



# **Università degli Studi di Padova**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

## **Corso di laurea in Economia**

### **Prova Finale**

# **Organizzare i lavori ibridi nel retail**

Le nuove tecnologie hanno creato una nuova generazione di lavoratori: quali sono le sfide e le opportunità per i retailer nell'era digitale e post-digitale?

**Relatore**            Prof. Paolo Gubitta

Laureando            Giovanni Binello

Matricola             1135926

Anno Accademico 2018/2019



Il candidato, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal candidato o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Lunghezza elaborato: 7541 parole



# Sommario

<b>INTRODUZIONE &amp; SINTESI.....</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPITOLO PRIMO - <i>IL RETAIL 4.0: I NUOVI RETAILER E I NUOVI CONSUMATORI</i>.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introduzione .....	1
1.2 I lavori ibridi: il valore della persona nell'era dell'automazione.....	1
1.3 Armageddon? Come il nuovo customer journey ha distrutto il concetto di “Location, Location, Location” .....	3
1.4 Come le esperienze <i>frictionless</i> e <i>seamless</i> permettono di creare valore .....	5
1.5 Conclusioni .....	7
<b>2. CAPITOLO SECONDO - <i>L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: SBLOCCARE IL VALORE NASCOSTO</i> .....</b>	<b>9</b>
2.1 Introduzione .....	9
2.2 <i>Oh Brave New World!</i> Cos'è la rivoluzione dell'Intelligenza Artificiale e che opportunità offre ai retailer .....	9
2.3 Il <i>missing middle</i> : come la collaborazione tra uomo e macchina può creare valore .....	11
2.4 Il ruolo della fiducia nel <i>digital workplace</i> .....	13
2.5 Conclusioni .....	16
<b>3. CAPITOLO TERZO - <i>IL FUTURO POST-DIGITALE: LE NUOVE RELAZIONI CON I CLIENTI E I LAVORATORI</i>.....</b>	<b>17</b>
3.1 Introduzione .....	17
3.2 I clienti post-digitali: dalla personalizzazione all'individualizzazione.....	17

3.3	I lavoratori post-digitali: creare e condividere la conoscenza nell'organizzazione.....	20
3.4	Conclusioni .....	22
<b>4.</b>	<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>23</b>
4.1	Libri e articoli scientifici.....	23
4.2	Report di ricerca e giornali .....	24
4.3	Fonti online .....	24

## INTRODUZIONE & SINTESI

**Contesto.** Negli ultimi anni, le abitudini e gli stili di vita delle persone sono cambiati profondamente in seguito alla rivoluzione digitale: quasi metà della popolazione mondiale possiede uno smartphone ed ha la possibilità di essere continuamente connessa con amici, conoscenti, ma anche con milioni di sconosciuti da qualsiasi parte del mondo. Inoltre, le grandi aziende digitali come Amazon, Google, Facebook, Uber e Spotify, con cui interagiscono ogni giorno miliardi di persone, hanno abituato i propri utenti a esperienze di utilizzo e di acquisto personalizzate e fluide. Tuttavia, quando queste stesse persone, in qualità di clienti o di lavoratori, entrano in contatto con i retailer tradizionali, spesso non vivono lo stesso tipo di esperienza che viene giornalmente offerta dagli attori digitali.

L'obiettivo di questo elaborato è capire come siano effettivamente cambiati i consumatori e i lavoratori in seguito allo sviluppo tecnologico e come i retailer tradizionali possano adeguarsi, sfruttando al massimo le possibilità offerte da tecnologie come l'Intelligenza Artificiale, in un mondo che si avvia verso la maturità della fase digitale per entrare nell'era post-digitale.

**Primo capitolo.** Nel primo capitolo, saranno esposti i principali cambiamenti che in questo periodo di grandi trasformazioni hanno subito i lavoratori e i consumatori e sarà posto l'accento sull'importanza che le competenze e le caratteristiche peculiari degli esseri umani continueranno ad avere in un'era in cui l'automazione sta prendendo sempre più piede.

Per quanto riguarda i lavoratori, sarà analizzato il fenomeno in rapida crescita dei lavori ibridi, che richiedono l'utilizzo congiunto di skills provenienti da ambiti molto diversi tra loro. Queste skills possono avere natura tecnica (come ad esempio la programmazione), ma la tendenza che si prospetta è quella di dare un'importanza crescente alle soft skills prettamente umane, come la creatività e l'empatia.

Per quanto riguarda invece i consumatori, verrà illustrata la struttura del nuovo *customer journey* basato sul potere che il consumatore ha acquisito grazie alla tecnologia di informarsi in qualsiasi momento e di influenzare gli altri consumatori. Verrà inoltre esposto in che modo i retailer, utilizzando in modo virtuoso la tecnologia, possano

rispondere ai grandi player digitali proponendo esperienze innovative incentrate sul cliente.

**Secondo capitolo.** Nel secondo capitolo verrà analizzata nel dettaglio l'Intelligenza Artificiale, una tecnologia che, grazie alla sua capacità di raccogliere e analizzare grandi quantità di dati, verrà sempre più utilizzata nel mondo del retail. Dopo aver evidenziato come la tecnologia possa essere implementata nei negozi per raccogliere dati utili a proporre esperienze altamente personalizzate ai consumatori, si esaminerà l'effetto che avrà sui lavoratori: se nella cultura popolare le macchine intelligenti vengono viste come una minaccia, si vedrà che la convivenza e la collaborazione tra uomo e macchina può in realtà essere molto profittevole e creare nuove possibilità. In questo senso, i datori di lavoro dovranno impegnarsi per creare un clima di fiducia verso l'Intelligenza Artificiale, che permetta ai lavoratori di superare le loro paure per uscire dalla propria *comfort zone* ed effettuare un atto di fede verso la tecnologia, per creare con essa una relazione simbiotica da cui entrambi i soggetti possono trarre beneficio.

**Terzo Capitolo.** Proprio come l'elettricità è diventata una tecnologia che diamo per scontata nella vita di tutti i giorni e da tempo ormai non si parla più di "era dell'elettricità", presto le competenze e le infrastrutture digitali non saranno più un obiettivo da raggiungere ma il requisito minimo per accedere all'arena competitiva, e nessuno dirà più di trovarsi nell'era digitale. L'obiettivo del terzo capitolo è presentare ciò che aspetta il mondo del retail e tutto il mondo del business in generale dopo l'era digitale: il futuro post-digitale.

In particolare, si vedrà come i clienti non si accontentino più della semplice personalizzazione, un approccio fondato sull'attenzione ai bisogni e alle necessità dei clienti che però è comunque basato su un mercato formato da più individui che vengono segmentati, ma pretendano che venga costruito un rapporto individualizzato, in cui ogni singolo consumatore viene visto come un mercato a sé che le imprese devono sviluppare separatamente dagli altri mercati.

Dalla parte dei lavoratori, si analizzerà invece il rapido cambiamento dei set di skill dovuto alla rapida evoluzione tecnologica, e si discuterà il fatto che le imprese diventeranno necessariamente delle organizzazioni basate sulla conoscenza (*learning organizations*).





# **1. CAPITOLO PRIMO -**

## ***IL RETAIL 4.0: I NUOVI RETAILER E I NUOVI CONSUMATORI***

### **1.1 Introduzione**

La capacità di elaborare informazioni di un iPhone è 120 milioni di volte superiore a quella dei computer usati dalla NASA durante il programma Apollo.

Considerando che, secondo il sito Statista, nel mondo ci sono 2,71 miliardi di utilizzatori di smartphone, si capisce come una grande fetta della popolazione abbia nelle mani uno strumento capace di cose che fino a dieci anni fa non erano neanche immaginabili.

All'interno di questo grande insieme, esistono tanti sottoinsiemi che hanno diversi modi di utilizzare questa tecnologia per aumentare il loro benessere, e ne considereremo in particolare tre: i lavoratori, i retailer e i consumatori.

L'obiettivo di questo capitolo è capire come per queste categorie l'evoluzione tecnologica abbia causato un cambiamento epocale: partiremo dai lavoratori, che hanno visto i loro ruoli tradizionali evolversi richiedendo l'integrazione di skills molto eterogenee, per poi passare ai consumatori, che si sono evoluti e hanno acquisito più potere nel processo d'acquisto, e concluderemo con i retailer, che dovranno adattarsi al passaggio da una situazione in cui l'interazione con il consumatore si limitava alla mera transazione ad una in cui il consumatore ha assunto un ruolo preponderante e pretende che gli sia costruita intorno un'esperienza d'acquisto personalizzata e sempre piacevole.

### **1.2 I lavori ibridi: il valore della persona nell'era dell'automazione**

È ormai chiaro a tutti che nel prossimo decennio molti posti di lavoro scompariranno e molti verranno creati in seguito al cambiamento tecnologico.

Ciò che però si tende a sottostimare è il profondo cambiamento che stanno subendo i lavori già esistenti.

Sempre più lavori stanno infatti diventando *ibridi*, ovvero richiedono una combinazione di skills provenienti da campi molto diversi, che fino a pochi anni fa era impensabile trovare nello stesso lavoro. Si consideri ad esempio un programmatore di applicazioni per

smartphone: oltre alla programmazione, deve avere competenze nel campo del design dei contenuti, di design dell'esperienza dell'utente e del marketing.

I dati riguardanti i lavori ibridi evidenziano come questi siano un fenomeno dalle dimensioni importanti:

- Un ottavo delle ricerche di lavoro negli Stati Uniti riguarda lavori ibridi;
- I lavori ibridi sono molto resistenti all'automazione: solo il 12% infatti rischia di essere sostituito dalla tecnologia, contro il 42% dei lavori tradizionali;
- La remunerazione dei lavori ibridi è mediamente maggiore rispetto ai lavori tradizionali (a titolo di esempio, il salario di un marketing manager con competenze di analisi dati è il 41% superiore a quello di un marketing manager "tradizionale").

Il driver più importante dell'ibridizzazione è ovviamente la tecnologia, ma dalle analisi emerge come la domanda di *soft skills* come la scrittura, la creatività e il lavoro di squadra sia mediamente più elevata nei lavori ibridi.

Appare quindi chiaro che, più la tecnologia e l'automazione prenderanno piede nel mondo del lavoro, più aumenterà la domanda di lavori ibridi, che non possono prescindere dal fattore umano.

Lo scenario è però più complicato di quanto sembra: il problema principale dei lavori ibridi è che tendenzialmente non sono lavori "di base", ovvero richiedono un insieme talmente ampio e complesso di competenze che difficilmente un giovane neolaureato può aver acquisito nel percorso accademico.

Questa è la più grande sfida per il futuro: ci sono centinaia di offerte di lavoro per posizioni ben pagate e con buone prospettive per cui non si riescono a trovare lavoratori adatti.

Secondo Aoun (2016), questo è da ricondurre principalmente al fatto che nelle Università non viene erogata un'educazione sufficientemente ibrida, nel senso che non permettono agli studenti di esplorare ed imparare un insieme sufficientemente variegato di competenze che il mondo del lavoro richiede.

In particolare, emerge che le aziende faticano a trovare lavoratori in grado di sopravvivere in un sistema complesso, composto da persone con le competenze più varie che devono essere integrate per raggiungere un risultato finale.

Per formare al meglio i lavoratori del futuro, le Università devono consentire agli studenti di esplorare materie diverse e non strettamente legate al percorso di studi, integrando le lezioni teoriche con progetti multi-disciplinari, per applicare in pratica le competenze provenienti dai diversi campi e con esperienze formative come stage o volontariato, per capire come queste competenze vengono applicate nel mondo del lavoro.

In attesa che il sistema educativo si adatti ai nuovi lavoratori, però, saranno i lavoratori stessi e le aziende a dover trovare una soluzione alla mancanza di competenze ibride.

Dal lato delle aziende, come si è detto, i normali canali di reclutamento offrono un insieme molto piccolo di candidati adatti a questo nuovo tipo di lavori, quindi la soluzione più semplice potrebbe essere ripensare i programmi di addestramento dei lavoratori interni, per creare in casa le competenze mancanti.

Per i lavoratori, la soluzione al momento sembrerebbe essere solo una: dato che, come è stato menzionato in precedenza, pochissimi dei lavori ibridi sono lavori “di base”, l’unico modo di acquisire un patrimonio di competenze adeguato è partire da dove ci si trova e iniziare un lungo percorso di istruzione e aggiornamento.

Ciò che al momento frena l’evoluzione delle Università, dei datori di lavoro e dei lavoratori è l’incertezza su quello che sarà effettivamente il futuro del lavoro, dovuta ad una generalizzata mancanza di *insight* e informazioni che permettano di prendere decisioni adeguate per assicurarsi il meglio per il futuro.

### **1.3 Armageddon? Come il nuovo customer journey ha distrutto il concetto di “Location, Location, Location”**

Per molto tempo si è usato dire che il Retail ha tre regole fondamentali: Location, Location, Location. Ciò significava che, come nel settore immobiliare, la priorità assoluta fosse riuscire a posizionarsi nella *location* migliore e poi, fintantoché il prodotto venduto fosse in linea con le preferenze dei consumatori, le vendite e quindi i ricavi sarebbero venuti da sé.

Questo concetto ha retto in un mercato pre-digitale, ovvero non frammentato e complessivamente poco turbolento, ma negli ultimi anni la rivoluzione tecnologica ha determinato una vera e propria inversione di tendenza: la logica tipicamente *push* che ha dominato l’industria del retail negli ultimi cinquant’anni si è trovata di fronte ad un nuovo

tipo di consumatore, “potenziato” dalla connettività e dalla tecnologia, che all’improvviso ha assunto un ruolo preponderante nel rapporto di forza con il retailer.

Questo, unito alla lentezza e alla scarsa capacità di cambiare delle aziende, ha inevitabilmente provocato la chiusura di un gran numero di attori, caduti vittima del “darwinismo digitale”. Ciò non indica però la fine del retail *bricks and mortar*, ma piuttosto indica la fine di un modello antiquato.

Il nuovo modello è costruito intorno ai consumatori, che sono cambiati molto più velocemente delle aziende e che ora pretendono molta più flessibilità nell’offerta e coerenza nell’approccio di marketing tra i vari canali.

Ed ecco allora che al cambiamento dei consumatori si è dovuto obbligatoriamente accompagnare un cambiamento nella descrizione del viaggio del cliente, che dal modello AIDA (Attenzione, Interesse, Desiderio, Azione) formulato da Elias St. Elmo Lewis passa ora ad un modello chiamato delle “Cinque A” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017):

1. *Aware*: la prima fase è la fase della scoperta, in cui il cliente viene in contatto con un grande insieme di marchi grazie ad esperienze passate, comunicazioni di marketing e suggerimenti della comunità. Questo è uno dei più significativi cambiamenti del *customer journey*: se infatti nell’era della pre-connettività il cliente si formava autonomamente un’opinione sul brand, ora la ricerca di opinioni altrui sui prodotti desiderati diventa una parte integrante del processo d’acquisto;
2. *Appeal*: nella seconda fase del viaggio, i clienti recepiscono i messaggi dei brand e li assimilano, creando ricordi a breve termine o potenziando ricordi a lungo termine, e selezionano un insieme limitato di marchi da tenere in considerazione per l’acquisto;
3. *Ask*: il terzo punto è dove la comunità esercita il maggior potere: una volta isolato un insieme di brand infatti, i clienti iniziano una fase di ricerca, chiedendo informazioni ad amici o familiari e cercandole sui media, magari interagendo anche direttamente con il marchio.
4. *Act*: contrariamente a quanto si potrebbe pensare, la fase di azione non coincide esclusivamente con l’acquisto. La transazione è infatti solo l’inizio di una relazione tra il cliente e il brand, che si esplica nel consumo, nell’uso e nell’utilizzo dei servizi post-vendita. In questa fase, i brand devono essere in grado

di offrire al cliente un'esperienza memorabile, in modo che venga ripetuta e che si alimenti il passaparola positivo.

5. *Advocate*: nella fase finale, il cliente diventa fedele verso il brand, e questo lo può portare a continuare ad usare i prodotti e a riacquistarli, ma soprattutto a consigliare il brand ad altre persone. Quest'ultimo effetto della fiducia è particolarmente rilevante in un'era in cui con un semplice tocco un cliente può raggiungere milioni di persone, trasmettendo potenzialmente in tutto il mondo la sua opinione del brand.

Una cosa importante da evidenziare è che questo percorso può non essere lineare, e una persona potrebbe anche saltare la fase dell'acquisto (*Act*) passando direttamente dalla fase di ricerca di informazioni (*Ask*) alla fase di *advocacy* (questo è il caso dei beni particolarmente costosi ma molto popolari).

È fondamentale quindi che le aziende abbiano sotto controllo tutte le fasi del *customer journey*, e che non diano la priorità ai clienti che effettuano di fatto la transazione, dato che, come abbiamo visto, un cliente scontento ha un enorme potere di influenza lungo tutto il viaggio.

#### **1.4 Come le esperienze *frictionless* e *seamless* permettono di creare valore**

Come abbiamo già menzionato, i clienti sono sempre più informati e pretendono sempre di più dalle aziende. In particolare, anche a causa, o per merito, dei players più grandi presenti sul mercato, *in primis* Amazon, le persone sono sempre meno tolleranti verso le inefficienze e si aspettano di essere al centro del processo di acquisto.

Il compito e il dovere dei retailer è quindi analizzare l'intero viaggio del consumatore e costruire una *customer experience* basata sulle necessità del consumatore stesso, anche se questo può significare dover scendere a compromessi con i propri processi organizzativi.

Le innovazioni tecnologiche giocano un ruolo fondamentale in questo processo, in quanto possono diventare potenti abilitatori e facilitatori dell'esperienza del cliente.

La tecnologia, però, non deve essere considerata fine a se stessa. Sarebbe infatti sbagliato considerare una particolare innovazione tecnologica come l'obiettivo di un processo di

rinnovamento aziendale: l'effettiva creazione di valore tramite la tecnologia passa bensì attraverso un'approfondita analisi dei bisogni e dei desideri dei consumatori, nella quale l'innovazione deve rappresentare un mezzo per rendere l'esperienza del consumatore più semplice.

Le innovazioni tecnologiche che sono in grado di portare maggior valore sono quelle che permettono di creare una *frictionless experience*, ovvero un'esperienza che il consumatore vive senza ostacoli, in modo fluido e semplice. In definitiva, quando viene implementata una nuova tecnologia, il consumatore deve essere in grado di utilizzarla senza bisogno di spiegazioni, e anzi utilizzando meno risorse di quanto facesse prima.

Un esempio importante in questo senso è la fase di *check-out*, una delle più importanti nel viaggio del consumatore: in quanto fase finale del processo d'acquisto, infatti, la fase di pagamento può rischiare di rovinare tutto ciò che è stato costruito di positivo in precedenza. Il processo di *check-out* deve quindi essere costruito in modo da evitare lunghe e fastidiose code, che in casi estremi potrebbero portare i consumatori ad abbandonare il negozio senza effettuare la transazione. In questo senso, molti retailer si sono già mossi implementando casse automatiche che permettono ai consumatori di effettuare personalmente il processo di *check-out*, ma l'esempio principe di una *frictionless experience* legata alla fase di pagamento è AmazonGo, la catena di supermercati lanciata da Amazon nel 2017.

Entrando in uno store AmazonGo, due indizi fanno capire che non si è entrati in un normale supermercato: l'ingresso avviene attraverso dei tornelli simili a quelli delle stazioni della metropolitana, e, soprattutto, non ci sono casse. Grazie alle centinaia di microcamere poste sul soffitto del negozio, infatti, un complesso software è in grado di utilizzare computer vision e machine learning per monitorare ciò che i clienti prendono dagli scaffali e ciò che decidono di rimettere a posto. I clienti possono quindi entrare nel negozio autenticandosi con lo smartphone connesso all'account Amazon, prendere i prodotti di cui hanno bisogno dagli scaffali e uscire dal negozio (come recitano i cartelli posti nel negozio, *Just Walk Out*). L'addebito verrà effettuato automaticamente sulla carta di credito connessa all'account e dopo pochi minuti al cliente verrà inviata la ricevuta. E i lavoratori? Amazon, grazie all'utilizzo oculato della tecnologia, è in grado di eliminare i ruoli ripetitivi (il cassiere) e di sostituirli con ruoli più indirizzati verso l'assistenza e il soddisfacimento del cliente (Wingfield, 2018).

La realtà di AmazonGo offre uno spunto per un'altra riflessione riguardante la *customer experience*. Pensiamo infatti a come è strutturata:

1. Il cliente entra nello *store* e si autentica con il suo smartphone;
2. Sceglie i prodotti che desidera, magari chiedendo consiglio agli addetti;
3. Esce dal negozio per trovare il pagamento già addebitato sulla carta di credito memorizzata sullo smartphone.

Il punto iniziale e il punto finale dell'esperienza è uno strumento che ad oggi è posseduto da più del 77% degli americani e che è in grado di creare una comunicazione diretta e potenzialmente continua tra le persone e i brand, che dalla loro parte possono raggiungere i clienti con criteri altamente personalizzati.

Se poi consideriamo che, secondo Google, l'82% degli utilizzatori di smartphone effettua delle ricerche online prima di decidere se effettuare un acquisto e il 76% di persone che effettua una ricerca visita un negozio entro le successive 24 ore, per effettuare un acquisto nel 28% dei casi, capiamo come per i retailer sia fondamentale consentire ai clienti di fare acquisti secondo le condizioni a loro più congeniali, mentre i consumatori pretendano di vivere un'esperienza senza soluzione di continuità (*seamless*) tra i canali digitali e fisici. Nel processo di creazione di una *seamless experience*, il retailer deve fare in modo di comunicare un'immagine coerente attraverso tutti i canali, abbandonando l'ottica della comunicazione multicanale, in cui un messaggio viene comunicato in modi diversi su diversi canali, per adottare un'ottica omnicanale, in cui tutti i *touchpoint* vengono gestiti in modo integrato.

Solo così il cliente si sentirà al centro di un ecosistema costruito intorno a lui, e sarà più propenso a creare con l'azienda una relazione lunga e profittevole.

## **1.5 Conclusioni**

In questo capitolo, è stato tracciato un quadro generale di come la tecnologia stia cambiando il mondo del lavoro e del retail.

In particolare, si è visto come la tendenza sia quella, in un mondo sempre più dominato dalle innovazioni tecnologiche, di dare importanza al fattore umano: non è un caso che i lavori ibridi che richiedono il possesso di *skill* come la creatività siano i lavori più ricercati e più pagati, e nemmeno che il focus dei retailer si stia spostando sulla costruzione di un rapporto di lungo termine con il consumatore considerato nella sua individualità.

Dopo aver quindi esaminato lo scenario generale, nel capitolo seguente la trattazione si sposterà nel particolare, analizzando una tecnologia che in questi anni ha avuto un enorme sviluppo in diversi ambiti e che sta ridefinendo il rapporto tra uomo e macchina, ponendo nuove sfide a lavoratori e aziende: l'Intelligenza Artificiale.

## **2. CAPITOLO SECONDO -**

### ***L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: SBLOCCARE IL VALORE***

***NASCOSTO***

#### **2.1 Introduzione**

Il matematico John McCarthy, vincitore del premio Turing nel 1971, è considerato il padre dell'Intelligenza Artificiale. Nel 1955 ne elaborò infatti la prima definizione: “[...] the artificial intelligence problem is taken to be that of making a machine behave in ways that would be called intelligent if a human were so behaving.”

Da allora, l'Intelligenza Artificiale ha fatto enormi progressi, specialmente nella capacità di riconoscere parole e immagini e nella capacità di risolvere problemi.

La vera differenza infatti tra l'Intelligenza Artificiale e altre forme di automazione è che la prima è in grado di elaborare una grande quantità di dati per capire qual è il modo migliore per portare a termine un'attività, mentre le normali macchine conoscono solo una serie fissa di azioni da eseguire in sequenza.

In questo capitolo verranno esplorati gli effetti di questa tecnologia sul mondo del retail, in cui la raccolta di dati consentirà ai retailer di offrire quelle esperienze personalizzate che i consumatori 4.0 reputano imprescindibili, e sul mondo del lavoro, in cui i lavoratori dovranno convivere e collaborare con l'Intelligenza Artificiale in un processo di continuo miglioramento.

#### **2.2 *Oh Brave New World!* Cos'è la rivoluzione dell'Intelligenza Artificiale e che opportunità offre ai retailer**

Le persone si relazionano ogni giorno più volte al giorno con l'Intelligenza Artificiale (d'ora in poi IA). Gli assistenti vocali come Google Assistant e Siri, ma anche i grandi player come Amazon, Facebook e Uber, sono infatti basati su forme più o meno complesse di IA e offrono servizi altamente personalizzati che ormai gli utenti danno per scontati.

Per questo, sempre più persone si aspettano di trovare un certo livello di personalizzazione anche in altre attività quotidiane, su tutte quando visitano un negozio.

Eppure, secondo una ricerca di Accenture (2018), i consumatori considerano i retailer incapaci di proporre un'esperienza personalizzata, principalmente perché sono restii ad implementare un sistema basato sull'Intelligenza Artificiale

Questa esitazione, potenzialmente molto costosa nel lungo periodo, è dovuta da un lato all'oggettiva complessità della tecnologia, e dall'altro ad un'immagine dell'IA diffusa nella cultura popolare che deriva da film come *2001: Odissea nello Spazio* e *Terminator* che dipingono i robot come entità senzienti che diventeranno intellettualmente superiori alla specie umana, portandola all'estinzione (Daugherty e Wilson, 2018)

Il punto di partenza per sbloccare il valore nascosto è quindi superare questa fase di incertezza e di paura iniziale, capendo che il ruolo dell'IA non è quello di sostituire *in toto* l'essere umano, ma quello di potenziarne le competenze, sia liberandolo del peso dei lavori più lunghi e ripetitivi sia raccogliendo dati fondamentali per permettergli di concentrarsi sui lavori che necessitano della sensibilità umana.

Dopo aver superato questo scoglio cognitivo, si tratta di capire come la tecnologia può creare valore nel negozio. Come abbiamo già detto, i consumatori moderni si aspettano un servizio sempre più personalizzato, cosa che i retailer tradizionali non sono in grado di offrire per un motivo estremamente importante: la mancanza di dati, o meglio, la mancanza di dati *smart*. I retailer raccolgono infatti da anni dati sui propri clienti grazie alle tessere fedeltà, ma questi dati sono solo *big*: per farli diventare *smart* e quindi utilizzabili per soddisfare al meglio i clienti, bisogna prima raffinarli (Kotler e Stigliano, 2018).

L'IA permette di fare proprio questo, e gli esempi virtuosi sono molteplici: si consideri il caso di Ralph Lauren, che in alcuni store ha implementato uno specchio intelligente nei camerini, in grado di riconoscere i capi che i clienti si provano. Lo specchio è poi in grado di visualizzare alcune informazioni sul capo come la disponibilità di taglie e di colori in magazzino. Questo da un lato permette di offrire un servizio personalizzato e puntuale che un commesso non riuscirebbe ad offrire dovendo gestire più clienti contemporaneamente, e dall'altro consente al retailer di acquisire un'incredibile mole di dati sul comportamento d'acquisto dei consumatori, come il tempo di permanenza in camerino e il tasso di conversione tra i prodotti provati e i prodotti acquistati, permettendo al retailer ridisegnare il *customer journey* nello store e di prevedere la domanda (Daugherty e Wilson, 2018).

Il successo di un'iniziativa simile non è tuttavia scontato: secondo una ricerca di Accenture sull'IA (2018), soltanto il 40% dei retailer tradizionali ha le capacità infrastrutturali per gestire una quantità simile di dati, il che può portare ad un'interpretazione sbagliata degli insight raccolti o all'impossibilità di rendere questi dati utilizzabili, e il 20% ha effettivamente implementato la tecnologia.

L'IA non è solamente un'innovazione tecnologica: è un modo totalmente nuovo di fare le cose che permetterà ai retailer di rivoluzionare il rapporto con i clienti e di far crescere il proprio business come mai prima d'ora.

Costruire una cultura fortemente basata sui dati e sull'IA è il punto di partenza per la trasformazione del business, e tra pochi anni sarà una condizione necessaria per sopravvivere sul mercato. Il retail 4.0 e i clienti 4.0 si stanno infatti evolvendo molto velocemente e non attenderanno che tutti si adattino alla rivoluzione tecnologica.

### **2.3 Il *missing middle*: come la collaborazione tra uomo e macchina può creare valore**

Nell'ultimo paragrafo sono stati evidenziati i potenziali vantaggi dell'IA e si è cercato di delineare la strada da intraprendere per ottenerli, ma non bisogna dimenticarsi di un fattore importante: i lavoratori. Il successo nell'implementazione dell'IA passa infatti dalla creazione di un rapporto collaborativo tra la tecnologia e la forza lavoro, nel quale ognuno fa ciò che gli riesce meglio. Alcuni compiti molto facili per un essere umano (come piegare un asciugamano) possono essere infatti molto difficili per una macchina, e alcuni compiti molto facili per una macchina (come trovare un'anomalia in un insieme di dati) possono essere molto difficili per un essere umano. Si tratta quindi di creare un ecosistema in cui le macchine imparano dagli uomini e viceversa.

Questo ecosistema, che Daugherty e Wilson (2018) chiamano *The Missing Middle* (Figura 1), è un'area intermedia tra le attività esclusivamente di competenza dell'essere umano e quelle esclusivamente di competenza delle macchine, costituita da sei ruoli: tre in cui l'uomo completa l'intelligenza delle macchine e tre in cui le macchine potenziano l'uomo.

### The missing middle

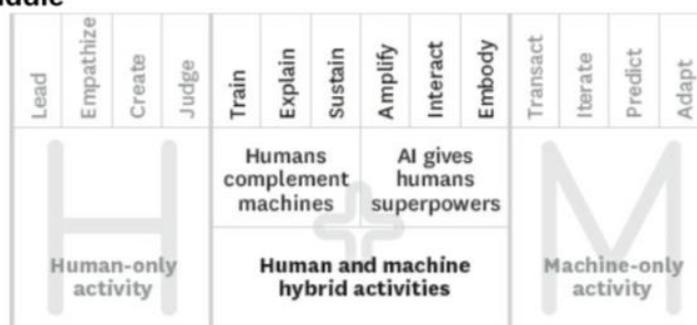


Figura 1 - The missing middle - Fonte: Daugherty e Wilson (2018)

Sono di particolare interesse ai fini di questa trattazione i ruoli in cui gli esseri umani aiutano le macchine. Si tratta infatti di ruoli di natura ibrida, in cui caratteristiche prettamente umane come l'empatia e l'etica vengono applicate congiuntamente a conoscenze tecniche per plasmare l'intelligenza della macchina.

Questi ruoli sono:

- *Trainers*: hanno il compito di insegnare agli algoritmi in che modo svolgere il lavoro che gli è stato assegnato, e perciò sono le prime persone ad essere assunte in un'azienda che voglia intraprendere un percorso di implementazione dell'IA. Il loro lavoro consiste di una parte tecnica e specifica, che viene svolta ad esempio insegnando ad un'IA usata per le traduzioni a riconoscere espressioni idiomatiche o ad un'IA impiegata in campo medico a riconoscere determinate malattie, e di una parte più umana, dato che è in questa fase embrionale che l'IA deve imparare ad interagire con gli umani nel modo più naturale possibile.
- *Explainers*: una volta che ha imparato cosa fare, l'IA inizierà a farlo e raggiungerà determinate conclusioni, che a volte possono sembrare sbagliate, impari o addirittura illegali. Il compito degli *explainers* è quello di spiegare a chi utilizza la tecnologia il motivo per cui questa abbia preso determinate decisioni per raggiungere un output. Pensiamo ad esempio al caso in cui una vettura a guida autonoma investa una persona per evitare un incidente: sarà compito degli *explainers* spiegare a giudici e forze dell'ordine come è stato programmato l'algoritmo e come ha scelto di effettuare determinate azioni.
- *Sustainers*: oltre a spiegare i motivi per cui l'IA prende determinate decisioni, c'è anche la necessità di assicurarsi che l'algoritmo stia funzionando in modo corretto, sicuro e responsabile. Questo è il compito dei *sustainers*, che si occupano sia di

questioni tecniche (ad esempio assicurandosi che un robot non causi danni fisici agli operai in una fabbrica), ma anche di questioni etiche (per esempio facendo in modo che un algoritmo per l'approvazione del credito non discrimini determinati gruppi).

L'emergere di questi nuovi ruoli pone le basi per una profonda revisione dei processi di business. Avendo infatti chiari quali siano i benefici della collaborazione tra uomo e macchina, è compito dei manager fare in modo che questa collaborazione effettivamente avvenga e sia profittevole.

Questo passa prima di tutto dall'adottare la giusta mentalità: per raggiungere significativi miglioramenti di performance non basta infatti implementare ciecamente l'IA, ma serve avere ben chiaro a quali cambiamenti andrà incontro il business, e poi capire come utilizzare l'IA per attuare questi cambiamenti.

Dopo aver chiarito quali siano le opportunità per il futuro e in che modo si intenda coglierle, è fondamentale creare una cultura organizzativa che promuova la collaborazione tra uomo e macchina. Come abbiamo già visto, infatti, i lavoratori tendono a percepire le macchine come una minaccia per il loro futuro, e questo, in un ambiente di lavoro in cui è iniziato un processo di implementazione dell'IA, rischia di tradursi in ansia e paura, che portano a un minor rendimento.

## **2.4 Il ruolo della fiducia nel *digital workplace***

In un esperimento condotto nel 2001, ad alcune persone è stato chiesto di inviare una somma di denaro a scelta ad un estraneo per via telematica, sapendo che l'altra persona avrebbe ricevuto il triplo di quella somma di denaro e avrebbe potuto decidere se restituirne una parte, superiore a quella originale, al mittente.

I ricercatori, tramite dei prelievi di sangue ai destinatari del denaro, hanno scoperto che, al crescere della quantità ricevuta, aumentava il livello di ossitocina, ovvero un ormone che stimola l'attaccamento affettivo e la fiducia (Zak, 2017).

Ma cos'è la fiducia? Secondo Botsman (2017) è "una relazione ottimistica con l'ignoto", ovvero ciò che ci permette di superare l'incertezza, compiendo il salto da ciò che conosciamo a ciò che non conosciamo (Figura 2).

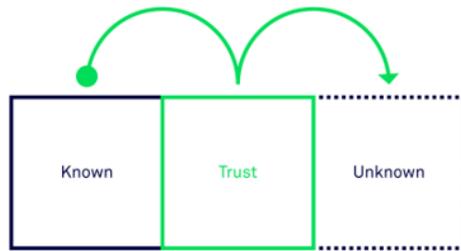


Figura 2 - Il salto della fiducia – Fonte: Botsman, 2017

Questo modello descrive perfettamente ciò che è successo nei secoli con le innovazioni tecnologiche: il passaggio da una tecnologia vecchia ad un nuovo modo di fare le cose non è infatti altro che un “atto di fede” verso qualcosa che ci è ignoto. Pensiamo ad esempio ai pagamenti: si è partiti dal baratto, per compiere un salto verso la moneta fisica, poi verso le carte di credito e così via. (Figura 3).

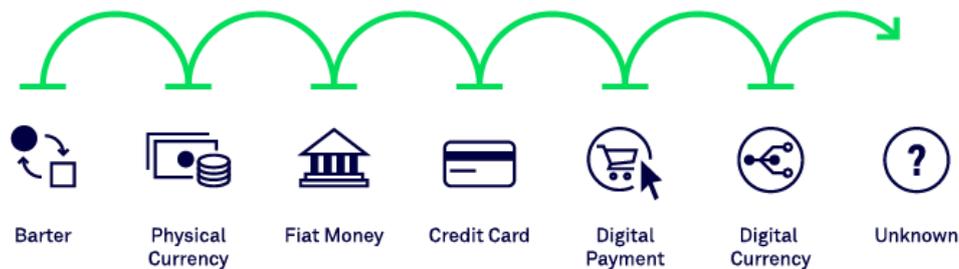


Figura 3 - Gli atti di fede - Fonte: Botsman, 2017

Anche l'Intelligenza Artificiale richiede un atto di fede. Se infatti nel presente l'uomo usa le macchine per fare qualcosa, contando sul fatto che queste lo faranno come devono (ad esempio, se devo andare a lavoro in automobile mi aspetto che questa si accenda, acceleri, freni e vada in retromarcia), nel futuro l'uomo si affiderà alle macchine delegando a queste sempre più potere decisionale, contando che prenderanno la decisione migliore (Figura 4).

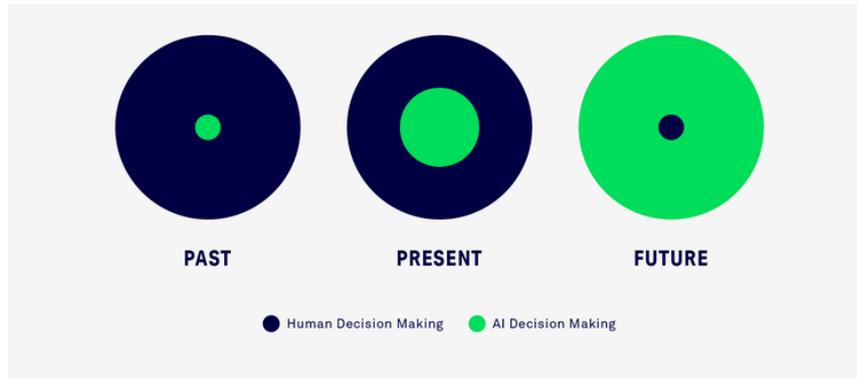


Figura 4 - L'atto di fede nell'Intelligenza Artificiale - Fonte: Botsman, 2017

La fiducia nella tecnologia è dinamica: solitamente viene costruita nel tempo, con il susseguirsi delle interazioni tra i due soggetti, ma può succedere che una persona si fidi dell'altro soggetto senza averlo conosciuto, basandosi solo su una disposizione individuale. Questo tipo di fiducia si chiama *fiducia iniziale* ed è fondamentale nel processo di adozione di una nuova tecnologia (Siau e Wang, 2018).

La fiducia iniziale si crea grazie a vari fattori, come la rappresentazione (ad esempio, saremo più inclini a fidarci di un robot a forma di cagnolino), la percezione (se pensiamo che un robot voglia eliminare la razza umana saremo inclini a non fidarci), la trasparenza su come la macchina agisce e la possibilità di provare la macchina prima di decidere se adottarla o meno.

Per i manager, è tanto fondamentale avviare l'implementazione dell'IA nel luogo di lavoro quanto riuscire a creare un clima di fiducia reciproca con i lavoratori. Come abbiamo visto, i retailer possono sfruttare l'IA per raccogliere un'enorme mole di dati sui clienti per costruire un *customer journey* altamente personalizzato, ma la stessa tecnologia può essere utilizzata per raccogliere anche dati sui lavoratori.

In un periodo in cui la forza lavoro è più che mai eterogenea, questi dati, se usati correttamente, permettono alle imprese di segmentare i propri lavoratori e costruire un'esperienza del lavoratore (*employee experience*) personalizzata che, secondo una ricerca di Accenture Strategy condotta su 950 manager (2017), può portare ad un aumento della produttività del 21%.

Il problema fondamentale è che, come rivela una successiva ricerca di Accenture Strategy (2018), i lavoratori sono preoccupati che i dati raccolti su di loro possano essere utilizzati

a loro svantaggio, ad esempio per spiarli o per punirli se non mantengono standard alti, o che possano mettere a rischio la loro privacy in caso di attacco informatico.

Tuttavia, il 92% dei lavoratori è d'accordo che i propri dati vengano raccolti, a patto che gli venga concesso un certo grado di controllo sui dati e che vengano utilizzati per aumentare il benessere all'interno del luogo di lavoro.

Considerando che solo il 30% dei manager intervistati ritiene che la loro impresa utilizzi i dati dei lavoratori in modo responsabile, capiamo che, contrariamente a quanto succede per i dati dei consumatori, la strada verso l'utilizzo sicuro e profittevole dei dati dei lavoratori è ancora lunga, e questo rischia di causare gravi danni alle aziende: se in un'azienda il livello di fiducia e di *engagement* è basso, il 51% dei lavoratori pensa di lasciare il lavoro, il 55% dei potenziali lavoratori è dissuaso dall'inviare il curriculum e il 56% degli investitori non intende comprare azioni.

Il valore della fiducia quindi va ben oltre la produttività e la felicità dei lavoratori. Se la tecnologia non viene implementata in modo trasparente, corretto e collaborativo, sarà impossibile sbloccare il valore nascosto, diventando un *leader*, e si sarà condannati ad essere per sempre un *follower*.

## **2.5 Conclusioni**

In questo capitolo è stato analizzato l'impatto che l'Intelligenza Artificiale avrà sul rapporto con i consumatori e sull'organizzazione del lavoro.

La tecnologia offre grandi opportunità, e solo coloro che la implementeranno nel modo corretto riusciranno a sopravvivere nel futuro, che si avvicina a grandi passi.

Nel prossimo capitolo si tenterà di capire cosa aspetta le aziende nei prossimi anni, quando la trasformazione digitale non sarà più un'aspirazione, ma una condizione necessaria per poter essere competitivi.

### **3. CAPITOLO TERZO -**

#### ***IL FUTURO POST-DIGITALE: LE NUOVE RELAZIONI CON I CLIENTI E I LAVORATORI***

##### **3.1 Introduzione**

Nel corso di questa trattazione è stato più volte evidenziato come la trasformazione digitale sia un passo fondamentale per essere un leader e non un follower.

Ci stiamo però avvicinando ad un grande punto di svolta per il business: nei prossimi anni tutto diventerà digitale e non si parlerà più di “era digitale”, proprio come non si parla più di “era dell’elettricità”. Le infrastrutture e le competenze digitali saranno infatti considerate soltanto un requisito per accedere al mercato, e non più un obiettivo a cui tendere per aumentare i profitti.

Con l’avvicinarsi del futuro post-digitale, ai retailer sarà richiesto di rivedere sia il rapporto con i clienti che quello con i lavoratori: i primi non si lasceranno più stupire e coinvolgere dalle innovazioni apportate finora, che verranno date per scontate, mentre i secondi non avranno più bisogno di essere formati sul digitale, e richiederanno di portare il training e l’engagement ad un livello superiore.

In questo capitolo verrà spiegato quindi in che modo i retailer dovranno gestire i clienti e i lavoratori post-digitali, creando con i primi un tipo di relazione individualizzata che va oltre la semplice personalizzazione, e con i secondi un rapporto basato sullo sviluppo continuo e sulla condivisione delle conoscenze e delle skills.

##### **3.2 I clienti post-digitali: dalla personalizzazione all’individualizzazione**

Nel primo capitolo si è visto come nel Retail 4.0 i consumatori pretendano di vivere esperienze altamente personalizzate grazie alla tecnologia e come i retailer possano adeguarsi a questo bisogno crescente, con la costruzione di esperienze *frictionless* e *seamless* che permettano ai clienti di vivere il rapporto con il retailer impiegando poche energie e poco tempo.

Nel futuro post-digitale, i clienti non pretenderanno più di vivere esperienze isolate, ma di entrare in una relazione continuativa con l'azienda. Il futuro post-digitale sarà infatti l'era della connessione continua, in cui le preferenze, le abitudini e le identità digitali dei consumatori saranno inserite in un rapporto olistico senza soluzione di continuità.

I retailer hanno quindi l'opportunità di diventare dei veri e propri partner del consumatore e potranno passare da un mercato formato da più soggetti a cui vengono offerte esperienze personalizzate a tanti mercati singoli in cui ogni consumatore è considerato nella sua individualità.

Per creare questa relazione individualizzata, i retailer non possono prescindere dalla raccolta di dati sui consumatori, eseguita sia sfruttando la tecnologia nei negozi, come il già menzionato specchio intelligente, sia con la tecnologia indossabile come *smartwatch* e *smartband*: a questo riguardo è utile citare l'esempio di Nike che, grazie alle applicazioni per il fitness, è in grado di conoscere le abitudini dei consumatori e può proporre offerte ad esempio sulla scarpa più adatta per un certo tipo di allenamento. Questo, oltre ad aumentare la soddisfazione del cliente, crea un fenomeno di *lock-in* per cui difficilmente verrà preferita una scarpa di un competitor ad una scarpa Nike.

La gestione del rapporto con il cliente post-digitale, pertanto, non può prescindere dalla raccolta dei dati. Nel secondo capitolo è già stata esplorata l'Intelligenza Artificiale, la tecnologia che più di tutte si svilupperà e sarà utilizzata in questo senso, ed è stato anche evidenziato che allo stato attuale una percentuale piuttosto bassa di retailer è effettivamente in grado di sfruttarne il potenziale. L'approdo al post-digitale coinciderà con la democratizzazione dell'IA, ovvero con la diffusione della tecnologia anche tra gli operatori non specializzati e non in possesso delle competenze tecniche specifiche per implementarla, grazie alla semplificazione dell'hardware e del software.

Alcuni passi sono già stati mossi in questa direzione: da una ricerca di Gartner emerge infatti che alla fine del 2019 gli utilizzatori di tecnologie "self-service" produrranno più dati di chi si affida a specialisti (Luce, 2019).

Grazie a questo processo di democratizzazione, quindi, sempre più retailer saranno in grado di mettere in atto strategie per creare delle relazioni personali con i consumatori.

In particolare, Siggelkow e Tierwesch (2019) identificano quattro strategie per la connessione continua con il consumatore:

1. *Risposta al desiderio*: questa è la strategia più semplice, basata più su competenze organizzative e infrastrutturali che sull'utilizzo della tecnologia. Consiste nel riuscire ad offrire al consumatore ciò che vuole nel momento in cui lo richiede, velocemente e senza ostacoli;
2. *Offerta curata*: la seconda strategia presuppone l'utilizzo dei dati sulla storia degli acquisti del cliente per riuscire ad offrire al cliente ciò che vuole prima che abbia deciso come procurarselo.
3. *Influenzare il comportamento*: grazie alla possibilità concessa dall'IA di raccogliere dati sui clienti in continuazione, i retailer sono in grado di anticiparne i bisogni e di cogliere il momento adatto per proporre l'acquisto del prodotto e spingere i clienti ad effettuare la transazione;
4. *Azione automatica*: al contrario delle tre strategie precedenti, questa non richiede che il consumatore espliciti i suoi bisogni. I clienti infatti autorizzano i retailer a raccogliere informazioni ed utilizzarle per inviare automaticamente i prodotti di cui hanno bisogno. I punti fondamentali per il funzionamento di questa strategia sono la fiducia del cliente e la capacità di raccogliere e sfruttare un flusso di informazioni continuo.

Il futuro post-digitale necessiterà quindi di tutto il potere dell'IA per raccogliere dati sui clienti in qualsiasi momento e analizzarli. Tuttavia, prima di costruire un rapporto così approfondito e individualizzato, le imprese dovranno capire quanto i clienti siano disposti a condividere una tale quantità di dati. Non tutte le persone avranno infatti lo stesso atteggiamento e gli stessi sentimenti verso una condivisione continua di informazioni, e il compito dei retailer per soddisfare le esigenze di ciascuno sarà quello di modulare la quantità dei dati raccolti in base alle preferenze individuali. Nella Figura 5 sono evidenziati tre diversi possibili approcci alla raccolta dei dati da parte dei retailer: la "Persona 1" tiene molto alla protezione dei propri dati e non accetterà che i retailer propongano servizi troppo personalizzati, trovandoli inquietanti. La "Persona 2" trova invece la personalizzazione utile, ma continua ad avere preoccupazioni riguardo la privacy. La "Persona 3" dall'altro lato accetterà la personalizzazione al suo grado più estremo (che è stata chiamata individualizzazione), perché trova che la sua vita ne sia facilitata. Avendo individuato le diverse categorie di clienti, i retailer dovranno poi

costruire con loro un rapporto di fiducia, che andrà mantenuto attraverso tutte le interazioni.

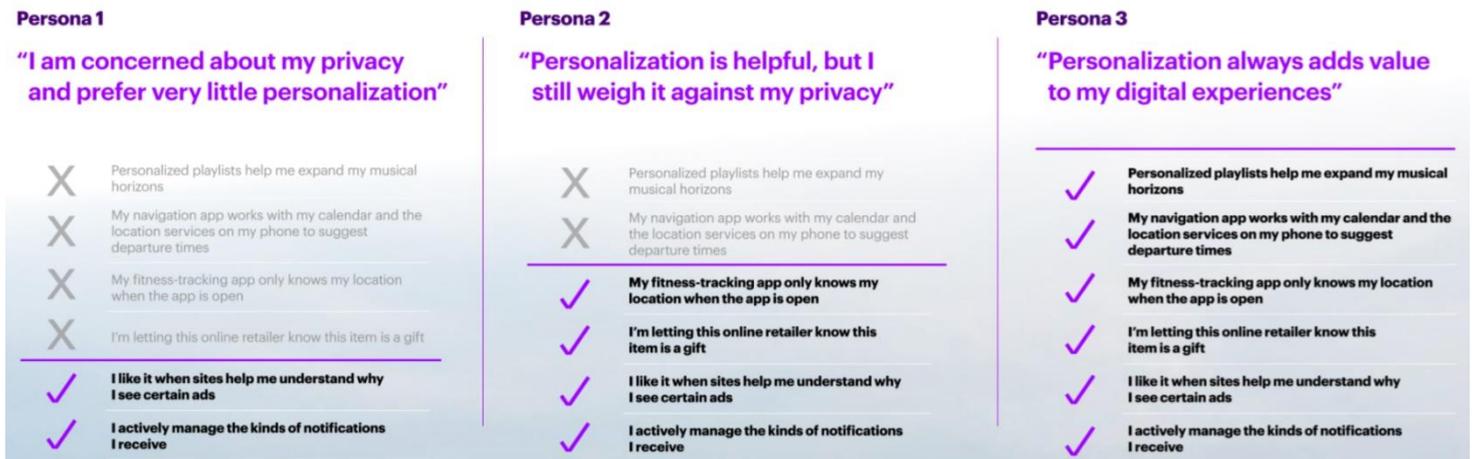


Figura 5 - Diversi approcci alla raccolta dati - Fonte: Accenture Technology Vision 2019

Solo i retailer che affronteranno adesso questa questione saranno in grado di costruire il livello di conoscenza e fiducia che sarà necessario nello sviluppo delle relazioni individuali nel mondo post-digitale.

### 3.3 I lavoratori post-digitali: creare e condividere la conoscenza nell'organizzazione

Così come i consumatori post-digitali daranno per scontato l'utilizzo della tecnologia all'interno della relazione con l'azienda, così la nuova generazione di lavoratori sarà in grado di integrare la tecnologia e il lavoro in modo naturale, potenziando le proprie competenze.

Nel futuro post-digitale, l'ibridizzazione del lavoro che è stata presentata nel primo capitolo diventerà la normalità per tutti i ruoli, che siano questi già esistenti o che debbano essere ancora creati, con i lavoratori di qualsiasi livello che vivranno in simbiosi con la tecnologia per aumentare il proprio *skillset*.

Essendo questi lavori strettamente legati all'evoluzione tecnologica, che è e continuerà ad essere molto veloce, anche l'evoluzione delle skill richieste per coprire una certa posizione sarà altamente variabile.

Questa variabilità, unita al fatto che la difficile prevedibilità delle evoluzioni tecnologiche non permette di sapere in anticipo di quali competenze necessiterà l'azienda nel futuro, rende necessario un cambiamento radicale dell'attuale processo di reclutamento e addestramento, che non risulterà adatto all'evoluzione dei lavoratori.

Secondo Cappelli (2019), il problema con le attuali procedure di reclutamento è che sono molto costose (secondo una ricerca della Society for Human Resource Management vengono spesi in media più di 4.000\$ per ciascuna posizione ricercata) e i recruiter non sanno misurare se effettivamente portino all'assunzione di buoni candidati.

Rispetto al passato, inoltre, una percentuale molto bassa di posizioni vacanti viene coperta sfruttando gli interni, il cui addestramento sarebbe più semplice e rapido (un esterno impiega in media tre anni per arrivare al livello di performance di un interno), abbassando i costi.

I vantaggi di sviluppare il mercato interno del lavoro vengono evidenziati anche da Fuller, Raman, Wallestein e de Chalendar (2019): i lavoratori sono propensi ad accettare le innovazioni tecnologiche, ne riconoscono i vantaggi e sono disposti a imparare per adattarsi ad uno scenario in rapido e continuo cambiamento. Tuttavia, si rendono anche conto che ci sono numerosi ostacoli a questo processo di apprendimento, come la mancanza di tempo, gli alti costi e lo scarso supporto dei datori di lavoro. Le imprese, sottostimando le ambizioni dei propri lavoratori e sottosviluppandone le competenze, stanno compromettendo una delle più importanti risorse per il futuro.

L'introduzione di strumenti e piattaforme per l'apprendimento continuo permetterà non solo di colmare gli *skill gap* già esistenti, ma anche di preparare l'impresa per il futuro fornendo ai lavoratori l'opportunità di formarsi in qualsiasi momento. Udemy for Business ad esempio, permette alle aziende come Lyft e PayPal di disporre di uno strumento che non solo offre ai lavoratori corsi fruibili ovunque in qualunque momento, ma consente anche ai manager di assegnare corsi a ciascun lavoratore e di monitorare i progressi nel tempo. Questa soluzione riduce drasticamente i tempi di apprendimento e genera, secondo una ricerca della stessa Udemy, un valore pari a 4.32 milioni di dollari grazie al miglioramento della produttività.

Le imprese post-digitali diventeranno delle *learning organizations*, ovvero delle organizzazioni in cui i leader riconoscono l'importanza dell'apprendimento e sono determinati a comunicarne chiaramente il motivo, i mezzi e le opportunità. In questo tipo

di organizzazioni la struttura è allineata con la strategia di apprendimento, in modo da rimuovere ostacoli come la creazione di compartimenti stagni, e una quantità adeguata di risorse è sempre allocata al processo di apprendimento (Serrat, 2017).

La base su cui sono costruite le *learning organizations* è la conoscenza, dal momento che l'apprendimento ne è sia la fonte che il prodotto. Data la velocità con cui nel futuro cambieranno le skill e i posti di lavoro, sarà importante per le organizzazioni creare una struttura in cui la conoscenza possa essere immagazzinata e trasferita in modo fluido, perché sia facilmente accessibile da tutti in qualsiasi momento.

In un'era in cui le conoscenze richieste per ogni tipo di lavoro saranno estremamente varie, solo in questo modo le imprese potranno assicurarsi che queste si trasmettano senza attriti e ostacoli a chiunque ne abbia bisogno tramite piattaforme dedicate, facendo in modo che non ci siano perdite di tempo e di produttività.

### **3.4 Conclusioni**

In questo capitolo è stata aperta una finestra sul futuro post-digitale, in cui la rivoluzione digitale avrà fatto il suo corso e tutti i player dell'arena competitiva avranno abbracciato la rivoluzione digitale.

Si è visto come i consumatori richiederanno di vivere un'esperienza durevole e personale, in cui i retailer, raccogliendo e analizzando i dati sulle loro abitudini, pur sempre nel rispetto delle volontà individuali sulla privacy, saranno in grado di diventare dei veri e propri partner e offrire ciò di cui i clienti hanno bisogno quando ne hanno bisogno.

I lavoratori vivranno invece sempre più in simbiosi con la tecnologia e le loro competenze cambieranno al ritmo rapidissimo dell'innovazione tecnologica. Il compito dei datori di lavoro sarà quello di ottimizzare la struttura e la cultura delle organizzazioni per permettere alle competenze e alla conoscenza di svilupparsi e trasferirsi liberamente tra le diverse mansioni.

Il futuro post-digitale può apparire lontano e misterioso, ma la realtà è che è ben più vicino di quanto ci si aspetti. Solo iniziando ora a costruire con i clienti e i lavoratori questo nuovo tipo di relazioni le imprese potranno coglierne le enormi opportunità ed essere tra i leader della nuova era.

## **4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

### **4.1 Libri e articoli scientifici**

- Aoun, J.E., Hybrid Jobs call for hybrid education, *Harvard Business Review*, April 12, 2016
- Botsman, R., *Di chi possiamo fidarci?*, Hoepli, Milano 2017.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*.
- Cappelli, P. (2019). Your Approach to Hiring Is All Wrong. *Harvard Business Review*, 97(3), 48–58.
- Di Nuovo, S., & Zagara, A. (2016). L'ossitocina: un regolatore per tutte le emozioni?. *Annali della facoltà di Scienze della formazione Università degli studi di Catania*, 15.
- Fuller, J. B., Raman, M., Wallenstein, J. K., & de Chalendar, A. (2019). Your Workforce Is More Adaptable Than You Think. *Harvard Business Review*, 97(3), 118–126.
- Gidaris, C. (2019). Surveillance Capitalism, Datafication, and Unwaged Labour: The Rise of Wearable Fitness Devices and Interactive Life Insurance. *Surveillance & Society*, 17(1/2), 132-138.
- Kotler, P., & Stigliano, G., *Retail 4.0: 10 regole per l'Era digitale*, Mondadori, Milano 2018.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I., *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano 2017.
- Luce, L. (2019). *Artificial Intelligence for Fashion*. Apress, Berkeley, CA.
- McCarthy, J., Minsky, M., Rochester, N., & Shannon, C. A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence (1955).
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions*. Springer, Singapore.
- Siau, K., & Wang, W. (2018). Building trust in artificial intelligence, machine learning, and robotics. *Cutter Business Technology Journal*, 31(2), 47-53.

Siggelkow, N., & Terwiesch, C. (2019). The Age of Continuous Connection. (cover story). *Harvard Business Review*, 97(3), 64–73.

Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*.

Wilson, H.J., & Daugherty, P.R., *Human + Machine*, Harvard Business Review Press, Boston 2018

Zak, P. J. (2017). The Neuroscience of Trust. *Harvard Business Review*, 95(1), 84–90.

## **4.2 Report di ricerca e giornali**

Accenture Technology Vision 2019

Global Consumer Pulse Research, Accenture Strategy, 2017.

Hiding in Plain Sight, Accenture Strategy, 2018.

Human Capital Benchmarking Report, Society for Human Resource Management, 2016

Liley, M., Feliciano, P., Laurs, A., *Employee Experience reimaged*, Accenture Strategy, 2017.

Shook, E. J., Knickrehm, M. A., Sage-Gavin, E., *Putting Trust to Work*, Accenture Strategy, 2018.

Sigelman, M., Bittle, S., Markow, W., Francis, B., *The Hybrid Job Economy: How new skills are rewriting the DNA of the job market*, Burning Glass Technologies, 2018.

Smith, A. (2018). Record shares of Americans now own smartphones, have home broadband: Pew Research Center; 2017.

Wingfield, N. (2018). Inside Amazon Go, a store of the future. *New York Times*, 21, 2018.

## **4.3 Fonti online**

Mobile shoppers consumer decision journey, Think With Google

Available at:

<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/mobile-shoppers-consumer-decision-journey/> (visitato il 23 maggio 2019);

Sentance, R., Are we in a post digital era?, Econsultancy, 8 febbraio 2019

Available at:

<https://econsultancy.com/post-digital-transformation-news-accenture-air-malta/> (visitato il 6 giugno 2019)

Soldavini, P., Esperienze personalizzate e mercati istantanei per l'era post-digitale, Il Sole 24 Ore, 4 aprile 2019

Available at:

<https://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2019-04-04/accenture-esperienze-personalizzate-e-mercati-istantanei-l-era-post-digitale-121950.shtml?uuid=AB79sukB> (visitato il 6 giugno 2019)

Udemy for Business website

<https://business.udemy.com/> (visitato il 10 giugno 2019)