

TREND E SFIDE DELLA DIGITAL TRANSFORMATION

Digital soft skill e sviluppo del capitale umano delle organizzazioni**Francesco Venier,**

direttore Executive Education MIB Trieste School of Management



Francesco Venier

L'esigenza di una maggiore collaborazione

Lo scorso gennaio, Facebook, che con 400 miliardi di dollari è la quinta azienda di Wall Street per capitalizzazione, ha lanciato Workplace, la sua piattaforma aziendale di social collaboration. Non è un caso. I cambiamenti drammatici nell'ambiente di business in tutti i settori dovuti all'avanzamento tecnologico hanno avuto un forte impatto sulle fonti di vantaggio competitivo delle imprese. Negli ultimi anni, sono stati intrapresi enormi sforzi per re-inventare, snellire e automatizzare il processo lavorativo e incrementare l'efficienza dei così detti "lavori di routine"¹.

Questa azione di spinta all'automazione sta continuando con vigore attraverso le iniziative di diversi governi nelle maggiori potenze economiche che vanno sotto il nome di Industria 4.0 in Italia, Industrie 4.0 in Germania, Made in China 2025 in Cina ecc. Ma questa strategia ha già perso gran parte del suo potere differenziante per svariati motivi. Per

prima cosa, è facilmente imitabile. Visto che le tecnologie utilizzate per incrementare l'efficienza lavorativa sono largamente accessibili e il loro tasso di utilizzo aumenta sempre più velocemente, i concorrenti hanno maggiori possibilità di implementare strategie simili, riducendo quindi il gap del vantaggio competitivo tra i primi utilizzatori con tempi inferiori rispetto al passato. In secondo luogo, in un ambiente lavorativo in rapida evoluzione questo vantaggio competitivo è difficilmente sostenibile. A dire il vero, le organizzazioni non dovrebbero focalizzarsi esclusivamente sul continuo incremento dell'efficienza di processo, ma dovrebbero anche identificare soluzioni innovative per ridisegnare gli attuali modelli commerciali e paradigmi organizzativi facendo leva sul capitale umano dell'organizzazione². In un mondo di nuove rivoluzioni tecnologiche, è plausibile pensare che le aziende "costruiscano specifiche capacità sulla base di una combinazione di talenti e tecnologia" (Johnson, Manyika, Reina, 2005).

In questo nuovo scenario, un ruolo prominente viene svolto dai così detti "knowledge worker" o lavoratori della conoscenza, il cui lavoro si basa sull'interazione, collaborazione e lo svolgimento di mansioni atte alla risoluzione di problemi complessi. A partire dal 2006, le attività di 4 su 5 lavoratori non agricoli nelle economie sviluppate ha implicato qualche tipo di lavoro di conoscenza³. Tuttavia è utile notare che la distinzione tra lavori di routine e di conoscenza è stata messa in discussione da alcuni autori⁴ i quali sostengono che anche nei lavori più banali i lavoratori svolgono qualche mansione che richiede giudizio personale, la collaborazione tra colleghi, diventando quindi dei knowledge worker. Un esempio ben noto a sostegno di questa visione viene fornito dal produttore automobilistico Toyota, dove viene richiesto a tutti i dipendenti di collaborare con i colleghi e manager per poter affrontare problematiche e indirizzare dei miglioramenti nella catena di produzione.

Una nuova sfida per le organizzazioni risiede nella capacità di ottenere un vantaggio competitivo facendo leva sul valore dei knowledge worker. Tale vantaggio è sostenibile in quanto può essere adattato ad un ambiente imprenditoriale in costante evoluzione e non imitabile, visto che nasce dalla sinergia tra persone, culture, strategie e sistemi, che i concorrenti possono aver difficoltà a copiare. Pertanto, il potenziamento della produttività dei knowledge worker sta diventando una priorità per le organizzazioni. Dato che questo tipo di lavoro consiste principalmente nel giudizio personale, nella ricerca d'informazione, nello scambio di informazione all'interno e all'esterno della stessa, il paradigma produttivo si trasferirà dai ben noti percorsi di automazione e standardizzazione verso nuovi percorsi di informazione e condivisione di conoscenze attraverso tutta l'impresa; questo viene considerato una collaborazione perfezionata. Abbracciando tale "strategia di collaborazione", allineata con gli obiettivi e le prio-

¹ Johnson, B.C., Manyika, J.M., & Lareina, A.Y. (2005). The next revolution in interactions. McKinsey Quarterly, 4, 22.

² Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. American journal of sociology, 94, S95-S120. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242-266. doi:10.5465/AMR.1998.533225.

³ Beardsley, S.C., Johnson, B.C., & Manyika, J.M. (2006). Competitive advantage from better interactions. McKinsey Quarterly, 2, 53.

⁴ Hagel, J.S. III (2010). Are All Employees Knowledge Workers? HBR blog network, Web.

rità dell'organizzazione, essa può portare numerosi benefici, tra cui una migliore comunicazione ed efficienza operativa, ed un particolare approccio all'innovazione di penetrazione (breakthrough innovation)⁵. Secondo un sondaggio del 2010⁶ l'85 per cento dei top manager d'azienda considerano la collaborazione all'interno dell'impresa una risorsa più importante per il vantaggio competitivo che la specializzazione individuale.

Man mano che la collaborazione diviene una strategia d'affari per migliorare la produttività degli impiegati e faciliti il flusso di informazioni e conoscenze⁷, le organizzazioni dovrebbero ridefinire i principali fattori di successo della loro strategia collaborativa, pur sfruttando le opportunità nate dalle nuove tecnologie. Tra i principali fattori di successo, i più prominenti sono:

- *La creazione di una cultura di collaborazione*: i dirigenti dovrebbero creare una cultura che favorisca la collaborazione ed aiuti gli impiegati a collegarsi tra di loro. Per far nascere la collaborazione nella cultura di un'organizzazione, i dirigenti dovrebbero rimuovere gli impedimenti che non permettono lo scambio di idee e conoscenze tra gli impiegati, che distruggono la compartimentazione delle informazioni esistenti, e offrire i mezzi per assisterli a collaborare e accrescere le proprie conoscenze (Beardsley, Johnson, Manyika, 2006).
- *Allineare le persone e la strategia*: in questo scenario, l'allineamento tra la strategia e le persone diventa sempre più importante. Da un lato, le organizzazioni dovrebbero avere dei lavoratori qualificati allo scopo di perseguire le strategie di collaborazione. Pertanto, i criteri utilizzati per le assunzioni dovrebbero prendere in considerazione anche le capacità di un candidato a interagire, collaborare e lavorare in squadra con altri colleghi. Dopo di che, i programmi di formazione dovrebbero rinforzare tali capacità e aiutare gli impiegati a sviluppare le proprie potenzialità nel ruolo di 'lavoratori collaborativi'. D'altra parte, visto che i lavoratori di conoscenze sono presenti in ogni livello dell'organizzazione, la strategia deve essere condivisa chiaramente e ampiamente. I dirigenti dovrebbero fornire i consigli appropriati ai knowledge worker per allineare i propri sforzi in base alla strategia dell'organizzazione (Bernoff, Schadler, 2010).
- *Premiare la collaborazione*: gli impiegati dovrebbero essere incoraggiati a esplorare nuove idee, identificare nuove soluzioni a problematiche lavorative e stabilire dei collegamenti con i colleghi per ricevere sostegno o accedere alle loro conoscenze e esperienze. La capacità di un dipendente di organizzarsi, creare dei network, e trovare supporto alle proprie idee, come anche di risolvere problematiche, dovrebbe essere premiata (Beardsley, Johnson, Manyika, 2006). Tale forma di riconoscimento può essere presentata in svariate maniere, tra cui una migliore reputazione sociale, benefici economici e la possibilità di far carriera.
- *Creare connessioni*: nel suo libro *The Tipping Point*⁸, Malcolm Gladwell evidenzia l'importanza dei *connectors* ovvero persone che hanno contatti con svariati gruppi sociali. I connectors possono diventare persone cruciali nella strategia di collaborazione visto che essi sono in grado di creare nuovi collegamenti tra persone che normalmente non si metterebbero in contatto tra di loro. Grazie a questa azione, le migliori pratiche vengono condivise più facilmente e lo scambio di idee non è più limitato da un atteggiamento a compartimento stagno⁹.
- *Promuovere la collaborazione attraverso le tecnologie*: le stesse tecnologie che stanno irrompendo nell'ambiente imprenditoriale, permettendo una più facile interazione con i clienti e incrementando la velocità di diffusione di informazioni e tecnologie, sono note agli impiegati e potrebbero essere usate sul posto di lavoro. Queste tecnologie possono facilitare la collaborazione, l'accesso alle informazioni e le conoscenze e quindi migliorare la produttività dei knowledge worker.

L'adozione di una nuova strategia collaborativa indubbiamente migliorerà la produttività dei knowledge worker. In realtà, un'ampia collaborazione all'interno dell'azienda è anche uno dei fattori chiave del secondo elemento che potrebbe assistere le organizzazioni che affrontano un nuovo scenario tecnologico: lo spirito imprenditoriale dei dipendenti.

Lo sviluppo dell'imprenditorialità dei dipendenti

Come accennato sopra, le nuove tecnologie hanno drammaticamente cambiato l'ambiente di lavoro, esercitando pressione sulle organizzazioni sotto diversi punti di vista. Perciò, lo sviluppo della strategia aziendale dovrebbe prendere in considerazione numerosi fattori derivanti da questo nuovo scenario. Prima di tutto, a causa del costante contatto con il cliente e gli aspetti operativi che danno valore all'azienda, gli impiegati dispongono di una conoscenza del cliente e dell'operatività che è ben diversa da quella dei manager e dei dipartimenti, responsabili per lo sviluppo della strategia aziendale. Partendo da questa conoscenza, gli im-

⁵ Gartner. (2013). Agenda Overview for Social Software and Web.

⁶ CIO Magazine. (2010). 2010 State of the CIO Survey. Web: CXO Media.

⁷ Bernoff, J., & Schadler, T. (2010). Empowered: Unleash Your Employees, Energize Your Customers, and Transform Your Business. Boston: Harvard Business Review Press.

⁸ Gladwell, M. (2000). The tipping point: How Little Things Can Make a Big Difference. New York: Little, Brown and Company.

⁹ Ibarra, H., & Hansen, M.T. (2011). Are you a collaborative leader? How great CEOs keep their teams connected. Harvard Business Review, July, 2.

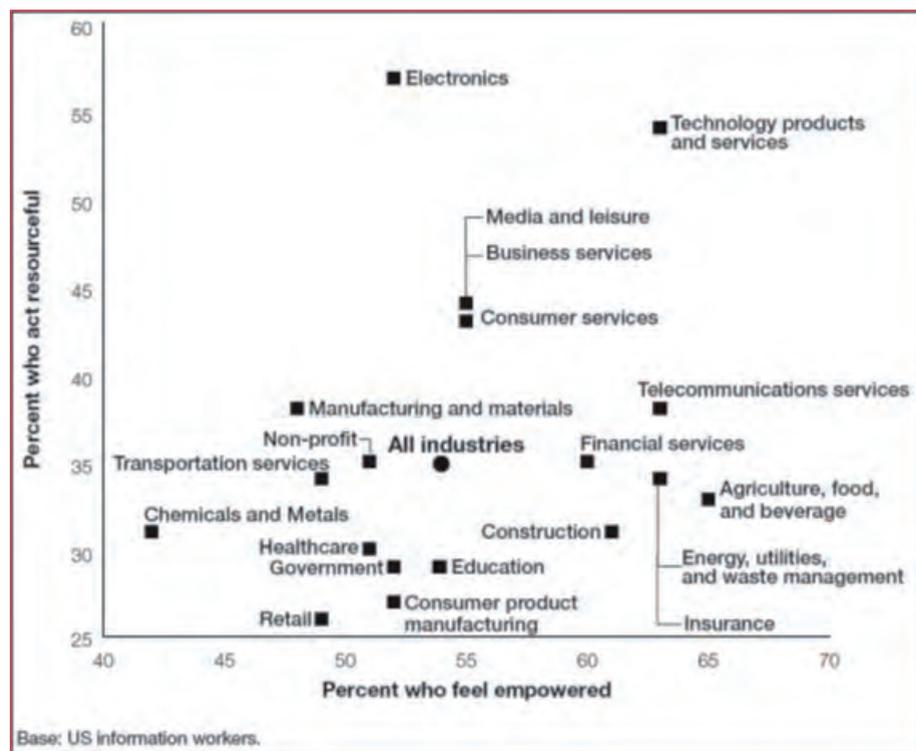
piegati potrebbero avere delle importanti proposte per migliorare o rinnovare i modelli aziendali. In secondo luogo, le innovazioni delle imprese possono arrivare da fonti inaspettate. Le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e nuovi modelli aziendali dovrebbero essere prese in considerazione, evitando così la sindrome del “non inventato qui” e “non venduto qui”, nel senso che non bisognerebbe scartare delle opportunità *a priori* se esse provengono da fuori dall'impresa oppure se esse non sono in linea con l'attuale modello aziendale. Gli impiegati, i fornitori, come anche i soggetti che operano fuori dall'azienda possono essere fonti di innovazione, dando all'azienda un vantaggio competitivo.

In questa prospettiva, le aziende possono acquisire un vantaggio competitivo sfruttando lo spirito imprenditoriale degli impiegati intraprendenti, capaci di fornire idee per migliorare i processi aziendali esistenti e creare delle nuove opportunità commerciali (Bernoff, Schadler, 2010). Gli impiegati intraprendenti sono presenti in tutte le aziende. Essi sono fieri di lavorare per l'azienda, ne condividono i valori, ne sposano gli obiettivi e cercano modi con cui migliorare il proprio lavoro, i risultati e l'immagine dell'azienda; sperimentano l'uso di nuove tecnologie sul posto di lavoro, con un approccio *fai da te*. Le organizzazioni possono incrementare la propria competitività permettendo ai dipendenti di “liberare” il proprio spirito e la propria capacità imprenditoriale, fornendo loro gli strumenti e il sostegno necessario per aumentare il valore aggiunto. Inoltre, le aziende dovrebbero creare una cultura aziendale che favorisca lo spirito imprenditoriale di questi impiegati, incoraggiandoli¹⁰ a fare uno sforzo in più allo scopo di migliorare i risultati.

Per poter sviluppare questa attitudine imprenditoriale, gli impiegati devono sentirsi coinvolti, percependo che l'azienda dipende da loro e gli offre l'opportunità di sperimentare, di proporre le proprie idee e di fornire soluzioni, come anche di disporre delle risorse per poter sviluppare, promuovere e infine implementare le stesse.

I dipendenti che non si sentono coinvolti svolgono il lavoro in maniera passiva, evitando di criticare rituali e processi radicati. Oltretutto, se l'azienda fornisce le risorse agli impiegati senza coinvolgerli, tale risorse vengono sprecate. Secondo Brynjolfsson e McAfee, questi “lavoratori medi”, che non aggiungono valore all'azienda, stanno perdendo “la corsa contro le macchine” e perderanno il posto di lavoro nel momento in cui i macchinari potranno eseguire le loro mansioni (Brynjolfsson, McAfee, 2011, 2014)¹¹.

Figura 1. Il livello di responsabilizzazione e intraprendenza nei vari settori



Fonte: Forrester's North American Technographics Empowerment Online Survey, Q4 2009 (US).

¹⁰ Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies* (First Edition, ed.). New York: W.W. Norton & Company.

¹¹ Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2011). *Race against the machine: how the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Lexington, Mass.: Digital Frontier Press.

Allo scopo di fornire agli impiegati maggiormente responsabilizzati (empowered employees) le risorse necessarie per apportare un valore aggiunto all'azienda attraverso le proprie idee, è necessario che entrambi, manager e dipartimenti IT, li sostengano (Bernoff, Schadler, 2010). I manager dovrebbero allineare il proprio personale in base alle strategie aziendali, incoraggiando un'attitudine imprenditoriale attraverso il proprio ruolo di leader. La loro guida e supporto per i progetti presentati dagli impiegati maggiormente responsabilizzati è cruciale sia per il superamento delle difficoltà e di eventuali blocchi, sia per fornire una prospettiva su come le loro proposte possono portare un valore aggiunto all'azienda. I dipartimenti di IT dovrebbero assistere gli impiegati nell'identificare le tecnologie più idonee per l'implementazione delle proposte. Dovrebbero altresì assicurare i sistemi informatici fornendo soluzioni in caso di questioni di sicurezza piuttosto che bloccare i sistemi. In realtà, il blocco di un sistema non è più un'opzione fattibile per due motivi: in primo luogo in quanto può limitare lo sfruttamento di nuove tecnologie; in secondo luogo, grazie all'accesso sempre più vasto a Internet e la diffusione di dispositivi personali, è molto più probabile che gli impiegati maggiormente responsabilizzati superino un blocco aziendale totale, esponendo la propria azienda a rischi inaspettati e indesiderati.

Oltre a sostenere e fornire le risorse necessarie agli impiegati intraprendenti, le aziende dovrebbero anche occuparsi di altri due importanti fattori per quanto riguarda questi impiegati:

- *Collaborazione*: come già menzionato nel paragrafo precedente, la collaborazione è uno degli elementi essenziali a sostegno dell'intraprendenza degli impiegati. Grazie a un'ampia collaborazione all'interno dell'impresa, i dipendenti possono accedere a informazioni e conoscenze rapidamente, trovare sostegno per i loro progetti e ottenere dei riscontri dai colleghi nei diversi reparti. Inoltre, grazie alla visibilità acquisita attraverso gli strumenti collaborativi, un piccolo gruppo di impiegati intraprendenti potrebbe attirare l'attenzione di molti colleghi e fungere da catalizzatore per la diffusione di uno spirito imprenditoriale in tutta l'azienda.
- *Una gestione efficace dei progetti (lean project management)*: gli impiegati con maggiori responsabilità devono implementare e sperimentare i loro progetti velocemente, eliminando ciò che non va, sfruttando le proprie idee per migliorare i propri progetti. Il management dovrebbe sostenere questa fase tramite un approccio "lean management" (simile a AGILE¹²), che consiste in brevi cicli di sviluppo seguiti da sperimentazioni e riscontri sia dall'interno sia dall'esterno del gruppo di lavoro. Questo offre un ulteriore vantaggio nell'affrontare ambienti in continua evoluzione, diminuendo i tempi di commercializzazione.

L'impatto sui modelli organizzativi

Le organizzazioni che sposano una strategia collaborativa e promuovono lo spirito imprenditoriale dei propri dipendenti andranno molto probabilmente ad affrontare alcune sfide in termini di strutture interne e sistemi. Man mano che le connessioni e le persone acquisiscono importanza all'interno della strategia dell'organizzazione, così l'importanza delle varie strutture comincerà a svanire. Le strutture centralizzate perderanno importanza, mentre le innovazioni e le soluzioni a problematiche commerciali spunteranno come funghi all'interno dell'organizzazione, portando all'affermazione di un modello decentralizzato (Beardsley, Johnson, Manyika, 2006). Gli attuali modelli di innovazione verranno interrotti e il ruolo di coloro che gestivano i processi di innovazione e la strategia aziendale (vedi R&D, dipartimenti di business intelligence) saranno messi alla prova. Anche i sistemi di controllo dovrebbero essere allineati a sostegno della collaborazione tra impiegati e lo spirito di intraprendenza. Pertanto, le organizzazioni che dipendono da un sistema di comando e controllo dovrebbero indirizzarsi verso un sistema meno lineare, dove la cultura aziendale e il processo di assunzione dei candidati più idonei hanno un ruolo più importante (Beardsley, Johnson, Manyika, 2006).

Onde evitare confusione, le organizzazioni dovrebbero adottare un approccio *bottom-up* per l'innovazione in maniera efficiente e sistematica (Bernoff, 2010). Le buone proposte dovrebbero essere incanalate rapidamente per aggiungere valore ai processi operativi, mentre le idee meno brillanti dovrebbero essere eliminate. In questa maniera, le organizzazioni sarebbero obbligate a sposare dei processi più agili e dei principi di *lean management*.

Concludendo, vale la pena notare che l'introduzione di una strategia collaborativa e l'intraprendenza dei dipendenti richiederebbe un ulteriore importante sforzo da parte del management. Questo tipo di strategia richiederebbe non soltanto il sostegno ma anche un sincero impegno da parte del *top management*. Inoltre, alcune sezioni e manager (per esempio IT) dovrebbero rivalutare il loro ruolo all'interno della strategia aziendale e modificare la propria routine lavorativa. Infine, tutti gli impiegati dovrebbero essere assistiti nel fornire un valore aggiunto all'organizzazione, evitando uno spreco di tempo e risorse.

¹² Royce, W.W. (1987). Managing the development of large software systems: concepts and techniques. ICSE '87 Proceedings of the 9th international conference on Software Engineering (pp. 328-338). Los Alamitos: IEEE Computer Society Press.

La collaborazione sociale nelle imprese

I social media in breve

Il termine “social media” si riferisce generalmente alle piattaforme digitali che permettono agli utenti di connettersi tra di loro per creare, accedere, commentare e condividere contenuti. Nonostante i primi tentativi per creare degli strumenti di collaborazione sociale all'interno di gruppi di ricerca risalga alla fine degli anni '70 e i blog abbiano fatto la loro prima comparsa anch'essi verso la fine degli anni '90 a seguito dell'ampia diffusione di Internet, la prima svolta nella storia dei social media risale ai primi anni del nuovo millennio. Nel 2002 e 2003 furono lanciate le piattaforme di Friendster, MySpace e LinkedIn. L'anno seguente Mark Zuckerberg, studente presso l'università di Harvard, fondò Facebook. Dopo poco più di un anno, Facebook contava 50 milioni di utenti, dimostrando che le tecnologie sociali avevano il potenziale di diffondersi a una velocità mai vista prima. Nello stesso anno nacque Twitter e raggiunse i 50 milioni di utenti in appena 9 mesi. Negli ultimi anni sono nate molte altre piattaforme sociali, tra cui Google+ di Google e alcune altre piattaforme come Pinterest e Instagram che mirano a sfruttare l'importanza di contenuti visivi in Internet, e Whatsapp, WeChat e Snapchat per far leva sulla comunicazione personale ristretta ai singoli o a gruppi. Oggi Facebook ha 1,86 miliardi di utenti attivi, i social sono qui per restare e hanno cambiato le nostre abitudini di interazione sociale. Con una crescente diffusione di social network tra gli utenti di Internet, i produttori di software hanno iniziato a sviluppare degli strumenti per la collaborazione sociale a uso aziendale, includendo delle caratteristiche particolari per la collaborazione sociale all'interno degli uffici, nei c.d. pacchetti di *office suites*. Gartner riferisce che già nel settembre 2012 esistevano 21 principali sviluppatori di software che offrivano servizi di collaborazione sociale nei loro prodotti, come per esempio SharePoint di Microsoft, IBM's Connections, Yammer, Jive e Salesforce.com, considerati leader in questo settore di mercato¹³. Oggi il panorama è cambiato e il mercato dei social aziendali è dominato da Slack, ma nel gennaio 2017 Facebook ha messo on-line Workplace, la versione di Facebook per le aziende, e, facendo leva su una curva di apprendimento rapidissima, data la grande somiglianza con Facebook, è facile prevederne una diffusione capillare a breve.

Il caso dell'utilizzo di social media nelle organizzazioni

Le aziende disposte a sposare una strategia basata su un'ampia collaborazione e imprenditorialità interna dovrebbero elaborare dei sistemi che permettano ai propri dipendenti di comunicare in maniera efficace e veloce. Purtroppo questa è una grande sfida per le organizzazioni, in particolar modo quelle di grandi dimensioni. Infatti, man mano che le organizzazioni crescono, il tempo dedicato alla condivisione di informazioni e conoscenze comincia a crescere sempre più rapidamente¹⁴. L'adozione di tecnologie sociali può agevolare il superamento di questo problema facilitando la comunicazione e la collaborazione, disgregando la compartimentazione di informazioni, creando connessioni per l'expertise attinente, e infine promuovendo le capacità dei knowledge worker¹⁵.

I benefici che sorgono dall'utilizzo di strumenti di collaborazione sociale all'interno delle organizzazioni possono essere divisi in tre grandi aree (Capgemini Consulting, 2011):

- *Miglioramento dell'efficienza interna*: gli strumenti di collaborazione possono ridurre le tempistiche di accesso alle informazioni, conoscenze e know-how pertinenti all'esecuzione delle mansioni (Capgemini Consulting, 2011). Per esempio, gli ambienti di lavoro sociali possono essere utili nella gestione di un progetto in quanto tutte le informazioni necessarie sono disponibili in un singolo posto, evitando la duplicazione di documenti e ridondanti comunicazioni via email. Strumenti tipo wiki, blog personali oppure strumenti di ideazione possono essere utilizzati da dipendenti intraprendenti per stimolare la discussione intorno a un nuovo progetto e diffondere relative informazioni a livello aziendale¹⁶. Per di più, i network sociali aziendali possono creare beneficio per la gestione dell'azienda stessa. Per prima cosa, i manager che seguono le discussioni possono identificare eventuali miglioramenti da effettuare nei vari dipartimenti di lavoro, coinvolgendo i dipendenti nel processo di problem solving, favorendo così un miglioramento costante¹⁷. In secondo luogo, HR e project manager possono usufruire di questi strumenti sociali nel reclutamento di talenti interni e nella ricerca di informazioni come per esempio interessi e competenze utili da delegare alle persone più idonee alle posizioni e compiti all'interno dell'azienda (McKinsey Global Institute, 2012).
- *Miglioramento dell'innovazione*: l'eliminazione della compartimentazione delle informazioni e competenze insieme alla creazione di nuove forme di interazione tra i dipendenti porterebbe a un accrescimento dell'innovazione aziendale attraverso

¹³ Gartner. (2012b). Magic Quadrant for Collaboration software in the Enterprise. Web.

¹⁴ Capgemini Consulting. (2011). Wiring up the Enterprise: Bringing the power of 2.0 tools to businesses. Web.

¹⁵ McKinsey Global Institute. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. Web.

¹⁶ McKinsey. (2013). Evolution of the networked enterprise. Web.

¹⁷ Bernoff, J., & Li, C. (2008). Groundswell: winning in a world transformed by social technologies. Boston: Harvard Business Review Press.

gli strumenti collaborativi. Le idee innovative possono essere discusse con più persone e i contributi importanti andranno ad arricchire e migliorare le stesse (Capgemini Consulting, 2011). Il processo di apprendimento nelle aziende che adottano un sistema di collaborazione sociale migliorerà, e le idee innovative saranno testate più rapidamente, ricevendo feedback da un maggior numero di persone tra cui anche gli esperti che altrimenti non verrebbero nemmeno a conoscenza di tali proposte. Questo favorirà un approccio *lean startup* all'interno dell'azienda (McKinsey Global Institute, 2012).

- *Accelerare progetti trasformativi e sostenere una gestione di cambio*: gli strumenti sociali di collaborazione rendono possibile una comunicazione aziendale veloce, così che le comunicazioni del top management possano essere diffuse rapidamente nell'organizzazione (Capgemini Consulting, 2011). Rispetto a un sistema di comunicazione più tradizionale (top-down), gli strumenti sociali offriranno ai dipendenti l'opportunità di dialogare con il top management, dando voce alle proprie opinioni e giudizi, e migliorando il livello di coinvolgimento e consenso. Per di più, questi tipi di strumenti sociali permettono ai dipendenti intraprendenti di sostenersi a vicenda e diffondere sia un atteggiamento positivo, sia il loro coinvolgimento nell'organizzazione (Bernoff, Li, 2008).

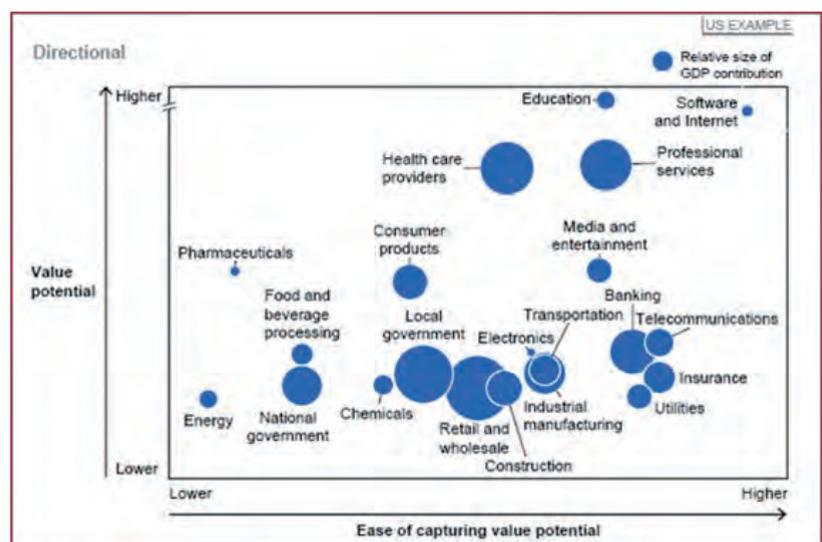
È probabile che le organizzazioni che sposteranno una collaborazione sociale aziendale godranno di qualche beneficio economico. Secondo McKinsey (McKinsey Global Institute, 2012), il valore economico totale proveniente dalle tecnologie sociali varia tra \$900 miliardi e \$1.3 trilioni a livello globale. Due terzi di questo valore proviene da un miglioramento nella comunicazione. I knowledge worker trarrebbero dei benefici considerevoli dall'utilizzo di strumenti collaborativi. Tali benefici potrebbero portare a una migliore produttività fino a 20-25 per cento. Nello specifico, il tempo necessario per accedere alle informazioni, leggerle e rispondere alle mail potrebbe ridursi del 30-35 per cento e 25-30 per cento rispettivamente. Questo risulterebbe in un aumento di produttività del 13-15 per cento per più della metà dell'impatto totale per questo gruppo di lavoratori. In base a un sondaggio del 2011, le aziende che hanno utilizzato strumenti collaborativi hanno registrato una maggiore velocità nell'accedere a conoscenze (74 per cento dei partecipanti), una riduzione nei costi di comunicazione (58 per cento) e una maggiore velocità di consultazione con esperti all'interno delle aziende (51 per cento). Inoltre, il 40 per cento dei partecipanti ha dichiarato una maggiore soddisfazione tra i dipendenti, il 26 per cento ha registrato un maggiore successo delle iniziative innovative e il 19 per cento ha dichiarato un aumento delle entrate (McKinsey Global Institute, 2012). Ma il potenziale valore e la facilità con cui si riesce a registrarlo varia ampiamente nei vari settori industriali. Nella Figura 2 viene dimostrato come i diversi settori industriali si posizionano secondo le summenzionate due variabili, in base a posti di lavoro per il top management nel mercato americano. In particolare, le aziende che operano nel settore dei servizi finanziari potrebbero sfruttare le potenzialità della collaborazione sociale permettendo ai propri dipendenti di collegarsi, in base a varie funzioni aziendali, sia all'interno della sede legale sia con le filiali sparse sul territorio. Ulteriori benefici potrebbero derivare nel momento in cui le varie entità di un gruppo internazionale, attivo in numerosi Paesi, possano comunicare direttamente tra loro. Si prevede che il miglioramento della produttività tra i knowledge worker in questo settore raggiunga addirittura il 20-25 per cento, riflettendo la media globale (McKinsey Global Institute, 2012).

Lo status e l'utilizzo

L'utilizzo di strumenti collaborativi nel posto di lavoro ha ottenuto qualche interesse da parte delle aziende negli ultimi anni. Secondo

McKinsey, il 70 per cento delle grandi aziende nel mondo utilizzano qualche forma di strumento collaborativo. La percentuale crolla al 31 per cento quando vengono valutate le piccole e medie aziende nel mercato americano. Ma appena il 3 per cento delle aziende interpellate ha una strategia di collaborazione che sposa tutti i vari aspetti dell'azienda (McKinsey Global Institute, 2012). In realtà, l'interesse nei confronti di questi strumenti rimane alto. In base a un sondaggio del 2010, il 75 per cento dei CIO hanno intenzione di incrementare gli investimenti per le tecnologie collaborative nell'anno successivo (CIO Magazine, 2010).

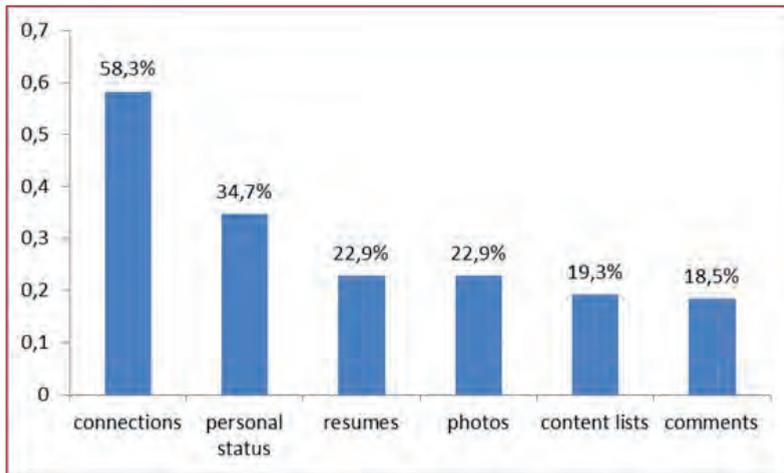
Figura 2. Valore potenziale e facilità di attrazione (capture) nei vari settori industriali per il mercato USA e i posti di lavoro nel top management.



Fonte: McKinsey Global Institute: The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies (2012).

Inoltre, Gartner prevede che entro il 2016, il 30 per cento delle organizzazioni “considereranno i network sociali aziendali fondamentali per le comunicazioni”¹⁸.

Figura 3. Percentuale di utenti Beehive che contribuiscono con vari tipi di contenuti nel febbraio 2008.



Fonte: J. Di Micco et al, Motivations of Social Networking at Work, IBM Research, 2008.

Importanti spunti sulla collaborazione sociale aziendale possono essere appresi studiando l'utilizzo di tali strumenti da parte dei dipendenti e del management. A partire dal 2008, IBM ha implementato Beehive, un network sociale aziendale per i propri dipendenti, con lo scopo di osservare le dinamiche di interazione sociale all'interno delle organizzazioni. Questo strumento ha permesso agli utenti di creare degli “status” (microblogging), *résumé* personali o addirittura liste personali o pertinenti al lavoro. Gli utenti potevano altresì condividere foto, collegarsi con altri colleghi e commentare i rispettivi contenuti¹⁹. Nella Figura 3, si possono notare i dati relativi all'utilizzo di Beehive nel febbraio 2008.

La maggior parte delle attività dei dipendenti su Beehive riguarda la creazione di connessioni sociali con simili che non conoscono bene o con cui in genere non hanno occasione di dialogare oppure la produzione di status personali (microblogging). Soltanto il 20 per cento degli utenti hanno postato liste o commenti. Per di più, considerando che sono concessi sia contenuti privati che lavorativi su Beehive, possiamo presumere che la percentuale di utenti che contribuiscono al contenuto lavorativo sia tra il 10-15 per cento, in linea con quanto osservato in altre iniziative collaborative (Bernoff, Schadler, 2010; Bernoff, Li, 2008). Agli utenti di Beehive è stato anche chiesto di compilare dei questionari sulle motivazioni che li avevano portati a usare lo strumento. Molti utenti hanno risposto che il fatto di potersi collegare con altri colleghi era fonte di “soddisfazione personale” e che la creazione di tali connessioni permetteva di raggiungere gli obiettivi di lavoro a lungo termine e di carriera (DiMicco et al., 2008). La percentuale di utilizzo tra impiegati e manager è risultata essere quasi equivalente. Questo conferma quanto riportato da altre ricerche: l'interesse personale e il ruolo all'interno dell'azienda sono fattori più determinanti per una maggiore partecipazione rispetto all'età (Capgemini Consulting, 2011).

Le sfide e i principali fattori di successo

Attualmente, i benefici della collaborazione sociale delineati sopra vengono riconosciuti dalla maggior parte delle organizzazioni. Ma è difficile comprendere appieno la potenzialità per alcuni fattori (McKinsey, 2013). Il fatto che gli impiegati siano molto attivi sui social network al di fuori del lavoro non implica che la possibilità di utilizzare strumenti collaborativi aziendali automaticamente vada a incrementare la loro produttività. Al contrario, in base a un recente sondaggio, la maggior parte delle iniziative di collaborazione sociale aziendali sono rimaste bloccate a un certo punto per lo scarso interesse dopo un successo iniziale, oppure per utilizzi impropri dello strumento²⁰.

Esiste un consenso diffuso sul fatto che non esista una “buona ricetta” per far funzionare la collaborazione aziendale. Infatti, ogni organizzazione dovrebbe trovare la propria strada per sfruttare al meglio le potenzialità e i migliori approcci per affrontare possibili difficoltà. Tuttavia, il successo di alcuni casi suggerisce l'esistenza di alcuni fattori chiave di successo che devono essere presi in considerazione nello sviluppo di una strategia di collaborazione aziendale:

- *L'allineamento con la strategia*: le iniziative di collaborazione sociale dovrebbero allinearsi con la strategia aziendale per dare un valore aggiunto. Tale valore potrebbe risultare sia dall'ottimizzazione di attuali processi aziendali, sia dallo sviluppo di nuovi processi innovativi. In quest'ultimo caso, ottenere i risultati desiderati potrebbe richiedere maggior tempo rispetto al primo caso.

¹⁸ Gartner (2012c). Predicts 2013: Social and Collaboration Go Deeper and Wider. Web.

¹⁹ DiMicco, J., & al. (2008). Motivations for Social Networking at Work. Cambridge: IBM Research.

²⁰ CIO Magazine. (2012). Strategic Guide to Enterprise Social Networks. Web.

- *Management buy-in*: il management generalmente dimostra scetticismo nell'utilizzo degli strumenti sociali, dovuto principalmente al timore della fuga di informazioni confidenziali, di una distribuzione non autorizzata di proprietà intellettuali e di un calo nella produttività dei dipendenti (McKinsey, 2013). La strategia collaborativa dovrebbe essere sviluppata in modo da affrontare tale criticità e avere il sostegno del management. Inoltre, i dimostrati successi dei primi casi garantirebbero l'iniziativa.
- *Integrare la collaborazione nei processi lavorativi*: per favorire l'implementazione e il continuato utilizzo, come anche la produttività dei dipendenti, gli strumenti di collaborazione sociale dovrebbero essere integrati con il flusso giornaliero di lavoro (McKinsey, 2013)²¹. In questo caso, i dipendenti utilizzerebbero gli strumenti di collaborazione soltanto per la risoluzione di problematiche lavorative e tali soluzioni potrebbero essere facilmente condivise tra i colleghi. In questo scenario, le organizzazioni accetterebbero la sperimentazione di nuove soluzioni attraverso i propri dipendenti, senza fare un esclusivo affidamento sui processi di routine ben stabiliti.
- *La comunicazione consolidata*: il sostegno del CEO e del top management, come anche le campagne di comunicazione aziendali, sono fattori fondamentali nell'implementazione e mantenimento dei livelli di utilizzo alti (Capgemini Consulting, 2011).
- *Community manager team*: gestire una community non è lavoro da poco. Questo ruolo dovrebbe essere considerato un vero e proprio ruolo di responsabilità. È necessario impostare delle procedure per una gestione adeguata della community e eventualmente pianificare i comportamenti da adottare in caso di crisi, definendo chiaramente la gerarchia e le procedure di attivazione.
- *L'utilizzo della tecnologia più appropriata*: anche se le considerazioni fatte sul tipo di tecnologia da utilizzare per l'implementazione di strumenti collaborativi sono meno importanti di altri fattori di successo fondamentali già menzionati²², l'utilizzo di tecnologie user-friendly ridurrà, in particolare, gli ostacoli nelle prime fasi di implementazione. Lo strumento collaborativo dovrebbe inoltre fornire ai manager della community dati statistici aggiornati e dettagliati sull'utilizzo. Infine, in considerazione dell'aumento d'uso di Internet, le tecnologie che supportano l'accesso da dispositivi mobili dovrebbero essere privilegiate.

In un contesto di lavoro di questo tipo, dove sia le persone che i processi si stanno sempre più virtualizzando, molte organizzazioni, comprendendo il potenziale delle social technology, hanno risposto puntando a sfruttarne la capacità innovativa dei processi aziendali²³.

Tale scelta però crea un dilemma per i manager. Mentre da un lato il potenziale dei social media è enorme, i rischi collegati al loro utilizzo aziendale creano incertezza e dubbi. Questi nuovi strumenti di comunicazione e coordinamento, per loro natura poco o per nulla controllabili, possono permettere all'informazione interna, spesso delicata e strategica, di diventare improvvisamente pubblica e diffondersi senza controllo. Oltre a questo problema, c'è anche un grande disallineamento tra la logica della cultura partecipativa propria dei social media e il modello ancora imperante tipico delle grandi imprese e del management del XX secolo che enfatizza i processi lineari e il controllo gerarchico. I social media incoraggiano invece la collaborazione orizzontale e conversazioni informali che viaggiano lungo percorsi casuali incuranti delle gerarchie manageriali. Queste tecnologie quindi cortocircuitano dinamiche di potere tradizionali dei canali di comunicazione formalizzati.

Chi scrive ritiene che per sfruttare il potere di innovazione organizzativa dei social media, mitigando nel contempo i rischi legati a questa nuova classe di artefatti digitali, sia necessario diffondere nuove competenze. Le dinamiche dei social media da un lato amplificano il bisogno di manager che possiedano caratteristiche che da lungo tempo la letteratura lega alla leadership efficace in contesti dinamici: creatività strategica, autenticità, la capacità di muoversi a proprio agio con le dinamiche sociali e politiche dell'impresa, disegnando e incrementando un'organizzazione agile e reattiva²⁴.

Ma, nel momento in cui l'interazione sociale viene mediata dalla tecnologia, a questi tratti personali caratterizzanti i leader si devono aggiungere nuove competenze specifiche.

Diversi contributi di ricerca si soffermano sulle competenze tecnologiche e gestionali necessarie a costruire la digital fluency a tutto tondo²⁵. Ma guidare l'azienda verso la trasformazione digitale, da un punto di vista del capitale umano, vuol dire anche ripensare in chiave digitale le tradizionali soft skill. Le *digital soft skill* sono competenze trasversali lette alla luce dell'evoluzione digitale, capacità soft di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali per migliorare produttività e qualità delle attività lavorative svolte²⁶.

²¹ Accenture. (2011). Making collaboration technology work for the enterprise: a process-oriented perspective. Web.

²² Gartner. (2013b). Build a Social Strategy to Encourage and Optimize Collaboration. Web: Public webinar.

²³ Li, C., & Bernoff, J. (2011). Groundswell: winning in a world transformed by social technologies (Expanded and rev. ed.). Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

²⁴ Northouse, P.G. (2012). Leadership: Theory and practice. Sage.

²⁵ Briggs, C., & Makice, K. (2011). Digital fluency: Building success in the digital age. SocialLens.

²⁶ Deiser, R., & Newton, S. (2013). Six social-media skills every leader needs. McKinsey Quarterly, 1, 62-67. Kietzmann, J.H., Hermkens, K., McCarthy, I.P., & Silvestre, B.S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. Business Horizons, 54(3), 241-251. Politecnico-di-Milano. (2015). HR Digital Leadership. Retrieved from <http://marcominghetti.nova100.ilsol24ore.com/2015/05/27/la-direzione-hr-diventa-leader-della-digital-trasformation/>

In particolare tra gli studi empirici, la ricerca dell'osservatorio HR Innovation del Politecnico di Milano ha evidenziato le seguenti dimensioni rilevanti: *Knowledge networking*: la capacità di identificare, recuperare, organizzare, capitalizzare e condividere le informazioni disponibili in reti e community virtuali; *Virtual communication*: comunicare efficacemente, coordinare progetti e gestire la propria identità in ambienti digitali; *Digital awareness*: saper proteggere i dati aziendali sensibili e comprendere il corretto utilizzo degli strumenti digitali per il rispetto del work-life balance e della salute; *Creativity*: creare e modificare nuovi contenuti digitali integrando e rielaborando conoscenza pregressa, e produrre contenuti in diversi formati digitali; *Self-empowerment*: comprendere la necessità di conoscenze e di strumenti digitali utili alla risoluzione di problemi e risolvere problemi complessi attraverso l'utilizzo consapevole di strumenti digital.

Deiser e Newton (Deiser, Newton, 2013), analizzando il caso General Electric, invece si focalizzano su alcuni ruoli del manager capace di governare i processi di cambiamento organizzativo utilizzando le social technology. I ruoli da loro individuati sono: consulente, inteso come supporter del dispiegamento dei social media nei processi aziendali; architetto, inteso come capace di far leva sulle social technology a supporto delle funzioni di business; analista, in grado di comprendere le dinamiche culturali e comportamentali dei social media; ricevitore, capace di interpretare le informazioni ricevute e creare risonanza tramite l'uso tattico dei segnali di rating degli strumenti utilizzati (ad es. i like o le risposte); distributore, capace di comprendere le dinamiche sociali cross-platform e usarle strategicamente per costruirsi una base rilevante e consistente, non necessariamente enorme, di follower; produttore, capace di sviluppare creativamente contenuti efficaci.

Integrando le diverse prospettive, proponiamo una griglia di competenze utilizzando due dimensioni.

La prima è costituita dall'ambito delle competenze che dividiamo in due classi: competenze personali, ovvero competenze nell'utilizzo dei social media per una comunicazione efficace; e competenze organizzative, ovvero competenze che permettono di far leva sulla tecnologia per sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

La seconda dimensione della griglia invece è data dalla complessità della competenza, bassa, media o alta, che influisce sulla modalità e velocità di sviluppo e acquisizione della padronanza sulla stessa.

Dal punto di vista delle competenze personali, per creare contenuti multimediali accattivanti e coinvolgenti i manager debbono essere capaci di governare correttamente processi orizzontali di co-creazione e collaborazione, che sono la moneta corrente nel mondo dei social, inoltre essi devono comprendere la natura dei diversi strumenti social, i loro meccanismi di funzionamento e le logiche collettive che attribuiscono loro una funzione, un significato, nei processi di coordinamento di comunicazione interni (Deiser, Newton, 2013).

Essere personalmente efficaci nell'uso dei social richiede pertanto, in ordine di complessità, le seguenti competenze:

- Capacità di ricezione di contenuti, filtrando e gestendo l'information overload e creando risonanza ai contenuti attraverso risposte e like selettivi.
- Capacità di distribuzione di contenuti e di gestione della conversazione sui social network, capendo le dinamiche tra le piattaforme e cosa rende virale un dato contenuto.
- Capacità di produzione di contenuti, sviluppando competenze creative e tecniche e dandosi il permesso di rompere schemi comunicativi tradizionali imparando a usare la ricchezza e l'immediatezza dei nuovi media.

Figura 4. **Le sei digital soft skill per la digital fluency del management**

Ambito della competenza	Organizativa	Capacità di analisi e monitoraggio delle tecnologie	Capacità architettoniche	Capacità di diffondere l'uso delle tecnologie
	Personale	Capacità di ricezione e selezione di contenuti	Capacità di distribuzione di contenuti	Capacità di produzione di contenuti efficaci
		Bassa	Media	Alta
		Complessità della competenza		

Altrettanto importante è la dimensione organizzativa. I manager debbono saper sfruttare le tecnologie social per costruire una nuova infrastruttura organizzativa che promuova la costante interazione attraverso i confini convenzionali dell'organizzazione – fisici, geografici e istituzionali – promuovendo l'autorganizzazione della conversazione e dello scambio tra lavoratori con competenze e talenti diversi, sviluppando fiducia e linguaggi condivisi tra nativi e immigrati digitali²⁷. Pertanto, le tre dimensioni delle skill di impiego efficace delle social technology a livello organizzativo, in ordine di complessità sono:

- Capacità di analisi e monitoraggio degli strumenti e della loro evoluzione, dei loro potenziali e rischi e del loro impatto culturale e comportamentale dentro e fuori l'azienda.

²⁷ Marzo, F., & Braccini, A.M. (2016). Information, technology, and trust: a cognitive approach to digital natives and digital immigrants studies. In *Organizational Innovation and Change*, 147-159: Springer.

- Capacità architetture, di progettazione del sistema di comunicazione basato sui social media, bilanciando la responsabilità gerarchica verticale con la capacità di collaborazione orizzontale e facendo leva sui social per innovare le funzioni chiave del proprio business.
- Capacità di diffondere l'uso delle social technology, introdurre nuove competenze e nuova cultura creando un ambiente di supporto a 360 gradi, coordinando e incanalando le attività di comunicazione/collaborazione/dialogo nell'ambito delle proprie responsabilità.

L'opportunità per le scuole di management

Da quanto detto sopra si evince che per i manager e gli imprenditori saper utilizzare i social media per connettersi, contribuire e collaborare sia diventata una competenza di base come saper usare l'email. Per questo motivo, essi devono innanzitutto comprendere i potenziali e i limiti dei social media per poterli impiegare a supporto dei processi di apprendimento, collaborazione e innovazione. Acquisita tale comprensione devono diffonderne l'utilizzo nelle loro organizzazioni per consentire loro di restare connesse e al passo con l'evoluzione dell'ecosistema di business in cui sono immerse.

È chiaro che siamo di fronte ad una nuova opportunità e nel contempo una complessa sfida formativa per le Business School. Innanzitutto il numero di social technology disponibili è in continuo aumento e le singole piattaforme sono in costante evoluzione. In secondo luogo, come abbiamo visto, gli effetti delle diverse tecnologie non dipendono solo dalle caratteristiche intrinseche di ogni strumento, ma anche dai modi in cui questi strumenti interagiscono tra loro, da come sono interpretati dagli utilizzatori, e dal contesto in cui sono utilizzati. È proprio questa dimensione "costruita" delle social technology che le rende così duttili nelle mani dei manager, utili nel supportare la dimensione psicologica e sociale del processo di implementazione del cambiamento, e potenti nel supportare la creazione di social capital.

Gli utilizzatori quindi sono al centro dell'azione, sono loro stessi che costruiscono il significato degli strumenti di comunicazione in modo attivo e condiviso. Lo sviluppo e la diffusione delle *digital soft skill*, quindi, è sì una priorità, ma per coglierla non è assolutamente sufficiente la formazione tradizionale. L'intensità dei processi di *sense-making* e costruzione sociale²⁸, nel caso dei social media è ancora più marcata che nelle altre classi di tecnologie dell'informazione (Scott, Orlikowski, 2012) e ciò rende necessario introdurre nel processo formativo l'esperienza pratica diretta usando la metodologia dell'*action learning*²⁹, che, facendo sperimentare direttamente gli artefatti digitali *social* ai discenti, accelera i processi di *sense-making*³⁰. L'incremento del *social capital* dipende in modo fondamentale dalla capacità degli stessi utilizzatori di gestire attraverso i *social media* le dinamiche e i meccanismi sociali di creazione di fiducia e significati condivisi. Dovranno saper tenere conto sia delle caratteristiche intrinseche delle tecnologie utilizzate, sia delle caratteristiche cognitive, del linguaggio e delle aspettative dei diversi partecipanti alla rete. L'acquisizione di questa capacità, di questo *feeling* per le dinamiche delle *social technology* è essenziale per dare un senso condiviso e utilità pratica alle tecnologie. In altri termini, se da un lato le modalità tecniche di utilizzo di tali strumenti sono le stesse per tutti, dall'altro le modalità sociali vanno pensate di volta in volta in funzione delle caratteristiche degli interlocutori.

Un ulteriore grado di complessità consiste nel fatto che questo processo di apprendimento influenza anche il modo di pensare da parte di chi apprende. Imparare a usare i social media è un po' come imparare una nuova lingua: i modelli mentali e le metafore di chi acquisisce le nuove competenze vengono modificati. Cambiando il modo in cui comunichiamo, i social media cambiano il modo in cui pensiamo, per capire cosa significa essere un nodo in un social network dobbiamo utilizzarli.

La sfida per la formazione quindi è molto ardua e richiede che il formatore possieda una duplice competenza. Da un lato dovrà essere costantemente aggiornato e curioso rispetto all'evoluzione delle caratteristiche tecnologiche delle diverse piattaforme *social*, ma dall'altro deve essere anche consapevole dei fabbisogni informativi e sociali posti dalla creazione delle diverse componenti del *social capital*. È illusorio pensare che basti connettersi con il maggior numero possibile di controparti utilizzando i *social media*, per ottenere magicamente effetti positivi. Avere decine di migliaia di connessioni su Twitter o LinkedIn o migliaia di amici su Facebook, non ha alcuna utilità se non si sa come trasformare le semplici connessioni in vere relazioni. Chi pensa che basti massimizzare il numero di contatti confonde una parte, il mero capitale strutturale – numero e diversità dei nodi della rete – con il tutto del *social capital*. Si dimentica che solo dalla presenza congiunta di capitale strutturale, capitale relazionale – fiducia – e capitale cognitivo – significati condivisi – nasce il *social capital* che produce valore favorendo la condivisione e creazione di conoscenza con i clienti, i concorrenti, i partner ecc., e rendendo così più efficaci e innovative le mosse dell'impresa (Nahapiet, Ghoshal, 1998).

²⁸ Orlikowski, W.J. (1992a). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427. Orlikowski, W.J. (1992b). Learning from notes: Organizational issues in groupware implementation. Paper presented at the Proceedings of the 1992 ACM conference on Computer-supported cooperative work. Orlikowski, W.J., & Gash, D.C. (1994). Technological frames: making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 12(2), 174-207. Scott, S.V., & Orlikowski, W.J. (2012). Great expectations: The materiality of commensurability in social media. *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world*, 113. Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

²⁹ Revans, R.W. (1982). *The origins and growth of action learning*. Lund: Studentlitteratur.

³⁰ Pedler, M. (2010). Action learning for managers. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(2).

Diritti dei cittadini e delle imprese nel mondo progressivamente sempre più immateriale

Giuseppe Stefano Quintarelli,

presidente Comitato di Indirizzo Agenzia per l'Italia Digitale

Sintesi



Internet rappresenta la dimensione immateriale dell'esistenza, che si pone in continuità e complementarità, non in alternativa, alla dimensione materiale. Le relazioni immateriali sono mediate dalle piattaforme online, che si sono sviluppate con grande rapidità e con pochi vincoli, in particolare grazie alla "Direttiva Europea eCommerce" del 2000 (recepita in Italia nel 2003), che ha introdotto per i gestori l'esonero di responsabilità sui contenuti.

Le piattaforme online sono oggi determinanti per l'utilizzo di Internet e rappresentano non solo il sistema principale per interagire nella dimensione immateriale, ma anche le più importanti interfacce per la dimensione materiale. Tuttavia non si tratta di strumenti neutri: i modi di concepirle e di declinare la *user experience* sono in grado di orientare e modificare fortemente i comportamenti degli utenti. Non solo: le piattaforme mirano a produrre effetti di *lock-in* (rendere ad un utente molto difficile l'abbandono di un servizio adottato) e di assenza di interoperabilità. Le norme sulla pro-

prietà intellettuale vengono utilizzate per assicurarne, in vari modi, la chiusura. È quindi ormai il momento di riesaminare se la regola dell'esenzione di responsabilità dei gestori non si stia dimostrando inadeguata, se e come sia opportuna una sua riconsiderazione.

Nella dimensione immateriale, ampiamente deregolamentata e veloce, caratterizzata da ritorni crescenti, che tende a monopoli o oligopoli globali, in pochi anni si sono infatti create, e si stanno creando, posizioni di dominanza nella intermediazione di servizi della dimensione materiale, senza le garanzie e i vincoli previsti per gli analoghi intermediari "precedenti". Si sta inoltre producendo la sostituzione di intermediari locali operanti nella dimensione materiale con intermediari multinazionali operanti nella dimensione immateriale: in altri termini consentire la presenza di *gatekeeper* nella dimensione immateriale sta producendo la perdita di governo di larga parte della dimensione materiale.

Per difendere il mercato, e con esso i diritti dei cittadini, bisognerebbe intervenire per ridurre il numero di *gatekeeper* e non consentirne di nuovi, come invece vorrebbe chi desidera eliminare la neutralità della rete. Sarebbero quindi auspicabili provvedimenti *ex ante* che sanciscano i diritti dei consumatori e degli operatori economici, oggi tutelati solo *ex post*. L'Europa, con la sua dimensione di mercato di consumatori, dovrebbe decidere se accettare lo *status quo* o intervenire, anche in modo creativo, per un futuro diverso.

Prefazione, dal passato

«This is the most important antitrust case which has been before the Court in years.

It is important because it reveals the way of growth of monopoly power – the precise phenomenon at which the Sherman Act was aimed.

Here, we have the pattern of the evolution of the great trusts. Little independent units are gobbled up by bigger ones. At times, the independent is driven to the wall and surrenders. At other times, any number of "sound business reasons" appear why the sale to or merger with the trust should be made. If the acquisition were the result of predatory practices or restraints of trade, the trust could be required to disgorge.

But the impact on future competition and on the economy is the same though the trust was built in more gentlemanly ways. We have here the problem of bigness.

Its lesson should by now have been burned into our memory by Brandeis. The Curse of Bigness shows how size can become a menace – both industrial and social.

It can be an industrial menace because it creates gross inequalities against existing or putative competitors.

It can be a social menace because of its control of prices. Control of prices in the steel industry is powerful leverage on our economy. For the price of steel determines the price of hundreds of other articles.

Our price level determines in large measure whether we have prosperity or depression – an economy of abundance or scarcity.

Size in steel should therefore be jealously watched.

In final analysis, size in steel is the measure of the power of a handful of men over our economy.

That power can be utilized with lightning speed. It can be benign, or it can be dangerous.

The philosophy of the Sherman Act is that it should not exist.

For all power tends to develop into a government in itself. Power that controls the economy should be in the hands of elected representatives of the people, not in the hands of an industrial oligarchy.

Industrial power should be decentralized.

It should be scattered into many hands, so that the fortunes of the people will not be dependent on the whim or caprice, the political prejudices, the emotional stability of a few self-appointed men.

The fact that they are not vicious men, but respectable and social-minded, is irrelevant.

That is the philosophy and the command of the Sherman Act. It is founded on a theory of hostility to the concentration in private hands of power so great that only a government of the people should have it.»

United States vs. Columbia Steel, 1948

Internet: la dimensione immateriale dell'esistenza

Qualche anno fa un giornalista mi chiese una definizione di Internet. Allora dissi che è una dimensione dell'esistenza.

Oggi ne sono sempre più convinto: Internet è una dimensione dell'esistenza in cui svolgiamo relazioni e attività economiche e sociali. Non è l'unica dimensione, come è ovvio, in cui teniamo queste relazioni, ma non è nemmeno una dimensione alternativa dell'esistenza, come la lunghezza non è una dimensione alternativa all'altezza.

In alcuni casi la dimensione materiale può essere pressoché inesistente, in taluni altri è la dimensione immateriale che può essere pressoché inesistente.

Nella maggioranza dei casi le attività si svolgono in entrambe le dimensioni.

In misura crescente, per la maggioranza di noi, tendono a svolgersi in modo prevalente nella dimensione immateriale.

Certamente molte attività e relazioni sono immateriali da tempo (dal telex e dal fax); ebbene per molti di noi queste sono totalmente collassate su Internet (o lo stanno rapidamente facendo).

Per questo Internet è LA dimensione immateriale dell'esistenza.

Il reale immateriale

Così come ritengo profondamente sbagliato parlare di *nuove* tecnologie per indicare le tecnologie digitali che ci accompagnano da quasi 20 anni, per vari motivi ritengo semanticamente sbagliato parlare di mondo reale e mondo virtuale.

Innanzitutto non sono mondi, ché sarebbero alternativi.

Per questo parlo di dimensioni.

In secondo luogo, virtuale significa *in potenza*, ovvero che potrebbe essere ma non è. Per illustrare il concetto, uso dire che i nostri soldi, custoditi in banca, sono reali, anche se non sono materiali.

Per questo pongo particolare enfasi nell'usare i termini "dimensione materiale" e "dimensione immateriale" e non di "mondo reale" e "mondo virtuale".

In questa chiave è più facile capire che un ragazzo non sta tutto il tempo attaccato al telefonino o a WhatsApp ma sta attaccato ai suoi amici e compagni. Anche quando è materialmente distante.

E questo nulla ci dice sulla qualità della loro relazione quando si incontrano anche materialmente, solo che la relazione è ora possibile immaterialmente per un tempo assai più lungo di quando ero ragazzo io (che passavo ore in telefonate urbane, inibendo l'uso al resto della mia famiglia).

Il light touch regolamentare

Le piattaforme online, gli strumenti che mediano le nostre relazioni immateriali, sono cresciuti – sarebbe meglio dire esplosi – in pochi anni e hanno goduto di un regime regolamentare di pochi vincoli.

La cosiddetta "Direttiva europea eCommerce" del 2003 garantiva esplicitamente un'esenzione di responsabilità ai gestori delle piattaforme di comunicazione.

Il legislatore era ben conscio che la piattaforma tecnologica usata da persone per comunicare era solo quello: una piattaforma; i contenuti erano inseriti dagli utenti e quindi di responsabilità degli utenti stessi.

Diverso il discorso per chi immette contenuto sulle piattaforme, che ne ha la responsabilità. In particolare gli editori, in quanto soggetti organizzati in larga scala, con una struttura gerarchica che determina la linea editoriale e i contenuti da pubblicare.

Le esenzioni furono previste per i sistemi che esercitavano la sola trasmissione (*mere conduit*: un po' come una passerella sulla quale transitano contenuti), per quelli che ospitavano contenuti immessi da terzi (*hosting*: un po' come un tavolo destinato a fungere da supporto a chi deposita e preleva contenuti) e una via di mezzo tra i due (*caching*: un po' come un piano inclinato in cui i contenuti depositati tendono a scivolare e sparire).

Le piattaforme si sono evolute e con i primi sistemi di "forum", di discussione online, si è posta la questione se questi fossero o meno dei servizi di piattaforma e quindi beneficiassero o meno dell'esenzione di responsabilità prevista dalla direttiva.

Fu deciso che, essendo sistemi software e non essendovi attività umana, fossero anche essi una parte della piattaforma e pertanto beneficiassero dell'esenzione di responsabilità prevista per i servizi di *hosting*.

Regolamentazione statica ed evoluzione tecnologica

È ancora coerente con quell'idea che ispirò la direttiva europea, ritenere che l'assenza di attività umana sia sufficiente a escludere un'attività editoriale con la conseguente responsabilità?

È di alcune settimane fa¹ la notizia dell'esperimento sociale di Facebook in cui, algoritmicamente, a milioni di persone sono state alterate le regole con cui vengono presentati i messaggi per rilevare in che misura favorire messaggi critici tende a sviluppare reazioni negative e, invece, favorire messaggi positivi tende a sviluppare reazioni favorevoli.

Cos'è questo se non una dimostrazione che è possibile effettuare scelte editoriali in modo tecnologico, non umano?

Se il sistema fosse programmato per favorire messaggi con giudizi positivi nei confronti del ventennio, sarebbe sufficiente argomentare che non intervengono umani per beneficiare dall'esenzione di responsabilità rispetto all'apologia del fascismo?

È sufficiente che le scelte di palinsesto siano fatte da un sistema automatico per ritenere che il servizio media audiovisivo (nuovo nome giuridico della TV) goda di esenzione di responsabilità rispetto alle scelte editoriali, al contrario di ciò che avviene se le scelte sono fatte da un umano? (che, per inciso, ha certamente meno informazioni a disposizione a supporto delle proprie scelte di quelle usabili da un software).

Da quando è stata introdotta la regola dell'esenzione di responsabilità è passato poco più di un decennio e le tecnologie hanno fatto passi da gigante. Forse è ora di rivedere in modo un po' più fine quali siano le condizioni per tale esenzione di responsabilità.

Le interfacce utente della dimensione immateriale

Nel frattempo, anche beneficiando di questo favorevole contesto regolamentare, diverse di queste piattaforme sono cresciute e sono diventate le principali interfacce utente della dimensione immateriale; il principale sistema con cui interagiamo nella dimensione immateriale.

Che però sta rapidamente diventando (e per alcuni di noi è già) la principale interfaccia utente della dimensione materiale.

È infatti evidente a tutti come, sempre più, per complementare o sostenere le nostre relazioni socioeconomiche nella dimensione materiale, usiamo strumenti della dimensione immateriale.

Un sistema è caratterizzato dalla sua interfaccia utente: se una funzionalità non è accessibile nella sua interfaccia utente, quella funzionalità per l'utente non esiste.

Conseguentemente, se veniamo esclusi dalla interfaccia utente della dimensione immateriale, risulteremo in misura crescente penalizzati ed esclusi anche nella dimensione materiale.

È di alcune settimane fa² la notizia che per una penalizzazione da parte di Google, eBay prevedeva profitti in calo di circa 200 milioni. Per questo le aziende di Venture Capital investono molti miliardi in aziende della dimensione immateriale, molto giovani, che rapidamente si impongono come leader in un settore di nuova intermediazione della dimensione materiale: mano a mano che sempre più persone usano strumenti nella dimensione immateriale per agire relazioni socioeconomiche nella dimensione materiale, questi nuovi intermediari assumono una posizione di estrema rilevanza.

Interfacce con regole molto diverse (materiale/immateriale)

A differenza della dimensione materiale, in cui ogni operazione ha un costo marginale non nullo e richiede tempo, nella dimensione immateriale le informazioni si spostano alla velocità della luce con un costo marginale nullo.

Nella dimensione immateriale il mondo è un punto: tutto ovunque e subito. Nella dimensione materiale, invece, il localismo e il tempo/costo per raggiungere un cittadino/utente/cliente hanno una grande rilevanza.

¹ <http://blog.quintarelli.it/2014/07/epic-epic-challenges-facebooks-manipulation-of-users-files-ftc-complaint.html>

² <http://searchengineland.com/google-ebay-penalty-cost-197031>

Nella dimensione materiale i ritorni tendono a essere decrescenti, come abbiamo imparato da Malthus in poi. Nella dimensione immateriale i ritorni tendono a essere crescenti, come ci insegna Brian Arthur, favorendo la nascita di oligopoli quando non di monopoli.

Regole pesanti e regole leggere

Dal momento della liberalizzazione delle telecomunicazioni le regole delle reti degli operatori (che hanno una grandissima componente materiale, locale, essendo principalmente tralicci o cavi sotto terra) sono state pensate per garantire i diritti fondamentali degli utenti e per favorire la competizione.

Basti ricordare ad esempio:

- le regole in materia di servizio universale per assicurare che nessuno potesse restare escluso,
- le regole di interoperabilità per minimizzare effetti rete e garantire che i clienti degli operatori di dimensioni inferiori non siano svantaggiati,
- le regole in materia di conservazione e protezione dei dati personali che ne escludevano altri utilizzi,
- la regolamentazione che proibiva di usare la bolletta per pagare beni e servizi differenti,
- la regolamentazione asimmetrica a vantaggio dei nuovi entranti rispetto ai monopolisti preesistenti,
- la regolamentazione a favore della contendibilità dell'utente prevedendo la trasferibilità del numero da un operatore a un altro in un solo giorno (una cosa che era tecnicamente impossibile quando fu prevista dal legislatore),
- le norme in materia di funzioni utente per assicurare che, a prescindere dall'operatore, l'utente non dovesse imparare meccanismi nuovi.

Le aziende di Venture Capital premiano con valutazioni miliardarie nuovi intermediari immateriali che hanno tassi di crescita esponenziali (dimostrando di sfruttare i ritorni crescenti di Brian Arthur) anche grazie ad effetti rete e, soprattutto, se presentano nei loro modelli di business modi di attuare un *lock-in* dei cittadini/utenti/clienti.

Il "lock-in" è un meccanismo simile alla nassa, che prevede una corsia molto semplice, quasi automatica, per acquisire un utente e la sostanziale impossibilità per lo stesso di abbandonare il sistema.

Interoperabilità e modelli di business

Quando pensiamo a Internet pensiamo a un mondo di libertà, un po' anarchico, in cui con qualunque strumento possiamo usare qualunque servizio, in qualunque parte del mondo.

Quando Internet è nata era infatti strutturata in modo diverso dai grandi servizi che tutti oggi usano, 5-6 servizi che costituiscono un centro con la stragrande maggioranza dei servizi usati e del tempo passato online dagli utenti e una periferia estremamente polverizzata, quasi invisibile al raffronto con questi colossi.

L'idea di Internet che molti di noi hanno è legata a servizi distribuiti, come la posta elettronica o il Web.

Ma questo è assai diverso dallo sviluppo attuale in cui grandi servizi erogano funzioni in modo centralizzato e non interoperabile con protocolli e standard.

Se oggi la mail non esistesse e la inventassimo, faremmo un servizio centralizzato per cui chi vuole usarla deve registrarsi sulla piattaforma e solo gli utenti della piattaforma potrebbero scambiarsi messaggi.

Poi faremmo ingentissimi investimenti in marketing per attirare gli utenti e, una volta innescato il circolo virtuoso, altri utenti arriverebbero. Lì ci sono tutti. Se voglio scriverti con qualcuno devo andare lì! (effetto rete). Una volta che tutti sono lì, come andarmene? Non potrei scrivere a nessuno! (lock-in).

Invece, da quando Internet è nata, da decenni, abbiamo avuto un sistema che consente a chiunque di costituirsi un proprio server che interopera con i server degli altri e quindi di mandare e ricevere posta elettronica in un sistema integralmente distribuito.

Ma, allora, ci si potrebbe chiedere perché sia nata la mail come sistema distribuito e non centralizzato? La risposta è nella sua origine. La mail è nata in ambiente universitario, per favorire gli scambi tra ricercatori e non per finalità di business.

E lo stesso valeva anche per gli SMS rispetto all'ambiente chiuso di WhatsApp che ha avuto una crescita strepitosa grazie a una accattivante esperienza utente (la cosiddetta "user experience", elemento fondamentale nella diffusione di un servizio).

Gli SMS sono stati concepiti in un contesto di regole dei "vecchi" servizi di telecomunicazione che prevedevano nel loro DNA l'interoperabilità.

Mail e SMS sono la dimostrazione che la mancanza di interoperabilità nei servizi attuali non è dovuta a un problema tecnico, ma a una scelta, consentita dall'assenza, per i servizi su Internet, di regole procompetitive, che imponessero l'interoperabilità.

Regole e politica (in un mondo dove cambia il rapporto di rilevanza tra dimensione immateriale e dimensione materiale)

Questa procompetitività delle regole per le telecomunicazioni non è sempre esistita.

A un certo punto la politica ha deciso di introdurle.

Le regole della dimensione materiale si sono evolute in 10000 anni di storia da quando l'uomo è divenuto stanziale con l'invenzione dell'agricoltura.

Nella dimensione immateriale i collegamenti permanenti ad Internet sono iniziati nel 2001 (una dozzina di anni) e, per i fornitori di servizi online, è stata prevista un'apposita esenzione di responsabilità per gli intermediari e un approccio regolamentare "leggero". Dato il mutato rapporto di rilevanza tra dimensione immateriale e dimensione materiale delle nostre vite, data la pervasività di Internet nelle nostre relazioni sociali, penso sia giunto il momento in cui dovremmo iniziare a porci alcune domande, a mio avviso fondamentali, come le seguenti:

- se un social network di diffusione generale è uno dei principali meccanismi di interazione di un ragazzo, la scelta se escluderlo o meno dalla piattaforma può essere lasciata all'esclusivo e inappellabile giudizio dell'operatore privato che esercisce quella piattaforma?
- se uno strumento immateriale in regime di oligopolio o di monopolio è la principale forma di acquisizione di clienti di un operatore economico nella dimensione materiale, la sua esclusione o penalizzazione nell'interfaccia immateriale può essere lasciata all'esclusiva e inappellabile discrezionalità di un operatore privato? (a maggior ragione se questi, oltre a essere l'interfaccia utente immateriale, può orientare i consumatori traendo vantaggio diretto da un'attività materiale in concorrenza).

O sarebbe preferibile invece prevedere che questi soggetti, più deboli rispetto al fornitore di servizi, godano di garanzie?

Di recente lo Stato di New York³ ha stabilito la illiceità di Lyft (un servizio simile a UberPop che consente a chi ha bisogno di un passaggio in auto di ottenerlo da chi possiede un'auto ma non è titolare di licenza per il trasporto pubblico).

In precedenza la città di New York aveva patteggiato con AirBnB una compensazione economica in quanto l'affitto diretto a chi cerca ospitalità da parte di chi possiede un appartamento senza licenza di affittacamere privava di gettito fiscale la città.

Ma chi ha l'onere di verificare e assicurare, ad esempio, le condizioni igieniche e di sicurezza o l'accessibilità per gli invalidi con queste nuove forme di intermediazione immateriale, che consentono l'aggregazione di offerta "atomica", precedentemente impossibile da attuare nella dimensione materiale?

Potremmo decidere che sia socialmente desiderabile eliminare queste sovrastrutture di controllo e garanzia che abbiamo introdotto nei decenni passati, garantiti dal pubblico. Oppure che questi oneri siano da porre in carico a questi nuovi intermediari.

Il punto che desidero evidenziare è che, nella dimensione immateriale, ampiamente deregolamentata, estremamente veloce, caratterizzata da ritorni crescenti, che tende a monopoli o oligopoli globali in pochi anni, si sono create (e si stanno creando) posizioni di dominanza nell'intermediazione di servizi della dimensione materiale senza garanzie e vincoli previsti per analoghi intermediari "precedenti" operanti nella dimensione materiale.

Credo che la politica dovrebbe riflettere sull'argomento, con un approccio aperto e inclusivo.

Le piattaforme: tutto ciò che vuoi, selezionato da noi

In questo scenario va considerata anche l'evoluzione del ruolo dei produttori di hardware.

Tutti noi, quando pensiamo all'informatica, pensiamo a un mondo in cui scriviamo il software che vogliamo, come lo vogliamo, lo distribuiamo sui canali che scegliamo, lo diamo a chiunque lo desidera, con le condizioni economiche che decidiamo. Identico discorso per quanto riguarda i servizi.

Analogamente, pensiamo a software che possiamo acquisire attraverso qualunque canale, da qualunque fornitore, alle condizioni economiche da lui determinate, e lo installiamo (o disinstalliamo) su qualunque computer vogliamo.

Come per Internet, anche in questo caso questa è un'idea romantica.

Seppure questa sia infatti la realtà per computer "tradizionali", non è così per la maggior parte dei dispositivi che le persone usano per collegarsi a Internet.

La libertà di scelta e installazione che l'informatica ha conosciuto sin dagli albori si è interrotta con l'introduzione dell'iPhone che ha limitato l'installazione di software a quello presente sull'App Store di Apple.

Certamente il catalogo dei prodotti software disponibili per iOS (il sistema operativo di iPhone e iPad) è sterminato, ma le applicazioni che non aderiscono agli standard di Apple non vi sono ammesse.

Apple esercita un controllo su tutte le applicazioni che vi vengono installate (controllo che è più serrato laddove i trend delle installazioni indichino un possibile interesse da parte degli utenti); esercita una censura sui contenuti nelle applicazioni presenti nello store, limita i prezzi possibili di vendita ad alcuni valori prestabiliti e, non ultimo, trattiene una commissione del 30 per cento sul prezzo di vendita (e trattandosi di distribuzione interamente immateriale, la esegue dalla Nazione prescelta, con ovvi effetti fiscali).

³ <http://blog.quintarelli.it/2014/07/lyft-analogo-a-uberpop-dichiarato-fuori-regola-a-new-york.html>

Non è possibile installare uno “store” alternativo, perché il programma “store” dovrebbe essere prima installato tramite l’App Store di Apple e le regole per consentire la pubblicazione di software sull’App Store di Apple impediscono di installare store alternativi. Non è possibile installare uno store alternativo in altro modo, perché la piattaforma iOS consente di installare solo attraverso l’App Store di Apple.

Per poter installare software alternativo occorre rimuovere questa protezione tecnica tramite un procedimento molto complesso chiamato “jailbreak” (peraltro non sempre disponibile, come ad esempio sulla AppleTV3), procedimento vietato contrattualmente dalle licenze d’uso del sistema operativo iOS.

È successo che dei tribunali abbiano giudicato colpevoli di violazioni di norme di tutela della proprietà intellettuale alcuni utenti che hanno applicato un jailbreak al proprio dispositivo per consentirgli di installare il software di loro scelta.

Norme di tutela della proprietà intellettuale, quale il diritto d’autore (nato per tutelare gli autori di prodotti culturali), vengono usate per assicurare la chiusura di un sistema, limitando le consuete libertà degli utenti, riducendo la competizione su una parte cruciale del software (gli store), riducendo i contenuti e i programmi utilizzabili, forzando a una intermediazione economica nella principale interfaccia utente (immateriale) della dimensione materiale: vuoi che questi contenuti/servizi siano accessibili? Deve venderli Apple.

La user experience nel controllo del mercato

Questa innovazione introdotta da Apple è stata successivamente mutuata da Amazon, Microsoft e Google (che peraltro ottiene questo effetto facendo leva sulla ergonomia, sulla semplicità di esperienza utente più che sulla assoluta impossibilità tecnica).

Per lungo tempo è stato contrattualmente stabilito che qualunque prodotto/servizio a pagamento fruito su un dispositivo Apple, dovesse essere venduto da Apple, che tratteneva il 30 per cento (più IVA in Lussemburgo).

Ora la condizione è stata allentata prevedendo una clausola di tipo “Most Favoured Nation”⁴, ovvero Apple consente di vendere anche su sistemi alternativi, ma a parità di prezzo deve essere presente anche nell’App Store.

Se un utente desidera acquistare un manuale sul fisco de “Il Sole 24 Ore”, potrà farlo anche sul sito de “Il Sole 24 Ore” (dove questi paga circa un 2 per cento di commissione alle carte di credito), ma dovrà essere presente allo stesso prezzo anche sull’App Store (dove “Il Sole 24 Ore” paga ad Apple il 30 per cento).

Cosa faranno gli utenti? Otterranno il prodotto tramite una procedura altamente svantaggiosa (resa complicata per l’utente ma molto conveniente per “Il Sole 24 Ore”) o lo acquisteranno sull’App Store tramite una procedura semplicissima per l’utente (ma economicamente assai svantaggiosa per l’editore)?

Da abilitatori a intermediari

Come detto sopra, un diritto che esisteva di fatto, quale quello di installare qualunque software, non oggetto di regolamentazione, è stato “sottratto” agli utenti e usato per consolidare, in un tempo assai breve, delle posizioni oligopolistiche nella dimensione immateriale che è la principale interfaccia utente di scambi economici e sociali della dimensione materiale.

I produttori di hardware, da abilitatori, hanno beneficiato di una mancanza di regolamentazione procompetitiva e pro-utente per divenire rapidissimamente intermediari.

Da lì tutto deve passare e loro sono diventati i *gatekeeper* immateriali della dimensione materiale; coloro che decidono quali servizi e applicazioni favorire, sfavorire o inibire.

L’attuale, rilevantissimo, dibattito sulla perdita di gettito fiscale da parte dello Stato per effetto dell’erogazione dall’estero di beni e servizi digitali in Italia da parte dei grandi player multinazionali, è solo un epifenomeno di una trasformazione in atto più radicale.

Il dito è la perdita di gettito. La luna è la sostituzione di intermediari locali operanti nella dimensione materiale con intermediari multinazionali operanti nella dimensione immateriale, che impongono le loro condizioni.

Consentire *gatekeeper* nella dimensione immateriale produce come esternalità la perdita di governo di larga parte della dimensione materiale, di cui la perdita di fiscalità è solo un aspetto, non il più rilevante.

Un punto che ritengo meriti una profonda riflessione.

L’invidia delle telco

Gli operatori di telecomunicazioni sono i grandi sconfitti in questa profonda trasformazione: sognavano di diventare degli intermediari ma la regolamentazione a tutela del sistema dei pagamenti bancari gli ha precluso di diventare GLI intermediari di paga-

⁴ Clausole di questo tipo sono presenti anche in altri settori, quale ad esempio quello turistico. Booking ed Expedia, gli oligopolisti delle prenotazioni alberghiere in Italia, richiedono che i prezzi riportati nella loro piattaforma siano i più bassi tra quelli praticati degli alberghi ed esigono tra il 20 e il 30 per cento di intermediazione. L’albergo che sgarra è punito con l’esclusione dal catalogo, ovvero con la perdita della maggioranza dei clienti.

SEZIONE I - XIV GIORNATA DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE ASFOR

mento e la regolamentazione in materia di dati personali gli ha precluso di sfruttare la conoscenza degli utenti (rete sociale, geografia) per diventare intermediari di marketing.

Il tutto mentre la regolamentazione procompetitiva e proutente scatenava la concorrenza nel core business abbassando loro i margini. Non è un caso che adesso chiedano insistentemente alla politica e ai regolatori di poter intervenire sull'unica risorsa che gli rimane, i flussi di traffico nelle loro linee, per cercare di riposizionarsi come intermediari anziché come abilitatori, esigendo pedaggi differenziati ai fornitori di servizi che se li possono permettere.

Vorrebbero divenire anche loro *gatekeeper*, custodi dell'accesso a Internet perché è da quel casello che si controlla la presenza nella dimensione immateriale, l'interfaccia utente della dimensione materiale.

Personalmente ritengo che non abbiamo bisogno di nuovi *gatekeeper* ma di meno. E se c'è una direzione in cui orientare la riflessione è sugli oligopoli di piattaforma e applicativi. Non sul ridurre quel poco di regole⁵ che ci consentono in Europa di avere una rete fissa generalmente neutrale.

Antitrust (ex post) o regole di garanzia ex ante?

In tutti i casi descritti in precedenza esistono gli strumenti giuridici per intervenire nella forma di provvedimenti Antitrust.

Ma questi provvedimenti richiedono molti anni e, come ho sottolineato più volte, queste posizioni dominanti sono state costruite in tempi assai rapidi, molto inferiori a quelli in cui la giustizia reagisce.

Una notevole eccezione, per la sua tempestività, fu il coraggioso provvedimento dell'allora commissario Monti, che impose a Microsoft di ospitare software alternativi perché ritenne che la fornitura di software precaricato con ogni copia di Windows avrebbe distorto il mercato delle applicazioni. In quel caso la distorsione era limitata all'economia della dimensione immateriale. Secondo me, qui siamo molto oltre quei comportamenti, e con effetti molto più profondi, che riguardano l'economia della dimensione materiale, non solo quella della dimensione immateriale, perché oggi, a differenza di allora, con il collegamento permanente alla rete (always on), LA dimensione immateriale è l'interfaccia utente della dimensione materiale.

Come detto, ritengo che dovremmo auspicare la presenza di meno *gatekeeper* e di più mercato, quindi sarebbero auspicabili provvedimenti che sanciscano diritti dei consumatori e degli operatori economici *ex ante*.

Non *ex post*, quando il latte è versato e intervenire è più difficile.

Qualcuno potrà pensare che i buoi ormai sono fuggiti dalla stalla, che non si può tornare indietro e che non vi sia nulla di fattibile. Ma oltre al già citato caso contro l'allora potentissima Microsoft, ricordo che anche l'allora quasi onnipotente AT&T decise di suddividersi per effetto della possibilità di un intervento antitrust che, giova ricordarlo, fu paventato non tanto a causa di condotte abusive, ma per il solo fatto che la dimensione eccessiva non era ritenuta socialmente desiderabile.

Credo che, a livello europeo, con la sua dimensione di mercato di consumatori, una riflessione si imponga e si decida se accettare lo *status quo* anche per il futuro oppure intervenire, anche in modo creativo⁶.