

**Università degli Studi di Padova**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di laurea in Economia**

Prova Finale

# **Digital transformation & lavori ibridi**

**Relatore** Prof. Paolo Gubitta

Laureanda Camilla Simonetti

Matricola 1141763

Anno Accademico 2018/2019

## Sommario

|   |    |
|---|----|
| Capitolo Primo - <i>Digital Transformation: cos'è e come sta cambiando l'economia</i> ..... | 6  |
| 1.1 Introduzione .....  | 6  |
| 1.2 Come ha cambiato la strategia e l'organizzazione aziendale .....                        | 6  |
| 1.4 Conclusioni.....  | 10 |
| Capitolo Secondo - <i>Retail Management in un mondo digital</i> .....                       | 12 |
| 2.1 Introduzione .....  | 12 |
| 2.2 Shopping experience: il brick and mortar è più vivo che mai.....                        | 12 |
| 2.3 E-commerce & m-commerce: il caso Amazon .....   | 16 |
| 2.4 Conclusioni.....  | 20 |
| Capitolo Terzo - <i>Everyone-to-everyone economy: il nuovo business model</i> .....         | 21 |
| 3.1 Introduzione .....  | 21 |
| 3.2 Sharing economy.....  | 21 |
| 3.3 Il caso UBER.....   | 25 |
| 3.4 I nuovi lavori ibridi .....   | 28 |
| 3.5 Conclusioni.....  | 30 |
| Riferimenti Bibliografici .....   | 32 |

## **Indice delle Figure e delle Tabelle**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Livello di digitalizzazione in Italia. Fonte: <a href="http://www.culturasocial.it">www.culturasocial.it</a> , 2016. .... | 10 |
| Figura 2 Amazon fly wheel. Fonte: <a href="http://FourweekMBA.com">FourweekMBA.com</a> .....                                       | 18 |
| Figura 3 The rise of sharing economy. Fonte: Nielsen, 2014.....  | 23 |
| Figura 4 Uber by the numbers. Fonte: Bloomberg, 2019.....  | 28 |

## **INTRODUZIONE & SINTESI**

Parlare, ad oggi, di “digital transformation” significa coinvolgere qualsiasi dimensione della vita quotidiana di un individuo, tutti i settori dell'economia, dai più standardizzati (manifatturiero, sanitario), ai servizi a più elevato contenuto professionale, dove quindi la discrezionalità e la possibilità di giudizi soggettivi non hanno costituito vincolo al cambiamento.

Si tratta di un insieme armonizzato di cambiamenti prettamente di natura tecnologica e conseguentemente culturale, apportati all'economia, ma più in generale a tutto l'ecosistema sociale.

Significa descrivere un vero e proprio modello di business che ha rivoluzionato la supply chain, tanto dal lato upstream quanto da quello downstream, un motore dell'innovazione che ha sensibilmente diminuito o addirittura rimosso numerosi vincoli all'imprenditorialità. Porterà alla distruzione o convergenza di alcune industrie, ma al contempo alla creazione di nuovi ecosistemi, con obiettivi di efficienza ed efficacia in termini di gestione di tempi e metodi di lavoro.

Significa addentrarsi in un fenomeno irreversibile che, analizzato a livello macro, impatta i processi produttivi, l'organizzazione del lavoro, la gestione delle risorse umane, le modalità di erogazione (Gubitta, 2018), ma che d'altra parte si riflette sul singolo consumatore, il quale si ritrova davanti a nuove sfide e opportunità che lo rendono sempre più partecipe nel processo di acquisto. Quindi possiamo affermare che questo irrompente cambiamento ha impattato tanto la sfera economico-produttiva, quanto quella politico-sociale, sulla quale si concentreranno i prossimi capitoli.

Conseguenza diretta, l'introduzione del concetto di “lavoro ibrido”, definito tale perché “ combina e integra le competenze tecniche, gestionali, professionali o relazionali, con le competenze informatiche e digitali, le conoscenze per comunicare nei social network, le abilità per interagire con altre persone attraverso la mediazione o l'uso di tecnologie digitali, gli orientamenti per svolgere in modo efficace la propria attività in ambienti di lavoro in cui lo spazio e il tempo assumono configurazioni diverse ”. (Gubitta, 2018)

Una rilevante implicazione è che si assisterà, con il passare del tempo ad una progressiva area di sovrapposizione di competenze, ovvero di quelle competenze che non sono firm o industry specific (caratterizzanti di una specifica organizzazione aziendale nel primo caso, e di uno specifico settore industriale nel secondo) ma trasversali, applicabili a qualsiasi contesto

professionale, che porterà fortunatamente ad un incremento dell'occupabilità. Inoltre, risultato di ciò saranno anche ambienti di lavoro meno gerarchici e strutturati ma più tecnologici e dinamici, tendenzialmente con un'impostazione più bottom-up piuttosto che top-down. (Gubitta, 2018)

Ma aldilà di ciò, anche dal punto di vista della società dei consumi sono molteplici gli aspetti coinvolti e i cambiamenti introdotti da questo inarrestabile fenomeno, a partire dalle milioni di nuove opportunità per il singolo. Quale persona si sarebbe mai aspettata di avere la possibilità di fare la spesa senza nemmeno andare fisicamente al supermercato o addirittura magari mentre aspetta di entrare dal medico? Si vive in una società dove la dimensione temporale è sempre più frenetica, tanto è vero che il bisogno di ottimizzare ha giocato in tutto questo da potente driver. Si avverte sempre di più la necessità di comodità e di immediatezza nel fare le cose e nell'ottenerle. Si vuole un feedback in tempo reale. O ancora, chi mai poteva immaginarsi di poter scambiare beni o servizi *peer-to-peer* (tra pari) senza il bisogno di un'azienda intermediaria? Si tratta del concetto alla base della sharing economy, che verrà approfondita in seguito.

Ma non serve rimanere troppo distanti dalle nostre piccole realtà locali per ottenere esempi pratici a conferma della nostra teoria. Si pensi al noto distretto calzaturiero della riviera del Brenta, in provincia di Venezia, in cui si tramandano di generazione in generazione il sapere tecnico e le skills manuali relativi alle fasi che vanno dal disegno su carta alla progettazione vera e propria della calzatura, in tutte le sue sfaccettature. Basti pensare alla ormai fondamentale necessità di possedere competenze informatiche come l'uso del software Autocad, strumento di vitale importanza in modelliera, la quale però dev'essere inevitabilmente supportata da abilità e conoscenze più tradizionali, abitualmente possedute dai veterani del mestiere, che d'altro canto potrebbero peccare però proprio di quelle digitali. In una realtà in cui le tempistiche si sono drasticamente ridotte, a causa di ritmi sempre più pressanti del mercato, è necessario che i processi produttivi, in passato realizzati interamente a mano, vengano digitalizzati, mantenendo al contempo quel forte legame con il territorio che gli conferisce autenticità. Si viene a creare così un perfetto connubio di due generazioni messe a confronto, dal quale scaturiscono rilevanti sinergie.

## **CAPITOLO PRIMO -**

### ***DIGITAL TRANSFORMATION: COS'È E COME STA CAMBIANDO***

#### ***L'ECONOMIA***

##### **1.1 Introduzione**

Nel presente capitolo verrà analizzato come, innanzitutto, la digitalizzazione vada osservata più in un'ottica contingente piuttosto che assoluta, e quindi ragionevolmente associata alla realtà a cui fa riferimento attraverso l'abbinamento a strategia, cultura e valori propri di un contesto organizzativo. A tale proposito sembra infatti illogico applicare i principi dell'industria 4.0 provenienti da paesi esteri nei quali sono stati sviluppati – l'Europa vede come pioniere la Germania per la manifattura e la fabbrica intelligente, mentre gli Usa primeggiano nel rapporto con il consumatore finale quindi nel prodotto intelligente (Maci, 2016) – senza considerare le peculiarità del tessuto economico-sociale italiano. Quest'ultimo assume un ruolo preponderante anche nel delineare le particolarità che contraddistinguono la nuova categoria di “lavori ibridi”, in cui la caratteristica composizione in distretti industriali tipica della realtà geografica ed economica italiana, influisce molto sulla loro configurazione.

##### **1.2 Come ha cambiato la strategia e l'organizzazione aziendale**

Una prima notevole implicazione si riscontra in termini di operations management e di strategia aziendale.

È importante sottolineare che non è la sola tecnologia a guidare e sostenere la cosiddetta digital transformation ma è necessario inserirla adeguatamente nella strategia aziendale (Buckley, Kane, Kiron, Palmer, Phillips, 2015).

Sicuramente nessuno si aspetterebbe che cambiare la dimensione dei tavoli di una caffetteria sia stato il risultato di un cambiamento dovuto al fenomeno citato, ma paradossalmente è così. La ricerca che lo testimonia è stata condotta su una online travel company, la quale collabora con Humanyze, azienda di people analytics che analizza e integra dispositivi indossabili, sensori e dati di dipendenti, per entrare in contatto con la loro sfera di rapporti sociali, al fine di studiarne produttività e relativo trend nel corso del tempo.

Lo studio ha dimostrato come i dipendenti che pranzano assieme condividano rilevanti intuizioni ed informazioni che li rendono più produttivi. Addirittura si è scoperto che la produttività è correlata positivamente al numero di colleghi seduti allo stesso tavolo.

Questo esempio a sostegno del fatto che non è sufficiente la sola tecnologia ad ottenere un

vantaggio competitivo sostenibile, ma proprio è grazie alla sua integrazione con la strategia aziendale e con il proprio modello di business a creare quella sinergia che se adeguatamente sfruttata può dare i migliori risultati.

D'altra parte però, non è da sottovalutare la possibilità che passare ad un mondo digital possa portare a dei fallimenti. Infatti, un altro risultato dello studio in questione ci dimostra che un'organizzazione che “non collabora” fatica ad assimilare il cambiamento. Al fine di garantire un inserimento graduale ed efficace della nuova tecnologia è sicuramente necessario anche un forte rinnovamento del mindset, dei processi e della cultura organizzativa, in modo tale che il tutto possa supportare il cambiamento ma in modo proattivo.

Come sarà approfondito in seguito, con l'avvento della digital transformation e lo sviluppo dei cosiddetti lavori ibridi, sta ottenendo un'importanza sempre crescente la possibilità di far vivere al consumatore un'esperienza nell'interazione con l'azienda e quindi con il brand. Questa da un lato, permette al consumatore di acquisire una maggiore brand awareness, dall'altro alle organizzazioni di restare al passo di un mondo in continuo cambiamento. A guidare il cambiamento sono proprio i consumatori, perciò diventa di vitale importanza ottenere il loro engagement, investendo molto in CRM. I clienti coinvolti sono sei volte più propensi ad acquistare un nuovo prodotto della loro marca preferita, quattro volte più felici nel consigliarlo a parenti o amici, e due volte più propensi ad acquistare dalla stessa azienda nonostante un concorrente pratichi un prezzo più basso o disponga di un prodotto migliore (Buzzo, 2017). Le aziende però spesso, continuano a dare al consumatore un'esperienza discontinua e frammentata: vendite, marketing e vari servizi non coordinano i loro sforzi ma cercano di ottenere l'engagement del consumatore per conto proprio (Solis, 2016), ottenendo così un risultato disomogeneo e che rende difficile l'identificazione del brand.

A tale proposito, interessante notare come un report di Altimeter (2016) abbia evidenziato otto “best practices” (opportunamente adeguate al contesto specifico di riferimento) che attraverso la creazione di una forte digital customer experience possano aiutare un'azienda nel fronteggiare la trasformazione. Si tratta del cosiddetto “O.P.P.O.S.I.T.E. Approach”. L'acronimo sta ad indicare le aree di focus prese in considerazione:

- *Orientation*: tutto parte dalla costruzione di una nuova visione e prospettiva che guidi un cambiamento significativo;
- *People*: è necessario comprendere i consumatori, con aspettative e valori annessi;
- *Process*: valutare attentamente infrastruttura operativa e aggiornare tecnologie, processi e politiche, con l'obiettivo di supportare il cambiamento;
- *Objectives*: definire gli obiettivi della digital transformation in modo chiaro, allineando

stakeholders e shareholders attorno alla stessa visione;

- *Structure*: creare un'apposita divisione dedicata alla digital experience, con ruoli e mansioni ben delineati;
- *Insights & intent*: raccogliere dati per guidare al meglio la trasformazione in modo sempre aggiornato;
- *Technology*: rivalutare i sistemi al fine di offrire un'esperienza senza interruzioni tanto ai consumatori quanto ai dipendenti;
- *Execution*: implementare, imparare e adattarsi per guidare il cambiamento.

Questo a testimonianza di come l'efficacia e l'efficienza di un cambiamento di tale portata dipenda dalla visione d'insieme, e dal coinvolgimento di ogni area aziendale, al fine di far confluire gli obiettivi di tutti quegli individui che, direttamente o indirettamente, influenzano l'organizzazione.

È ormai oggi diffusissimo il concetto di “Internet of Things” (IoT), che SAP (sviluppatore di sistemi informatici aziendali) definisce come un mondo dove gli oggetti fisici sono perfettamente integrati in un network di informazioni e nel quale possono diventare partecipanti attivi nei processi di business. In aggiunta, attraverso l'interazione intelligente con questi oggetti veicolanti in rete è possibile collegarsi e scambiare dati mediante sensori e interfacce online. Il cloud, ad esempio consente alle aziende maggior flessibilità e dinamicità, unendo virtualmente tutti i punti di contatto con il consumatore (app, big data ecc.) consentendo una visione a 360 gradi. Indubbiamente, l'avvento di questo sistema ha introdotto un nuovo modello di business, capace di sfruttare appieno le potenzialità delle risorse e raggiungere un'efficienza maggiore. Migliora così la gestione dei processi produttivi e distributivi, grazie alla possibilità di raccogliere grandi quantità di dati e all'ottimizzata e immediata comunicazione “che permette di risparmiare grandi quantità di denaro in prodotti persi o rubati aiutando i manifatturieri, retailer o qualsiasi tipo di organizzazione a tracciare esattamente la posizione dell'oggetto all'interno della supply chain” (Slack, Brandon-Jones, Johnston, 2016). Ulteriori aspetti riguardanti l'operations management vengono significativamente influenzati, tra questi è opportuno citare l'ottimizzazione di processo che attraverso dei sensori in determinate circostanze rende superfluo l'intervento umano, l'ottimizzazione delle risorse (come precedentemente citato) riducendo i costi operativi, infine la velocizzazione delle reazioni rendendo allo stesso tempo più accurato l'intervento.

Come suggeriscono gli autori precedentemente citati, per osservare l'impatto della digitalizzazione è possibile estendere anche a questo contesto il metodo dei cinque *performance*



*objectives*, ossia qualità, velocità, affidabilità, flessibilità e costi per comprenderne la convenienza o meno.

Naturalmente il cambiamento descritto non può essere fine a sé stesso ma supportato dalla disponibilità di una costellazione di professioni che in precedenza abbiamo definito “ibride”, e che quindi sappiano incarnare la dimensione tecnologica a quella manuale. A tale proposito la situazione italiana attuale, rispetto ai vicini concorrenti europei, non è da considerarsi delle migliori, in quanto il nostro tessuto economico è costituito per la maggior parte da PMI ma soprattutto imprese padronali, in molti casi fortemente legate alle realtà territoriali da cui ha origine una forte specializzazione produttiva. Questo capitalismo familiare infatti spesso porta le organizzazioni a combattere tra uno spiccato tradizionalismo da parte dell'imprenditore e un mercato globale in continua evoluzione.

I risultati di una ricerca condotta dall'Osservatorio Internet Of Things evidenziano appunto quanto la rete imprenditoriale italiana sia ancora piuttosto avversa al cambiamento: più della metà delle nostre aziende investe meno dell'1% del proprio fatturato in progetti di digitalizzazione e spesso destinati ai soli processi interni. Nettamente diverso è per le grandi aziende, dove ciò ha una priorità di gran lunga superiore.

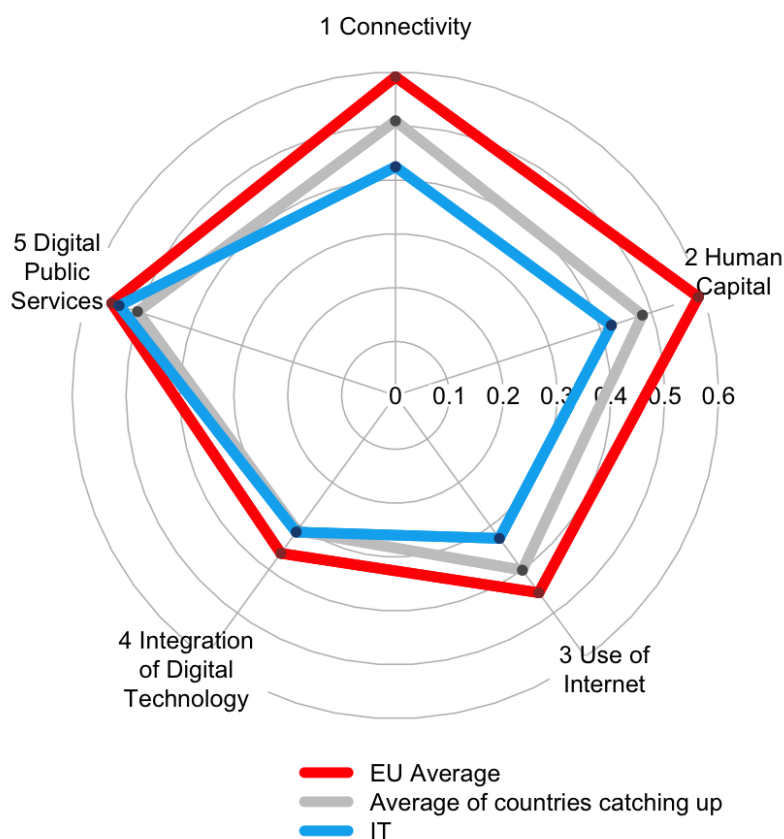


Figura 1 Livello di digitalizzazione in Italia. Fonte: [www.culturasocial.it](http://www.culturasocial.it), 2016.

A porre freno, fondamentalmente, sono appunto la resistenza al cambiamento, un budget decisamente più limitato e una grave carenza di competenze digitali (Miragliotta, 2019). La speranza risiede nel fatto che la terza causa, attraverso ricambi generazionali e un appropriato turnover del personale, possa essere ampiamente risolvibile, lasciando aperto uno spiraglio positivo per il futuro.

## 1.4 Conclusioni

Dal capitolo si evince che sono molte le opportunità di crescita e di miglioramento offerte dalla digitalizzazione, soprattutto in termini di costi, velocità e flessibilità del sistema produttivo, ma sono altrettante le sfide che ogni organizzazione deve fronteggiare per fare di ciò un vantaggio competitivo. Grandi investimenti in CRM, una particolare attenzione a contesto competitivo e un dialogo costruttivo tra le varie funzioni aziendali possono fare la differenza.

In tutti i sistemi economici, la presenza di imprese familiari è molto elevata. In alcuni, come quello italiano, la combinazione tra impresa familiare e piccola dimensione può costituire un freno ai processi di innovazione. C'è da dire a tale proposito, che il sistema legislativo in Italia non agevola le cose, anzi. Tra i fattori limitanti della crescita, l'innalzamento dell'età

pensionistica, per citarne uno, gioca a sfavore in questo frangente impedendo l'innesto di nuove skills e di un rinnovamento generale dell'infrastruttura aziendale.

Gli stessi principi riguardanti la customer experience possono essere applicati anche in ambito retail, dove la trasformazione digitale sta giocando proprio da protagonista nella gestione di una relazione personalizzata con il consumatore, aprendo nuove vie comunicative.

## **CAPITOLO SECONDO -**

### ***RETAIL MANAGEMENT IN UN MONDO DIGITAL***

#### **2.1 Introduzione**

Se oggi disponiamo di infinite comodità per effettuare acquisti, il merito è della trasformazione digitale che con il commercio online ha abbattuto numerose barriere spazio-temporali, abituantoci al minimo sforzo per ottenere qualsiasi cosa e in tempi piuttosto rapidi. In questo capitolo però, la visione idilliaca del mondo dell'e-commerce verrà "sgonfiata", in favore di un processo di acquisto più orientato all'esperienza. Tutto ruota attorno a un ripensamento dello store fisico e del concetto di shopping, che paradossalmente riporta la dimensione sociale e l'interazione umana in una realtà ormai governata quasi interamente dal virtuale. Verrà successivamente approfondito un caso reale di un'azienda che con un'offerta a tuttotondo e un'innovazione continua, sta abbattendo tutti i confini dell'industria del commercio.

#### **2.2 Shopping experience: il brick and mortar è più vivo che mai**

Come abbiamo potuto osservare fino ad ora, quella che noi tutti chiamiamo rivoluzione digitale, ha permeato, nel corso del tempo e continuerà per gli anni a venire, i confini di qualsiasi realtà, economica ma anche di vita quotidiana. Pensiero comune, e in parte ragionevolmente fondato, è che questa tendenza così pervasiva abbia, per così dire, "distrutto" i retailer, ovvero i rivenditori al dettaglio. Fanno parte del retailing tutte quelle attività relative alla vendita di beni o servizi al consumatore finale. Anello della catena del valore che funge quindi da connettore tra brand e consumatore, o ancora dove il brand "prende vita". È qui che si crea quel valore derivante dalla comunicazione dello spirito del brand al consumatore. Introduciamo qui l'espressione "brick & mortar" che ci aiuterà a comprendere il resto del testo: letteralmente "mattoni e malta", viene usata per distinguere aziende che operano secondo un modello di business solamente offline (attraverso negozi fisici che curano tutti gli aspetti del customer journey, dalla scelta del prodotto all'acquisto e ai servizi post vendita), da quelle che operano congiuntamente online e offline (omnicanales), oppure ancora da quelle che si avvalgono solo della rete per gestire il proprio business quindi puramente online (Cappellari, 2018).

Un'evidente tendenza in continuo aumento è quella secondo cui le persone, in un mondo

governato da Internet, effettuino sempre più acquisti online, sovente lasciando al negozio fisico solo l'atto della prova se il prodotto in oggetto è ad esempio un paio di scarpe o un capo d'abbigliamento, in cui una transazione interamente online indurrebbe un alto livello di rischio che il prodotto acquistato non corrisponda alle aspettative.

Ma Internet ha davvero “ucciso” tutti i negozi?

In prima istanza quindi, date le precedenti considerazioni verrebbe da rispondere di sì. Ma sorprendentemente non è affatto così, come in seguito potremo osservare.

C'è da dire innanzitutto che la merce in punto vendita è considerato un vero problema per i retailer, questo perché crea stock, ovvero un determinato ammontare di capitale investito che però non ha ancora fruttato o addirittura è a rischio di invenduto. Una soluzione per ovviare al problema è quindi tenere poca merce in esposizione, quanta ne basta per far conoscere il brand al consumatore e trasmetterne i valori e lo spirito.

La risposta che riesce a coniugare e a risolvere contemporaneamente il problema del magazzino e del killer digitale arriva dagli Stati Uniti, da un articolo del 1998 di Joseph Pine e James Gilmore, che nonostante l'epoca sia precedente al secondo problema, ha sviluppato un concetto vincente anche su quel fronte.

Il fulcro della soluzione proposta è l'esperienza, l'esperienza nell'interazione con il brand, l'esperienza di consumo del prodotto o servizio che va a creare quell'imprescindibile anello di congiunzione tra brand e consumatore che provoca un livello di engagement tale da indurlo a sentire molto più suo il brand.

Quanto appena descritto può ragionevolmente ovviare anche al problema delle commodities: quando un marchio diventa “uno tra tanti” e perde i suoi tratti identificativi che lo distinguevano dalla massa, la scelta del consumatore diverrà banale e il prodotto perfettamente sostituibile, dove la variabile prezzo farà da unico determinante. Ed è qui che entra in gioco il bisogno di differenziazione.

Esempio di questa nuova tendenza è la strategia adottata dal brand Tommy Bahama. Nato nel 1991 a Seattle, come produttore di camice classiche bianche e azzurre, rischiava di cadere nel dramma della commoditization, perciò ha sviluppato una strategia di creazione di brand lifestyle. Vale a dire che attorno ad un semplice business di camice, è stato costruito un modello di vita che evoca i Caraibi, in particolare Key West in Florida, la tranquillità e la serenità di una vacanza, tanto che la vision dell'azienda è basata sull'idea che “la vita sia un lungo weekend”. Per arricchire la value proposition inoltre, Tony Margolis e Bob Emfield con le rispettive mogli (i fondatori dell'azienda), decisero di aprire anche diversi ristoranti a fianco degli store principali, in linea con una brand extension coerente. Il ristorante voleva incarnare la value

proposition del brand, così che al suo interno ci si potesse immergere a pieno nella sua atmosfera. Da quel momento, non ha più venduto semplici camicie ma un vero e proprio stile di vita.

Torniamo ora alla digital transformation che, anche nella retail experience, ha giocato da protagonista indiscusso, rivoluzionando l'idea di shopping.

Potentissimo pioniere si rivela anche qui il colosso Amazon, che sviluppa un concetto di retail rivoluzionario. Cosa succederebbe se si avesse la possibilità di entrare in un negozio e scegliere tra i prodotti più votati al momento dalle persone che ci circondano? Quanta più fiducia si attribuirebbe, anche inconsciamente, ai negozi che si frequentano?

La brillante intuizione viene a Jeff Bezos – proprietario di Amazon – che nel settembre del 2018 apre il primo “4 star Amazon” a Soho, New York. Si tratta di uno shop che vende i prodotti che sulla piattaforma digitale ottengono una più alta posizione nei ranking dei consumatori. Le classifiche sono di tutti i tipi, elaborate per soddisfare qualsiasi curiosità sulle tendenze del momento. Nasce così un negozio che oltre ad essere fonte d'ispirazione, diventa mezzo d'inclusione sociale dove, grazie a sottili dinamiche psicologiche della mente umana, il solo fatto di trovare quel prodotto lì funge da rassicurazione per l'acquisto e attenuare quel senso di colpa, quella dissonanza cognitiva provocata dal distacco dal denaro. Inoltre, per ogni categoria merceologica viene esposto un numero molto limitato di prodotti, quanti ne bastano per far conoscere ed evitare così il problema dello stock, per poi indurre il consumatore ad acquistare online.

In un mondo dove gli sviluppi sociali, che si vengono a creare per mano dei social network, ci spingono sempre più alla condivisione, al sentirsi parte attiva in una anche piccola comunità, al sentirsi di avere voce in capitolo in un qualsiasi tema dal più frivolo al più significativo, questa era un'idea che poteva solo funzionare.

Il negozio è in netto contrasto con il precedente concetto di retail sempre proveniente da Bezos, di Amazon Go, il negozio cashier-less dove le transazioni e la customer care avvengono esclusivamente in maniera digitale, infatti il 4 star Amazon è gestito da personale fisico, questo a simboleggiare come l'azienda voglia raggiungere allo stesso tempo più posizionamenti differenti.

In ultima istanza, si può aggiungere che con questo format, ha voluto ampiamente superare l'ostacolo dello shopping online secondo il quale non è possibile provare fisicamente il prodotto o verificare che l'aspetto estetico promesso rispecchi effettivamente quello reale. Questo è uno straordinario esempio di come l'azienda di commercio elettronico statunitense, attraverso un vincente connubio di online e offline, sia riuscita ad ottenere un grandissimo successo.

Da una ricerca di Capgemini Consulting del 2017 risulta che, fondamentalmente, le aspettative dei consumatori si sono ampiamente alzate rispetto a qualche anno fa. La spiegazione è che “i consumatori stanno portando le loro online expectations – di shopping personalizzato e senza alcun disturbo – direttamente dentro al negozio brick & mortar, quindi all'origine di tutto ciò c'è una maggiore conoscenza e consapevolezza dei consumatori per quanto riguarda mercato e prodotti, che li arma di un maggior potere contrattuale.

Sono state riscontrate anche numerose frustrazioni derivanti dall'esperienza in store, tra cui la difficoltà nel comparare i prodotti, la non disponibilità del personale, le lunghe code al checkout oppure la non capacità di trovare determinati prodotti. Tutto ciò, come ben sappiamo, porta alla volontà di bypassare il retailer tradizionale per acquistare direttamente dal colosso online; comparando solo alcuni Paesi, in Italia questo avviene per il 75% dei consumatori, in Cina per l'87%, Germania 67%, negli USA per il 64%, mentre “solo” per il 57% in Gran Bretagna.

Sembra a questo punto evidente quindi che la retail experience digitalization sia essere la chiave per il raggiungimento dei precedenti livelli di soddisfazione dei consumatori, digitalizzazione che però sembra, in molti casi, procedere a ritmi piuttosto lenti, principalmente a causa della difficoltà di misurarne i benefici.

A mio parere un'importante mossa strategica quindi, per poter riguadagnare punti in store e sviluppare la shopping experience è quella di sganciarsi dall'ottica di marketing transazionale quindi focalizzata sullo scambio, a favore di un'ottica di marketing relazionale, di cura e attenzione verso il consumatore, che comprenda transazioni a valore positivo come a valore negativo che però servono a conquistare la sua fiducia nel lungo periodo. Un chiaro esempio a testimonianza di ciò è il negozio Apple di Milano, in cui il focus non è il risultato economico e quindi il puntare a tutti i costi all'acquisto da parte del consumatore, ma bensì introdurlo gradualmente nel mondo Apple, facendogli semplicemente provare i prodotti in un ambiente talmente accogliente ed ospitale da simulare casa sua, in tutta comodità senza alcun tipo di pressione all'acquisto. In tal modo sarà lui stesso più propenso all'acquisto spinto da una curiosità stimolata esternamente. Infatti qui, il criterio di valutazione del personale non sono più risultati economici ma il livello di soddisfazione e di felicità del cliente, tanto che la fase del pagamento viene quasi nascosta (non ci sono casse).

La digital transformation quindi, ha portato una ventata di novità in retail, introducendo vere e proprie tendenze nello shopping, con nomi ben precisi. Per citarne alcune: la *ROPO* (Research Online, Purchased Offline), l'esatto opposto *Showrooming* (il cliente si reca in negozio per vedere o testare un prodotto per poi acquistarlo successivamente online) e l'omnicanalità che permette di vivere l'esperienza dell'interazione con il brand in tutti i touchpoint tra loro

interconnessi.

Concludo affermando che, a mio parere, stando a quanto descritto fin'ora, il fenomeno digitale ha solo che potenziato la dimensione fisica. Nasce così un nuovo modello di retail dove il negozio brick & mortar si evolve passando da luogo di deposito e conservazione della merce in esposizione, a luogo d'ispirazione, emozione e divertimento. Diventa un importante strumento per insegnare e soprattutto comunicare, che attraverso le informazioni raccolte online può trovare un fondamentale vantaggio competitivo.

### **2.3 E-commerce & m-commerce: il caso Amazon**

Come appena visto, anche il commercio è stato ampiamente modificato da questo dirompente fenomeno chiamato "digitalizzazione". Infatti, oltre ad aver introdotto nuovi modi di fare acquisti, ha rivoluzionato l'idea di shopping, portando la dimensione psicologica ed emozionale quasi a sovrastare quella materiale e utilitaristica.

Ormai diffusissimo è il commercio elettronico (e-commerce), che utilizza un sito web per effettuare transazioni o almeno per facilitare la vendita di prodotti e servizi. Il boom ottenuto negli ultimi anni è facilmente spiegato da comodità, informazione e personalizzazione, che i dettaglianti tradizionali non riescono ad offrire. Principalmente i fronti su cui i retailer online sono maggiormente competitivi sono: interazione del cliente con il sito web, consegna, e capacità di risolvere gli eventuali problemi del prodotto (Ancarani, Costabile, Keller, Kotler, 2018).

In seconda istanza, l'e-commerce sta vivendo un ulteriore sviluppo grazie alla diffusione degli smartphone che permettono alle persone di collegarsi ad Internet ed effettuare ordini online anche mentre si stanno spostando, tendenza conosciuta come m-commerce (m = mobile). Tra i driver, GPS e 4G ci stanno abituando ad un'interazione costante con le aziende, ma soprattutto, studiando le nostre preferenze, migliorano l'esperienza d'acquisto proponendoci prodotti su misura.

È possibile vedere Internet come uno strumento integrato che permette al consumatore di trovare risposte fin dal primo momento dell'attivazione del processo d'acquisto: dal cercare informazioni su prodotti, al confrontare prezzi e caratteristiche con prodotti simili, approfondire la ricerca sui fornitori grazie alla presenza di un sistema di recensioni, presente ormai quasi ovunque, fino ad arrivare all'atto dell'ordine online.

Fin dalla sua fondazione, nel 1995 da Jeff Bezos, Amazon è sempre stato il maggior player nel



mercato online. Il colosso ha saputo fare della digital transformation la sua arma per il successo, ed evolversi da semplice venditore di libri online a più grande azienda pubblica al mondo, con circa 560.000 dipendenti.

La sua offerta, decisamente molto vasta, è da sempre basata sulla stessa vision di vent'anni fa: l'innovazione continua, nel tentativo di creare valore nel lungo periodo per il consumatore. Vision, peraltro, originata da una costante insoddisfazione nello status quo, dalla fame di rottura e dal desiderio di costruire una situazione di loyalty con il consumatore, a lungo termine (Berg, Knights, 2019).

Particolarmente significativa della continua evoluzione al passo della trasformazione digitale è la stima che nel 2021 la maggior parte delle vendite deriveranno da servizi, come servizi finanziari, pubblicità, cloud computing e abbonamenti, invece che da prodotti.

La parola più adatta con cui gli autori Knights e Berg definiscono la strategia di Amazon è *flywheel*: una pesante ruota girevole in una macchina usata per aumentarne considerevolmente l'impulso in tal modo da procurarle una più elevata stabilità o una riserva disponibile di valore per il futuro. L'idea di fondo di Bezos era semplice, prezzi più bassi portano a maggiori visite da parte dei consumatori, maggior volume delle vendite, e di conseguenza tutto questo attrae più venditori terzi e che quindi pagano delle commissioni per essere presenti sul sito. Questo permise ad Amazon di abbattere i costi fissi e di abbassare ulteriormente i prezzi. Amazon ha così da sempre voluto offrire al consumatore un servizio mai visto in precedenza, rivoluzionando così ogni aspetto del processo d'acquisto.

## Amazon Flywheel Understanding Amazon Virtuous Cycle Model



FourWeekMBA.com

Figura 2 Amazon fly wheel. Fonte: FourweekMBA.com

L'intelligenza della strategia sta nel fatto che Amazon stesso ha riconosciuto il fatto che la dimensione online non sarebbe stata più sufficiente, in quanto la convergenza tra online e offline stava accelerando sempre più.

Un primo segnale del futuro del retail lo inviò con l'acquisto della catena di supermercati Whole Foods Market, con la volontà di rendere più snella la fase del pagamento, utilizzare lo store per le consegne veloci e ottenere un livello di engagement del consumatore che la dimensione online non avrebbe mai potuto offrire.

Come anticipato in precedenza, Amazon ha incarnato alla perfezione nella sua strategia la fusione dei "due mondi". Additato come uccisore dei category killer, accusato cioè di far chiudere i grandi stores specializzati in particolari categorie merceologiche, aveva in realtà captato che la tecnologia stava abbattendo la barriera tra il digitale e il fisico. In una realtà in cui gli utenti sono sempre più interconnessi tra loro, la nuova frontiera è l'omnicanalità. Una frontiera guidata un potenziamento del consumatore, che oggi giorno possiede tutti gli strumenti per ottenere il maggior numero possibile di informazioni nel minor tempo possibile, e ciò lo abilita a scegliere cosa, come e dove comprare. I canali sono interamente complementari tra loro, tanto che l'obiettivo del consumatore è diventato una "frictionless experience" (Berg,

Knights, 2019).

Addirittura, il suo impareggiabile assortimento e l'insieme di recensioni dei clienti, hanno posto Amazon come concorrente di Google (è stato addirittura superato) come motore di ricerca per lo shopping. Il 55% delle persone negli Stati Uniti inizia ad acquisire informazioni e dritte su ciò che acquisteranno, direttamente su Amazon. (Berg, Knights, 2019).

Si intuì però che il retail pure click non avrebbe avuto vita lunga, si doveva necessariamente integrare anche la dimensione fisica. La sensazione di toccare e provare il prodotto, l'assistenza fornita da esperti del negozio, l'interazione umana e la gratificazione derivante dal poter acquistare e allo stesso tempo poter ottenere il prodotto senza attese, sono tutte caratteristiche dello shopping tradizionale di cui il consumatore, nonostante tutte le grandi comodità del commercio online, ha bisogno. L'incarnazione della strategia di Amazon nel coniugare entrambe le vie è rappresentata dagli store innovativi precedentemente citati Amazon Go e Amazon 4-Star. Coniugazione vincente permessa dalla digitalization, in quanto un brand per poter essere commercializzato e comunicato in modo efficace necessita di uno spazio fisico dove poterne trasmettere concretamente l'identità, ma dall'altro lato della medaglia troviamo le infinite potenzialità di Amazon come motore di ricerca che migliora l'esperienza di shopping rendendo il consumatore più consapevole e istruito sulle sue scelte di acquisto. È proprio questa la notevole sinergia che il colosso statunitense è riuscito a sfruttare, semplicemente assecondando il cambiamento nell'atteggiamento del consumatore, identificando questa come unica via necessaria per continuare a essere competitivi per il "on-my-terms customer" (Phillips), e come retail del futuro.

Per raggiungere le aspettative del cliente cresciute di gran lunga dopo l'avvento dell'e-commerce, requisito base è la presenza del Wi-Fi in store, che abilita il consumatore a interagire con il brand attraverso diversi touchpoint, alimentando così l'esperienza di acquisto e dissuadendolo dal completare l'acquisto altrove.

In ultima istanza, un altro driver può essere considerato il divario che si sta creando tra shopping funzionale e shopping emozionale. Amazon, leader in quello funzionale, si era però reso conto che doveva diventare competitivo anche sul fronte emozionale, focalizzandosi meno sul prodotto in sé, e più sull'esperienza di acquisto, fronte dove proprio grazie alla digital transformation ha approdato in modo vincente con le due tipologie di store precedentemente menzionate. La sua filosofia è che i negozi ora più che mai devono perciò essere in grado di riportare la dimensione sociale in un'epoca ormai fin troppo digitale. Devono raccontare una storia, riportare l'interazione umana e fornire un'esperienza memorabile, non replicabile online (Berg, Knights, 2019).

Ed è questa paradossale strategia di connubio di due mondi differenti che origina il successo che l'innovativo retailer continua ad ottenere, una strategia che sfrutta in maniera smart l'IoT, ma allo stesso tempo, mitigato da un'emergente volontà di stupire e coinvolgere attraverso l'esperienza, che sta cambiando l'ottica del retail.

## **2.4 Conclusioni**

Come si è potuto osservare, la trasformazione digitale ha radicalmente modificato i tratti distintivi del commercio così come ci era noto fino a pochi anni fa. L'enorme diffusione di smartphone e tablet ha abilitato più o meno chiunque ad accedere ad un mondo fatto di transazioni interamente online. Ma se da un lato questo ha originato importanti benefici in termini di tempi e di energia, dall'altro il risultato di ciò è un consumatore "fin troppo informato", abituato a poter confrontare prodotti con un click, con una conseguente ampia conoscenza del mercato, tanto da portare le ormai alte aspettative dentro allo store fisico.

Nel tentativo di trovare connubio che potesse vincere la sfida posta dalla digitalizzazione, Amazon, che da sempre pone il cliente al primo posto nella definizione della strategia, sventa con due soluzioni innovative che sfruttano le potenzialità del fenomeno a vantaggio tanto del cliente quanto dell'azienda stessa (monitoraggio dei comportamenti d'acquisto grazie a sensori e telecamere in Amazon Go).

Si viene così a creare una nuova industria del retail che pone al centro non più la transazione e il prodotto, ma l'esperienza, il consumatore stesso e la capacità dell'organizzazione di studiarne i comportamenti e di governare il cambiamento, con un approccio proattivo.

## **CAPITOLO TERZO -**

### ***EVERYONE-TO-EVERYONE ECONOMY:***

#### ***IL NUOVO BUSINESS MODEL***

### **3.1 Introduzione**

Nell'analisi del fenomeno della trasformazione digitale è importante non considerare solo i mutamenti dal punto di vista organizzativo e quindi interno all'impresa, ma anche esternamente ad essa, questo perché alcuni degli effetti più evidenti e significativi per i consumatori sono visibili a livello sociale, sotto l'occhio di tutti. Infatti, a dimostrazione di ciò, nei paragrafi successivi, all'argomento verrà data un'inclinazione più laica e attuale in modo tale da descriverne le dinamiche che hanno portato alla nascita di nuove realtà economiche che coinvolgono – inconsciamente o meno – ormai tutti.

Questo può essere visto quindi come uno step successivo alla digitalizzazione per come è stata analizzata in precedenza, dove ha agito prima internamente all'organizzazione e poi come ausilio alla comunicazione di brand e valori. Incarnata sottoforma di software e applicazioni, viene qui “esportata” al di fuori dei comuni confini organizzativi per dare vita ad un nuovo modello di scambio economico, basato su condivisione, fiducia e capitale sociale.

### **3.2 Sharing economy**

La digitalizzazione non si è limitata alla “sola” modifica dei processi e delle dinamiche aziendali, interne o esterne, e nemmeno solamente al mondo del retail, ma più in grande, come si può osservare quotidianamente ha rivoluzionato la natura di come individui e organizzazioni interagiscono tra loro negli scambi commerciali. Ha permesso la transizione da quella che nei primi decenni del ventesimo secolo era chiamata la “organization-centered economy” quindi molto focalizzata sulle necessità del produttore, prettamente capital intensive – ne è un esempio la produzione della nota autovettura Ford T – ad una “individual-centered economy” già dal 1990 (Berman, Leonelli, Marshall, 2013) – con tanto di differenziazione, segmentazione e targeting. Entrano così in gioco il design e il marketing nelle fasi produttive, e le necessità di personalizzazione, flessibilità e integrazione.

Il maggior cambiamento però si ha quando si passa alla “everyone-to-everyone economy”, transizione governata dall'avvento di social media, cloud e mobilità. Nasce un'economia dove la continua interconnessione tra gli utenti crea una sinergia dal valore elevatissimo tanto da

offrire al consumatore un'esperienza più dinamica e interattiva, e alle aziende sfidanti opportunità di crescita e sviluppo. Nasce un'economia dove consumatore e organizzazione lavorano insieme per creare valore e dare trasparenza al mercato.

Tutto ciò ha portato alla creazione di una nuova tendenza, un vero e proprio modello di business che nasce con il nome di “sharing economy”, ma lo troviamo anche come “gig economy”, “crowd-based capitalism”, “peer economy” o addirittura “on-demand economy”. Insomma, molti termini ma tutti ruotano attorno allo stesso concetto: un nuovo mercato originato dall'interazione e dalla condivisione di asset (tangibili e non) da parte di una comunità di individui, in costante connessione tramite l'uso di social network, cloud, sistemi di gps e quant'altro. Si sta affermando sempre più la volontà di snellire un sistema economico forse ancora troppo irrigidito e governato da una legislazione che non nasconde i segni del tempo.

Chiara espressione del liberalismo economico, la possibilità di ottenere beni e servizi “tra pari” quindi senza l'intervento delle pubbliche istituzioni (il cui campo d'azione si limita alla realizzazione delle infrastrutture di base necessarie) sembra stia rivoluzionando il mondo dei consumi. A fare da regina in tutto ciò è la semplicità: la semplicità di scaricare un'app, la semplicità di fornire e verificare dati personali (tema di scottante attualità) in tempo reale mediante un semplice accesso Facebook (Sundararajan, 2016).

Riflesso di questo nuovo modello è l'innovativo approccio denominato Consumer-to-Business (C2B) (Cabillon, 2018) nel quale sono proprio i consumatori ad offrire un servizio alle aziende permettendo loro di estrapolarne il valore.

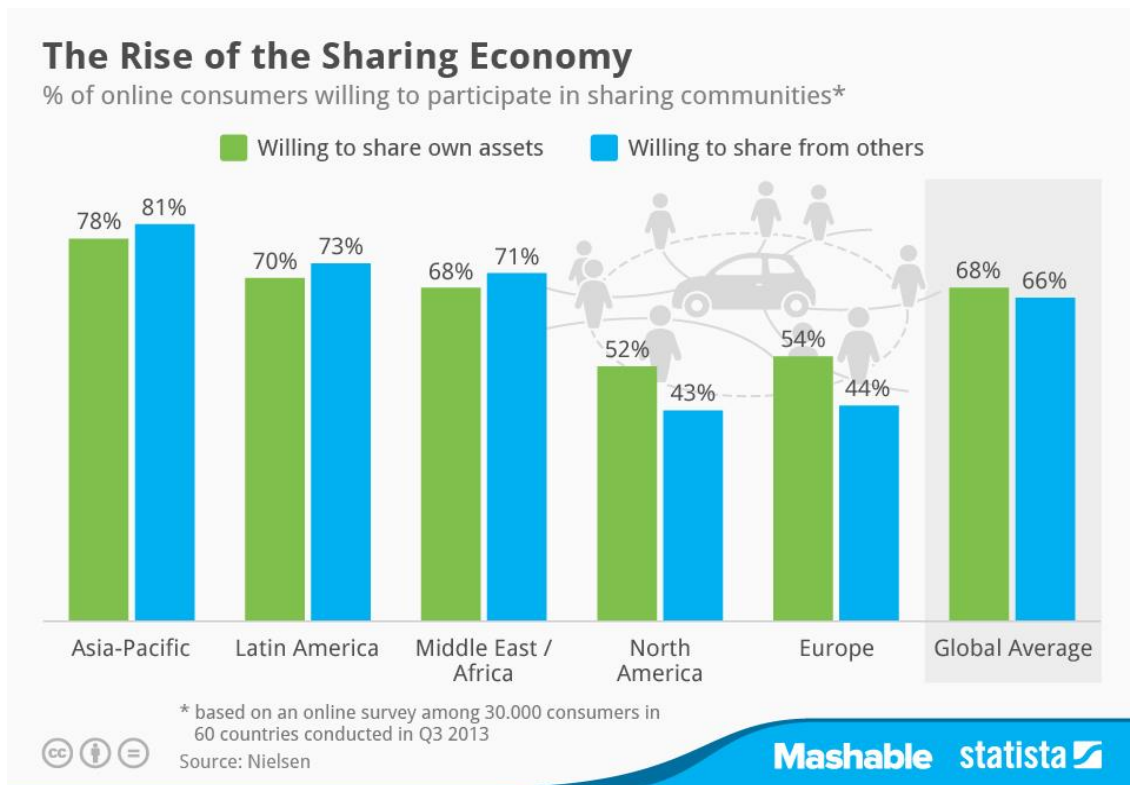


Figura 3 The rise of sharing economy. Fonte: Nielsen, 2014.

Tra le piattaforme più note di sharing economy troviamo innanzitutto Uber, la start up di trasporti *peer-to-peer* che sostituisce il classico taxi, interessante caso che verrà affrontato nel successivo paragrafo, interamente dedicato.

Imprescindibile nominare qui Airbnb, la piattaforma social che sostanzialmente permette al privato di affittare la propria abitazione ad un altro privato senza alcun'intermediazione da parte di enti pubblici e non, grazie ad un'interfaccia digitale che, munita di sistemi di rating e recensioni, ottimizza l'esperienza di consumatori e osti nella scelta. Fatto curioso è che l'idea nacque nel 2007 a Brian Chesky e Joe Gebbia (fondatori di Airbnb e al tempo compagni di college e coinquilini) quando, per potersi permettere di pagare l'affitto, colsero l'occasione di un'importante convention internazionale tenutasi a San Francisco che aveva esaurito i posti disponibili negli hotel in città, e trasformarono la loro casa in un bed & breakfast. Tirarono fuori dagli armadi i loro tre letti gonfiabili (dall'inglese *airbeds*) e lo chiamarono "AirBed & Breakfast. Ed è proprio attorno a questa missione "pura, per risolvere i problemi e agevolare le persone" (Sundararajan, 2016) che si fonda il concetto della sharing economy.

Per proseguire con casi pratici e attuali menzioniamo qui anche BlaBlaCar, il social network di car pooling, che permette cioè di offrire e chiedere passaggi a perfetti sconosciuti. Anche qui è curioso evidenziare il driver che ha portato alla nascita di questo innovativo sistema di trasporti:

Frédéric Mazzella (co-fondatore), voleva porre fine alle inefficienze che osservava quotidianamente rappresentate dal triste spreco di sedili vuoti delle macchine per strada. Fu così che spinto dal bisogno di ottimizzazione diede origine all'ormai ben nota piattaforma. Da qui emerge un altro fondamento che fa da motore all'intero fenomeno, costituendo la base delle crescenti reti di relazioni tra gli individui, la fiducia, indispensabile per trasportare sconosciuti nella propria auto.

È sorprendente come da condividere veicoli a condividere una cena attorno a un tavolo con persone mai viste prima, il passo sia così breve. È questa l'idea alla base di "Eatwith" la nuova start up americana di social eating che permette di condividere pasti con estranei in casa loro in giro per il mondo, per immergersi a pieno nella cultura locale. Si tratta di un business in crescita, ma purtroppo ancora poco affermato in Italia (paese dove, paradossalmente, il mondo enogastronomico costituisce preziosa attrazione per i turisti da tutto il mondo e quindi da valorizzare).

Ed è proprio questo esempio a portarci ad una curiosa e paradossale deduzione: lo stesso fenomeno che tutt'ora vien additato come inibitore di rapporti umani e dissipatore della comunicazione verbale in quanto quasi completamente sostituita da quella virtuale, sembra stia ora evolvendo "rimediando gli errori", introducendo quindi nuovi modi di socializzare e riportando la comunità e le relazioni in un mondo governato dal digitale.

Tra i principali fattori ritenuti da Arun Sundararajan, autore di "The sharing economy", responsabili della crescita del fenomeno troviamo in primo luogo un numero sempre in aumento di informazioni che possono essere codificate e digitalizzate attraverso regole e algoritmi, come musica, video e voci, congiuntamente alla presenza di un network che riesca a mettere il tutto in costante comunicazione. In secondo luogo, va evidenziata la progressiva miniaturizzazione dei dispositivi digitali. Infine, il concetto che ha potenziato tutto il resto è stato il sostenuto aumento della programmabilità in un modo modulare, il che ha introdotto la possibilità di aumentare considerevolmente il valore di un dispositivo e aggiungere nuove funzionalità semplicemente tramite il download di un software addizionale.

In conclusione, grazie alla trasformazione digitale filtrata da una lente più sociale che economica, oggi più che mai, si è in grado di avviare un proprio business, in un mondo dove l'imprenditorialità diventa più snella e dinamica, ma soprattutto alla portata di chiunque.

In merito, per concludere, trovo particolarmente rappresentativa di questo paragrafo l'affermazione di Chesky, fondatore di Airbnb: "Design your world right. If you don't, it will be designed for you, and you might not like what you end up with".



### 3.3 Il caso UBER

In tema di sharing economy, impossibile non citare il caso Uber: l'innovativa start up statunitense che ha rivoluzionato il mondo dei trasporti "pubblici", che però in Italia ha riscontrato qualche problemino. Uno tra gli esempi più eclatanti di "imprenditorialità improvvisata", la nuova piattaforma rappresenta in modo molto efficace l'economia della condivisione, nel senso di mettersi a disposizione della società prestando un servizio immediato, dinamico ma soprattutto accessibile a chiunque.

Si tratta di un servizio di trasporto automobilistico privato che tramite un app, tappa ormai imprescindibile per qualsiasi business, mette in contatto automobilisti e passeggeri.

*"E se si potesse prenotare una corsa con un solo click?"* Fu così che a Garret Camp e Travis Kalanick venne l'idea, data dal fatto che dopo una serata non riuscivano a prenotare una corsa per tornare a casa. Fondata nel 2008 in Canada, e lanciata ufficialmente a San Francisco nel 2010, approda in città di tutto il mondo per poi arrivare finalmente in Italia nel 2014. L'azienda di trasporti on-demand si propone come promotore di una mobilità più sostenibile e smart, al fine di agevolare e flessibilizzare i trasporti, e "minimizzare" le distanze, in un mondo fatto di persone sempre più in contatto tra loro. A dimostrazione di ciò, si trova proprio la mission dell'azienda che recita "creiamo opportunità facendo girare il mondo", dove le opportunità arrivano proprio da quel digital che sta pervadendo ogni confine.

Il servizio, gestibile interamente online (dalla prenotazione al pagamento) funziona in questo modo molto semplice, proprio com'è semplice il modo di spostarsi che Uber ci vuole trasmettere: è sufficiente aprire l'app, selezionare il tipo di auto che si desidera, tenuto conto di persone da trasportare e di budget a disposizione, inserire la destinazione da raggiungere ed ecco che immediatamente vengono forniti in tempo reale le stime di tempo di attesa per l'arrivo dell'auto, e della tariffa richiesta. È possibile addirittura effettuare una prenotazione, per evitare attese.

L'elemento rivoluzionario sta nel fatto che ad offrire il servizio, non sia una persona provvista di licenza o di permessi particolari, come invece avviene nel comune servizio taxi, ma bensì chiunque o quasi può entrare a far parte della comunità di autisti Uber. Si tratta infatti di vetture private, guidate da conducenti privati che mettono a disposizione la propria auto in cambio di un guadagno diretto, ma anche della possibilità di usufruire di particolari sconti presso officine e distributori di carburante convenzionati. Sono sufficienti alcuni requisiti per diventare conducente Uber tra i quali la fedina penale pulita, avere almeno 21 anni di età e una patente non sospesa da almeno dieci anni.

Tra le varie opzioni, è possibile scegliere tra Uber Black in cui è prevista la corsa su una berlina,

Uber Lux in una vettura di lusso, Uber Green per autovetture elettriche, Uber Pop simile ad un servizio taxi, ed altre ancora.

Ma in tutto questo, quale riscontro ha avuto in Italia? Questo introduce un nuovo punto di vista per analizzare il più ampio argomento in questione, che come si vedrà in seguito, anziché essere visto come una nuova opportunità per il futuro, viene invece filtrato da un occhio più conservatore che per certi versi pone un freno all'innovazione. L'avvento della start up in Italia ha infatti riscontrato alcuni vincoli dovuti alla non conciliazione tra un'innovativa dinamica commerciale, una disciplina concorrenziale codicistica che mostra tutti i segni del tempo, e una severa normativa del trasporto pubblico non di linea. Difatti il 2013, anno in cui ha iniziato ad operare Uber Black a Milano, ha visto un'imminente rivolta da parte di tassisti e conducenti.

Una prima accusa fu quella di violazione dell'articolo 85 del Codice della Strada, il quale sanziona "chiunque adibisce a noleggio con conducente un veicolo non destinato a tale uso ovvero, pur essendo munito di autorizzazione, guida un'autovettura adibita al servizio di noleggio con conducente senza ottemperare alle norme in vigore, ovvero alle condizioni di cui all'autorizzazione". Ma nel 2015 arriva la mazzata, il tribunale di Milano, in virtù di un "sussistente rapporto di concorrenza tra il servizio di trasporto mediante taxi e quello prestato dagli autisti Uber" (Colle, 2019), accerta che si tratta di concorrenza sleale, respingendo la difesa che sosteneva di proporsi semplicemente come "applicazione informatica che serve a favorire forme di trasporto condiviso, realizzate direttamente dagli utenti". Naturalmente, a ciò si susseguì una rivalse da parte di una serie di associazioni dei consumatori, in quanto reali beneficiari del servizio, affermando che in tal caso si sarebbe assistito ad una limitazione dell'autonomia negoziale e dell'esercizio della proprietà privata. Oltretutto questo funge anche da freno alla possibilità di usufruire di un servizio peer-to-peer, che a mio parere, da sostenitrice della sharing economy, rappresenta la nuova frontiera dell'economia, in quanto riflesso di una realtà carica di flessibilità e dinamicità. Infatti, la tesi sostenuta dalle associazioni che reclamavano, affermava esattamente che il tutto avrebbe solamente "reso più elastico e concorrenziale un mercato asfittico ed ingessato". (Colle, 2019)

Il servizio però successivamente ha riguadagnato punti in Italia, ed è tornato ad essere operativo a partire da Torino, il 4 dicembre 2018, ma questa volta sotto un'altra veste. "Sappiamo di aver commesso degli errori. Ora vogliamo dimostrare di meritare fiducia" dichiara un portavoce del nuovo CEO Dara Khosrowshahi. Infatti, hanno pensato di guadagnarsi la benevolenza dei tassisti "alleandosi" a loro e migliorarsi in tal modo la reputazione. Il nuovo servizio si presenta come supporto digitale al comune trasporto via taxi, che permette la prenotazione ed il pagamento ma che anche lo arricchisce di ulteriori operazioni come la possibilità di ottenere

informazioni sull'autista e di visualizzare il proprio spostamento.

Tornando alla considerazione sul crescente successo della sharing economy, altro punto a favore di questo modello di business è proprio la possibilità ai “piccoli imprenditori di sé stessi” di potersi gestire il proprio tempo in autonomia, di modo da garantirsi il massimo guadagno. A testimonianza di ciò, Yuri Fernandez (portavoce per l'area Europa Sudovest) che afferma che il loro modello di business è “retribuire i tempi morti, consentendo a ciascuno di aumentare il proprio reddito”.

Interessante notare come invece in Germania, la reazione alla nuova piattaforma di trasporti sia stata del tutto opposta: qui i tassisti, che l'hanno vista come un'opportunità anziché come una minaccia per il proprio lavoro, si sono subito dimostrati capaci di adattare il loro business all'innovazione, gestendo direttamente la loro autovettura per operare come autisti Uber.

Altro dato molto interessante è che si può trovare l'intelligente start up nella lista stilata da Forbes “Canada Best employer” (risalente a fine ottobre del 2018) alla posizione numero 193, che identifica le migliori aziende in termini di politiche di attrazione e ritenzione dei top talent. A ciò, probabilmente è collegabile il fatto che fin dalla sua fondazione, Uber ha sempre operato in perdita, come si evince in parte dal grafico nella pagina successiva, non ha mai prodotto utili nonostante gli esorbitanti ricavi. Questo perché ogni anno investe moltissimo, tra le voci di maggior impatto troviamo ingenti spese legali, ricerca & sviluppo, e probabilmente anche proprio la gestione del personale.

## Uber by the numbers

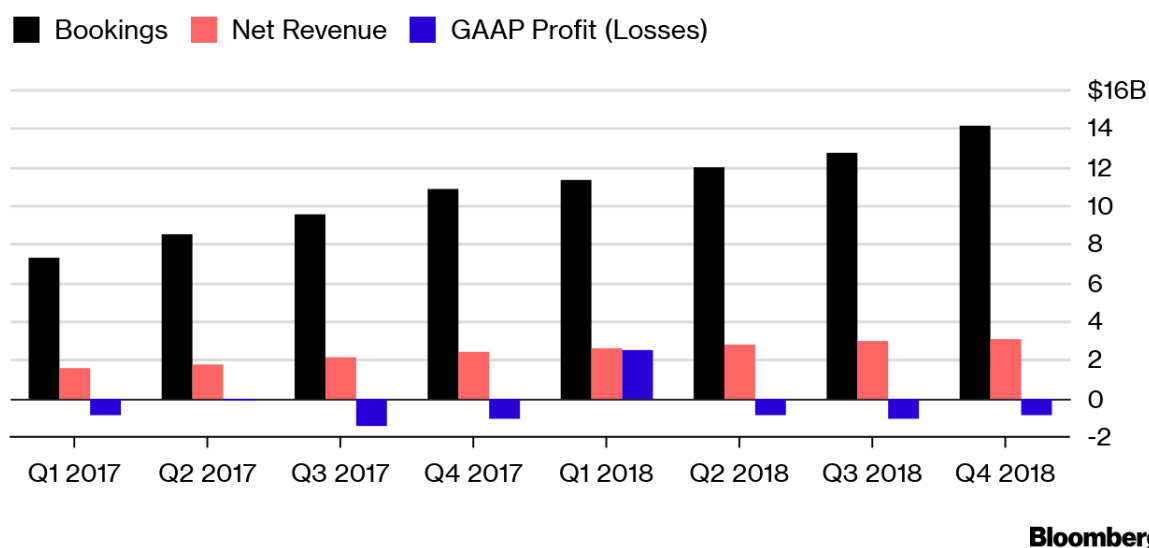


Figura 4 Uber by the numbers. Fonte: Bloomberg, 2019.

Concludo affermando che la compagnia di trasporti “fai da te”, pronta alla maxi quotazione a Wall Street di maggio 2019, con obiettivo 10 miliardi di dollari, vale oggi ben 120 miliardi di dollari, secondo quanto riportato dal Wall Street Journal, il che potrebbe fargli raggiungere il record dell’IPO (Initial Public Offering) più alta e più attesa della storia, record attualmente detenuto da Alibaba Group Holding Ltd.

### 3.4 I nuovi lavori ibridi

L’avvento della sharing economy non è stato fine a sé stesso ma ha introdotto alcune importanti novità sul fronte delle nuove professioni che, come si vedrà in seguito, ha provocato pesanti ripercussioni sul piano delle tutele del lavoratore.

Come evidenziato all’inizio, si vive in una realtà in continua evoluzione e naturalmente il mondo del lavoro non è da meno. Si sta assistendo ad un incessante cambiamento di tipologie e contenuto di numerose professioni, che può offrire nuove opportunità ai giovani che possano sopperire ad una spiacevole e attuale situazione di stallo del mercato del lavoro.

I lavori protagonisti del XXI secolo sono quelli definiti “ibridi” ovvero che incarnano una notevole componente digitale che si affianca e integra in modo ottimale alla componente tradizionale. In ciò ovviamente sono avvantaggiati i Millennials (1980-2000) e la generazione

Z (dal 2000 in poi), ovvero i nativi digitali, che cresciuti tra pc, smartphone e tablet non fanno il minimo sforzo. I problemi arrivano quando ad essere coinvolti sono le generazioni dei baby boomers (1946-1964) e X (1965-1980), che si vedono costretti a “imparare il nuovo e disimparare il vecchio” (Gubitta, 2018) pertanto, a cambiare il modo di pensare. Possiamo definirli lavoratori con competenze idiosincratiche. Ed è qui infatti, che le ultime generazioni diventano sempre più competitive nella ricerca di lavoro in quanto riescono ad affiancare ad un portafoglio di competenze tecniche che identificano il mestiere, una serie di abilità più digitali che oggi giorno possiamo definire strategiche e che li rende “universali”.

Un importante lato positivo di questo fenomeno è che darà più spazio ai dipendenti, diminuendo così il potere contrattuale dei datori di lavoro, e garantendo al personale un più efficace work-life balance (Gallucci, 2019). Questo già oggi avviene secondo la gig economy. Si crea così una sorta di rapporto tra datore di lavoro algoritmico e lavoratore. La nuova tendenza, grazie ad applicazioni e piattaforme digitali, contribuisce a snellire un mondo del lavoro ancora troppo rigido e creare quelle piccole opportunità di guadagno per chi non ne ha una fonte stabile.

Ma anche in questo caso, come analizzato per il caso Uber, la legge italiana non viene incontro, non esistono leggi che disciplinino specificatamente questo settore, il lavoratore non è infatti regolato da un vero e proprio contratto, il che significa che è sprovvisto delle conseguenti agevolazioni quali disposizioni pensionistiche e sanitarie.

La risposta arriva dall’Inghilterra, dove il politico Matthew Taylor, Chief Executive della Royal Society of Arts ha proposto una soluzione attraverso la creazione di una specifica categoria di lavoratori - come testimonia il report “Good work: the Taylor review of modern working practices” del 2017 - una specie di liberi professionisti che però godranno degli stessi benefici dei dipendenti con contratto regolare, quali ferie, malattia e straordinari pagati. Per Taylor infatti “ogni lavoro dovrebbe essere giusto e contribuire alla realizzazione degli individui”. In Italia, già è stato fatto qualche passo avanti riconoscendo il telelavoro, la possibilità di lavorare geograficamente distanti dall’organizzazione di appartenenza grazie al supporto di dispositivi digitali, ma sono sicuramente necessari ulteriori rinnovamenti in modo tale da non arrestare ciò che poi potrebbe trasformarsi in una significativa opportunità di crescita per l’economia italiana.

Particolare subcategoria di lavori conseguenti alla digital transformation e facenti parte della più ampia tendenza della sharing economy, sono i riders: i fattorini che a bordo di una bicicletta, consegnano il cibo a domicilio.

Il settore del food delivery, che sta avendo il suo boom di successo proprio negli ultimi anni, è in fortissima evoluzione soprattutto grazie alle piattaforme di condivisione come Instagram,

dove il “passaparola virtuale” è potentissimo. Tra i più noti protagonisti si trovano ad esempio Just Eat, Foodora, Glovo e Deliveroo.

Si tratta di un mercato piuttosto giovane, che in Italia vale più di 2 miliardi di euro, secondo un report di Comunicatica, holding che detiene partecipazioni in aziende del settore tra cui Moovenda e Prestofood.

È il trionfo della gig economy, non solo fatto di studenti universitari in cerca di una piccola fonte di guadagno nell’attesa della conclusione degli studi, ma è il riflesso di una triste realtà nella quale è diventata unica fonte di sostentamento per molti giovani che non trovano un’occupazione stabile nel campo per il quale hanno studiato e si vedono costretti a sbarcare il lunario con questi piccoli lavoretti.

Gli ultimi tempi hanno visto numerose e pesanti proteste da parte di questa categoria di lavoratori per ottenere una paga equa e tutele minime che disciplini la loro professione. Secondo un report del 2018 de “Il sole 24 ore” in Italia i riders sarebbero circa 10mila, e quelli di Foodora come afferma il Ceo Gianluca Cocco vengono inquadrati come co.co.co. (contratto di collaborazione coordinata e continuativa), ma la questione rimane ancora aperta, in quanto fin’ora si è assistito a continui annunci ma pochi fatti concreti.

### **3.5 Conclusioni**

Chiaramente, è appurato che l’evolversi in questo senso dell’economia ha posto limiti a molte aziende che non hanno saputo accettare la sfida presentatagli e cogliere le innumerevoli opportunità di sviluppo, crescita e diversificazione di un business che probabilmente necessitava di una ventata di rinnovamento, e creato i presupposti di una situazione lavorativa poco tutelata. Tuttavia, potrebbe trattarsi proprio di una soluzione per alcune realtà economiche particolarmente svantaggiate. Ad esempio, per il sud Italia, potrebbe rappresentare la via d’uscita da un’economia ancora poco sviluppata e che non riesce a stare al passo dei pressanti ritmi scanditi dall’innovazione, in quanto l’assenza di rilevanti investimenti iniziali, le basse barriere all’entrata e la scalabilità del business (Cabillon, 2018) costituirebbero le basi della facile accessibilità. Inoltre, come accennato a proposito dei nuovi lavori, permetterebbe ai giovani traditi da un sistema economico/sociale/legislativo avverso che non offre loro le giuste opportunità, di tamponare una spiacevole e temporanea situazione di precarietà.

# RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

## 1. Bibliografia

- Ancarani, F., Costabile, M., Keller, K., Kotler, P., 2018, *Marketing per manager. Modelli, applicazioni e casi sul marketing fatto in Italia*. Pearson.
- Berg, N., Knights, M., 2019, *Amazon. How the world's most relentless retailer will continue to revolutionize commerce*. Kogan Page.
- Cappellari, R., 2016, *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Carocci.
- Gubitta, P., 2018, *I lavori ibridi e la gestione del lavoro*. Economia e società regionale. Franco Angeli.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., Jhonston, R., 2016, *Operations management*. Pearson, Education Limited.
- Sundararajan, A., 2016, *The sharing economy*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts. London, England.

## 2. Sitografia

- Bauer, W., Schlund, S., Vocke, C., 2017, *How Digital Transformation and Agile Structures Affect Human Functions and Increase Quality of Work and Business Performance*. Proceedings of the AHFE 2017 International Conferences on Human Factors in Management and Leadership, and Business Management and Society. Springer. Disponibile su: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-60372-8\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-60372-8_1)
- Berman, S., Marshall, A., Leonelli, N., 2013, *Digital reinvention – preparing for a very different tomorrow*. Ibm research. Disponibile su: <https://www.ibm.com/downloads/cas/20NX8NYB>
- Buzzo, E., 2017, *Customer experience e digitalizzazione: il cliente prima di tutto*. Blog nel sito aziendale di Namu. Disponibile su: <https://namu.io/customer-experience-e-digitalizzazione/>
- Cabillon, G., 2018, *Sharing economy: rischi ed opportunità del modello economico del momento*. Exportiamo.it. Disponibile su: [http://www.exportiamo.it/aree-](http://www.exportiamo.it/aree-31)

tematiche/13807/sharing-economy-rischi-ed-opportunita-del-modello-economico-del-momento/

Daugherty, P., 2015 *The rise of digital ecosystems in the “we economy”*. Forbes. Disponibile su: <https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2015/03/09/the-rise-of-digital-ecosystems-in-the-we-economy/#420f88f25514>

Gallucci, A., 2019, 5 *Trend per immaginare come sarà in futuro il mercato del lavoro*. Ninjamarketing.it. Disponibile su: <https://www.ninjamarketing.it/2019/03/13/5-trend-per-immaginare-futuro-mercato-del-lavoro/>

Gubitta, P., 2017, *E' il tempo dei lavori ibridi*. La nuvola del lavoro. Corriere della Sera. Disponibile su: <http://nuvola.corriere.it/2017/01/10/e-il-tempo-dei-lavori-ibridi/>

Jacos, K., Lindell, P., Rietra, M., Davisson, M., Buvat, J., KVJ, S., Cherian, S., 2017, *Making the digital connection: why physical retail stores need a robot*. Digital Transformation Institute. Capgemini Consulting. Disponibile su: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/01/report-making-the-digital-connection.pdf>

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N., 2015, *Strategy, not technology, drives digital transformation*. Findings from the 2015 Digital Business Global Executive Study and Research Project. MIT Sloan Management Review e Deloitte. Disponibile su: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

Longo, F. *Le nuove frontiere della sharing economy*. Il sabato delle idee. Disponibile su: <http://ilsabatodelleidee.it/le-nuove-frontiere-della-sharing-economy/>

*The future of work*. 2017, Limited part of Springer Nature. Macmillan publisher. Disponibile su: <https://www.nature.com/news/the-future-of-work-1.22840>

Maci, L., 2016, *Industria 4.0, che cosa succede in Europa e negli Usa*. Network digital 360. Disponibile su: <https://www.economyup.it/startup/industria-40-che-cosa-succede-in-europa-e-negli-usa/>

Miragliotta, G., 2019, *I progetti di digitalizzazione delle imprese italiane*. Osservatori.net digital innovation. Disponibile su: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/digitalizzazione-delle-imprese-italiane](https://blog.osservatori.net/it_it/digitalizzazione-delle-imprese-italiane)

Morgan, B., 2018 *Amazon Elevates The Retail Customer Experience With Its 4-Star Store*. Forbes. Disponibile su: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2018/09/27/amazon-elevates-the-retail-customer-experience-with-its-4-star-store/#6ac3784b7bbb>

Solis, B., 2016, 8 *Success Factors of Digital Transformation*. Report di Altimeter Prophet. Disponibile su: <https://www.linkedin.com/pulse/8-success-factors-digital-transformation-report-brian-solis>



Stringfellow, W., 2018, *Amazon wins retail experience, again*. Medium. Disponibile su:  
<https://medium.com/west-stringfellow/amazon-wins-retail-experience-again-e23ec9d34abb>