



Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE APPLICATA ALLA
SELEZIONE DEL PERSONALE NELLA GDO:
IL CASO ESSELUNGA

Prof. Nunzio Casalino

RELATORE

Isabella Treglia Matr. 254441

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

<i>Introduzione</i>	1
---------------------------	---

CAPITOLO I:

IL SETTORE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

1.1 L'evoluzione del settore negli anni.....	4
1.1.1 Le centrali d'acquisto	6
1.1.2 I <i>format</i> distributivi	8
1.1.3 Dalla multicanalità all'omnicanalità	11
1.2 La GDO in Italia e all'estero.....	13
1.2.1 L'Osservatorio sulla GDO italiana e internazionale	16
1.3 Il cambiamento <i>post</i> Covid-19.....	19
1.3.1 Lo sviluppo dell' <i>e-commerce</i> e del digitale.....	21
1.4 Il 2022 tra certezze ed incognite e le prospettive per il 2023.....	25

CAPITOLO II:

LA SELEZIONE DEL PERSONALE NELLA GDO

2.1 Il reclutamento.....	29
2.2 La definizione del profilo.....	32
2.2.1 Dalla retribuzione alla <i>talent attraction</i>	34
2.3 L'evoluzione del processo di selezione.....	36
2.3.1 La scelta del candidato	39
2.4 I principali strumenti per la valutazione dei candidati e le eventuali criticità	41
2.4.1 Il colloquio.....	45
2.4.2 I <i>test</i>	49
2.4.3 L' <i>assessment center</i>	51
2.5 Le problematiche nella selezione del personale della GDO	53

CAPITOLO III:

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE COME OCCASIONE DI INNOVAZIONE NELL'HR

3.1 L'intelligenza artificiale: lo sviluppo e la definizione	60
3.1.1 Le diverse categorie di IA	63
3.2 L'applicazione dell'IA in ambito HR.....	65
3.2.1 L'IA come strumento di selezione.....	67
3.2.2 I principali strumenti di IA nella gestione delle risorse umane	69
3.3 I rischi e i limiti dell'IA	73
3.3.1 L'Artificial Intelligence Act.....	78

3.4 L'IA sostituirà il capitale umano?.....	81
3.4.1 La collaborazione uomo-IA.....	85

CAPITOLO IV: IL CASO ESSELUNGA

4.1 La storia dell'azienda.....	89
4.1.1 Esselunga oggi.....	92
4.2 L'IA nel <i>recruiting</i> di Esselunga.....	96
4.2.1 La gestione dell'IA nella divisione <i>HR</i>	100
4.2.2 L'importanza del cambiamento culturale.....	102
4.3 L'impatto dell'innovazione IT sulla gestione dei processi lavorativi.....	106
4.3.1 La <i>partnership</i> di Esselunga con Plug and Play.....	108
4.4 Le prospettive future di Esselunga	110
<i>Conclusioni</i>	112
<i>Bibliografia</i>	115
<i>Sitografia</i>	124

INTRODUZIONE

L'avanzamento tecnologico e l'era della quarta rivoluzione industriale hanno favorito la trasformazione digitale dell'economia attuale. Questo cambiamento, guidato dai progressi scientifici e tecnologici, ha avuto un impatto significativo in diversi settori a livello globale. Tra i sistemi che hanno avuto un ruolo chiave in questa evoluzione vi sono la robotica, il Machine Learning (“ML”), la nanotecnologia e l'Intelligenza Artificiale (“IA”).

Queste tecnologie stanno conoscendo un'espansione significativa e stanno provocando trasformazioni rilevanti in molti processi organizzativi. Il settore delle risorse umane, in particolar modo, è stato profondamente influenzato dalle recenti tendenze tecnologiche e ha risentito pesantemente delle conseguenze sul mercato, il quale diventa sempre più competitivo e richiede una gestione impeccabile delle organizzazioni e dei processi interni¹.

È fondamentale tenere presente che le risorse umane svolgono un ruolo cruciale non solo a livello operativo, ma anche a livello strategico. Infatti, le responsabilità di questo ambito all'interno di un'azienda riguardano principalmente le politiche e le pratiche occupazionali, le quali includono il reclutamento, la selezione, la valutazione, lo sviluppo e il mantenimento dei dipendenti all'interno dell'impresa, oltre alle attività legate alla comunicazione e alla negoziazione con le persone². In tale contesto, l'IA emerge come un sistema risolutivo di grande rilevanza, agendo come un mezzo di supporto e di impatto nella presa di decisioni riguardanti la gestione delle risorse umane.

L'elaborato di tesi si pone come obiettivo quello di analizzare come i sistemi di IA stiano modificando – e come potrebbero incidere su – il processo di reclutamento all'interno del settore della Grande Distribuzione Organizzata (“GDO”). Si ritiene, difatti, che condurre detta analisi sia fondamentale per ottenere una visione accurata del mercato al dettaglio, orientare le scelte aziendali e mantenere la competitività in un ambito che evolve rapidamente.

Pertanto, l'approfondimento del settore della GDO apre le porte all'esplorazione di una

¹ FERNANDES P.O., GUTIERRIZ I., JATOBÁ M., MOSCON D., SANTOS J., TEIXEIRA J.P., ‘Evolution of Artificial Intelligence Research in Human Resources’, *Procedia Computer Science*, volume 164, pages 137-142, 2019, <<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.165>>.

² BREWSTER C., HEGEWISCH A., *Human resource management in Europe Issues and opportunities*, Policy and Practice in European Human Resource Management, 2017.

varietà di temi affascinanti. In *primis*, la grande distribuzione svolge un ruolo rilevante nell'economia di numerose nazioni, esercitando influenza sul mercato del lavoro, sulle politiche economiche e sul benessere sociale. Esplorare questo ramo consente di comprendere appieno l'entità del suo impatto e le sue dinamiche. Inoltre, la GDO rappresenta un contesto propizio per l'introduzione di nuove idee, sia riguardo alla presentazione e alla distribuzione dei prodotti, sia nelle strategie di *marketing* e *branding*. Esaminare le innovative pratiche adottate in questo ambito può fornire importanti insegnamenti su come le aziende possano adeguarsi e avere successo in un ambiente commerciale in costante mutamento. Oltretutto, il settore in questione è sempre alle prese con sfide come la competizione, le modifiche normative, le problematiche ambientali e altro ancora. Esaminare tali minacce e le strategie messe in atto dalle aziende per superarle può risultare utile per ampliare la comprensione del contesto commerciale ed individuare possibilità di sviluppo e innovazione.

L'elaborato è suddiviso in quattro capitoli.

Nella prima sezione viene introdotto il ramo della GDO. Attraverso un'analisi della letteratura disponibile, viene esaminata l'evoluzione di questo settore nel corso del tempo e sono identificate le centrali d'acquisto e i vari *format* distributivi che lo caratterizzano. In seguito, sono messi a confronto il contesto italiano e quello internazionale, con un *focus* specifico sui cambiamenti generatisi in seguito all'epidemia Covid-19 e allo sviluppo di nuovi canali di vendita *digital*.

Nel secondo capitolo si dà spazio alla definizione di alcuni concetti legati alla gestione delle risorse umane, con particolare riferimento alla GDO. Sono altresì evidenziate le principali problematiche che tendono a verificarsi durante il procedimento di selezione del personale, le quali riguardano, ad esempio, la dimensione dello spazio, l'elemento temporale, la flessibilità, la collaborazione e la definizione di obiettivi comuni.

La terza parte procede con un approfondimento della fenomenologia del ML e dell'IA, per poi esaminare le aree di applicazione di queste tecnologie nel campo delle risorse umane. Nel dettaglio, viene esposto come questi strumenti possano risolvere le tematiche trattate nel capitolo precedente. Vengono, inoltre, esaminate dettagliatamente le fonti giuridiche, come il Regolamento del GDPR e la Carta etica europea sull'utilizzo dell'IA nei sistemi giudiziari e negli ambiti connessi, e sono identificati i principi fondamentali che costituiscono le basi dell'etica nel contesto lavorativo e che devono essere rispettati

per garantire un utilizzo della tecnologia rispettoso dei diritti e della dignità dei lavoratori. Per di più, si cerca di valutare l'impatto degli algoritmi su tali principi in ogni ambito delle risorse umane e di ipotizzare come si evolverà la collaborazione uomo-IA.

Il capitolo conclusivo è destinato ad evidenziare, mediante l'analisi di un esempio pratico, quanto discusso in precedenza. Il caso in questione riguarda Esselunga, azienda attualmente riconosciuta come una delle più rilevanti nel settore della GDO, la quale rappresenta un modello significativo dell'applicazione positiva dell'IA nel miglioramento delle funzioni gestionali. Si intende svolgere suddetta analisi di stampo pratico per comprendere quali siano stati i vantaggi dell'IA per Esselunga e quali le sfide che è stato necessario affrontare.

Inizialmente viene esaminata l'evoluzione aziendale dal momento della sua fondazione fino alla contemporaneità, per poi concentrarsi sull'influenza dell'innovazione IT nella gestione dei processi lavorativi. In particolare, viene esaminata la *partnership* tra Esselunga e Plug and Play, mirata a favorire la modernizzazione e a prevedere i mutamenti nell'epoca della rivoluzione digitale.

CAPITOLO I: IL SETTORE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

1.1 L'evoluzione del settore negli anni

Il termine Grande Distribuzione Organizzata (“GDO”) si riferisce ad una modalità di vendita al dettaglio di prodotti di largo consumo, realizzata attraverso la concentrazione dei punti vendita in grandi superfici, generalmente aderenti ad un’organizzazione, o alla gestione a carico di catene commerciali che fanno capo ad un unico marchio³.

All’interno del settore conviene distinguere due principali categorie: la Grande Distribuzione (“GD”) e la Distribuzione Organizzata (“DO”). La struttura di vendita al dettaglio della GD è caratterizzata da un approccio centralizzato, in cui un unico proprietario, solitamente noto come “casa madre”, gestisce direttamente i punti vendita situati nel suo territorio di competenza. I negozi fisici sono di dimensioni considerevoli e generalmente si trovano nelle periferie delle aree urbane. Attualmente, i gruppi principali sul mercato italiano includono marchi come Bennet, Carrefour, Coop, Esselunga, Pam Panorama ed Unes. Inoltre, nel settore dei discount giocano un ruolo significativo aziende come Eurospin, Lidl Italia e MD. Al contrario, la DO è costituita da operatori di dimensioni più contenute che si uniscono per ottenere vantaggi contrattuali, pur mantenendo la loro indipendenza giuridica. Questa forma di distribuzione, difatti, è spesso associata alla figura giuridica del consorzio. A differenza della GD, i punti vendita della DO sono di dimensioni medie o piccole e sono situati nelle aree urbane. In questa classe rientrano catene come Conad, CRAI, Despar, Gruppo Végé, Selex e Sigma.

Nonostante le loro differenze sostanziali, entrambe queste categorie rappresentano due aspetti interconnessi della stessa realtà e rispondono alla medesima definizione formale. Ai fini della nostra analisi, è opportuno acquisire un’accurata conoscenza del settore in cui si sta operando ed individuarne le esigenze in termini di competenze, esperienze e qualità personali, in modo da riuscire a valutare l’adeguatezza di una determinata modalità di selezione del personale per un settore specifico.

La presenza predominante della GDO nel settore *retail* è ampiamente riconosciuta come un elemento di estrema rilevanza. Questa, difatti, non solo agevola l’acquisto della

³ LAGO U., *Grande distribuzione e piccola e media industria. Le strutture di governo nei canali distributivi*, EGEA, 2002.

maggior parte dei prodotti utilizzati quotidianamente, ma riflette profondamente la struttura economica e sociale della collettività a cui fa riferimento. Indubbiamente, nel corso della storia l'espansione di questo settore ha provocato un considerevole miglioramento del benessere sociale dei consumatori.

Gli Stati Uniti, noti come il paradiso del consumismo, sono stati il luogo in cui il fenomeno ha avuto origine nei primi anni del XX secolo. Il precursore dell'attuale supermercato fu il Piggly Wiggly⁴, fondato dal droghiere Clarence Saunders nel 1916 a Memphis, nel Tennessee. Fu l'americano ad introdurre la prima forma di *self-service* nella storia del commercio al dettaglio. In quel periodo, infatti, era consuetudine che i clienti consegnassero una lista dei prodotti di cui avevano bisogno al commesso, il quale si recava a prenderli personalmente nel retro dell'attività commerciale. Nella drogheria di Saunders, diversamente, gli acquirenti entravano attraverso un tornello e avevano la possibilità di visionare direttamente i 605 articoli presenti, inserendo nel loro carrello quelli di cui avevano occorrenza. Il Piggly Wiggly fu anche il primo negozio ad introdurre il concetto di classe, ad etichettare la merce con i prezzi, ad utilizzare contenitori refrigerati per conservare i prodotti freschi, ad introdurre le uniformi per i dipendenti e a sviluppare un sistema di *franchising* per aprire nuovi punti vendita.

Il successo ottenuto fu straordinario: in seguito, l'imprenditore inaugurò ben 2260 negozi con lo stesso marchio, generando un fatturato annuale di circa 180 milioni di dollari.

L'esito positivo ispirò numerosi altri colleghi, i quali abbracciarono ampiamente il modello del "fai da te" durante gli anni '20 e '30. Infatti, nel 1929 Michael J. Kullen aprì il King Kullen Grocery Co. Inc. in un garage nel Queens, segnando l'inizio di una serie di negozi che nel 1930 si trasformarono gradualmente in veri e propri supermercati di proprietà. Kullen ha lasciato un'impronta indelebile nel settore, introducendo innovazioni come l'aria condizionata, sistemi di comunicazione interna, nastri trasportatori alle casse e miglioramenti nelle condizioni dei dipendenti attraverso assicurazioni e aumenti salariali⁵. La sua eredità continua ancora oggi ad essere commemorata nella storia del commercio.

Diversamente, in Europa, i primi supermercati fecero la loro comparsa solo nel 1948,

⁴ TOLBERT L.C., 'Beyond Piggly Wiggly: inventing the American self-service store', 2023, <https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=dMbGEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=storia+del+piggly+wiggly&ots=EhG2FGmzII&sig=w5IWevcsnuDgEYqVLS2LxzMtguI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>.

⁵ CASTALDO S., *Retailing e Innovazione*, Egea, Milano, 2001.

quando il Premier Supermarket fu aperto a Londra. In seguito, negozi simili furono avviati in Belgio, Germania e Francia.

Un evento di grande rilevanza fu anche l'apertura del primo ipermercato al mondo, a Parigi nel 1963, con il nome di Carrefour. Questo vantava una superficie di 2500 m², una dimensione certamente all'avanguardia all'epoca.

Infine, il primissimo supermercato italiano fu lanciato a Milano nel 1957 sotto il marchio "Supermarkets Italiani", che in seguito si trasformò in Esselunga⁶. La famiglia Caprotti prese ispirazione dal modello americano dopo aver partecipato ad una fiera internazionale a Roma. Questo investimento fu sostenuto da Nelson Rockefeller, che fornì al gruppo risorse finanziarie e conoscenze specifiche.

1.1.1 Le centrali d'acquisto

Non è possibile affrontare il tema della GDO senza fare riferimento all'importante funzione svolta dalle centrali d'acquisto, nate verso la fine degli anni '80. Tale sviluppo è legato alla necessità di limitare la frammentazione della rete di distribuzione in Italia⁷. Questa tendenza si manifesta attraverso la formazione di diverse alleanze con l'obiettivo di consolidare il potere contrattuale verso i fornitori.

Una centrale d'acquisto può essere definita come un'organizzazione cooperativa in cui imprese di medie e grandi dimensioni nel settore della distribuzione si uniscono con l'obiettivo principale di consolidare la propria forza negoziale nei confronti dei fornitori. In alcuni casi, le aziende all'interno della stessa struttura associativa potrebbero essere in concorrenza sul mercato finale. Tuttavia, questa situazione di competitività è di minore importanza rispetto allo scopo principale di ottenere sconti più significativi dai produttori attraverso la collaborazione.

Il ruolo dominante della centrale, dunque, consiste nel controllo degli acquisti, nell'individuazione dei fornitori, nella creazione di legami con essi, nell'analisi dei prodotti e nella negoziazione del contratto. In questo contesto, i contratti relativi ai prezzi e a determinate iniziative promozionali hanno solitamente durata annuale e prendono il nome di "accordi quadro". Questi ultimi sono validi per tutti i membri della coalizione, e le obbligazioni che ne derivano ricadono sui singoli distributori aderenti. Gli articoli a

⁶ METELLI M., DEL CURTO B., BISSON M., *Scenario evolutivo della grande distribuzione organizzata in Italia*, Politecnico di Milano, 2010.

⁷ BRESCIA, A., *Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia*, Distribuzione Moderna, 2017.

marking privato rimangono al di fuori di queste trattative contrattuali, in quanto la centrale definisce gli accordi con i grandi fornitori, ossia con i fornitori di prodotti di marca.

Un ulteriore motivo per la formazione della centrale, che contribuisce a ridurre la concorrenza sul mercato finale, risiede nel grado di complementarità tra i diversi distributori appartenenti alla medesima centrale. È possibile cogliere suddetta complementarità nel “portafoglio contratti”, cioè nella possibilità di sfruttare un contratto inizialmente stipulato con un solo distributore facendolo diventare accessibile a tutti i membri della centrale se il soggetto decidesse di unirsi all’associazione.

Quando si mettono a paragone le centrali d’acquisto in Italia con quelle nel resto dell’Europa, si nota una notevole frammentazione del nostro sistema di distribuzione. In effetti, in nazioni come Francia, Germania e Spagna, il numero di centrali d’acquisto è significativamente inferiore rispetto al sistema nazionale italiano. Proprio per questo motivo, le centrali italiane si sono unite in supercentrali, con lo scopo di poter competere con i grandi attori a livello europeo.

La pioniera in Italia è stata Intermedia 1990, che ha visto la luce nel 1989 grazie ad una collaborazione tra il Gruppo Pan, il Gruppo Lombardini, La Rinascente, Metro, il Gruppo Sun e altre aziende di dimensioni minori. Questa coalizione, a cui in seguito hanno aderito anche Bennet e Auchan-Sma, ha mantenuto la sua attività operativa fino al 2009. Alla fine del 2016, la situazione delle supercentrali italiane era organizzata come riportato nella Tabella 1.1.

CENTRALE	QUOTA DI MERCATO	COMPONENTI
<i>Coop Italia- Sigma</i>	16,5%	<i>Coop Italia, Sigma, Disco Verde</i>
<i>Esd Italia</i>	16,8%	<i>Selex , Agorà Network, Gruppo Sun , Aspiag</i>
<i>Conad- Finiper</i>	14,7%	<i>Conad, Finiper</i>
<i>Centrale- Auchan</i>	12,5%	<i>Auchan, Sisa, Crai, Coralys, C3</i>
<i>Centrale Carrefour</i>	6,3%	<i>Carrefour</i>
<i>Aicube</i>	7,6%	<i>Gruppo Pam, Gruppo VèGé, Despar</i>

Tabella 1.1 – Quote di mercato supercentrali italiane

Fonte: FederDistribuzione, 2016.

1.1.2 I format distributivi

La GDO comprende varie classificazioni di esercizi commerciali, distinte in base alla gamma di prodotti offerti, alle dimensioni e alla profondità dell'assortimento⁸. Il raggruppamento iniziale include:

- Gli ipermercati: sono negozi al dettaglio che occupano spazi superiori a 2500 m². All'interno di questa categoria, vengono effettuate ulteriori distinzioni in base alle dimensioni, tra cui superstore (che si estendono tra 1500 e 2500 m²), iperstore (che coprono superfici tra 2500 e 4000 m²) e megastore (con un'estensione superiore a 10.000 m²).

Questa tipologia di punto vendita si è tradizionalmente concentrata sull'obiettivo di soddisfare le varie esigenze dei consumatori, offrendo un'ampia gamma di prodotti alimentari di uso quotidiano e per la casa, che può variare da 7.000 a 40.000 referenze. Ha avuto un notevole impatto sull'industria della vendita al dettaglio e sui consumatori, rendendo possibile l'acquisto di una vasta gamma di prodotti a prezzi competitivi in un unico punto vendita, fornendo così una soluzione comoda per soddisfare qualsiasi esigenza di shopping. Allo stesso tempo, però, ha innescato una maggiore concorrenza per i negozi più piccoli a livello locale e ha contribuito alla crescita dei centri commerciali di grandi dimensioni.

L'ipermercato è originario della Francia, dove è emerso nei primi anni Sessanta del secolo scorso, e si è diffuso in tutto il mondo senza grandi dissomiglianze, ad eccezione degli Stati Uniti. In quest'ultimo Paese, la presenza affermata di forme di distribuzione avanzata, già in grado di rispondere alle esigenze dei clienti, ha impedito una diffusione significativa di questa categoria.

In generale, gli ipermercati costituiscono una componente significativa del panorama della vendita al dettaglio moderno e mantengono la propria popolarità tra i consumatori. Nonostante ciò, sono stati oggetto di critiche per presunte pratiche commerciali sleali volte ad eliminare la concorrenza e per il loro ruolo nella degradazione dell'ambiente, dovuto alle dimensioni dei punti vendita e alle esigenze logistiche e di trasporto.

- I supermercati: sono punti vendita che occupano spazi compresi tra 400 e 2500 m². Essi offrono una vasta selezione di prodotti alimentari e non, sebbene questa gamma

⁸ ZANINOTTO E., *Evoluzione e innovazione nel commercio al dettaglio: la 'rivoluzione commerciale sommersa'*, in *Commercio, Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n. 25, 1987.

rimanga notevolmente limitata rispetto a quella degli ipermercati. Il numero di articoli offerti varia tra 5.000 e 10.000, ma l'ampiezza e la profondità dell'assortimento dipendono dalle dimensioni del negozio⁹.

Esistono, difatti, supermercati di dimensioni ridotte (tra 400 e 800 m²), medie (tra 800 e 1500 m²) e grandi (tra 1500 e 2500 m²). Di solito, quelli piccoli e quelli medi sono situati nelle zone centrali dei comuni, mentre i grandi si trovano nelle aree periferiche.

Il supermercato rappresenta una novità piuttosto recente nell'evoluzione della GDO. Il primo supermercato moderno è stato inaugurato nel Queens, New York, nel 1930. Questo tipo di negozio ha rapidamente conquistato il favore dei consumatori negli Stati Uniti e in altre nazioni grazie alla sua capacità di offrire un'ampia varietà di prodotti a prezzi convenienti, all'interno di un ambiente appropriato. In Italia, questo *format* è stato introdotto verso la metà degli anni Cinquanta, più tardi rispetto ad altri Paesi europei. Sono stati Standa ed Upim ad introdurre il supermercato come una sezione aggiuntiva all'interno dei loro grandi magazzini popolari¹⁰.

I supermercati sono il tipo di negozio al dettaglio più frequentemente visitato dagli acquirenti, anche se attualmente stanno affrontando una crescita più lenta a causa dell'incremento della concorrenza da parte dei discount e dei negozi alimentari specializzati. A causa di questa sfida, alcuni supermercati hanno optato per una strategia di posizionamento di mercato più alto, creando punti vendita accoglienti e offrendo prodotti alimentari di qualità superiore. Allo stesso tempo, altri stanno cercando di contenere i costi per migliorare l'efficienza e ridurre i prezzi.

- I punti vendita a libero servizio: sono negozi di piccole dimensioni, solitamente compresi tra i 100 e i 400 m², che si trovano principalmente nei piccoli centri urbani. All'interno di questa categoria è possibile identificare due diverse tipologie di negozi, ovvero la superette e il minimarket: la prima è un punto vendita con una superficie di vendita che varia tra 200 e 400 m², mentre il secondo è più piccolo, con una superficie compresa tra i 100 e i 200 m².

Ciò che li contraddistingue è l'offerta di un assortimento essenziale ma completo, l'organizzazione quasi interamente in stile libero servizio e il pagamento alle casse.

⁹ TIERI E., GAMBAA., *La grande distribuzione organizzata in Italia*, Funzione studi del Banco Popolare, 2009.

¹⁰ FORNARI D., *La rivoluzione del supermercato. La distribuzione moderna in Italia 1975-2005*, Egea, 2005.

Nonostante abbiano subito una significativa riduzione negli ultimi anni, rimangono ancora una presenza stabile e rilevante in Italia ed Europa dell'Est.

Solitamente, questi negozi sono di proprietà di piccoli imprenditori, i quali spesso collaborano con aziende di distribuzione che operano con il sistema di *franchising*.

- Il discount: è una struttura commerciale che generalmente offre un assortimento di prodotti che non include marchi famosi e che mira a mantenere prezzi bassi in modo costante, pur accettando margini di profitto ridotti, ma ottenendo un vantaggio attraverso volumi di vendita elevati. Si distingue per un ambiente semplice e minimale, un servizio clienti di base e un'offerta di prodotti limitata, di solito con meno di 1.000 opzioni, che tendono ad essere convenienti.

Può essere categorizzato in due specie principali: l'*hard* discount, che consiste nella tipologia appena descritta, e il *soft* discount, che prende il nome dalla sua politica di prezzi bassi meno aggressiva, che, nonostante ciò, permette ai consumatori di trovare anche prodotti di marca nella sua gamma.

Il discount è attualmente il suggerimento principale nel mondo del commercio al dettaglio ed è oggetto di discussione quando si considerano gli impatti dell'alta inflazione registrata nel 2022 sul budget dei consumatori.

Secondo i dati del Gfk Consumer Panel Italia, tra tutti i canali di vendita la diffusione dei discount è aumentata, passando dall'81,6% a settembre 2020 all'85,9% a settembre 2022. Nel 2020, nessuna catena di negozi aveva una diffusione superiore al 50%. Il superamento di questa soglia è avvenuto nel 2021, principalmente grazie a Lidl ed Eurospin. Nel 2022, il primo punto vendita aveva raggiunto il 56,3%, mentre il secondo il 52,1%. Inoltre, anche catene come MD, Penny, Aldi, iN's e Todis hanno registrato una crescita (Figura 1.1).

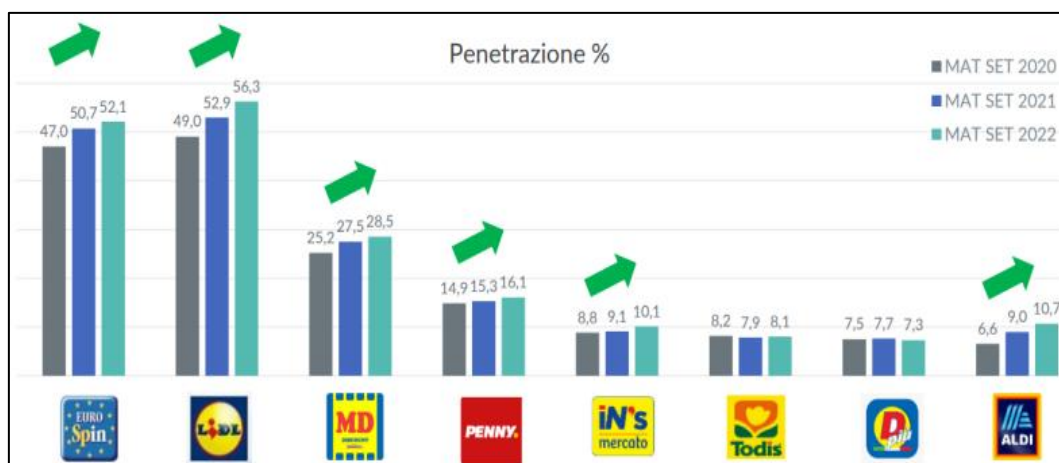


Figura 1.1 – Penetrazione % dei discount dal 2020 al 2022

Fonte: Gfk Consumer Panel Italia, 2022.

- I cash&carry: sono i negozi specializzati nella vendita all'ingrosso rivolta a professionisti, dove viene adottato il concetto di libero servizio (non assistito).
- Un negozio tradizionale: è un punto vendita caratterizzato da dimensioni che non superano i 100 m², specializzato nel commercio di prodotti di consumo comune ad assortimento limitato. Questo tipo di esercizio può essere gestito in modo indipendente, al di fuori del contesto della GDO, oppure può essere affiliato a questa, anche se le sue dimensioni non rientrano nei parametri *standard*, a causa dell'appartenenza ad una particolare insegna.

1.1.3 Dalla multicanalità all'omnicanalità

Il settore della GDO sta diventando sempre più intricato, principalmente a causa dell'ampio assortimento dei formati di vendita offerti ai consumatori per i loro acquisti. Le imprese, in questo modo, sono in grado di appagare una varietà di esigenze e di stabilire legami di diversa natura.

L'esistenza di molteplici canali ha favorito un aumento della flessibilità dei consumatori nel loro utilizzo, sia in modo sequenziale che simultaneo, al fine di accontentare le richieste di praticità e di customizzazione provenienti da una domanda diversificata e pretenziosa¹¹. D'altra parte, ciò ha portato ad una diminuzione delle opportunità di mantenere fedeli i clienti, in quanto questi ultimi desiderano poter interagire con i rivenditori in qualsiasi istante. Stiamo discutendo di consumatori estremamente connessi, che cercano un'esperienza di acquisto in cui non ci siano impedimenti tra l'ambiente

¹¹ FORNARI E., *Multichannel retailing*, EGEA, Milano, 2018.

online e quello fisico¹².

L'opportunità di interfacciarsi con varie opzioni di distribuzione può manifestarsi in diverse forme: l'utilizzo simultaneo o consecutivo di canali differenti, l'impiego di *format* diversi nella stessa fase o in fasi disparate dell'acquisto e l'utilizzo di alcuni canali forniti da un unico o da più rivenditori.

Le imprese, osservando attentamente l'atteggiamento dei consumatori, possono acquisire dati preziosi per elaborare strategie mirate al potenziamento della loro capacità di mantenere i clienti fedeli e fidelizzati.

Disporre di una gamma di canali diversi può portare al rischio che i rivenditori li considerino separatamente, generando strategie indipendenti che, nelle circostanze peggiori, possono portare alla cannibalizzazione reciproca tra le iniziative e provocare uno spreco di risorse. Questo stato mette in luce un aspetto peculiare, quello della multicanalità. Neslin et al. descrivono questo concetto come "il progetto, l'implementazione, la coordinazione e la valutazione dei canali al fine di migliorare il valore del consumatore attraverso un efficace processo di acquisizione, *retention* e sviluppo dei clienti". Tuttavia, a causa dell'incremento dell'uso delle tecnologie digitali, della costante evoluzione tecnologica e dell'ampia adozione dei *social media*, delle app e degli *smartphone* per la navigazione su Internet, gli utenti ora hanno aspettative più elevate riguardo alla *customer experience*. Pertanto, le aziende al dettaglio stanno lavorando sull'armonizzazione e sulla fusione dei loro canali fisici e digitali.

Ci troviamo, dunque, in un contesto in continua trasformazione, che sta spingendo l'industria del *retail* ad evolvere verso una nuova fase, abbandonando il modello multicanale per adottare il più avanzato *omnichannel retail*. Quest'ultimo è stato definito da Verhoef et al. come l'ottimizzazione dell'esperienza e delle prestazioni attraverso la gestione sinergica dei vari canali e dei punti di contatto con i consumatori.

Secondo lo studio "Planning and implementing an effective omnichannel marketing program"¹³, condotto da Berman e Thelen nel 2018, ci sono essenzialmente 4 fasi che un'azienda deve completare per essere valutata come omnicanale. Il primo *step* consiste nella determinazione del grado di integrazione tra i vari canali. Il secondo prevede

¹² CARVALHO MARTINS C., MARTINS DE SOUSA J., SILVA S.C., *Omnichannel approach: Factors affecting consumer acceptance*, Journal of Marketing Channels, 25(1/2) 73-84, 2018.

¹³ BERMAN B., THELEN S., *Planning and implementing an effective omnichannel marketing program*, International Journal of Retail & Distribution Management, 46 (7) 598- 614, 2018.

l'attuazione di una modesta integrazione, che comprende la standardizzazione del logo, dei colori, del tipo di carattere e della descrizione dei prodotti. In seguito, nella terza fase, si osserva un processo di uniformazione delle procedure di catalogazione degli articoli e delle politiche di reso, unitamente all'integrazione dei dati raccolti dai vari canali. Il quarto momento rappresenta il culmine dell'integrazione, con l'implementazione di promozioni e prezzi uniformi e con un unico programma fedeltà.

Secondo Jocevski et al. (2019)¹⁴, in aggiunta, esistono 3 attributi che evidenziano la buona riuscita delle imprese nell'efficace coordinamento, nell'integrazione dei canali e nella completa transizione verso un modello omnicanale. Le tre qualità comprendono: un'esperienza d'acquisto senza soluzione di continuità, un sistema di analisi dei dati integrato e un *management* efficace delle attività di approvvigionamento e della logistica. I *retailers* che desiderano realizzare una strategia *omnichannel* devono, non solo introdurre nuovi servizi, ma anche dedicare risorse sia all'aspetto operativo che al *front office*. Ciò richiede particolari sforzi soprattutto dal punto di vista finanziario, in quanto sono necessari notevoli investimenti.

In aggiunta, l'omnicanalità implica anche l'adozione di tecnologie e l'impiego di nuovi strumenti di comunicazione, i quali a loro volta devono essere coordinati in modo sinergico. Questo implica l'adozione di un approccio *outside-in*, in cui il consumatore rappresenta il nucleo, la *customer experience* è una priorità e le attività sono programmate in base a ciò che l'acquirente manifesta come preferenze.

1.2 La GDO in Italia e all'estero

Il settore italiano della GDO è caratterizzato da una presenza significativa di *player* sia nazionali che internazionali. Ciò porta ad una notevole frammentazione del mercato e, di conseguenza, ad un'elevata competitività. Gli elementi che possono essere sfruttati per conseguire un vantaggio competitivo, in questo senso, includono la gestione dei prezzi e la possibilità di offrire prodotti a importi più concorrenziali, le strategie di *marketing* e *promotion*, la qualità dei servizi forniti, la capacità di trasmettere questa percezione ai clienti, l'ottimizzazione delle operazioni di logistica e della catena di distribuzione,

¹⁴ JOCEVSKI M., ARVIDSSON N., MIRAGLIOTTA G., GHEZZI A., MANGIARACINA R., *Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective*, International Journal of Retailing & Distribution Management, 47 (2) 78-93, 2019.

nonché l'adozione di un approccio omnicanale.

Ora procediamo ad individuare le principali aziende attive nel contesto italiano¹⁵:

- Carrefour Italia è una catena di supermercati e ipermercati di origine francese, nata nel 1959. Al momento è il terzo gruppo di vendita al dettaglio più grande al mondo. La sua presenza in Italia risale al 2000, quando ha acquisito con successo la rete di punti vendita con i marchi GS e DiPerDi. In Italia, Carrefour gestisce più di 1500 punti vendita in 19 regioni¹⁶.
- Conad Italia è la più vasta organizzazione di imprenditori indipendenti in Italia nel settore del commercio al dettaglio ed è stata riconosciuta come la principale catena della GDO a partire dal 2019. È costituita da 5 cooperative, che associano più di 2.000 dettaglianti, creando un sistema che si basa sul ruolo del commerciante-cooperatore¹⁷.
- Coop Italia è un insieme di 75 cooperative affiliate, fondato a Roma nel 1967. Attualmente, gestisce una rete di 1931 punti vendita e impiega 59.500 dipendenti¹⁸. La catena di supermercati è presente prevalentemente nelle regioni del Centro e del Nord Italia ed è in fase di espansione nelle altre parti della penisola. Tuttavia, va notato che Coop Italia non copre l'intero territorio nazionale.
- CRAI è una società cooperativa fondata nel 1973 a Desenzano del Garda. Oltre ad operare sul territorio nazionale, l'azienda estende la sua presenza in Albania, in Svizzera e a Malta, dove gestisce circa un centinaio di punti vendita.
- Eurospin Italia S.p.A. è una compagnia fondata nel 1993 grazie all'impulso di quattro famiglie con precedente esperienza nella GDO. Si è specializzata nella distribuzione a basso costo, espandendosi anche in Slovenia e in Croazia.
- Gruppo PAM S.p.A. è un'azienda italiana che ha origine nel 1958 a Venezia. Oltre ai suoi supermercati e ipermercati, è attiva anche nel settore del discount attraverso l'insegna iN's Mercato.
- Gruppo V&G è un'organizzazione cooperativa italiana multi-insegna, fondata nel 1959. Grazie alla sua rete composta da 32 aziende e 3.052 punti vendita, si distingue per

¹⁵ VIVIANO E., AIMONE GIGIO L., CIAPANNA E., COIN D., COLONNA F., LAGNA F., SANTIONI R., *La grande distribuzione organizzata e l'industria alimentare italiana*, Questioni di economia e finanza, n. 119, Banca d'Italia Eurosistema, p. 31, marzo 2012.

¹⁶ <<https://www.carrefour.it/franchising/numeri.html>>.

¹⁷ Il commerciante-cooperatore va inteso come un imprenditore del commercio associato in cooperativa.

¹⁸ <<https://www.coop.it/noi-coop-e-chi-siamo>>.

la sua abilità nell'unire l'ampia copertura territoriale tradizionalmente associata alla DO con i principi di *management* della GD moderna¹⁹.

- Lidl Italia S.r.l. è una catena europea di supermercati, che ha origine nel 1930 grazie alla famiglia Schwarz. Si distingue per operare con due modelli di distribuzione distinti: il discount e i supermercati/ipermercati con il marchio Kaufland (non ancora disponibili in Italia). La presenza di Lidl in Italia risale al 1992 e attualmente ha una distribuzione omogenea in tutto il Paese.

- MD S.p.A., precedentemente nota come Lillo Group S.p.A., è una delle società di più recente costituzione, essendo stata fondata nel 1994 nella regione Campania. Ad oggi conta più di 8.500 dipendenti e circa 800 punti vendita²⁰ situati in tutto il territorio italiano, che rientrano nella categoria degli *hard* discount.

- Selex Gruppo Commerciale è una coalizione commerciale italiana nata nel 1964 dalla collaborazione di un insieme di grossisti che si unirono nell'ambito dell'unione volontaria A&O. Copre l'intero territorio italiano tramite una serie di insegne a livello nazionale, tra cui Famila per supermercati, superstore e miniiper, A&O per supermercati di prossimità e C+C per cash&carry. Inoltre, opera anche con insegne regionali, che si adattano alle realtà locali in cui operano e spesso dominano il mercato nei rispettivi territori.

- Supermarkets Italiani S.p.A. è una società nata nel 1957, che detiene il controllo su Esselunga, noto marchio nel settore della distribuzione. Il rilievo di Esselunga sul territorio italiano verrà approfondito nell'ultimo capitolo.

Il mercato della GDO internazionale, invece, è notevolmente diversificato e presenta diverse caratteristiche influenzate dall'area di localizzazione.

Tuttavia, è noto che la principale posizione a livello globale è occupata da Walmart. Partito come un modesto rivenditore discount a Rogers, nella contea di Benton dello Stato dell'Arkansas, ha successivamente espanso la sua presenza aprendo migliaia di negozi negli Stati Uniti e ampliando le proprie operazioni a livello internazionale. Attraverso l'innovazione si impegna a creare un'esperienza di shopping che permetta ai clienti di fare acquisti sempre e ovunque, sia online che nei negozi fisici. Walmart gestisce ad oggi circa 10.500 punti vendita in 19 Paesi e impiega complessivamente 2,1 milioni di

¹⁹ <<https://www.gruppovege.it/it/>>.

²⁰ <<https://www.mdspa.it/chi-siamo/>>.

dipendenti in tutto il mondo, di cui quasi 1,6 milioni solo negli Stati Uniti²¹.

Il colosso viene seguito da Kroger, originariamente un modesto negozio fondato nel 1883 nell'Ohio. Attualmente figura tra le prime posizioni della rinomata lista *Fortune 500*, che elenca le principali aziende americane in termini di fatturato totale. Oltre ai tradizionali formati di vendita al dettaglio, Kroger opera in maniera diretta o attraverso affiliati in settori come farmacie, gioiellerie, strutture mediche e servizi di carburante per supermercati.

La terza posizione è occupata da Carrefour, come precedentemente menzionato.

Al quarto posto c'è Target, nata nel 1902 a Minneapolis. La società agisce attraverso diversi tipi di punti vendita, tra cui i discount Target, gli ipermercati SuperTarget e i negozi di piccole dimensioni che portano il marchio Target.

A seguire, Tesco è stato il pioniere nel settore della GDO nel Regno Unito e ora ha una presenza internazionale²² che si estende in Europa, negli Stati Uniti (con il marchio Fresh & Easy), in Asia e in Turchia (con il marchio Kipa). L'azienda impiega attualmente circa 450.000 dipendenti.

Per concludere, Ahold Delhaize è un'azienda olandese, creata nel 2016 attraverso la fusione di Ahold e Delhaize. Oltre ai Paesi Bassi, l'impresa è operante in Belgio, in Germania, in Grecia, a Lussemburgo, in Repubblica Ceca, in Romania, in Serbia e negli Stati Uniti. L'insegna più riconoscibile della società è Albert Heijn.

La partecipazione di operatori italiani nella GDO internazionale non è molto significativa. Infatti, sebbene, come discusso, siano presenti alcuni casi di internazionalizzazione, questi non possono essere equiparati a quelli precedentemente menzionati. In questo contesto, Coop è la società più nota con un maggior numero di filiali all'estero, ma rimane comunque in secondo piano rispetto ai suoi concorrenti internazionali.

1.2.1 L'Osservatorio sulla GDO italiana e internazionale

È interessante osservare i dati della più recente edizione dell'Osservatorio sulla GDO in Italia e a livello internazionale, presentati dall'Area Studi Mediobanca²³. Questo strumento raccoglie dati economici e finanziari di 130 aziende italiane e 31 tra i principali attori internazionali nel periodo dal 2017 al 2021. Per l'Italia, si stima che questa analisi

²¹ <<https://corporate.walmart.com/about>>.

²² AIELLO G., *L'internazionalizzazione delle imprese al dettaglio*, Angeli, Milano, 2005.

²³ AREA STUDI MEDIOBANCA, *Osservatorio sulla GDO alimentare italiana e i maggiori operatori stranieri*, ed. 2023.

copra il 97,6% del mercato. Secondo il documento, MD si è distinta come *leader* nella crescita delle vendite nel periodo tra il 2017 e il 2021, con un incremento medio annuo del 9,7%. Le seguono da vicino in questa classifica Lidl Italia, con un aumento dell'8%, Eurospin con un ampliamento del 6,9%, Conad con una crescita del 6,7%, e Selex con un'estensione del 5,2%.

Nel corso dell'ultimo anno, Eurospin ha ottenuto le migliori *performance*, pari a +7,7%, seguita da Lidl Italia con +6,7%. A ridosso delle prime posizioni riscontriamo un aumento del 5,6% per MD e del 5,5% per Conad.

Per quanto riguarda la redditività del capitale investito ("ROI") nel 2021, in Italia Eurospin si distingue in prima posizione con il 18,2%, seguita da MD con il 15,1% e Lidl con l'11,3%. La classifica vede sul podio la statunitense Target con il 30,1% e al terzo posto Walmart con il 17,8% (Figura 1.2).

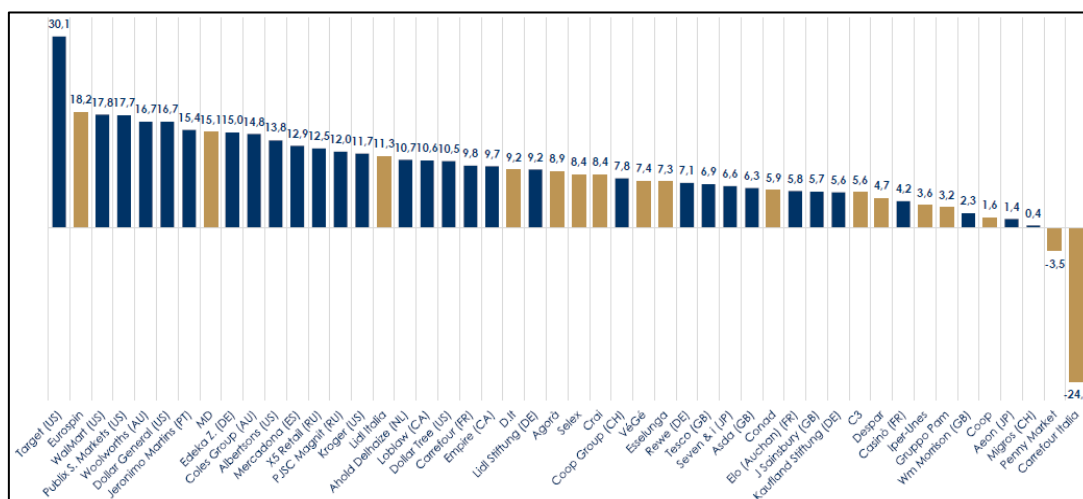


Figura 1.2 – Roi (%) nel 2021. In ocr a i gruppi italiani

Fonte: Area Studi Mediobanca.

Eurospin si distingue come *leader* di utili cumulati tra il 2017 e il 2021, con un totale di 1.286 milioni di euro, superando Esselunga (1.195 milioni). Seguono da vicino Végé, con 1.078 milioni, e Selex, con 1.056 milioni. D'altra parte, Carrefour ha riportato perdite cumulative pari a 776 milioni e Coop a 410 milioni (Figura 1.3).

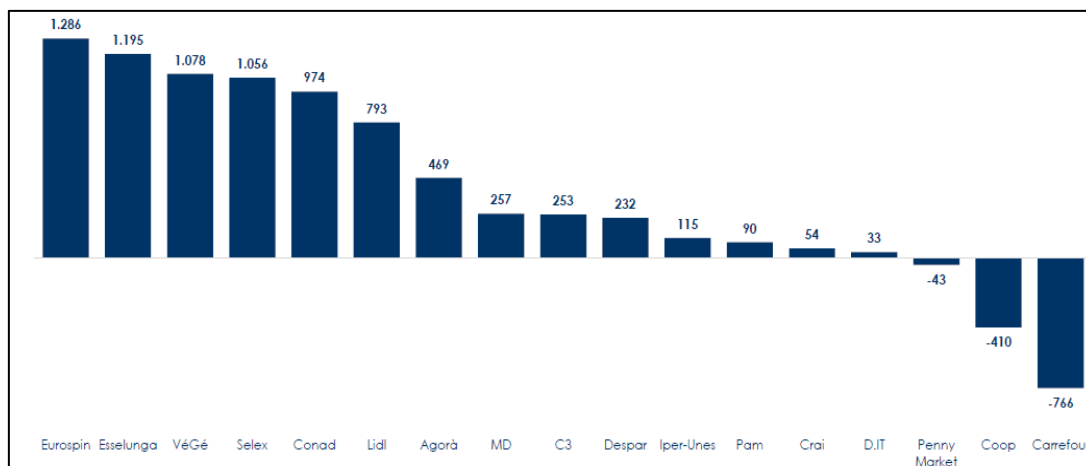


Figura 1.3 – Risultati netti cumulati 2017-2021, € milioni

Fonte: Area Studi Mediobanca.

Le imprese della GDO affrontano ampiamente la questione della sostenibilità tramite sezioni apposite sui loro siti web. La presenza di *report*²⁴ specifici sulla sostenibilità coinvolge il 51,5% delle aziende, risultando più comune tra gli operatori della DO (54,2%), meno frequente tra i discount (40%) e raro nella GD (coinvolgendo solo il 14,3% degli operatori). Per quanto riguarda gli sforzi a favore dell'ambiente, gli investimenti per ridurre l'impatto ambientale hanno prodotto risultati positivi: dal 2019 l'intensità energetica è diminuita del 15%, mentre quella carbonica è scesa del 14,4% (Figura 1.4). La produzione di rifiuti è anch'essa in calo (-3,7%), con il 68,3% dei rifiuti complessivi che viene avviato al recupero.

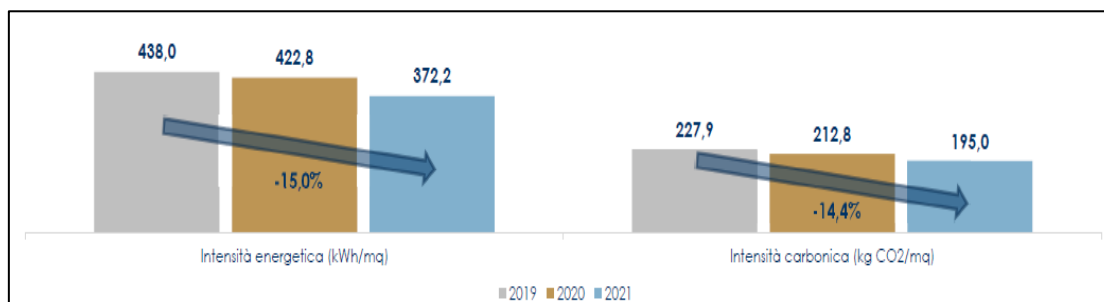


Figura 1.4 – Consumi energetici ed emissioni di CO₂

Fonte: Area Studi Mediobanca.

²⁴ GUERCI M., *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2011.

1.3 Il cambiamento *post Covid-19*

L'epidemia Covid-19 ha generato un impatto significativo sul settore aziendale, costringendo le imprese a rivedere la propria strategia e a introdurre innovazioni in modo da conciliare la sicurezza dei dipendenti e dei clienti con la capacità di rispondere in modo efficace alle esigenze dei consumatori.

Negli ultimi anni, a livello globale, il settore del commercio al dettaglio ha registrato una notevole crescita. Prima dell'arrivo della crisi sanitaria, le prospettive di crescita del mercato indicavano un tasso di espansione annuale superiore al 4%. Tuttavia, le restrizioni e i blocchi imposti nelle principali aree geografiche hanno provocato un importante cambiamento nelle abitudini e nei modelli di consumo della popolazione. Contemporaneamente, sul versante dell'offerta, le tensioni hanno generato un aumento dell'incertezza nel mercato del lavoro e nelle prospettive riguardanti il reddito delle famiglie.

La combinazione di questi fattori aveva portato ad una previsione di contrazione del settore della GDO a livello globale per il 2020 che si avvicinava al 10%.

I negozi fisici sono stati quelli maggiormente colpiti dalla chiusura o dalla significativa riduzione della mobilità locale, ma anche l'*e-commerce* ha affrontato sfide legate alla sospensione delle catene di approvvigionamento e alla necessità di operare in situazioni di emergenza. Come in molti altri settori economici, anche nel campo del *retail*, il mercato cinese è stato il primo a risentire dei riflessi del *lockdown* dovuto alla diffusione della pandemia. Questo ha permesso di ottenere una prima valutazione degli effetti e delle modalità per uscire dalla crisi.

Riguardo ai dati pre-Covid, emergono alcune tendenze contrastanti: c'era stata una notevole diminuzione negli acquisti di beni di consumo, che aveva superato il 30% nel settore dell'abbigliamento e dell'arredamento, ma al contempo si era verificato un chiaro aumento della spesa alimentare, cresciuta complessivamente del 10%, con un picco del 26% per gli acquisti online²⁵.

L'espansione del contagio ha portato a situazioni analoghe nei principali mercati globali. Nel mese di aprile, il settore commerciale degli Stati Uniti ha registrato una diminuzione

²⁵ Redazione Economia, 'Coronavirus, cresce l'e-commerce: +26% l'importo medio della spesa', 2020, <https://www.corriere.it/economia/aziende/20_marzo_27/coronavirus-cresce-l-commerce-26percento-l-importo-medio-spesa-6323a5c8-7022-11ea-82c1-be2d421e9f6b.shtml>.

annuale di oltre il 20%, con risultati particolarmente deludenti nel settore dell'abbigliamento, dell'arredamento e dell'elettronica. Inoltre, è stato calcolato che l'industria del commercio al dettaglio in Europa abbia subito, durante le settimane di restrizioni, una perdita di oltre 3,5 miliardi di euro nelle vendite online.

In questa situazione, l'Italia ha seguito una tendenza simile a quella globale²⁶: ad aprile si è verificata una diminuzione delle vendite al dettaglio su base annua superiore al 25% nel Paese, con una dinamica piuttosto negativa per i beni non alimentari e una discreta crescita per quelli alimentari. Facendo riferimento ai canali distributivi, è emersa una notevole diversità nelle prestazioni: le aziende che operavano su piccole superfici hanno subito una contrazione delle vendite di oltre il 35%, mentre la grande distribuzione ha visto una riduzione del 16%. Al contrario, il commercio elettronico ha registrato una crescita superiore al 25%.

A livello mondiale, i *retailers* che hanno saputo sfruttare l'importanza del loro marchio e la fiducia dei consumatori sui mercati sono coloro che si sono dimostrati più abili nell'adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente circostante e che hanno dimostrato una peculiare elasticità nella gestione dell'operatività. È rilevante notare, soprattutto, che tra i primi dieci rivenditori in termini di valore del marchio su scala globale, coloro che hanno implementato strategie per unire la visibilità del *brand* ad una sensibilità alla crisi si sono trovati in una posizione più favorevole per una rapida ripresa²⁷.

Dopo la crisi, il settore del commercio al dettaglio è stato costretto a rivedere radicalmente i suoi modelli di *business*, affrontando la sfida tecnologica e incorporando i recenti strumenti di analisi avanzata e di *big data*²⁸. I professionisti del *retail* hanno dovuto riconsiderare la propria *value proposition* lungo diverse linee guida chiave. Queste hanno incluso la creazione di canali di distribuzione che soddisfacessero la crescente richiesta di modalità *e-commerce* semplici e flessibili, insieme a servizi di ultra-prossimità che assicurassero tempi di consegna più veloci.

Inoltre, è stato fondamentale prestare attenzione alla sostenibilità della *supply chain* e alla tracciabilità dei prodotti, così come allo sviluppo di nuovi articoli e servizi che

²⁶ BELTRAMINI E., MINOIA G., OTTIMO E., PELLEGRINI L., TIRELLI D., ZENDERIGHI L., *La rivoluzione commerciale. Cambiamenti e prospettive del sistema distributivo in Italia*, Fendac Servizi, Milano, 1995.

²⁷ THE EUROPEAN HOUSE AMBROSETTI, *Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento*.

²⁸ SAVASTANO M., BELLINI F., D'ASCENZO F., DE MARCO M., *Technology adoption for the integration of online-offline purchasing*, International Journal of Retail & Distribution Management, 47 (5) 474-492, 2019.

rispondessero al mutamento dello stile di vita dei clienti.

È stato apprezzabile, inoltre, che gli operatori ottimizzassero la funzionalità nella progettazione degli spazi al fine di offrire un'esperienza in negozio incomparabile per i potenziali clienti, incoraggiando così la creazione di un rapporto esclusivo che favorisse la fidelizzazione.

Infine, si è rivelato indispensabile possedere la capacità di esaminare le azioni e le preferenze dei consumatori al fine di reagire prontamente alle richieste di particolari nicchie di mercato e all'incremento della domanda di prodotti personalizzati.

1.3.1 Lo sviluppo dell'*e-commerce* e del digitale

Appare ormai inevitabile per i rivenditori dover affrontare un tipo di clientela che si discosta completamente da quella del passato.

Certamente, la pandemia, sopraggiunta in un periodo in cui le tendenze stavano già mutando verso una marcata segmentazione delle preferenze e una maggiore specificità delle necessità, ha generato una trasformazione nel modo di agire degli acquirenti, indirizzandoli verso nuovi canali di vendita *digital*.

Sono diversi gli elementi che hanno contribuito a questa variazione, tra cui la possibilità di evitare spazi affollati, la comodità del servizio e il risparmio di tempo. È stato quindi necessario trasferire le vendite dai negozi fisici a quelli online, in modo da mantenere l'attività in corso e, contemporaneamente, osservare le restrizioni governative, le quali richiedevano la chiusura momentanea di numerosi punti vendita²⁹.

Questa circostanza ha avuto un impatto significativo sia su coloro che operavano solamente con un punto vendita fisico e che hanno sperimentato un brusco taglio delle entrate, sia su coloro che possedevano solamente un negozio online o una combinazione di negozi fisici ed *e-commerce*.

Le prime disposizioni hanno sospeso numerose attività produttive, ma hanno mantenuto in funzione i servizi di spedizione, consentendo così la continuazione del commercio di ogni tipologia di articolo tramite Internet. Quindi, i commercianti, specialmente quelli di piccole dimensioni e inizialmente riluttanti ad abbracciare le vendite online, si sono visti obbligati ad avanzare in questa direzione con determinazione a causa dell'improvvisa emergenza sanitaria, poiché era una mossa imprescindibile per sopravvivere in una

²⁹ FRATERNALI S., 'E-commerce e Food: fare la spesa online in Italia', 2019, <https://blog.osservatori.net/it_it/food-ecommerce-italia>.

condizione inconsueta ed imprevista.

Le persone che avevano già un *e-commerce* in precedenza, sono state incoraggiate a perfezionare questo canale al fine di riuscire a controllare l'aumento esponenziale delle vendite.

Il Covid-19 ha portato un rapido cambiamento nelle abitudini di spesa delle famiglie. All'inizio del 2020, prima che la pandemia si diffondesse in Europa, le vendite online nel settore *retail* stavano aumentando rispetto alla stessa settimana del 2019, ma ad un tasso inferiore al 10%. Durante il *lockdown*, c'è stato un aumento significativo nella quantità di ordini effettuati online in confronto al medesimo periodo dell'anno precedente, soprattutto per quanto riguarda il commercio degli articoli confezionati a largo consumo.³⁰

Nello specifico, nel 2020 la quota di mercato del settore della GDO online è aumentata fino al 10,2%, mostrando una crescita annua impressionante del 200%.

Molti, addirittura, hanno affrontato problemi nel gestire un alto volume di ordini e si sono trovati costretti ad implementare le liste virtuali di attesa. Per illustrare questo punto, consideriamo il caso di Carrefour, in cui i clienti hanno dovuto pazientemente attendere per un periodo compreso tra una e due ore in coda davanti al loro schermo.

In aggiunta, quando i consumatori tentavano di accedere ai siti web dei supermercati, potevano riscontrare che le prime date disponibili per la consegna fossero fissate a due settimane dopo, come nel caso di Esselunga.³¹ Tuttavia, a partire da aprile, si è verificata una riduzione delle attese nelle file online e le consegne si sono velocizzate.

Una tale prova di forza non è stata né facile da mettere in pratica né economicamente vantaggiosa, poiché ha comportato anche l'impiego di ulteriori risorse umane. In realtà, l'intero passaggio al mondo online, benché necessario, è stato guardato con grande apprensione. Ciò è dovuto al fatto che il commercio elettronico è generalmente riconosciuto come la modalità meno remunerativa all'interno del settore della GDO, ovvero un ramo in cui, per forza di cose, i margini di profitto online sono inferiori. Tuttavia, evitare di adottare l'approccio digitale sarebbe stato estremamente dannoso.

³⁰ MONTANINO A., CARRIERO A., CIPOLLONE A., DELL'AQUILA C., GIUZIO E., 'Retail e Covid-19: Alcuni fatti stilizzati', 2020, <<https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Retail%20e%20Covid-19.pdf>>.

³¹ CASALEGGIO ASSOCIATI, 'E-commerce in Italia 2020. Vendere online ai tempi del Coronavirus', maggio 2020, <<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>>.

Inoltre, guardando avanti, Statista³² evidenzia un numero straordinario nella quota di mercato del settore della GDO digitale. Le previsioni per il 2025 indicano che il 20,5% della quota di mercato negli Stati Uniti sarà costituito dall'*e-commerce* (Figura 1.5). Ciò implica che nessuna delle principali aziende del settore potrà ignorare l'adozione del digitale, se desidera evitare la perdita di quote di mercato³³.

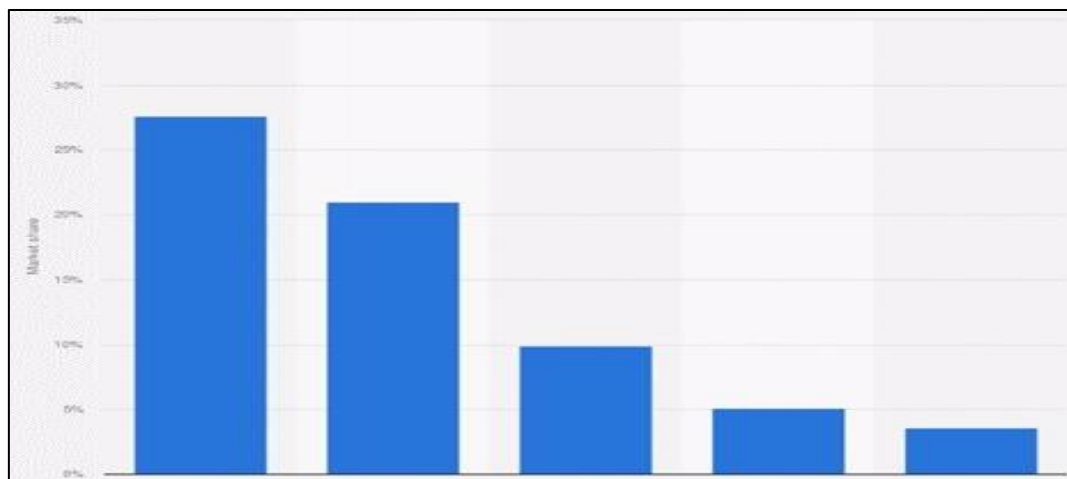


Figura 1.5 – Quota di mercato della GDO negli Stati Uniti dal 2018 al 2021, con una previsione dal 2022 al 2026

Fonte: Statista, 2021.

Difatti, con l'arrivo della crisi sanitaria, i consumatori hanno dato priorità alla paura del virus rispetto a quella di essere vittime di truffe, sperimentando in questo modo l'acquisto online e constatando personalmente che la maggior parte di questi acquisti è sicura e affidabile. Di conseguenza, i dubbi che un tempo frenavano molti consumatori si stanno progressivamente dissolvendo.

In aggiunta, se gestito in modo adeguato, lo shopping online rimane l'opzione più comoda e rapida per effettuare gli acquisti in un mondo sempre più in movimento.

Come ulteriore argomentazione, secondo la scienza comportamentale, le azioni che si ripetono regolarmente per un periodo di tempo prolungato diventano delle abitudini, e una volta che queste sono pienamente radicate nelle nostre vite, è difficile cambiarle.

Bisogna considerare anche che una consistente parte del mondo del lavoro si è trasferita su piattaforme virtuali, adattandosi alle nuove esigenze.

³² Statista è un sito web tedesco specializzato in statistica, che offre dati provenienti da organizzazioni di ricerca di mercato, sondaggi di opinione, nonché statistiche relative agli aspetti economici e governativi.

³³ COPPOLA D., 'E-grocery share of all grocery sales in the United States from 2018 to 2021 with a forecast for 2022 to 2026', 2021, <<https://www.statista.com/statistics/531189/online-grocery-market-share-united-states/>>.

La crisi sanitaria ha portato sia le imprese che i lavoratori a sviluppare una nuova consapevolezza. Difatti, lo *smart working*³⁴ coinvolge ormai in Italia un ampio numero di individui, non più limitato ad una minoranza. L'adozione sempre crescente del cosiddetto lavoro agile consente alle imprese di tagliare i costi fissi, eliminando sedi non necessarie e mantenendo solo quelle essenziali. Ciò comporta una minore necessità di postazioni di lavoro per i dipendenti, facilita l'ottimizzazione degli spazi e permette di risparmiare sui costi legati agli spostamenti.

Tutto è accaduto così rapidamente che in pochi hanno avuto il tempo di riflettere su quanto sia stato rivoluzionato il paradigma del lavoro.

Un gruppo di ricerca della Harvard Business School ha esaminato dettagliatamente ciascun tratto della vita professionale prima e dopo il periodo di *lockdown*, studiando i dati anonimi di utenti distribuiti in sedici città in America, Europa e Medio Oriente, acquisiti da un fornitore di servizi di tecnologia dell'informazione. I risultati indicano che il lavoro da casa, spesso erroneamente chiamato “vacanza retribuita”, in realtà ha condotto ad un incremento delle e-mail, delle riunioni online e delle ore di lavoro straordinario.

Considerando tutte le città prese in esame, la quantità di *meeting* a cui partecipa un dipendente medio è salito del 12,6%, così come è cresciuto del 13,5% il numero medio di partecipanti.

Anche la durata delle riunioni è risultata essere ridotta, con una media del 20% in meno. Per quanto concerne le ore lavorative, secondo gli elementi raccolti dalla squadra di Harvard, in media ciascun dipendente ha incrementato il proprio tempo di lavoro di 48,5 minuti al giorno, corrispondente ad un aumento dell'8,2%³⁵. Questo è l'effetto dello *smart working*, che comporta la gestione di più situazioni e un ampliamento del numero di e-mail da inviare e da ricevere al di fuori dell'orario di lavoro.

Nel complesso, è da evidenziare che il settore della GDO ha subito, in seguito al coronavirus, trasformazioni significative, e in questo processo di cambiamento la tecnologia ha svolto un ruolo centrale.

³⁴ Definito nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Legge 22 maggio 2017, n. 81, come “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.”

³⁵ BORIANI M., ‘Un nuovo modo di lavorare basato sull'ottimizzazione degli spazi’, 2020, <<https://www.azienda-digitale.it/gestione-del-personale/un-nuovo-modo-di-lavorare-basato-sullottimizzazione-degli-spazi/>>.

1.4 Il 2022 tra certezze ed incognite e le prospettive per il 2023

La situazione imminente per il settore della GDO in Italia si preannuncia particolarmente tormentata, a causa di un'inflazione esogena molto elevata. Si osserva, inoltre, un crescente atteggiamento di risparmio tra i consumatori e una considerevole diminuzione del potere d'acquisto delle famiglie, in particolare di quelle più vulnerabili che hanno subito le conseguenze della crisi economica.

Il contesto è delineato chiaramente dai dati NielsenIQ ("NIQ")³⁶, resi pubblici ogni settimana su OsservaItalia, che descrivono una circostanza senza precedenti nel settore della GDO italiana.

Nel corso del 2022, si è addirittura raggiunto un fatturato pari a 124 miliardi di euro, in aumento del 6,6% rispetto al 2021. Si tratta di una crescita senza precedenti, caratterizzata da un notevole aumento delle vendite di prodotti confezionati per il largo consumo, che superano le *performance* del mercato con un incremento del 7,5%, raggiungendo quasi 88 miliardi di euro³⁷. Tuttavia, un'analisi approfondita dei dati, rivela che l'aumento del fatturato è principalmente dovuto ad una sorta di illusione ottica, in quanto è guidato soprattutto dall'andamento dell'inflazione.³⁸

Questa dinamica ha portato ad un aumento dei prodotti sugli scaffali e ha provocato una diminuzione delle quantità acquistate alla cassa, mettendo una pressione significativa sui margini di profitto delle catene di distribuzione, già in tensione a causa degli elevati costi operativi. Di conseguenza, le insegne distributive sono state costrette a ridurre progressivamente il livello delle promozioni, in particolare per quanto riguarda le fasce di sconto più alte, con una diminuzione del 7% a gennaio 2023.

Secondo NielsenIQ, l'andamento dei volumi su base annua è stato praticamente impercettibile, registrando una diminuzione dello 0,3%. Tuttavia, se analizziamo i dati su base mensile, emergono risultati differenti. A partire da ottobre 2022, i volumi sono scesi del 3,7%, hanno mostrato un rallentamento a novembre con una diminuzione dell'1,2%, per poi subire un crollo significativo a gennaio, con una diminuzione del 6%. Ciò

³⁶ NielsenIQ è una società globale specializzata nella raccolta e nell'analisi di dati, che offre un'ampia e affidabile comprensione del mondo dei consumatori e dei mercati.

³⁷ V. DE CEGLIA, 'Il 2023 della Gdo: tante incognite e poche certezze', 2023,

<https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/mercati/2023/03/03/news/il_2023_della_gdo_tante_incognite_e_poch_e_certezze-390355733/>.

³⁸ L'inflazione ha registrato un aumento dell'8,7% in media nel corso del 2022, un incremento del 12,5% nel secondo semestre del 2022 e un ulteriore aumento del 15,4% a gennaio 2023.

suggerisce che le famiglie italiane abbiano aumentato le loro spese nei primi otto mesi dell'anno senza alcun impatto sui volumi. Però, con l'arrivo dell'autunno, l'incremento dei prezzi dell'energia e un'inflazione prossima al 10%, i volumi hanno cominciato a diminuire come reazione all'aumento dei costi.

NielsenIQ ha categorizzato questo fenomeno come naturale, dato che, in aggiunta alla diminuzione delle offerte promozionali, anche un potenziale *downgrading* del carrello³⁹ costituisce oggi un metodo per contrastare l'aumento dei prezzi della vita. Questo è particolarmente evidente nel caso del canale discount e dei prodotti a basso costo, maggiormente colpiti dall'inflazione.

Come è possibile osservare nella Figura 1.6, nel primo trimestre del 2023 l'intero settore *omnichannel* ha registrato una crescita del 9,5%, mentre i formati tradizionali, che comprendono i supermercati, gli ipermercati e i negozi di libero servizio, hanno mostrato un aumento del 9,4%. In particolare, il libero servizio ha segnato un incremento dell'8,8%.

Il *format* drugstore si distingue nello specifico, ma in generale tutti hanno mostrato un notevole sviluppo. Ovviamente, l'origine della crescita nei volumi risiede nell'inflazione, che ha raggiunto livelli estremamente elevati (+15,4%) nel mese di marzo, con una variazione di mix pari al 14,7% (Figura 1.7).

Il confronto tra le dinamiche dei prezzi di quest'anno e dell'anno scorso sorprendente. A marzo 2022, l'inflazione stava iniziando a manifestarsi non per la guerra in Ucraina, ma a causa delle significative pressioni sui prezzi che seguirono la fase *post-Covid*. In quel periodo, infatti, la scarsa disponibilità di materie prime, i problemi legati agli imballaggi e i costi di trasporto erano alle stelle.

Attualmente, la situazione è del tutto diversa: le tensioni legate all'alta inflazione non stanno causando problemi finanziari importanti alla GDO. La lieve diminuzione dei volumi e l'aumento dei ricavi a marginalità costante rappresentano un segnale estremamente positivo per i rivenditori.

³⁹ Il *downgrading* del carrello consiste nell'acquisto di articoli che sono venduti ad un prezzo almeno il 30% inferiore rispetto alla media della loro categoria.

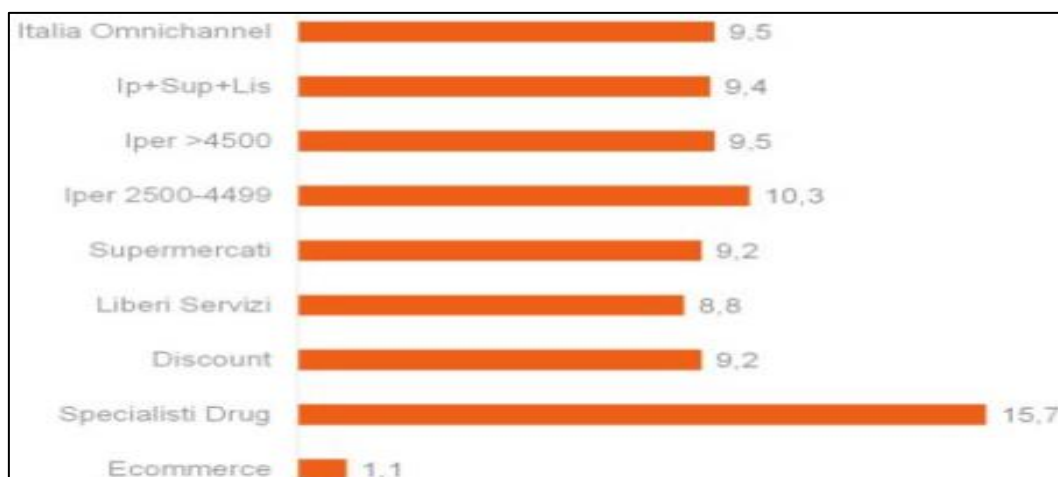


Figura 1.6 – Variazioni a valore nei canali, 1° trimestre 2023, format distributivi

Fonte: NielsenIQTrade*Mis Totale Negozio.



Figura 1.7 – Come varia il prezzo medio dei prodotti acquistati

Fonte: Osservatorio inflazione NielsenIQ.

È indubbiamente vero che in Italia si osservano reazioni dissimili a livello regionale⁴⁰, come dimostra la disparità nella crescita tra le regioni del nord e quelle del sud (Figura 1.8).

Nella zona settentrionale, l'area 1, sebbene registri una crescita, sta avendo difficoltà a mantenere il passo con le altre zone (+7,5%), mentre il nord-est mostra un incremento a doppia cifra. Al contrario, l'area 4 sta registrando un notevole progresso, che è quasi il doppio rispetto alla zona nord-ovest, il che costituisce un dato estremamente interessante. Questo esito non è il risultato di un aumento delle vendite dovuto ad un incremento dei

⁴⁰ TERRONE M., *La Grande Distribuzione Organizzata in Italia: un focus sul clustering territoriale* [tesi], Roma: Dipartimento di Impresa e Management, Luiss Guido Carli, 2020/2021.

volumi, ma è probabilmente correlato ad una maggiore inflazione rispetto alle altre regioni.



Figura 1.8 – Variazioni a valore nei canali, aree geografiche

Fonte: NielsenIQTrade*Mis Totale Negozio.

Paragonando i dati dell'anno scorso con quelli attuali, emergono numerose considerazioni.

In primo luogo, la situazione di gestione insolita che ha avuto inizio nel febbraio 2020 a causa della pandemia di Covid-19 non è ancora ritornata ad una condizione di stabilità. L'origine di questa situazione si trova nelle fluttuazioni delle vendite, causate dalla grande crisi sociale e sanitaria, e proseguite per oltre un anno.

Contemporaneamente, ci sono state distorsioni nella catena di produzione, che hanno cominciato a diventare evidenti a partire da agosto 2021. Queste si sono manifestate ai consumatori con il solito ritardo tecnico, attraverso l'inflazione dei primi mesi del 2022. Ancora alle prese con quella situazione singolare, ci si è ritrovati in una condizione geopolitica internazionale molto contorta, la quale ha generato a sua volta un'inflazione così elevata che non si riscontrava da decenni.

L'unica certezza al momento è che lo stato attuale, nonostante le circostanze iniziali, non è ancora negativo per la GDO, la quale sta registrando una crescita stabile nei suoi ricavi. La vera sfida consisterà nel tornare del tutto alla normalità.

CAPITOLO II: LA SELEZIONE DEL PERSONALE NELLA GDO

2.1 Il reclutamento

La fase di reclutamento segna l'inizio del vero e proprio processo di selezione.

Una volta che l'organizzazione ha stabilito le sue necessità, diventa cruciale identificare e attirare individui potenzialmente adatti a soddisfare tali requisiti. Il reclutamento si configura, infatti, come l'insieme di azioni che permette all'azienda di manifestare la propria richiesta di risorse lavorative e, di conseguenza, di stimolare la potenziale offerta di lavoro⁴¹, con lo scopo di raggiungere un numero adeguato di persone per appagare tali esigenze nel minor lasso di tempo e con spese minime.

Il processo di assunzione non va considerato come una serie di azioni separate e circoscritte temporalmente, ma come uno sviluppo costante. Esso dovrebbe essere considerato all'interno del panorama organizzativo aziendale, in quanto costituisce uno strumento essenziale per il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

A questo punto, l'azienda stabilisce da quali aree o fonti di reclutamento attingere per individuare i candidati da inserire nell'organico. Tale decisione è influenzata da diverse variabili di natura disparata, che l'organizzazione deve considerare attentamente prima di procedere.

Il primo aspetto consiste nell'armonia tra la cultura aziendale e il processo di assunzione, poiché è vitale che l'impresa trasmetta ai candidati un'immagine forte e definita di se stessa. Questo aumento della coerenza può migliorare le possibilità di attrarre individui con valori e competenze che si allineino a quelli dell'impresa.

È fondamentale, poi, considerare le condizioni presenti nel mercato del lavoro e nel mercato di riferimento, specialmente in relazione al rispetto dei requisiti richiesti, all'offerta dei lavoratori, alle differenze salariali e alla disponibilità a spostarsi geograficamente.

Senza dubbio, un'altra componente da considerare sono le limitazioni imposte dalle leggi e dai regolamenti. Un esempio in questo contesto è rappresentato dalla pratica del

⁴¹ COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, 2013.

collocamento mirato⁴², che impone alle aziende l'assunzione di un certo numero di persone con disabilità in base alle dimensioni dell'impresa. Tra 15 e 30 dipendenti, è necessario assumere almeno un lavoratore disabile; tra 36 e 50 impiegati, due salariati disabili; e quando l'azienda conta più di 50 subordinati, è richiesta una percentuale minima del 7% di forza lavoro disabile.

Successivamente, è essenziale scegliere le fonti da cui rintracciare i prossimi membri del personale. In questo caso, si verifica la possibilità di scegliere tra due categorie di fonti: quelle interne all'ente e quelle esterne.

Poiché l'azienda ha la necessità di occupare una posizione vacante, procede con la ricerca di individui capaci all'interno della propria organizzazione. Prima di rivolgersi al mercato esterno, le imprese trovano infatti vantaggioso cercare potenziali candidati nella propria struttura, idonei immediatamente o dopo un adeguato periodo di formazione.

L'impiego di fonti interne può comportare diversi vantaggi e svantaggi, che possono essere identificati e valutati⁴³. Riguardo ai benefici, si riscontra che:

- I costi di selezione e inserimento sono inferiori.
- Vi è minore asimmetria informativa.
- Si registra un incremento del ritorno degli investimenti in formazione per lo sviluppo di competenze specifiche.
- Costituisce un mezzo di *retention*, motivazione e *commitment*.
- Si verifica un progresso nelle relazioni sindacali.

Contemporaneamente, è importante considerare una serie di danni:

- Potrebbe presentarsi il rischio di obsolescenza professionale del capitale umano, che non viene aggiornato.
- La cultura aziendale si irrigidisce.

L'utilizzo delle risorse interne dell'azienda avviene tramite l'implementazione di spostamenti di personale o attraverso l'attivazione di *job posting*, identificato come un mezzo per la crescita e lo sviluppo professionale. Ciò che lo rende ancor più stimolante è la possibilità che offre alle persone di presentare la propria candidatura per ruoli o posizioni che suscitano il loro interesse. Mentre la mobilità tradizionale solitamente viene

⁴² Legge 12 marzo 1999, n.68, Norme per il diritto al lavoro dei disabili. Legge che favorisce l'inserimento e l'integrazione delle persone con disabilità nel contesto lavorativo attraverso il collocamento mirato gestito dagli uffici competenti designati dalle regioni.

⁴³ GABRIELLI G., PROFILI S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, 3° ed, ISEDI, Novara, 2021.

gestita dalla divisione delle risorse umane e dai responsabili di linea, i quali, basandosi su informazioni riguardanti le prestazioni e il potenziale, individuano la persona più idonea a coprire una posizione vuota, nel contesto del *job posting* è l'individuo stesso che si presenta e si offre per un cambio di ruolo.

Come si può notare, entrambe queste procedure sono efficaci nel consolidare l'impegno nei confronti dell'organizzazione. Nonostante ciò, è essenziale gestirle con completa obiettività e trasparenza, evitando qualsiasi percezione di scelte non basate su criteri meritocratici. In aggiunta, anche se solitamente più veloce ed economica, l'opzione di fare affidamento su un bacino interno potrebbe aumentare effettivamente il rischio di autoreferenzialità dell'organizzazione.

L'introduzione di nuove risorse provenienti dal mercato esterno, invece, contribuisce a mescolare la cultura aziendale, promuovendo innovazione e creatività. I benefici derivanti dall'indirizzare l'attività di reclutamento verso il mercato esterno includono⁴⁴:

- L'introduzione di nuove abilità o competenze.
- La fusione o mescolanza di diverse culture.
- La generazione di competizione tra i dipendenti esterni ed interni.
- Il trasferimento di una parte dei costi all'esterno per sviluppare le competenze necessarie.

Tuttavia, gli svantaggi comprendono:

- L'aumento dell'incertezza.
- Il prolungamento dei tempi.
- L'aumento dei costi associati al reclutamento e alla selezione.
- L'incremento delle spese relative alla formazione e all'inserimento.

Il processo di assunzione attraverso il mercato esterno fa uso di vari mezzi, tra i quali i più efficaci includono l'autocandidatura, il passaparola e la pubblicazione di annunci su riviste o online.

L'iniziativa di presentare autonomamente la propria candidatura è un mezzo ampiamente utilizzato, soprattutto in contesti economici e sociali in cui l'offerta di lavoro supera la domanda. I possibili candidati sono quelli che volontariamente inviano il proprio *curriculum* alle organizzazioni. In molte di esse, queste informazioni vengono conservate

⁴⁴ CROSTA C., FERTONANI M., VANNI L.S., *Selezionare, acquisire e mantenere le Risorse Umane, la tradizione, le novità, le tendenze*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

in un *database* che viene consultato in caso di ricerche specifiche.

Il passaparola si riferisce alle vie informali tramite le quali spesso i candidati potenziali vengono a conoscenza di opportunità di lavoro disponibili all'interno delle organizzazioni. Spesso, sono i dipendenti stessi che diffondono le opportunità lavorative tra amici e conoscenti. Questa pratica risulta efficace poiché i dipendenti svolgono un ruolo di ambasciatori dell'organizzazione, fornendo ai candidati potenziali informazioni concrete riguardo all'ambiente di lavoro. Alcune aziende trovano così efficiente questo approccio che incoraggiano i propri dipendenti a promuovere il processo di reclutamento, offrendo incentivi finanziari per ogni assunzione riuscita.

L'uso di annunci costituisce un metodo di reclutamento altamente proficuo nella sua diffusione, permettendo di raggiungere un ampio gruppo di potenziali candidati. In passato, per la pubblicazione di annunci si optava tradizionalmente per giornali a diffusione nazionale, che offrissero sezioni specifiche per la ricerca di personale. È importante considerare che questo approccio al reclutamento risultava abbastanza costoso e, se non gestito adeguatamente, poteva perdere di efficacia. Nonostante molte organizzazioni utilizzino ancora la stampa cartacea come metodo, è notevole un crescente interesse per altri mezzi di comunicazione. Sempre più frequentemente, soprattutto per posizioni *junior* o di neolaureati, le imprese ricorrono al reclutamento online, utilizzando siti e piattaforme tecnologiche appositamente progettate per facilitare l'incontro tra chi cerca lavoro e chi offre opportunità.

2.2 La definizione del profilo

La posizione del responsabile delle risorse umane all'interno dell'azienda è di grande importanza strategica e implica numerose responsabilità. Il suo ruolo comporta la gestione delle dinamiche aziendali per promuovere un ambiente di lavoro positivo e soddisfacente, oltre a prendersi cura del benessere dei dipendenti, della loro crescita professionale e del reclutamento. Al giorno d'oggi, sia studi professionali che aziende affrontano una sfida comune: ricercare individui qualificati e soprattutto pieni di motivazione.

Nel corso del tempo, il processo di selezione del personale è diventato sempre più meticoloso, estremamente rilevante e particolarmente delicato. Ciò avviene in quanto il conseguimento degli obiettivi aziendali e la promozione di un ambiente lavorativo

armonioso è direttamente legato all'efficacia di questo procedimento. Di conseguenza, l'intero settore delle *human resources* ("HR") assume un ruolo cruciale per l'azienda nel suo complesso.

La selezione del personale è un procedimento composto da molteplici fasi nettamente distinte tra loro. Le prime due si svolgono all'interno dell'impresa e costituiscono lo *step* iniziale per una ricerca accurata e appropriata, il cui obiettivo è delineare il profilo ideale da introdurre nell'organico aziendale.

Nella fase iniziale, si apre la *job description*⁴⁵, in cui si analizza l'ambiente organizzativo aziendale in modo da comprendere pienamente le reali necessità dell'azienda. Dopo aver completato questo passaggio, si procede a mettere in evidenza le connotazioni della posizione che dovrà essere ricoperta, coerentemente con quanto esaminato in precedenza. Ciò include aspetti come il titolo della posizione, gli obiettivi, la collocazione all'interno della struttura organizzativa, le relazioni interne ed esterne, gli strumenti di lavoro, le responsabilità e gli incarichi da portare a termine.

Successivamente, sarà necessario elaborare la *person specification*⁴⁶, o *human specification*⁴⁷, che delinea le caratteristiche ideali dell'individuo adatto ad occupare tale ruolo. Nello specifico, saranno elencate le conoscenze, le abilità e i comportamenti necessari per i candidati. Le conoscenze si riferiscono al sapere teorico di natura tecnico-specialistica, che costituisce il fondamento di una professione o di un mestiere. Di solito, le abilità alludono alla capacità pratica di mettere in atto le conoscenze teorico-specialistiche. In conclusione, i comportamenti delineano le modalità di azione richieste in varie situazioni relative all'esecuzione dei compiti specifici associati alla posizione, e sono influenzati da tratti di personalità, orientamenti e valori individuali⁴⁸.

Se eseguita correttamente, questa procedura consente anche di prevenire uno degli errori più comuni nella fase di selezione, ossia il *mirroring*⁴⁹ o errore di proiezione. Questo si verifica quando il selezionatore tende a scegliere individui che riflettono i suoi valori, la sua cultura, le sue abilità e il suo modo di fare, piuttosto che considerare altri candidati

⁴⁵ COSTA G., GIANNECCHINI M., *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2013.

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ HALL L., TORRINGTON D., *Personnel Management: A New Approach*, 2nd ed., London: Prentice Hall, 1991.

⁴⁸ CORTESE C. G., DEL CARLO A., *La selezione del personale. Come scegliere il candidato migliore ai tempi del web*, Raffaello Cortina Editore, 2017.

⁴⁹ MARTONE A., *La selezione del personale*, Guerini e Associati, Milano, 2002.

potenzialmente più adatti. In aggiunta, consente a questi ultimi di stimare quanto siano adatti in relazione ai requisiti e alle caratteristiche della posizione disponibile.

È possibile identificare anche una serie di attributi più dettagliati, correlati alla *job description* precedentemente elaborata, come ad esempio la fascia d'età, il livello di istruzione, i vincoli geografici di residenza, le esperienze pregresse e la disponibilità agli spostamenti e al trasferimento.

Per concludere queste prime due fasi preliminari, si effettua un'analisi dinamica della posizione in questione al fine di anticipare i possibili scenari di sviluppo professionale, considerando aspetti economici e di posizionamento in cui il futuro occupante del ruolo potrebbe trovarsi. Per attirare gli individui più qualificati, infatti, è indispensabile offrire loro progetti invitanti e delineare percorsi di carriera ben strutturati, soprattutto per quanto riguarda la retribuzione, le opportunità di formazione e la possibilità di ampliare le responsabilità in linea con le aspettative e le necessità personali.

2.2.1 Dalla retribuzione alla *talent attraction*

Il reclutamento e la scelta dei candidati, l'*employer branding* e l'offerta di valore sono tutti elementi della *talent attraction*⁵⁰.

Il concetto di *talent attraction* sta sostituendo sempre più la ricerca personale, poiché il focus si sposta sull'attrazione dei migliori talenti come il metodo più efficace per acquisire nuove risorse umane di alto livello. Le imprese necessitano di fornire non soltanto un impiego e un compenso, ma anche condizioni lavorative e principi all'avanguardia.

Questo termine si riferisce alla totalità delle abilità e delle qualità che ognuno può sviluppare quando ci si trova nelle circostanze ottimali. Il talento di una persona abbraccia la sua passione, l'impegno, la determinazione, l'integrità, il lavoro di squadra, il *problem solving*, ma anche il carisma, l'ottimismo, la simpatia e l'umorismo. Queste competenze sono un vero toccasana nella vita quotidiana all'interno di un'azienda, dove gli ostacoli e le tensioni sono sempre presenti. Pertanto, se le imprese sono consapevoli che le risorse migliori vanno attratte, devono anche instaurare le condizioni effettive affinché questi talenti possano prosperare. In sostanza, è necessario che l'azienda agisca in modo coerente, traducendo in azioni ciò che proclama e valorizzando ciò che realizza.

⁵⁰ ROP L., KWASIRA J., *Influence of talent attraction on organizational performance in public University Campuses in County Government of Nakuru, Kenya*, Int. J. Manag. Inf. Technol., 10(8), 2453-2460, 2015.

Fino a circa dieci anni fa, eccetto alcune grandi aziende multinazionali con marchi noti a livello globale, la maggior parte delle aziende proponeva solo lavoro e ciò era sufficiente. La relazione si basava sul sinallagma *do ut des*, ovvero sul principio del dare per avere: lavoro in cambio di retribuzione. Le imprese fornivano questa opportunità, in quanto lavorare era sempre stato indispensabile per guadagnare e per sostenere la vita.

Nel migliore dei casi, durante il colloquio, il momento negoziale si concentrava sull'ammontare della retribuzione. Raramente i percorsi di carriera erano menzionati durante il processo di assunzione e molto meno si discuteva riguardo al clima aziendale, alla qualità di vita in ufficio, all'uguaglianza di genere, al benessere dei dipendenti e ad altre questioni che attualmente sono parte integrante delle interviste, fino ad affrontare argomenti “*ESG*” (*Environmental, Social, Governance*) che evidenziano i valori, la filosofia e lo stile dell'azienda. In quel periodo, le imprese si dedicavano a cercare nuovi dipendenti in base alle esigenze specifiche di personale che si presentavano di volta in volta. Solitamente, il processo iniziava con l'incarico affidato a società specializzate nell'intermediazione del lavoro per individuare i profili professionali desiderati.

Secondo le analisi di Philips e Roper⁵¹, l'attrazione della generazione Y richiede, invece, strategie di reclutamento innovative, che evitino gli approcci tradizionali. Questo raggruppamento, nato tra il 1980 e il 2001, porta con sé nel contesto lavorativo un ambiente nuovo e aspettative diverse. I due studiosi suggeriscono che una strategia efficace per attrarre questi talenti consiste nel fornire compensi che siano competitivi o superiori al mercato. Questi offrono benefici che superano quelli offerti da altre imprese operanti nello stesso mercato.

In aggiunta a ciò, Rastgoo⁵² e Moghtadaie e Taji hanno esaminato come le tattiche di gestione dei talenti influenzino le *performance* delle organizzazioni. Le conclusioni a cui sono giunti indicano che il processo di attrarre talenti ha un impatto significativo sulle prestazioni delle imprese. Queste ultime devono attirare individui con le competenze richieste affinché ciò si rifletta in un miglioramento costante e duraturo dei risultati aziendali⁵³.

⁵¹ PHILLIPS D.R., ROPER K.O., *A framework for talent management in real estate*, Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16, 2009.

⁵² RASTGOO P., *The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees*, Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 64(2), 653-662, 2016.

⁵³ BOXALL P., PURCELL J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan: Basingstoke, UK, 2003.

Successivamente alla *talent attraction*, risulta vantaggioso concentrarsi sulla *talent retention*. Si tratta di una strategia intenzionale per trattenere i dipendenti di talento⁵⁴ e rappresenta una sfida complessa per le organizzazioni⁵⁵. La motivazione, l'opportunità di formazione, la prospettiva di avanzamento di carriera, i benefici e i compensi sono tutti elementi che possono contribuire a conseguire lo scopo.

Le prestazioni e la capacità di trattenere i talenti di alto livello influiscono sul successo complessivo dell'organizzazione, sulla sua redditività e sulla sostenibilità⁵⁶. Una delle sfide chiave consiste nel mantenere questi dipendenti dopo che hanno completato la formazione.

Becker et al.⁵⁷ hanno suggerito di implementare un sistema di compensi che delinei chiaramente le aspettative di prestazione, i requisiti di competenza, l'esperienza e il comportamento. Il metodo successivo consiste nel sottolineare che tutti i sistemi dovrebbero favorire prestazioni elevate a ogni livello di competenza e che i compensi e i premi dovrebbero sostenere gli obiettivi complessivi dell'azienda in termini di reclutamento, fidelizzazione e *performance* aziendale.

In conclusione, la *retention* dei talenti e le prestazioni organizzative sono correlati positivamente⁵⁸. È possibile affermare che esiste una correlazione positiva e significativa tra le due variabili, sottolineando l'importanza per le organizzazioni di adottare e mantenere pratiche di *retention* efficaci.

2.3 L'evoluzione del processo di selezione

Il termine ricerca e selezione del personale indica quell'operazione rivolta, all'interno del contesto lavorativo, all'individuazione di persone da reclutare mediante un contratto di lavoro, sia in un'organizzazione pubblica che privata.

I primi riscontri di questo processo possono essere rintracciati nell'era della dinastia

⁵⁴ OLADAPO V., *The impact of talent management on retention*, Journal of business studies quarterly, 5(3), 19–36, 2014.

⁵⁵ MOHAMMED A., *The impact of talent management on employee engagement, retention and value addition in achieving organizational performance*, International journal of core Engineering & Management, 1(12), 142-152, 2015.

⁵⁶ OLADAPO V., *The impact of talent management on retention*, cit., 19–36.

⁵⁷ BECKER B.E., HUSELID M.A., ULRICH D., *The HR Scorecard*, Harvard Business School Press: Boston, MA, USA, 2001.

⁵⁸ KONTOGHIOGHES C., FRANGOU K., *The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance*, SAM Advanced Management Journal, 74(1), 29, 2009.

cinese Han (206 a.C. – 220 d.C.), quando la valutazione dei funzionari pubblici per l'assunzione si basava sulle loro conoscenze, abilità intellettuali e integrità morale.

A partire dalla metà del XIX secolo, la società ha vissuto un cambiamento significativo, innescato dall'avvento della rivoluzione industriale e dall'emergere dei primi giganti industriali. L'aumento della richiesta ha generato una crescente necessità di reclutare nuovi talenti umani per soddisfare tale domanda.

Per questo motivo, si sviluppa un sistema di selezione del personale retribuito sempre più sofisticato: qui si inserisce il pensiero di Frederick Winslow Taylor⁵⁹, il quale sottolineò l'importanza di selezionare la forza lavoro all'interno delle fabbriche basandosi su criteri scientifici rigorosi, al fine di rispettare il principio universale dell'assegnazione dell'individuo adeguato al posto giusto. Taylor sostiene che è fattibile associare ogni mansione alla persona più idonea, in base a specifici requisiti comportamentali. Questo compito è affidato ad un reparto dedicato alla selezione e alla formazione del personale. L'obiettivo finale è quello di eliminare eventuali cause di instabilità, inefficienza e decisioni arbitrarie all'interno delle organizzazioni.

Durante la Prima guerra mondiale, è stato introdotto l'*assessment center*, un metodo volto a valutare le capacità di *leadership* e di comando dei giovani ufficiali attraverso *test* attitudinali, di personalità e prove fisiche. Il primo impiego dell'*assessment center* in ambito civile avvenne nel 1940, quando l'Inghilterra optò per questo sistema per la scelta di personale amministrativo.

Tra gli anni '50 e '80 si assistette ad una transizione da un processo soggettivo, basato interamente sui criteri determinati dal selezionatore, ad un approccio incentrato sull'instaurare un sistema di scelta il più oggettivo possibile. Tuttavia, sia l'approccio basato sulla soggettività e privo di criteri misurabili, sia l'approccio che si concentra esclusivamente sulle competenze e sulle abilità trascurando gli aspetti legati ai comportamenti e alle motivazioni, si sono dimostrati inefficaci nella selezione del personale.

Durante gli anni 2000, le imprese cominciano a spostare il loro focus, abbandonando le metodologie passate come la selezione soggettiva e quella basata sulle competenze.

⁵⁹ Frederick Winslow Taylor, celebre ingegnere e imprenditore statunitense, è noto come il padre del taylorismo. Quest'ultimo si basa sull'equilibrio tra una *leadership* competente e operai specializzati per ottimizzare l'organizzazione del lavoro in modo scientifico. Questa teoria si fonda sull'idea centrale che esista un'unica *one best way* per svolgere qualsiasi tipo di attività.

Invece, si orientano verso un nuovo approccio, che mette l'accento sull'analisi dei fattori motivazionali di ciascun candidato durante il processo di selezione.

Verso la fine del ventesimo secolo, si è assistito alla consolidazione di alcuni fenomeni significativi, tra cui la globalizzazione, l'instabilità economica e l'innovazione tecnologica incessante⁶⁰. Questi eventi hanno avuto, e continuano ad avere, impatti significativi sulle dinamiche lavorative e sui processi che le regolamentano.

Il processo di acquisizione delle risorse umane è una delle attività di *people management* che ha subito maggiori cambiamenti, soprattutto per quanto riguarda gli obiettivi più che per gli strumenti utilizzati.

La consapevolezza del ruolo centrale dell'individuo nel conseguimento dei risultati dell'organizzazione ha notevolmente aumentato l'importanza della selezione. Questo processo consente alle imprese di acquisire le conoscenze e le competenze essenziali per perseguire e mantenere nel tempo prestazioni di successo, differenziandosi dai loro concorrenti.

In seguito a ciò, c'è stata una significativa trasformazione nella prospettiva con cui l'impresa considera l'individuo, e viceversa. Attualmente, l'attenzione si rivolge alle capacità intrinseche dell'individuo, in quanto sono le opportunità di sviluppo e di crescita personale a permettere all'impresa di mantenere il proprio successo nel lungo periodo.

In modo simile, quando un individuo si avvicina ad una società, lo fa con aspirazioni che lo motivano a proiettare il suo sguardo verso il futuro. Pertanto, la selezione non dovrebbe essere vista solamente come una fase tecnica, bensì come l'inizio di un progetto. Le conseguenze di questa procedura avranno, difatti, un impatto sulla relazione tra le parti coinvolte e si faranno sentire per tutta la durata dell'appartenenza dell'individuo all'azienda. Da questo punto di vista, il periodo della selezione rappresenta il contesto ideale per iniziare a creare quel tessuto di informazioni, conoscenze e aspettative che costituisce l'essenza del contratto psicologico che lega l'individuo all'organizzazione, e viceversa.

In aggiunta, l'avvento delle reti ha fornito alle imprese strumenti essenziali per gestire le proprie organizzazioni e, in particolare, le risorse umane. Le opportunità fornite da Internet nel contesto del reclutamento sono molteplici e consentono la raccolta di una maggiore quantità di informazioni e dati a costi più contenuti, raggiungendo

⁶⁰ GABRIELLI G., PROFILI S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, cit.

contemporaneamente un numero più ampio di individui.

Il termine *e-recruitment* si riferisce a tutte le attività di ricerca e selezione del personale svolte da un reclutatore attraverso l'utilizzo di strumenti informatici connessi a Internet. Le tecnologie utilizzate, definite *web-based*, sono impiegate per assistere reclutatori e candidati nel completamento più efficace ed efficiente delle attività. Queste permettono l'automazione dei processi di reclutamento e una diffusione più veloce delle informazioni necessarie per prendere decisioni adeguate.

In supporto a ciò, esiste un ulteriore strumento fondamentale: i *social network*. Il *social recruiting* può essere descritto come il complesso di attività finalizzate al reclutamento del personale, le quali si realizzano mediante l'impiego dei *social network*.

2.3.1 La scelta del candidato

Un processo di selezione accurato, che soddisfi entrambe le parti coinvolte, fornisce all'organizzazione una base solida per raggiungere più agevolmente i suoi obiettivi aziendali, migliorando il benessere e la soddisfazione dei dipendenti, la produttività e la qualità delle prestazioni.

La concordanza tra l'individuo e l'ambiente lavorativo è denominata *person-environment fit* (“*P-E fit*”)⁶¹ e si articola in due aspetti: il primo riguarda la coerenza tra l'individuo e l'impresa, chiamata *person-organization fit*, mentre il secondo considera principalmente la relazione tra la persona e il lavoro da svolgere e prende il nome di *person-job fit*.

Di solito, l'operazione di selezione si concentra maggiormente sulla ricerca di questa seconda forma di adattamento, orientando l'analisi dei candidati verso l'identificazione di abilità, conoscenze e *background* educativi che siano in sintonia con la posizione da occupare. Il *person-job fit*, invece, considera l'armonizzazione sia tra le responsabilità del lavoro e le qualità e caratteristiche del candidato, sia tra la natura del lavoro e le preferenze e attitudini della persona.

Entrambe le visioni partono dal presupposto teorico che un alto grado di adattamento costituisca uno dei fattori chiave in grado di influenzare notevolmente le prestazioni individuali.

Sempre più frequentemente nelle organizzazioni, si presta maggiore attenzione non solo a questa forma di adattamento, ma anche alla coerenza tra l'individuo e l'organizzazione

⁶¹ AUTIERI E., *Management delle risorse umane*, Guerini e associati, Milano, 1997.

nel suo complesso. La base di questa idea è che la condivisione dei valori e della cultura aziendale promuova una maggiore e più veloce identificazione delle persone con l'azienda. Ciò rappresenta un elemento che può sostenere nel tempo la motivazione individuale.

In breve, l'allineamento tra la persona e la posizione svolge un ruolo cruciale nel potenziare la motivazione, la soddisfazione e la propensione a rimanere a lungo nell'impresa. Allo stesso modo, l'adattamento tra l'individuo e l'organizzazione favorisce l'impegno e la propensione a manifestare comportamenti proattivi a beneficio dell'azienda, comunemente noti come atteggiamenti di cittadinanza organizzativa.

È cruciale considerare come queste due modalità di adattamento, pur essendo separate, si influenzino reciprocamente, generando una sinergia significativa⁶². La condivisione di valori e cultura tra l'individuo e l'organizzazione tende ad agevolare un adattamento ottimale al proprio ruolo, mentre una forte corrispondenza tra la persona e le mansioni svolte stimola l'interesse nell'ambito organizzativo più ampio (Figura 2.1).

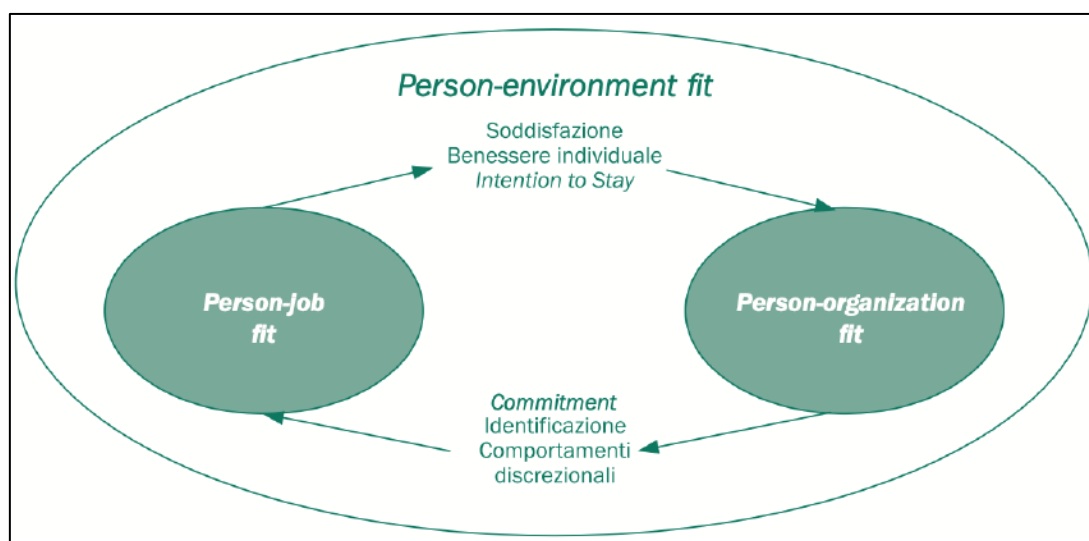


Figura 2.1 – Person-environment fit

Fonte: GABRIELLI G., PROFILI S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, 3° ed, ISEDI, Novara, 2021.

La fase di *screening* inizia dopo il processo di reclutamento, anche se in alcuni casi, durante la fase precedente, vengono condotte attività preliminari di *screening*⁶³, che possono comprendere l'analisi manuale dei *curricula* dei candidati o l'esame automatico tramite *software*. L'obiettivo è eliminare immediatamente coloro che non soddisfano i

⁶² GABRIELLI G., PROFILI S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, cit.

⁶³ COSTA G., GIANNECCHINI M., *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, cit.

requisiti e le caratteristiche necessari richiesti dall'azienda, al fine di agevolare la fase successiva di *screening* e l'intero processo di selezione.

Dunque, dopo la fase di reclutamento e dopo aver ricevuto un determinato numero di candidature, inizia la fase effettiva di *screening*, durante la quale le domande vengono attentamente analizzate. Rispetto alla fase iniziale, si cerca di identificare tra i vari candidati che soddisfano i requisiti dell'azienda coloro che possono risultare più promettenti e qualificati, ossia i candidati migliori. Pertanto, le informazioni chiave considerate includeranno fattori demografici, conoscenze, esperienza professionale e attitudini. Nella conduzione di questa attività, è importante sempre considerare il profilo professionale specificato e, a questo scopo, può essere vantaggioso suddividere le diverse domande da analizzare in categorie⁶⁴. Una prima classe comprende i *curricula* di coloro che corrispondono al profilo richiesto, una seconda è destinata ai candidati che rispondono parzialmente alle esigenze dell'azienda e necessitano di ulteriori valutazioni, mentre una terza include gli individui da escludere.

Attraverso l'esame delle domande ricevute, verrà determinato il numero di candidati da chiamare per il processo di selezione, in base al numero di posizioni disponibili da coprire. È consigliabile fornire ai candidati non idonei, destinati ad essere esclusi, spiegazioni riguardo al rifiuto dell'azienda attraverso una lettera chiara e cortese, evitando l'utilizzo di copie *standard* già impiegate.

2.4 I principali strumenti per la valutazione dei candidati e le eventuali criticità

La fase di selezione rappresenta il momento cruciale nella decisione tra le candidature ottenute durante il processo di reclutamento. Questo implica che l'organizzazione deve identificare le metodologie che le consentano di prendere decisioni in modo adeguato.

Esistono diverse opzioni a disposizione, alcune caratterizzate prevalentemente da aspetti qualitativi, mentre altre pongono maggior enfasi sulla dimensione quantitativa.

Gli strumenti più comunemente utilizzati dalle organizzazioni includono il colloquio, i *test* e l'*assessment center*, argomenti che saranno esplorati in dettaglio in seguito.

Prima di esaminare minuziosamente gli strumenti specifici, è utile analizzare un tema che evidenzia alcune sfide comuni nel processo di selezione, presenti in misura variabile in

⁶⁴ FERMI U., *Le risorse del selezionatore. Strumenti e suggerimenti per la selezione del personale*, FrancoAngeli, Milano, 2016.

tutti gli strumenti. Il punto in questione verte sull'efficacia delle metodologie di selezione nel garantire la scelta ottimale tra i diversi candidati disponibili.

Tra i parametri più comuni da considerare si includono l'affidabilità, la validità e la sensibilità⁶⁵.

L'affidabilità è il criterio fondamentale che deve essere soddisfatto da ogni strumento di valutazione e si concentra sulla coerenza dello strumento rispetto all'oggetto misurato, ossia sulla capacità di eliminare errori dovuti a disturbi casuali⁶⁶. In qualsiasi contesto di misurazione, e di conseguenza anche nel processo di selezione, l'affidabilità coinvolge sia l'oggetto che viene misurato che il misuratore. Un metodo può considerarsi affidabile quando produce risultati coerenti, sia che la misurazione venga ripetuta nel tempo su uno stesso oggetto, sia che lo stesso oggetto venga misurato da individui diversi. Le sfide emergono dalla natura stessa dell'"oggetto" sottoposto a misurazione nel processo di selezione, che in questo caso è rappresentato dalla persona. L'essere umano, infatti, per sua natura, è soggetto a considerevole variabilità e suscettibilità. Diverse condizioni interne ed esterne, come lo stress, la competizione e la necessità, possono influenzare notevolmente i suoi atteggiamenti e comportamenti. La questione che si pone è se sia fattibile o meno rispettare tali criteri di affidabilità. In effetti, ogni persona possiede un nucleo distintivo e identificativo che, in età adulta, tende a mantenersi costante. Si tratta dell'insieme di valori e caratteristiche di personalità che costituiscono l'identità psicologica e comportamentale di ciascuno di noi. La possibilità di avere strumenti affidabili nel processo di selezione si basa sulla coerenza della componente individuale. La validità di uno strumento viene valutata in base alla sua capacità di identificare il candidato migliore, utilizzando come riferimento i punteggi ottenuti durante il processo di selezione e le misurazioni effettive delle prestazioni lavorative fornite. La preoccupazione riguardo a una validità insufficiente degli strumenti si traduce nell'evitare due tipi di errori: i falsi positivi e i falsi negativi⁶⁷. Nel primo scenario, che è particolarmente problematico per un'organizzazione, si verifica l'assunzione di candidati che, una volta in azienda, non soddisfano le aspettative nelle responsabilità per cui sono stati selezionati. Pertanto, si verificano costi associati ai danni ai macchinari, alla

⁶⁵ GABRIELLI G., PROFILI S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, cit.

⁶⁶ GERHART B., HOLLENBECK J.R., NOE R.A., WRIGHT P.M., *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano, 2006.

⁶⁷ COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, cit.

diminuzione della produttività, al deterioramento del clima aziendale e alla necessità di trovare un sostituto per l'individuo. Nel secondo caso, si verifica invece l'esclusione di candidati le cui prestazioni avrebbero potuto rappresentare un valore aggiunto per l'organizzazione. I costi in questa situazione sono complessi da quantificare, ma riguardano la mancata opportunità di reclutare un candidato qualificato per ricoprire il ruolo aziendale.

La situazione può essere sintetizzata attraverso la seguente matrice:

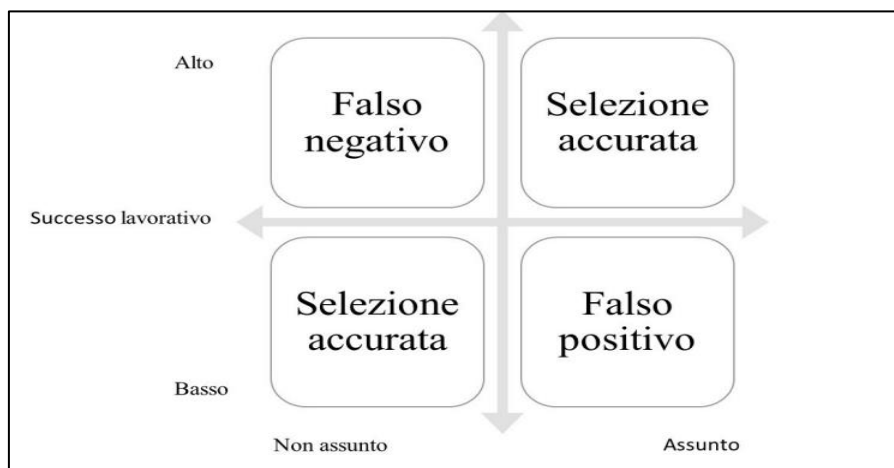


Figura 2.2 – La minimizzazione dei falsi positivi e dei falsi negativi

Fonte: COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2013.

Un ulteriore elemento critico associato al processo di selezione è rappresentato dalla disparità di informazioni, che coinvolge sia i candidati che l'azienda. Sotto l'aspetto dell'impresa, quest'ultima è a conoscenza soltanto degli aspetti più evidenti del candidato, ovvero quelli desumibili dal *curriculum vitae* o dai profili sui *social network*. Le sfaccettature più nascoste di ogni individuo, come la propensione al lavoro di squadra, l'orientamento agli obiettivi e le competenze relazionali, possono essere rivelate solo attraverso la collaborazione diretta del candidato all'interno dell'organizzazione. Gli strumenti impiegati durante il processo di selezione sono progettati proprio per rivelare questi aspetti impliciti di ciascun candidato. Sotto il profilo del candidato, d'altra parte, ciò significa che egli conosce solo in parte le peculiarità dell'azienda e le opportunità di crescita professionale che essa può offrire. La mancanza di informazioni complete porta i candidati ad omettere le ragioni effettive di eventuali licenziamenti o dimissioni, specialmente quando si desidera nascondere conflitti passati con un precedente datore di lavoro. L'organizzazione, allo stesso modo, tende a trascurare le opportunità di sviluppo

professionale se le prospettive di impiego per il candidato sono limitate. Emerge, quindi, una situazione di selezione avversa o opportunismo *ex ante*⁶⁸, in cui una delle due parti riesce a manipolare l'altra, occultando possibili informazioni. Questo fenomeno è il risultato dell'asimmetria informativa tra gli attori, che si traduce nel comportamento scorretto di uno dei soggetti durante la fase di stipulazione del contratto. In questo punto cruciale si gettano le fondamenta per il contratto psicologico che unirà l'azienda al nuovo assunto. È possibile evitare comportamenti poco trasparenti solo se entrambe le parti sono orientate ad instaurare una relazione a lungo termine, permettendo così di rivelare tutte le informazioni false o omesse.

La sensibilità di uno strumento di selezione si riferisce alla sua capacità di differenziare tra candidati che mostrano somiglianze significative. Questo aspetto è particolarmente rilevante, ad esempio, in contesti in cui è necessario selezionare un neolaureato tra individui che hanno completato lo stesso corso di studi.

Infine, nella selezione dello strumento più adatto, le aziende considerano anche due ulteriori aspetti: l'economicità e la praticità. La prima riguarda i costi associati allo strumento stesso e quelli correlati alla sua implementazione, come ad esempio la formazione necessaria per i selezionatori. La praticità, invece, si riferisce al grado di complessità coinvolto nell'uso dello strumento e alla sua capacità di adattarsi a contesti vari.

La Tabella 2.1 offre un confronto tra alcuni dei principali strumenti di selezione in relazione a questi criteri:

	AFFIDABILITA'	VALIDITA'	SENSIBILITA'	ECONOMICITA'	PRATICITA'
Intervista non strutturata	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Alta
Intervista strutturata	Alta	Alta	Alta	Alta	Bassa
Test cognitivi	Alta	Media	Bassa	Media	Alta

⁶⁸ JENSEN M.C., MECKLING W.H., *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 1976.

Test di personalità	Alta	Alta	Alta	Media	Alta
Assessment center	Alta	Alta	Alta	Alta	Bassa

Tabella 2.1 – Strumenti di selezione e criteri di valutazione

Fonte: adattamento da GERHART B., HOLLENBECK J.R., NOE R.A., WRIGHT P.M., *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano, 2006 e BOSELIE P., *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*, Mc-Graw-Hill, Maidenhead, 2010.

2.4.1 Il colloquio

Il colloquio è il mezzo preferito durante la fase di selezione. La frequente utilizzazione di questa tecnica non dipende tanto dalla sua affidabilità, quanto dalla capacità di facilitare un dialogo diretto tra l'organizzazione e il candidato. La caratteristica intrinseca del colloquio facilita l'instaurarsi di una relazione tra le due parti e crea le premesse per uno scambio reciproco. Questo permette di ridurre la discrepanza informativa che caratterizza le interazioni tra le parti coinvolte^{69 70}.

Prima del colloquio, l'impresa si avvicina spesso all'incontro con il candidato avendo a disposizione solo le informazioni fornite dal suo *curriculum vitae* e, eventualmente, da prove di selezione precedenti. D'altra parte, il candidato dispone di informazioni che può acquisire tramite il sito aziendale e da altre fonti indirette, come notizie apparse sulla stampa o esperienze raccontate da amici. Il colloquio fornisce un contesto idoneo per un confronto aperto e approfondito, contribuendo così a ridurre l'incertezza che solitamente accompagna le decisioni di selezione.

L'importanza attribuita al colloquio ha portato molte aziende a fornire ai candidati suggerimenti e indicazioni utili per prepararsi adeguatamente a questa fase del processo di selezione. Ferrero, ad esempio, fornisce nel proprio sito una serie di consigli e suggerimenti per coloro che si troveranno ad affrontare un colloquio di selezione in azienda. Tra questi consigli, è rilevante notare l'invito non solo ad avere chiare le caratteristiche attraenti e distintive dell'azienda, ma anche ad essere preparati sulle informazioni riguardanti i prodotti e i servizi dei principali concorrenti.

⁶⁹ GABRIELLI G., *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

⁷⁰ PILATI M., *People Management*, in Tosi H. e Pilati M. (a cura di), *Il comportamento organizzativo*, Egea, Milano, 2017.

A fronte delle numerose qualità, il colloquio può manifestare alcune possibili difficoltà. A minare la validità del colloquio c'è l'inevitabile soggettività del processo, nel quale il giudizio è influenzato dal selezionatore, con le sue prospettive personali e possibili pregiudizi. La consapevolezza di questa sfida induce le organizzazioni, e in particolare i selezionatori, ad utilizzare questo strumento con crescente competenza e preparazione.

In particolare, si è riconosciuto che la mancanza di una struttura chiara e mirata mina l'affidabilità di questo strumento, aumentando la componente soggettiva e arbitraria della valutazione. Le informazioni ottenute da un colloquio non strutturato possono variare considerevolmente tra i diversi candidati, riducendo così la possibilità di confronto e, come già sottolineato, compromettendo l'affidabilità delle decisioni.

Le aziende, per questo motivo, hanno mostrato un interesse crescente nel preparare adeguatamente gli intervistatori e nell'adottare interviste strutturate⁷¹.

Le interviste situazionali sono il formato più comune tra le interviste strutturate. Queste consistono nel richiedere al candidato di delineare come si comporterebbe in situazioni ipotetiche. Questa metodologia poggia sulla fiducia nel fatto che le intenzioni costituiscono indicatori validi del comportamento futuro.

Le situazioni proposte ai candidati sono solitamente scelte in base a incidenti critici, ossia ad eventi reali in cui determinati comportamenti hanno dimostrato di essere particolarmente efficaci. Le risposte fornite dai candidati possono essere confrontate tra loro e valutate in relazione al repertorio di comportamenti considerati eccellenti, medi o inadeguati dall'organizzazione.

Un'altra metodologia di interviste strutturate si concentra sugli eventi passati durante l'esperienza lavorativa del candidato, cercando di comprendere la risoluzione di tali situazioni e trarne spunti significativi per il comportamento futuro.

Un punto di forza di entrambi questi approcci è la capacità di collegare le risposte dei candidati a criteri di valutazione definiti in anticipo e concordati tra diversi intervistatori. Questo approccio, però, limita notevolmente la soggettività e l'arbitrarietà delle valutazioni, conferendo maggiore affidabilità e validità predittiva alle informazioni raccolte dai selezionatori.

Sebbene sia importante rendere il colloquio di selezione un processo organizzato, l'eccessiva strutturazione può talvolta comportare effetti controproducenti. La

⁷¹ ARGENTERO P., *L'intervista di selezione*, FrancoAngeli, Milano, 1988.

competenza del selezionatore risiede nel saper creare, all'interno dell'intervista, opportunità che permettano al candidato di comunicare in modo naturale e sincero, condividendo informazioni riguardanti la propria personalità, gli interessi e gli obiettivi. La conoscenza del sistema motivazionale e dei valori del candidato costituisce un elemento fondamentale nella selezione dell'individuo più idoneo, al di là delle competenze tecniche. L'analisi dei valori rappresenta un momento cruciale durante l'intervista, poiché permette sia all'intervistatore che all'esaminando di acquisire informazioni essenziali per stabilire la componente implicita delle reciproche aspettative, delineando così il cosiddetto contratto psicologico.

Una possibile strategia efficace potrebbe consistere nell'adottare una combinazione dei due approcci⁷². Potrebbe risultare benefico introdurre un momento di scambio informale all'inizio o alla fine dell'intervista, riservando la parte principale per la raccolta di informazioni strutturate. Come si può notare, il colloquio costituisce una risorsa fondamentale per ottenere informazioni sia di natura professionale, che contribuiscano a valutare l'allineamento tra la persona e il ruolo (*person-job fit*), sia di natura personale, come inclinazioni individuali, motivazioni e aspettative, utili per valutare l'allineamento tra la persona e l'organizzazione (*person-organisation fit*).

Durante il colloquio, il selezionatore si supporta con la compilazione di una scheda, concentrandosi in tempo reale sugli episodi più significativi della carriera professionale del candidato. Dopo essere stata completata, la scheda contribuisce ad ampliare l'archivio delle candidature grazie alle informazioni supplementari e ai chiarimenti che contiene. Per alcuni selezionatori, compilare la scheda durante il colloquio può risultare distrattivo e poco concentrato. Di conseguenza, preferiscono posticipare l'elaborazione della stessa nella mezz'ora successiva all'incontro con il candidato.

In ogni caso, le prime sezioni da completare riguardano le informazioni personali, il *background* educativo e i corsi di formazione. Per non occupare eccessivo tempo durante il colloquio e considerando che tali dati sono generalmente presenti nel *curriculum vitae* del candidato, si consiglia al valutatore di compilarli in anticipo, integrandoli successivamente con ulteriori dettagli emersi durante la conversazione con il candidato. A seguire, vengono trattati gli ambiti relativi alle competenze informatiche e linguistiche,

⁷² CORTESE C. G., DEL CARLO A., *La selezione del personale. Come scegliere il candidato migliore ai tempi del web*, cit.

nonché alle esperienze professionali. Per quanto riguarda l'esperienza lavorativa, il selezionatore focalizza l'attenzione sull'identificazione di eventuali intervalli temporali tra un'occupazione e un'altra, così come su potenziali miglioramenti retributivi correlati ai cambiamenti di mestiere dell'individuo.

Per quanto riguarda le esperienze professionali, vengono registrate le caratteristiche della posizione ricoperta dal candidato. Inoltre, si presta ulteriore attenzione alle motivazioni che hanno spinto il soggetto a cambiare lavoro. L'intervistatore valuta il grado di corrispondenza tra le aspettative professionali del candidato e la sua effettiva esperienza lavorativa, osservando le aspettative dichiarate dal soggetto.

La scheda continua poi con la sezione riguardante gli interessi extraprofessionali, comprendendo l'impiego del tempo libero e gli *hobby* del candidato.

Infine, il valutatore può annotare alcune osservazioni sulle impressioni immediate emerse durante l'incontro con il candidato.

Di seguito, viene fornito un esempio di modulo per la valutazione del colloquio:

SCHEDA COLLOQUIO				
Figura professionale:		Archiviazione		Data:
Altre figure professionali:				
DATI ANAGRAFICI/DEMOGRAFICI				
Cognome _____		Nome _____		
Nato/a _____ il _____		Residenza _____		Città _____
Tel. _____		Cell. _____		e-mail _____
Stato civile _____		Automunito _____		
ISTRUZIONE SCOLASTICA				
Medie Sup. _____		Anno _____		Voto _____
Università _____		Anno _____		Voto _____
CONOSCENZE LINGUISTICHE		CONOSCENZE INFORMATICHE		
_____ ☐ ott. ☐ buono ☐ discr. ☐ scol.		_____		
_____ ☐ ott. ☐ buono ☐ discr. ☐ scol.		_____		
_____ ☐ ott. ☐ buono ☐ discr. ☐ scol.		_____		
_____ ☐ ott. ☐ buono ☐ discr. ☐ scol.		_____		
CORSI DI FORMAZIONE/SPECIALIZZAZIONE				
Ente	Titolo	Anno	Anno	Durata

ESPERIENZE LAVORATIVE						
1) dal / al /	Azienda	Località	CCNL	Liv.	Retr.	Mansione entrata
N° dip.	Prodotto/Servizio	Fatturato				Mansione uscita
2) dal / al /	Azienda	Località	CCNL	Liv.	Retr.	Mansione entrata
N° dip.	Prodotto/Servizio	Fatturato				Mansione uscita
3) dal / al /	Azienda	Località	CCNL	Liv.	Retr.	Mansione entrata
N° dip.	Prodotto/Servizio	Fatturato				Mansione uscita
ESPERIENZE PROFESSIONALI						
MOTIVAZIONI AL CAMBIAMENTO						
ASPETTATIVE PROFESSIONALI						
INTERESSI EXTRAPROFESSIONALI						
NOTE						

Figura 2.3 – Esempio scheda di colloquio

Fonte: CORTESE C.G., DEL CARLO A., *La selezione del personale: come scegliere il candidato migliore ai tempi del web*, Raffaello Cortina Edizioni, Milano, 2017.

2.4.2 I test

I *test* costituiscono un altro strumento metodologico utile per ottenere informazioni che facilitano la valutazione dei candidati. Quelli comunemente utilizzati nel contesto della selezione del personale sono i *test* di abilità cognitiva e i *test* di personalità.

I primi forniscono informazioni sulle capacità intellettuali, valutando sia l'intelligenza generale che abilità specifiche come quelle numeriche, verbali o di ragionamento astratto. Sono relativamente facili da somministrare e convalidare, ma richiedono comunque una formazione specifica da parte dell'esaminatore. I risultati forniscono indicazioni affidabili sulle competenze necessarie per determinati profili professionali. Tuttavia, l'applicazione di questi strumenti ha mostrato alcune limitazioni nell'esperienza pratica. Spesso, chi si candida per una specifica posizione ha un livello di abilità cognitiva e intelligenza che non varia significativamente. Raramente si riscontrano candidati con un QI inferiore a 90 per posizioni di *project manager*, così come è poco comune trovare candidati con un QI superiore a 140 per ruoli ad alto contenuto esecutivo. Di conseguenza, è emerso che le valutazioni delle abilità cognitive non sono in grado di evidenziare differenze significative tra i vari candidati⁷³.

Un ulteriore elemento che invita alla prudenza nell'utilizzo di questi strumenti è che i

⁷³ NEWELL S., *Recruitment and Selection*, in Bach S. (a cura di), *Managing Human Resources*, Blackwell Publishing, Oxford, 2005.

risultati dei *test* possono essere condizionati da variabili personali, come ad esempio il genere o l'origine culturale. Diversi studi hanno evidenziato che, ad esempio, le donne tendono a mostrare maggiori abilità verbali rispetto agli uomini. Inoltre, in alcuni contesti, come negli Stati Uniti, si è notata una tendenza a penalizzare in modo tendenziale i candidati afroamericani.

Le riflessioni precedentemente esposte suggeriscono una certa prudenza nell'applicare questi *test*, soprattutto quando si lavora con campioni di candidati caratterizzati da eterogeneità. Solitamente, le imprese prediligono l'utilizzo di *test* cognitivi nelle selezioni per ruoli di livello *junior*, ritenendoli meno adatti per posizioni che richiedono una notevole esperienza professionale pregressa.

I *test* di personalità sono invece utilizzati per valutare la predisposizione generale di un individuo a manifestare certi comportamenti in specifiche situazioni o contesti.

La tipologia più comunemente utilizzata è il Big Five⁷⁴, il quale identifica cinque tratti fondamentali attraverso i quali valutare le proprie inclinazioni e orientamenti individuali. I principali fattori della personalità includono: la stabilità emotiva (o nevroticismo), l'estroversione, l'apertura, l'amicalità (o amabilità) e la coscienziosità.

La stabilità emotiva riflette la propensione alla tranquillità e all'ottimismo o, al contrario, all'ansia, alla rabbia e all'insicurezza. L'estroversione si riferisce alla tendenza ad essere socievoli, loquaci e attivi e comprende altri attributi come l'ambizione, l'impulsività e l'espressività. L'apertura è la predisposizione all'immaginazione, all'introspezione, alla curiosità intellettuale e all'indipendenza di giudizio. L'amicalità comprende l'affabilità, il conformismo, l'altruismo, l'atteggiamento cooperativo, la disponibilità, la tolleranza, la fiducia o il cinismo. La coscienziosità indica l'inclinazione a perseverare, a lavorare duramente, ad essere precisi, organizzati, propositivi e determinati.

Esiste ormai un ampio e consolidato *corpus* di ricerche che conferma l'affidabilità di questo strumento e la sua capacità di rilevare una struttura stabile della personalità negli individui adulte. Inoltre, la validità di questo strumento nel contesto della selezione è supportata dalla notevole coerenza osservata tra le valutazioni fatte dalla persona stessa e quelle fornite da altre. I giudizi che le persone esprimono su se stesse attraverso i punteggi dei *test* di personalità tendono ad essere in forte accordo con le valutazioni fornite da altri,

⁷⁴ BARRICK MR., MOUNT M.K., *The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis*, Personnel Psychology, 44, pp. 1-26, 1991.

garantendo così la disponibilità di informazioni che rispecchiano fedelmente la personalità dell'individuo.

Uno dei benefici di questo strumento include la sua semplice e immediata somministrazione, rendendolo comprensibile anche a coloro che non sono esperti nel campo⁷⁵. Nonostante la sua facilità di utilizzo, è importante sottolineare che l'impiego di questo strumento richiede una preparazione adeguata e deve essere giustificato in base alle specifiche caratteristiche del profilo professionale in questione.

L'impiego di questo *test* è stato oggetto di controversie, tanto che è stato temporaneamente rimosso dalle procedure di selezione in molte aziende anglosassoni. Le perplessità erano legate al quesito sull'opportunità di esplorare una dimensione così intima e delicata come la personalità per discriminare tra diverse candidature.

Ricerche recenti hanno mostrato che gli aspetti dell'individualità del candidato possono essere significativi, e quindi utili, a condizione che sia ben definito il legame tra il profilo di competenze richieste e gli specifici tratti di personalità che lo sostengono.

Ad esempio, in posizioni che implicano interazioni frequenti, come nel caso di ruoli di vendita o rappresentanza, può essere cruciale acquisire informazioni sulla componente di estroversione dei candidati durante il processo di selezione. In modo simile, la stabilità emotiva può essere un elemento significativo da valutare in posizioni soggette a stress elevato o pressioni costanti⁷⁶.

2.4.3 L'*assessment center*

L'espressione *assessment center* non indica uno strumento di selezione singolo, ma piuttosto una metodologia che permette di valutare più candidati simultaneamente rispetto a competenze specifiche o abilità relazionali generali, mediante l'utilizzo combinato di varie prove⁷⁷.

Sebbene tra le attività di questo sistema possano rientrare il colloquio e la somministrazione di *test*, l'aspetto distintivo consiste nell'ampio utilizzo di simulazioni. L'obiettivo principale è catturare competenze e atteggiamenti attraverso l'osservazione di comportamenti concreti nei candidati, sebbene manifestati in un contesto simulato, al fine

⁷⁵ GANDOLFI G., *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione). Manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

⁷⁶ PILATI M., *Alle basi del comportamento: personalità e differenze individuali*, cit.

⁷⁷ THORNTON III G.C., KRAUSE D.E., *Selection versus development assessment centers: an international survey of design, execution, and evaluation*, The International Journal of Human Resource Management, 20(2), pp. 478-98, 2009.

di prevedere il loro modo di agire in situazioni reali⁷⁸.

Le simulazioni comunemente utilizzate nell'*assessment center* possono essere principalmente suddivise in due categorie: gli esercizi *in-basket* e le prove di gruppo.

Gli esercizi *in-basket*, noti anche come esercizi *in-tray*, costituiscono uno strumento efficace per valutare le abilità di risoluzione dei problemi, di pianificazione e di delega dei candidati. Concretamente, questa metodologia implica la presentazione al candidato di un raccoglitore contenente una vasta gamma di documenti di vario genere, come lettere, richieste, comunicazioni aziendali e *report*. Il candidato è quindi chiamato, in un periodo di tempo limitato, a fornire risposte scritte o indicazioni concrete riguardo a tali documenti. L'obiettivo di questa prova è osservare le strategie adottate dai singoli candidati in una situazione di stress elevato.

Davanti al vincolo di tempo, alla complessità e all'abbondanza delle richieste da gestire, i partecipanti sono costretti a sviluppare una strategia d'azione concreta. Ciò permette ai selezionatori di valutare le modalità decisionali, i criteri di priorità e le effettive capacità di risoluzione dei problemi di ciascun candidato. Nonostante sia una prova individuale, non si può trascurare l'aspetto relazionale di questo strumento, il quale permette di valutare dimensioni quali la capacità di delega, lo spirito di iniziativa e la flessibilità, aspetti che influiscono notevolmente sulle dinamiche relazionali.

Le prove di gruppo comunemente condotte durante gli *assessment centers* includono discussioni senza *leaders* e *role play*⁷⁹.

Le discussioni di gruppo senza *leaders* offrono al *team* di valutatori l'opportunità di osservare come i candidati affrontano la risoluzione di un problema entro un limite di tempo stabilito. L'argomento della discussione può riguardare la selezione di un collaboratore tra diversi candidati per assegnare un premio specifico, la definizione delle caratteristiche di un prodotto o le strategie per una campagna di comunicazione. Ciò che interessa agli osservatori non è soltanto la correttezza della decisione finale, bensì il processo che ha condotto alla determinazione della scelta e, in particolare, il contributo individuale fornito dai singoli candidati alla risoluzione del problema.

Durante i *role play*, ai candidati viene richiesto di interpretare un ruolo specifico, come quello di un *manager*, di un consulente o di un cliente, partecipando ad una simulazione

⁷⁸ BENTSON C., GAUGLER B.B., ROSENTHAL D.B., THORNTON G.C., *Meta-analysis of assessment center validity*, Journal of Applied Psychology, 72(3), 493–511, 1987.

⁷⁹ *Ibidem*.

e mettendo in atto i comportamenti che ritengono più appropriati per il ruolo assegnato. Nel corso delle prove di gruppo, il compito degli *assessors* è osservare la coerenza dei comportamenti esibiti dai candidati rispetto alle competenze che si vogliono valutare. Al fine di garantire una valutazione più precisa, è consigliabile che ciascun *assessor* osservi e registri i comportamenti di due o al massimo tre candidati durante le prove di gruppo. Le valutazioni individuali vengono successivamente discusse e condivise dal *panel* di *assessors*, che sfrutta i diversi contributi per formulare un giudizio più completo su ogni candidato.

L'*assessment center*, grazie alle sue robuste capacità predittive riguardo ai comportamenti e alle competenze latenti, si configura come uno strumento valido non solo nel contesto della selezione, ma anche nell'ottica dello sviluppo delle risorse già presenti in azienda. In particolare, viene largamente impiegato per individuare persone con elevate capacità manageriali e per stimare i punti di forza o le aree di miglioramento di coloro che già ricoprono ruoli di responsabilità gestionale⁸⁰.

2.5 Le problematiche nella selezione del personale della GDO

Nel contesto del reclutamento e della selezione per la GDO, emergono caratteristiche specifiche che rendono questo processo particolarmente unico, con due dimensioni che sembrano subire significative modifiche.

La dimensione dello spazio rappresenta una caratteristica distintiva, in quanto coinvolge non una singola sede, un quartiere generale o poche unità produttive, bensì decine, centinaia o addirittura migliaia di punti vendita diffusi su scala nazionale o internazionale. Anche l'elemento temporale emerge come un aspetto cruciale. Molti *manager* attivi nel settore del *retail*, difatti, sottolineano l'importanza della velocità, un tratto distintivo che caratterizza le selezioni in questo ambito, così come molte delle attività centrali nel mondo della distribuzione organizzata. Nel contesto del *retail*, la tempestività non è solamente una questione di rapidità, ma implica anche precisione nei tempi e rigidità nelle scadenze. Ad esempio, le nuove aperture, le assunzioni stagionali per gestire picchi di vendita o le sostituzioni non possono essere procrastinate in attesa di individuare il candidato ideale.

⁸⁰ BRICKNER M., KLIMOSKI R., *Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity*, Personnel Psychology, Volume 40, Issue 2, Pages 243-260, June 1987.

In Italia, la forza lavoro impiegata nella grande distribuzione organizzata supera le 600.000 persone, contribuendo ad un settore che genera un valore di circa 83 miliardi di euro⁸¹. Si fa riferimento a supermercati, ipermercati, centri commerciali e grandi catene di negozi, realtà ormai comuni e ampiamente diffuse nel contesto italiano.

Inoltre, coloro che si occupano della selezione nella GDO devono conseguire diversi obiettivi:

- Attrarre i candidati, spesso lottando contro stereotipi e pregiudizi⁸² associati al settore, che considerano l'impiego nella distribuzione come una scelta di compromesso in attesa di opportunità migliori, caratterizzato da una percezione di scarsa professionalità e orari di lavoro estenuanti.
- Identificare individui che soddisfino i requisiti e i profili desiderati per i vari ruoli.
- Ottimizzare il percorso del candidato lungo l'intero processo di ricerca e selezione, una tematica di grande importanza specialmente quando si tratta di individui che possono essere contemporaneamente candidati per una posizione lavorativa e potenziali clienti.
- Rafforzare la figura del *recruiter* come un esperto nella ricerca, un aspetto di notevole importanza soprattutto quando la selezione non è condotta da uno specialista, ma da un responsabile del negozio o della rete commerciale.
- Conseguire una maggiore uniformità nei criteri di valutazione dei candidati, garantendo che in tutta la rete di negozi, pur conservando alcune peculiarità locali, vengano adottati gli stessi *standard*. Ciò è particolarmente significativo per le aziende che focalizzano la loro attenzione sulla crescita interna e sulla mobilità tra i vari punti vendita.
- Valutare l'efficacia della ricerca e della selezione in un'epoca in cui le risorse, sia finanziarie che umane, sono gestite con attenzione. Comprendere gli indicatori di successo di un processo di selezione efficace non solo contribuisce a ridurre i costi, ma consente anche di risparmiare una risorsa preziosa come il tempo. Inoltre, l'inserimento di collaboratori validi può migliorare significativamente i risultati del punto vendita.

Affinché un supermercato o un negozio possa confrontarsi con i concorrenti, non è sufficiente offrire i prodotti migliori o più convenienti, ma è indispensabile fornire un servizio di qualità per competere con altri rivenditori.

Il *team* è responsabile di organizzare il negozio, favorire le vendite e assistere i clienti.

⁸¹ TIERI E., GAMBÀ A., *La grande distribuzione organizzata in Italia*, cit.

⁸² BARGH J.A., BURROWS L., CHEN M., *Automaticity of social behaviour: direct effects of trait construct and stereotype activation on action*, J. Pers. Soc. Psychol., 1996.

Diventa fondamentale anche identificare le caratteristiche chiave nella selezione dei candidati per la GDO. Il personale deve possedere competenze per gestire lo stress, organizzare attentamente il lavoro, affrontare efficacemente il contatto diretto con il pubblico e lavorare in *team*.

Nel processo di ricerca e selezione del personale nella GDO è importantissimo attribuire un adeguato valore alla flessibilità. Questo aspetto dovrebbe essere presentato come un requisito basilare fin dalla pubblicazione dell'annuncio di lavoro e successivamente essere verificato durante il colloquio di selezione. In questo contesto, è inevitabile doversi adattare ai turni di lavoro, poiché i supermercati richiedono un'elasticità negli orari, con turni variabili che includono *weekend* e festività.

Non è obbligatorio che tutti i neoassunti in un supermercato o in un grande negozio abbiano esperienza pregressa, ma è importante evitare un eccessivo numero di apprendisti. Le attività specifiche all'interno della GDO richiedono competenze particolari, che devono essere acquisite nel tempo. La presenza di un'esperienza consolidata nel *team* aiuterà a valutare quanti apprendisti inserire.

Il lavoro nella GDO implica anche la collaborazione con altri dipendenti per raggiungere obiettivi comuni. Per valutare la capacità di un candidato di operare in squadra, è essenziale formulare domande adeguate durante il colloquio di selezione e, se necessario, condurre *test* specifici⁸³. Acquisire individui che possano minare i rapporti sani e collaborativi all'interno del gruppo potrebbe avere un impatto negativo sul successo complessivo del punto vendita.

Ogni ruolo ha norme specifiche alle quali i dipendenti devono attenersi, ma nel contesto della GDO il rispetto delle regole predefinite assume un'importanza particolare. Questo aspetto diventa critico in quanto, considerando le dimensioni degli spazi, il vasto assortimento di prodotti, i numerosi turni e il grande numero di dipendenti, la mancanza di conformità ai principi potrebbe rendere estremamente complessa la gestione del punto vendita. Per questo motivo, è essenziale orientare la selezione del personale nella GDO anche valutando la capacità dei candidati di aderire scrupolosamente a regole specifiche. È importante identificare situazioni in cui un candidato potrebbe manifestare una mancanza di intraprendenza o, potenzialmente, di disciplina.

Nell'ambito del personale impiegato nel settore in questione, è fondamentale identificare

⁸³ GANDOLFI G., *Il processo di selezione*, cit.

individui con capacità di *leadership*, in grado di gestire con successo uno o più *team* di lavoro. Individuare risorse con potenziale di crescita consente di costruire uno *staff* capace di progredire e di assumere ruoli di maggiore responsabilità nel tempo. Un *leader* efficace dovrebbe manifestare qualità come autorevolezza, empatia, responsabilità e apertura al dialogo⁸⁴.

Nel contesto della GDO, la precisione e l'attenzione ai dettagli sono qualità cruciali, poiché i consumatori sono sensibili a ogni piccolo elemento. Durante i colloqui di selezione, è essenziale riconoscere e premiare i candidati che dimostrano di essere scrupolosi, attenti e professionali. In alcuni casi, questa qualità può essere considerata più importante dell'esperienza pregressa.

Ancora, occuparsi della clientela è una parte fondamentale del lavoro nella GDO, specialmente per professioni costantemente in contatto con i clienti durante il loro turno di lavoro. È quindi fondamentale scegliere solo candidati in grado di gestire adeguatamente i consumatori. Gli operatori che lavorano in un supermercato sono consapevoli che situazioni come la mancanza di un prodotto o code alle casse possono generare insoddisfazione tra i clienti. Tuttavia, è in queste circostanze che il personale deve intervenire per mitigare eventuali tensioni.

I dipendenti devono altresì possedere una conoscenza approfondita non solo del *layout* del negozio, ma anche dei prodotti in vendita. Ciò risulta particolarmente cruciale per coloro che operano in settori specializzati, dove è essenziale possedere competenze specifiche al fine di garantire una completa soddisfazione della clientela.

In linea generale, la sfida predominante è la scarsità di informazioni.

Le imprese non raccolgono abbastanza dati sui candidati, conducono processi di selezione poco approfonditi e attraggono individui inappropriati, anche a causa delle loro offerte di lavoro spesso poco chiare e dettagliate. Allo stesso modo, i candidati inviano molteplici *curricula* simili, senza fare alcuna ricerca sull'azienda, leggendo superficialmente le offerte di lavoro e presentandosi al colloquio di selezione completamente impreparati.

Un colloquio di lavoro può essere considerato come una forma di vendita in cui si promuove se stessi e la propria immagine, sia dal punto di vista dell'azienda che del candidato. Come in tutte le situazioni di vendita, chi dispone di informazioni più

⁸⁴ TETI S., *La leadership adattiva. L'importanza della leadership nel trasformare le organizzazioni e le comunità* [tesi], Roma: Dipartimento di Scienze Politiche, Luiss Guido Carli, 2020/2021.

dettagliate ha maggiori probabilità di ottenere un vantaggio.

Inoltre, i selezionatori spesso si confrontano con i *bias* cognitivi⁸⁵, che rappresentano distorsioni che emergono durante un'interazione in cui vengono utilizzate scorciatoie per evitare il sovraccarico cognitivo associato all'elaborazione di numerose informazioni⁸⁶. Questa è una sfida che gli *HR manager* e i *recruiters* non possono permettersi di affrontare, altrimenti rischiano di compromettere l'obiettività, l'analisi e l'intuizione, che costituiscono elementi cruciali per la professionalità di un responsabile delle risorse umane.

Un fenomeno rilevante è la distorsione proiettiva⁸⁷, che consiste nella propensione ad attribuire agli altri i propri stati psicologici, pensieri e valori. Ciò comporta un'interpretazione del comportamento altrui in cui vengono proiettate le personali emozioni e motivazioni sulla persona in esame. Ad esempio, un selezionatore poco sicuro di sé che si trova di fronte ad un candidato molto sicuro potrebbe valutarlo come insicuro, influenzando negativamente la sua selezione⁸⁸.

Gli stereotipi, ulteriormente, sono credenze rigide, ereditate dal pensiero collettivo e generalizzate. Queste convinzioni non sono basate su esperienze dirette, ma riflettono la propensione umana a classificare oggetti e persone secondo criteri comuni, semplificando la percezione del mondo in modo schematico⁸⁹. I selezionatori potrebbero riflettere i preconcetti comuni, aderendo a opinioni diffuse, senza valutare il singolo caso in modo obiettivo. Ad esempio, potrebbero mostrare preferenze tra i candidati basandosi inconsapevolmente su caratteristiche come la provenienza territoriale, il genere o l'etnia, compromettendo così l'oggettività della valutazione.

Ancora, la distorsione di auto-conferma si manifesta nella propensione a cercare dati che confermino le proprie ipotesi e ad ignorare quelli che le contraddicono. Nel contesto di un colloquio di selezione, il selezionatore può essere influenzato da questa distorsione dopo aver svolto attività preliminari, come la ricerca dei candidati e lo *screening* dei *curricula*. In queste fasi iniziali, il selezionatore ha già l'opportunità di formarsi delle

⁸⁵ BARON J., HERSHEY J.C., *Outcome bias in decision evaluation.*, J. Pers. Soc. Psychol, 1988.

⁸⁶ MOTTA G., *Bias cognitivi: ovvero come i pregiudizi influiscono sul ragionamento*, 2020.

⁸⁷ BARON J., RITOV I., *Omission bias, individual differences, and normality*, Organ. Behav. Hum. Decis. Process., 2004.

⁸⁸ DAMASIO A.R., *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. New York, NY: G. P. Putnam's Sons, 1994.

⁸⁹ TVERSKY A., KAHNEMAN D., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science 27 Sep 1974: Vol. 185, Issue 4157, pp. 1124-1131.

impressioni sui candidati, le quali possono influenzare il processo. Durante il colloquio, il selezionatore potrebbe cercare conferma della sua prima opinione attraverso le domande selezionate, il tono di voce e la comunicazione non verbale. Questi elementi possono mettere a disagio il candidato o, al contrario, consentirgli di esprimersi al meglio, a seconda se la prima impressione sia stata positiva o meno.

L'effetto alone, in aggiunta, induce il selezionatore a concentrarsi su un particolare aspetto dell'individuo, influenzando la percezione di altri tratti⁹⁰. Ad esempio, vari studi hanno dimostrato che le persone considerate più attraenti fisicamente vengono anche percepite come più intelligenti. Questo fenomeno è dovuto all'effetto alone, in cui un tratto positivo influenza l'impressione generale ed espone il selezionatore al rischio di valutare una persona non in base alla sua idoneità per un ruolo, ma piuttosto riguardo ad una singola caratteristica, sia essa positiva o negativa, fisica o legata alla personalità. Invece di valutare l'intero quadro, il *recruiter* potrebbe focalizzarsi su un aspetto che non apprezza ed estenderlo erroneamente a tutta la valutazione del candidato.

Gli effetti di *primacy* e *recency* indicano la tendenza a ricordare e ad essere influenzati principalmente da elementi con cui si viene a contatto all'inizio o alla fine di un processo. L'effetto *primacy*, noto anche come “effetto della prima impressione”, si verifica quando il giudizio di un selezionatore è influenzato principalmente dai primi aspetti che emergono durante il colloquio, mentre l'effetto *recency* è associato alla tendenza a dare maggiore importanza alle informazioni più recenti rispetto a quelle rilevate in precedenza. L'effetto di contrasto, infine, si verifica quando vengono percepite differenze maggiori o minori rispetto a quanto effettivamente sono, dopo essere stati esposti a qualcosa con caratteristiche simili. Nel contesto del *recruiting*, ciò significa che dopo una serie di colloqui consecutivi con candidati poco adatti al profilo ricercato, c'è la tendenza a valutare in modo più positivo un candidato che, anche se solo leggermente superiore, appare migliore in confronto. Al contrario, dopo una serie di colloqui con candidati altamente preparati e competenti, anche un candidato con abilità medio-alte potrebbe sembrare meno qualificato⁹¹.

La letteratura di settore è inequivocabile: non è possibile eliminare i *bias*, poiché questi

⁹⁰ BROADBENT B.E., *Perception and Communication*, New York, NY: Pergamon Press, 1958.

⁹¹ CESCHI A., SARTORI R., ‘Un approccio empirico per una tassonomia dei Bias cognitivi’, Università di Verona, 2012, <https://iris.univr.it/retrieve/handle/11562/470757/5815/Ceschi_Sartori_Rubaltelli_2012.pdf>.

saranno sempre presenti all'interno dei processi decisionali, in quanto rappresentano principalmente schemi deliberativi che agiscono al di fuori della consapevolezza umana⁹². Tuttavia, è possibile limitare il loro impatto dannoso in un processo di selezione. In generale, è essenziale che coloro che si occupano della selezione siano adeguatamente formati ed esperti.

⁹² BROUWER A.M., KORTELING E., TOET A., 'A Neural Network Framework for Cognitive Bias', 2018, <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6129743/>>.

CAPITOLO III: L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE COME OCCASIONE DI INNOVAZIONE NELL'HR

3.1 L'intelligenza artificiale: lo sviluppo e la definizione

L'origine dell'idea di sviluppare macchine capaci di pensare e di agire in modo intelligente è antica, ma il concetto di Intelligenza Artificiale (“IA”) è stato formalmente introdotto solo nel 1956, durante una conferenza svoltasi al Dartmouth College.

Uno dei precursori di questa disciplina fu Alan Turing, un matematico britannico che nel 1936 introdusse la nozione di una macchina universale programmabile, oggi conosciuta come macchina di Turing. Il suo lavoro ha fornito le fondamenta per il campo del calcolo e per il disegno di una macchina capace di emulare l'intelligenza umana⁹³.

Durante la Seconda guerra mondiale, gli avanzamenti nel campo della crittografia hanno condotto all'emergere dei primi calcolatori elettronici e nel 1943 lo psicologo Warren McCulloch e il matematico Walter Pitts hanno divulgato un articolo che delineava un modello di neurone artificiale, il quale traeva ispirazione dal funzionamento del cervello umano⁹⁴. Questa concezione neuronale ha influenzato il successivo sviluppo delle reti neurali artificiali, divenendo una delle metodologie essenziali impiegate nell'attuale ambito dell'IA.

Negli anni '50, la disciplina in questione ha iniziato a delinearsi. Infatti, nel 1950 Alan Turing ha avanzato la proposta del cosiddetto *Test* di Turing, un criterio volto a valutare l'intelligenza di una macchina. Nel medesimo periodo, Isaac Asimov ha presentato le rinomate Leggi della robotica all'interno delle sue opere di fantascienza. Successivamente, la conferenza tenutasi a Dartmouth nel 1956 ha rappresentato l'avvio ufficiale del settore dell'IA, con la partecipazione di eminenti studiosi, quali John McCarthy, Marvin Minsky, Allen Newell e Herbert Simon.

Negli anni '60, furono realizzati vari programmi di IA, tra cui il Logic Theorist, un'applicazione in grado di dimostrare teoremi matematici.

Negli anni '70 e '80, l'attenzione è stata concentrata su questioni specifiche, quali il riconoscimento vocale e la visione artificiale. Nonostante ciò, le prospettive

⁹³ DAVID C.B., *Learning from artificial intelligence's previous awakenings: The history of expert systems*, AI Magazine, 39(3), 2018.

⁹⁴ Redazione Osservatori Digital Innovation, ‘Storia dell’Intelligenza Artificiale: da Turing ai giorni nostri’, 2023, <https://blog.osservatori.net/it_it/storia-intelligenza-artificiale>.

eccessivamente ottimistiche riguardo alle capacità dell'IA causarono un periodo di incertezza, noto come "inverno dell'IA"⁹⁵, caratterizzato da una riduzione dei finanziamenti e dell'interesse pubblico.

Negli anni '90, si è verificata una rinascita dovuta a nuove scoperte e progressi tecnologici. L'utilizzo di reti neurali artificiali e algoritmi di apprendimento automatico, noti come *Machine Learning* ("ML"), ha difatti registrato avanzamenti considerevoli nell'ambito dell'elaborazione del linguaggio naturale, del riconoscimento delle immagini e della pianificazione automatizzata. L'IA ha conseguentemente trovato impiego in diversi settori, tra cui la medicina, la finanza, l'automazione industriale e i veicoli autonomi.

Inoltre, di recente ha evidenziato un significativo progresso, favorito dall'aumento della capacità di calcolo e dalla disponibilità di vaste quantità di dati. L'introduzione del *ML*, inizialmente, e del *deep learning*⁹⁶, successivamente, hanno consentito di ottenere risultati significativi in svariati campi, compresi il riconoscimento facciale e la traduzione automatica.

Attualmente, le applicazioni dell'IA sono presenti in numerosi aspetti della vita quotidiana, dalle assistenti virtuali quali Siri e Alexa ai veicoli autonomi. Tuttavia, con l'evoluzione in corso di questa materia emergono nuove sfide etiche e di sicurezza che necessitano di un'attenzione particolare. Nonostante ciò, l'IA offre la promessa di trasformare ulteriormente il nostro mondo e di aprire nuove opportunità.

Particolarmente significativo tra gli sviluppi futuri è l'Intelligenza Artificiale Emotiva ("IAE"), o Affective Computing, la quale si prospetta come una vera e propria rivoluzione. Ad esempio, esistono vari approcci, che saranno analizzati in seguito, attraverso cui il calcolo affettivo può essere utilizzato per migliorare l'accuratezza e la sicurezza dei metodi di selezione del personale attualmente in uso.

Sebbene il 1956 sia comunemente accettato come la data di nascita ufficiale dell'IA, non esiste un consenso sulla formulazione di un programma di ricerca che definisca questa disciplina scientifica. Secondo l'Enciclopedia Treccani⁹⁷, si definisce intelligenza artificiale la "disciplina che studia se e in che modo si possano riprodurre i processi mentali più complessi mediante l'uso di un computer. Tale ricerca si sviluppa secondo due

⁹⁵ KURZWEIL R., *The Age of Intelligence Machines*, Mit Press, 1992.

⁹⁶ È una forma di apprendimento automatico basata su reti neurali profonde.

⁹⁷ <<https://www.treccani.it/enciclopedia/intelligenza-artificiale/>>.

percorsi complementari: da un lato l'IA cerca di avvicinare il funzionamento dei computer alle capacità dell'intelligenza umana, dall'altro usa le simulazioni informatiche per fare ipotesi sui meccanismi utilizzati dalla mente umana.”

Tra alcuni filosofi e anche tra diversi studiosi del settore, esiste addirittura un diffuso scetticismo riguardo alla fattibilità di considerare la materia in questione come una vera scienza. In una visione particolarmente limitata, con una prospettiva debolmente interpretativa⁹⁸, l'IA appare più che altro come una pratica sperimentale situata tra l'informatica e l'ingegneria. Il suo scopo sarebbe la creazione di manufatti in grado di svolgere compiti teorici o pratici di differente complessità, con l'obiettivo di assistere o aiutare l'essere umano e, in alcuni casi, persino di sostituirlo. In informatica, una definizione autorevole e recente può essere tratta dal Prof. John McCarthy, coniatore del termine *artificial intelligence*. Egli sostiene che “l'intelligenza è la parte computazionale dell'abilità di raggiungere obiettivi nel mondo, e che si riscontrano varie forme e gradi di intelligenza in persone, molti animali e alcune macchine.”⁹⁹.

Da un'altra prospettiva, l'IA può aspirare a diventare una scienza che si occupa dei principi fondamentali dell'intelligenza e della conoscenza, condivisi sia dagli esseri umani che dalle macchine. Tuttavia, affinché ciò avvenga in modo autentico, è necessario un contributo essenziale della logica. In questo contesto, le sfide principali da affrontare riguardano principalmente l'individuazione delle logiche rilevanti per i suoi obiettivi. Alcuni, diversamente, definiscono l'IA in relazione alla ricerca sull'intelligenza naturale¹⁰⁰. In tale ottica, la situazione diventa complessa in quanto l'intelligenza naturale non costituisce a sua volta un ambito chiaramente definito. Inoltre, la psicologia, disciplina tradizionalmente incaricata di studiare tale intelligenza, affronta in modo piuttosto conflittuale la sua identità come scienza.

In aggiunta, in tempi più recenti, considerata con maggiore moderazione l'idea che la mente possa essere studiata in modo indipendente dal cervello, alcune correnti stanno prendendo in considerazione i risultati e i metodi di un'altra disciplina scientifica, la neuroscienza. Questa relazione è in qualche modo simile a quella che la cibernetica aveva già stabilito in passato con la neuroscienza, mantenendo rapporti privilegiati. Sebbene la

⁹⁸ SEARLE J.R., *Intelligenza artificiale e pensiero umano. Filosofia per un tempo nuovo*, Castelveccchi, 2023.

⁹⁹ MCCARTHY J., *What Is Artificial Intelligence?*, 15, 2007.

¹⁰⁰ BELLONE E., *Quattro saggi sulla scienza*, Libreria Cultonline, 2012.

cibernetica avesse contribuito ad attenuare la contrapposizione tra i concetti di automatismo e intelligenza, è stata la creazione di macchine come i calcolatori digitali *general purpose* ad indicare una via per riconsiderare questa dicotomia.

L'Unione Europea definisce l'IA come l'insieme dei sistemi che manifestano comportamenti intelligenti analizzando il loro ambiente e intraprendendo azioni, con un certo grado di autonomia, per raggiungere obiettivi specifici. I sistemi basati su IA possono essere puramente *software*, agendo nel mondo virtuale (come assistenti vocali, *software* di analisi delle immagini, motori di ricerca, sistemi di riconoscimento vocale e facciale) o l'IA può essere incorporata in dispositivi *hardware* (quali robot avanzati, veicoli autonomi, droni o applicazioni dell'Internet delle cose)¹⁰¹.

Una delle definizioni più pragmatiche dell'IA è stata però fornita dall'informatica americana Elaine Rich, secondo la quale “l'intelligenza artificiale è lo studio su come far sì che i computer eseguano attività in cui, al momento, le persone sono migliori.”¹⁰². Difatti, questa definizione riflette il fatto che l'IA è un campo in costante evoluzione.

3.1.1 Le diverse categorie di IA

Gli sforzi teorici per definire l'IA sono stati categorizzati in quattro diverse classi¹⁰³:

- Sistemi che operano in modo simile agli esseri umani: si propongono di fornire una definizione di IA che viene comunemente interpretata dagli osservatori come operativa o comportamentale. Questo approccio è stato oggetto di critiche da diverse prospettive. È stato argomentato, ad esempio, da Shannon e McCarthy¹⁰⁴ che sarebbe fattibile superare il *Test* di Turing senza effettivamente creare sistemi intelligenti. Ciò potrebbe essere realizzato attraverso un considerevole utilizzo di memoria e potenza computazionale, creando un elenco di ogni possibile *input* e corrispondenti risposte appropriate alle domande umane.
- Sistemi che adottano un pensiero razionale: comunemente conosciuti come logicistici, si basano sui principi della logica formale aristotelica, la quale ha come fondamento il sillogismo. Mentre la logica formale offre una notazione precisa per

¹⁰¹ Independent High-Level Expert Group on Artificial Intelligence set up by The European Commission, *A Definition of AI: Main Capabilities and Disciplines*, 2019.

¹⁰² RICH E., *Artificial Intelligence*, McGraw-Hill Inc., US, 1983.

¹⁰³ NORVIG P., RUSSELL S.J., *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, Prentice Hall Series in Artificial Intelligence, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1995.

¹⁰⁴ COPELAND B.J., TURING A., *The Essential Turing: Seminal Writings in Computing, Logic, Philosophy, Artificial Intelligence, and Artificial Life, plus the Secrets of Enigma*, New York, Oxford, Clarendon Press, Oxford University Press, 2004.

esprimere dichiarazioni sugli stati del mondo e le relazioni tra questi, la notazione matematica è limitata a fornire dichiarazioni sull'uguaglianza o disuguaglianza tra i numeri.

Nello specifico, si è sottolineato che il tipo di logica da utilizzare non dovrebbe essere confinato esclusivamente alla logica inferenziale, ma dovrebbe aspirare a creare esseri umani o, in modo più modesto, almeno animali¹⁰⁵. Si è fatto notare che in ogni caso non è sempre fattibile, o almeno agevole, rappresentare in modo rigoroso mediante notazione simbolica i termini di un problema complesso, soprattutto in assenza di una conoscenza completa. In aggiunta, risolvere concretamente un problema complesso potrebbe comportare l'esaurimento delle risorse computazionali di una macchina¹⁰⁶.

D'altra parte, coloro che appoggiano l'approccio logicistico sostengono che "logic prevents cheating"¹⁰⁷, ovvero, formulato in modo diverso, viene richiesto che sia reso trasparente il metodo utilizzato per raggiungere una soluzione, permettendo così la verifica da parte di terzi e seguendo l'approccio tipico del metodo scientifico. Inoltre, è stato notato che non è obbligatorio che ogni comportamento intelligente debba essere razionale.

- Sistemi che adottano un pensiero simile a quello umano: anche se comunemente si associa il pensiero di Turing al Turing Test, che rappresenta la definizione di sistemi che operano come gli esseri umani nell'ambito dell'IA, il crittografo ha affrontato anche il problema dei sistemi che adottano un pensiero simile a quello umano. Egli, difatti, formula il seguente interrogativo: "Instead of trying to produce a programme to simulate the adult mind, why not rather try to produce one which simulates the child's?"¹⁰⁸.

È chiaro che coloro che aderiscono a questa linea di teorie integrino le discipline delle scienze psicologiche e cognitive nella progettazione delle macchine intelligenti. Di conseguenza, da un lato, l'indagine della psicologia fornisce la base per la programmazione del *software*, mentre, dall'altro lato, il *software* potrebbe essere impiegato per studiare in modo simulato la mente umana e le sue risposte.

¹⁰⁵ BRINGSJORD S., 'The logicist manifesto: At long last let logic-based artificial intelligence become a field unto itself', *Journal of applied logic*, volume 6, issue 4, pages 502-525, 2008, <<https://doi.org/10.1016/j.jal.2008.09.001>>.

¹⁰⁶ NORVIG P., RUSSELL S.J., *Artificial Intelligence*, cit.

¹⁰⁷ BRINGSJORD S., 'The logicist manifesto', cit., pages 502-525.

¹⁰⁸ COPELAND B.J., TURING A., *The Essential Turing*, cit.

- Sistemi che operano con un comportamento razionale: sono caratterizzati dall'abilità di raggiungere gli obiettivi prestabiliti, considerando contemporaneamente il loro sistema di valori¹⁰⁹.

Mentre l'approccio logicista si focalizza principalmente sulle inferenze logiche corrette, l'approccio dell'agente razionale intende riconoscere che tali inferenze non possono coprire completamente la gamma dell'agire razionale, in quanto non tengono conto, ad esempio, delle reazioni istintive. Inoltre, l'obiettivo è quello di fornire una soluzione che permetta di prendere decisioni in contesti di incertezza, sia a causa di informazioni incomplete, sia per la mancanza di tempo sufficiente per condurre un'analisi completa della situazione. Riguardo a questo secondo problema, in particolare, è stato notato che nella pratica operativa è essenziale valutare attentamente il tempo dedicato all'analisi del problema e quello necessario per portare a termine il compito assegnato entro i limiti temporali prestabiliti¹¹⁰.

Esaminando queste definizioni, è possibile notare che si concentrano sulla fusione di due coppie di elementi contrapposti: da un lato il pensiero e l'azione, mentre dall'altro l'imitazione del comportamento umano rispetto all'agire razionale inteso in senso oggettivo.

3.2 L'applicazione dell'IA in ambito *HR*

Uno studio della produzione scientifica pubblicato in lingua inglese nel periodo compreso tra il 2010 e il 2018, riguardante l'applicazione dell'IA alla gestione delle risorse umane, ha rilevato una serie di informazioni considerevoli¹¹¹.

In primo luogo, risulta evidente che la ricerca ha focalizzato la sua analisi principalmente sui seguenti settori: *Management, Team Management, Recruitment and Selection, Employability, Recruitment, Turnover, Corporate Education/Training, HR Performance Measurement, HR Development, Quality of life at work, e Management by competencies*. Gli ambiti di maggiore interesse per gli studiosi sono stati l'implementazione dell'IA nel *Management* (25%), nella valutazione del *Team* (15,62%) e nella Selezione e Assunzione

¹⁰⁹ NORVIG P., RUSSELL S.J., *Artificial Intelligence*, cit.

¹¹⁰ GEORGEFF M.P., RAO A.S., *An Abstract Architecture for Rational Agents*, In *Principles of Knowledge Representation and Reasoning: Proceedings of the Third International Conference (KR '92)*, 439–449. M. Kaufmann, 1992.

¹¹¹ FERNANDES P.O., GUTIERREZ I., JATOBÁ M., MOSCON D., SANTOS J., TEIXEIRA J.P., 'Evolution of Artificial Intelligence Research in Human Resources', cit., pages 137-142.

del personale (12,5%).

Uno dei campi in cui è risultato presente un notevole potenziale nell'applicazione dell'IA nel settore del *people management* è l'individuazione e la selezione delle risorse umane. Specialmente con l'introduzione del cosiddetto *e-recruitment*, si è registrato un considerevole aumento del volume di candidature che i responsabili delle risorse umane devono esaminare durante i processi di selezione. In questo contesto, un supporto informatico può notevolmente ridurre i tempi e i costi della procedura. Per quanto concerne esclusivamente i costi, sono stati documentati in letteratura casi di diminuzione che spaziano dal 50% al 5% rispetto all'impiego del tradizionale metodo di selezione del personale¹¹². Invece, in termini di efficienza temporale, secondo un'indagine, l'automazione dell'intero processo di preselezione del personale potrebbe portare a risparmi fino a 14 ore a settimana per i *team* delle risorse umane¹¹³.

Un altro elemento di notevole interesse consiste nella potenziale capacità di evitare i *bias*, sia consapevoli che inconsci, che potrebbero derivare dalla selezione effettuata da un essere umano. Indagini empiriche hanno a lungo messo in luce la presenza di discriminazioni legate al genere, all'appartenenza a gruppi etnici o all'età¹¹⁴. Inoltre, è risaputo che vi è una inclinazione comune tra i selezionatori a favorire candidati che sono più simili a loro stessi, non solo dal punto di vista sociale ma anche caratteriale, con il rischio di limitare la diversità delle persone reclutate¹¹⁵. Al momento, l'affermazione sulla capacità di eliminare i pregiudizi umani è ancora da verificare. Tuttavia, se confermata, potrebbe conferire un valore aggiunto significativo all'adozione dell'IA nell'ambito delle risorse umane¹¹⁶.

Come accennato, per di più, l'introduzione dell'IA nelle pratiche delle risorse umane ha sempre suscitato diverse questioni etiche, sociali e legali. Tuttavia, partendo da questo

¹¹² CHAPMAN D.S., WEBSTER J., 'The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates', *International Journal of Selection and Assessment*, volume 11, issue 2-3, pages 113-120, 2003, <<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00234>>.

¹¹³ BAYÓN PÉREZ J., FALÓTICO ARENAS A.J., 'Various perspectives of labor and human resources challenges and changes due to automation and artificial intelligence.', *Academicus International Scientific Journal* 20, 106-18, 2019, <<https://doi.org/10.7336/academicus.2019.20.08>>.

¹¹⁴ BAROCAS S., KLEINBERG J., LEVY K., RAGHAVAN M., 'Mitigating bias in algorithmic hiring: evaluating claims and practices', *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, pages 469-481, 2020, <<https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>>.

¹¹⁵ OWAIS A., *Artificial Intelligence in HR*, *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)* 5, n. 4, 2018.

¹¹⁶ MANYIKA J., SILBERG J., *Notes from the AI frontier: Tackling bias in AI (and in humans)*, McKinsey Global Institute, 2019.

presupposto fondamentale, è possibile delineare una sequenza lineare di procedimenti che costituisce la base del ciclo di vita dell'IA all'interno dei processi *HR*¹¹⁷. Questa sequenza è costituita da quattro fasi fondamentali (Figura 3.1):

- *Operations*: questo momento è contraddistinto dalla raccolta di tutti i dati generati dalle diverse sezioni delle risorse umane all'interno delle organizzazioni.
- *Data generation*: nel contesto aziendale, tutte le operazioni producono dati espressi attraverso testi, registrazioni e valori alfa-numerici, che contribuiscono a formare i *database* aziendali.
- *Machine learning*: questa fase è caratterizzata dall'estrazione dai diversi *database* disponibili di varie informazioni, che vengono poi convertite in un formato comune in modo da facilitare l'analisi e la decodifica dei dati.
- *Decision making*: è lo stadio conclusivo, in cui si utilizzano i risultati derivati dal lavoro di *ML* per sviluppare modelli decisionali a supporto della gestione aziendale.

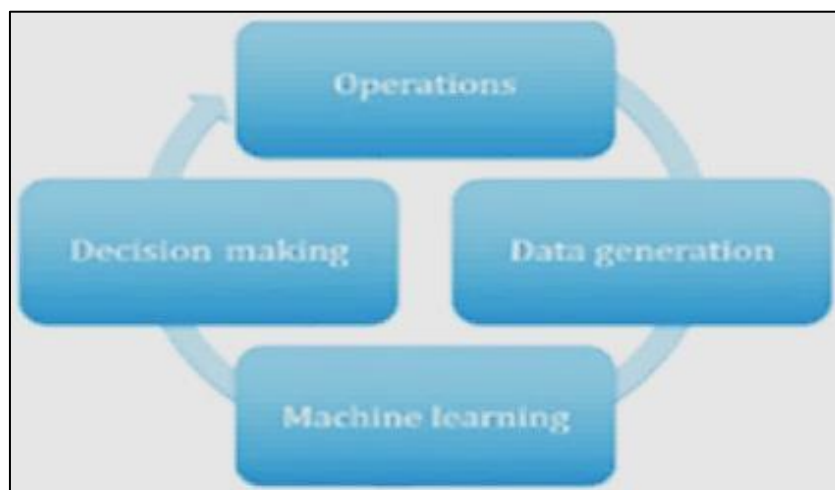


Figura 3.1 – The life cycle of an AI-supported HR Practice

Fonte: CAPPELLI P., TAMBE P., YAKUBOVICH V., 'Artificial Intelligence in Human Resource Management: Challenges and a Path Forward', 2022, <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3263878>.

3.2.1 L'IA come strumento di selezione

L'applicazione dell'IA al processo di reclutamento offre notevoli vantaggi per chi cerca lavoro, tra cui rapidità, convenienza, visibilità e accesso ad informazioni.

Grazie ad Internet, che rappresenta un modo veloce per raggiungere i professionisti del

¹¹⁷ CAPPELLI P., TAMBE P., YAKUBOVICH V., 'Artificial Intelligence in Human Resource Management: Challenges and a Path Forward', 2022, <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3263878>.

lavoro, l'accesso per i candidati è ampliato ed è consentito fare richiesta per più posizioni presentando il proprio *curriculum* una sola volta¹¹⁸. Tuttavia, integrare l'IA all'interno delle pratiche delle risorse umane è stato cruciale non solo per ottimizzare i processi di acquisizione delle competenze, ma anche per potenziare la relazione tra datore di lavoro e dipendente. Ciò permette al subordinato di apprendere più agevolmente le conoscenze che rendono unica l'azienda rispetto alle altre.

L'IA può essere di assistenza non solo per il dipendente, ma anche per il *manager* nel rispondere in modo più agevole e tempestivo a domande frequenti, quesiti tecnici e potenziali problematiche. Le imprese, infatti, identificano numerose ragioni vantaggiose per adottare il reclutamento online, tra cui l'aumento dell'efficienza e la riduzione dei costi di assunzione, l'attrazione di candidati più qualificati e la semplificazione complessiva del processo di selezione. Inoltre, la raccolta di domande e *curricula* online offre alle imprese la possibilità di ottenere rapidamente ampie quantità di informazioni su potenziali candidati, semplificando così i processi di reclutamento e gestione del talento¹¹⁹.

Tuttavia, l'IA richiede una supervisione costante e un miglioramento continuo dei processi aziendali. Sebbene tali processi possano essere sostenuti dalle nuove tecnologie, è essenziale avere un adeguato capitale umano per effettuare gli aggiornamenti continui richiesti dai *software*.

È possibile notare come il processo sia intrinsecamente ciclico: per implementare e aggiornare gli strumenti supportati dall'IA, è indispensabile avere il giusto capitale umano, competente e adeguato. Tuttavia, è proprio grazie a questi strumenti che viene selezionato il personale che li implementa.

Più specificamente, secondo un articolo di Geetha et al.¹²⁰, l'IA viene impiegata per diverse ragioni, tra cui la selezione preliminare dei candidati, attraverso la quale vengono assistiti i candidati a coinvolgersi prima o anche dopo aver presentato domanda per le posizioni aperte indicate dall'organizzazione. Ciò avviene mediante l'automatizzazione del processo di candidatura tramite e-mail automatiche o con l'uso di sistemi di

¹¹⁸ PERRY M.P., *Battle for the Best: What Works Today in Recruiting Top Talent*, Research-Technology Management, 4(2) 1-8, 2002.

¹¹⁹ BORSTORFF P.C., MARKER M.B., BENNETT D., *Online recruitment: attitudes and behaviors of job seekers*, 2006.

¹²⁰ GEETHA R., BHANU D., *Recruitment through artificial intelligence: a conceptual study*, International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET), vol. 9, issue 7, pp. 63-70, 2018.

messaggistica.

In aggiunta, l'IA può sostenere lo sviluppo dell'intera carriera del dipendente, dato che ha la capacità di condurre programmi personalizzati e di fornire formazione individuale in base alle esigenze specifiche dell'organizzazione. In favore di questa idea, si evidenzia come l'intero processo di acquisizione del talento rappresenti un elemento cruciale per l'impresa e, pertanto, necessita di essere attuato mediante l'impiego di strumenti sofisticati e innovativi. Infatti, se questo processo viene condotto con la massima precisione e in modo appropriato, è possibile conseguire numerosi benefici¹²¹, tra cui:

- **Risparmio di tempo:** l'IA consente di risparmiare tempo grazie alla sua memoria interna, evitando di ripetere eventi come, ad esempio, lo *screening* dei *curricula*.
- **Identificazione dei talenti:** l'IA assiste il reparto delle risorse umane nel reclutare i migliori talenti necessari per l'organizzazione, poiché è in grado di analizzare rapidamente le competenze e le conoscenze dei dipendenti.
- **Riduzione dei costi:** il processo di selezione del personale per l'organizzazione avviene in modo efficace e all'interno dell'azienda stessa, riducendo così la necessità di ricorrere ad agenzie esterne di reclutamento in *outsourcing*.
- **Processo di assunzione imparziale:** l'IA opera utilizzando vasti dati per il reclutamento ed effettua uno *screening* e una selezione imparziali. Ciò conduce all'assunzione di candidati di alta qualità, senza considerare le caratteristiche esterne dell'individuo, che potrebbero influenzare un giudizio soggettivo.
- **Aggiornamento delle richieste:** i dipendenti ricevono informazioni aggiornate e ottengono risposte immediate alle loro domande. In ultima analisi, l'IA contribuisce a soddisfare i dipendenti, poiché questi si sentono considerati e parte integrante dell'azienda, risultando in un maggior impegno da parte loro.
- **Candidati di alto livello:** gli strumenti tecnologici agevolano la selezione di aspiranti dipendenti di alta qualità. L'IA, infatti, assiste nell'identificare le abilità, le competenze e le caratteristiche dei candidati che sono in linea con le esigenze del lavoro.

3.2.2 I principali strumenti di IA nella gestione delle risorse umane

Gli strumenti principali impiegati, derivanti dall'IA e dall'evoluzione tecnologica, comprendono i *social media*, le *chatbot* e la *gamification*.

¹²¹ ARDIZZON L., *Talent Acquisition: impatto dell'artificial intelligence sulle pratiche HR* [tesi], Venezia: Economia e Gestione delle Aziende, Università Ca' Foscari, 2019/2020.

Il concetto di *social media* si riferisce a tutte le risorse online a disposizione dell'azienda. I siti di *social network*, secondo Kaplan e Haenlein (2010), sono applicazioni che permettono agli utenti di connettersi, creando profili di informazioni personali, invitando amici e colleghi ad avere accesso a tali profili e scambiando messaggi istantanei tra loro. Tuttavia, i *social media* possono anche essere impiegati nella gestione delle risorse umane, inclusi il reclutamento e la selezione¹²². Da questo punto di vista, essi sono utilizzati come parte di una strategia di comunicazione aziendale per promuovere l'immagine del marchio del datore di lavoro¹²³. L'obiettivo è sfruttare l'immagine e la reputazione dell'azienda sui *social media* in modo da favorire la crescita dei talenti all'interno della stessa. Questi strumenti offrono velocità, efficienza e la capacità di indirizzare e attrarre candidati specifici e particolarmente adatti nel processo di reclutamento. Inoltre, costituiscono una fonte aggiuntiva di informazioni sui potenziali candidati al lavoro, soprattutto perché alcuni dati potrebbero non essere generati ai fini del reclutamento e quindi potrebbero fornire informazioni supplementari sul candidato. Tuttavia, i *social media* spesso rappresentano un'arma a doppio taglio: le persone possono inserire nel proprio profilo qualità o caratteristiche che in realtà possiedono solo parzialmente o non possiedono affatto. Pertanto, un primo impatto potrebbe far sembrare che una risorsa sia essenziale per l'impresa, quando in realtà potrebbe aver semplicemente sfruttato lo strumento per ottenere un colloquio. Con l'obiettivo di affrontare questa sfida, le imprese attualmente stanno adottando e integrando anche le analisi predittive. Queste consentono da un lato di ricostruire agevolmente le esperienze passate dei candidati per evitare inconvenienti spiacevoli e, dall'altro, di analizzare i dati storici dell'impresa per prevedere la sua evoluzione futura.

L'utilizzo dei *social media* presenta notevoli sfide, ma allo stesso tempo offre opportunità significative nel processo di reclutamento. Queste piattaforme si sono trasformate in un canale efficace per identificare candidati qualificati e avvicinarsi alla nuova generazione. Dunque, le aziende possono sfruttare i benefici dei *social media* per ridurre tempi e costi, oltre a piazzare la propria attività in una posizione favorevole.

Diversamente dai *social media*, le *chatbot* sono un altro strumento derivato dall'IA e

¹²² SIMS J., WOLF M., YANG H., *Social Media utilization in Human Resource Management*, Web Based Communities and Social Media 2014 Conference (WBC 2014), 2014.

¹²³ CARRILLAT F.A., D'ASTOUS A., GRÉGOIRE E.M., *Leveraging social media to enhance recruitment effectiveness: A Facebook experiment*, 2014.

utilizzato dalle aziende per il reclutamento del personale. Si tratta di *software* che sono in grado di comunicare con gli utenti su vari argomenti, sostituendo in parte le risposte che normalmente verrebbero fornite dai responsabili delle risorse umane. In modo più specifico, una *chatbot* è un programma che sfrutta l'IA e l'elaborazione del linguaggio naturale per condurre conversazioni in linguaggio naturale, utilizzando sia metodi uditivi che testuali. Questo strumento è in grado di comprendere l'intento dell'utente e di inviare risposte basate sulle regole aziendali e sui dati raccolti dall'organizzazione, simulando così le interazioni conversazionali tra persone¹²⁴. Pertanto, la *chatbot* è un programma *software* impiegato dalle organizzazioni per automatizzare le conversazioni con gli esseri umani, rispondendo alle loro domande attraverso un insieme predefinito di regole e algoritmi. Questo può includere fornire informazioni riguardo a tematiche quali ferie, retribuzione, diritti e doveri del lavoratore, mansioni e altri dettagli relativi a ruoli specifici.

Le *chatbot* hanno la capacità di interagire con più candidati simultaneamente e di operare in modo continuo, riducendo notevolmente i tempi e migliorando l'efficienza delle attività amministrative. Rispondono prontamente alle domande dei dipendenti, offrendo supporto nelle pratiche burocratiche e conformandosi alle formalità necessarie¹²⁵. Dunque, utilizzando questa modalità, il *manager* non è più obbligato a rispondere a tutte le domande dei potenziali candidati, che spesso sono molto simili o ripetitive.

Con questo approccio, da una parte, chi cerca l'informazione riceve una risposta preimpostata dall'azienda, che sfrutta il *software*, in modo completo e rapido; dall'altra parte, l'azienda può impiegare la risorsa che precedentemente era dedicata a rispondere a tali domande per altri scopi o compiti.

È fondamentale sottolineare che, nonostante quanto detto, questo strumento non può mai sostituirsi completamente alla risorsa umana. Si tratta piuttosto di un ausilio che alleggerisce il carico dei *managers*, permettendo loro di concentrarsi su obiettivi più rilevanti. Infatti, nel caso in cui un potenziale candidato o qualsiasi *stakeholder* debba affrontare una questione complessa che l'assistente virtuale non è programmato per gestire, la *chatbot* collega direttamente il richiedente ad un responsabile dell'azienda. Questa evidenza suggerisce che, pur essendo veloci e in grado di fornire risposte

¹²⁴ MOHAN R., *The Chatbot revolution and the Indian HR professionals*, International Journal Of Information And Computing Science, 2019.

¹²⁵ *Ibidem*.

immediate e accurate, questi strumenti non sono capaci di soddisfare quanto una persona fisica. Tuttavia, nonostante le *chatbot* siano strumenti e non persone, esse in qualche modo si sostituiscono ai *recruiters* valutando diversi candidati e selezionando quelli più meritevoli. Ciò si adatta agli obiettivi del dipartimento delle risorse umane, quali reclutare personale, migliorare l'impegno dei dipendenti, ridurre i pregiudizi e aumentare la produttività, consentendo al *manager* di concentrarsi sulle fasi finali di assunzione in modo più rapido¹²⁶.

In conclusione, sia i *social media* che le *chatbot* sono strumenti aziendali utilizzati per massimizzare la ricerca dei candidati in tempi brevi e a basso costo, escludendo l'implementazione, in modo totalmente oggettivo. Questi mezzi risultano vantaggiosi nel ridurre la discriminazione basata su sesso, razza, età e classe sociale nel processo di assunzione. Ciò avviene in quanto privilegiano l'uso di Internet come primo contatto azienda-dipendente e, solo successivamente, si procede con un colloquio formale, garantendo così a tutti i candidati per una determinata posizione pari opportunità di assunzione.

Il più recente strumento da prendere in considerazione è la *gamification*. Essa si riferisce all'integrazione di elementi di gioco in attività non ludiche in qualsiasi contesto, come ad esempio il luogo di lavoro, introducendo valutazioni basate sul gioco che possono essere categorizzate in base alle caratteristiche specifiche dello stesso¹²⁷.

Questo strumento è impiegato in quanto in un'intervista faccia a faccia non sempre il responsabile riesce a valutare le *soft skills* del candidato che ha di fronte, poiché queste non sono competenze tecniche e non possono essere testate attraverso semplici domande conoscitive. La *gamification* è stata utilizzata nei processi di selezione del personale per rendere i metodi di valutazione più simili a quelli dei giochi, con l'obiettivo di migliorare le reazioni dei candidati e, possibilmente, aumentare la previsione delle prestazioni lavorative¹²⁸.

Introdurre la *gamification* permette al *manager* di valutare i comportamenti del candidato in una situazione apparentemente reale, ma sicuramente più rilassata e meno stressante.

¹²⁶ MOHAN R., *The Chatbot revolution and the Indian HR professionals*, cit.

¹²⁷ GEORGIU K., GOURAS A., NIKOLAOU I., *Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment*, International Journal of Selection and Assessment, 2019.

¹²⁸ ARMSTRONG M.B, FERRELL J.Z., COLLUMUS A.B., LANDERS R.N., *Correcting Misconceptions About Gamification of Assessment: More Than SJTs and Badges*, Industrial and Organizational Psychology, 2016.

Ciò consente al candidato di esprimere le proprie qualità al meglio, senza temere il giudizio del responsabile delle risorse umane. Inoltre, l'utilizzo di metodi di selezione gamificati potrebbe generare maggiore coinvolgimento e percezioni positive dell'organizzazione. Questi strumenti, all'avanguardia nella tecnologia, offrono un vantaggio competitivo nella competizione per attrarre i talenti¹²⁹. L'uso potrebbe attrarre i futuri dipendenti del nuovo millennio, i quali, desiderando sperimentare questa innovativa forma di reclutamento, potrebbero essere interessati a lavorare per un'azienda che lo adotta.

In conclusione, l'adozione della *gamification* risolve il problema della scarsa trasparenza associato ai *social media*. In questo contesto, il candidato potrebbe essere più sincero nel fornire informazioni all'azienda sulle sue esperienze lavorative passate, competenze e conoscenze. Contrariamente alla *gamification*, gli altri strumenti valutano inizialmente i candidati su elementi a scelta multipla che misurano tratti, competenze e il grado in cui possiedono tali tratti o competenze, per poi stabilire una relazione tra queste e le effettive *performance* lavorative dei candidati¹³⁰.

Nonostante questi siano i mezzi più popolari nell'ambiente attuale, è imperativo per le aziende continuare ad esplorare e ad adottare *software* sempre più sofisticati e moderni. Le nuove tecnologie non solo necessitano di implementazioni, ma richiedono anche personale qualificato per installarle e diffonderle. Allo stesso tempo, le persone più competenti possono emergere solo attraverso l'utilizzo di tali tecnologie.

3.3 I rischi e i limiti dell'IA

Di seguito verrà analizzato come l'ampia diffusione dell'utilizzo dell'IA possa generare vere e proprie sfide di natura etica e sociale, soprattutto quando viene minata la centralità dell'apporto umano.

Per comprendere le conseguenze etiche derivanti dall'impiego degli algoritmi nel contesto delle risorse umane, è prezioso iniziare definendo innanzitutto il concetto di etica e, successivamente, esaminando come questa si manifesti nell'ambito lavorativo. La nozione di etica non è universalmente definita e può essere soggetta a diverse

¹²⁹ FETZER M., GEIMER J., MCNAMARA J.L., *Gamification, Serious Games and Personnel Selection*, 2017.

¹³⁰ *Ibidem*.

interpretazioni. Questo concetto costituisce ormai una pratica ben consolidata nella vita di tutti i giorni. Tuttavia, l'assegnazione di un significato a volte risulta complessa.

Nel suo contesto filosofico, l'etica è descritta come la disciplina che si dedica all'analisi del comportamento umano, cercando di identificare le ragioni, basandosi su criteri di obiettività e razionalità¹³¹. L'analisi oggettiva e razionale implica che essa non debba essere condizionata da altri fattori, come ad esempio la moralità, che per definizione non coincide con la razionalità.

Nell'attuale scenario lavorativo, la tecnologia trova ampio impiego nella gestione di un vasto volume di dati personali, con tutti i rischi e le problematiche correlati a questo aspetto. Quindi, in questo contesto emerge un collegamento con il GDPR, il regolamento sulla gestione dei dati personali¹³². L'utilizzo di dispositivi tecnologici deve essere regolamentato in modo da conformarsi e da rispettare la normativa del GDPR, che affronta diversi aspetti di natura etica. La necessità di proteggere i dati personali costituisce uno degli aspetti chiave della relazione tra etica e algoritmi. Per il contesto di questo studio, è necessario esaminare i principi etici che emergono dal Regolamento del GDPR e dalla Carta etica europea sull'utilizzo dell'IA nei sistemi giudiziari e negli ambiti connessi, formulata dalla Commissione Europea per l'efficienza della Giustizia (CEPEJ). Lo stesso testo enumera cinque principi¹³³ (Figura 3.2):

- Il principio del rispetto dei diritti fondamentali richiama chiaramente la Costituzione e la Convenzione europea dei diritti dell'uomo, stabilendo che l'implementazione degli strumenti di IA deve essere condizionata al rispetto dei diritti fondamentali degli individui. Questo principio è sostanzialmente analogo all'articolo 1 del GDPR, il quale sottolinea la salvaguardia dei diritti delle persone fisiche e delle libertà fondamentali, nonché la tutela dei dati personali. Il suo scopo è garantire che lo sviluppo e l'implementazione dell'IA siano in linea con i suddetti diritti.
- Il principio di non discriminazione sottolinea che l'utilizzo di dispositivi tecnologici di IA non dovrebbe generare situazioni di possibile discriminazione. Si menzionano i dati sensibili, che comprendono informazioni sulla provenienza etnica,

¹³¹ <<https://www.treccani.it/vocabolario/etica/>>.

¹³² GRAZIOSI M., GUIZZARDI G., KHAN A., MELI E., PASQUINI C., *Implicazioni etiche sull'uso degli algoritmi nei processi di gestione delle Risorse Umane*, Project work “KiA – Knowledge in Action”, 2021/2022.

¹³³ COMMISSIONE EUROPEA PER L'EFFICIENZA DELLA GIUSTIZIA (CEPEJ), ‘Carta etica europea sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei sistemi giudiziari e negli ambiti connessi’, Strasburgo, 2018, <<https://rm.coe.int/carta-etica-europea-sull-utilizzo-dell-intelligenza-artificiale-nei-si/1680993348>>.

l'appartenenza religiosa, le opinioni politiche e l'orientamento sessuale. Pertanto, la gestione di tali informazioni richiede un'attenzione e un controllo estremamente accurati. Questo principio mostra una somiglianza con gli articoli 13, 14 e 15 del GDPR, dove si sottolinea la necessità di un processo equo e privo di pregiudizi, al fine di evitare eventuali situazioni discriminatorie.

- Il principio di qualità e sicurezza sottolinea l'importanza cruciale della salvaguardia dei dati personali oggetto di trattamento, condizionando i processi al rispetto di specifici *standard* qualitativi. Questo comporta, per esempio, l'utilizzo di modalità di raccolta e fonti affidabili e sicure, oltre ad un trattamento dei dati appropriato e diligente, in conformità con i criteri stabiliti. L'obiettivo è ottimizzare l'utilizzo delle metodologie e degli strumenti, creando tutte le condizioni necessarie affinché ciò avvenga. In aggiunta, è essenziale sottoporre i dati a una supervisione continua per garantirne l'integrità e la sicurezza. Gli articoli 5, 6 e 7 del GDPR incarnano questo principio, garantendo che i dati in questione siano trattati nel rispetto dei criteri di legittimità, correttezza e sicurezza. In aggiunta, l'articolo 32 sottolinea che la sicurezza, intesa come prevenzione della distruzione, perdita o alterazione dei dati, è essenziale per assicurare la qualità del trattamento.

- Il principio di trasparenza, imparzialità ed equità enfatizza l'importanza della chiarezza nei processi. Di conseguenza, è essenziale che tutti i soggetti coinvolti nella procedura, principalmente il titolare del trattamento e il diretto interessato, siano adeguatamente informati sulle metodologie di trattamento utilizzate e su tutte le informazioni pertinenti. Il dovere di trasparenza implica che tutte le attività si svolgano in modo aperto e che i dati e le informazioni siano accessibili in qualsiasi momento a chiunque ne abbia il diritto e la necessità. Il trattamento dei dati con imparzialità ed equità richiama al rispetto della giustizia, che non deve mai mancare. Quanto appena affermato rispecchia l'articolo 15 del GDPR, il quale sancisce il diritto di accesso dell'interessato.

- Il principio del controllo da parte dell'utilizzatore rafforza il potere di autonomia decisionale dello stesso, il quale deve essere in grado di gestire pienamente i dati e le decisioni che lo riguardano, senza vincoli o limitazioni. Il principio del controllo può essere associato all'articolo 24 del GDPR, il quale si occupa della responsabilità del titolare del trattamento. Quest'ultimo, in quanto responsabile delle decisioni e delle scelte, conserva il totale controllo su di esse.



Figura 3.2 – Rielaborazione grafica dei principi dell'etica del lavoro enunciati

Fonte: GRAZIOSI M., GUIZZARDI G., KHAN A., MELI E., PASQUINI C., *Implicazioni etiche sull'uso degli algoritmi nei processi di gestione delle Risorse Umane*, Project work "KiA – Knowledge in Action", 2021/2022.

Per concludere, è importante menzionare l'articolo 22, che vieta l'applicazione esclusiva di processi decisionali automatizzati. Questo implica che non è permesso obbligare la persona interessata a trattare i suoi dati esclusivamente attraverso sistemi di IA nel caso in cui non sia d'accordo.

In ambito aziendale, nonostante non si assista ancora ad una sostituzione completa della figura umana, si osserva una crescente tendenza ad affidare alle IA alcuni processi decisionali e di gestione. L'indispensabilità degli strumenti di IA è sostenuta con vigore dal dott. Massimo Chiriatti¹³⁴, Chief Technical Officer ("CTO") di Lenovo, esperto di etica degli algoritmi e autore di "Incoscienza Artificiale" e "#Humanless: l'Algoritmo Egoista". Egli evidenzia che, anche a causa della situazione pandemica passata, l'adozione di modalità automatizzate nei processi *HR* è diventata sempre più agevole e necessaria. D'altro canto, l'utilizzo di meccanismi tecnologici nei processi delle risorse umane che coinvolgono i lavoratori comporta inevitabilmente rischi, soprattutto nel caso in cui le azioni dell'IA superino i confini etici. Come affermato, l'automatizzazione del processo

¹³⁴ GRAZIOSI M., GUIZZARDI G., KHAN A., MELI E., PASQUINI C., *Implicazioni etiche sull'uso degli algoritmi nei processi di gestione delle Risorse Umane*, cit.

di selezione del personale permette generalmente di ottimizzare i tempi, migliorare l'efficienza delle procedure e ridurre, soprattutto nelle fasi iniziali, l'intervento umano, spesso influenzato da pregiudizi e giudizi soggettivi. L'impiego degli algoritmi, quando sviluppati correttamente, potrebbe consentire una selezione basata su criteri più oggettivi ed etici.

In situazioni negative, l'utilizzo degli algoritmi potrebbe comportare il potenziale rischio di violare il principio di non discriminazione. Il dott. Chiriatti sostiene che una caratteristica chiave degli algoritmi è la mancanza di capacità di giudizio razionale delle informazioni, interpretandole ed elaborandole attraverso modalità di calcolo principalmente statistiche. Il suo funzionamento è centrato sull'elaborazione dei dati trasmessi dall'essere umano e sulla produzione di un risultato in *output*. In questo contesto, il problema risiede nell'eticità delle informazioni e dei valori incorporati in tali dati. Le sfide emergono in relazione ai cosiddetti *bias*, ovvero i pregiudizi dell'algoritmo, che, in effetti, riflettono gli atteggiamenti discriminatori presenti nella società, influenzando di conseguenza l'operato degli algoritmi nella loro *routine*. Se le informazioni raccolte contenessero riferimenti a caratteristiche fisiche o etniche del candidato, potrebbero verificarsi situazioni indesiderate di discriminazione.

Un'ulteriore problematica legata all'uso dell'IA nel processo di selezione del personale riguarda il potenziale rischio di un'identificazione e selezione ingiusta dei candidati. Questo può accadere soprattutto quando vengono applicati filtri e criteri troppo rigorosi, causando all'algoritmo la mancata considerazione di candidati che, nonostante possiedano competenze e abilità sociali necessarie, vengono esclusi.

Inoltre, nell'ambito della valutazione e della fidelizzazione del personale, possono sorgere rischi etici ulteriori. Un esempio potrebbe essere il rischio di fondare i vari processi di valutazione dei dipendenti sui giudizi espressi dai colleghi. Questo approccio potrebbe portare il *software* a raccogliere e ad interpretare dati con possibili pregiudizi, talvolta derivanti da situazioni di rivalsa. In queste circostanze, l'esame umano del rapporto finale prodotto dal sistema potrebbe diventare cruciale per condurre una valutazione più obiettiva del dipendente e garantire che venga giudicato unicamente in base alle sue competenze.

Un altro potenziale pericolo etico associato all'impiego dell'IA nel processo di valutazione riguarda la violazione del divieto di sorveglianza a distanza. Ciò può verificarsi in

situazioni in cui la valutazione del dipendente diventa più complessa, come nel contesto dello *smart-working*. La valutazione a distanza, tipicamente condotta negli uffici, ha dato luogo allo sviluppo di nuovi *software* in grado di valutare le prestazioni basandosi su criteri come le e-mail inviate, i destinatari, la frequenza delle pause e la gestione dei *file*, incluso il numero di aperture e modifiche. L'analisi di tali dati può portare al rischio di valutare i dipendenti esclusivamente in base alla quantità di lavoro svolto, penalizzando coloro che dedicano tempo alla riflessione sulle proprie attività o alla creazione di nuove soluzioni, comportamenti che potrebbero non essere registrati e analizzati. Inoltre, l'uso di tali strumenti potrebbe spingere i dipendenti a limitare al massimo le pause, aumentando così la pressione sul luogo di lavoro.

Un approccio tradizionale per il mantenimento dei dipendenti che potrebbe presentare considerazioni etiche interessanti è l'analisi dei profili dei *social media* personali del dipendente. Effettivamente, l'aggiornamento del profilo su LinkedIn o altre attività simili sono considerati indicatori potenziali che una persona potrebbe essere alla ricerca di nuove opportunità di lavoro. Certamente, l'analisi dei profili dei *social media* può condurre a valutazioni erranee, rischiando di privare il lavoratore del diritto di essere valutato esclusivamente in base alle sue competenze professionali. Da parte del datore di lavoro, c'è il rischio di effettuare valutazioni basate su elementi estranei alle abilità professionali del dipendente.

3.3.1 L'Artificial Intelligence Act

Il 9 dicembre 2023, Commissione, Consiglio e Parlamento europeo hanno approvato l'Artificial Intelligence Act, una legislazione storica che disciplinerà l'utilizzo dell'IA nel continente europeo¹³⁵. La normativa è basata su due principi chiave:

- Sicurezza: i sistemi di IA devono essere progettati e sviluppati in modo tale da minimizzare i rischi per la sicurezza e la salute delle persone, preservando contemporaneamente i diritti fondamentali e gli interessi pubblici.
- Trasparenza: è necessario che i sistemi di IA siano progettati e sviluppati in modo tale da assicurare la chiarezza delle loro decisioni e dei processi che li guidano.

¹³⁵ TREMOLADA L., 'Ai Act, quello che sappiamo finora e qualche considerazione', 2023, <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2023/12/16/ai-act-tutto-quello-che-sappiamo-finora-e-qualche-considerazione/?refresh_ce=1>.

La regolamentazione si fonda su un approccio basato sul rischio, il quale contempla diverse categorie di rischio, tra cui il rischio inaccettabile, il rischio elevato, il rischio di trasparenza e il rischio minimo o assente (Figura 3.3).

Le attività caratterizzate da un rischio inaccettabile sono chiaramente vietate. Ciò include l'uso di tecniche subliminali o qualsiasi attività finalizzata alla creazione di un punteggio sociale (*social scoring*).

Le attività a rischio elevato presentano un potenziale impatto negativo sulla salute, sulla sicurezza o sui diritti fondamentali delle persone fisiche. Queste possono essere condotte purché siano soddisfatti alcuni requisiti obbligatori e venga superato un processo di valutazione preventiva della conformità. La categorizzazione è basata sulle finalità del sistema di IA.

L'Allegato III include un elenco di sistemi di IA ad alto rischio, tra cui quelli utilizzati nelle risorse umane. La disposizione numero 4 dell'Allegato prevede quanto segue:

“Gli AI ad alto rischio ai sensi dell'Articolo 6(2) sono sistemi di intelligenza artificiale elencati in uno qualsiasi dei seguenti settori: [...]

4. Impiego, gestione dei lavoratori e accesso all'autoimprenditorialità:

(a) Sistemi di intelligenza artificiale destinati a essere utilizzati per la selezione o assunzione di persone fisiche, in particolare per pubblicizzare posizioni vacanti, selezionare o filtrare candidature, valutare candidati nel corso di colloqui o test;

(b) Intelligenza artificiale destinata a essere utilizzata per prendere decisioni in merito a promozioni e cessazioni dei rapporti contrattuali legati al lavoro, per l'allocazione di compiti e per il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni e del comportamento delle persone in tali rapporti.”

Per tali trattamenti sono previsti alcuni principi, tra cui la gestione dei dati, la registrazione, la trasparenza, la supervisione umana, la robustezza, l'accuratezza e la sicurezza. Le soluzioni tecniche per integrare queste misure di conformità possono essere adottate seguendo le migliori pratiche a discrezione del fornitore di sistemi di IA.

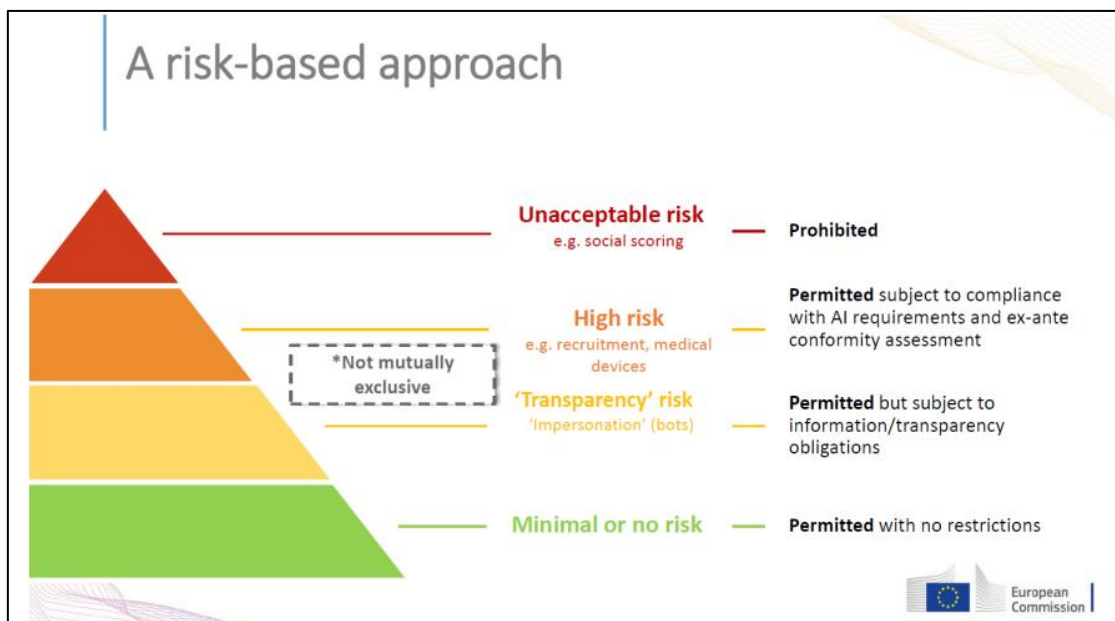


Figura 3.3 – Risk based approach nell'Artificial Intelligence Act

Fonte: DG CNECT, European Commission - Presentation "*A European Strategy for Artificial Intelligence*".

Quanto all'effetto pratico che la nuova normativa avrà sull'impiego dell'IA nelle imprese, e in particolare nelle risorse umane, è probabilmente ancora prematuro avanzare stime, considerando che già esistono opinioni contrastanti.

L'Explanatory Memorandum della proposta di Regolamento sostiene che l'impatto per gli operatori dovrebbe essere sostanzialmente inesistente con l'entrata in vigore della nuova normativa, in quanto: “I requisiti minimi proposti sono già all'avanguardia per molti operatori diligenti e risultano da due anni di lavoro preparatorio, derivato dalle Linee guida etiche del HLEG”.

Alcuni autori, al contrario, hanno suggerito che gli obblighi imposti dalla bozza del nuovo Regolamento sono paragonabili a quelli richiesti per la gestione di una centrale nucleare, e potrebbero quindi essere sproporzionati, inibendo così ogni possibile innovazione¹³⁶.

Quel che è certo è che sarà necessario un solido sistema di conformità che valuti, prima dell'adozione di soluzioni di IA, la conformità di queste ultime con tutte le disposizioni normative. Il Regolamento europeo, analogamente al GDPR, poggia sul principio di autoreponsabilità. Saranno, quindi, le aziende stesse a dover valutare la legalità del comportamento che intendono adottare. Sarà necessario implementare i meccanismi di

¹³⁶ GLAUNER P., 'An Assessment of the AI Regulation Proposed by the European Commission', 2021, <<http://arxiv.org/abs/2105.15133>>.

conformità analizzati in precedenza. Inoltre, si richiederà una procedura particolarmente rafforzata per la selezione dei *dataset*, suddivisa nelle fasi di *training*, *validation* e *testing*. La fase di *validation*, che segue quella di *training*, dovrà mitigare il pericolo di *overfitting*, situazione in cui il modello potrebbe adattarsi eccessivamente a caratteristiche specifiche del *training set* a causa di un numero limitato di esempi, senza necessariamente riflettere la generalità dei casi.

Attraverso la fase conclusiva di *testing*, si effettuerà una valutazione imparziale del sistema di IA, previamente addestrato e validato, per confermare la sua *performance* attesa prima dell'effettivo utilizzo.

Poiché diverse soluzioni di IA spesso non sono sviluppate internamente, ma acquistate da fornitori terzi, sarà essenziale instaurare una comunicazione efficace tra l'azienda e questi fornitori. Inoltre, sarà cruciale formulare contratti dettagliati tra le parti coinvolte per definire chiaramente le responsabilità, fornire adeguate garanzie di conformità normativa e garantire la trasparenza degli algoritmi.

Per quanto riguarda l'aspetto della proprietà intellettuale, potrebbero sorgere questioni che richiedono un bilanciamento adeguato a garantire la tutela dei diritti di proprietà intellettuale¹³⁷.

3.4 L'IA sostituirà il capitale umano?

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, l'IA, insieme a tutte le innovazioni che ha introdotto, costituisce una fonte di innovazione essenziale per le imprese. Queste ultime devono impegnarsi nell'ottimizzazione dei propri processi e adottare questa novità che sta rapidamente guadagnando terreno nel mondo contemporaneo.

L'IA, in aggiunta ai benefici precedentemente delineati, come la prontezza di esecuzione, la reattività, la chiarezza e la rintracciabilità, costituisce una fonte di informazioni piuttosto oggettiva. Al contrario, chi si dedica alla gestione delle risorse umane, specialmente nell'ambito della selezione del personale, raramente emette giudizi completamente obiettivi. Con questo scopo, l'IA elimina la soggettività tipica dell'essere umano, consentendo all'azienda di effettuare la scelta più vantaggiosa per il

¹³⁷ BARTOLETTI I., 'Regolamento Ue sull'intelligenza artificiale: tre nodi aperti'. Agenda Digitale, 2021, <<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/regolamento-ue-sullintelligenza-artificiale-tre-aspetti-da-approfondire/>>.

raggiungimento degli obiettivi. Tuttavia, a volte, per far funzionare i processi umani, non è sufficiente affidarsi esclusivamente alla tecnologia. È necessario anche il buon senso, caratteristica intrinseca nell'uomo e assente nelle macchine.

In particolare, questi sviluppi hanno portato alcune persone ad affermare che ci troviamo nella quarta rivoluzione industriale, dove la tecnologia sta sfumando il confine tra la sfera fisica, digitale e biologica¹³⁸. Nonostante l'IA sia una delle principali fonti di innovazione, viene anche associata alla riduzione dei posti di lavoro nel settore umano. L'avvento di questa rivoluzione e la minaccia rappresentata dalla stessa hanno attirato l'interesse della ricerca multidisciplinare, coinvolgendo campi come le letterature del servizio e della tecnologia, oltre alla letteratura economica. Le prime si orientano verso gli aspetti positivi dell'impiego della tecnologia, concentrandosi sui servizi offerti e sulla diffusione della tecnologia intelligente¹³⁹. Al contrario, la seconda tende a concentrarsi sugli aspetti negativi della tecnologia, evidenziando che se i lavori vengono sostituiti dall'IA ne consegue la perdita di impiego per i dipendenti e la mancanza dell'opportunità di ricevere servizio umano per i clienti.

Per valutare se la tecnologia costituisca effettivamente una minaccia o un beneficio per l'attività umana, è possibile fare riferimento ad uno studio condotto da Huang et al. (2018)¹⁴⁰. Questo si propone di descrivere e di anticipare il modo in cui è probabile che l'IA sostituisca compiti e occupazioni e modifichi le modalità di erogazione dei servizi. In modo più dettagliato, l'attenzione è rivolta al processo decisionale delle aziende riguardo alla scelta tra personale umano e macchine nella prestazione dei servizi. Tale scelta si basa su quattro tipi di intelligenza, elencati in ordine crescente di difficoltà che l'IA è in grado di padroneggiare (Figura 3.4). Le tipologie comprendono: l'intelligenza meccanica, l'intelligenza analitica, l'intelligenza intuitiva e l'intelligenza empatica.

L'intelligenza meccanica si occupa della capacità di eseguire in modo automatico compiti ripetitivi e di *routine*. Non necessita di un alto livello di creatività poiché i processi sono stati eseguiti molte volte e quindi possono essere completati con scarsa o nessuna riflessione aggiuntiva¹⁴¹. Sostituendosi all'uomo, consente di liberare l'attenzione

¹³⁸ SCHWAB K., *The Fourth Industrial Revolution*, New York, Crown Publishing Group, 2017.

¹³⁹ MARINOVA D., RUYTER K.D., HUANG M., MEUTER M.L., CHALLAGALLA G., *Getting Smart: Learning From Technology-Empowered Frontline Interactions*, Journal of Service Research, 2016.

¹⁴⁰ HUANG M., RUST R.T., *Artificial Intelligence in Service*, Journal of Service Research, 2018.

¹⁴¹ STERNBERG R.J., *The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success*, American Psychologist, 52(10), 1030–1037, 1997, <<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.52.10.1030>>.

individuale, poiché l'individuo non sarà più impegnato in compiti faticosi ma potrà dedicarsi a compiti più avanzati. L'IA meccanica è concepita con capacità di apprendimento e adattamento automatico, riceve aggiornamenti su misura e raramente richiede modifiche a causa della natura ripetitiva dei suoi ambienti¹⁴².

L'intelligenza analitica, invece, si riferisce alla competenza nel processare informazioni per risolvere problemi e imparare da essi, pur non disponendo di capacità intuitive¹⁴³. In questa situazione, si fa riferimento all'elaborazione delle informazioni, al ragionamento logico e alle competenze matematiche, tutte coordinate in un utilizzo intensivo delle capacità analitiche. Il *ML* basato su regole e l'analisi dei dati rappresentano le principali implementazioni analitiche dell'IA. Questo offre un notevole vantaggio per gli esseri umani, poiché possono stabilire in anticipo modalità operative, assicurando un utilizzo efficiente dei dati e la loro sintesi.

L'intelligenza intuitiva viene considerata come la capacità di pensare in modo creativo e di adattarsi con efficacia a nuove situazioni, evitando di ripetere gli stessi errori. È intesa come saggezza derivante da un pensiero olistico e dall'esperienza, incorporando competenze professionali di ragionamento che richiedono approfondimenti e risoluzione di problemi creativi¹⁴⁴. L'IA intuitiva è dunque concepita per operare in modo più flessibile, simile ad un essere umano piuttosto che ad una macchina. È in grado di affrontare compiti complessi, creativi e contestuali che richiedono la capacità di intuire i problemi e le relazioni presenti tra le persone. Mentre l'intelligenza analitica è vantaggiosa per l'umanità ed è complementare ad essa, poiché assicura una maggiore velocità di analisi, l'intelligenza intuitiva, al contrario, può entrare in conflitto con il lavoro individuale in quanto potrebbe sostituirsi ad esso. L'unica competenza che manca all'intelligenza intuitiva è la capacità di provare sentimenti ed emozioni, caratteristiche ancora esclusive dell'essere umano.

L'intelligenza empatica, in conclusione, consiste nella capacità di identificare e comprendere le emozioni altrui, rispondere adeguatamente dal punto di vista emotivo e influenzare le emozioni degli altri¹⁴⁵. Comprende competenze interpersonali, sociali e

¹⁴² ENGELBERGER J.F., *Robotics in Service*, Mit Pr, 1989.

¹⁴³ STERNBERG R.J., *Intelligence, Competence, and Expertise*, In A.J. Elliot & C.S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation*, Guilford Publications, pp. 15–30, 2005.

¹⁴⁴ *Ibidem*.

¹⁴⁵ GOLEMAN D., *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*, Raincoast Book Dist Ltd, 1996.

relazionali che assistono gli individui nell'essere sensibili ai sentimenti degli altri e nel collaborare efficacemente con gli altri. La peculiarità distintiva consiste nell'esperienza e nella capacità di vivere situazioni che consentono all'intelligenza di ragionare e pensare in modo simile ad una persona fisica, nonché di sperimentare emozioni. Rappresenta la generazione più avanzata di IA, e le attuali implementazioni in servizio sono ancora limitate. Tuttavia, è evidente che questa forma di intelligenza costituisce una significativa minaccia per il lavoro umano.

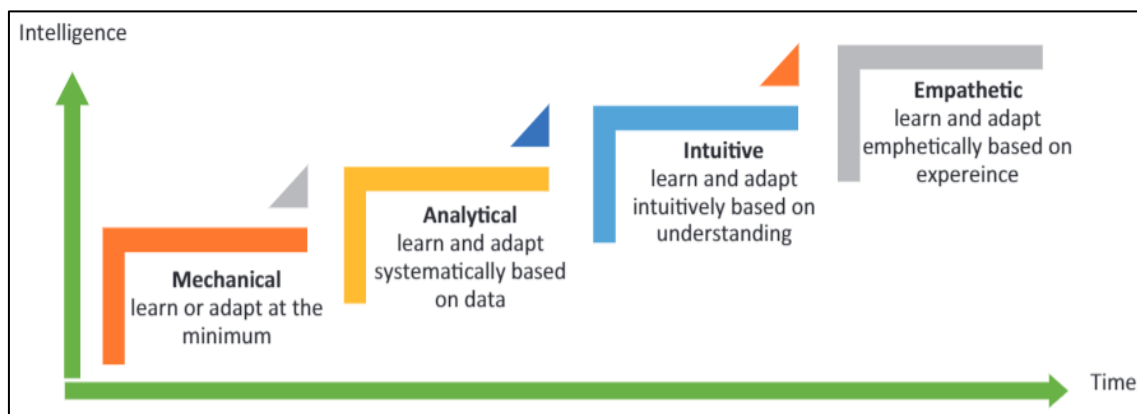


Figura 3.4 – Le quattro intelligenze

Fonte: HUANG M., RUST R.T., *Artificial Intelligence in Service*, Journal of Service Research, 2018.

Dall'esame di questa teoria emerge chiaramente che essa indica una graduale sostituzione di posti di lavoro con l'IA, fornendo una *roadmap* su come l'IA stia progressivamente assumendo compiti che richiedono varie forme di intelligenza. Inoltre, illustra come l'IA può e dovrebbe essere impiegata per eseguire attività di servizio e, infine, come i lavoratori possono e devono adattare le proprie competenze per emergere vittoriosi in questa contesa tra esseri umani e macchine.

In conclusione, non è possibile fornire una risposta definitiva all'interrogativo iniziale, cioè se l'IA sostituirà in modo definitivo l'azione umana oppure se sarà semplicemente un notevole supporto nella formulazione di pensieri e teorie. Quello che è certo è che l'avanzamento dell'IA in tutte e quattro le forme di intelligenza crea opportunità da un lato, come la possibilità di innovativa integrazione uomo-macchina per fornire servizi, accelerare processi e migliorare la precisione delle ricerche. Tuttavia, dall'altro lato, rappresenta anche una minaccia fondamentale per l'occupazione umana, che rischia di essere completamente soppressa nel tempo a causa di queste continue evoluzioni e scoperte.

3.4.1 La collaborazione uomo-IA

Le imprese che offrono strumenti di *ML* per la selezione del personale non intendono che il loro prodotto diventi l'unico metodo di valutazione nel processo di selezione¹⁴⁶. Un'opzione più verosimile per integrare l'IA nelle procedure di selezione del personale è adottare un approccio a più fasi, in cui il *ML* venga impiegato per lo *screening* e altre procedure, sia aggiuntive che successive, anziché costituire l'unico passo nel processo. Tuttavia, anche durante la fase di *screening*, una selezione completamente automatizzata attraverso l'IA potrebbe non essere legalmente sostenibile. Di conseguenza, i *decision makers* umani rimarranno un elemento essenziale del processo di selezione. Questo suggerisce che gli specialisti delle risorse umane potrebbero dover combinare le informazioni ottenute attraverso l'approccio di *ML* con altri dati e con la propria valutazione.

In contesti in cui sia esseri umani che sistemi partecipano congiuntamente ad un processo decisionale¹⁴⁷, emergono numerosi interrogativi. Per esempio, è ancora necessario stabilire come organizzare il processo decisionale che coinvolge congiuntamente l'uomo e l'IA.

Un'alternativa potrebbe consistere nel fatto che un sistema offra consigli agli esseri umani, i quali possono successivamente utilizzarli come un ulteriore apporto informativo.

Un'altra possibilità potrebbe essere che gli esseri umani valutino inizialmente le informazioni sul candidato e successivamente ottengano consigli da un sistema come un contributo informativo supplementare¹⁴⁸. In questa circostanza, il sistema potrebbe essere impiegato per interrogare la valutazione dell'essere umano, al fine di migliorare il processo decisionale e, di conseguenza, potenzialmente elevare la qualità delle decisioni¹⁴⁹.

Una scelta efficace in termini di gestione del tempo potrebbe consistere nell'includere

¹⁴⁶ BAROCAS S., KLEINBERG J., LEVY K., RAGHAVAN M., 'Mitigating bias in algorithmic hiring: evaluating claims and practices', cit., pages 469-481.

¹⁴⁷ RAISCH S., KRAKOWSKI S., 'Artificial Intelligence and Management: The Automation-Augmentation Paradox', Academy of Management Review, 2020, <https://www.researchgate.net/publication/339184283_Artificial_Intelligence_and_Management_The_Automation-Augmentation_Paradox>.

¹⁴⁸ VAN DONGEN K., VAN MAANEN P., 'A framework for explaining reliance on decision aids', International Journal of Human-Computer Studies, volume 71, issue 4, pages 410-424, 2013, <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1071581912001784?via%3Dihub>>.

¹⁴⁹ GUERLAIN S., 'Human-Automation Interaction Strategies', 2002, <https://www.researchgate.net/publication/2544106_Human-Automation_Interaction_Strategies>.

l'essere umano nel processo decisionale, il che implica la supervisione delle decisioni dei sistemi e l'approvazione o l'intervento solo in caso di errori.

Le situazioni precedentemente esposte delineano concetti relativi al momento in cui ricevere consigli da un sistema e al modo in cui avviene la collaborazione tra l'uomo e il sistema nei processi di selezione. È ancora da determinare quali informazioni provenienti dall'approccio di *ML* debbano essere presentate, come ad esempio la quantità di dettagli, rappresentazioni grafiche o dettagli tecnici. Inoltre, è necessario esaminare gli impatti a lungo termine.

È probabile che nel corso del tempo gli utenti di tali sistemi acquisiscano conoscenze dall'interazione con essi. Nel caso di un'esperienza positiva, c'è la possibilità che gli utenti sviluppino una fiducia eccessiva nei confronti dei sistemi, il che potrebbe tradursi in un affidamento eccessivo sui processi e gli esiti di questi¹⁵⁰¹⁵¹. Ciò potrebbe condurre a circostanze in cui i *decision makers* umani adottano raccomandazioni distorte o deboli del sistema, senza rendersi conto che il consiglio fornito potrebbe non essere stato ottimale. In caso di un'esperienza negativa, invece, gli utenti potrebbero smarrire la fiducia nel *software*, il che potrebbe risultare in una scarsa fiducia anche in situazioni in cui il sistema è stato successivamente migliorato dagli sviluppatori. In situazioni del genere, gli utenti potrebbero trovarsi ad impegnarsi in maniera superflua nel controllo e nel monitoraggio del comportamento, compromettendo così i vantaggi in termini di efficienza derivanti dall'utilizzo dello strumento.

Infine, con l'introduzione di sistemi automatizzati nei processi di selezione, sarà probabilmente indispensabile fornire formazione ai dipendenti. Poiché l'IA sta appena iniziando ad influire nell'educazione nel campo della gestione delle risorse umane, è probabile che l'attuale generazione di professionisti delle risorse umane non sia particolarmente competente nell'utilizzo dei sistemi basati sull'IA. Pertanto, trarrebbero vantaggio da una formazione che fornisca spiegazioni sulle capacità e i limiti di tali sistemi.

Nel futuro, le ricerche potrebbero esaminare ulteriori riscontri da parte dei soggetti

¹⁵⁰ PARASURAMAN R., MANZEY D., 'Complacency and Bias in Human Use of Automation: An Attentional Integration', *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 2010, <https://www.researchgate.net/publication/47792928_Complacency_and_Bias_in_Human_Use_of_Automation_An_Attentional_Integration>.

¹⁵¹ PARASURAMAN R., RILEY V., *Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse*, *Human Factors*, 39(2), 230–253, 1997.

coinvolti sugli approcci di *ML*. Dato che finora la ricerca ha principalmente analizzato le risposte dei candidati¹⁵²¹⁵³ e degli utenti¹⁵⁴, è importante che i ricercatori prestino attenzione alle reazioni degli altri *stakeholders*, come i *decision makers* nelle organizzazioni, i sindacati, i comitati aziendali, gli sviluppatori di *software*, e così via¹⁵⁵. In particolare, acquisire una comprensione degli approcci di *ML* e comunicare in modo persuasivo i benefici e gli avvertimenti di tali approcci potrebbe richiedere una conoscenza più approfondita rispetto a quella solitamente posseduta dai responsabili delle decisioni nelle organizzazioni.

Finora, le indagini hanno solitamente utilizzato dati che si generano come risultato secondario durante le fasi di selezione, come ad esempio i *record* dei risultati¹⁵⁶ o i video inviati dai candidati nelle interviste asincrone¹⁵⁷. Sarebbe vantaggioso ampliare questi insiemi di dati incorporando informazioni provenienti da fonti alternative e appena introdotte. In particolare, questi nuovi dati potrebbero derivare dall'utilizzo di sensori, come ad esempio i dispositivi indossabili¹⁵⁸.

Dunque, è possibile affermare che la chiave per un utilizzo efficace degli algoritmi di IA, privo di problemi etici, risiede in un rapporto di interdipendenza e complementarità tra l'uomo e la macchina. In questo contesto, la macchina, priva di autonomia decisionale, non dovrebbe avere l'ultima parola sostituendosi alle attività umane, bensì integrarle. Inoltre, è cruciale promuovere la multidisciplinarietà, cioè la collaborazione di specialisti

¹⁵² ACIKGOZ Y., DAVISON K.H., COMPAGNONE M., LASKE M., *Justice perceptions of artificial intelligence in selection*, International Journal of Selection and Assessment, 28(4), 399–416, 2020.

¹⁵³ MIROWSKA A., 'AI evaluation in selection: Effects on application and pursuit intentions', Journal of Personnel Psychology, 19(3), 142–149, 2020, <https://www.researchgate.net/publication/343741952_AI_Evaluation_in_Selection_Effects_on_Application_and_Pursuit_Intentions>.

¹⁵⁴ LANGER M., KÖNIG C.J., BUSCH V., 'Changing the means of managerial work: Effects of automated decision support systems on personnel selection tasks', Journal of Business and Psychology, 36(5), 751–769, 2021, <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-020-09711-6>>.

¹⁵⁵ LANGER M., OSTER D., SPEITH T., HERMANN H., KÄSTNER L., SCHMIDT E., SESING A., BAUM K., 'What do we want from Explainable Artificial Intelligence (XAI)? – A stakeholder perspective on XAI and a conceptual model guiding interdisciplinary XAI research', 2021, <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0004370221000242>>.

¹⁵⁶ CAMPION M.C., CAMPION M.A., CAMPION E.D., REIDER M.H., *Initial Investigation Into Computer Scoring of Candidate Essays for Personnel Selection*, Journal of Applied Psychology, 101(7), 958–975, 2016.

¹⁵⁷ LANGER M., KÖNIG C.J., BUSCH V., 'Changing the means of managerial work', cit., 751–769.

¹⁵⁸ LANGER M., KÖNIG C.J., PAPATHANASIOU M., 'Highly-automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes', International Journal of Selection and Assessment, 2019, <https://www.researchgate.net/publication/332565419_Highly-automated_job_interviews_Acceptance_under_the_influence_of_stakes>.

con competenze sia tecniche che analitiche, al fine di sviluppare algoritmi efficienti e, al tempo stesso, etici¹⁵⁹.

¹⁵⁹ GRAZIOSI M., GUIZZARDI G., KHAN A., MELI E., PASQUINI C., *Implicazioni etiche sull'uso degli algoritmi nei processi di gestione delle Risorse Umane*, cit.

CAPITOLO IV: IL CASO ESSELUNGA

4.1 La storia dell'azienda

Esselunga S.p.A. è una compagnia italiana attiva nel settore della vendita al dettaglio nelle regioni settentrionali e centrali d'Italia, tramite la gestione di supermercati e superstore.

Uno dei fondatori della prima catena di supermercati in Italia, attraverso la creazione della Supermarkets Italiani S.p.A., fu negli anni '50 l'imprenditore statunitense Nelson Rockefeller, in collaborazione con alcuni soci italiani tramite l'International Basic Economy Corporation ("IBEC"). Dopo alcune interazioni con rilevanti conglomerati industriali e commerciali, inclusa La Rinascente, e grazie alle connessioni presso la Camera di Commercio italo-americana, fu possibile coinvolgere soci interessati nell'iniziativa¹⁶⁰. Difatti, i futuri soci Guido Caprotti e Marco Brunelli, venuti a conoscenza dei piani di Rockefeller, convinsero Bernardo Caprotti, fratello di Guido, e avviarono immediatamente l'azione per superare La Rinascente. Attraverso l'intermediazione della contessa Laetitia Boncompagni Pecci Blunt, entrarono in contatto con il magnate di New York e lo invitarono ad essere loro ospite nella residenza vicino alla Scala: durante una cena tipicamente lombarda, fu siglata la fondazione di Esselunga. La società fu costituita nel 1957 a Milano con il nome di Supermarkets Italiani S.p.A. e con un capitale sociale di un milione di lire. Il 51% del capitale sociale fu sottoscritto da IBEC, mentre il rimanente fu sostenuto da azionisti italiani, tra cui gli industriali tessili Bernardo e Guido Caprotti (18%), gli imprenditori e proprietari del Corriere della Sera Mario e Vittorio Crespi (16,5%), Marco Brunelli, figlio di un famoso antiquario milanese (10,3%), la principessa Laetitia Boncompagni, amica personale di Nelson Rockefeller (3%), e Franco Bertolini, consulente finanziario dei Crespi (1,2%). Entro un periodo di tre mesi, il capitale sociale fu aumentato da 1 milione a 60 milioni e successivamente a 420 milioni di lire. Furono nominati come consiglieri Franco Bertolini, Marco Brunelli, Bernardo Caprotti, Ruggero di Palma Castiglione, Roland H. Hood e Wallace D. Bradford. I nuovi soci non solo furono completamente disponibili ad accettare le condizioni stabilite dall'IBEC riguardanti la proprietà, l'amministrazione e la gestione, ma

¹⁶⁰ SCARPELLINI E., *La spesa è uguale per tutti. L'avventura dei supermercati in Italia*, Marsilio, 2007.

manifestarono anche il desiderio di contribuire attivamente alla realizzazione di negozi che fossero fedeli riproduzioni dei supermercati statunitensi, gestiti esclusivamente da dirigenti americani.

Il primo esercizio della Supermarkets Italiani S.p.A. fu contraddistinto dall'insegna "Supermarket", ideata dal *designer* svizzero Max Huber, caratterizzata da una lettera S con una parte superiore molto estesa. Tale simbolo, più tardi, darà il nome all'"Esselunga". Il successo dell'impresa fu straordinario, tanto che ogni volta che veniva inaugurato un nuovo Supermarket, la presenza della polizia era necessaria per gestire la folla. Inoltre, giornalisti erano presenti per la copertura mediatica e ambulanze erano pronte per eventuali emergenze¹⁶¹.

Nel 1961, fu inaugurato il primo supermercato in Toscana, a Firenze¹⁶², del cui sviluppo e gestione si occupò Claudio Caprotti fino al 1972¹⁶³. Sempre nel 1961, i fratelli Caprotti (Bernardo, Guido e Claudio), versando 5 milioni di dollari, acquisirono il 51% della proprietà, fino ad allora appartenente a Rockefeller.

Negli anni '60, il *team* dirigente statunitense si ritirò dalla gestione della Supermarkets Italiani. Oltre ad aver influenzato la gestione dei supermercati, gli americani avevano anche organizzato il sistema di magazzinaggio e avviato la produzione di alcuni prodotti a marchio privato non ancora presenti sul mercato italiano.

Nel 1965, Bernardo Caprotti assunse il ruolo di amministratore delegato, ricevendo supporto da Ferdinando Schiavoni, all'epoca direttore commerciale e successivamente vicepresidente e azionista. Col passare del tempo, ai Caprotti e a Schiavoni si unirà Paolo De Gennis, che ricoprirà in principio il ruolo di direttore generale e successivamente quello di vicepresidente. De Gennis si occuperà in seguito dello sviluppo dei reparti di prodotti freschi.

Dal 1969 al 1971, fu lanciata la campagna pubblicitaria delle "mille lire lunghe". È durante questa campagna che nasce il nome "esse lunga". Da quel momento in poi, i clienti iniziarono a riferirsi ai supermercati come "Esselunga", che diventerà il nome dell'azienda operativa, mentre la *holding* continuerà ad essere chiamata Supermarkets

¹⁶¹ MISMETTI CAPUA C., 'Supermarket, la rivoluzione ha 50 anni', *laRepubblica*, 2007, <<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2007/04/12/supermarket-la-rivoluzione-ha-50-anni.html>>.

¹⁶² 'Esselunga in Toscana. Insieme da 50 anni', 2011, <<https://web.archive.org/web/20110927020038/http://www.esselunga.it/default.aspx?idPage=1865>>.

¹⁶³ SCARPELLINI E., *La spesa è uguale per tutti.*, cit.

Italiani¹⁶⁴.

Nel 1974, con il contributo di Charles Fitzmorris Jr., l'azienda completò la costruzione del suo primo magazzino informatizzato¹⁶⁵.

In collaborazione con l'agenzia pubblicitaria Armando Testa, nel 1979 furono lanciati i surgelati Esselunga¹⁶⁶, i primi prodotti a marchio della catena¹⁶⁷, seguiti dai marchi Fidel, Naturama, Bio e Top, che sostituirono i marchi precedentemente creati negli anni sessanta. Nel frattempo, i supermercati continuarono a crescere in dimensioni. Nel 1987, l'agenzia Armando Testa rinnovò il logo Esselunga, conferendogli la sua versione attuale. Ispirandosi agli *store* americani della catena Dominick's, dove Giuseppe Caprotti stava lavorando, nel 1988 fu aperto il primo superstore della catena a Firenze¹⁶⁸. Successivamente, nel 1991, fu aperto il primo centro commerciale nei pressi di Lucca. Nel 1994 fu lanciato il programma di fidelizzazione dei clienti, denominato Fidaty, seguito l'anno successivo da una campagna pubblicitaria in collaborazione con l'agenzia Armando Testa, focalizzata sulla qualità. In seguito, venne lanciata la campagna "Famosi per la qualità".

Nel 1989, seguendo il modello americano introdotto da Giuseppe Caprotti, fu inaugurato il primo reparto di profumeria. Questo settore si sviluppò poi in una catena indipendente, fino ad arrivare al 2002, anno in cui fu aperta la prima profumeria a Milano¹⁶⁹.

A metà degli anni '90, furono sperimentati i primi due bar all'interno dei punti vendita, situati a Parma e Sarezzo. Nel 1999, la catena aveva circa 100 supermercati, conquistando una quota del 6,8% sul mercato nazionale¹⁷⁰.

¹⁶⁴ CAPROTTI G., 'Esselunga: dal 1957 agli inizi degli anni '90 nei ricordi del figlio di un "droghiere"', 2019, <<https://www.giuseppicaprotti.it/esselunga-dal-1957-agli-inizi-degli-anni-90-nei-ricordi-del-figlio-di-un-droghiere/>>.

¹⁶⁵ CAPROTTI G., 'Charles Fitzmorris, un pezzo di storia di Esselunga', 2014, <<https://www.giuseppicaprotti.it/charles-fitzmorris/>>.

¹⁶⁶ CAPROTTI G., 'L'immagine di un prodotto a marchio privato di Esselunga, concepita da Giuseppe e Bernardo Caprotti. Insieme', 2019, <<https://www.giuseppicaprotti.it/limmagine-di-un-prodotto-a-marchio-privato-di-esselunga-concepita-da-giuseppe-e-bernardo-caprotti-insieme/>>.

¹⁶⁷ CAPROTTI G., 'La nascita del marketing in Esselunga', 2014, <<https://web.archive.org/web/20160423035115/http://www.giuseppicaprotti.it/dallorto-allarte/>>.

¹⁶⁸ CAPROTTI G., 'Dai supermercati ai superstore 7: la rivoluzione nel food di Esselunga (tra il 1989 e i primi anni 2000)', 2020, <<https://www.giuseppicaprotti.it/dai-supermercati-ai-superstore-7-la-rivoluzione-nel-food-di-esselunga-tra-il-1989-e-i-primi-anni-2000/>>.

¹⁶⁹ <<https://www.esselungajob.it/content/lavoraconnoi/homepage/azienda/esserbella.html>>.

¹⁷⁰ FARINA N., *Fidaty di FINA per Voi*, in *Fina Rosso&Blu*, rivista conservata presso il Museo Fisogni, n. 24, marzo-aprile 1999.

Nel 2001 fu lanciato il servizio di acquisto online¹⁷¹, mentre nel 2017 venne inaugurato il primo punto di ritiro della spesa online, chiamato Clicca e Vai¹⁷².

Nel 2019 è stata introdotta una nuova gamma di prodotti chiamata SMART, caratterizzata da offerte a prezzi molto convenienti. Dal dicembre dello stesso anno, in seguito all'acquisizione di alcuni ex punti vendita di altre catene della GDO, è stata lanciata l'insegna laEsse per i supermercati di prossimità e di dimensioni ridotte. Attualmente, queste filiali sono presenti con nove sedi a Milano e due a Roma¹⁷³. Nel 2021, fu inaugurato il quarto punto vendita in Veneto, Esselunga di Ponte Alto a Vicenza. Attualmente, questo supermercato rappresenta l'Esselunga situata più a nord-est d'Italia. Nel mese di novembre 2022, fu inaugurato a Milano il primo nuovo servizio di *catering* Le Eccellenze di Esselunga, focalizzato esclusivamente su bar-caffetteria, gastronomia e pasticceria.

4.1.1 Esselunga oggi

Attualmente, Esselunga S.p.A. è riconosciuta come una delle aziende più importanti nel settore della GDO. Sotto la supervisione di Supermarkets Italiani, l'impresa gestisce oltre 170 negozi distribuiti nelle regioni Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Piemonte, Toscana e Veneto. La società ha la sua principale attività nel nord-ovest dell'Italia, con una particolare enfasi nella regione Lombardia. Inoltre, possiede una significativa presenza in Toscana, con ben nove punti vendita situati esclusivamente nel capoluogo Firenze (Figura 4.1). Contrariamente ai rivali quali Coop, Carrefour e Auchan, che investono anche in punti vendita di dimensioni minori, distribuiti in modo più ampio, i negozi di Esselunga sono prevalentemente situati nelle grandi città o nelle loro zone limitrofe. La selezione della posizione è un aspetto cruciale del modello di *business*, specialmente in un settore come quello della grande distribuzione, dove una zona strategica è fondamentale per il successo aziendale. Da quando è stata fondata, Esselunga si è guadagnata la reputazione di un'azienda che dedica grande cura alla scelta della collocazione dei suoi punti vendita.

¹⁷¹ 'Acquisti online Esselunga leader mentre Coop rilancia il sito', 2009, <https://digilander.libero.it/contro_informazione/Esselunga_leader_mentre_Coop_rilancia_il_sito.htm>.

¹⁷² <<https://www.esselunga.it/it-it/area-stampa/comunicati.html>>.

¹⁷³ <<https://www.esselunga.it/it-it/negozi.html>>.

Regione 	Prima apertura 	Numero di negozi 	Province coperte 
 Lombardia	1957	103	BG, BS, CO, CR, LC, MB, MI, MN, PV, VA
 Toscana	1961	31	AR, FI, LI, LU, MS, PI, PO, PT
 Emilia-Romagna	1970	13	BO, MO, PC, PR, RE
 Piemonte	1985	18	AL, AT, BI, NO, TO, VB
 Veneto	1988	4	VR, VI
 Liguria	2006	4	GE, SP, SV
 Lazio	2014	4	LT, RM

Figura 4.1 – Punti vendita Esselunga

Fonte: <<https://www.esselunga.it/it-it/negozi.html>>.

Un altro elemento distintivo consiste nel rapporto tra fatturato e superficie dei negozi, che rende Esselunga un esempio di eccellenza a livello internazionale. Infatti, all'inizio del 2023 è stato condotto uno studio dall'Istituto GeoRetail Italia, che ha utilizzato gli ultimi bilanci disponibili per valutare le *performance* di tutte le centrali della GDO in Italia. Esselunga ha registrato un fatturato superiore a 15.000 euro, mentre il gruppo Agorà ha registrato un valore medio di circa 8.200 euro tra i suoi membri, posizionandosi al secondo posto in questa graduatoria¹⁷⁴. Questo parametro è significativo poiché riflette la capacità del rivenditore di creare assortimenti che soddisfano le esigenze dei consumatori, portando di conseguenza a scegliere l'insegna come punto di riferimento per i propri acquisti. È possibile affermare che il settore del *retail* non consiste solo nel posizionamento territoriale, ma rappresenta soprattutto un impegno costante nel comprendere e soddisfare le esigenze del consumatore finale. La redditività per metro quadrato è un indicatore che fornisce informazioni sulla qualità di ogni marchio presente sul mercato e aiuta a capire le differenze nelle vendite dei prodotti tra i diversi operatori del settore.

Sostenuta da principi solidi, Esselunga abbraccia con fervore e dedizione la sostenibilità, focalizzandosi su tre principi fondamentali: il benessere della persona e della comunità, l'eccellenza nel proprio lavoro e la salvaguardia dell'ambiente.

¹⁷⁴ SCHIRALDI M., 'Esselunga si conferma regina delle redditività per metro quadrato. Ecco i dati di tutta la GDO', 2023, <<https://www.gdonews.it/2023/05/02/esselunga-si-conferma-regina-delle-redditivita-per-metro-quadrato-ecco-i-dati-di-tutta-la-gdo/>>.

Esselunga considera le persone come il fulcro del suo funzionamento, riconoscendo che grazie al loro impegno è possibile assicurare quotidianamente prodotti e servizi di eccellente qualità. Questa dedizione si basa sui valori di integrità, eccellenza, passione, innovazione e senso di appartenenza. L'impresa si impegna a favorire lo sviluppo personale e professionale di tutti i suoi collaboratori, garantendo i massimi *standard* di salute e sicurezza sul lavoro e proteggendo le categorie più vulnerabili. Le iniziative intraprese da Esselunga contribuiscono anche a rafforzare il legame con la comunità locale e a consolidare la fiducia dei clienti nell'azienda.

La società si impegna a fornire ai suoi clienti un'esperienza fondata sulla qualità, sull'innovazione e sulla responsabilità sociale. Esselunga mira ad assicurare la trasparenza e la sicurezza dell'origine dei prodotti e dei relativi processi di produzione, offrendo alimenti e servizi innovativi. Inoltre, promuove la selezione di fornitori che adottano pratiche etiche per il benessere animale e collabora con *partner* locali per valorizzare i prodotti tipici del territorio italiano. La fedeltà dei clienti è sicuramente un obiettivo primario.

Esselunga, inoltre, comprende che la catena alimentare ha conseguenze sull'ambiente e si impegna a proteggere il pianeta contrastando il cambiamento climatico, al fine di migliorare la qualità della vita e garantire un futuro sostenibile alle generazioni future. Dal mese di settembre 2021, l'azienda ha fatto parte delle iniziative di responsabilità sociale dell'United Nations Global Compact (“UNGC”) e si è impegnata a seguire i suoi dieci principi riguardanti i diritti umani, il lavoro, l'ambiente e la lotta all'anticorruzione¹⁷⁵. I 10 principi sono in linea con i valori espressi nella Politica di Sostenibilità di Esselunga e rispecchiano l'impegno assunto dal Gruppo nel campo della sostenibilità, nonché verso il raggiungimento degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs).

Altroconsumo ha condotto un sondaggio su 9.519 membri e ha stilato una classifica delle catene di supermercati e ipermercati preferite dai clienti¹⁷⁶. Tra i criteri utilizzati per valutare l'esperienza di acquisto, il prezzo è emerso come il più rilevante, seguito dalla soddisfazione per i prodotti acquistati, la qualità generale dei prodotti a marchio proprio,

¹⁷⁵ <<https://www.esselunga.it/it-it/sostenibilita/la-strategia.html>>.

¹⁷⁶ ‘I supermercati preferiti dai consumatori?’ Indagine su abitudine e livello di soddisfazione’, 16 gennaio 2024, <<https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2024/inchiesta-soddisfazione-supermercati>>.

il *comfort* e la varietà di prodotti disponibili.

Considerando i risultati globali, Esselunga ha nuovamente conquistato il primo posto nella categoria degli ipermercati e supermercati nazionali (Figura 4.2):

IPER & SUPER NAZIONALI	
ESSELUNGA	79
IPERCOOP/ COOP&COOP	78
NATURASI	78
COOP	75
FAMILA SUPERSTORE/ IPERFAMILA	74
INTERSPAR	74
TIGROS	74
CONAD SUPERSTORE/ SPAZIO CONAD	72
EMISFERO	72
EUROSPAR	72
FAMILA	72
CARREFOUR IPER	71
IL GIGANTE	71
SIGMA	71
BENNET	69
CONAD	69
INCOOP	69
SISA	69
CONAD CITY/SAPORI E DINTORNI CONAD	68
CRAI	68
DESPAR	68
DOK	68
PAM	68
PANORAMA	68
A&O	66
FAMILA MARKET	64
CARREFOUR MARKET	63
CARREFOUR EXPRESS	61

Figura 4.2 – Migliori supermercati in Italia: classifica 2024

Fonte: ‘I supermercati preferiti dai consumatori?’ Indagine su abitudine e livello di soddisfazione’, 16 gennaio 2024, <<https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2024/inchiesta-soddisfazione-supermercati>>.

In aggiunta, il servizio di vendita online di Esselunga a casa continua a detenere il primato come il principale sito italiano per la vendita online di prodotti fisici (Figura 4.3). L’impresa ha dimostrato un interesse per i cambiamenti nei comportamenti di acquisto, espandendo la sua gamma di prodotti per includere non solo gli articoli tradizionali da supermercato, ma anche oggetti di vario genere, come quelli tecnologici e i giocattoli¹⁷⁷. La strategia di Esselunga è influenzata dalla visione del fondatore e del figlio Giuseppe,

¹⁷⁷ ASTONE F., *Affari di Famiglia, fatti e misfatti della nuova generazione di padroni*, Longanesi, p. 109-110, 2009.

nonché dalla loro esperienza negli Stati Uniti, dove hanno assimilato una mentalità incentrata sull'innovazione, la sperimentazione e il *marketing*. L'influenza degli Stati Uniti ha permesso a Bernardo e Giuseppe Caprotti di essere pionieri nell'introduzione di numerose innovazioni nel settore italiano. In particolare, essi sono stati i primi ad entrare nel mercato dei supermercati, istituendo un ufficio *marketing* interno per sviluppare strategie di comunicazione e fidelizzazione della clientela e adottando il modello di superstore per aumentare il volume delle vendite¹⁷⁸.

SUPERMERCATI ONLINE	
ESSELUNGA	78
COOP	77
CARREFOUR	72
CONAD	66

Figura 4.3 – Migliori supermercati online in Italia: classifica 2024

Fonte: 'I supermercati preferiti dai consumatori?' Indagine su abitudine e livello di soddisfazione', 16 gennaio 2024, <<https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2024/inchiesta-soddisfazione-supermercati>>.

4.2 L'IA nel *recruiting* di Esselunga

Nel 2018, Esselunga ha avviato un'iniziativa per digitalizzare le fasi dei suoi processi di gestione delle risorse umane¹⁷⁹. L'obiettivo era quello di migliorare il supporto e l'efficienza dei professionisti del dipartimento delle risorse umane. Questa iniziativa includeva la digitalizzazione di alcune attività, quali lo *screening* dei *curricula*, la gestione dei colloqui di persona e l'implementazione di un sistema per classificare i *curricula*¹⁸⁰. Uno degli scopi, inoltre, consisteva nel migliorare l'efficienza temporale e nel consentire ai reclutatori di concentrarsi su compiti strategici di maggior rilevanza, sfruttando al meglio le proprie competenze. Per questo motivo, la società milanese ha introdotto nel suo processo di selezione dei candidati un sistema di apprendimento automatico costituito da 177 algoritmi¹⁸¹, con lo scopo di accelerare e ottimizzare la fase

¹⁷⁸ SCARPELLINI E., *La spesa è uguale per tutti.*, cit.

¹⁷⁹ CASADEI C., 'Esselunga, intelligenza artificiale per assumere: risparmiati 28mila colloqui', *ilSole24Ore*, 2019, <<https://www.ilsole24ore.com/art/esselunga-intelligenza-artificiale-assumererisparmiati-28mila-colloqui-AC3RJSQ>>.

¹⁸⁰ 'HR e Intelligenza Artificiale: il caso Esselunga, un processo virtuoso', *Reverse*, 2019, <<https://blog.reverse.hr/hr-e-intelligenza-artificiale-il-caso-esselunga>>.

¹⁸¹ FIERTLER G., 'Esselunga: così l'AI supporta la selezione delle giovani leve', *Digital4Biz*, 2019, <<https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/esselunga-ai-selezione-giovani-leve/>>.

iniziale di *screening*. In questo modo, la procedura di reclutamento di Esselunga ha iniziato a trasformarsi, rivoluzionando le pratiche convenzionali di assunzione.

In particolare, questa nuova metodologia comprende sei tappe essenziali¹⁸²:

1. Applicazione tramite *Career Site*: è il momento in cui i candidati inviano la propria candidatura attraverso la sezione dedicata alle opportunità di lavoro sul sito *web* aziendale di Esselunga.
2. Intervista video psico-attitudinale a distanza: tramite una piattaforma automatizzata, è possibile invitare tutti i potenziali candidati che corrispondono ai requisiti della ricerca, senza limiti di numero, utilizzando SMS ed e-mail, per condurre un primo colloquio registrato.
3. *Ranking*: dopo un'analisi approfondita delle videointerviste, il sistema di IA di Esselunga genera una classifica basata sulle competenze trasversali, note anche come *soft skills*.
4. Intervista video in diretta: i candidati meglio posizionati nella graduatoria hanno l'opportunità di partecipare a colloqui online per confermare le competenze identificate dall'IA.
5. Intervista in presenza: questa è la quarta e ultima fase del processo di selezione, a cui si accede solo se l'intervista video online ha avuto esito positivo.
6. Assunzione: se il *feedback* dopo l'intervista in presenza è positivo, il candidato viene integrato nell'organizzazione.

Attraverso questa innovativa metodologia di selezione, Esselunga ottiene vantaggi sia logistici che strategici: il processo di selezione diventa più rapido, riducendo al contempo le perdite di tempo associate agli spostamenti necessari per i colloqui in presenza. Questi benefici si traducono anche in un accrescimento delle assunzioni, che nel corso del 2020 sono aumentate del 10% rispetto all'anno precedente, raggiungendo un totale di 3935 unità, rispetto alle 2985 del 2019 e alle 2409 del 2018.

Il video colloquio asincrono, della durata di circa dieci minuti¹⁸³, mira a valutare e comprendere le principali caratteristiche psicologiche e comportamentali dei candidati. In particolare, i candidati sono invitati a rispondere a domande¹⁸⁴ che non conoscono in

¹⁸² FIERTLER G., 'Esselunga: così l'AI supporta la selezione delle giovani leve', cit.

¹⁸³ STENTELLA U., 'Esselunga usa l'intelligenza artificiale per la selezione dei candidati', Everyeye, 2019, <<https://tech.everyeye.it/notizie/esselunga-usa-intelligenza-artificiale-colloqui-383204.html>>.

¹⁸⁴ 'Il video colloquio nel processo di selezione di Esselunga', ICIMS, 2021, <<https://www.icims.com/it/community/success-stories/esselunga-video-colloquio-in-differita/>>.

anticipo fino al momento dell'intervista stessa. In seguito, questo video viene analizzato dagli algoritmi, che estraggono informazioni basandosi su determinati criteri, descritti nella Tabella 4.1:

LINGUAGGIO VERBALE	LINGUAGGIO NON VERBALE
<i>Competenza lessicale</i> : uso di un linguaggio tecnico/specialistico	<i>Qualità oratorie</i> : ritmo, energia
<i>Varietà lessicale</i> : quantità di parole diverse utilizzate	<i>Uso della voce</i> : volume, tono
<i>Semantica</i> : corretto utilizzo delle parole a seconda del loro significato	<i>Capacità di rendere attraente il discorso</i> : pause ed esitazioni

Tabella 4.1 – Elementi analizzati dall’IA di Esselunga durante lo studio delle video-presentazioni dei candidati

Fonte: GRAZIOSI M., GUIZZARDI G., KHAN A., MELI E., PASQUINI C., *Implicazioni etiche sull’uso degli algoritmi nei processi di gestione delle Risorse Umane*, Project work “KiA – Knowledge in Action”, 2021/2022.

Il sistema di IA appena illustrato ha fornito all'azienda milanese una serie di vantaggi significativi, tra cui il miglioramento principale riguarda senza dubbio l'efficacia e l'efficienza del processo di selezione del personale, confermato anche dai dati numerici. Dall'introduzione del nuovo sistema basato su ML, difatti, Esselunga ha completamente eliminato le telefonate (nel 2018 ne sono state effettuate 50.000) e i colloqui in presenza (nel 2018 ne sono stati condotti 27.000). In aggiunta, l'accelerazione del processo ha consentito alla società di ridurre il numero di candidati che in passato, a causa dei tempi più lunghi, rinunciavano alla propria candidatura in quanto riuscivano a trovare un altro impiego.

In aggiunta a questi benefici principali, è importante evidenziarne anche alcuni non immediatamente quantificabili, ma altrettanto significativi. In primo luogo, con questo nuovo sistema di selezione, Esselunga si è potuta avvicinare a nuove potenziali categorie di candidati, come i cosiddetti *Millennials* e la Generazione Z, ossia coloro che integrano l'uso quotidiano dei nuovi strumenti tecnologici nella loro vita quotidiana. Inoltre, la riduzione del numero di incontri in presenza ha avuto un rilevante impatto positivo sul fronte della sostenibilità ambientale, in particolare per quanto concerne:

- La diminuzione delle emissioni di anidride carbonica, causata dalla riduzione degli spostamenti sia dei candidati che dei reclutatori.

- Il risparmio di due tonnellate di carta, grazie all'adozione di un processo senza carta, che ha evitato l'utilizzo di 400.000 fogli¹⁸⁵.

Da un punto di vista etico, il successo del sistema di selezione implementato da Esselunga si deve al fatto che l'azienda ha optato per non affidare interamente questo processo alle macchine. Piuttosto, ha classificato il sistema di IA come un supporto per le decisioni finali, le quali restano comunque una prerogativa umana.

Per esplorare in dettaglio come l'impresa sia riuscita a garantire un equilibrio etico nell'implementazione dei sistemi di IA nel suo processo di selezione, è stata condotta un'intervista a Marcello Brancatelli¹⁸⁶, attuale *Talent Acquisition Manager* presso l'azienda milanese.

Brancatelli rappresenta una delle figure manageriali responsabili dell'utilizzo diretto degli strumenti di IA impiegati dall'azienda per analizzare i video-colloqui in differita. Egli ritiene che l'elemento cruciale per il successo etico nell'implementazione degli algoritmi da parte di Esselunga risieda nella capacità di definire chiaramente i limiti di utilizzo di tali tecnologie. In realtà, come dichiarato durante l'intervista, l'IA viene impiegata esclusivamente per valutare un singolo elemento all'interno di una più ampia categoria, specificamente le capacità comunicative, che costituiscono parte delle *soft skills*. Oltre a queste ultime, durante il processo di selezione vengono considerate altre due categorie principali: le competenze tecniche e l'adeguamento alla cultura aziendale.

Durante il processo di selezione, ciascuna di queste macrocategorie è suddivisa in diverse competenze specifiche, le quali vengono valutate attentamente:

- *Soft skills*: capacità di ascolto attivo, empatia, gestione dello *stress*, comunicazione efficace.
- *Technical skills*: competenze specifiche acquisite attraverso l'istruzione accademica e l'esperienza lavorativa.
- *Cultural fit*: corrispondenza dei valori aziendali e personali, etica, approccio manageriale.

Per sottolineare il livello di restrizione nell'impiego dell'IA durante la valutazione, è importante notare che Esselunga utilizza tale tecnologia solo per valutare le abilità comunicative dei candidati, limitandosi quindi ad un singolo aspetto delle *soft skills*. Di

¹⁸⁵ FIERTLER G., 'Esselunga: così l'AI supporta la selezione delle giovani leve', cit.

¹⁸⁶ GRAZIOSI M., GUIZZARDI G., KHAN A., MELI E., PASQUINI C., *Implicazioni etiche sull'uso degli algoritmi nei processi di gestione delle Risorse Umane*, cit.

conseguenza, è chiaro che la valutazione di tutte le altre competenze rimane esclusivamente sotto la responsabilità del *team HR* di Esselunga.

Un'altra evidenza della limitazione nell'uso degli algoritmi da parte di Esselunga è che questi non vengono applicati a tutti i tipi di candidati, ma solo a coloro che partecipano ad eventi di reclutamento di grande portata, come i *job day*, e a chi si candida per posizioni nei negozi Esselunga, non presso la sede principale. I motivi di questa scelta da parte dell'azienda possono essere attribuiti a due fattori principali. Innanzitutto, l'IA fornisce un supporto essenziale durante eventi come i *job day* per gestire il grande numero di candidati; in secondo luogo, poiché le capacità comunicative sono una delle competenze chiave richieste ai lavoratori dei negozi.

In conclusione, Marcello Brancatelli ha messo in luce un principio cruciale riguardante l'etica nell'impiego degli algoritmi: poiché l'*HR* è il settore aziendale che coinvolge direttamente le persone, sono proprio queste ultime a dover prendere le decisioni più importanti riguardo alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane all'interno delle organizzazioni.

Per garantire un approccio etico, è essenziale comprendere che l'IA è semplicemente uno strumento utilizzato per migliorare l'efficienza dei processi, mentre le decisioni conclusive devono essere prese dall'uomo.

4.2.1 La gestione dell'IA nella divisione *HR*

Secondo quanto riportato nell'intervista di Reverse a Daniele Del Gobbo¹⁸⁷, attuale responsabile delle operazioni *HR* di Esselunga, l'azienda si è prefissata di ridurre il numero di colloqui fisici da 20.000 a 4.000 per le posizioni relative alla rete di vendita e di migliorare la valutazione delle *soft skills* per le funzioni centrali. Questo approccio digitalizzato ha portato benefici anche da altri punti di vista: una strategia così innovativa risulta sicuramente attraente per le giovani generazioni e ha impatti positivi sull'ambiente. Daniele Del Gobbo ha spiegato di aver avviato il progetto interrogandosi su quali fossero le attività meno produttive per i 25 membri del suo *team HR*, identificando procedure ripetitive in cui il contributo umano non aggiungeva valore, come lo *screening* dei *CV*, la pianificazione dei colloqui in presenza e la classificazione dei *CV* in ordine di preferenza. Dopo aver identificato queste attività, il principale obiettivo del progetto è stato

¹⁸⁷ Intervista al HR Director di Esselunga ad opera di Reverse, 2020, <<https://www.youtube.com/watch?v=g1Je5CH3Sbs>>.

migliorare tali processi mediante l'automazione, liberando così tempo per gli interventi umani più significativi. L'obiettivo principale consisteva nell'elevare il livello professionale dei collaboratori, permettendo loro di concentrarsi su compiti più complessi e significativi, mentre le attività meccaniche e ripetitive venivano gestite in modo automatizzato.

Un'altra priorità significativa è stata assicurare la continuità operativa del *business* anche durante la fase sperimentale delle nuove tecnologie. L'importante era individuare i candidati da reclutare, indipendentemente dal metodo che il dipartimento delle risorse umane avrebbe scelto di utilizzare. Non è stato praticabile rivoluzionare immediatamente l'intera struttura aziendale e adottare subito un nuovo processo digitale sperimentale. I due processi sono stati sincronizzati per circa sei mesi, consentendo così di valutare l'efficacia del nuovo sistema senza compromettere quella del vecchio. Inoltre, sono stati effettuati regolari sondaggi con i candidati che hanno partecipato ai processi di selezione utilizzando le nuove tecnologie, al fine di valutare l'apprezzamento dello strumento e di identificare eventuali problematiche emerse.

La collaborazione con fornitori esterni, inoltre, ha svolto un ruolo cruciale. Sempre più aziende specializzate offrono servizi di supporto per la digitalizzazione delle imprese. Tuttavia, è essenziale che il fornitore disponga di professionisti impegnati direttamente nel progetto, capaci di comprendere appieno la *vision* aziendale e di adattarla allo strumento tecnologico. Questi consulenti agiscono come *partner* a tutto tondo, e non solo come esecutori.

Attualmente, Esselunga sta preparando il prossimo *step*, che consiste nell'affinare gli algoritmi dell'IA per ottimizzare gradualmente tutti i processi. Inoltre, è essenziale coinvolgere sempre di più i collaboratori affinché adottino con convinzione questo approccio innovativo e lo trasmettano con determinazione sia all'interno che all'esterno dell'impresa.

Tre suggerimenti che Daniele Del Gobbo¹⁸⁸ ha offerto a coloro che operano nel campo delle risorse umane e a coloro che stanno considerando l'integrazione delle nuove tecnologie nella propria azienda sono:

- È importante tenere sempre presente l'elemento umano e focalizzarsi, in primo luogo, sulla valorizzazione dei dipendenti che useranno tali strumenti tecnologici.

¹⁸⁸ Intervista al HR Director di Esselunga ad opera di Reverse, cit.

- Persistere nonostante le sfide e le resistenze, continuando il progetto fino a quando i dati ne proveranno il successo.
- Evitare di essere rigidi negli approcci. Il processo di digitalizzazione richiede flessibilità e capacità di adattamento. Non è necessario avere un piano definito per il futuro prossimo, ma è fondamentale essere aperti a scoprire nuove opportunità mentre si procede con la digitalizzazione.

4.2.2 L'importanza del cambiamento culturale

Una delle sfide principali nell'implementare un processo di digitalizzazione è stato gestire il cambiamento culturale.

In un contesto aziendale caratterizzato dalla presenza di quattro generazioni diverse, come accade in Esselunga, le nuove iniziative non sono state accolte allo stesso modo da tutti i dipendenti. Raggiungere i *Millennials* è stato agevole, in quanto più familiarizzati con il digitale. Dunque, si sono completamente adattati alla nuova era tecnologica. Individui di generazioni precedenti, invece, abituati a metodologie di lavoro più tradizionali, hanno mostrato maggiore riluttanza nell'abbracciare le innovazioni richieste dal mercato per migliorare l'efficienza e per valorizzare sia l'immagine aziendale che il contributo dei dipendenti.

Per affrontare questo cambiamento, si è deciso di coinvolgere gli *sponsor*, dimostrando in questo modo che coloro che abbracciavano tale trasformazione ottenevano risultati paragonabili, se non superiori, rispetto al passato. I finanziatori sono, dunque, diventati ambasciatori dell'innovazione. Essi sono stati molto più persuasivi rispetto alle mere teorie e ideologie, in quanto hanno contribuito ad avvalorare l'efficacia del cambiamento, mostrando che non si trattava solo di una tendenza passeggera.

La globalizzazione dei mercati, l'accelerazione con cui le tecnologie si diffondono e l'incremento della competizione sono solo alcuni dei fattori che stanno spingendo i processi di trasformazione organizzativa verso nuove sfide stimolanti e cruciali. Le minacce che influenzeranno il futuro e la sopravvivenza della maggior parte delle organizzazioni in una società incerta e complessa richiederanno al *management* di rivedere e di adattare schemi e regole del gioco¹⁸⁹, cercando di guidare il processo di cambiamento in modo razionale e sostenibile. Questa trasformazione non si limita alla

¹⁸⁹ GRAZIOTTI A, *Cultura organizzativa e cambiamenti culturali* [tesi], Roma: Dipartimento di Impresa e Management, Luiss Guido Carli, 2018/2019.

sola struttura dell'organizzazione, ma coinvolge molti altri aspetti altrettanto cruciali nelle dinamiche di un'azienda.

Tanto la gestione delle risorse umane quanto la capacità di definire una visione condivisa, insieme all'eliminazione delle barriere culturali sottostanti, sono fondamentali non solo per guidare il comportamento collettivo, ma soprattutto per orientare il processo di cambiamento verso una direzione inequivocabile. È importante notare che ci sono costantemente resistenze e sfide nei confronti dei cambiamenti proposti, anche quando le azioni per modificare la realtà organizzativa sono attentamente monitorate e supervisionate. In questo contesto, un aspetto di fondamentale importanza nello studio delle organizzazioni contemporanee riguarda le cause della discrepanza tra i comportamenti effettivi, ossia i valori praticati, e quelli dichiarati, ovvero i valori, le norme e le credenze che costituiscono la filosofia organizzativa, nota anche come cultura organizzativa.

Focalizzarsi sulle differenze nel comportamento e nella percezione della realtà tra gli individui, così come sui cambiamenti culturali sperimentati dalle organizzazioni, implica dare priorità alla prospettiva comportamentale. Quest'ultima consiste in un insieme di variabili *soft* che riguardano principalmente le dimensioni relazionali del sistema, le quali possono svolgere un ruolo centrale nel favorire o nell'ostacolare le decisioni di cambiamento¹⁹⁰. Dunque, il cambiamento che le organizzazioni affrontano non si limita alla struttura, ma può anche coinvolgere la cultura aziendale. Ciò rappresenta il principale mezzo per allineare i comportamenti e gli atteggiamenti dei membri con i nuovi valori e ideali che si vogliono diffondere all'interno dell'organizzazione.

In quest'ottica, la letteratura dedicata allo studio dei cambiamenti culturali, che nel corso degli anni ha suscitato interesse, richiede sicuramente un'analisi mirata e completa.

Secondo Ogbonna e Harris¹⁹¹, le indagini sui cambiamenti culturali nelle organizzazioni possono essere categorizzate in due principali ambiti di studio: ricerche sulla natura del cambiamento e analisi sulla gestione della cultura. In questo contesto, mentre il secondo si concentra sull'analisi degli impatti delle iniziative volte a migliorare la gestione della

¹⁹⁰ RADICCHI D., *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, Gentes anno I numero 1, 2014.

¹⁹¹ OGBONNA E., HARRIS L.C., 'Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies', *The International Journal of Human Resource Management*, 2000, <https://www.researchgate.net/publication/228769789_Leadership_Style_Organizational_Culture_and_Performance_Empirical_Evidence_from_UK_Companies>.

cultura organizzativa, gli studi sul *natural change* esaminano l'evoluzione della cultura all'interno delle organizzazioni.

Sathe¹⁹² fornisce un importante contributo allo studio del cambiamento naturale, attraverso un modello concettuale che spiega come gli individui interiorizzano la cultura grazie ad un processo di socializzazione che implica interazioni e coinvolgimenti sociali continui. Secondo l'autore, ogni sforzo effettuato per promuovere un cambiamento culturale dovrebbe concentrarsi su strategie di "perpetuazione", come la comunicazione e la diffusione di informazioni.

Analogamente, Harrison e Carroll¹⁹³ affermano che la cultura organizzativa si sviluppa grazie a fattori quali la socializzazione dei dipendenti e il loro *turnover*. Riguardo al secondo ambito di ricerca, nel corso degli anni è stata effettuata un'ulteriore suddivisione in tre categorie: ricerche che ritengono che la cultura possa essere gestita, studi che la considerano come oggetto di manipolazione, e teorie che sostengono l'idea che il sapere non possa essere cambiato consapevolmente. Gli studiosi che aderiscono al primo punto di vista considerano la cultura come una variabile organizzativa che può essere influenzata o modificata. In effetti, specialisti e studiosi come Bate e Dawson hanno sviluppato modelli per la gestione del cambiamento culturale al fine di ottenere un maggiore controllo e influenza su questa componente.

Per quanto riguarda il secondo gruppo di studiosi, si evidenzia una netta opposizione alla prospettiva che considera la cultura come una variabile che può essere direttamente controllata. Questi ricercatori sono convinti che la cultura non debba essere considerata come una variabile separata dell'organizzazione, ma piuttosto come un elemento intrinseco che coincide con l'organizzazione stessa. Martin¹⁹⁴, ad esempio, sostiene che i cambiamenti nella cultura non possono essere controllati, ma ci sono circostanze specifiche, come la creazione di un'azienda o i periodi di crisi, durante i quali possono essere influenzati. Tuttavia, secondo quanto rilevato da Robbins, anche in tali circostanze

¹⁹² SATHE V., 'Implications of Corporate Culture: A manager's guide to action', *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23, 1983,

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026168390030X?via%3Dihub>>.

¹⁹³ HARRISON J.R., CARROLL G.R., 'Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations', *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 552-582, 1991, <<https://www.jstor.org/stable/2393274?origin=crossref>>.

¹⁹⁴ MARTIN J., MEYERSON D., 'Cultural change: An integration of three different views', *Journal of Management Studies*, <https://www.researchgate.net/publication/229448532_Cultural_change_An_integration_of_three_differnt_views>.

il controllo del sapere potrebbe risultare più arduo del previsto, a causa dell'esistenza di culture o sottoculture consolidate.

In conclusione, l'ultima posizione di questa suddivisione comprende coloro che respingono sia l'idea di una gestione efficace della cultura sia il concetto di manipolazione dei cambiamenti culturali. Molti studiosi e ricercatori riconoscono, difatti, che la cultura subisca molti cambiamenti, ma sostengono che la direzione, l'impatto e la sostenibilità di tali cambiamenti non dipendano da decisioni consapevoli del *management*.

Un'altra prospettiva degna di nota è quella presentata da Gagliardi¹⁹⁵, il quale afferma che i valori profondamente radicati, fondamentali di una cultura, essendo parte intrinseca del subconscio umano, non possono essere influenzati in modo così significativo da provocare un cambiamento. Ciò impedisce ai *manager* di esercitare un pieno controllo sulla cultura aziendale.

Nell'attuale mondo degli affari, in aggiunta, è probabile che qualsiasi azienda che non continui a sviluppare, acquisire o adattare costantemente nuove tecnologie si ritrovi fuori dal mercato entro pochi anni¹⁹⁶.

I dirigenti possono favorire lo sviluppo delle innovazioni tecnologiche, ma le organizzazioni si trovano spesso di fronte ad una sfida quando si tratta di cambiamenti tecnologici¹⁹⁷. Le condizioni che stimolano la nascita di nuove idee non sono necessariamente ideali per integrare tali idee nelle procedure operative quotidiane dell'azienda. Un'organizzazione orientata all'innovazione si distingue per la sua flessibilità, l'*empowerment* dei dipendenti e la mancanza di rigide regole di lavoro.¹⁹⁸

Di solito, il cambiamento è collegato ad un'organizzazione caratterizzata da una struttura organica ed informale¹⁹⁹, ritenuta la più idonea ad adattarsi ad un contesto caotico. La flessibilità che caratterizza un modello organico deriva dalla libertà delle persone di generare e di introdurre nuove idee.

Nelle organizzazioni organiche, l'innovazione si sviluppa in modo ascendente, con le idee che emergono dai dipendenti dei livelli intermedi ed inferiori. Ciò in quanto essi godono

¹⁹⁵ GAGLIARDI P., 'The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework', *Organization Studies*, 7(2), 117-134, 1986.
<<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068600700203>>.

¹⁹⁶ KIM L., *Organizational Innovation and Structure*, *Journal of Business Research* 8, 225-245, 1980.

¹⁹⁷ BURNS T., STALKER G.M., *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications, 1961.

¹⁹⁸ MERRIFIELD D.B., *Intrapreneurial Corporate Renewal*, *Journal of Business Venturing* 8, 383-389, 1993.

¹⁹⁹ DAFT R.L., *Organizzazione aziendale*, 7° ed, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2021.

della libertà di proporre e sperimentare idee. Al contrario, una struttura meccanica ostacola l'innovazione poiché si focalizza su regole e procedure formali. Nonostante questo, è spesso la più adatta a produrre in modo efficiente prodotti standardizzati. Il compito dei *manager* è quello di creare un ambiente che combini sia caratteristiche organiche che meccaniche all'interno dell'organizzazione, al fine di raggiungere sia l'innovazione che l'efficienza contemporaneamente.

4.3 L'impatto dell'innovazione IT sulla gestione dei processi lavorativi

L'integrazione dell'IA rappresenta un elemento fondamentale nell'ottimizzazione della gestione dei processi lavorativi, specialmente nel contesto della selezione del personale, evidenziando il ruolo imprescindibile dell'innovazione IT in questo ambito. Nella maggior parte dei casi, ciò è reso possibile tramite:

1. L'automatizzazione dei processi: l'IA consente l'automatizzazione di diverse fasi del processo di selezione del personale, riducendo il bisogno di intervento manuale. Per esempio, i sistemi di gestione dei candidati basati sull'IA possono esaminare automaticamente i *curriculum*, individuare i candidati idonei e classificarli in base alla loro idoneità per la posizione.
2. La selezione dei candidati: gli algoritmi di IA possono essere impiegati per condurre selezioni preliminari dei candidati, valutando criteri specifici, come competenze, esperienza e adattamento alla cultura aziendale. Questo permette di individuare tempestivamente i candidati più qualificati tra un vasto numero di candidature.
3. L'analisi predittiva: l'IA è in grado di esaminare dati precedenti relativi ai processi di selezione del personale al fine di individuare schemi e tendenze. Ciò permette di ottimizzare le strategie di reclutamento e di anticipare quali candidati avranno successo nel ruolo.
4. La valutazione delle abilità: gli strumenti utilizzati dall'IA, come i *test* di valutazione online, consentono una valutazione imparziale delle competenze e delle capacità dei candidati. Ciò contribuisce a ridurre il rischio di parzialità e favoritismi nelle decisioni di selezione.
5. Le interviste tramite IA: l'IA può semplificare le interviste virtuali tramite l'impiego di *chatbot* o agenti virtuali per condurre colloqui preliminari con i

candidati. Ciò non solo permette ai reclutatori di risparmiare tempo, ma offre anche un'esperienza più omogenea ai candidati.

6. L'adattamento dell'esperienza del candidato: attraverso l'impiego dell'IA, è fattibile personalizzare l'esperienza dei candidati nel corso del processo di selezione, ad esempio fornendo suggerimenti su ruoli basati sulle loro abilità e passioni.
7. La valutazione delle *performance* dei dipendenti: dopo l'assunzione, l'IA può essere impiegata per monitorare il rendimento dei dipendenti, individuando possibili aree di sviluppo o necessità di formazione.

La diffusione della pandemia ha evidenziato l'importanza della digitalizzazione e dell'integrazione dei processi aziendali come requisiti fondamentali per assicurare la continuità operativa. Ciò consiste nel mantenere attive le attività aziendali anche in circostanze avverse. Le sfide incontrate hanno stimolato lo sviluppo di ulteriori processi innovativi, incoraggiando le aziende che avevano già investito nella digitalizzazione ad accelerare il loro percorso di trasformazione digitale. Allo stesso tempo, hanno spinto le aziende che non avevano ancora iniziato questo percorso ad intraprenderlo.

Il processo di digitalizzazione dei processi aziendali, finalizzato al loro miglioramento, richiede una completa revisione, riorganizzazione e ristrutturazione, incorporando tecnologie all'avanguardia e sfruttando le opportunità offerte dalle soluzioni di automazione e controllo disponibili sulle piattaforme digitali. È importante sottolineare che la trasformazione digitale non si limita all'adozione di tecnologie avanzate, ma riguarda soprattutto la ridefinizione dei processi aziendali e un adeguato cambio di mentalità e gestione del cambiamento. Questo porta ad un aumento della flessibilità aziendale. Ottimizzando i flussi di lavoro, le aziende diventano più capaci di adattarsi rapidamente alle variazioni della domanda e di reagire prontamente agli imprevisti.

Durante la pandemia, le aziende hanno adottato soluzioni di emergenza temporanee per mantenere la continuità delle loro attività. Oggi, la sfida non è tornare allo *status quo* precedente, bensì capitalizzare l'esperienza acquisita per implementare tecnologie in grado di garantire la continuità operativa e allo stesso tempo sfruttare le loro potenzialità per potenziare il *business*.

L'ottimizzazione dei processi può beneficiare di numerose soluzioni tecnologiche avanzate, in particolare l'IA e il ML, integrate all'interno di sistemi di gestione

documentale digitale. Queste soluzioni consentono di elaborare e classificare *file* provenienti da diverse fonti e di diversi formati, identificando, ad esempio, se un'immagine o un PDF corrisponda ad un documento di identità valido.

Le tecnologie basate su IA e ML sfruttano a loro volta strumenti come l'automazione dei processi robotici (RPA) e l'elaborazione del linguaggio naturale (NLP) per migliorare notevolmente l'esperienza del cliente e ridurre i tempi di risposta, gestendo attività ripetitive e standardizzabili²⁰⁰. I risultati ottenuti sono resi disponibili all'operatore umano, il quale è responsabile della supervisione e della validazione delle pratiche o dell'attività di risoluzione dei problemi.

Nel settore della GDO, esistono processi interni specifici che sono particolarmente critici e adatti all'automazione. Uno di questi è la Verifica Fattura (VeFa), che controlla la coerenza tra l'ordine effettuato, quanto fatturato e quanto effettivamente consegnato. Un altro esempio è la gestione e l'elaborazione delle fatture passive, che può essere resa più efficiente attraverso l'implementazione di un *workflow management* personalizzato. Inoltre, l'utilizzo della firma digitale per l'approvazione tramite *account* profilati coinvolge l'intera azienda e migliora significativamente l'efficacia operativa.

4.3.1 La *partnership* di Esselunga con Plug and Play

Se c'è un aspetto su cui è universalmente riconosciuto il merito di Bernardo Caprotti, cofondatore di Esselunga, è la sua brillante intuizione nel creare dei supermercati in stile americano in Italia. Esselunga, infatti, si distingue come precursore di una nuova direzione nel commercio, definendo ciò che diventerà il punto di riferimento per ogni operatore nel settore della GDO in Italia. Attualmente, l'azienda prosegue il suo percorso verso l'innovazione, adottando pratiche avanzate nel reclutamento, integrando l'IA e sfruttando le competenze per i comandi vocali di Google. Inoltre, stabilisce *partnership* strategiche con acceleratori di *startup*, confermandosi un *leader* indiscusso nell'ambito dell'innovazione.

Esselunga, premiata con l'HR Innovation Award per il settore *Recruiting* nel 2019, è stata riconosciuta per le sue iniziative innovative nei processi di assunzione. L'impresa ha dimostrato non solo coraggio nell'implementare nuove pratiche, ma anche la capacità di analizzare i punti critici e introdurre innovazioni nei processi aziendali. Ha segnato

²⁰⁰ GALIZZI G., VENTURINI L., 'L'innovazione nel sistema agro-alimentare', Rivista Internazionale Di Scienze Sociali, vol. 103, no. 3, pp. 549–78, JSTOR, 1995, <<http://www.jstor.org/stable/41623895>>.

numerosi primati nel corso degli anni in Italia: il primo supermercato nel Paese, l'introduzione della prima applicazione del codice a barre, l'apertura della prima gastronomia all'interno della grande distribuzione e il primo magazzino automatizzato, per citarne solo alcuni. Questi risultati sono il frutto di una cultura dell'innovazione che ha permesso all'azienda di essere costantemente all'avanguardia nel settore della GDO. Per proseguire sulla strada dell'innovazione, Esselunga ha preso una decisione significativa: ha stretto una collaborazione con Plug and Play, la più vasta piattaforma di *open innovation* a livello globale e il principale acceleratore internazionale di *startup*. Esselunga ha adottato una strategia volta a promuovere l'innovazione, riconoscendo e anticipando i cambiamenti in corso nell'era della rivoluzione digitale. Attraverso questa *partnership*, ha selezionato *startup* in modo da avviare progetti innovativi in settori chiave, quali la tracciabilità, l'applicazione dei *big data* nel settore della GDO, la riduzione dell'uso della plastica e lo sviluppo di nuovi *packaging* sostenibili.

Secondo quanto indicato da Roberto Selva, Chief Marketing & Customer Officer di Esselunga in quel periodo, la decisione di collaborare con un *partner* globale come Plug and Play ha consentito all'azienda di accedere ad una vasta rete di oltre 10.000 *startup* provenienti da tutto il mondo²⁰¹. Attraverso il sostegno di Plug and Play, nella prima fase di selezione sono state coinvolte *startup* provenienti da tutto il mondo. Successivamente, è stata identificata una lista ristretta di candidati, per poi procedere con l'attuazione di progetti pilota. Questi programmi coinvolgono le *startup* selezionate insieme a *team* multidisciplinari, composti da giovani dipendenti provenienti da diversi settori, che vanno dal commerciale all'IT, dalla logistica all'organizzazione HR fino al *marketing*. La decisione di collaborare con un *partner* come Plug and Play, noto per la sua vasta esperienza e rete di contatti consolidata, ha permesso ad Esselunga di entrare rapidamente in contatto con le soluzioni più all'avanguardia a livello internazionale. Questa scelta accelera notevolmente i processi di innovazione e consente all'azienda di presentare sul mercato soluzioni all'avanguardia.

²⁰¹ 'Esselunga, campioni di innovazione con Plug and Play', 2019, <<https://www.smau.it/casi-di-successo/esselunga-campioni-di-innovazione-con-plug-and-play>>.

4.4 Le prospettive future di Esselunga

L'IA sta diventando sempre più preziosa nell'ambito delle risorse umane. Tuttavia, il suo valore non si limita alla fase di reclutamento e selezione, ma si estende anche alla gestione e all'organizzazione del personale in azienda, come dimostra l'esempio del "Predictive HR"²⁰² di Esselunga.

Il progetto, originariamente avviato come una sperimentazione, sta ora diventando parte integrante della grande catena di supermercati italiana. Ha ricevuto il prestigioso *HR Innovation Award 2021* nella categoria "Trasformazione della direzione *HR*", un riconoscimento conferito annualmente dall'Osservatorio *HR Innovation Practice* della *School of Management* del Politecnico di Milano. Questo premio è destinato alle organizzazioni che si distinguono per l'efficace utilizzo delle tecnologie digitali per migliorare i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

L'obiettivo principale è quello di individuare anticipatamente le situazioni in cui esiste un rischio di abbandono da parte dei dipendenti e trovare le soluzioni appropriate per affrontare tali circostanze. Il sistema *Predictive HR* di Esselunga utilizza un modello di *HR Analytics* che si basa su un algoritmo di ML. Questo strumento analizza e prevede il fenomeno del *turnover* tra i dipendenti dei numerosi punti vendita distribuiti in diverse regioni italiane, tra cui Lombardia, Piemonte, Veneto, Liguria, Toscana, Emilia-Romagna e Lazio. Il sistema consente di anticipare le situazioni critiche, individuando in anticipo i potenziali casi di dimissioni da parte di dipendenti. Ciò consente ai *manager* di intervenire preventivamente, adottando misure correttive o preventive, anziché reagire improvvisamente ad eventi imprevisti. Queste azioni possono includere la formazione di nuovi *manager*, la pianificazione per sostituire i futuri dimissionari e l'implementazione di strategie per trattenere i dipendenti chiave.

Il modello, come indicato nel rapporto dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, utilizza due sistemi: uno è di natura più convenzionale e si limita a descrivere le situazioni, mentre l'altro è più tecnologico e si basa sulla predizione dei dati. Per sviluppare questo secondo sistema, vengono esaminati e combinati diversi tipi di

²⁰² 'Predire il futuro di un dipendente: il progetto "Predictive HR" di Esselunga', *HR Transformation*, 2022, <<https://www.ipsoa.it/magazine/predire-futuro-azienda-dipendente-progetto-predictive-hr-esselunga#:~:text=Grazie%20a%20%E2%80%9CPredictive%20HR%E2%80%9D%20Esselunga,e%20sviluppo%20delle%20risorse%20umane>>.

informazioni e variabili, tra cui dati amministrativi, informazioni anagrafiche, registro delle presenze e delle assenze del dipendente, storia formativa e, per concludere, eventuali segnalazioni disciplinari. L'esito consiste nella percentuale di probabilità che ciascun dipendente rimanga nell'azienda o lasci il posto di lavoro entro un determinato periodo di tempo. Tali risultati sono resi disponibili a tutti i responsabili delle risorse umane all'interno del gruppo.

Il beneficio principale del progetto consiste nel fatto che strumenti specifici per filtrare e individuare i risultati rilevanti favoriscono la capacità di adottare tempestivamente azioni correttive. Grazie alla vasta mole di dati elaborati, una *dashboard* intelligente e interattiva consente a ciascun *HR* di focalizzarsi solo sulla parte di popolazione da esaminare. Attraverso filtri appositamente progettati, è possibile analizzare un sottoinsieme specifico di dipendenti, selezionando, ad esempio, per ruoli o anzianità, o valutare situazioni individuali a rischio, oppure ancora concentrarsi su un singolo punto vendita.

Pur essendo molto orientata all'uso crescente dell'IA, Esselunga considera questo mezzo come un supporto e non come una sostituzione della componente emotiva e delle reazioni fisiche tra le persone. Infatti, lo strumento non può sostituire le valutazioni dei reclutatori poiché agisce seguendo regole specifiche.

CONCLUSIONI

Grazie alla diffusione della digitalizzazione e all'espansione di Internet, negli ultimi anni è stato evidenziato un cambiamento significativo nel mondo del lavoro. Questa trasformazione ha reso indispensabile l'acquisizione di nuove competenze e l'adozione di nuovi approcci nella gestione aziendale, soprattutto nell'ambito del reclutamento e della selezione del personale²⁰³. Difatti, in questo settore sono ormai presenti varie categorie di *test*, come quelle riguardanti le abilità, le quali vengono condotte tramite un algoritmo basato principalmente sull'IA. Tra gli strumenti menzionati nell'elaborato figurano, inoltre, le *chatbot*, gli algoritmi e le interviste video. In particolare, questi offrono la possibilità di autonomia nell'esecuzione di varie attività, consentendo la valutazione del candidato mediante funzionalità come il riconoscimento vocale e visivo, oltre alla verifica delle competenze e degli aspetti della personalità.

Le aziende che optano per l'utilizzo dell'IA, con specifico riferimento alle imprese che operano nel settore della GDO, devono tenere presente che non possono più essere considerate semplicemente come luoghi fisici dove avvengono operazioni volte ad aumentare la produttività aziendale, ma vanno esaminate come sistemi integrati in cui persone e strumenti innovativi collaborano per raggiungere gli obiettivi aziendali. Tuttavia, è chiaro che considerare un contesto simile implica anche la riformulazione di tutti quei processi aziendali eseguiti in azienda e la loro riprogettazione secondo una prospettiva diversa, in cui l'uomo non è più al centro dell'attività, ma si trova sullo stesso piano di *robot* completamente automatizzati.

Consentire agli strumenti di svolgere il lavoro nel processo di *screening* offre al *recruiter* un valore aggiunto nella selezione, in quanto sarà necessario esaminare solo i candidati più adatti, riducendo notevolmente i tempi di analisi, il numero di errori e la probabilità di effettuare valutazioni scorrette basate, ad esempio, su opinioni soggettive. Ancora, è stato osservato come l'implementazione di una piattaforma basata principalmente sull'utilizzo dell'IA risulti molto più produttiva, in quanto assicura alle aziende la capacità di generare una proposta di valore superiore per i propri clienti. Questi ultimi saranno seguiti costantemente senza la necessità di instaurare relazioni con individui fisici.

Dalle informazioni fornite si può dedurre che il progresso tecnologico e l'innovazione

²⁰³ STOREY J., ULRICH D., WRIGHT P., *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*, Routledge, 2019

possono portare vantaggi all'azienda che li adotta, poiché favoriscono una maggiore attrattività nel settore, una migliore comprensione delle sfide aziendali e un adattamento più efficace al contesto specifico. Inoltre, la capacità dei *robot* consente anche al loro utilizzatore di seguire tutti quei *trend* che attualmente stanno guadagnando sempre più popolarità nel mondo delle risorse umane, come la capacità di essere intelligenti, veloci ed efficaci nel pensiero, ma anche l'accettazione della diversità e la promozione dell'inclusione. La capacità di pensiero oggettivo delle macchine permette anche di superare le barriere fisiche e psicologiche che spesso frenano il progresso nel mondo aziendale e intrappolano le imprese in uno stato di stagnazione difficile da superare, promuovendo una maggiore apertura verso l'ignoto.

Tuttavia, è altrettanto vero che per consentire una collaborazione efficace tra persone e IA, è necessario che l'organizzazione sia flessibile e disponga di elementi fondamentali, come la fiducia, il progresso, il rispetto e la dematerializzazione delle risorse e degli uffici. Infatti, non è semplice doversi rapportare con un *robot* che, pur essendo simile all'intelligenza umana, non risponde e non agisce come un essere umano. Gestire questa nuova complessità e trasformarla in efficienza implica, quindi, lo sviluppo di modelli organizzativi altamente adattabili, capaci di adeguarsi a varie condizioni e carichi di lavoro. È importante ricordare che esistono aspetti emotivi legati alla ripetitività delle mansioni che possono ridurre, fino ad annullare, la produttività del lavoro umano. È proprio per questo motivo che di solito si delegano a strumenti automatizzati compiti di questo tipo, liberando così la mente umana in modo da permetterle di pensare in modo più creativo ed innovativo all'interno dell'azienda.

Pertanto, ciò che si evince dalla presente ricerca è che è vantaggioso che l'intelligenza umana e l'IA coesistano all'interno dell'azienda, senza che una prevalga sull'altra. Per ottenere ciò, è cruciale stabilire un sistema che si basi su *team* di lavoro misti, composti da operatori umani e agenti di IA, che vengano convocati in base al carico di lavoro e alla capacità di risolvere una specifica problematica nel campo, e che siano legati tra loro non dal condividere uno spazio fisico o un determinato orario di lavoro, ma dallo scopo comune di garantire il più efficace raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'empatia, il giudizio intuitivo e la comprensione del contesto possono essere elementi cruciali che gli algoritmi di IA potrebbero non essere in grado di replicare completamente. Dunque, al fine di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile, è essenziale che le imprese si

adattino costantemente al contesto macroeconomico e all'ambiente circostante, ma non dimentichino che è il capitale umano ad essere in grado di rendere i processi aziendali e gli strumenti utilizzati sempre più efficaci ed efficienti.

In aggiunta, l'adozione di sistemi di IA nel reclutamento solleva anche diverse questioni etiche e pratiche. Ad esempio, esiste il rischio di *bias* algoritmico, in cui i modelli di IA possono riflettere ed amplificare pregiudizi impliciti presenti nei dati di addestramento, portando a discriminazioni involontarie nei confronti di certi gruppi di candidati. Inoltre, la mancanza di trasparenza nei processi decisionali degli algoritmi di IA può sollevare preoccupazioni in merito alla giustificazione delle scelte di reclutamento e alla responsabilità delle decisioni.

Per affrontare queste sfide e massimizzare i benefici dell'IA nel reclutamento nella GDO, è necessario adottare approcci equilibrati che combinino l'innovazione tecnologica con un'attenzione costante all'etica e alla responsabilità sociale. Ciò potrebbe includere la revisione e l'adattamento costante degli algoritmi per mitigare i *bias*, la trasparenza nei processi decisionali algoritmici e un continuo coinvolgimento umano nel processo di selezione.

BIBLIOGRAFIA

- ACIKGOZ Y., DAVISON K.H., COMPAGNONE M., LASKE M., *Justice perceptions of artificial intelligence in selection*, International Journal of Selection and Assessment, 28(4), 399–416, 2020.
- AIELLO G., *L'internazionalizzazione delle imprese al dettaglio*, Angeli, Milano, 2005.
- ANTONELLI C., *Cambiamento tecnologico e teoria d'impresa*, Torino, 1982.
- ARDIZZON L., *Talent Acquisition: impatto dell'artificial intelligence sulle pratiche HR* [tesi], Venezia: Economia e Gestione delle Aziende, Università Ca' Foscari, 2019/2020.
- AREA STUDI MEDIOBANCA, *Osservatorio sulla GDO alimentare italiana e i maggiori operatori stranieri*, ed. 2023.
- ARGENTERO P., *L'intervista di selezione*, FrancoAngeli, Milano, 1988.
- ARMSTRONG M.B., FERRELL J.Z., COLLMUS A.B., LANDERS R.N., *Correcting Misconceptions About Gamification of Assessment: More Than SJTs and Badges*, Industrial and Organizational Psychology, 2016.
- ASTONE F., *Affari di Famiglia, fatti e misfatti della nuova generazione di padroni*, Longanesi, p. 109-110, 2009.
- AUTIERI E., *Management delle risorse umane*, Guerini e associati, Milano, 1997.
- BARGH J.A., BURROWS L., CHEN M., *Automaticity of social behaviour: direct effects of trait construct and stereotype activation on action*, J. Pers. Soc. Psychol., 1996.
- BARON J., HERSHEY J.C., *Outcome bias in decision evaluation.*, J. Pers. Soc. Psychol., 1988.
- BARON J., RITOV I., *Omission bias, individual differences, and normality*, Organ. Behav. Hum. Decis. Process., 2004.
- BARONI B., PELLEGRINI L., *L'organizzazione del lavoro nelle imprese della grande distribuzione*, Ebsinter, 2004.
- BARRICK MR., MOUNT M.K., *The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis*, Personnel Psychology, 44, pp. 1-26, 1991.
- BASKERVILLE R., CAPRIGLIONE F., CASALINO N., *Impacts, challenges and trends of digital transformation in the banking sector*, LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL - LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 2, pp. 341-362, 2020.

BECKER B.E., HUSELID M.A., ULRICH D., *The HR Scorecard*, Harvard Business School Press: Boston, MA, USA, 2001.

BELLONE E., *Quattro saggi sulla scienza*, Libreria Cultonline, 2012.

BELTRAMINI E., MINOIA G., OTTIMO E., PELLEGRINI L., TIRELLI D., ZENDERIGHI L., *La rivoluzione commerciale. Cambiamenti e prospettive del sistema distributivo in Italia*, Fendac Servizi, Milano, 1995.

BENTSON C., GAUGLER B.B., ROSENTHAL D.B., THORNTON G.C., *Meta-analysis of assessment center validity*, Journal of Applied Psychology, 72(3), 493–511, 1987.

BERMAN B., THELEN S., *Planning and implementing an effective omnichannel marketing program*, International Journal of Retail & Distribution Management, 46 (7) 598- 614, 2018.

BHARDWAJ G., VIKRAM S.S., KUMAR V., *An Empirical Study of Artificial Intelligence and its Impact on Human Resource Functions*, International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM), Amity University, 2020.

BONAIUTI G., *E-learning 2.0. Il futuro dell'apprendimento in rete, tra formale e informale*, (a cura di), Trento, 2006.

BORSTORFF P.C., MARKER M.B., BENNETT D., *Online recruitment: attitudes and behaviors of job seekers*, 2006.

BOSELIE P., *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*, Mc-Graw-Hill, Maidenhead, 2010.

BOXALL P., PURCELL J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan: Basingstoke, UK, 2003.

BRESCIAA., *Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia*, Distribuzione Moderna, 2017.

BREWSTER C., HEGEWISCH A., *Human resource management in Europe Issues and opportunities*, Policy and Practice in European Human Resource Management, 2017.

BRICKNER M., KLIMOSKI R., *Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity*, Personnel Psychology, Volume 40, Issue 2, Pages 243-260, June 1987.

BROADBENT B.E., *Perception and Communication*, New York, NY: Pergamon Press, 1958.

BURNS T., STALKER G.M., *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications, 1961.

CAMPION M.C., CAMPION M.A., CAMPION E.D., REIDER M.H., *Initial Investigation Into Computer Scoring of Candidate Essays for Personnel Selection*, *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 958–975, 2016.

CARRILLAT F.A., D'ASTOUS A., GRÉGOIRE E.M., *Leveraging social media to enhance recruitment effectiveness: A Facebook experiment*, 2014.

CARVALHO MARTINS C., MARTINS DE SOUSA J., SILVA S.C., *Omnichannel approach: Factors affecting consumer acceptance*, *Journal of Marketing Channels*, 25(1/2) 73-84, 2018.

CASALINO N., *La Digitalizzazione del Settore Finanziario*, capitolo del volume “Diritto Pubblico dell'Economia” a cura di Mirella Pellegrini, sez. Sostenibilità e Innovazione, Collana di Diritto e Economia, n.36, II edizione, pp. 337-355, Wolters Kluwer, Cedam, 2023.

CASALINO N., ARMENIA S., DI NAUTA P., *Inspiring the Organizational Change and Accelerating the Digital Transition in Public Sector by Systems Thinking and System Dynamics Approaches*, in Uskov V.L., Howlett R.J., Jain L.C. (eds), “Smart Education and e-Learning 2021”, vol. Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol 240, Springer, Singapore, pp. 197-214, https://doi.org/10.1007/978-981-16-2834-4_17, 2021.

CASALINO N., *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, Cacucci Editore, Bari, 2006.

CASALINO N., *Processi di apprendimenti e metodologie di valutazione per l'adozione e l'impiego di sistemi informativi*, capitolo XIV del volume “Lo sviluppo dei sistemi informativi nelle organizzazioni. Teoria e casi”, a cura di CANTONI F. e MANGIA G., Milano, 2005.

CASTALDO S., *Retailing e Innovazione*, Egea, Milano, 2001.

COPELAND B.J., TURING A., *The Essential Turing: Seminal Writings in Computing, Logic, Philosophy, Artificial Intelligence, and Artificial Life, plus the Secrets of Enigma*, New York, Oxford, Clarendon Press, Oxford University Press, 2004.

CORTESE C.G., DEL CARLO A., *La selezione del personale. Come scegliere il candidato migliore ai tempi del web*, Raffaello Cortina Editore, 2017.

COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2013.

CROSTA C., FERTONANI M., VANNI L.S., *Selezionare, acquisire e mantenere le Risorse Umane, la tradizione, le novità, le tendenze*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

DAFT R.L., *Organizzazione aziendale*, 7° ed, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2021.

DAMASIO A.R., *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. New York, NY: G. P. Putnam's Sons, 1994.

DAVID C.B., *Learning from artificial intelligence's previous awakenings: The history of expert systems*, AI Magazine, 39(3), 2018.

DESAI P., POTIAA., SALSBERG B., *Retail 4.0: the future of Retail Grocery in a Digital World*, McKinsey & Company, 2017.

DG CNECT, European Commission - Presentation "*A European Strategy for Artificial Intelligence*".

ENGELBERGER J.F., *Robotics in Service*, Mit Pr, 1989.

EVANS J.S.B.T., *Bias in Human Reasoning: Causes and Consequences*, London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1989.

FARINA N., *Fidaty di FINA per Voi*, in *Fina Rosso&Blu*, rivista conservata presso il Museo Fisogni, n. 24, marzo-aprile 1999.

FERMI U., *Le risorse del selezionatore. Strumenti e suggerimenti per la selezione del personale*, FrancoAngeli, Milano, 2016.

FETZER M., GEIMER J., MCNAMARA J.L., *Gamification, Serious Games and Personnel Selection*, 2017.

FORNARI D., *La rivoluzione del supermercato. La distribuzione moderna in Italia 1975-2005*, Egea, 2005.

FORNARI E., *Multichannel retailing*, EGEA, Milano, 2018.

FRIJDA N.H., SWAGERMAN J., *Can Computers Feel? Theory and Design of an Emotional System.*, Cognition and Emotion. 1 (3), 235-257, 1987.

GABRIELLI G., (a cura di), *Il lavoro dell'uomo con i robot. Alleati o rivali?*, FrancoAngeli, Milano, 2020.

GABRIELLI G., *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

GABRIELLI G., PROFILI S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, 3° ed, ISEDI, Novara, 2021.

GANDOLFI G., *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione). Manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

GEETHA R., BHANU D., *Recruitment through artificial intelligence: a conceptual study*, International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET), vol. 9, issue 7, pp. 63-70, 2018.

GEORGEFF M.P., RAO A.S., *An Abstract Architecture for Rational Agents*, In Principles of Knowledge Representation and Reasoning: Proceedings of the Third International Conference (KR '92), 439–449. M. Kaufmann, 1992.

GEORGIOU K., GOURAS A., NIKOLAOU I., *Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment*, International Journal of Selection and Assessment, 2019.

GERHART B., HOLLENBECK J.R., NOE R.A., WRIGHT P.M., *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano, 2006.

GOLEMAN D., *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*, Raincoast Book Dist Ltd, 1996.

GRAZIOSI M., GUIZZARDI G., KHAN A., MELI E., PASQUINI C., *Implicazioni etiche sull'uso degli algoritmi nei processi di gestione delle Risorse Umane*, Project work "KiA – Knowledge in Action", 2021/2022.

GRAZIOTTI A., *Cultura organizzativa e cambiamenti culturali* [tesi], Roma: Dipartimento di Impresa e Management, Luiss Guido Carli, 2018/2019.

GUERCI M., *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2011.

HALL L., TORRINGTON D., *Personnel Management: A New Approach*, 2nd ed., London: Prentice Hall, 1991.

HUANG M., RUST R.T., *Artificial Intelligence in Service*, Journal of Service Research, 2018.

Independent High-Level Expert Group on Artificial Intelligence set up by The European Commission, *A Definition of AI: Main Capabilities and Disciplines*, 2019.

JENSEN M.C., MECKLING W.H., *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 1976.

JOCEVKI M., ARVIDSSON N., MIRAGLIOTTA G., GHEZZI A., MANGIARACINA R., *Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective*, International Journal of Retailing & Distribution Management, 47 (2) 78-93, 2019.

KIM L., *Organizational Innovation and Structure*, Journal of Business Research 8, 225-245, 1980.

KONTOGHIORGHES C., FRANGO K., *The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance*, SAM Advanced Management Journal, 74(1), 29, 2009.

KURZWEIL R., *The Age of Intelligence Machines*, Mit Press, 1992.

LAGO U., *Grande distribuzione e piccola e media industria. Le strutture di governo nei canali distributivi*, EGEA, 2002.

MANYIKA J., SILBERG J., *Notes from the AI frontier: Tackling bias in AI (and in humans)*, McKinsey Global Institute, 2019.

MARINOVA D., RUYTER K.D., HUANG M., MEUTER M.L., CHALLAGALLA G., *Getting Smart: Learning From Technology-Empowered Frontline Interactions*, Journal of Service Research, 2016.

MARTONE A., *La selezione del personale*, Guerini e Associati, Milano, 2002.

MAYER-SCHÖNBERGER V., CUKIER K., *Big data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*, Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 1-2, 2013.

MCAFEE A., BRYNJOLFSSON E., *Big data: The Management Revolution*, Harvard Business Review, 61-68, 2012.

MCCARTHY J., *What Is Artificial Intelligence?*, 15, 2007.

MERRIFIELD D.B., *Intrapreneurial Corporate Renewal*, Journal of Business Venturing 8, 383-389, 1993.

METELLI M., DEL CURTO B., BISSON M., *Scenario evolutivo della grande distribuzione organizzata in Italia*, Politecnico di Milano, 2010.

MOHAMMED A., *The impact of talent management on employee engagement, retention and value addition in achieving organizational performance*, International journal of core Engineering & Management, 1(12), 142-152, 2015.

MOHAN R., *The Chatbot revolution and the Indian HR professionals*, International Journal Of Information And Computing Science, 2019.

MOTTA G., *Bias cognitivi: ovvero come i pregiudizi influiscono sul ragionamento*, 2020.

NEWELL S., *Recruitment and Selection*, in Bach S. (a cura di), *Managing Human Resources*, Blackwell Publishing, Oxford, 2005.

NORVIG P., RUSSELL S.J., *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, Prentice Hall Series in Artificial Intelligence, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1995.

OLADAPO V., *The impact of talent management on retention*, Journal of business studies quarterly, 5(3), 19–36, 2014.

OWAIS A., *Artificial Intelligence in HR*, International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR) 5, n. 4, 2018.

PARASURAMAN R., RILEY V., *Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse*, Human Factors, 39(2), 230–253, 1997.

PERRY M.P., *Battle for the Best: What Works Today in Recruiting Top Talent*, Research-Technology Management, 4(2) 1-8, 2002.

PHILLIPS D.R., ROPER K.O., *A framework for talent management in real estate*, Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16, 2009.

PILATI M., *People Management*, in Tosi H. e Pilati M. (a cura di), *Il comportamento organizzativo*, Egea, Milano, 2017.

RADICCHI D., *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, Gentes anno I numero 1, 2014.

RASTGOO P., *The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees*, Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 64(2), 653-662, 2016.

RICH E., *Artificial Intelligence*, McGraw-Hill Inc., US, 1983.

ROP L., KWASIRA J., *Influence of talent attraction on organizational performance in public University Campuses in County Government of Nakuru, Kenya*, Int. J. Manag. Inf. Technol., 10(8), 2453-2460, 2015.

SAVASTANO M., BELLINI F., D'ASCENZO F., DE MARCO M., *Technology adoption for the integration of online-offline purchasing*, International Journal of Retail & Distribution Management, 47 (5) 474-492, 2019.

SCARPELLINI E., *La spesa è uguale per tutti. L'avventura dei supermercati in Italia*, Marsilio, 2007.

SCHWAB K., *The Fourth Industrial Revolution*, New York, Crown Publishing Group, 2017.

SEARLE J.R., *Intelligenza artificiale e pensiero umano. Filosofia per un tempo nuovo*, Castelvechi, 2023.

SIMS J., WOLF M., YANG H., *Social Media utilization in Human Resource Management*, Web Based Communities and Social Media 2014 Conference (WBC 2014), 2014.

STERNBERG R.J., *Intelligence, Competence, and Expertise*, In A.J. Elliot & C.S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation*, Guilford Publications, pp. 15–30, 2005.

STOREY J., ULRICH D., WRIGHT P., *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*, Routledge, 2019.

SWART J., MANN C., BROWN S., PRICE A., *Lo sviluppo delle risorse umane*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

TERRONE M., *La Grande Distribuzione Organizzata in Italia: un focus sul clustering territoriale* [tesi], Roma: Dipartimento di Impresa e Management, Luiss Guido Carli, 2020/2021.

TETI S., *La leadership adattiva. L'importanza della leadership nel trasformare le organizzazioni e le comunità* [tesi], Roma: Dipartimento di Scienze Politiche, Luiss Guido Carli, 2020/2021.

THE EUROPEAN HOUSE AMBROSETTI, *Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento*.

THORNTON III G.C., KRAUSE D.E., *Selection versus development assessment centers: an international survey of design, execution, and evaluation*, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), pp. 478-98, 2009.

TIERI E., GAMBA A., *La grande distribuzione organizzata in Italia*, Funzione studi del Banco Popolare, 2009.

TVERSKY A., KAHNEMAN D., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, *Science* 27 Sep 1974: Vol. 185, Issue 4157, pp. 1124-1131.

VEGLIANTI E., MAGNAGHI E., CASALINO N., GENNARO A., DE MARCO M., *Organizing the University 4.0: new goals and insights to promote the digital transformation of Higher Education Institutions to succeed next e-learning era*, in volume *Smart Education and e-Learning—Smart University* - edited by Uskov, Vladimir L., Howlett, Robert J., Jain, Lakhmi C., pp. 211-229, Springer Nature, 2023.

VIVIANO E., AIMONE GIGIO L., CIAPANNA E., COIN D., COLONNA F., LAGNA F., SANTIONI R., *La grande distribuzione organizzata e l'industria alimentare italiana*, *Questioni di economia e finanza*, n. 119, Banca d'Italia Eurosisistema, p. 31, marzo 2012.

YAWALKAR V.V., *A Study of Artificial Intelligence and its role in Human Resource Management*, *IJRAR*, volume 6, issue 1, 2019.

ZANINOTTO E., *Evoluzione e innovazione nel commercio al dettaglio: la 'rivoluzione commerciale sommersa'*, in *Commercio, Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n. 25, 1987.

SITOGRAFIA

‘Acquisti online Esselunga leader mentre Coop rilancia il sito’, 2009, <https://digilander.libero.it/contro_informazione/Esselunga_leader_mentre_Coop_rilancia_il_sito.htm>.

BAROCAS S., KLEINBERG J., LEVY K., RAGHAVAN M., ‘Mitigating bias in algorithmic hiring: evaluating claims and practices’, Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, pages 469-481, 2020, <<https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>>.

BARTOLETTI I., ‘Regolamento Ue sull’intelligenza artificiale: tre nodi aperti’. Agenda Digitale, 2021, <<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/regolamento-ue-sullintelligenza-artificiale-tre-aspetti-da-approfondire/>>.

BAYÓN PÉREZ J., FALÓTICO ARENAS A.J., ‘Various perspectives of labor and human resources challenges and changes due to automation and artificial intelligence.’, Academicus International Scientific Journal 20, 106–18, 2019, <<https://doi.org/10.7336/academicus.2019.20.08>>.

BORIANI M., ‘Un nuovo modo di lavorare basato sull’ottimizzazione degli spazi’, 2020, <<https://www.azienda-digitale.it/gestione-del-personale/un-nuovo-modo-di-lavorare-basato-sullottimizzazione-degli-spazi/>>.

BRINGSJORD S., ‘The logicist manifesto: At long last let logic-based artificial intelligence become a field unto itself’, Journal of applied logic, volume 6, issue 4, pages 502-525, 2008, <<https://doi.org/10.1016/j.jal.2008.09.001>>.

BROUWER A.M., KORTELING E., TOET A., ‘A Neural Network Framework for Cognitive Bias’, 2018, <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6129743/>>.

CAPPELLI P., TAMBE P., YAKUBOVICH V., ‘Artificial Intelligence in Human Resource Management: Challenges and a Path Forward’, 2022, <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3263878>.

CAPROTTI G., ‘Charles Fitzmorris, un pezzo di storia di Esselunga’, 2014, <<https://www.giuseppecaprotti.it/charles-fitzmorris/>>.

CAPROTTI G., ‘Dai supermercati ai superstore 7: la rivoluzione nel food di Esselunga (tra il 1989 e i primi anni 2000)’, 2020, <<https://www.giuseppecaprotti.it/dai-supermercati-ai-superstore-7-la-rivoluzione-nel-food-di-esselunga-tra-il-1989-e-i-primi-anni-2000/>>.

CAPROTTI G., ‘Esselunga: dal 1957 agli inizi degli anni '90 nei ricordi del figlio di un "droghiere"’, 2019, <<https://www.giuseppecaprotti.it/esselunga-dal-1957-agli-inizi-degli-anni-90-nei-ricordi-del-figlio-di-un-droghiere/>>.

CAPROTTI G., 'La nascita del marketing in Esselunga', 2014, <<https://web.archive.org/web/20160423035115/http://www.giuseppicaprotti.it/dallorto-allarte/>>.

CAPROTTI G., 'L'immagine di un prodotto a marchio privato di Esselunga, concepita da Giuseppe e Bernardo Caprotti. Insieme', 2019, <<https://www.giuseppicaprotti.it/limmagine-di-un-prodotto-a-marchio-privato-di-esselunga-concepita-da-giuseppe-e-bernardo-caprotti-insieme/>>.

CASADEI C., 'Esselunga, intelligenza artificiale per assumere: risparmiati 28mila colloqui', *ilSole24Ore*, 2019, <<https://www.ilsole24ore.com/art/esselunga-intelligenza-artificiale-assumererisparmiati-28mila-colloqui-AC3RJSQ>>.

CASALEGGIO ASSOCIATI, 'E-commerce in Italia 2020. Vendere online ai tempi del Coronavirus', maggio 2020, <<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>>.

CESCHI A., SARTORI R., 'Un approccio empirico per una tassonomia dei Bias cognitivi', Università di Verona, 2012, <https://iris.univr.it/retrieve/handle/11562/470757/5815/Ceschi_Sartori_Rubaltelli_2012.pdf>.

COMMISSIONE EUROPEA PER L'EFFICIENZA DELLA GIUSTIZIA (CEPEJ), 'Carta etica europea sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei sistemi giudiziari e negli ambiti connessi', Strasburgo, 2018, <<https://rm.coe.int/carta-etica-europea-sull-utilizzo-dell-intelligenza-artificiale-nei-si/1680993348>>.

COPPOLA D., 'E-grocery share of all grocery sales in the United States from 2018 to 2021 with a forecast for 2022 to 2026', 2021, <<https://www.statista.com/statistics/531189/online-grocery-market-share-united-states/>>.

CHAPMAN D.S., WEBSTER J., 'The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates', *International Journal of Selection and Assessment*, volume 11, issue 2-3, pages 113-120, 2003, <<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00234>>.

DE CEGLIA V., 'Il 2023 della Gdo: tante incognite e poche certezze', 2023, <https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/mercati/2023/03/03/news/il_2023_della_gdo_tante_incognite_e_poche_certezze-390355733/>.

'Esselunga, campioni di innovazione con Plug and Play', 2019, <<https://www.smau.it/casi-di-successo/esselunga-campioni-di-innovazione-con-plug-and-play>>.

‘Esselunga in Toscana. Insieme da 50 anni’, 2011,
<<https://web.archive.org/web/20110927020038/http://www.esselunga.it/default.aspx?idPage=1865>>.

FERNANDES P.O., GUTIERRIZ I., JATOBÁ M., MOSCON D., SANTOS J., TEIXEIRA J.P., ‘Evolution of Artificial Intelligence Research in Human Resources’, *Procedia Computer Science*, volume 164, pages 137-142, 2019, <<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.165>>.

FIERTLER G., ‘Esselunga: così l’AI supporta la selezione delle giovani leve’, *Digital4Biz*, 2019, <<https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/esselunga-ai-selezione-giovani-leve/>>.

FRATERNALI S., ‘E-commerce e Food: fare la spesa online in Italia’, 2019, <https://blog.osservatori.net/it_it/food-ecommerce-italia>.

GAGLIARDI P., ‘The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework’, *Organization Studies*, 7(2), 117–134, 1986, <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068600700203>>.

GALIZZI G., VENTURINI L., ‘L’innovazione nel sistema agro-alimentare’, *Rivista Internazionale Di Scienze Sociali*, vol. 103, no. 3, pp. 549–78, JSTOR, 1995, <<http://www.jstor.org/stable/41623895>>.

GLAUNER P., ‘An Assessment of the AI Regulation Proposed by the European Commission’, 2021, <<http://arxiv.org/abs/2105.15133>>.

GUERLAIN S., ‘Human-Automation Interaction Strategies’, 2002, <https://www.researchgate.net/publication/2544106_Human-Automation_Interaction_Strategies>.

HARRISON J.R., CARROLL G.R., ‘Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations’, *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 552–582, 1991, <<https://www.jstor.org/stable/2393274?origin=crossref>>.

‘HR e Intelligenza Artificiale: il caso Esselunga, un processo virtuoso’, *Reverse*, 2019, <<https://blog.reverse.hr/hr-e-intelligenza-artificiale-il-caso-esselunga>>.

<<https://corporate.walmart.com/about>>.

<<https://www.carrefour.it/franchising/numeri.html>>.

<<https://www.coop.it/noi-coop-e-chi-siamo>>.

<<https://www.esselungajob.it/content/lavoraconnoi/homepage/azienda/esserbella.html>>.

<<https://www.esselunga.it/it-it/area-stampa/comunicati.html>>.

<<https://www.esselunga.it/it-it/negozi.html>>.

<<https://www.esselunga.it/it-it/sostenibilita/la-strategia.html>>.

<<https://www.gruppovege.it/it/>>.

<<https://www.mdspa.it/chi-siamo/>>.

<<https://www.treccani.it/enciclopedia/intelligenza-artificiale/>>.

<<https://www.treccani.it/vocabolario/etica/>>.

‘Il video colloquio nel processo di selezione di Esselunga’, ICIMS, 2021, <<https://www.icims.com/it/community/success-stories/esselunga-video-colloquio-in-differita/>>.

Intervista al HR Director di Esselunga ad opera di Reverse, 2020, <<https://www.youtube.com/watch?v=g1Je5CH3Sbs>>.

‘I supermercati preferiti dai consumatori?’ Indagine su abitudine e livello di soddisfazione’, 16 gennaio 2024, <<https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2024/inchiesta-soddisfazione-supermercati>>.

LANGER M., KÖNIG C.J., BUSCH V., ‘Changing the means of managerial work: Effects of automated decision support systems on personnel selection tasks’, *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 751–769, 2021, <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-020-09711-6>>.

LANGER M., KÖNIG C.J., PAPATHANASIOU M., ‘Highly-automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes’, *International Journal of Selection and Assessment*, 2019, <https://www.researchgate.net/publication/332565419_Highly-automated_job_interviews_Acceptance_under_the_influence_of_stakes>.

LANGER M., OSTER D., SPEITH T., HERMANN S., KÄSTNER L., SCHMIDT E., SESING A., BAUM K., ‘What do we want from Explainable Artificial Intelligence (XAI)? – A stakeholder perspective on XAI and a conceptual model guiding interdisciplinary XAI research’, 2021, <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0004370221000242>>.

MARTIN J., MEYERSON D., ‘Cultural change: An integration of three different views’, *Journal of Management Studies*, <https://www.researchgate.net/publication/229448532_Cultural_change_An_integration_of_three_different_views>.

MIROWSKA A., ‘AI evaluation in selection: Effects on application and pursuit intentions’, *Journal of Personnel Psychology*, 19(3), 142–149, 2020, <https://www.researchgate.net/publication/343741952_AI_Evaluation_in_Selection_Effects_on_Application_and_Pursuit_Intentions>.

MISMETTI CAPUA C., 'Supermarket, la rivoluzione ha 50 anni', laRepubblica, 2007, <<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2007/04/12/supermarket-la-rivoluzione-ha-50-anni.html>>.

MONTANINO A., CARRIERO A., CIPOLLONE A., DELL'AQUILA C., GIUZIO E., 'Retail e Covid-19: Alcuni fatti stilizzati', 5 giugno 2020, <<https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Retail%20e%20Covid-19.pdf>>.

OGBONNA E., HARRIS L.C., 'Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies', The International Journal of Human Resource Management, 2000, <https://www.researchgate.net/publication/228769789_Leadership_Style_Organizational_Culture_and_Performance_Empirical_Evidence_from_UK_Companies>.

PARASURAMAN R., MANZEY D., 'Complacency and Bias in Human Use of Automation: An Attentional Integration', Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 2010, <https://www.researchgate.net/publication/47792928_Complacency_and_Bias_in_Human_Use_of_Automation_An_Attentional_Integration>.

'Predire il futuro di un dipendente: il progetto "Predictive HR" di Esselunga', HR Transformation, 2022, <<https://www.ipsoa.it/magazine/predire-futuro-azienda-dipendente-progetto-predictive-hr-esselunga#:~:text=Grazie%20a%20%E2%80%9CPredictive%20HR%E2%80%9D%20Esselunga,e%20sviluppo%20delle%20risorse%20umane>>.

RAISCH S., KRAKOWSKI S., 'Artificial Intelligence and Management: The Automation-Augmentation Paradox', Academy of Management Review, 2020, <https://www.researchgate.net/publication/339184283_Artificial_Intelligence_and_Management_The_Automation-Augmentation_Paradox>.

Redazione Economia, 'Coronavirus, cresce l'e-commerce: +26% l'importo medio della spesa', 2020, <https://www.corriere.it/economia/aziende/20_marzo_27/coronavirus-cresce-l-commerce-26percento-l-importo-medio-spesa-6323a5c8-7022-11ea-82c1-be2d421e9f6b.shtml>.

Redazione Osservatori Digital Innovation, 'Storia dell'Intelligenza Artificiale: da Turing ai giorni nostri', 2023, <https://blog.osservatori.net/it_it/storia-intelligenza-artificiale>.

SATHE V., 'Implications of Corporate Culture: A manager's guide to action', Organizational Dynamics, 12(2), 5-23, 1983, <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026168390030X?via%3Dihub>>.

SCHIRALDI M., 'Esselunga si conferma regina delle redditività per metro quadrato. Ecco i dati di tutta la GDO', 2023, <<https://www.gdonews.it/2023/05/02/esselunga-si-conferma-regina-delle-redditivita-per-metro-quadrato-ecco-i-dati-di-tutta-la-gdo/>>.

STENTELLA U., 'Esselunga usa l'intelligenza artificiale per la selezione dei candidati', Everyeye, 2019, <<https://tech.everyeye.it/notizie/esselunga-usa-intelligenza-artificiale-colloqui-383204.html>>.

STERNBERG R.J., 'The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success', *American Psychologist*, 52(10), 1030–1037, 1997, <<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.52.10.1030>>.

TOLBERT L.C., 'Beyond Piggly Wiggly: inventing the American self-service store', 2023, <https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=dMbGEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=storia+del+piggly+wiggly&ots=EhG2FGmzII&sig=w5IWevcsnuDgEYqVlS2LxzMtgu&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>.

TREMOLADA L., 'Ai Act, quello che sappiamo finora e qualche considerazione', 2023, <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2023/12/16/ai-act-tutto-quello-che-sappiamo-finora-e-qualche-considerazione/?refresh_ce=1>.

TUCKER C., 'Privacy, algorithms, and artificial intelligence', In AGRAWAL A., GANS J., GOLDFARB A., *The economics of artificial intelligence: An agenda* (pp. 423–437), University of Chicago Press, 2019, <<https://www.nber.org/system/files/chapters/c14011/c14011.pdf>>.

VAN DONGEN K., VAN MAANEN P., 'A framework for explaining reliance on decision aids', *International Journal of Human-Computer Studies*, volume 71, issue 4, pages 410–424, 2013, <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1071581912001784?via%3Dihub>>.