



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"TECNOLOGIA E FUTURO DEL LAVORO: GLI EFFETTI NEL  
MONDO DEL RETAIL"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. MARTINA GIANECCHINI**

**LAUREANDO/A: PERTOSA MICHELA**

**MATRICOLA N. 1138597**

**ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019**

*“The future of work will be a race between education and technology”*

(Mauricio Macri, Presidente dell’ Argentina, G20 2018)



## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
<b>CAPITOLO 1: AUTOMAZIONE E FUTURO DEL LAVORO</b> .....	2
1.1 Il potenziale di automazione nel mondo del lavoro .....	2
1.2 L'effetto di work displacement .....	3
1.3 Le conseguenze nel lungo periodo.....	4
1.4 L'effetto di skill shift .....	5
1.5 Il futuro dell'uomo nell'era post-digitale.....	7
<b>CAPITOLO 2: RETAIL E VENDITE NELL'ERA DELL'AUTOMAZIONE</b> .....	9
2.1 Il nuovo retail.....	9
2.2 La trasformazione delle skills .....	12
2.3 La vendita online: minaccia o stimolo? .....	13
2.4 Tecnologie nel punto vendita.....	15
2.5 Il ruolo dell'addetto vendita.....	17
<b>CAPITOLO 3: ALCUNI CASI STUDIO</b> .....	20
3.1 Zara .....	20
3.2 Nespresso .....	22
3.3 Ikea.....	24
<b>CONCLUSIONI</b> .....	26
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</b> .....	30

## INTRODUZIONE

Fin dalla Rivoluzione Industriale la tecnologia è stata la protagonista indiscussa degli ultimi due secoli, e il progresso tecnico, viaggiando ad una velocità sempre più intensa, ha influenzato e permeato ogni aspetto della nostra vita e della nostra realtà. L'automazione, passando dall'invenzione del vapore all'elettricità, dagli anni '70 ha costituito l'ultima ondata di avanzamento tecnologico, mostrando nel presente una rapidità di sviluppo e una portata storicamente senza precedenti.

I più recenti e rappresentativi progressi nelle tecniche di automazione si ritrovano nel campo dell'Intelligenza Artificiale (AI): andare oltre la semplice capacità di calcolo o elaborazione di dati, dotando le macchine di caratteristiche considerate tipicamente umane quali percezioni visive, spazio-temporali e decisionali, e in cui tramite algoritmi complessi sono in grado di prendere decisioni contingenti al contesto in cui sono inserite. All'interno di tale frangente, la nuova frontiera dell'innovazione è rappresentata dal Machine Learning, attraverso cui una macchina è in grado di imparare dai propri errori e apprendere automaticamente una determinata azione, nonostante questa non sia stata programmata nel ventaglio di quelle possibili.

Al giorno d'oggi, la maggior parte delle imprese è al primo stadio di adozione delle nuove tecnologie, che comprende la parte di ricerca, sviluppo e design. Molte hanno già raggiunto la seconda fase, che prevede prove sperimentali e la costruzione di prototipi, mentre ancora un numero limitato di organizzazioni è approdato all'ultima fase di applicazione su larga scala.

Tale elaborato si propone di esplorare dapprima gli effetti generali dell'innovazione tecnologica sul mondo del lavoro; in seguito concentrarsi sul settore del retail, per cercare di comprendere che effetti hanno, ed avranno, i cambiamenti nel mercato legati all'automazione e alle nuove frontiere tecnologiche, nella commercializzazione dei prodotti, nella ristrutturazione degli spazi di vendita e nell'integrazione di multipli canali di vendita. Infine, vengono presentati tre casi studio di aziende affermate a livello internazionale (Zara, Nespresso e Ikea) per vedere nella pratica le soluzioni da loro presentate e come hanno applicato la tecnologia nella distribuzione al dettaglio, integrandola e adattandola al loro modo di fare business e alla loro *value proposition*.

## CAPITOLO 1: AUTOMAZIONE E FUTURO DEL LAVORO

Tecnologia e automazione hanno impattato in tutte le dimensioni della realtà, in misura più o meno dirompente. Tra tutte, il mondo del lavoro ne è stato particolarmente influenzato: ad oggi i suoi confini sono continuamente ridisegnati dall'utilizzo massivo di tecnologie dell'automazione, robotica e intelligenza artificiale, e dalla crescente interazione dell'uomo con esse. Visto il potenziale d'innovazione della tecnologia odierna, si rende necessario provare a misurare l'impatto che il cambiamento tecnologico in atto può avere sul lavoro.

### 1.1 Il potenziale di automazione nel mondo del lavoro

Oggi più che mai, lo scenario del mondo del lavoro si sta rapidamente modificando ed evolvendo: secondo il McKinsey Global Institute (si veda *“A future that works: Automation, Employment and Productivity”* 2017), circa il 50% delle attuali mansioni lavorative potrebbe già essere tecnicamente automatizzabile utilizzando le tecnologie esistenti; e anche se la percentuale di professioni che in futuro saranno suscettibili di essere interamente automatizzate rimane bassa (inferiore al 5% negli Stati Uniti), è stato stimato che entro il 2030 fino al 30% delle attuali attività lavorative potrà essere automatizzato, subordinatamente alla velocità di adozione delle nuove tecnologie, con un range che va dal 9 al 26 per cento delle ore lavorative (vedasi il report *“Jobs lost, Jobs gained: workforce transitions in a time of automation”* 2017).

Le categorie di attività lavorative che presentano il maggior potenziale di automazione tecnica comprendono la raccolta ed elaborazione di dati e quelle dedite all'azionamento e funzionamento di macchinari e attrezzature all'interno di un ambiente stabile. Gli impieghi che richiedono un maggior grado d'istruzione ed esperienza risultano invece meno suscettibili di automatizzazione, come attività collegate all'aspetto manageriale e di *coaching*, alla comunicazione e interazione con gli *stakeholders*, creative e di pianificazione [FIGURA 1]. Si osserva come esista una correlazione negativa tra il potenziale di automazione e il livello salariale e di qualificazione.

Three categories of work activities have significantly higher technical automation potential

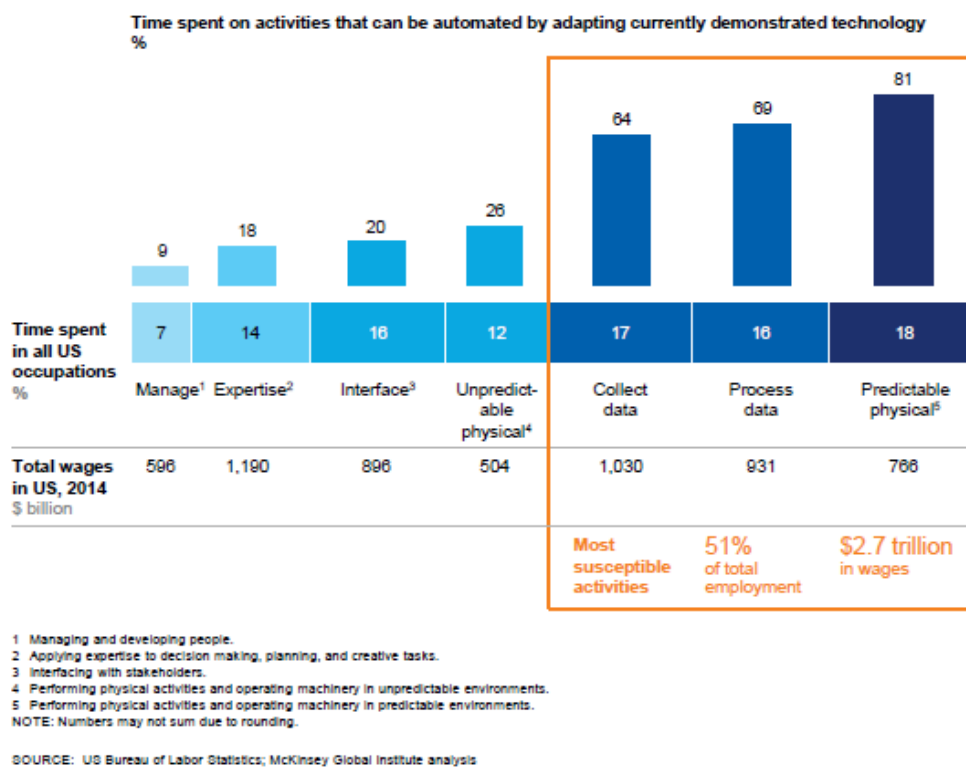


FIGURA 1 – Categorie di attività e potenziale di automazione

## 1.2 L'effetto di work displacement

La portata del fenomeno dell'automazione che si evince dal capitolo precedente è implicazione di trasformazioni sostanziali per i lavoratori e i posti di lavoro. Storicamente, gli effetti del progresso tecnologico sul lavoro dell'uomo sono stati fonte di preoccupazione e incertezza: il concetto di "disoccupazione tecnologica" coniato da Keynes negli anni '30 afferma che nel breve periodo la sostituzione del lavoro umano per opera dell'automazione sia pressoché inevitabile (Guarascio, Sacchi 2017).

Continuando l'analisi effettuata dal MGI del capitolo precedente, è previsto che entro il 2030 (teorizzando un *midpoint scenario* con il 15% di mansioni correnti oggetto di automazione, e un *fast-adoption scenario* con il 30%) una quantità compresa rispettivamente tra i 400 e gli 800 milioni di lavoratori verranno "sostituiti" per effetto del progresso tecnico e dovranno cercare nuovi impieghi; tra questi, dai 75 ai 375 milioni saranno costretti a cambiare categoria occupazionale, imparando nuove *skills*. Tali dati presentano una sostanziale variabilità tra i vari paesi e i rispettivi livelli di reddito, con le economie avanzate a dominare tale processo di transizione e "rottura", poiché salari più alti incentivano economicamente l'introduzione e

l'utilizzo delle tecnologie dell'automazione (che coinvolgerà fino al 30% della forza-lavoro in Stati Uniti e Germania, e fino al 50% in Giappone).

Oltre alla distinzione tra paesi, gli effetti variano anche in base al settore e alle mansioni all'interno di ciascuno. Il rischio di dislocamento occupazionale è infatti chiaramente correlato al potenziale di automazione intrinseco a ciascuna professione: i settori maggiormente esposti alla sostituzione meccanica sono quelli del turismo e della ristorazione, manifatturiero, agricolo e del retail.

Maggiormente penalizzati potrebbero quindi risultare i lavoratori a bassa qualificazione, in quanto la diffusione dello sviluppo tecnico potrebbe avere un effetto di accrescimento del già esistente *skill gap* tra lavoratori ad alta e bassa qualificazione; per questi ultimi, tale processo potrebbe provocare depressione salariale se non accompagnato da una crescita della domanda occupazionale che sia in grado di surclassare l'ampliamento di offerta lavorativa (McKinsey Global Institute, 2017).

### **1.3 Le conseguenze nel lungo periodo**

Nonostante sia assunto con certezza il fatto che il progresso tecnologico fomenterà il cambiamento della modalità con cui i lavoratori performeranno le loro professioni e renderà alcune di esse obsolete, le conseguenze e la portata di tale fenomeno sul lungo periodo non appaiono chiare e unanimemente consolidate .

È opportuno ricordare innanzitutto come il dislocamento professionale sia soltanto uno degli effetti economici dell'automazione: importanti benefici alle imprese possono infatti derivare da una maggiore produttività, dalla possibilità di realizzare economie di scala e di ottimizzare il processo produttivo riducendo sprechi ed errori, da una migliore qualità e *customer satisfaction*, nonché una superiore sicurezza per i lavoratori.

La storia ha dimostrato come nel lungo periodo l'adozione di nuove tecnologie funga da potente stimolo per la crescita economica e l'occupazione, creando più nuovi lavori, mansioni e attività di quelli che andava a distruggere (McKinsey Global Institute, 2017). Alcuni effetti sono i seguenti:

- Lo “spostamento” settoriale, dove i settori che avevano subito lo stimolo alla crescita maggiore a causa dello sviluppo tecnologico erano stati in grado di assorbire la forza-



lavoro proveniente da quelli che ne erano stati maggiormente colpiti e che avevano provocato un “esodo” di lavoratori (emblematici esempi sono il settore agricolo da metà ‘800 e più recentemente quello manifatturiero);

- L’innalzamento del livello di produttività è solitamente accompagnato dalla crescita occupazionale, in quanto permette alle imprese di abbassare i costi e i prezzi finali di prodotti e servizi e di alzare i salari, creando domanda; inoltre, l’adozione di nuove tecnologie innalza il tasso di investimento e il GDP di breve periodo, con effetti macroeconomici positivi per la crescita di un paese;
- La riduzione delle ore lavorative settimanali permessa dalla crescita in produttività ha consentito lo sviluppo dell’industria del tempo libero e del turismo;
- Alcune nuove tecnologie hanno creato professioni in settori non tecnologici: l’invenzione del PC ad esempio ha permesso la creazione di circa 15 milioni di nuovi lavori negli Stati Uniti dal 1980, il 90% dei quali in settori non IT;

Spesso si tende quindi a sovrastimare l’effetto sostitutivo delle tecnologie dell’automazione, senza considerare una realtà economica fondamentale nel mondo del lavoro, ossia la complementarità delle stesse con la “manodopera” umana (Autor, 2015). Gran parte dei lavori è infatti costituita da una moltitudine di ruoli e attività che richiedono competenze diverse e a volte opposte tra loro, ma che risultano strettamente interconnesse: un aumento di produttività in uno di questi incarichi non sminuisce l’importanza degli altri, che anzi sembrano necessariamente acquisire maggiore valore economico. Un esempio si ritrova nel settore bancario, e in particolare nella relazione tra cassieri e ATM (Bessen 2015): la proliferazione dei sistemi bancari automatizzati non si è accompagnata, come previsto, alla completa scomparsa del ruolo fisico, ma anzi esso ha subito una (seppur modesta) crescita. Da un lato, infatti, la riduzione dei costi di funzionamento delle filiali bancarie ha indirettamente causato la crescita di domanda di operatori; dall’altro, l’eliminazione delle mansioni più routinarie riguardanti le semplici operazioni bancarie ha permesso al personale di dedicarsi a servizi maggiormente personalizzati sviluppando il “*relationship banking*”.

#### **1.4 L’effetto di skill shift**

L’innovazione tecnologica e la trasformazione delle professioni hanno determinato una richiesta di nuove competenze per la forza lavoro, che permette alle organizzazioni di adottare le nuove tecnologie e di sfruttarne il potenziale produttivo (Guarascio, Sacchi 2017). Queste

ultime spesso non sono in grado di soddisfare tale domanda. Gran parte della responsabilità è del sistema educativo e della sua inabilità ad adattarsi alla mutevole natura del lavoro, causa in parte di uno *skill shortage*, che rende difficile alle aziende il reclutamento di lavoratori già qualificati, ma anche di un *mismatch* tra domanda ed offerta. Come riportato dall'OECD, più del 20% dei lavoratori all'interno dell'Unione Europea hanno dichiarato di aver ricevuto un'educazione formale che eccedeva o difettava quella richiesta per la loro mansione, mentre parallelamente il 40% dei datori di lavoro ha evidenziato come la carenza di competenze fosse il primario motivo dei posti di lavoro vacanti, ed il 60% riportava come i neolaureati non fossero adeguatamente preparati al mondo del lavoro soprattutto in termini di competenze tecniche e *soft skills*. Particolarmente problematiche sono le competenze in campo tecnologico e digitale: i settori dell'IT, del web design, della R&S e dell'analitica sono quelli maggiormente esposti al rischio di *mismatch* nei prossimi tre anni.

Con l'intento di misurare l'effetto di *skill shift* derivante dall'automazione e dall'utilizzo delle tecnologie di intelligenza artificiale, il McKinsey Global Institute, nel report "*Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*" (2018), ha modellato una previsione per gli anni 2016-2030, con i seguenti risultati [FIGURA 2]:

- Nel periodo considerato, è prevista un'accelerazione nella domanda di competenze tecnologiche, in particolare quelle riguardanti IT e programmazione (che potrebbero subire un aumento fino al 90%, ma che trattandosi di conoscenze avanzate riguarderebbero solo una minoranza all'interno della forza-lavoro), seguite dalle basiche *digital skills*, che riguarderanno una percentuale sempre più ampia di professioni, includendo anche quelle che tradizionalmente non hanno mai richiesto qualifiche in campo tecnologico.
- Accanto alla diffusione di tecnologie e macchine sempre più avanzate, alla forza-lavoro saranno richieste maggiori abilità nel campo socio-emozionale, che comprenderà quelle imprenditoriali, interpersonali e d'interazione con gli altri (inclusa empatia), comunicative e di negoziazione, e di leadership.
- Al contrario, si continuerà a osservare un declino nella domanda di competenze fisiche e manuali in quasi tutti i settori, in particolare quelle collegate allo svolgimento di attività ripetitive e routinarie. Tali *skills* continueranno però a rappresentare la componente maggiore.
- Nel campo delle abilità cognitive, si assisterà infine ad uno spostamento a favore di quelle avanzate: creatività, capacità decisionale e di pensiero critico, ed elaborazione e interpretazione d'informazioni complesse registreranno il più alto aumento di

domanda. Le competenze di base, soprattutto input ed elaborazioni semplici di dati, subiranno lo “spodestamento” tecnologico maggiore.

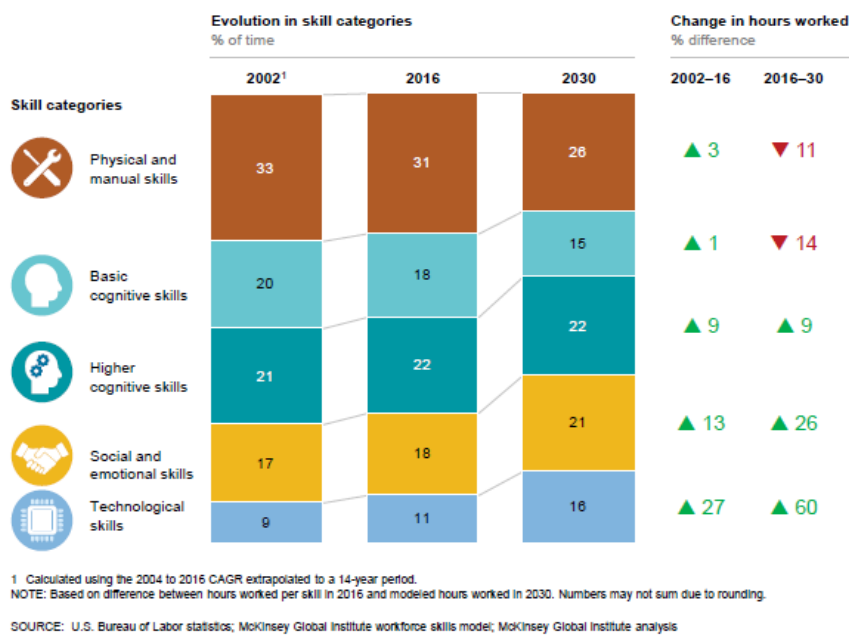


FIGURA 2 – Panoramica visiva dell’evoluzione nella domanda delle categorie di skills

Contrariamente alla credenza convenzionale, dunque, l’evoluzione delle competenze non interesserà esclusivamente quelle tecnologiche, dovrà coltivare l’intero *range* di *skills*, passando per quelle creative e cognitive.

### 1.5 Il futuro dell’uomo nell’era post-digitale

Sembra esistere una forte incertezza sul concreto impatto dello scenario di realtà iper-tecnologica che pare prospettarsi nei prossimi decenni, e se effettivamente i benefici surclasseranno i rischi: ciò che contraddistingue quest’ultima ondata di progresso tecnologico è infatti il coinvolgimento di settori finora immuni, con livelli medio-alti di competenza e complessità (Meda e De Stefano 2016); ciò mette in dubbio la validità della tesi secondo la quale l’aumento della domanda di occupazioni ad alta intensità di conoscenza contribuirebbe ad attenuare e controbilanciare il calo nella domanda di quelle a bassa qualificazione. Il pericolo e la preoccupazione principali è che i sistemi educativi e i programmi di politica economica non siano in grado di sostenere ed accompagnare il processo di cambiamento, massimizzandone i benefici e minimizzando i rischi.

Nonostante le precedenti considerazioni, esistono visioni positive che postulano come il sistema economico tenda inevitabilmente all'adattabilità (vedasi Autor, 2015), permettendo al lavoratore di adeguare le proprie competenze alla mutata realtà lavorativa o di svilupparne di nuove e più idonee. Similarmente, secondo il Boston Consulting Group (2015), l'incremento di produttività generato dal progresso tecnologico non avverrà a spese della sostituzione dei lavoratori, quanto piuttosto attraverso i sistemi di assistenza fisica e digitale che permetterà di sviluppare; le professioni fisicamente debilitanti e le mansioni umane più routinarie, codificabili e prevedibili subiranno un calo a favore di quelle che richiedono flessibilità, capacità di *problem solving*, personalizzazione e soprattutto adattabilità, un importante differenziatore. Si assisterà dunque ad un aumento del livello di cooperazione tra lavoratore e macchina che permetterà il potenziamento di quelle competenze "esclusivamente umane" che le macchine non potranno essere mai in grado di svolgere (Guarascio, Sacchi 2017).

Una simile concezione è stata proposta da Accenture (2019), e pone l'accento sull'importanza della forza lavoro quale agente di cambiamento odierno. Sarebbero infatti i lavoratori, attraverso il contatto sempre più frequente con gli sviluppi tecnici nel proprio ambiente lavorativo, ad incorporare la tecnologia nella loro esperienza odierna e nel loro set di conoscenze e abilità, tanto da coniare per loro il termine "*human+*". Tale evoluzione potrebbe non essere sufficientemente supportata dalle organizzazioni, che mantengono un orientamento al personale e all'efficienza che guarda ancora al passato, creando così una barriera digitale. È dunque imperativo per esse riuscire a creare o modificare la loro attuale "strategia digitale" in modo che si adatti ai nuovi bisogni dei lavoratori e contribuisca al loro rafforzamento.

## CAPITOLO 2: RETAIL E VENDITE NELL'ERA DELL'AUTOMAZIONE

Il settore del *retail* sta entrando in una nuova fase di rivoluzione tecnologica, guidata dalle tecnologie dell'automazione intelligente e dell'AI. La nuova ondata innovativa sta rimodellando i modelli di business e modificando i margini di profitto delle organizzazioni: spesso quindi per esse ricorrere alle nuove tecnologie e incorporarle si configura più come una necessità che come una scelta, poiché spinte dall'iper-competizione, dalla pressione per l'abbassamento dei costi e dalla domanda sempre più esigente dei consumatori. Le imprese che non si affretteranno a stare al passo con i tempi dell'innovazione saranno destinate a rimanere indietro e subire una notevole erosione del loro vantaggio competitivo.

### 2.1 Il nuovo retail

Con il 30% di attività ad alto potenziale di automazione, il settore del retail si presenta come uno di quelli maggiormente propensi a subire uno sconvolgimento per opera dell'innovazione tecnologica (Manyika et al., 2017). Con oltre il 40% delle imprese già impegnate in varie forme di automazione intelligente, il processo tecnologico procede a velocità sostenuta, e si prevede che l'80% delle imprese del settore adotterà le tecnologie di AI entro il 2021 (Chao et al., 2019).

La trasformazione del modo di operare del settore sarà drastica. Le innovazioni coinvolgeranno in modo preponderante le *in-store operations* e le attività di pianificazione della *supply chain*, aree che mostrano il maggiore impulso in termini di adozione tecnologica nei prossimi tre anni (Chao et al., 2019). Per quanto riguarda quest'ultima, il cui principale scopo è coordinare domanda e offerta tramite la consegna del prodotto nei tempi e luoghi più adatti a soddisfare i bisogni dei possibili consumatori, richiede una forte integrazione tra diverse funzioni, e può efficacemente trovare sostegno negli strumenti di *Artificial Intelligence* in grado di analizzare e integrare dati, in modo tale da aiutare i dettaglianti a produrre sistemi di pianificazione automatica. Possibili evoluzioni future includeranno, inoltre, *smart robots* in grado di effettuare autonomamente operazioni di trasporto, scarico e stoccaggio.

Le applicazioni delle tecnologie dell'automazione sono tuttavia molto più ampie, e comprendono *head-quarter functions* quali il marketing, nell'ambito del perfezionamento dei sistemi di *customer intelligence* e dell'offerta di prezzi o promozioni personalizzate, o nelle

Risorse Umane, con l'utilizzo di piattaforme digitali che ridurranno i tempi di reclutamento e renderanno la selezione maggiormente efficace; grazie alle tecnologie la gestione del personale sarà inoltre molto più efficace e flessibile, e le turnazioni governate in modo dinamico.

Esempi già in atto si ritrovano nel merchandising, dove sistemi di pianificazione avanzata consentono di analizzare gli storici e la generazione automatica di possibili scenari futuri, permettendo una significativa riduzione del tempo necessario a prendere decisioni operative (Begley, 2019). [FIGURA 3]

**Automation will have an impact on most elements of the merchant role.**

Projected impact of automation by core merchandising activity

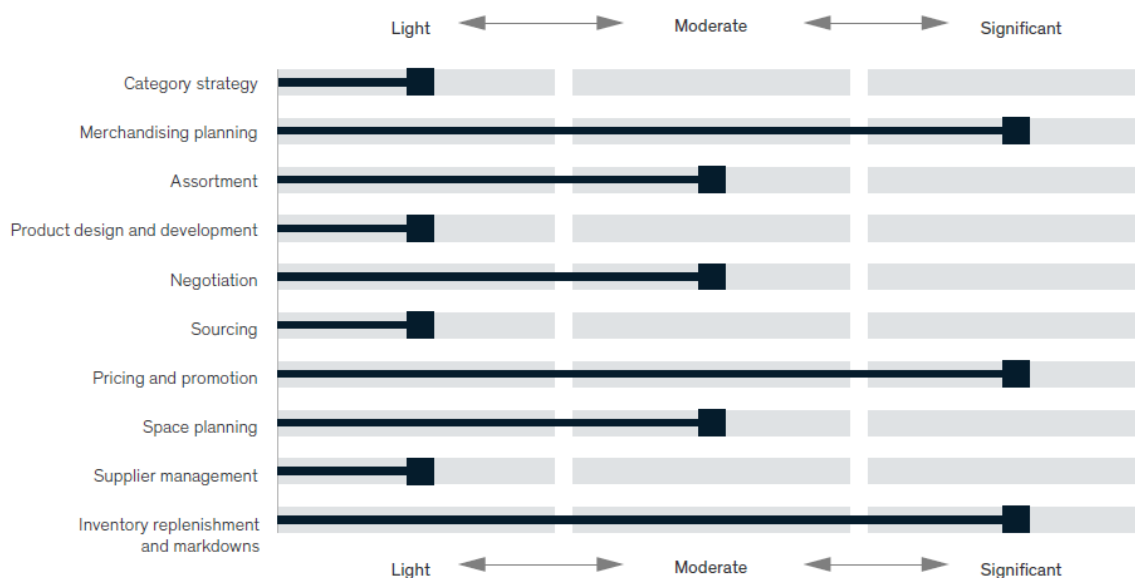


FIGURA 3 – *Impatto dell'automazione sulle principali attività del merchandising* (Fonte: McKinsey Global Institute)

Nonostante le innumerevoli potenzialità prospettate dalle innovazioni tecnologiche, rimangono ancora poche le azioni messe in atto dalle imprese della distribuzione al dettaglio. Spesso il “collo di bottiglia” è interno al settore: ad esempio, nonostante sia stato rilevato che in un tipico supermercato le attuali tecnologie dell'automazione siano in grado di ridurre fino al 65% delle ore lavorative, i *retailers* che hanno adottato tali tecnologie sono in numero limitato. Le cause di ciò vanno ricercate nelle insufficienti *skills* del personale, ma anche nella *business inertia*: solo un terzo delle imprese risulta infatti in grado di riallocare dinamicamente il proprio capitale verso l'implementazione di nuove tecnologie o *business*

*unit*, mentre la maggior parte preferisce replicare i modelli che hanno assicurato il successo in passato (vedasi Begley, 2019).

I benefici offerti dall'utilizzo delle tecnologie sono però innegabili, e spesso le organizzazioni in fase di pianificazione non comprendono la loro reale portata e ampiezza. Basandosi su questionari effettuati da IBM nel corso dell'anno corrente, è emerso come i *retailers* che ancora non utilizzano le tecnologie dell'automazione, ma sono in procinto di inserirle nei loro business, si aspettano benefici in termini di incrementi di efficienza nelle operazioni, riduzione dei costi e aumenti nella crescita dei guadagni. Nonostante questo sia certamente veritiero, l'utilità potenziale delle nuove tecnologie è molto più profonda e significativa e non si limita a semplici miglioramenti incrementali: le aziende che già hanno incorporato le innovazioni (i cosiddetti “*Early Adopters*”) hanno dovuto riconsiderare il modo di fare business e come operare le proprie organizzazioni, godendo in cambio di operazioni più agili e flessibili, una migliorata qualità e velocità nelle decisioni, ed una potenziata *customer experience*. Il focus dunque è meno sulla riduzione dei costi e più sull'incremento di competitività e sulla sostenibilità della crescita a lungo termine (Chao et al., 2019).

Accanto alla rivoluzione del business si accompagna anche la ridefinizione delle mansioni: con un calo prospettato di più del 25% delle attività a maggior grado di manualità (autisti, addetti all'imballaggio e al rifornimento scaffali), ci sarà spazio per mansioni di management e *customer service*, così come per la nascita di nuovi ruoli, quali ingegneri di *machine-learning* e AI, *data analyst*, *data scientist* e *AI interaction designers* (Chao et al., 2019).

[FIGURA 4]

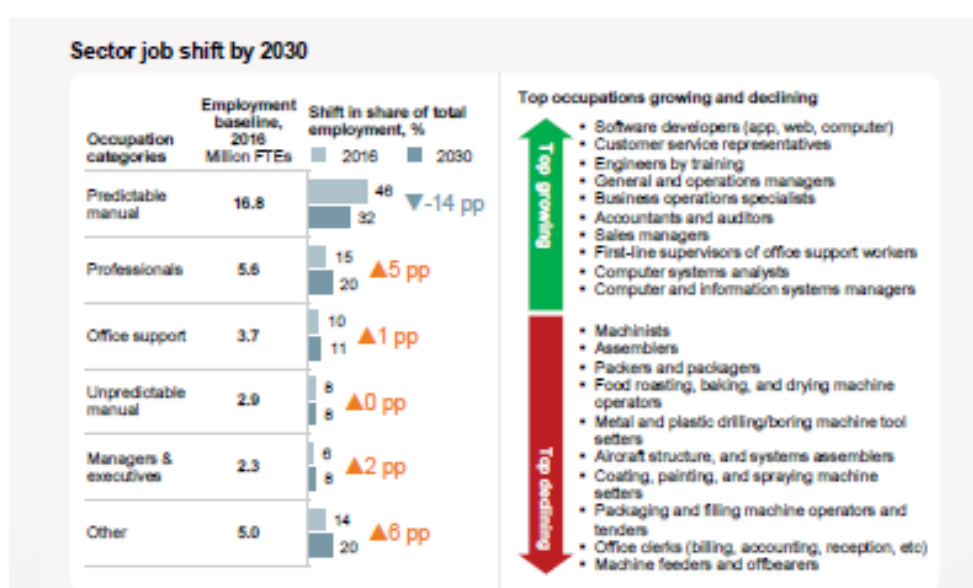


FIGURA 4 – La rivoluzione nell'occupazione retail (Fonte: McKinsey Global Institute)

## 2.2 La trasformazione delle skills

In accordo con il trend generale delineato nel capitolo e nel paragrafo precedenti, si registrerà un declino nella domanda di abilità manuali e di *data processing* a favore di competenze avanzate in campo IT e programmazione informatica, necessarie a sostenere la creazione dei sistemi analitici basati sull'AI [FIGURA 5].

Inoltre, la proliferazione dei canali digitali ha avuto un impatto sul set di competenze necessarie, implicando un minore bisogno di capacità basiche di comunicazione, dato che i lavoratori nei centri logistici non interagiscono direttamente con il cliente. A ciò però si contrappone una maggiore domanda verso abilità interpersonali più complesse e raffinate, che rendano i lavoratori in grado di rispondere creativamente alle richieste e ai problemi dei consumatori.

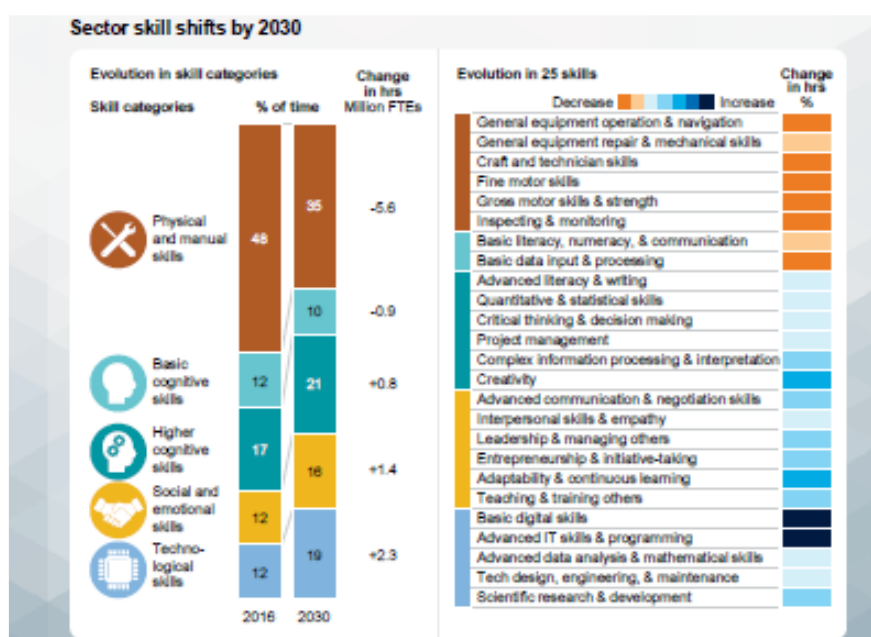


FIGURA 5 – Evoluzione futura delle skills nel retail (Fonte: McKisey Global Institute)

In uno scenario di così dirompente cambiamento, è necessario che i *retailers* provvedano al *reskilling* della propria forza lavoro: nonostante l'ingente quantità di tempo e risorse consumate, essa diventa necessaria in parte per la scarsità di competenze necessarie all'esterno, in parte perché offre un maggior ritorno sugli investimenti rispetto all'assunzione di individui già formati.



L'automazione ha inoltre contribuito alla trasformazione della struttura delle organizzazioni, rendendole più piatte e con meno livelli gerarchici, in cui ogni impiegato è diventato portatore di una più vasta gamma di responsabilità. Da ciò consegue che anche i tradizionali percorsi di carriera verticale non siano più realizzabili, e vengano sostituiti da movimenti "lateral" dove attraverso diverse squadre il personale sia in grado di acquisire competenze diversificate e apprendere una maniera più agile e flessibile di lavorare (vedasi Begley, 2019).

Gli effetti sull'occupazione e sui conti economici delle imprese saranno inevitabili: il costo del lavoro per dipendente crescerà (secondo McKinsey) fino al 20% a causa della maggiore qualifica degli addetti ma, complessivamente, sarà inferiore a causa della minore quantità di personale necessaria nel retail futuro.

Per evitare fin da subito tale effetto depressivo, è necessario che le imprese concepiscano questa nuova realtà in maniera complementare e integrata con le attuali risorse lavorative. Secondo un report dell'Harvard Business Review (Chao et al., IBM, 2019), le organizzazioni che hanno implementato le tecnologie dell'automazione in un'ottica di mera sostituzione della forza lavoro sono destinati a registrare potenziamenti di produttività confinati soltanto nel breve termine. Le imprese che hanno invece sperimentato i miglioramenti di performance più duraturi e incisivi sono state quelle in grado di adattare e arricchire con successo la propria forza lavoro nel nuovo ambiente ipertecnologico.

### **2.3 La vendita online: minaccia o stimolo?**

Ad oggi, tra tutte le innovazioni collegate alla tecnologia, il canale della vendita online rappresenta quella maggiormente preponderante e pervasiva. Oramai i sistemi di e-commerce sono diventati uno strumento standard per tutti i maggiori distributori al dettaglio, e la proporzione delle vendite effettuate tramite tale canale è considerevolmente aumentata negli ultimi anni. E certamente non è destinata a rallentare: la proiezione di crescita è del 12.3% negli Stati Uniti e dell'8.5% nell'Europa Occidentale entro il 2022, raggiungendo volumi di vendita di \$7000 miliardi negli Stati Uniti e \$400 miliardi in Europa (Manyika et al., 2017).

Nonostante in alcuni settori, in particolare in quello alimentare, i dati dimostrino come la penetrazione dell'online rimanga di debole portata (in Italia, ad esempio, nel 2018 ha rappresentato soltanto l'1.1% del totale degli acquisti online nel retail), lo stesso non si può

dire del settore dell'abbigliamento (Oldani, 2019). Secondo una ricerca del McKinsey Global Institute infatti, attualmente 6 consumatori su 10 hanno introdotto l'utilizzo di almeno un canale digitale nel loro *shopping journey* alla ricerca di un capo di abbigliamento (Briedis et al., 2019).

La proliferazione dei siti e-commerce ha inevitabilmente fatto sorgere preoccupazioni riguardo al futuro del negozio fisico, ma secondo i ricercatori McKinsey tali allarmismi risultano infondati: il punto vendita rimane un elemento focale nell'esperienza del consumatore, seppur con sostanziali trasformazioni. Persino alcuni giganti dell'online, come Amazon, stanno puntando ad investire nel negozio fisico, consapevoli dell'importanza dell'esperienza reale per alcune categorie merceologiche, prime fra tutti il settore alimentare (Oldani, 2019).

Un punto su cui invece sembra esserci unanimità di opinione è il cambiamento della *customer journey* e lo stravolgimento dell'esperienza d'acquisto per il consumatore, basata in misura sempre maggiore su *touch point* digitali ed elementi tecnologici (Oldani, 2019). Il canale online ha il vantaggio indiscutibile di poter fornire offerte e misure personalizzate in maniera automatica, rapida e puntuale, diminuendo i tempi d'integrazione della grande mole di dati e informazioni nelle campagne di marketing, e di garantire una relazione continuativa con il cliente anche nei momenti successivi alla vendita. E le tecnologie dell'automazione avranno l'effetto di sviluppare ulteriormente l'esperienza del consumatore, identificando anticipatamente i suoi bisogni e costruendo nuovi approcci per interagire con esso e aumentare il suo *engagement* (Chao et al., 2019).

Piuttosto che considerare negozio fisico e online come due antagonisti, dove l'esistenza di uno mette a rischio quella dell'altro, è necessario sviluppare la complementarità fra i due canali. In un ambiente in cui la *digital transformation* ha annullato i confini tradizionali, non rendendo più sostenibile la separazione tra reti offline e online, la sfida competitiva si è spostata dalla semplice ricerca di efficienza, fisica o digitale, alla costruzione di piattaforme *retail* orizzontali, nelle quali i canali sono interrelati e indistinguibili (Fossati, Colucci, 2017).

Il vero vantaggio competitivo è la costruzione di una strategia *omnichannel*, che includa cinque dimensioni (Briedis et al., 2019):

- Assortimento: soprattutto per i distributori *multibrand*, un'ampia selezione, sia in negozio che online, favorisce lo spostamento del consumatore tra canali;

- Experience: catturare le peculiarità dei due canali, offrendo un'esperienza di acquisto personalizzata, pratica e coinvolgente nell'e-store, ed un'ambiente stimolante e d'impatto in quello fisico, difficilmente eguagliabile dal canale digitale;
- Servizio: 7 consumatori su 10 hanno dichiarato di essere disposti a pagare di più per lo stesso prodotto in cambio dell'offerta di un servizio eccellente, dato che conferma l'importanza di tale fattore nella differenziazione e nel vantaggio competitivo;
- Prezzo: i consumatori sono propensi a adeguare il prezzo al valore dell'esperienza, e ciò rende possibile applicare tariffe diverse on- ed off-line se in grado di offrire un'esperienza d'acquisto sufficientemente differenziata;
- Comodità: flessibilità nella consegna, ubicazione degli *store* e passaggio ininterrotto tra canale fisico ed online sono alcuni elementi a favore della strategia.

## 2.4 Tecnologie nel punto vendita

Concentrandosi sul negozio fisico, la maggior parte delle innovazioni introdotte nei punti vendita presenta uno di due principali obiettivi: l'automazione delle attività più ripetitive o collegate al rifornimento, e l'offerta al consumatore di un'esperienza innovativa e di valore.

La più importante è stata l'introduzione dei sistemi di etichetta RFID, basata su tecnologie a radio frequenza, che permettono di velocizzare enormemente le operazioni logistiche e di ridurre la percentuale di errore, sia nel momento d'ingresso della merce in magazzino, sia nel passaggio di questa dal magazzino al punto vendita. Supportata da sistemi di lettura sia mobili che fissi, essa permette una comunicazione tempestiva ed efficace con la casa madre grazie all'aggiornamento in tempo reale di vendite e trasferimenti di merce.

Per quanto riguarda le tecnologie di cassa, l'evoluzione ha portato dapprima all'introduzione dei sistemi computerizzati di POS, che consentono la scansione di codici a barre tramite un lettore ottico; in seguito, in particolare nel ramo *grocery*, sono state introdotte casse veloci e automatiche che permettono di rendere autonomo l'intero processo di acquisto.

L'ultima innovazione in tal campo prevede la completa sparizione della fase di checkout, con l'eliminazione delle barriere cassa e del relativo personale: il pioniere è stato Amazon con il

concept del supermercato 4.0 Amazon Go, attualmente presente con 15 punti vendita negli Stati Uniti. Tramite un sistema di intelligenza artificiale basato sul *machine learning*, il cliente identifica la propria entrata attraverso l'app, poi la spesa viene registrata grazie a sensori e telecamere posizionate su scaffali e soffitto, permettendogli di uscire dal negozio con il pagamento effettuato direttamente sul proprio smartphone [FIGURA 6]. Oltre all'evidente vantaggio per il consumatore in termini di praticità e risparmio di tempo, tale sistema permette al colosso del retail online di analizzare nel dettaglio e in tempo reale il comportamento del consumatore, fornendo importanti *insight* sulle sue abitudini di spesa.



FIGURA 6 – Tipico layout di un supermarket Amazon Go

Nel mondo apparel invece, la prima importante introduzione tecnologica è stato l'inserimento in piano vendita di totem digitali interattivi dove consultare lo stock e altre informazioni, fino ad arrivare alla personalizzazione del prodotto scegliendo materiali, colori e decorazioni. Oltre alla facilitazione delle operazioni *instore*, la creatività tecnologica si è spinta ulteriormente arrivando a offrire al cliente una *shopping experience* coinvolgente: esempio particolarmente innovativo è quello del camerino interattivo di Ralph Lauren, che grazie ad uno specchio touch-screen permette al cliente di scansionare l'etichetta del capo e mostrarne varianti e disponibilità, inviare richieste di taglia o colore al personale e offrire consigli e proposte di capi alternativi in base a ciò che è stato scelto.

## **2.5 Il ruolo dell'addetto vendita**

Accanto alla questione della trasformazione del negozio fisico, molti si sono interrogati su come si modificherà il ruolo del venditore. Con il 47% delle ore potenzialmente automatizzabili, gli agenti di vendita sono la quinta professione in assoluto più "a rischio", dopo gli impiegati d'ufficio, gli addetti allo stock, i cassieri e gli autisti dediti ai trasporti logistici (dati McKinsey).

Come nella maggior parte delle professioni, esso richiede un'ampia gamma di *skills* reciprocamente influenzate tra loro, in cui si intrecciano competenze cognitive (capacità analitica, decisionale e di creatività) e abilità sociali, necessarie ad identificare lo stato emozionale del cliente e a fornire una risposta adeguata utilizzando anche i mezzi del linguaggio corporeo e del tono di voce [FIGURA 7].

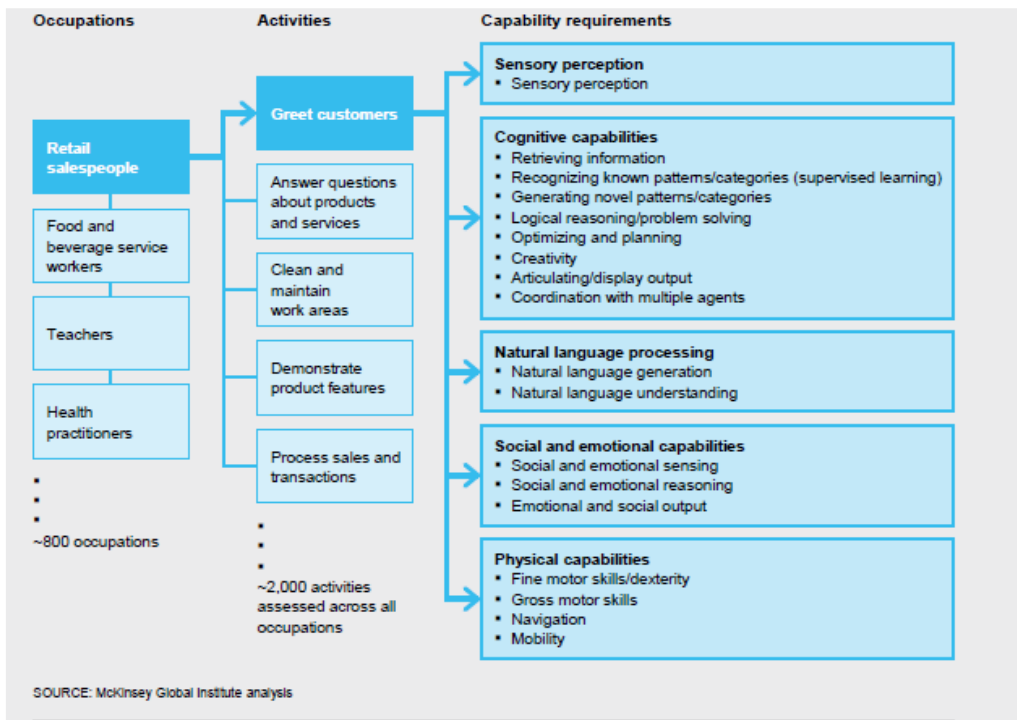


FIGURA 7 – Capacità necessarie per il ruolo del venditore (Fonte: McKisey Global Institute)

L'insieme delle innovazioni tecnologiche presente nel negozio e l'utilizzo di sistemi basati sull'intelligenza artificiale permetterà di automatizzare molte mansioni giornaliere quali, ad esempio, il rifornimento del magazzino e del piano vendita, l'approvvigionamento e i sistemi contabili, nonché di ridurre, se non eliminare, le attività ad alta ripetitività. L'utilizzo di tali sistemi automatici destinerà al personale maggiori risorse di tempo per migliorare l'ambiente della superficie di vendita a livello di presentazione dei prodotti e rotazione dei display ma, soprattutto, gli permetterà di focalizzarsi sulla relazione con il cliente: questa diventerà infatti la mansione dominante dell'addetto vendita (Oldani, 2019).

Nella nuova era digitale, il consumatore ha radicalmente modificato il suo processo di acquisto, e potenzialmente dispone già di tutte le informazioni che gli servono sfruttando la molteplicità di canali: la riduzione dell'asimmetria informativa tra cliente e venditore richiede a quest'ultimo di essere estremamente preparato e in grado di sostenere una relazione di valore, aiutandolo a progredire nella sua *Customer Journey* integrando gli strumenti dell'online e dell'offline. Secondo Altimeter, infatti, i due fattori che influenzano maggiormente la *Customer Experience* sono velocità della risposta e rilevanza delle informazioni.

Molte grandi aziende di retail saranno alla ricerca di lavoratori dotati di maggiore flessibilità, in grado alternativamente di assistere il cliente, risolvere in maniera puntuale le sue richieste aiutandolo a trovare il prodotto più adatto, e assumere ruoli di supervisione (Manyika et al., 2017). Ne consegue una forte necessità di competenze socio-emozionali, creatività ed empatia. Sia l'esperienza maggiormente personalizzata all'interno del negozio fisico, sia la possibilità di coniugare più mezzi tra loro (integrando la vendita "fisica" con quella online) avrà come fine ultimo un incremento nel volume di vendita.

## CAPITOLO 3: ALCUNI CASI STUDIO

Il seguente capitolo si propone di applicare quanto descritto precedentemente a tre casi concreti di aziende globali e leader nel settore retail. Le informazioni sono state ricavate da interviste con dipendenti e store manager.

### 3.1 Zara

Dopo l'apertura del primo *store* nel 1975 nella cittadina spagnola di La Coruña, il brand è oggi presente in 96 paesi e ha conosciuto una forte espansione in termini di vendite e fatturato, trainando da solo i due terzi delle vendite del gruppo Inditex cui appartiene. Il successo è stato garantito da prezzi moderati, vasto assortimento e differenziazione dei capi, e alto turnover di prodotto (in media, il tempo di permanenza di un capo in negozio non supera le due settimane).

La strategia dell'azienda prevede una quasi completa assenza di pubblicità ed è fortemente concentrata sul cliente, da cui vengono raccolti feedback che arrivano direttamente alla creazione ed alla produzione, per adattare in modo quasi istantaneo la collezione ai cambiamenti nei trend della moda e ai gusti sempre più mutevoli dei consumatori.

Come indicato nel loro sito web, i quattro termini che riassumono i *core values* dell'azienda sono: bellezza, trasparenza, sostenibilità e funzionalità. E a supporto e in funzione di tutti questi valori cardine l'azienda ha utilizzato e inserito la tecnologia.

L'innovazione tecnologica che più di tutte ha rivoluzionato il modo di operare degli store è stata l'introduzione dell'etichettatura per radiofrequenza RFID, attualmente adottata in 49 mercati: il *tag* in ciascun capo contiene tutte le informazioni relative allo stesso, e l'uso di dispositivi mobili quali iPod e lettori portatili permette di scannerizzare il codice a barre dell'etichetta e vederne in modo immediato la disponibilità o di localizzare un determinato articolo. Ciò ha permesso di implementare un sistema di *stock management* integrato in cui vendite, ricezione della merce e spostamenti della stessa da e verso il negozio si combinano e diventano un tutt'uno.

Questo ha naturalmente avuto un impatto sul venditore e sul modo di lavorare all'interno del negozio. Il notevole risparmio di tempo e la facilità con cui reperire le informazioni su uno specifico prodotto hanno reso maggiormente efficienti le mansioni operative: prima la



procedura di riassortimento era molto meno precisa, mentre ora si sa esattamente quali capi, in che taglia o colore, sono da riassortire in negozio, e se la clientela necessita di informazioni su un capo basta conoscere il codice identificativo e in una schermata è possibile vedere tutto, anche in quali altri punti vendita è disponibile. I guadagni in termini di efficienza operativa non hanno però contribuito ad alleggerire il carico di lavoro dei dipendenti: nonostante sia tutto molto più veloce, ed imparare ad usare i dispositivi sia relativamente semplice ed intuitivo, la mole di mansioni da svolgere è comunque aumentata rispetto al passato, e al dipendente in negozio è ora richiesta una forte abilità al *multi-tasking*.

L'importanza del canale e-store non è passata inosservata, e la vendita online ha assunto un peso sempre maggiore e si è sempre più integrata con quella di negozio: il personale, da anni concentrato ad assistere il cliente proponendogli soluzioni e alternative in base allo stock "fisico", ha dovuto riconsiderare il modo di approcciarsi alla vendita e abituarsi ad inserire con frequenza sempre più massiccia proposte di vendita online. Cosa non sempre facile, soprattutto per i venditori presenti da più tempo in azienda: abituati da anni all'assistenza cliente mirata ad aumentare le vendite in negozio (molti avevano anche seguito un corso da *personal shopper* proposto loro dall'azienda), non viene immediato proporre la vendita online, essendo ancora troppo ancorati ai vecchi metodi. Anche per il cliente cambiare metodo di acquisto non è immediato: spesso, soprattutto con la clientela "storica" o di età avanzata, l'acquisto online è visto come qualcosa di sospetto, e il fatto di non poter avere il capo materialmente e immediatamente ma di dover aspettare a volte può costituire un deterrente. Per questo compito del venditore è anche quello di introdurre e abituare il cliente alla nuova modalità di acquisto.

Inoltre, tutta una serie di attività connesse alla preparazione, al ritiro e alla consegna degli ordini sono diventate nuova routine per i dipendenti: da un paio d'anni nei negozi, insieme al riassortimento di merce nuova, arrivano anche i pacchi online, e in molti *stores* è stata installata una speciale postazione che permette di effettuare la preparazione degli ordini, per alleggerire il carico delle piattaforme centrali, che vengono poi ritirati e consegnati dai corrieri. Assicurare le giuste tempistiche e la precisione delle procedure è di fondamentale importanza per avere un buon feedback dalla clientela. L'aggiunta di queste nuove mansioni ha sicuramente rappresentato un carico di lavoro aggiuntivo per i dipendenti, e spesso risulta difficoltoso tenere sempre a mente la dimensione "virtuale", soprattutto con i ritmi frenetici del weekend.

Le vendite online sono diventate una parte progressivamente più consistente del ruolo del venditore in negozio, e da un paio d'anni, al pari di quelle fisiche costituiscono una componente della retribuzione variabile di dipendenti e *store manager*.

Una novità che “sfida” il negozio fisico come comunemente conosciuto e integra realtà fisica e online come mai prima d'ora è il “pop-up store” Zara a Londra: nato nel 2018 come esperimento scientifico e tecnologico, il negozio non presenta né camerini né dispositivi di cassa, ed è possibile soltanto visionare i capi (esposti in pezzi singoli e non nel piano taglia come nel negozio tradizionale) e acquistarli da piattaforme online [FIGURA 8]. Per quanto sembri distante dalla nozione di negozio comunemente conosciuta, questo concept ha ben incarnato e rappresentato il futuro del *retail* nell'abbigliamento in un mondo destinato sempre più alla digitalizzazione.



FIGURA 8 – *Flagship store a Londra*

### 3.2 Nespresso

Creata nel 1976 come sussidiaria della Nestlé con l'obiettivo di promuovere il sistema di caffè in capsule presso gli uffici, l'azienda di Losanna in seguito introduce le macchine per il caffè e sposta la propria attenzione alle famiglie ad alto reddito, dapprima vendendo direttamente per posta e in seguito aprendo le sue caratteristiche “boutique”, negozi al dettaglio di pregio collocati in locations esclusive e dal design esclusivo e caratteristico.

Per l'azienda svizzera la *customer experience* ha sempre rivestito una fondamentale importanza: l'esperienza in negozio è solo il punto di partenza, ciò che è rilevante è l'approccio al consumatore nei momenti successivi. Nespresso è riuscita a utilizzare gli apparati di *data analysis* per mappare la clientela e riservare ad essa promozioni esclusive e ad hoc, creando un'attenta Customer Relationship tramite il sistema di Club Membership, dove i clienti vengono classificati in base all'anzianità e al numero di capsule acquistate in un anno in tre status (Connoisseur, Expert e Ambassador), ciascuno dei quali offre vantaggi diversificati.

Da sempre l'innovazione tecnologica è stata di vitale aiuto per l'azienda, che l'ha utilizzata per perfezionare le proprie macchine e introdurre sempre nuove funzionalità. Nel 2018 Nespresso è stata un *disruptor* nell'innovazione tecnologica e della domotica immettendo nel mercato la “*Nespresso Expert & Milk*” una macchina per il caffè dotata di connettività Bluetooth che può essere messa in funzione direttamente dallo *smartphone* tramite l'apposita App, oppure programmarne la preparazione all'orario desiderato, impostando anche quantità e temperatura. Da questa è possibile inoltre monitorare la scorta di capsule o ricevere promemoria per l'assistenza o la decalcificazione.

Una soluzione che coniuga servizio e tecnologia è rappresentata dai Nespresso N-Point: corner all'interno di altri punti vendita in cui è possibile, dopo l'accesso con il proprio account personale, ordinare le capsule in completa autonomia e ritirarle presso lo stesso punto vendita. In questo modo è possibile intercettare un pubblico più ampio in contesti differenti, tralasciando la particolare *shopping experience* delle boutique e privilegiando la velocità e la praticità d'acquisto di una commodity [FIGURA 9].



FIGURA 9 – Tipico N-Point

### 3.3 Ikea

L'azienda svedese, fondata nel 1943 nella spoglia regione dello Småland, nasce con lo scopo di offrire anche alla popolazione meno privilegiata prodotti di arredamento per la casa funzionali, esteticamente piacevoli e a prezzi accessibili. Oggi è presente 422 punti vendita in più di 50 mercati.

Da sempre attenta e al primo posto per quanto riguarda convenienza e praticità, Ikea ha introdotto innovazioni tecnologiche in primis in alcuni dei suoi prodotti, come ad esempio la ricarica ad induzione Qi, che permette di ricaricare il proprio smartphone semplicemente appoggiandolo in un'apposita base presente sul piano del mobile. In Italia l'azienda ha inoltre migliorato il servizio eCommerce per renderlo più funzionale ed agevole possibile, introducendo per alcuni punti vendita il servizio locker, dove i clienti possono ritirare i loro acquisti online anche il giorno stesso dell'ordine, e 24 ore su 24.

L'azienda svedese è inoltre una delle prime ad aver sperimentato la virtual reality tramite l'App Ikea Place, che permette di arredare qualsiasi spazio tramite la realtà aumentata: gli utenti possono posizionare i mobili presenti nel catalogo nello spazio virtuale della propria casa, osservandoli anche da diverse angolazioni. In più, puntando la fotocamera su un qualsiasi oggetto d'arredamento, l'app lo riconosce ed è in grado di proporre articoli simili [FIGURA 10].

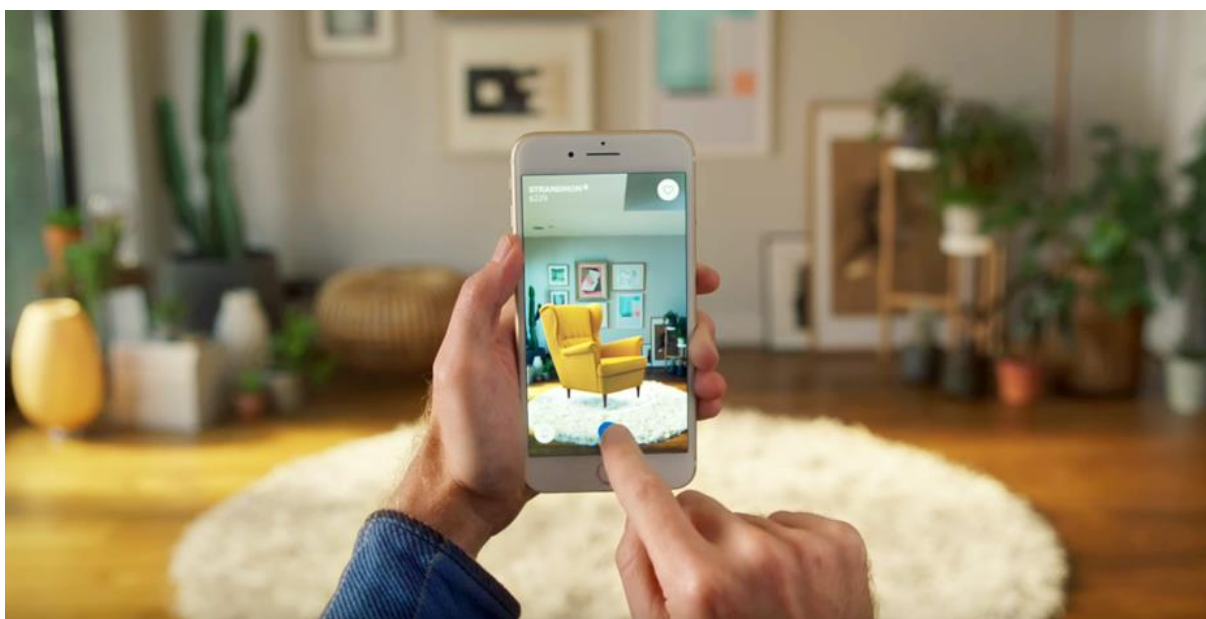


FIGURA 10 – Spot Ikea Place

Con l'ottica di offrire un servizio maggiormente differenziato e adattato alle diverse necessità dei consumatori, della città o del paese, Ikea sta sperimentando nuovi format di negozio quali *compact store* e *pop-up store*. Si tratta di negozi dalle dimensioni più piccole ma situati vicino ai centri cittadini, che meglio rispondono alle esigenze dei clienti che non riescono a raggiungere i grandi spazi espositivi tipici dei negozi tradizionali, spesso situati in posizioni poco accessibili.

In un'ottica omnicanale, che combina online ed offline, l'azienda svedese ha ad esempio aperto a Roma il PlanOrder store, uno spazio di 800 metri quadrati (in contrapposizione ai 30 mila degli store tradizionali) dove la clientela ha la possibilità di godere di un servizio personalizzato di assistenza per il rinnovo e la progettazione dello spazio abitativo e in seguito effettuare l'acquisto online o tramite App. Il personale adibito a questa tipologia di negozio avrà una formazione sostanzialmente differente, in quanto le consuete attività di stock e vendita saranno completamente eliminate, a favore di quelle adibite all'esposizione dei prodotti e ad un approccio di consulenza strettamente legato al rapporto personale con il cliente.

## CONCLUSIONI

Appare chiaro come le tecnologie dell'automazione intelligente procureranno alle imprese (non solo retail) sostanziali benefici ed opportunità in termini di crescita ed efficienza: tuttavia, accanto alle innumerevoli potenzialità emergono diversi fattori di criticità. Il primo fra tutti è quello riguardante le competenze dei lavoratori, e la necessità da parte delle imprese di effettuare un *reskill* e *retrain* della propria forza lavoro (Begley, 2019). Le opportunità economiche sono messe a rischio dai correnti sistemi organizzativi di educazione e formazione, che non sono riusciti a rimanere al passo con il tasso di progresso tecnologico e non sono equipaggiati a sostenere l'imminente rivoluzione nella domanda di capacità e competenze.

Secondo una ricerca Accenture, il 74% degli *executives* dichiara che intende utilizzare entro i prossimi tre anni le tecnologie dell'AI per automatizzare le mansioni, consci del loro potenziale di differenziazione sul mercato. E il 97% dichiara di voler utilizzare le tecnologie dell'AI per potenziare le capacità della propria forza lavoro.

Nonostante ciò, attualmente la maggior parte delle imprese è ancora focalizzata sull'utilizzo delle tecnologie intelligenti per miglioramenti in efficienza, e solo il 3% ha messo in atto un concreto piano d'investimento dedicato ai programmi di formazione. Spesso la trasformazione digitale è vista ancora con sospetto, in particolare dalle PMI, le quali sostengono che l'impiego di nuove tecnologie non accompagnato da un'adeguata *vision* e formazione possa diventare un ostacolo piuttosto che uno stimolo allo sviluppo. Spesso inoltre, i datori di lavoro sottostimano la volontà dei propri dipendenti di acquisire nuove e più rilevanti capacità, nonostante una parte consistente di questi ultimi (68%) si mostri proattiva al cambiamento tecnologico e ritenga che le tecnologie di AI avranno un impatto positivo sul proprio lavoro.

Alle imprese è dunque richiesto di cambiare approccio, e ripensare al modo in cui il lavoro viene svolto, in modo da adattarlo all'attuale era digitale: andare oltre la semplice capitalizzazione del potenziale tecnologico, considerandolo come un mero sostituto dell'attività umana, e cambiare drasticamente la cultura organizzativa improntandola alla velocità, agilità ed innovazione. Creare più grandi coorti di specialisti non è la risposta. La più grande sfida è capire come i ruoli lavorativi saranno ridefiniti e quali attività saranno maggiormente colpite.

Le imprese devono insegnare al proprio personale a lavorare a stretto contatto con le macchine intelligenti, come partner collaborativi, in modo da sviluppare un intero nuovo set di *skills* che sbloccherà un potenziale di crescita e innovazione senza precedenti.

Anche l'orientamento verso il *training* dovrà necessariamente modificarsi. Si tratta di spostare l'attenzione dal concetto di "formazione" a quello di "apprendimento": "La formazione è un processo e una trasmissione di conoscenza top-down. L'apprendimento è invece un concetto molto più ampio. Una grande quantità di apprendimento avviene in contesti non-formativi, e al giorno d'oggi tali opportunità sono presenti in numero sempre maggiore" (Cristobal Cobo, 2018).

Andando nel dettaglio, il piano di azione (proposto da Accenture) deve svilupparsi secondo tre punti chiave:

- 1- *Riconfigurare il modo di lavorare*: avendo ormai appurato che le tecnologie AI non impatteranno tanto sul numero di professioni quanto sul loro contenuto, le tradizionali *job description* diventeranno obsolete e il personale sarà sempre più concentrato su tipologie di lavoro *project-based*. È necessario individuare le nuove abilità necessarie e allocarle tra uomini e macchine, e rompere con i ruoli tradizionali concependone di nuovi e maggiormente specializzati, strategici, multiskilled e insight-driven [FIGURA 11].



Source: Accenture Future Workforce Ethnographic Study 2017

FIGURA 11 – La riconfigurazione dei ruoli

2- *Focalizzare la forza lavoro su aree in grado di creare nuove forme di valore:* la forza lavoro deve capire ed essere allineata con la nuova *value proposition* organizzativa e con il rinnovato modo di concepire il business aziendale. Questo richiede inoltre di ripensare alla struttura del personale, dotandolo di maggiore autonomia decisionale e promuovendo una cultura aperta che incoraggi il lavoro dei *project teams* e la sperimentazione, in cui i leader diventano collaboratori e co-creatori.

3- *Estendere le nuove skills rendendole adatte a lavorare con le macchine intelligenti:* questo richiede nuovi approcci alla formazione tramite programmi di “*New Skilling*” rapidi, flessibili e personalizzati alle esigenze di ciascuno [FIGURA 12].

L'utilizzo dell'apprendimento esperienziale, la cui efficacia rispetto alle tipologie di apprendimento passivo è ormai appurata, sta progredendo verso nuove metodologie digitali, informali e di apprendimento collaborativo, che includono anche l'utilizzo di realtà virtuale e aumentata, le quali possono fornire simulazioni realistiche e aiutare il personale a imparare nuove abilità manuali utili a lavorare con le macchine intelligenti.

Inoltre, bisogna ripensare con attenzione anche al target della formazione, distinguendo tra nativi digitali e meno giovani e attuando per questi ultimi modalità di *reverse mentoring*. Gli apparati di apprendimento attuali misurano e incentivano i progressi soltanto al macro-livello, quello istituzionale, mentre la tecnologia può anche essere d'aiuto nel modellare modelli formativi adatti alle esigenze del singolo lavoratore facendogli acquisire una gamma di competenze più diversificata.



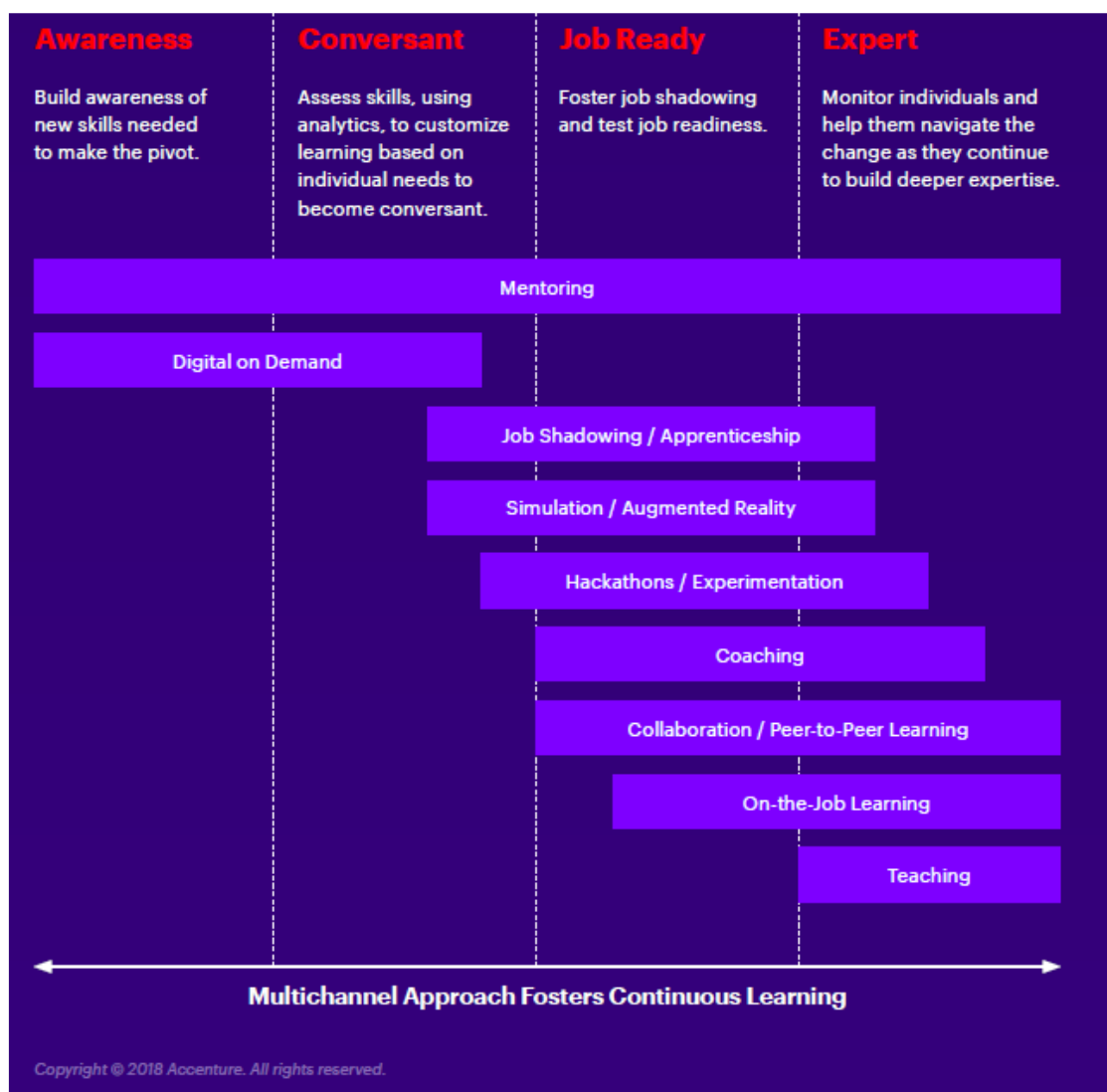


FIGURA 12 – Le fasi dell'apprendimento e l'approccio multicanale

La tecnologia nella formazione deve diventare lo strumento, non lo scopo. Deve essere al servizio dell'apprendimento delle competenze, e non viceversa. Il capitale umano rappresenta un asset strategico, e deve essere adeguatamente valorizzato all'interno di progetti che pongano le persone al centro dell'innovazione. Porre le competenze umane al cuore della competitività e della crescita di ogni impresa è la vera fonte di vantaggio competitivo.

L'Intelligenza Artificiale sta ridefinendo la natura del processo di creazione di valore ad una velocità e portata senza precedenti. Sta riplasmando i processi *core* ed ha il potenziale di trasformare la *customer experience* e stabilire modelli di business completamente nuovi. Concepire una visione del futuro che preveda una stretta collaborazione uomo-macchina è sicuramente un modo efficace per sbloccare il valore insito nell'imminente rivoluzione tecnologica.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ACCENTURE, (2019) *Are You Ready for What's Next?*, Accenture Technology Vision.

ACCENTURE, (2018). *It's Learning, Just Not as We Know It*.

AUTOR, D., (2015). *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*, Journal of Economic Perspectives, Volume 29.

BEGLEY, S., et al., (2019). *Automation in Retail: An Executive Overview for Getting Ready*, McKinsey Global Institute.

BESSEN, J., (2015). *Toil and Technology*, Finance and Development. In: AUTOR, D., (2015). *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*, Journal of Economic Perspectives, Volume 29.

BRIEDIS, H., et al., (2019). *Ready to "where": Getting sharp on apparel omnichannel experience*, McKinsey Global Institute.

BUGHIN, S., et al., (2018). *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*, McKinsey Global Institute.

CHAO, H., et al., (2019). *The coming AI revolution in retail and consumer products*, IBM Institute for Business Value.

FOSSATI, A., & COLUCCI, V., (2017). *Ripensare il Retail per la Digital Transformation*, Harvard Business Review Italia.

GUARASCIO, D., & SACCHI, S., (2017). *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, Roma: INAPP.

LORENZ, M., et al., (2015). *Man and Machines in Industry 4.0*, The Boston Consulting Group.

MACI, L., (2019). *Amazon Go: cos'è, come funziona e quali innovazioni porta nei supermarket*, E.conomyUp. <https://www.economyup.it/retail/amazon-go-cose-come-funziona-e-quali-innovazioni-porta-nei-supermarket/>.

MANYIKA, J., et al., (2017). *A future that works: Automation, Employment and Productivity*, McKinsey Global Institute.

MANYIKA, J., et al., (2017). *Jobs lost, Jobs gained: workforce transitions in a time of automation*, McKinsey Global Institute.

MANYIKA, J., (2017). *Technology, Jobs and the Future of Work*, McKinsey Global Institute.

OECD, (2016). *Getting skills right: Assessing and anticipating changing skill needs*, Paris: OECD Publishing.

OLDANI, F., (2019). *Il retail esperienziale a sostegno della marginalità*, Mark Up.

SHOOK, E., & KNICKREHM, M., (2018). *Reworking the Revolution*, Accenture.

## SITOGRAFIA

<https://www.inditex.com/en/about-us/our-brands/zara>

<https://www.nestle-nespresso.com/about-us/our-history>

<https://www.ikea.com/it/it/this-is-ikea/about-us/>