

30/04/2021

Ecco come il digitale sta trasformando le imprese del Largo consumo

Rivedere i processi interni e i modelli organizzativi, sviluppare nuove competenze e costruire una cultura digitale aziendale: sono queste le **priorità** su cui le **imprese del largo consumo italiano** si stanno concentrando per affrontare la **trasformazione digitale**. E quelle che ritengono saranno strategiche anche nel prossimo biennio. A rivelarlo è la ricerca **“La trasformazione digitale. Impatti su processi e competenze nel largo consumo”**, condotta da **GS1 Italy** con un team di ricercatori del **Politecnico di Milano** e dell'**Università degli Studi di Parma**, e presentata nel corso dell'evento digitale dal titolo [“Il digitale ci trasforma?”](#).

«Lo scoppio della pandemia ha accelerato una serie di processi, mettendo in luce come il digitale può aiutare le imprese a lavorare, comunicare e gestire meglio tutte le attività. Ma la digitalizzazione va ben oltre il semplice e-commerce» commenta **Francesco Pugliese, presidente di GS1 Italy**. «Digitalizzare significa mettere a fattor comune tutte le informazioni che derivano dal rapporto con il consumatore. Si rendono quindi necessari diversi modelli organizzativi interni, che tengano conto delle nuove modalità di lavoro, che hanno ridisegnato la relazione stesse tra le persone, e che diano spazio a profili adeguati, con culture differenti e, soprattutto, giovani. La sfida è trovare l'equilibrio e aprire il dialogo tra i nuovi ingressi e il management senior, costruendo una solida cultura digitale aziendale».

Lo studio ha indagato le diverse aree che rappresentano i temi della relazione informativa con il cliente e quello dei nuovi format, il contesto dell'efficienza operativa e la negoziazione. Dall'indagine emerge che **le aziende si sentono "pronte" per le nuove sfide imposte dalla**

digitalizzazione: il 49% si dichiara pronta e il 35% più che pronta a lavorare sugli aspetti che renderanno possibile questo cambiamento. Per accompagnare la trasformazione digitale, le aziende sentono il **bisogno di investire per sviluppare nuove competenze nelle persone e per migliorare l'approccio aziendale alla digitalizzazione.** Minore è, invece, l'impatto sulle strategie di business, limitato alla messa a fuoco di come sfruttare al meglio le opportunità offerte dal digitale.

Il percorso verso una sempre maggiore digitalizzazione è ormai tracciato. Ma è anche costellato di **ostacoli e criticità.** Le principali, individuate dalla ricerca, sono la **complessità di riprogettare i processi aziendali,** la **resistenza da parte delle persone** e la **difficoltà nel diffondere una cultura del digitale.**

«La trasformazione digitale produce cambiamenti significativi nei flussi informativi nella relazione tra imprese e con il consumatore, cambiamenti che condizionano le modalità di lavoro e le competenze necessarie alle organizzazioni» ha commentato **Silvia Scalia, ECR and training director di GS1 Italy.** «È un aspetto che tocca da vicino GS1 Italy, che da sempre si occupa di contribuire all'efficienza del sistema nella gestione e nel trasferimento dei dati attraverso gli standard, sin da quando ha creato il codice a barre, il primo esempio di hyperlink della storia».

I contenuti dello studio

Lo studio ha chiesto alle aziende quali sono i **processi che mostrano la maggiore rilevanza strategica** e qual è il livello di soddisfazione attuale delle soluzioni adottate e, in base alle risposte, li ha classificati in **quattro macro aree di intervento.**

□□□□□□□□ Nel quadrante delle **priorità,** caratterizzato da alta rilevanza strategica futura e soddisfazione rispetto alle soluzioni a supporto al di sotto della media, ci sono i **processi di omnichannel category e nuovi formati (fisico e digitale)** che hanno chiari legami logici e funzionali con il tema dell'e-commerce.

□□□□□□□□ Nel quadrante del **consolidamento** si posizionano gestione e

presidio dell'accuratezza del dato, comunicazione digitale, CRM e loyalty, data science e shopper marketing, tutti strettamente legati al **tema del presidio della relazione informativa con il cliente**, per i quali si conferma la strategicità per le imprese e gli alti livelli di soddisfazione attuali.

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

□□□□□□□□ Infine, nel quadrante dell'**osservazione** (con bassa rilevanza strategica e soddisfazione) figurano mobile e smart payment (ritenuto però strategico dai retailer), e-procurement, B2B finance.

Nuovi modelli organizzativi per gestire l'omnicanalità

La soluzione più adottata per gestire la digital transformation è la **creazione di team interfunzionali**, presenti nel 46% dei retailer e nel 56% dei produttori (dato che sale al 70% se consideriamo le aziende industriali di maggiori dimensioni). Il 20% delle industrie e il 35% dei distributori hanno creato una **funzione digital**, che risponde quasi sempre al top management, mentre il 43% delle imprese industriali e il 25% di quelle commerciali (soprattutto multinazionali) ha scelto il **"digitale trasversale"**, facendo in modo che ogni funzione incorporasse ruoli e competenze digitali **creando di fatto una cultura digitale orizzontale e pervasiva**.

Una riflessione a parte la merita l'**e-commerce** che nella Distribuzione è gestito da una funzione dedicata in una azienda su tre, mentre nell'Industria vede soluzioni più eterogenee, non ultima quella di affidarlo alle "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.

«Il digitale rimodella le relazioni orizzontali all'interno delle imprese

(interfunzionalità e pervasività), ma anche le relazioni verticali tra Industria e Distribuzione creando nuovi spazi di dialogo» spiega **Davide Pellegrini, direttore scientifico del Master GS1 in Retail and Brand Management dell'Università di Parma**. «Industria e Distribuzione si aprono al confronto su temi che impattano sull'efficacia, e non solo sull'efficienza. Le nuove sfide che si prospettano alle aziende rimandano sì ai processi, ma anche alla dimensione soft dell'organizzazione, su cui abbiamo voluto concentrare la seconda parte della nostra ricerca».

Nuovi profili professionali nell'era del digitale

La trasformazione digitale e la ridefinizione delle attività aziendali hanno comportato la **necessità di nuove professionalità e competenze**, da formare internamente o da ricercare all'estero. Dalla ricerca di GS1 Italy emerge che tra i ruoli maggiormente presenti ci sono l'e-commerce manager e il digital marketing manager, seguiti dal chief information security officer. Invece, tra **le figure più ricercate nei prossimi 12 mesi**, le aziende indicano il social media listening analyst e il lean/agile specialist/scrum master, seguiti dalla figura del data scientist.

Grazie alla forza attrattiva dei brand sui consumatori, le aziende del largo consumo percepiscono meno la concorrenza per attrarre i profili digitali rispetto al campione multisetoriale, ma il 60% del campione 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 multisetoriale, soprattutto per le funzioni Marketing e IT (e-commerce manager, digital marketing manager, chief information security officer).

La formazione di competenze e specialisti nel digital

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 il ruolo di promotrice del cambiamento, contemporaneamente deve essa stessa raccogliere la sfida ed evolvere verso paradigmi innovativi, più digitali.

«Il ruolo della Direzione HR è fondamentale nell'abilitare la transizione dell'organizzazione verso il digitale: da una parte deve essere promotrice

del cambiamento sviluppando iniziative e attività di formazione per creare un digital mindset a tutti i livelli aziendali e supportare i fabbisogni specifici di profili e competenze digitali, dall'altra deve lavorare su se stessa ripensando i propri processi in chiave digitale per avvicinarsi alle esigenze e alle aspettative di candidati e collaboratori» racconta **Fiorella Crespi, direttore Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano.**

La necessità di dotarsi di una cultura del digitale sta impegnando i responsabili delle risorse umane aziendali nell'attivare processi e iniziative finalizzati allo sviluppo interno, all'integrazione e al reperimento dall'esterno delle competenze e delle professionalità digitali. «Centralità delle persone e innovazione sono i protagonisti della nostra strategia di recruiting ed employer branding: il progetto di selezione è, infatti, sempre più orientato a una digitalizzazione people centered, disegnata per offrire ai candidati una candidate experience gratificante, generando un impatto positivo anche sulla sostenibilità sociale e ambientale» spiega **Daniele Del Gobbo, talent acquisition & employer branding manager in Esselunga.** «Inoltre, l'era dell'esperienza condivisa, in cui le esperienze assumono significato nell'atto stesso della loro condivisione, ci ha portato a sviluppare un'employer branding strategy che dia voce alle nostre Persone in qualità di ambassador, attraverso il programma di employee advocacy: i veri protagonisti dei successi e delle sfide aziendali diventano, così, centrali nella costruzione di uno storytelling che valorizzi i nostri valori, mission, purpose e cultura».

L'importanza dell'attenzione verso l'aspetto umano emerge anche dalle parole di **Alessio Gianni, global digital & content marketing director di Barilla:** «La conoscenza delle persone e la raccolta di dati di prima

parte è una priorità strategica. È l'obiettivo della Listening Room di Barilla, nata per poter essere sempre in ascolto e andare incontro agli interessi di consumatori e shopper».

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 la Distribuzione che tende ad affidare a provider esterni l'erogazione della formazione sul digitale e concentra la formazione principalmente sul personale di sede, e con l'Industria che, invece, preferisce gestire internamente il processo, attraverso percorsi di learning on the job, l'utilizzo di video formativi e corsi d'aula in presenza, e che apre la formazione sul digitale anche a parte del personale di stabilimento.

La ricerca "**La trasformazione digitale. Impatti su processi e competenze nel largo consumo**" di GS1 Italy è disponibile alla pagina dell'evento sul [sito di GS1 Italy](#).