

Les modèles et les stratégies marketing à l'aune de la transformation digitale et de l'intelligence artificielle : Cadre théorique

Marketing models and strategies in the light of digital transformation and artificial intelligence: Theoretical framework

Salma ERRAOUI, (*Doctorante en Sciences de Gestion*)

*ENCG de Tanger,
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Abderrahmane AMINE, (*Professeur de l'Enseignement Supérieur*)

*ENCG de Tanger,
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Adresse de correspondance :	ENCG de Tanger Ecole nationale de commerce et de gestion de Tanger, ENCG Tanger Université Abdelmalek Essaâdi Maroc Code postal 90000 Téléphone et/ou fax de l'établissement. 05399-79316
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ERRAOUI, S., & AMINE, A. (2024). Les modèles et les stratégies marketing à l'aune de la transformation digitale et de l'intelligence artificielle : Cadre théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(1), 1-17. https://doi.org/10.5281/zenodo.10547298
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 20, 2023

Accepted: January 19, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 1 (2024)

Les modèles et les stratégies marketing à l'aune de la transformation digitale et de l'intelligence artificielle : cadre théorique

Résumé

Les nouvelles technologies ont révolutionné presque tous les aspects de l'existence humaine, y compris la façon dont les entreprises commercialisent leurs produits et services aux consommateurs. Parallèlement aux innovations désormais familières comme Internet, les applications mobiles et les médias sociaux, des innovations plus radicales émergent, liées à l'intelligence artificielle (IA), à l'Internet des objets et à la robotique. Ces avancées technologiques exercent des effets profonds sur la pratique du marketing qui est de plus en plus affecté par ses instruments, créant des opportunités et des menaces pour les spécialistes du ce secteur. Une grande partie de la littérature s'est concentrée sur les effets externes à l'entreprise tels que l'impact de la digitalisation ou de l'intelligence artificielle sur la structure du marché ou les nouveaux paradigmes commerciaux. Cependant, la recherche rapportée ici met en évidence la manière dont les nouvelles technologies agissent comme des agents internes de changement, obligeant les entreprises à s'adapter à de nouveaux processus, qui à leur tour perturbent le fonctionnement des entités constituant l'organisation. Dans cet article, nous proposons un cadre théorique sur le statut du marketing à la lumière de la transformation digitale et de l'intelligence artificielle. Les principales conclusions tirées de cette recherche indiquent que la transformation digitale et l'intelligence artificielle ont eu un impact significatif sur la fonction marketing, en modifiant les comportements des consommateurs et en leur offrant la capacité de personnaliser leur demande. De même, l'avènement de ces technologies a entraîné une intensification de la concurrence poussant les entreprises à améliorer leur efficacité opérationnelle et par conséquent leur offre sur le marché.

Mots clés : Marketing, Transformation digitale, Intelligence artificielle, Stratégie marketing, Automatisation.

Classification JEL: M30, O32

Type de l'article : Article théorique

Abstract

New technologies have revolutionized almost every aspect of human existence, including the way companies market their products and services to consumers. Alongside now-familiar innovations such as the Internet, greater computing power, mobile devices and applications, and social media, more radical innovations are emerging related to artificial intelligence (AI), the Internet of Things, and robotics. These technological advances exert profound effects on the practice of marketing, which is increasingly affected by its instruments, creating opportunities and threats for marketers. Much of the literature has focused on effects external to the firm such as the impact of digitalization or artificial intelligence on market structure or new business paradigms. However, the research reported here highlights how new technologies act as internal agents of change, forcing companies to adapt to new processes, which in turn disrupt the functioning of the entities making up the organization. In this article, we propose a theoretical framework on the status of marketing in light of digital transformation and artificial intelligence. The main conclusions drawn from this research indicate that digital transformation and artificial intelligence have had a significant impact on the marketing function, by changing consumer behaviours and providing the ability to personalize their demands. Similarly, the advent of these technologies has led to an increase in competition, pushing companies to improve their operational efficiency and consequently their offer on the market.

Keywords: Marketing, Digital transformation, Artificial intelligence, Marketing strategy, Automation.

JEL Classification: M30, O32

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

À l'ère numérique, le monde des affaires a exigé des temps de réponse plus courts et une plus grande attention aux environnements concurrentiels, qui peuvent changer plus rapidement que jamais (Venkatraman, 2017). Dans ce contexte, de nombreuses entreprises adoptent de nouvelles technologies visant à atteindre des performances élevées et un avantage concurrentiel (Weill et Woerner, 2017). Les progrès rapides des technologies numériques, que l'on appelle communément la quatrième révolution industrielle (Syam et Sharma, 2018), métamorphosent les pratiques marketing et de vente et bouleversent les théories de management traditionnelles, tout comme ils ouvrent de nouvelles possibilités d'innovation et de créativité dans la pratique et la recherche en marketing (Grove et al., 2018 ; Baumgartner, Hatami et Valdivieso, 2016). Les praticiens et les universitaires diffèrent dans leurs prévisions. Pour certains, dans les décennies à venir, le marketing ne sera pas stable, de sorte que ses utilisateurs devront coexister avec l'intelligence artificielle (IA), la digitalisation et d'autres technologies (Syam et Sharma, 2018). Pour d'autres, les avancées technologiques laissent présager un avenir meilleur pour les spécialistes du marketing et de la vente. Ces avancées renforceront la profession du marketeur avec des normes éthiques, des processus formels, des mesures rigoureuses, un apprentissage continu et un énorme corpus de recherche derrière lui (Trailer, 2017).

Parallèlement, le terme intelligence artificielle a été inventé pour la première fois en 1956 par McCarthy, qu'il a qualifié de science et ingénierie de la fabrication de machines intelligentes (McCarthy, 1958). Depuis lors, l'histoire de l'IA a connu des cycles de succès et des périodes d'optimisme erroné. Dès le début, sur la base de découvertes intéressantes, les chercheurs en IA étaient confiants dans les prédictions de leurs succès dans un avenir proche (Russell et Norvig, 2010). Au lieu de cela, l'évolution de l'IA a été plus lente que prévu et s'est appuyée sur des changements dans les directions de recherche au fil du temps, avec des phases d'introduction de nouvelles approches (Russell et Norvig, 2010). Cependant, au cours de la dernière décennie, l'énorme volume de données dans divers formats généré plus rapidement de manière inédite a exigé le déploiement de nouvelles technologies, entraînant une accélération du progrès technique, qui comprend l'augmentation de la capacité de traitement informatique et le développement de nouvelles techniques d'IA. (Brynjolfsson et McAfee, 2017; Bughin et al., 2017). Grâce à ces progrès, des entreprises telles que Netflix, Google, Airbnb, Amazon et Uber sont en mesure de traiter de grandes quantités de données avec l'IA et d'utiliser les résultats pour étendre leur portée avec de nouveaux produits, marchés et services (Iansiti et Lakhani, 2020; Venkatraman, 2017).

Par ailleurs le terme marketing digital, plutôt que de se référer uniquement aux canaux numériques, est devenu une notion générique, décrivant le déploiement des technologies digitales dans l'ensemble du processus marketing pour acquérir et fidéliser les clients, créer des marques et gérer les relations avec les acheteurs (Kannan et Li, 2017 ; Mogaji et al., 2016). Pour l'essentiel, le marketing digital est un processus adaptatif, fondé sur la technologie, par lequel les entreprises collaborent avec leurs clients et leurs partenaires pour créer, communiquer, fournir et maintenir conjointement une valeur pour toutes les parties prenantes (Kannan et Li, 2017). Cependant, les chercheurs et les spécialistes du marketing doivent tenir compte des tensions entre les théories du marketing digital et les pratiques réelles sur le terrain et doivent tenter de combler cet écart. Les prédictions divergentes sur l'avenir du marketing en tant que profession et sur les individus qui la peupleront sont monnaie courante (Cron, 2017 ; Orlob, 2017; Marshall et al., 2012). Pourtant, il y a un manque de clarté concernant la façon dont les technologies numériques et d'intelligence artificielle façonneront les opportunités et les menaces pour la fonction marketing, en termes de sa contribution à la création de valeur pour les clients, les organisations, la société et les professionnels de la vente; à la fois en tant

qu'employés et en tant qu'individus, cherchant la croissance et l'accomplissement dans les fonctions qu'ils servent et les rôles qu'ils vivent. Cette lacune motive le présent article à développer des priorités et des orientations pour les recherches futures afin de fournir des informations solides et significatives pour guider la recherche et la pratique du marketing, de la digitalisation et de l'IA dans les organisations modernes. Ainsi, il tente d'étudier théoriquement les modèles et les stratégies marketing mises en place au sein des entreprises à la lumière des nouvelles pratiques digitales et d'intelligence artificielle. Afin d'atteindre cet objectif, notre article sera scindé en deux sections, où la première met en évidence le cadre conceptuel et théorique des stratégies marketing ainsi que des notions de la digitalisation et de l'intelligence artificielle. La deuxième section synthétise les principaux travaux ayant mis en relation ces trois variables.

2. Cadre conceptuel

2.1. La stratégie marketing

Une stratégie marketing est l'un des facteurs les plus importants que l'entreprise doit examiner attentivement (Varadarajan, 2010). Une bonne stratégie marketing devient impérative lorsque l'organisme désire améliorer sa performance financière (Uzelac et Sudarević, 2006). La stratégie marketing est généralement définie comme une méthode employée par une entreprise pour atteindre ses objectifs marketing, qui à leur tour sont liés à la réalisation de ses objectifs commerciaux (Katsikeas et al., 2016 ; Morgan, 2012). En d'autres termes, une stratégie marketing fait référence aux plans d'actions qui traitent des questions de prix, de distribution, de communication et du processus de développement de nouveaux produits (Kotler, 2008). L'adaptation de toute stratégie ou modèle marketing dépend de nombreux éléments tels que le style de gestion et l'expérience de la direction, l'âge de l'institution, l'environnement économique ainsi que la réglementation du pays (Kotler et al., 2003).

Généralement, on peut déterminer si une organisation est un leader du marché, un challenger, un suiveur ou spécialisée dans un seul segment, en identifiant sa vision, sa mission, son modèle et sa stratégie marketing (Slater et al., 2010). Le modèle marketing des leaders du marché peut varier selon le secteur d'activité, mais ils ont fréquemment des stratégies de prix, de produit, de distribution et de communication qui leur permettent de maintenir leur position dominante. Les leaders du marché peuvent également avoir des avantages en termes de marque, de technologie, de distribution et de relations avec les clients (Rajagopal, 2019). Parallèlement, les entreprises appartenant au groupe des challengers sont celles qui occupent le deuxième, le troisième et les rangs inférieurs et qui formulent et poursuivent toujours des stratégies visant à étendre leur part de marché en ciblant le territoire du leader (Draskovic et al., 2018). En revanche, les stratégies adoptées par les suiveurs consistent à conserver leur clientèle actuelle et à gagner une part équitable de nouveaux clients en apportant des avantages distinctifs à leur marché cible (Shankar, 2006). Finalement, le marché de niche est destiné aux petites entreprises, qui disposent de ressources limitées et se concentrent généralement sur des clients précis (Dalgic, 2006). Les entreprises qui entrent dans cette catégorie se focalisent souvent sur un seul segment du marché. En général, elles ne développent qu'une seule stratégie marketing, qui est bien, adaptée aux besoins de leur clientèle cible (Toften et Hammervoll, 2013).

De même, une stratégie marketing est un processus qui peut permettre à une organisation de concentrer ses ressources sur l'augmentation des ventes et d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Wind et Lilien, 1993). Les stratégies marketing servent de base fondamentale aux plans marketing conçus pour combler les besoins du marché et atteindre les objectifs commerciaux (Kerin et al., 1990 ; Slater et Olson 2001). Les plans et les objectifs sont généralement testés pour obtenir des résultats mesurables (Slater et al., 2010 ; Varadarajan et Jayachandran 1999). Globalement, les stratégies marketing sont élaborées sous forme de

programmes pluriannuels, avec un plan détaillant les actions spécifiques à accomplir pendant l'année en cours (Cespedes 1991 ; Moorman et Miner, 1998). Les horizons temporels couverts par le plan marketing varient selon l'entreprise, le secteur et la population, mais ces horizons se raccourcissent à mesure que la vitesse de changement de l'environnement augmente (Frankwick et al., 1994; Menon et al., 1999; Walker Jr et Ruekert, 1987). Les stratégies marketing sont dynamiques et interactives (Farjoun 2002 ; Mintzberg et Lampel, 1999; Van de Ven, 1992). Elles sont partiellement planifiées et relativement non arrangées (Joannis et De Barnier, 2005). La stratégie marketing implique une analyse minutieuse des environnements interne et externe qui sont concis dans une analyse SWOT¹ (Pickton et Wright, 1998). Les facteurs environnementaux internes comprennent le marketing mix, l'analyse des performances et les contraintes stratégiques. Les facteurs environnementaux externes comprennent l'analyse de la clientèle, de la concurrence, du marché cible, ainsi que l'évaluation de tout élément de l'environnement technologique, économique, culturel, politique ou légal susceptible d'avoir un impact sur la performance de l'organisation (Rauch, 2007).

Philip Kotler (1990), a défini la stratégie marketing comme une stratégie qui intègre souvent les objectifs, les politiques et les tactiques de marketing d'une organisation en un tout cohérent. De plus, certains auteurs ont considéré la stratégie marketing comme une méthode utilisée par une organisation pour créer une notoriété de marque et persuader les consommateurs de la nécessité d'acheter ses produits (Morgan et al., 2012 ; Noble et Mokwa, 1999 ; Piercy, 1998). Pour Henry Mintzberg (1994), la stratégie marketing émerge au fil du temps, lorsque les intentions se heurtent à une réalité changeante et s'y adaptent. Ainsi, on peut partir d'une perspective et conclure qu'elle appelle une certaine position, qui doit être atteinte au moyen d'un plan soigneusement élaboré, le résultat final et la stratégie se reflétant dans un modèle évident dans les décisions et les actions au fil du temps. En outre, Michael Porter (1996), voit que la stratégie marketing consiste à se positionner par rapport à la concurrence, à se différencier aux yeux du client, à apporter une valeur ajoutée grâce à une combinaison d'activités différentes de celles utilisées par les autres organismes.

2.2. La transformation digitale

La digitalisation a été identifiée comme la tendance technologique la plus importante qui change à la fois la société et les entreprises (Leviäkangas, 2016). Aujourd'hui, les entreprises sont constamment poussées à utiliser les technologies digitales et à adapter leurs modèles à cette nouvelle réalité (Kohli et Melville, 2019). Cependant, bien que le passage au digital présente de nombreux avantages, il nécessite également des investissements et des coûts surprenants (Ahmad et Murray, 2019). Étant donné les progrès notables des technologies numériques (Bejtkovský, 2018), la question est de savoir comment la digitalisation est utilisée par les praticiens et dans quelle mesure ces progrès sont suivis par les chercheurs et les universitaires. L'une des premières analyses documentaires sur la transformation digitale a notamment été menée par Henriette et al. (2015), et a suivi des recherches similaires, telles que celles de Gebayew et al. (2019), Reis et al. (2018) et Vukšić et al. (2018). Il est bien connu que le terme de transformation digitale a été inventé par des professionnels du monde des affaires, puis étudié par des universitaires. D'autre part, nous savons également que le grand manque de connaissances est actuellement présent au niveau gouvernemental, qui ne représente que 1 % de la recherche mondiale (Reis et al., 2018). En réponse à l'évolution des attentes, les gouvernements modifient actuellement leur mode de fonctionnement pour améliorer la prestation des services publics, tandis que les administrateurs publics eux-mêmes définissent la transformation digitale dans leurs propres pratiques quotidiennes (Mergel et al., 2019). Ainsi, à cet égard, des universitaires tels que Edelmänn et al. (2019), fournissent des définitions

¹ Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces

empiriques de la transformation digitale tirées d'entretiens avec des experts, plutôt que des analyses documentaires.

Il est intéressant de noter que peu d'articles font la distinction entre la numérisation et la digitalisation, qui sont parfois utilisées de manière indistincte dans la littérature (Eling, 2018), ou, du moins, il semble y avoir une certaine confusion quant à l'utilisation de ces deux termes (Clerck, 2017). Les thèmes communs associés aux concepts susmentionnés sont l'innovation numérique, la perturbation numérique, la convergence numérique et la transformation numérique, qui sont les capacités des différentes entreprises à être compétitives lorsque la digitalisation modifie la dynamique des technologies de base et des marchés (Collin et al., 2015). Lorentz (2019), affirme également qu'une grande partie de la littérature sur la digitalisation semble être ambiguë en termes de définition exacte de la notion, probablement en raison du caractère insaisissable du concept. Seuls quelques articles, qui s'intéressent à cette distinction, ont été identifiés. Des exemples notables sont présentés par Clerck (2018), où la numérisation est présentée comme l'utilisation des technologies numériques et des données afin de créer des revenus, d'améliorer les affaires, de remplacer ou de transformer les processus et de créer un environnement pour les occupations digitales, où l'information numérique est au cœur. De même, Gobble (2018) considère le terme comme l'ensemble des technologies numériques et probablement l'information numérisée, pour créer la valeur. Srai (2019) montre que les contributions passées ont mélangé, par exemple, la numérisation et la digitalisation, où la numérisation est le processus matériel de conversion des flux analogiques d'informations en bits numériques, ainsi, la digitalisation se réfère à la technologie de la numérisation de l'information. Ringenson et al. (2018) soutiennent ces définitions et les trouvent utiles pour souligner la différence entre les conditions technologiques nécessaires à un changement social lié au numérique et le changement réel (digitalisation).

Toutefois, pour Maxwell et McCain (1997), la technologie digitale prend l'information et la décompose en des constituantes plus petites. En transformant un signal analogique en éléments discrets, la digitalisation permet de manipuler l'information, le texte, les graphiques, le code le logiciel, l'audio et la vidéo d'une manière encore jamais imaginée, d'où ses capacités d'information et de transformation. De plus, la digitalisation est l'une des plus importantes évolutions en cours dans la société contemporaine et englobe de nombreux éléments du monde professionnel et de la vie quotidienne. La digitalisation fait référence à la fois à une transformation de « l'analogique » au « numérique » (le passage des paiements en espèces aux paiements électroniques) et à la facilitation de nouvelles formes de création de valeur (l'accessibilité, la disponibilité et la transparence) (Hagberg et al., 2016). Ainsi, la littérature en science de gestion définit la digitalisation comme le phénomène des machines intelligentes connectées utilisant les nouvelles technologies de l'information et du numérique (Lenka et al., 2017). Dans son sens le plus large la digitalisation est définie comme la manière dont de nombreux domaines de la vie sociale sont remodelés autour des infrastructures de communication et de médias numériques. En termes simples, la digitalisation peut être définie comme l'utilisation de technologies numériques (Srai et Lorentz, 2019).

2.3. L'intelligence artificielle

Bien que l'IA ait suscité beaucoup d'attention ces dernières années en raison des progrès récents en matière de matériel informatique, de vitesse des réseaux Internet, de la grande quantité de données disponibles et d'algorithmes de traitement (Alsheibani et al., 2020), il existe une ambiguïté considérable quant à la signification de cette notion et à ce qu'elle implique. Ainsi, le développement de l'IA se compose de plusieurs sous-disciplines fondées sur des approches fondamentalement différentes (Schmidt et al., 2020), et leur signification est souvent utilisée de manière interchangeable pour englober un vaste ensemble de technologies et d'applications (Dwivedi et al., 2019). Par conséquent, il est essentiel d'établir une distinction claire entre ces

concepts fondamentaux et de fournir des définitions complètes. Nous pourrions distinguer trois domaines clés sur lesquels l'intelligence artificielle repose: L'IA en tant que discipline scientifique, les technologies utilisées pour réaliser l'IA et les capacités de l'IA. Ces trois niveaux permettent de distinguer la discipline et son objectif, les outils et technologies utilisés pour atteindre ses aspirations, la capacité organisationnelle à utiliser ainsi qu'un ensemble d'outils et de technologies divers qui la soutiennent.

Plusieurs définitions de l'IA ont été publiées pour tenter de la distinguer des autres technologies de l'information classiques (Schuett, 2019). Pour assimiler le concept d'IA, il est nécessaire de comprendre d'abord séparément les notions « d'artificiel » et « d'intelligence ». L'intelligence peut être décrite comme impliquant des activités mentales, telles que l'apprentissage, le raisonnement et la compréhension (Lichtenthaler, 2019). D'autre part, artificiel, fait référence à quelque chose qui est fabriqué par les humains, plutôt que de se produire naturellement (Mikalef et Gupta, 2021). En combinant ces deux notions, l'intelligence artificielle peut être comprise comme la fabrication de machines capables de simuler l'intelligence (Wamba-Taguimdje et al., 2020).

D'après les articles traitants l'IA qu'on a pu examiner (Wisetsri, 2021 ; Srivastava et Singh, 2021 ; Chee et al., 2019 ; Oke, 2008 ; Kok et al., 2009 ; Dobrev, 2012), il est évident qu'il y a un consensus sur le fait que l'IA consiste à donner à la machine des capacités semblables à celles de l'homme, ce qui signifie que par exemple les ordinateurs sont capables d'effectuer des tâches qui requièrent normalement l'intelligence humaine. Cela inclut des activités telles que la compréhension, le raisonnement et la résolution de problèmes (Mikalef et Gupta, 2021). L'IA émule la performance humaine en agissant comme un agent intelligent, qui effectue des actions basées sur une compréhension spécifique des entrées de l'environnement (Eriksson et al., 2020). En d'autres termes, l'objectif de l'IA est d'essayer de reproduire la cognition humaine en émulant la façon dont les Hommes apprennent et traitent l'information. La technologie cognitive est un terme souvent utilisé pour désigner cette capacité. Les technologies cognitives ressemblent à l'action de l'esprit humain (Bytniewski et al., 2020), ce qui signifie qu'elles fournissent à l'ordinateur la fonction de penser et d'agir comme un humain. Dans leur définition, certains chercheurs se concentrent sur l'idée que l'IA ne devrait pas avoir besoin d'être explicitement programmée pour effectuer une tâche intelligente (Demlehner et Laumer, 2020). Elle devrait être capable de sentir, d'interpréter, d'apprendre, de planifier, de comprendre et d'agir par elle-même (Demlehner et Laumer, 2020 ; Kolbjørnsrud et al., 2017 ; Wang et al., 2019), ce qui signifie que l'IA devrait être capable d'interpréter correctement des données externes, d'apprendre à partir de ces données et d'utiliser cet apprentissage pour atteindre des objectifs et des tâches spécifiques grâce à une adaptation flexible (Makarius et al., 2020). Cela devrait être possible sans suivre des règles ou des séquences d'action prédéterminées tout au long du processus (Demlehner et Laumer, 2020). Il est également possible de constater qu'il existe deux manières principales de définir l'IA. La première considère l'IA comme un outil qui résout une tâche spécifique qui pourrait être impossible ou très longue à réaliser par un humain (Demlehner et Laumer, 2020 ; Makarius et al., 2020). Le deuxième définit l'IA comme un système qui imite l'intelligence humaine et les processus cognitifs, tels que l'interprétation, les déductions et l'apprentissage (Mikalef et Gupta, 2021).

Ces deux catégories de définitions présentent des similitudes mais aussi des différences importantes. Une notion commune aux deux classifications est que l'IA ne remplace pas nécessairement les humains, mais qu'elle fonctionne plutôt comme un agent de soutien pour l'exécution de tâches difficiles et fastidieuses (Mikalef et Gupta, 2021). Pourtant, les deux définitions présentent des points de divergence. Alors qu'une des deux définitions suppose que l'IA est parfaitement capable d'imiter le comportement humain (Kolbjørnsrud et al., 2017 ; Wang et al., 2019), la deuxième considère l'IA comme un outil, supposant qu'elle ne peut pas exactement reproduire les capacités humaines (Wamba-Taguimdje et al., 2020). En revanche,

certaines définitions font référence à l'IA comme une discipline de recherche scientifique (Schmidt et al., 2020), tandis que d'autres perçoivent la notion comme une capacité appliquée d'un système ou d'une machine (Afiouni, 2019 ; Lee et al., 2019). Ces éclaircissements montrent qu'il existe des hypothèses sous-jacentes perceptibles et des différences importantes sur ce qu'est l'IA et ce qu'elle englobe. Aux fins du présent travail, nous adoptons la position selon laquelle l'IA est une discipline appliquée qui vise à permettre aux systèmes d'identifier, d'interpréter, de faire des déductions et d'apprendre à partir de données afin d'atteindre des objectifs organisationnels et sociétaux prédéterminés.

3. Revue de littérature : Le marketing à l'aune de la digitalisation, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle

3.1. Le marketing piloté par l'IA

Mari (2019) affirme que le marketing est l'une des activités les plus adaptées à l'IA. Une partie essentielle du travail du marketing consiste à anticiper la demande potentielle des clients, à faire correspondre leurs exigences aux produits de l'entreprise, puis amener ces individus à acheter (Mari, 2019). Une stratégie marketing et commerciale alimentée par l'IA a la capacité d'améliorer radicalement les ventes (Mari, 2019). Dans une étude réalisée par McKinsey en 2018 portant sur plus de 400 firmes appliquant des techniques d'IA, il a été constaté que le marketing était le plus prometteur pour l'IA (Mari, 2019). Le marketing piloté par l'IA, selon Huang et Rust (2021), tire parti de la technologie pour améliorer l'expérience et le parcours du consommateur. Le sentiment des clients, les transactions et les voyages sont suivis par l'IA et utilisés pour construire des algorithmes d'apprentissage automatique qui prédisent le comportement des clients (Huang et Rust, 2021). Des stratégies d'engagement et de fidélisation des consommateurs seront élaborées à l'aide d'informations, de suggestions et de communications personnalisées (Huang et Rust, 2021). Economiser de l'argent, augmenter les revenus et améliorer la satisfaction des clients sont autant d'objectifs que l'IA aspire à atteindre (Huang et Rust, 2021). L'intelligence artificielle (IA) peut effectuer une grande variété d'activités, malgré son incapacité à faire preuve de compassion ou d'empathie (Huang et Rust, 2021). Elle réduit les erreurs de marketing numérique en rationalisant, en optimisant et en fournissant des rapports basés sur des données pour les campagnes marketing (Huang et Rust, 2021). Un dialogueur (chatbot) est un excellent exemple d'application de l'IA qui simule l'intelligence humaine en interprétant et en répondant aux questions et aux demandes des clients (Chaffey et EllisChadwick, 2019). À l'heure actuelle, les chatbots gagnent en popularité. De nombreuses entreprises les utilisent dans leurs opérations en utilisant Meta Messenger ou leurs propres sites web (Polson et Scott, 2018). Généralement, un chatbot est introduit pour augmenter l'efficacité d'un service d'assistance à la clientèle ; cependant, les données obtenues via Meta Messenger peuvent aider une organisation à améliorer son efficacité en matière de marketing numérique grâce à ses capacités d'analyse de données (Chaffey et Ellis Chadwick, 2019).

3.2. L'AI comme outil de prédication marketing

Étant donné que l'IA peut aider les entreprises à prédire ce que les clients achèteront, son utilisation devrait permettre d'améliorer considérablement la capacité de prédiction. En fonction des niveaux de précision, les entreprises pourraient même modifier considérablement leurs modèles commerciaux, en fournissant des biens et des services aux clients sur une base continue, en fonction des données et des estimations concernant leurs besoins (Verma et al., 2021). L'IA devrait jouer un rôle important dans la prédiction non seulement de ce que les clients veulent acheter, mais aussi du prix à facturer et de l'opportunité de proposer des promotions (Shankar, 2018). Le prix et les promotions sont des moteurs importants des ventes

(Biswas et al., 2013 ; Guha et al., 2018), et constituent donc un domaine de recherche important pour les chercheurs en marketing. Ainsi, un domaine important pour les recherches futures concerne la façon dont l'IA peut être utilisée au mieux pour prédire quels prix sont optimaux et s'il faut ou non proposer des promotions de prix. De même, une grande partie de la publicité est axée sur la sensibilisation des clients et la recherche d'informations. Ces dépenses publicitaires ne seront pas nécessaires à l'avenir, lorsque les entreprises seront en mesure de mieux prédire les préférences des consommateurs et n'auront donc pas besoin de faire autant de publicité grâce à l'intégration de l'IA (Shah et al., 2020).

3.3. L'automatisation du marketing

Le terme automatisation du marketing a été développé pour la première fois par John D.C. Little (Little, 2001). Elle consiste à utiliser des outils technologiques pour automatiser les tâches de marketing répétitives, telles que l'envoi de campagnes d'e-mails, la segmentation de la liste de contacts, la personnalisation des contenus, le suivi des performances, l'analyse des données et la génération de leads. Cela permet aux entreprises de gagner du temps et de l'efficacité, de cibler de manière plus précise les consommateurs et de mieux comprendre leur comportement d'achat (Little, 2001). Grâce à la personnalisation des activités marketing, cette aide automatisée offre une productivité accrue, une meilleure prise de décision, un meilleur rendement des dépenses marketing, ainsi qu'un plus grand bonheur et une plus grande fidélité des consommateurs (Bucklin et al., 2002). Les spécialistes du marketing sont en mesure d'obtenir une aide dans les décisions qu'ils prennent, ce qui améliore les capacités commerciales de l'organisation et réduit les coûts (Bagshaw, 2015). L'objectif de la stratégie de marketing automatisé était de répondre efficacement aux désirs des clients et de s'assurer que leur satisfaction est atteinte par des moyens techniques (Järvinen et Taiminen, 2016). Cependant, les informations concernant les différents goûts et préférences des clients étaient nombreuses et difficiles à trier et à gérer, ce qui aurait conduit à la défaillance du système (Little, 2001). Au départ, l'automatisation du marketing était conçue pour répondre de manière générique aux préoccupations des consommateurs en leur fournissant des résultats recommandés plutôt que le retour d'information personnalisé qui se fait aujourd'hui en termes de tarification, d'expérience client et de promotion (Hinz et al., 2011). L'automatisation marketing a évolué pour répondre aux désirs personnels et s'assurer que les goûts des clients sont pris en compte d'une manière particulière (Lyu et al., 2022). L'automatisation marketing est une invention technique qui a considérablement amélioré le secteur du marketing (Todor, 2016). Les outils automatisés permettant de connaître les besoins des clients et de leur fournir des informations personnalisées qui les aideront à décider de leur demande, réduisant ainsi la charge de travail nécessaire pour trouver ces données. L'automatisation permet également de mettre facilement en relation les fournisseurs et les clients, car ces derniers sont informés des emplacements où ils peuvent acheter leurs produits (Murphy, 2018). Si l'on associe ce concept à l'IA, on peut s'attendre à ce qu'elle augmente l'efficacité des processus de marketing tout en améliorant l'expérience globale du consommateur en lui fournissant un contenu plus pertinent basé sur ses préférences et en améliorant les performances des entreprises (Stone et al., 2020).

3.4. L'utilisation de l'intelligence artificiel et du marketing digital

Partout dans le monde, des changements rapides et sans précédent dans la démographie et les technologies obligent les spécialistes du marketing à revoir les théories qui ont défini cette fonction (Webster et Lusch, 2013). Les techniques de marketing traditionnelles ont été critiquées, et le marketing digitalisé a été considéré comme plus adapté au nouvel environnement commercial (Saura et al., 2019). Les spécialistes du marketing ont proposé le prisme théorique du « surréalisme digital » pour naviguer dans un monde de plus en plus virtuel (de Ruyter et al., 2018). Le terme marketing digital, plutôt que de se référer uniquement aux

canaux numériques, est devenu un terme générique, décrivant le déploiement des technologies dans l'ensemble du processus commercial de l'organisation afin d'acquérir et de fidéliser les acheteurs, construire des marques et gérer les relations avec les clients (Kannan et Li, 2017 ; Mogaji et al., 2016). Pour l'essentiel, le marketing digital est un processus adaptatif, fondé sur la technologie, par lequel les entreprises collaborent avec leurs clients et leurs partenaires pour créer, communiquer, fournir et maintenir conjointement une valeur pour toutes les parties prenantes (Kannan et Li, 2017). Les chercheurs et les spécialistes du marketing doivent tenir compte des tensions entre les théories du marketing digital et les pratiques réelles sur le terrain, et doivent tenter de combler ce fossé (Shahid et Li, 2019).

Parallèlement à la croissance du marketing digital, la prévalence accrue des appareils mobiles et des technologies Internet a contribué à la croissance rapide de l'IA (Mogaji et al., 2020). Russell et Norvig (1995) définissent l'IA comme tout ce qui peut être considéré comme percevant son environnement au moyen de capteurs et agissant sur cet environnement au moyen d'effecteurs, tandis que Hayes-Roth (1995) la définit comme le raisonnement permettant d'interpréter des perceptions, de résoudre des problèmes et de tirer des déductions et des déterminations. Les progrès de l'IA ont profité à plusieurs groupes de clients. Sur les marchés, l'IA a considérablement modifié les processus de vente traditionnels centrés sur l'humain et a affecté l'entonnoir de vente B2B (Paschen et al., 2020). L'IA a également permis aux marques de s'engager avec leurs clients à travers de nombreux points de contact différents, générant ainsi des données qui peuvent être utilisées pour développer des stratégies marketing. Black et van Esch (2020) postulent que la digitalisation est passée de la périphérie au centre de la stratégie marketing, rendant l'adoption de l'IA obligatoire. En effet, tant en volume qu'en rapidité, l'IA est bien supérieure à l'être humain pour traiter les informations et prendre des décisions; elle peut même surmonter les biais de jugement. L'IA permet de collecter des données (big data) à un rythme énorme par le biais de chatbots, de courriels, de médias sociaux, de sites web et de publicités. Grover et Kar (2017) décrivent les big data comme des actifs informationnels à la disposition des entreprises. Les technologies d'IA aident les entreprises à tirer parti de ces actifs et à prendre des décisions commerciales éclairées, en exploitant systématiquement ces informations pour créer de la valeur (van Esch et al., 2019).

De même, les systèmes d'IA peuvent identifier des thèmes, des émotions ou des sentiments à partir de données textuelles, permettant aux spécialistes du marketing de comprendre comment les clients s'engagent avec les marques (Paschen et al., 2020). Par exemple, Mogaji et Erkan (2019) ont exploité Twitter et effectué une analyse des sentiments pour étudier les polarités dans les opinions des navetteurs des trains britanniques. Les systèmes d'IA peuvent également analyser des données non verbales et non structurées, telles que des images collectées par des systèmes de reconnaissance faciale. L'IA peut même potentiellement comprendre et traiter le langage naturel (Dwivedi et al., 2019). Ces capacités ont conduit les entreprises à intégrer l'IA dans le marketing afin de tirer parti du big data pour capturer des informations sur les clients, prédire leurs schémas comportementaux, élaborer des stratégies efficaces de segmentation et de profilage des acheteurs et établir des relations à long terme avec leurs cibles (Van Esch et Stewart Black, 2021). L'analyse du site web ou du parcours du consommateur permet de collecter des données et d'identifier des modèles à partir d'un large éventail de sources, notamment les plateformes web et mobiles ainsi que les médias traditionnels ou sociaux (Kihn, 2016). Les systèmes d'IA construits avec des programmes d'analyse de la voix peuvent aider les spécialistes du marketing à recueillir des commentaires ou à suivre les clients dans le temps, et à transformer ces données en informations utiles pour la gestion de la relation client (Mogaji et al., 2020). De plus, les systèmes d'IA aident les chargés marketing à effectuer une segmentation et un ciblage individualisés, pour finalement engager et séduire chaque client avec des messages personnalisés (Dwivedi et al., 2019). Non seulement l'IA est capable de traiter des données volumineuses, mais elle apprend aussi continuellement. Epstein (2015) affirme

que les premiers partisans de l'IA supposaient que chaque domaine de l'apprentissage ou de l'intelligence humaine pouvait, en principe, être reproduit par des machines ; les tâches qui étaient traditionnellement effectuées par des humains pouvaient également être réalisées par ces robots (Mugrauer et Pers, 2019). Overgoor et al. (2019) décrivent trois façons dont une machine apprend. La première étape est l'apprentissage supervisé, où la machine s'initie à partir de réponses codifiées dans les données disponibles; la machine reconnaît ensuite ces étiquettes dans les données qui émergent continuellement (c'est-à-dire les données de test) pour prédire les réponses. Le deuxième type d'apprentissage est l'apprentissage non supervisé, dans lequel une machine apprend à partir des données disponibles sans qu'aucune étiquette n'indique d'informations sur ces données ; la machine détermine alors des modèles et des similarités, ou regroupe les observations par elle-même. La troisième est l'apprentissage par renforcement, où l'apprentissage initial non supervisé est renforcé par un retour d'information; la machine ajuste ses actions en fonction des résultats réels (et non prédits) de ses actions précédentes. La capacité d'apprentissage de l'IA la rend particulièrement utile non seulement pour augmenter la vitesse de traitement, mais aussi pour la prise de décision. Par exemple, dans le domaine du marketing, sa capacité d'apprentissage l'aide à modéliser la personnalisation des produits, à déterminer les messages de marketing direct ou à adapter les sites web pour séduire les clients. L'IA contribue à offrir une excellente expérience de service à la clientèle grâce à un marketing mix optimal, cela se traduit par un produit qui satisfait les besoins des clients à un prix abordable, qui est livré au bon endroit et qui fait l'objet d'une publicité efficace (Sternier, 2017).

La littérature sur l'IA affirme que celle-ci est à la fois une capacité commerciale et une perturbation technologique (van Esch et Black, 2019). En effet, les nouveaux environnements numériques nécessitent le déploiement de technologies digitales, telles que l'IA, dans le marketing (van Esch et Black, 2019). Néanmoins, l'IA est parfois controversée en raison de son indépendance vis-à-vis des apports externes pendant et après les opérations (van Esch et al., 2019). Certains suggèrent que l'IA devrait être considérée comme un concept à multiples facettes à travers une lentille d'interaction homme-ordinateur (van Esch et al., 2019), affirmant que le facteur humain est crucial pour l'adoption réussie des technologies (Agarwal et Venkatesh, 2002). En ce sens, l'IA est plus qu'une technologie ou un algorithme, mais un écosystème, incorporant des technologies avec des êtres humains (spécialistes du marketing, clients, etc.) ; les apports originaux des êtres humains sont les facteurs critiques pour l'apprentissage de l'IA et devraient être définis avant les interactions IA-clients.

4. Conclusion

Les nouvelles technologies ont engendré une véritable révolution dans tous les domaines de la vie humaine, y compris la manière dont les entreprises promeuvent et vendent leurs produits et services aux consommateurs. En plus des innovations désormais courantes telles qu'Internet, les appareils mobiles et les applications, ainsi que les médias sociaux, de nouvelles avancées plus radicales font leur apparition. Ces dernières sont liées à des domaines tels que l'intelligence artificielle (Davenport, 2018), l'Internet des objets (Hoffman et Novak, 2018) et la robotique (Mende et al., 2019). Ces avancées technologiques continuent de transformer le paysage commercial, ouvrant de nouvelles possibilités, mais nécessitant également des ajustements et des adaptations constantes. Les entreprises qui s'adaptent rapidement à ces changements peuvent bénéficier d'un avantage concurrentiel significatif, tandis que celles qui restent à la traîne risquent d'être dépassées par la concurrence. Ainsi, il n'est pas surprenant que les entreprises de presque tous les secteurs d'activité continuent d'augmenter régulièrement leurs dépenses technologiques pour améliorer leur performance commerciale et financière. De nombreuses entreprises industrielles cherchent à réduire leurs coûts grâce à des processus de production mécanisés et robotisés, qui limitent les coûts de main-d'œuvre tout en amplifiant

l'efficacité de la production. Les détaillants et les entreprises de services consacrent davantage de dépenses aux plateformes en ligne, mobiles et de médias sociaux pour tenter de mieux communiquer et se connecter avec les clients (actuels et potentiels), augmentant ainsi leurs revenus. Ces innovations technologiques et les applications et solutions qui en résultent, avec leurs effets sans précédent et leurs résultats inimaginables, obligent les spécialistes de marketing à prendre de l'avance sur la courbe des connaissances. C'est avec ces considérations que nous avons organisé ce travail de recherche dans une tentative de comprendre l'avenir de la technologie et du marketing. Autrement dit, ce papier a exploré en détail comment les innovations technologiques, notamment la digitalisation et l'intelligence artificielle sont susceptibles de façonner la pratique et la discipline du marketing au cours des prochaines décennies.

Références

- (1). Abd-Alrazaq, A., Alajlani, M., Alhuwail, D., Schneider, J., Al-Kuwari, S., Shah, Z., ... & Househ, M. (2020). Artificial intelligence in the fight against COVID-19: scoping review. *Journal of medical Internet research*, 22(12), e20756.
- (2). Afiouni, R. (2019). Organizational learning in the rise of machine learning.
- (3). Alsheibani, S., Messom, C., & Cheung, Y. (2020). Re-thinking the competitive landscape of artificial intelligence.
- (4). Andrade, N. A., Rainatto, G. C., Paschoal, D. G. E., da Silva, F. R., & Renovato, G. (2019). Computational vision and business intelligence in the beauty segment-an analysis through instagram. *Journal of Marketing Management*, 7(2), 11-17.
- (5). Bagshaw, A. (2015). What is marketing automation? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17, 84-85.
- (6). Bejtkovský, J., Rózsa, Z., & Mulyaningsih, H. D. (2018). A phenomenon of digitalization and E-recruitment in business environment. *Polish Journal of Management Studies*, 18(1), 58-68.
- (7). Belhadi, A., Mani, V., Kamble, S. S., Khan, S. A. R., & Verma, S. (2021). Artificial intelligence-driven innovation for enhancing supply chain resilience and performance under the effect of supply chain dynamism: an empirical investigation. *Annals of Operations Research*, 1-26.
- (8). Brynjolfsson, E., & McAfee, A. N. D. R. E. W. (2017). Artificial intelligence, for real. *Harvard business review*, 1, 1-31.
- (9). Bucklin, R. E., Lattin, J. M., Ansari, A., Gupta, S., Bell, D., Coupey, E., & Steckel, J. (2002). Choice and the Internet: From clickstream to research, stream. *Marketing letters*, 13, 245-258.
- (10). Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlstrom, P., ... & Trench, M. (2017). Artificial intelligence: The next digital frontier?
- (11). Bytniewski, A., Matouk, K., Rot, A., Hernes, M., & Kozina, A. (2020). Towards industry 4.0: Functional and technological basis for ERP 4.0 systems. *Towards Industry 4.0—Current Challenges in Information Systems*, 3-19.
- (12). Cespedes, F. V. (1991). *Organizing and implementing the marketing effort: Text and cases*. Addison-Wesley Publishing Company.
- (13). Chris White, J., Conant, J. S., & Echambadi, R. (2003). Marketing strategy development styles, implementation capability, and firm performance: investigating the curvilinear impact of multiple strategy-making styles. *Marketing Letters*, 14, 111-124.
- (14). Collin, S., Guichon, N., & Ntebutse, J. G. (2015). Une approche sociocritique des usages numériques en éducation. *STICEF (Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Éducation et la Formation)*, 22.

- (15). Cron, W. L. (2017). Macro sales force research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(3), 188-197.
- (16). Dalgic, T. (Ed.). (2006). *Handbook of niche marketing: principles and practice*. Psychology Press.
- (17). Demlehner, Q., & Laumer, S. (2020). Shall we use it or not? Explaining the adoption of artificial intelligence for car manufacturing purposes.
- (18). Dobrev, D. (2012). A definition of artificial intelligence. *arXiv preprint arXiv:1210.1568*.
- (19). Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The Geneva papers on risk and insurance-issues and practice*, 43, 359-396.
- (20). Frankwick, G. L., Walker, B. A., & Ward, J. C. (1994). Belief structures in conflict: Mapping a strategic marketing decision. *Journal of Business Research*, 31(2-3), 183-195.
- (21). Gebayew, C., & Arman, A. A. (2019, July). Modify TOGAF ADM for Government Enterprise Architecture: Case Study in Ethiopia. In *2019 IEEE 5th International Conference on Wireless and Telematics (ICWT)* (pp. 1-6). IEEE.
- (22). Gobble, M. M. (2018). Digitalization, digitization, and innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56-59.
- (23). Grewal, D., Guha, A., Satornino, C. B., & Schweiger, E. B. (2021). Artificial intelligence: The light and the darkness. *Journal of Business Research*, 136, 229-236.
- (24). Grover, P., & Kar, A. K. (2017). Big data analytics: A review on theoretical contributions and tools used in literature. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18, 203-229.
- (25). Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712.
- (26). Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 129-133.
- (27). Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: a systematic literature review.
- (28). Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2018). The path of emergent experience in the consumer IoT: From early adoption to radical changes in consumers' lives. *NIM Marketing Intelligence Review*, 10(2), 10-17.
- (29). Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 30-50.
- (30). Hughes, L., Dwivedi, Y. K., Misra, S. K., Rana, N. P., Raghavan, V., & Akella, V. (2019). Blockchain research, practice and policy: Applications, benefits, limitations, emerging research themes and research agenda. *International Journal of Information Management*, 49, 114-129.
- (31). Huntingford, C., Jeffers, E. S., Bonsall, M. B., Christensen, H. M., Lees, T., & Yang, H. (2019). Machine learning and artificial intelligence to aid climate change research and preparedness. *Environmental Research Letters*, 14(12), 124007.
- (32). Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Press.
- (33). Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial marketing management*, 54, 164-175.
- (34). Joannis, H., & De Barnier, V. (2005). *De la stratégie marketing à la création publicitaire*. Paris: Dunod.

- (35). Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, 34(1), 22-45.
- (36). Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, 34(1), 22-45. Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, 34(1), 22-45.
- (37). Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of marketing*, 80(2), 1-20.
- (38). Kerin, R. A. (1996). In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. *Journal of Marketing*, 60(1), 1-13.
- (39). Kohli, R., & Melville, N. P. (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223.
- (40). Kok, J. N., Boers, E. J., Kusters, W. A., Van der Putten, P., & Poel, M. (2009). Artificial intelligence: definition, trends, techniques, and cases. *Artificial intelligence*, 1, 270-299.
- (41). Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2017). Partnering with AI: how organizations can win over skeptical managers. *Strategy & Leadership*, 45(1), 37-43.
- (42). Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Social marketing: Influencing behaviors for good*. Sage.
- (43). Kotler, P., Armstrong, G., Harker, M., & Brennan, R. (1990). *Marketing: an introduction* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (44). Kotler, P., Dubois, B., & Manceau, D. (2003). *Marketing management*. 11e éd. Upper Saddle River NJ.
- (45). Kuscar, R., Draskovic, N., & Pavicic, J. (2018). Market Challenger Strategic Applications of Crm: A Case of Roofing Tiles Market Re-Invention in Croatia. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 7(2), 73-79.
- (46). Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18(2), 27-35.
- (47). Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. (2017). Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & marketing*, 34(1), 92-100.
- (48). Leviäkangas, P. (2016). Digitalisation of Finland's transport sector. *Technology in Society*, 47, 1-15.
- (49). Lichtenthaler, U. (2019). Extremes of acceptance: employee attitudes toward artificial intelligence. *Journal of business strategy*, 41(5), 39-45.
- (50). Lyu, X., Jia, F., & Zhao, B. (2022). Impact of big data and cloud-driven learning technologies in healthy and smart cities on marketing automation. *Soft Computing*, 1-14.
- (51). Maxwell, L., & McCain, T. A. (1997). Gateway or gatekeeper: The implications of copyright and digitalization on education. *Communication Education*, 46(3), 141-157.
- (52). Mende, M., Scott, M. L., Garvey, A. M., & Bolton, L. E. (2019). The marketing of love: How attachment styles affect romantic consumption journeys. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 255-273.
- (53). Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of marketing*, 63(2), 18-40.
- (54). Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385.
- (55). Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434.

- (56). Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434.
- (57). Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- (58). Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*.
- (59). Mogaji, E. (2016). Marketing strategies of United Kingdom universities during clearing and adjustment. *International Journal of Educational Management*, 30(4).
- (60). Mogaji, E., Soetan, T. O., & Kieu, T. A. (2020). The implications of artificial intelligence on the digital marketing of financial services to vulnerable customers. *Australasian Marketing Journal*, j-ausmj.
- (61). Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of marketing*, 62(3), 1-20.
- (62). Morgan, N., Hastings, E., & Pritchard, A. (2012). Developing a new DMO marketing evaluation framework: The case of Visit Wales. *Journal of vacation marketing*, 18(1), 73-89.
- (63). Mugrauer, A., & Pers, J. (2019). Marketing managers in the age of AI: a multiple-case study of B2C firms.
- (64). Murphy, D. (2018). Silver bullet or millstone? A review of success factors for implementation of marketing automation. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1546416.
- (65). Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of marketing*, 63(4), 57-73.
- (66). Overgoor, G., Chica, M., Rand, W., & Weishampel, A. (2019). Letting the computers take over: Using AI to solve marketing problems. *California Management Review*, 61(4), 156-185.
- (67). Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432.
- (68). Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63(3), 403-414.
- (69). Petrov, V., Čelić, Đ., Uzelac, Z., & Drašković, Z. (2020). Three pillars of knowledge management in SMEs: evidence from Serbia. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 417-438.
- (70). Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.
- (71). Piercy, N. F. (1998). Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 222-236.
- (72). Porter, M. E. (1996). What is strategy?.
- (73). Rajagopal, A. (2019). *Managing startup enterprises in emerging markets: Leadership dynamics and marketing strategies*. Springer Nature.
- (74). Rana, N. P., Slade, E. L., Sahu, G. P., Kizgin, H., Singh, N., Dey, B., ... & Dwivedi, Y. K. (2020). *Digital and social media marketing*. Springer.
- (75). Rauch, P. (2007). SWOT analyses and SWOT strategy formulation for forest owner cooperations in Austria. *European journal of forest research*, 126, 413-420.

- (76). Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. *Trends and Advances in Information Systems and Technologies: Volume 1* 6, 411-421.
- (77). Ringenson, T., Höjer, M., Kramers, A., & Viggedal, A. (2018). Digitalization and environmental aims in municipalities. *Sustainability*, 10(4), 1278.
- (78). Ruekert, R. W., & Walker Jr, O. C. (1987). Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies. *Strategic Management Journal*, 8(3), 233-248.
- (79). Russell, S., & Norvig, P. (2010). *Intelligence artificielle: Avec plus de 500 exercices*. Pearson Education France.
- (80). Salehi, H., Das, S., Biswas, S., & Burgueño, R. (2019). Data mining methodology employing artificial intelligence and a probabilistic approach for energy-efficient structural health monitoring with noisy and delayed signals. *Expert Systems with Applications*, 135, 259-272.
- (81). Shahid, M. Z., & Li, G. (2019). Impact of artificial intelligence in marketing: A perspective of marketing professionals of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 19(E2), 27-33.
- (82). Shankar, A., Cherrier, H., & Canniford, R. (2006). Consumer empowerment: a Foucauldian interpretation. *European Journal of Marketing*.
- (83). Shankar, V. (2018). How artificial intelligence (AI) is reshaping retailing. *Journal of retailing*, 94(4), vi-xi.
- (84). Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2-22.
- (85). Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic management journal*, 22(11), 1055-1067.
- (86). Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial marketing management*, 39(4), 551-559.
- (87). Srail, J. S., & Lorentz, H. (2019). Developing design principles for the digitalisation of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(1), 78-98.
- (88). Srail, J. S., & Lorentz, H. (2019). Developing design principles for the digitalisation of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(1), 78-98.
- (89). Srail, J. S., & Lorentz, H. (2019). Developing design principles for the digitalisation of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(1), 78-98.
- (90). Stephan, F. F., & McCarthy, P. J. (1958). Sampling opinions: An analysis of survey procedure.
- (91). Sterne, J. (2017). *Artificial intelligence for marketing: practical applications*. John Wiley & Sons.
- (92). Stone, M., & Woodcock, N. (2021). Developments in B to B and B to C marketing and sales automation systems. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 28(2), 203-222.
- (93). Suša Vugec, D., Tomičić-Pupek, K., & Vukšić, V. B. (2018). Social business process management in practice: Overcoming the limitations of the traditional business process management. *International Journal of Engineering Business Management*, 10, 1847979017750927.

- (94). Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial marketing management*, 69, 135-146.
- (95). Todor, R. D. (2016). Marketing automation. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 9(2), 87.
- (96). Toften, K., & Hammervoll, T. (2013). Niche marketing research: Status and challenges. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(3), 272-285.
- (97). Uzelac, N., & Sudarević, T. (2006). Strengthening the link between marketing strategy and financial performance. *Journal of Financial Services Marketing*, 11, 142-156.
- (98). Van de Ven, W. P., & Van Vliet, R. C. (1992). How can we prevent cream skimming in a competitive health insurance market? The great challenge for the 90's. *Health economics worldwide*, 23-46.
- (99). Van Esch, P., & Stewart Black, J. (2021). Artificial intelligence (AI): revolutionizing digital marketing. *Australasian Marketing Journal*, 29(3), 199-203.
- (100). Van Esch, P., & Stewart Black, J. (2021). Artificial intelligence (AI): revolutionizing digital marketing. *Australasian Marketing Journal*, 29(3), 199-203.
- (101). Van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215-222.
- (102). Varadarajan, P. R., & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the academy of marketing science*, 27, 120-143.
- (103). Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119-140.
- (104). Venkatraman, S. (2017). *Social media in south India* (p. 256). UCL press.
- (105). Vijai, C., & Wisetsri, W. (2021). Rise of artificial intelligence in healthcare startups in India. *Advances In Management*, 14(1), 48-52.
- (106). Wamba-Taguimdje, S. L., Wamba, S. F., Kamdjoug, J. R. K., & Wanko, C. E. T. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893-1924.
- (107). Wamba-Taguimdje, S. L., Wamba, S. F., Kamdjoug, J. R. K., & Wanko, C. E. T. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893-1924.
- (108). Weill, P., & Woerner, S. L. (2017). Is Your Company Ready for a Digital Future?. *MIT Sloan Management Review*.
- (109). Wind, Y. J., & Lilien, G. L. (1993). Marketing strategy models. *Handbooks in Operations Research and Management Science*, 5, 773-826.
- (110). Xu, Z., Frankwick, G. L., & Ramirez, E. (2016). Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *Journal of business research*, 69(5), 1562-1566.