungono le soluzioni di pagamento sui canali e-commerce, sempre più spesso progettate per essere fruibili da dispositivi mobile. Interessante osservare che questo processo sia nella maggioranza dei casi di competenza della funzione Digital/IT, che coerentemente è quella che dichiara di possedere livelli più alti di competenze relative ai Pagamenti Innovativi. Un'altra competenza digitale diffusa è quella relativa al Mobile, che è sicuramente

uno dei canali centrali di evoluzione dei pagamenti digitali. In merito alla rilevanza futura e necessità di sviluppo acquista importanza l'Intelligenza Artificiale.

Grazie a questa tecnologia, infatti, si possono sperimentare metodi di pagamento innovativi, ad esempio grazie al riconoscimento dei dati biometrici del cliente. In un mondo in cui i pagamenti avverranno sempre più in maniera digitale e veloce, risulta fondamentale possedere competenze di Cyber Security e Data Protection, per le quali il 56% dei referenti Digital/IT afferma la necessità di sviluppo nei prossimi anni.

### Data science

Infine, non poteva mancare tra le attività di competenza del Digital/IT il **data science**, processo core della funzione. Come emerso per altre funzioni prese in esame, l'analisi dei dati provenienti sia dall'interno dell'organizzazione, sia dal mondo esterno, rappresenta un'attività indispensabile. La digitalizzazione delle varie attività e delle relazioni ha reso possibile avere a disposizione una moltitudine di dati diversi, che se opportunamente raccolti, strutturati e analizzati diventano una fonte di valore enorme. Il sapere tecnico e le competenze pratiche per trasformare il dato grezzo in valore, anche economico, è sicuramente parte del patrimonio di questa funzione. Suo il compito di trasmettere insight e messaggi derivanti dai dati alle altre funzioni organizzative.

Da qui l'importanza di avere un buon livello di consapevolezza delle opportunità che tutte le nuove tecnologie possono apportare ed effettivamente, come anticipato, la funzione Digital/IT presenta livelli di possesso sulle hard skill più elevati rispetto ai referenti del Marketing e Commerciale. In un contesto sempre più interconnesso, questo però non basta. Il ruolo di supporto che la funzione svolge in termini di analisi e gestione dei dati comporta che la stessa inizi a sviluppare in futuro anche competenze più soft, basate sull'analisi e la visualizzazione del dato, per renderne l'interpretazione immediata e univoca anche da parte di altri referenti (Data Analysis e Data Visualization), così come la comunicazione e la condivisione dei messaggi chiave (Virtual Communication e Knowledge Networking).

In sintesi, la conoscenza diffusa dei nuovi trend tecnologici rappresenta un requisito indispensabile per i referenti delle funzioni Digital e IT, spesso chiamati ad un ruolo di supporto nel veicolare conoscenze relativamente all'innovazione digitale verso le altre aree organizzative. Analizzando il livello di possesso delle competenze del Digital/IT è possibile, infatti, osservare che i referenti di questa funzione sono competenti ad un livello medio su molte delle hard skill analizzate (al netto di competenze molto specialistiche - Blockchain e AR/VR). In futuro, saranno sempre più rilevanti anche le competenze soft, su cui emerge ancora necessità di sviluppo da parte della funzione. La pervasività del digitale sull'intera organizzazione rende infatti necessario trasmettere il sapere tecnico e specialistico, oggi accentrato principalmente in questa funzione, anche verso altre direzioni.

### I nuovi profili professionali

Proprio per il ruolo fondamentale che le Direzioni IT e Digital hanno nella diffusione di competenze digitali all'interno delle organizzazioni sono molti i profili professionali con una forte componente digitali che sono presenti in tale funzione.

Un primo profilo è quello del **Chief Digital Officer**, incaricato della conversione delle tradizionali attività "analogiche" in digitali, usando il potenziale delle moderne tecnologie e dei dati. Una professionalità presente in buona parte del campione del largo consumo, divisa quasi equamente tra ruolo specifico assegnato e competenza diffusa.

Un altro profilo fondamentale per la gestione delle architetture informatiche è l'**Enterprise Architect**, che si occupa della costruzione e gestione delle architetture IT e possiede anche competenze di progettazione/gestione di architetture in Cloud. Molte applicazioni come quelle per la gestione del canale e-commerce vengono spesso gestite in Cloud, che permette di gestire più facilmente i picchi di lavoro e di avere soluzioni sempre aggiornate in modo automatico. Tale ruolo è presente in circa la metà delle organizzazioni del largo consumo coinvolte nella ricerca.

Un'altra professionalità fondamentale per supportare i processi informatici o di innovazione digitale a supporto del business è il **Data Scientist** che è presente nel 32% delle organizzazioni del largo consumo. In un altro 32% le competenze tipiche di questa professionalità sono diffuse tra più referenti diversi. Questa evidenza, associata al fatto che i dati e le relative competenze sulla loro gestione siano presenti e rilevanti per tutte le funzioni aziendali, fa pensare che il processo in realtà stia diventando importante e di competenza non solo del Digital e dell'IT, come succedeva qualche anno fa all'inizio del processo di digitalizzazione, ma dell'intera organizzazione.

Tra i nuovi profili digitali presenti all'interno della funzione IT e Digital ve ne sono alcuni non strettamente correlati a specifiche competenze tecnologiche ma anche quella di metodologie e modelli operativi, come il caso delle metodologie agili, nate per favorire lo sviluppo di progetti IT e che ora vengono ampiamente utilizzate anche in altri contesti. Tali competenze, che connotano profili specialistici come **Lean/Agile Specialist** o **Scrum Master**, nelle aziende del largo consumo sono distribuite su più ruoli, a differenza del campione multisettoriale, in cui il 32% dichiara di avere la figura del Lean/Agile Specialist o Scrum Master al proprio interno.

# 3

I piani di azione  
delle organizzazioni

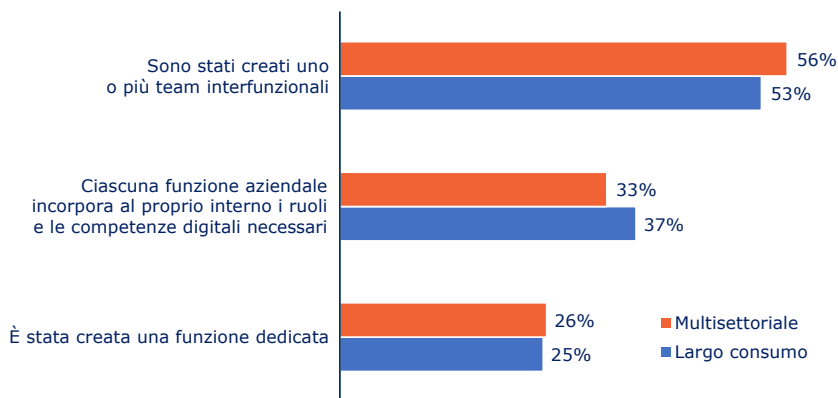
Per cogliere appieno le potenzialità della Digital Transformation le organizzazioni del largo consumo nei prossimi anni agiranno su altri due aspetti: la propria struttura organizzativa e lo sviluppo di cultura digitale.

### 3.1 Le scelte a livello di struttura organizzativa

#### La funzione Digital

Un aspetto importante da valutare dal punto di vista organizzativo sta nel definire come inquadrare chi si occupa di Digitale nell'organizzazione. Come nelle altre industry, anche nel largo consumo prevale la scelta di non accentrare in un unico punto le decisioni riguardanti la Digital Transformation, ma di creare team interfunzionali o favorire la creazione di competenze digitali per sviluppare progettualità all'interno delle singole aree aziendali.

**Domanda - In che modo la tua azienda si è strutturata per far fronte ai cambiamenti in atto introdotti dalla Digital Transformation?**

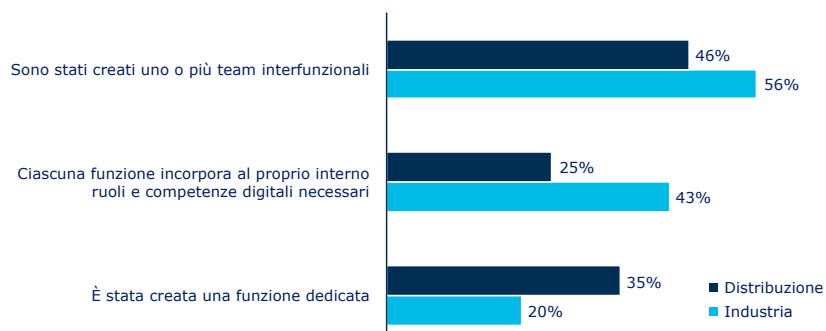


Base Largo Consumo: 146 rispondenti; Multisettoriale: 93 rispondenti

La presenza di una funzione dedicata aumenta nella Distribuzione e questo può spiegarsi con la gestione diretta dell'e-commerce che richiede un presidio molto intenso.

Figura 20 – I cambiamenti strutturali per far fronte alla Digital Transformation – confronto multisettore e largo consumo

**Domanda - In che modo la tua azienda si è strutturata per far fronte ai cambiamenti in atto introdotti dalla Digital Transformation?**



Base Industria: 100 rispondenti; Distribuzione: 48 rispondenti

Figura 21 – I cambiamenti strutturali per far fronte alla Digital Transformation – Confronto Industria e Distribuzione

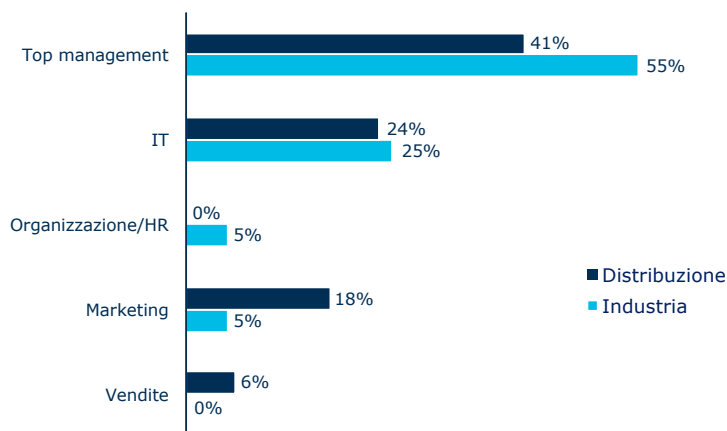
Di non immediata interpretazione la risposta di una soluzione interfunzionale (il digitale trasversale) che vorrebbe che ogni funzione abbia al proprio interno ruoli e competenze per un dialogo inter funzionale.

Essendo previste risposte multiple è immaginabile che questa visione possa sposarsi con le altre due (i team misti e la funzione dedicata): in alcune multinazionali per esempio, la soluzione di una cultura orizzontale pervasiva e di un'assenza di specialisti viene letta come il superamento del modello dei team misti e del modello che prevede una funzione dedicata.

Ulteriori riflessioni si aprono osservando quando esiste una funzione dedicata a chi risponde.



**Domanda - A chi risponde la funzione preposta a governare i nuovi processi e strumenti abilitati dalla Digital Transformation?**



Base Industria: 20 rispondenti; Distribuzione: 17 rispondenti

Figura 22 – La governance della funzione preposta ai nuovi processi e strumenti abilitati dalla Digital Transformation – confronto Industria e Distribuzione

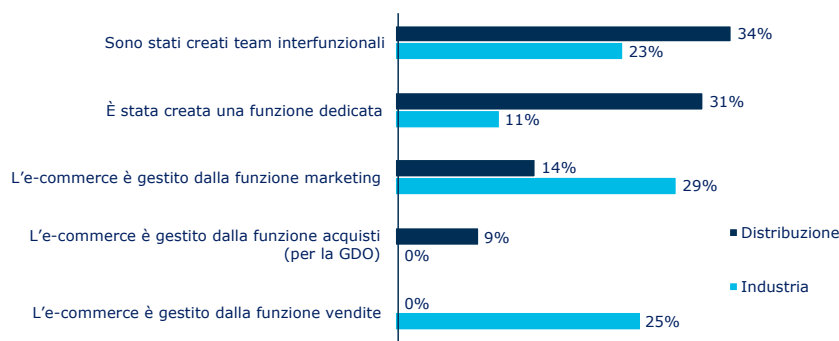
Come si vede la funzione Digital risponde quasi sempre al top management, con una parziale eccezione nella Distribuzione che vede il Marketing più coinvolto in questa supervisione. Giova ricordare che quando la funzione risponde direttamente alla Direzione Generale il suo livello di legittimazione decisionale aumenta.

### La gestione dell'e-commerce

In questi ultimi mesi, complice la pandemia legata al COVID-19 e le misure di distanziamento sociale, molte aziende della Distribuzione hanno cercato di rafforzare il proprio canale e-commerce per rispondere all'aumento di richiesta da parte dei consumatori. Nonostante da diverso tempo si discutano le opportunità in questo ambito, soprattutto dopo l'entrata sul mercato di aziende native digitali, come Amazon Fresh, l'improvviso aumento degli acquisti online ha messo a dura prova i canali e-commerce del largo consumo in Italia, evidenziando come le soluzioni organizzative a supporto, prive appunto di una vera e propria collaborazione verticale, faticano a gestire grandi quantità di consumi.

Nella Distribuzione il canale e-commerce è gestito da una funzione dedicata in 1 azienda su 3, mentre l'Industria vede soluzioni più eterogenee, come quella di posizionare il canale sotto la gestione della funzione Vendite (nel 25% dei casi).

**Domanda - In che modo l'organizzazione si è strutturata per far fronte ai processi di e-commerce e ai nuovi canali di vendita?**



Base Industria: 100 rispondenti; Distribuzione: 48 rispondenti

Figura 23 – I cambiamenti strutturali per far fronte ai processi di e-commerce e ai nuovi canali di vendita – Confronto Industria e Distribuzione

Quest'ultima circostanza riapre una riflessione sugli spazi di collaborazione verticale. Se è vero che l'e-commerce è citato come uno dei maggiori ambiti di collaborazione, il fatto che nella Distribuzione solo nel 9% dei casi risponda agli Acquisti e che nel 25% dell'Industria risponda alle Vendite, mostra un'asimmetria organizzativa, confermata dalle interviste qualitative, e solo in parte colmata dai rapporti interfunzionali.

L'importanza di questo nuovo canale è esemplificata anche dalla presenza di una figura specifica per la sua gestione: l'e-commerce Manager, presente nel 62% delle organizzazioni del largo consumo – soprattutto nella Distribuzione – e in fase di introduzione per il 12%, numeri largamente superiori alla media delle aziende degli altri settori.

## 3.2 Il nuovo ruolo della Direzione HR

Oltre ai cambiamenti strutturali necessari per inglobare al proprio interno la governance di nuovi processi, come il Digital e l'e-commerce, è opportuno che anche la Direzione HR si strutturi per essere in grado di supportare l'organizzazione in questa trasformazione. L'avvento del digitale ha cambiato radicalmente i compiti e i processi della Direzione HR: se da una parte è chiamata a supportare persone e organizzazione nel processo evolutivo, assumendo la "veste" di promotrice del cambiamento, contemporaneamente deve essa stessa raccogliere la sfida ed evolvere verso paradigmi innovativi, più digitali.

L'avvento e la diffusione di nuove tecnologie nel mondo del lavoro sta profondamente modificando il rapporto tra persona e organizzazione abilitando la nascita di un nuovo paradigma della Direzione HR, che può essere definito di **Connected People Care**. Le pratiche HR sono sempre più calate sulle esigenze specifiche di ogni persona, facendo leva sull'utilizzo di tecnologie e strumenti che raccolgono ed elaborano una moltitudine di dati provenienti da diverse fonti. Tutto questo si rispecchia nell'esperienza che vive la persona e nel suo coinvolgimento all'interno dell'organizzazione.

Tra gli aspetti fondamentali del paradigma, il fatto che le attività HR siano rispondenti alle esigenze del singolo e supportate da tool e sistemi digitali. È proprio grazie all'uso di questi strumenti, infatti, che la Direzione HR riesce a reperire dati e informazioni sulle persone e fornire esperienze personalizzate.

In primis, dunque, la Direzione HR, promotrice del cambiamento, deve lavorare su sé stessa, per poter utilizzare efficacemente nuovi strumenti, dati e tecnologie. Quali sono le competenze possedute ad oggi da questa funzione? Quali saranno quelle più rilevanti in futuro?

### 3.2.1 Le competenze digitali della funzione HR

La Direzione HR deve avere innanzitutto al proprio interno competenze digitali di tipo relazionale, ovvero “soft”. Tra quelle maggiormente possedute ad oggi troviamo la Digital Awareness e la Data Analysis, ossia la capacità di preservare la confidenzialità e la sicurezza dei dati e delle informazioni e la capacità di analizzarli.

Come accennato, una prerogativa della Direzione HR è proprio quella di reperire dati e informazioni generati dall'utilizzo da parte delle persone di strumenti digitali. Molto spesso si tratta di dati sensibili, soggetti ai limiti imposti dalla normativa vigente sulla privacy, e che devono essere trattati da referenti competenti, in maniera compliance. Per creare valore, i dati raccolti da diverse fonti e strumenti devono essere opportunamente integrati e analizzati. È utilizzando questi dati, per la presa di decisioni, che la Direzione HR diventa “data-driven” e in grado di rispondere in maniera proattiva e personalizzata alle esigenze delle persone. In futuro sarà sempre più importante per i referenti HR la capacità di rappresentare i dati in maniera corretta per facilitare la presa di decisioni (Data Visualization) e di razionalizzare, capitalizzare e organizzare informazioni e conoscenze attraverso strumenti digitali (Knowledge Networking).

Inoltre, coerentemente con il ruolo di supporto nel processo di digitalizzazione, la competenza più rilevante nei prossimi anni sarà la Virtual Communication. Sarà sempre più necessario promuovere la comunicazione interna dell'organizzazione attraverso canali digitali.

Passando ad analizzare le competenze “hard”, legate alla conoscenza di alcuni trend tecnologici, quelle maggiormente presenti e rilevanti in futuro sono il social e il mobile. Queste due tecnologie rappresentano, infatti, dei “must have” per la Direzione HR, già da tempo utilizzate con successo all'interno di diversi processi.

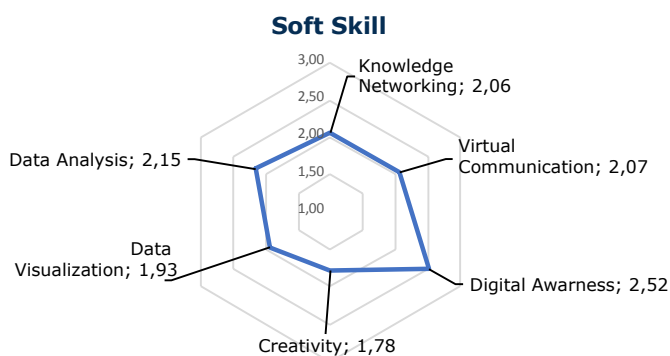
Ad esempio, il mobile rappresenta il supporto tecnologico attraverso il quale possono venir erogati i contenuti formativi o come device dal quale accedere ai diversi servizi e benefit offerti; anche le logiche social possono essere utilizzate in ambito formativo, creando community aziendali sulla base delle

esigenze/interessi formativi dei dipendenti, oppure per il processo di recruiting, effettuando la ricerca dei candidati tramite social media professionali.

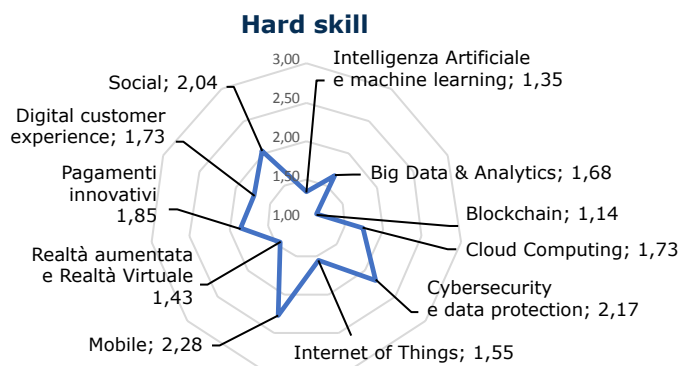
Livelli di possesso ancora bassi, invece, per la conoscenza delle opportunità in ambito Blockchain e AI, due tecnologie molto innovative, ma ancora poco utilizzate per la gestione delle risorse umane. Se nel primo caso gli esempi sono ancora fortemente limitati al contesto internazionale, riguardando principalmente la possibilità di certificare competenze e saperi di candidati e/o dipendenti, nel secondo caso iniziano ad esserci anche delle prime sperimentazioni nel contesto italiano di aziende che iniziano a inserire chatbot o algoritmi di raccomandazione a supporto dei processi HR.

In futuro, saranno soprattutto le hard skill relative ad Analytics & Big Data a catturare gli sforzi e l'attenzione della Direzione HR. Oltre ai saperi e alle capacità più soft connesse all'utilizzo dei dati, sarà sempre più rilevante capire come funzionano e quali sono le opportunità derivanti dai tool basati su queste tecnologie. Nel suo percorso di evoluzione verso una vera "data-driven" HR, gli specialisti si troveranno sempre più spesso ad analizzare dashboard e cruscotti basati sui dati, utilizzare strumenti di analisi ed elaborare risultati statistici a supporto della presa di decisioni.

Domanda - Pensando alla tua funzione, indica il livello di “possesso attuale” per le seguenti competenze e se saranno rilevanti per i prossimi due anni



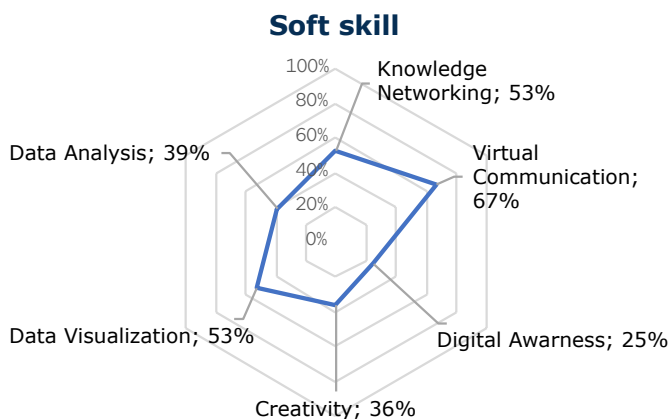
Scala livello di possesso: 1 basso, 2 medio, 3 alto



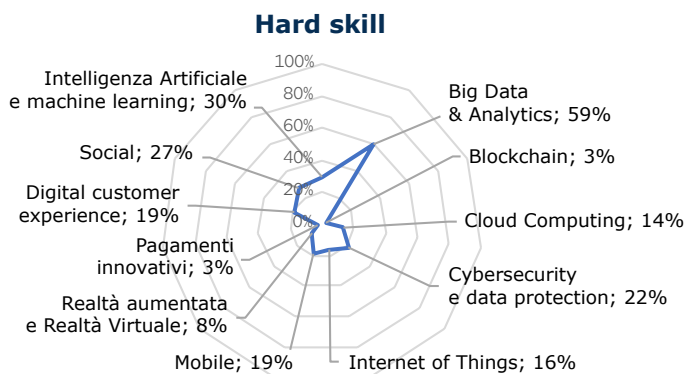
Scala livello di possesso: 1 basso, 2 medio, 3 alto

Base Soft skill: 36 rispondenti; Hard skill: 37 rispondenti

Figura 24 – Il livello di possesso delle soft e delle hard skill dei referenti della funzione HR



Percentuale di organizzazioni che hanno indicato come rilevanti nei prossimi due anni



Percentuale di organizzazioni che hanno indicato come rilevanti nei prossimi due anni

Base Soft skill: 36 rispondenti; Hard skill: 37 rispondenti

Figura 25 – La rilevanza delle soft e delle hard skill dei referenti della funzione HR

### 3.2.2 Le pratiche HR per la creazione di una cultura digitale

Il primo passo da intraprendere nel percorso di trasformazione digitale è la creazione di una cultura digitale diffusa in tutta l'organizzazione. Le aziende del largo consumo devono ancora lavorare su questo punto, ma si dichiarano ottimiste: nei prossimi 2 anni sono previsti cambiamenti rilevanti in termini di apertura e propensione all'innovazione digitale.

Essere una realtà che guarda con curiosità e apertura alle opportunità offerte dal digitale è fondamentale non solo per rimanere competitivi in un contesto in cui la Digital Transformation sta cambiando radicalmente i modelli di consumo e di relazione con i clienti, ma anche per poter valorizzare appieno le attitudini dei collaboratori. Elementi che si influenzano reciprocamente: sarebbe difficile sviluppare una cultura aziendale digitale laddove manchino attitudini, competenze e profili professionali tecnologici, e viceversa, risulterebbe vano lo sforzo di ricercare e introdurre conoscenze, competenze e ruoli digitali senza il supporto di una cultura aziendale che li sappia valorizzare.

Nonostante sia un aspetto su cui tutte le funzioni aziendali sono chiamate ad agire, un ruolo di particolare rilievo è ricoperto dalla Direzione HR. Per orientare la cultura aziendale occorre individuare e sviluppare iniziative per la formazione e lo sviluppo di specifiche competenze e la ricerca e selezione di particolari profili digitali. Quali sono, quindi, le azioni che ad oggi la Direzione HR sta attivando per creare una cultura aziendale orientata al digitale?

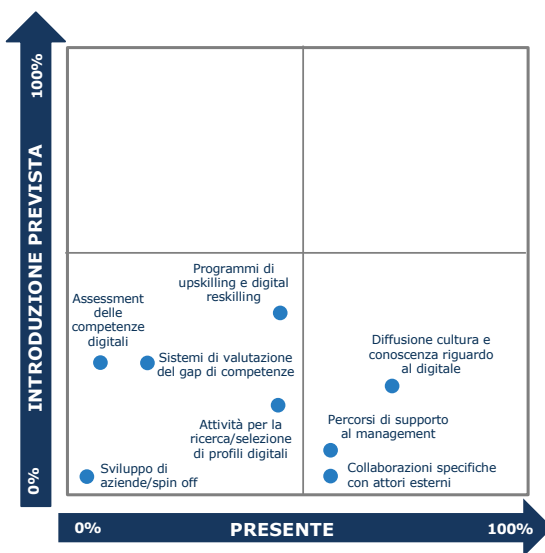
Un primo punto di partenza è la diffusione di consapevolezza e conoscenza digitale di base, grazie anche a collaborazioni con attori esterni – quali università, startup o società di consulenza – a tutti i livelli organizzativi, lavorando al contempo sullo sviluppo di percorsi di supporto al management. Essendo un cambiamento profondo e pervasivo, la sponsorship dall'alto è necessaria per decretarne il successo. Non a caso sono queste le iniziative su cui più di metà del campione dichiara di aver già lavorato. Fattore che trova conferma dall'analisi del grado di prontezza nell'affrontare i cambiamenti imposti dalla trasformazione digitale: le organizzazioni che ad oggi si valutano meno pronte, dovranno lavorare in misura



maggiore sui percorsi di supporto al management. Tali realtà, tra l'altro, avevano indicato tra le maggiori criticità proprio il limitato commitment da parte del top management: sviluppare percorsi ad hoc per questi profili è una scelta necessaria per creare nel vertice aziendale una maggiore consapevolezza della rilevanza della Digital Transformation e portare al successo questi progetti di cambiamento.

In futuro le aziende, soprattutto quelle "più pronte", si concentreranno su azioni più specifiche come la realizzazione di programmi di upskilling e di reskilling digitale e la definizione di modelli di assessment delle competenze digitali. Risulta infatti sempre più urgente riuscire a comprendere come si trasformeranno i profili di competenze richiesti dall'organizzazione, in continua evoluzione, e progettare piani di sviluppo a supporto per garantire l'impiegabilità delle proprie risorse.

**Domanda - Quali azioni sta portando avanti la tua organizzazione per l'introduzione o lo sviluppo di competenze e attitudini digitali?**



Base: 39 rispondenti

Figura 26 – Le azioni per l'introduzione o lo sviluppo di competenze e attitudini digitali

Dal confronto tra Industria e Distribuzione emerge che le imprese della Distribuzione si sono concentrate maggiormente sulla la diffusione di conoscenza e cultura digitale, attivando collaborazioni specifiche con attori esterni e sviluppando attività ad hoc per la ricerca e la selezione di professionalità digitali. Le aziende industriali invece hanno fatto più iniziative di supporto al management e, sebbene poco diffusi, attivato più sistemi per la valutazione delle competenze presenti in azienda. Analizzando, poi, lo sviluppo futuro di queste attività, emerge che saranno le imprese della Distribuzione a lavorare maggiormente sui programmi di upskilling e digital reskilling, sui sistemi di valutazione del gap delle competenze e sulle attività per la ricerca e selezione di figure digitali. Si tratta di azioni in grado di agire direttamente sulle persone e sulle loro competenze, sia interne all'organizzazione, sia provenienti dal panorama esterno.

Comparando le scelte future dalle aziende del largo consumo e del campione multi settore, emerge che entrambi i gruppi di organizzazioni attiveranno le stesse iniziative come programmi di upskilling e digital reskilling, su cui ad oggi si è impegnato meno del 50% dei campioni.

### La formazione su contenuti digitali

La velocità con cui cambiano le competenze e le attitudini digitali richieste dalle persone per rimanere competitive sul mercato è tale da rendere le attività di sviluppo di competenze digitali centrali per ogni organizzazione e continuative nel tempo.

La spinta verso il digitale di oggi non è la stessa che si percepiva in passato. La quantità di contenuti formativi per lo sviluppo di conoscenze e competenze digitali è cresciuta significativamente rispetto a 5 anni fa. La quasi totalità delle organizzazioni industriali e della Distribuzione indicano di aver incrementato i contenuti di formazione sul digitale. Il 64% del campione della Distribuzione ha attuato un aumento dei contenuti sul digitale inferiore al 20%, il 36% un aumento maggiore del 20%. Per il mondo industriale, invece, sa da una parte aumenta la percentuale delle realtà che hanno aumentato i contenuti più del 20%, dall'altra è presente una parte del

campione che dichiara un'invarianza sui contenuti digitali. Per queste ultime realtà è possibile prospettare due scenari opposti: da una parte potrebbe trattarsi di aziende che avevano già investito sui temi del digitale negli anni passati, oppure, ma meno plausibile, aziende che ancora devono lavorare in maniera strutturata su queste tematiche.

**Domanda - Rispetto a cinque anni fa come è cambiata la quantità di contenuti di formazione dedicata allo sviluppo di conoscenze e competenze digitali?**

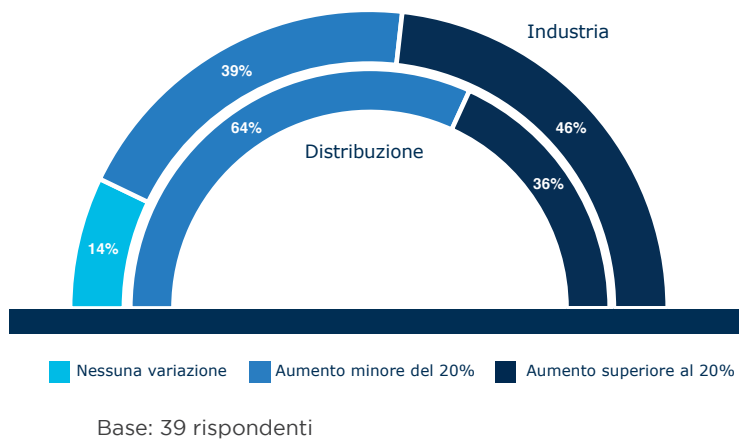


Figura 27 – La quantità di contenuti di formazione dedicata allo sviluppo di conoscenze e competenze digitali – confronto Industria e Distribuzione

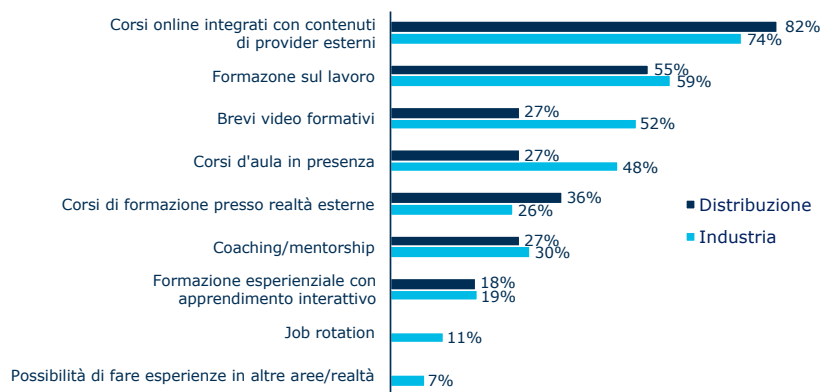
Le modalità per sviluppare queste competenze sono molteplici: si va da quelle più tradizionali, come i corsi in aula o online, ad altre più innovative, come l'utilizzo di brevi video (microlearning) o la possibilità di fare esperienze di breve periodo in altre aree aziendali o addirittura in altre aziende.

Le realtà industriali utilizzano maggiormente le diverse modalità, arrivando anche a sperimentare pratiche più innovative come l'erogazione di video brevi formativi, la job rotation o la possibilità di fare esperienze in altre realtà per brevi periodi. L'utilizzo di corsi online erogati tramite dispositivi mobile e personali rappresenta una delle frontiere più di successo dell'evoluzione della formazione aziendale. Dare la possibilità alla persona di accedere ai percorsi formativi tramite questi device e con format innovativi, di breve durata, utilizzando le potenzialità dell'immediatezza del video, assicura che la formazione diventi efficace e coinvolgente e che risponda alle

esigenze degli utenti di scegliere i tempi e le modalità di accesso ai contenuti. La job rotation abilita il trasferimento di competenze tra diverse aree aziendali attraverso la rotazione delle persone, favorendo la condivisione di abilità che solitamente sono limitate a una particolare area aziendale. La possibilità di fare esperienze in altre realtà, invece, rappresenta una frontiera assolutamente nuova e testimonia una grande maturità dell'organizzazione, aperta verso l'esterno e propensa a valorizzare i propri talenti anche fuori dai confini organizzativi, con l'intento di condividere e portare internamente nuove competenze, best practice e saperi.

La propensione delle aziende della Distribuzione ad avvalersi maggiormente di collaborazioni con attori esterni per lo sviluppo di contenuti formativi potrebbe indicare una minor capacità di sviluppare internamente contenuti o percorsi mirati all'apprendimento di temi digitali rispetto all'Industria.

**Domanda - Quali modalità di formazione la tua azienda utilizza per sviluppare conoscenze e competenze digitali?**



Base Industria: 27 rispondenti; Distribuzione: 11 rispondenti

Figura 28 - Le modalità di formazione per sviluppare conoscenze e competenze digitali - confronto Industria e Distribuzione

La pervasività della digitalizzazione richiede di agire sull'intera popolazione aziendale. Chi sono dunque i destinatari della formazione sul digitale? Solo una piccola parte delle organizzazioni del largo consumo coinvolge tutto il personale e si tratta sempre di imprese dell'Industria. La tendenza per entrambe è quella di concentrarsi maggiormente sul personale di sede. Solitamente, infatti, la popolazione di sede è composta dai colletti bianchi, "lavoratori della conoscenza", mentre gli stabilimenti e i punti vendita da personale più operativo e tecnico, che in alcuni casi necessita di una formazione digitale più specifica, non limitata alla tecnologia software, ma anche al funzionamento di macchinari e dispositivi hardware. Inoltre, non è sempre facile e sostenibile economicamente raggiungere tutti i vari dislocamenti sul territorio dell'organizzazione per organizzare corsi formativi.

Grazie agli strumenti digitali è possibile superare queste barriere, ma la formazione più tradizionale, legata alla presenza fisica tra docente e discente, è ancora largamente diffusa nei percorsi formativi.

Altra evidenza da mettere in luce, il fatto che nel mondo della Distribuzione venga coinvolto in maniera minore il personale del punto vendita rispetto a quanto accade nell'Industria: il 56% della Distribuzione fa formazione a tutti o a parte del personale dislocato sul territorio rispetto al 79% dell'Industria.

Probabilmente negli stabilimenti dell'Industria (rispetto ai punti vendita della Distribuzione) si percepisce di più la necessità di acquisire competenze digitali legate all'utilizzo di nuovi macchinari e alla gestione di processi digitalizzati. Si pensi, ad esempio, alle innovazioni e soluzioni proprie dell'industria 4.0, in cui grazie alle più moderne tecnologie, moltissimi procedimenti e mansioni vengono ormai totalmente automatizzati. In questi scenari, in particolare, l'uomo necessita di apprendere nuove competenze e conoscenze per passare a svolgere compiti di più alto valore aggiunto, come ad esempio gestire le macchine da remoto.

Domanda - Nella tua azienda, chi sono i destinatari della formazione per sviluppare conoscenze e competenze digitali?

### Industria

		SEDE		
		TUTTO IL PERSONALE	SOLO UNA PARTE	NESSUNO
STABILIMENTO	TUTTO IL PERSONALE	29%	0%	0%
	SOLO UNA PARTE	18%	32%	0%
	NESSUNO	3%	18%	0%

### Distribuzione

		SEDE		
		TUTTO IL PERSONALE	SOLO UNA PARTE	NESSUNO
PUNTO VENDITA	TUTTO IL PERSONALE	0%	0%	0%
	SOLO UNA PARTE	29%	27%	0%
	NESSUNO	27%	17%	0%

Figura 29 – I destinatari della formazione per sviluppare conoscenze e competenze digitali

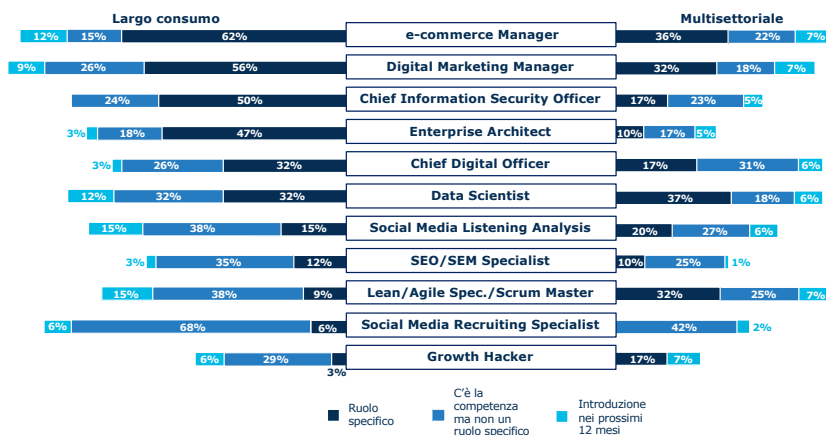
Base Industria: 28 rispondenti; Distribuzione: 11 rispondenti

### L'inserimento di profili digitali

Un'altra leva che si può utilizzare per orientare sempre più la cultura aziendale verso il digitale è l'inserimento in azienda di professionalità con una forte incidenza di competenze digitali. Tali profili, oltre ad essere fondamentali per supportare il business delle aziende hanno anche un ruolo importante di ambasciatori del digitale all'interno delle organizzazioni. Per questo saper attrarre, ma soprattutto trattenere tali talenti è una delle sfide più rilevanti per le organizzazioni.

Nel largo consumo, più che nel campione Multisetto, sono presenti in misura significativa professionalità digitali. Questo è vero soprattutto per quei ruoli estremamente importanti per il comparto, come l'**E-commerce Manager** e il **Digital Marketing Manager**. Accanto a queste figure, riconducibili alla funzione Marketing, altre professionalità molto presenti nel settore, quelle legate ai processi Digital/IT, come il **Chief Information Security Officer**, l'**Enterprise Architect** e il **Chief Digital Officer**. Per tutte queste figure le organizzazioni del largo consumo tendono a prevedere la presenza di ruoli specifici dedicati piuttosto che competenze slegate dal ruolo. Anche i dati sull'introduzione prevista di queste figure sono tendenzialmente più elevati nel comparto del largo consumo piuttosto che nel campione multisettoriale. Tra le più ricercate nei prossimi 12 mesi, il **Social Media Listening Analysis** e il **Lean/ Agile Specialist/ Scrum Master**, seguiti dalla figura del **Data Science**.

Domanda - Quali delle seguenti professionalità digitali sono presenti nella tua azienda? Quali si introdurranno nei prossimi 12 mesi?



Base Largo consumo 34 rispondenti; Multisetore 81 rispondenti

Figura 30 – Le professionalità digitali presenti e da introdurre nei prossimi 12 mesi – confronto Multisetore e Largo Consumo

I canali utilizzati per il reperimento di tali professionalità sono diversi: dall'utilizzo di Social Media professionali al ricorso a network e conoscenze personali. Se il mondo del largo consumo e le organizzazioni degli altri settori risultano abbastanza allineate sulle modalità con cui ricercare ruoli digitali, scendendo nel dettaglio del primo campione, torna la tendenza della Distribuzione a collaborare con società esterne, esternalizzando parte di questo processo, così come avveniva per le modalità di erogazione della formazione.



**Domanda - Quali canali utilizza la tua azienda per ricercare le professionalità digitali?**



Base Industria: 24 rispondenti; Distribuzione: 11 rispondenti

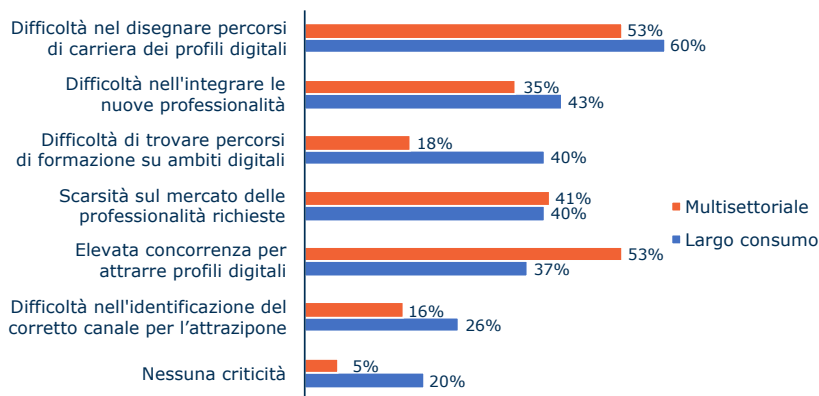
Figura 31 – I canali utilizzati per ricercare le professionalità digitali – confronto Industria e Distribuzione

Inserire e trattenere le professionalità digitali è un passaggio non esente da criticità. Nel settore del largo consumo le principali criticità riguardano la capacità di trattenere i talenti digitali: la difficoltà a disegnare percorsi di carriera e le difficoltà nell'integrare le nuove figure con quelle già presenti nel contesto lavorativo. Queste difficoltà riguardano soprattutto i contesti meno digitali in cui è più difficile disegnare percorsi di carriera all'interno dell'organizzazione per i profili digitali e integrarli con il resto dell'azienda, ancora ancorata a processi tradizionali, spesso fortemente burocratizzati.

A differenza del campione multisettoriale, invece, le Direzioni HR del largo consumo percepiscono meno la concorrenza per attrarre i profili digitali, probabilmente perché la forza attrattiva di questi brand lato consumer è tale da essere un punto di forza sul mercato del lavoro.

Infine, analizzando le criticità emerse dal punto di vista della tipologia di organizzazione, industriale o della Distribuzione, emerge che le seconde incontrano criticità minori nell'identificare il canale corretto per attrarre i profili digitali e percepiscono meno la scarsità di queste figure sul mercato. Tale evidenza può essere correlata al fatto che la Distribuzione più dell'Industria tende ad affidare in outsourcing la ricerca e le selezioni dei profili digitali.

**Domanda - Quali sono le principali criticità all'introduzione o allo sviluppo delle professionalità digitali?**



Base Largo Consumo 35 rispondenti; Multisettore 79 rispondenti

Figura 32 – Le criticità all'introduzione o allo sviluppo delle professionalità digitali – confronto multisettoriale – largo consumo

I Conclusioni

La Digital Transformation sta ormai da qualche anno trasformando il settore del largo consumo, impattando in maniera significativa sia sui diversi macro ambiti in cui è possibile suddividere le attività delle aziende di Industria e Distribuzione, sia sui singoli processi di tutte le funzioni organizzative. Un cambiamento epocale reso ancora più veloce e disruptive dall'attuale situazione emergenziale e destinato a non fermarsi in futuro, ma al contrario portare sempre nuove sfide e opportunità.

In particolare, le aree di intervento che verranno maggiormente investite dagli effetti della trasformazione digitale nei prossimi anni saranno tre: la revisione dei modelli organizzativi e dei processi aziendali, lo sviluppo di nuove competenze e lo sviluppo di cultura digitale.

**Revisione modelli organizzativi e dei processi aziendali.** Per la Distribuzione si prefigurano sfide di due ordini diversi, ma comunque collegate: da una parte continuare a sviluppare un e-commerce sempre più efficiente e strutturato, che sia in grado di rispondere alle esigenze odierne dettate dalla pandemia, ma anche di anticipare i trend e i bisogni futuri, dall'altra gestire i clienti sempre più con un'ottica omnicanale, offrendo esperienze continuative ed estremamente ingaggianti, sia sul canale fisico che digitale. Per l'Industria, invece, le opportunità del digitale possono finalmente portare al superamento delle barriere nella comunicazione e nel contatto diretto con il cliente finale, non più necessariamente mediati dal distributore, ma anche la sfida di riuscire a creare valore con le informazioni dei propri clienti, in un mondo che sarà sempre più cookieless e in cui il vantaggio competitivo risulta dalla capacità di raccogliere, elaborare e mettere a fattor comune i dati. Nuovi paradigmi per entrambi gli attori del largo consumo, insomma, che sapranno dar loro i frutti solo attraverso l'apertura di spazi di collaborazione di filiera.

**Sviluppo nuove competenze.** Come conseguenza dell'evoluzione dei processi e dei modelli organizzativi, la necessità di far evolvere le competenze digitali nelle diverse funzioni aziendali. Tra le competenze più rilevanti per il futuro quelle connesse all'utilizzo dei Big Data & Analytics, fondamentali per condurre quasi la totalità dei processi aziendali, così

come quelle legate all'uso più efficace di tool e canali social e mobile, che supportano l'organizzazione nella gestione più fluida dei propri processi internamente e nella realizzazione di una digital customer experience di successo. Da qui ne deriva il ruolo chiave della Direzione HR, le cui strategie e processi devono essere allineate con le esigenze di business e garantire all'organizzazione l'adeguato supporto in termini di nuove competenze e professionalità. A tal proposito, una delle grandi sfide della Direzione HR nel settore del largo consumo riguarderà proprio l'integrazione, la valorizzazione e le azioni di retention delle nuove figure professionali all'interno dell'azienda, attraverso percorsi di sviluppo e di carriera stimolanti.

**Sviluppo cultura digitale.** Per cogliere le opportunità della trasformazione, rendendo i processi più digitali e, allo stesso tempo, sviluppando sapere e abilità tecnologici, è importante che all'interno dei confini organizzativi vi sia coinvolgimento e propositività a tutti i livelli. Oltre al commitment del top management, indispensabile per guidare l'azienda verso approcci più innovativi, è necessario anche che tutte le persone, di ogni ruolo e funzione, siano coinvolte nel cambiamento in atto. Si tratta di sviluppare una cultura digitale diffusa, che permetta all'organizzazione di presentarsi internamente verso le sue persone ed esternamente verso clienti, fornitori, competitor e candidati, come realtà all'avanguardia con valori e principi nei quali è possibile rispecchiarsi. Ma è proprio in questa transizione verso un digital mindset che il largo consumo si presenta ancora indietro rispetto ad altri comparti industriali, per cui è indispensabile e urgente che si proceda sia con la definizione di una strategia e di meccanismi di governance, sia attivando al più presto progetti e sperimentazioni nelle diverse aree aziendali.

Il panorama evolutivo descritto rappresenta senza dubbio un insieme di novità che richiedono un grande impegno da parte di tutta l'organizzazione per essere accettate e attuate con successo. Accanto agli sforzi, spesso inevitabili, la Digital Transformation porta con sé anche tante luci. Le opportunità di innovazione, collaborazione e apertura tra Industria e Distribuzione e il nuovo rapporto con il cliente necessitano tutti di un ingrediente indispensabile, la capacità di sperimentare

nuovi scenari abilitati dal digitale. Si tratta di aprirsi a nuove pratiche, ripensare i modelli tradizionali, investire in soluzioni e progettualità innovative, a volte già presenti o testate in altri Paesi o realtà. Sarà proprio grazie alla sperimentazione delle opportunità offerte dal digitale in tutte le sue forme che le organizzazioni del largo consumo potranno riuscire non solo a tenere il passo della Digital Transformation, ma a guidare il cambiamento.

### Nota Metodologica

Nell'ambito del piano GS1 Italy per lo sviluppo delle competenze digitali, è stata avviata una ricerca in collaborazione con l'Università di Parma e l'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano per indagare l'impatto della trasformazione digitale sui modelli organizzativi nel largo consumo e l'evoluzione delle competenze e professionalità richieste.

Attraverso il confronto tra GS1 Italy e il team di ricerca, sono stati definiti i seguenti obiettivi:

- Analizzare l'impatto dell'innovazione digitale sul modello organizzativo di aziende operanti nella filiera del largo consumo.
- Analizzare l'impatto dell'innovazione digitale sulle competenze delle aziende della filiera del largo consumo: come evolvono i profili professionali (job enlargement, nascita di nuovi profili) e come vengono sviluppate le competenze all'interno dell'organizzazione e/o come vengono ricercati i nuovi profili di cui si ha bisogno.

La Ricerca si è basata su un'analisi empirica che ha coinvolto oltre 150 referenti di aziende del largo consumo. In particolare, si è scelto di affiancare due differenti modalità di indagine:

- Interviste qualitative.
- Survey.

### Interviste qualitative

Durante la prima fase di Ricerca sono stati condotte due serie differenti di interviste qualitative al fine di raccogliere i primi elementi ed evidenze sull'oggetto dell'analisi e a calibrare le fasi successive di Ricerca. In particolare, sono stati coinvolti alcuni dei referenti della funzione HR, Digital/IT, e-Commerce, Marketing e Trade Marketing, Acquisti, Category e Vendite di 3 grandi aziende industriali internazionali e 4 GDO.

In particolare, la prima serie di interviste era volta ad indagare i cambiamenti e gli impatti che la Digital Transformation sta apportando alla struttura organizzativa delle aziende del settore largo consumo; la seconda parte delle interviste, invece, a comprendere i trend in termini di nuove competenze

e professionalità digitali nel mondo dell'Industria e della Distribuzione.

Queste interviste, occasioni di brainstorming con figure esperte e autorevoli in materia, hanno rappresentato la base da cui partire per la progettazione della seconda fase di Ricerca.

### Survey Largo Consumo

A partire dalle evidenze emerse dalle interviste della prima fase di Ricerca, il gruppo di lavoro ha costruito e successivamente erogato un questionario volto a indagare più nel dettaglio gli impatti della Digital Transformation in termini di strutture organizzative e nuove competenze/professionalità.

Il campione finale dei rispondenti alla survey è composto da 151 referenti aziendali del largo consumo. Nel dettaglio si tratta di 102 rispondenti dell'Industria (IDM) e 49 rispondenti della Distribuzione (MDO). Alcune evidenze messe in luce dalla Ricerca si basano su una sotto classificazione dell'IDM in "Piccola-Media Industria" e "Grande Industria" in relazione al fatturato dichiarato: il campione della "Piccola-Media Industria" comprende le aziende con un fatturato inferiore ai 500 mln di Euro e rappresenta il 43% del totale, mentre quello della "Grande Industria" risulta composto dalle realtà con fatturato superiore ai 500 mln di Euro, il 57% del campione totale. Accanto alla classificazione dell'Industria, anche quella della Distribuzione, che vede le organizzazioni suddivise in due diverse tipologie: "Distribuzione Organizzata", ossia la Distribuzione Centrale (31%) e quella associata e/o di periferia (12%), e "Grande Distribuzione" (57% del totale).

Al fine di comprendere come la trasformazione modifichi le strutture e i processi core delle aziende del largo consumo, alcune Direzioni sono state ricomprese in macro aree più ampie e significative. Nello specifico, Marketing, Trade Marketing e Ricerche compongono la funzione "Marketing"; Acquisti, Vendite e Category fanno parte del Commerciale; Digital e IT sono state associate in un'unica macro area. Le analisi per funzione presenti nel presente report di Ricerca seguono questa classificazione:



- HR 28%.
- Marketing 24%.
- Commerciale 27%.
- Digital/IT 7%.
- CEO 10%.
- Altre Direzioni 4%.

### Survey Multisetoriale

Al fine di leggere i comportamenti delle aziende del largo consumo in un contesto più ampio è stata realizzata anche una survey multisetoriale erogata a referenti HR di aziende medio-grandi operanti in Italia.

Il questionario, costruito con alcune domande comuni alla survey rivolta al largo consumo, ha permesso di evidenziare correlazioni nella comprensione di alcuni fenomeni legati alle attività a supporto alla creazione di cultura digitale e sviluppo competenze e professionalità digitali.

Il campione multisetoriale risulta complessivamente composto da 110 rispondenti appartenenti ad aziende di diversi settori, ad esclusione di quelle industriale e della distribuzione del largo consumo. Di seguito il dettaglio sui settori che lo compongono:

- Commercio: 15%.
- Enti: 3%.
- Farmaceutico & Sanitario: 9%.
- Finance: 15%.
- ICT & Media: 15%.
- Logistica: 4%.
- Manifatturiero: 26%.
- Pubblica Amministrazione: 3%.
- Utility & Energy: 5%.
- Altri servizi: 5%.

### Gli autori della ricerca

La presente ricerca è stata condotta dal team di ricercatori del Politecnico di Milano che operano all'interno degli Osservatori Digital Innovation e dell'Università degli Studi di Parma, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali.

In particolare, hanno collaborato alla ricerca per l'Osservatorio HR Innovation Practice: Mariano Corso, Fiorella Crespi, Martina Mauri, Chiara Tamma; per l'Università degli Studi di Parma: Davide Pellegrini, Silvia Bellini, Benedetta Grandi e Simone Aiolfi.

### Ringraziamenti

Si ringraziano tutte le aziende che hanno partecipato all'indagine tramite la compilazione del questionario di ricerca. Un ringraziamento particolare va alle aziende citate di seguito, per la disponibilità a fornire spunti utili alla comprensione dei fenomeni analizzati durante la fase preliminare delle interviste qualitative:

BARILLA

CARREFOUR

COOP ITALIA

DESPAR - ASPIAG SERVICES

ESSELUNGA

PROCTER & GAMBLE

UNILEVER ITALIA

**GS1 Italy**

Via Paleocapa, 7  
20121, Milano  
**T** +39 02 7772121  
**E** info@gs1it.org

**gs1it.org**

